



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

**Título:**

---

Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas.

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas

**Autor**

Santiago Alejandro Ayala Terán

**Tutor**

Ing. Milton Marcelo Merino Zurita, MBA

**LATACUNGA-ECUADOR**

**2020**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas.”, presentado por Ayala Terán Santiago Alejandro, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, Agosto del 2020

.....  
Ing. Milton Merino Zurita MBA  
CC: 0501802441

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación: “Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas.”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, Agosto del 2020

.....  
Ing. Ruth Susana Hidalgo Guayaquil MBA  
CC: 0502386121  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....  
MSc. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz  
CC: 0502969587  
LECTOR 2

.....  
PhD. Walter Humberto Navas Olmedo  
CC: 0501475057  
LECTOR 3

## DEDICATORIA

A la razón de mi vida, esposa e hijos que, con su apoyo y amor incondicional, me permiten aprovechar las oportunidades de la vida en el desarrollo de mis conocimientos y poder estar preparado para alcanzar nuestras metas.

A mi familia, mi ejemplo que, con las bases de responsabilidad, ética e integridad, me impulsan y me llenan de fuerza para luchar y ser mejor cada día.

Con mucho respeto, a todas las personas que han influenciado en mi vida, y que me han dado la oportunidad de desarrollarme al ser un aporte en la sociedad y mejorar la calidad de vida.

Santiago

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mi querida familia por su fortaleza, paciencia y apoyo incondicional, que me han permitido cumplir un objetivo más en mi vida.

A nuestra querida Universidad Técnica de Cotopaxi, Alma Mater Cotopaxense y sus distinguidos Docentes, por la transferencia de conocimientos y la obtención de una educación de calidad.

A mi tutor Milton Merino Zurita, MBA y todos quienes conforman la Dirección de Posgrados por encaminarme a concluir mi proyecto de investigación con excelencia.

Santiago

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, Agosto del 2020

.....  
Santiago Alejandro Ayala Terán  
CC: 1714820287

## **RENUNCIA DE DERECHOS**

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, Agosto del 2020

.....  
Santiago Alejandro Ayala Terán  
CC: 1714820287

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas.”, SI contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, Agosto 19 del 2020

.....  
Ing. Ruth Susana Hidalgo Guayaquil MBA  
CC: 0502386121

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TITULO: Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas.**

**AUTOR: Ayala Terán Santiago Alejandro**

**TUTOR: Ing. Milton Merino Zurita, MBA**

**RESUMEN**

Este proyecto tuvo el objetivo de diseñar un modelo de gestión estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas del cantón La Maná, se realizó un análisis del entorno empresarial del negocio, del interior de la empresa y la organización de los competidores para establecer los fundamentos organizacionales, los objetivos a largo y corto plazo. Siguiendo el enfoque cualitativo de la investigación de campo, bibliográfica-documental y factible de tipo descriptivo, en el que se utilizaron métodos analíticos e históricos, con el uso de la entrevista, la observación y la encuesta. Participaron como informantes el gerente del hotel y 92 clientes. De los datos que se recogieron se estableció la matriz FODA y PEYEA, a partir de las cuales, se diseñaron estrategias alineadas a los objetivos estratégicos a corto plazo propuestos con el fin de incrementar los ingresos en un 5% al año, con el 10% de aumento del número de hospedajes cada año hasta el 2024 e incrementar las ventas anuales por Internet en un 5% a partir del año 2020. Se estima que con la implementación de las estrategias definidas el hotel obtenga saldos positivos de su utilidad acumulada a partir del primer año, además, los resultados del ROI y el VAN indicaron que el proyecto es factible, por lo que, el modelo de gestión propuesto contribuirá en el desarrollo de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de gestión, FODA, estrategias, posicionamiento, utilidad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**BUSINESS ADMINISTRATION MASTER'S DEGREE**

**TITLE: Strategic Management Model for Hotel Las Cascadas positioning.**

**AUTHOR: Ayala Terán Santiago Alejandro**

**TUTOR: Ing. Milton Merino Zurita, MBA**

**ABSTRACT**

This project had the objective of designing a strategic management model for the positioning of the Hotel Las Cascadas in the La Maná canton, an analysis of the business environment of the business, the interior of the company and the organization of the competitors was carried out to establish the organizational foundations, long and short term goals. Following the qualitative approach of the field research, bibliographic-documentary and feasible of a descriptive type, in which analytical and historical methods were used, with the use of the interview, observation and survey. The hotel manager and 92 clients participated as informants. From the data that was collected, the SWOT and PEYEA matrix was established, from which strategies were designed aligned with the proposed short-term strategic objectives in order to increase income by 5% per year, with 10% increase in the number of lodgings each year until 2024 and increase annual Internet sales by 5% from 2020 sales. It is estimated that with the implementation of the defined strategies the hotel will obtain positive balances of its accumulated profit from the first year, in addition, the results of the ROI and the VAN indicated that the project is feasible, therefore, the proposed management model will contribute to the development of the organization.

**KEY WORDS:** Management model, SWOT, strategies, positioning, utility.

Edison Marcelo Pacheco Pruna con cédula de identidad número: 0502617350  
Licenciado en: Ciencias de la Educación Mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1020-12-1169234; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas** de: Santiago Alejandro Ayala Terán, aspirante a Magister en Administración de Empresas

.....  
Mg. Edison Marcelo Pacheco Pruna  
CC: 0502617350

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA.....	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
Antecedentes .....	1
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema .....	3
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos.....	4
Etapas del diseño del Modelo de Gestión .....	5
Justificación.....	6
Metodología .....	8

Modalidad .....	8
Tipos de la investigación.....	8
Descriptivo .....	8
Métodos.....	9
Técnicas.....	9
Instrumentos.....	9
Población y Muestra.....	9
<b>CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
1.1.    Antecedentes.....	11
1.2.    Fundamentación epistemológica .....	13
1.2.1.    Teoría de la Administración.....	16
1.2.2.    Planeación estratégica como recurso del proceso administrativo ...	19
1.2.3.    Gestión Estratégica.....	20
1.2.4.    Diagnóstico Estratégico .....	22
1.2.5.    La administración estratégica en las empresas.....	25
1.2.6.    Modelo de gestión .....	26
1.2.7.    Posicionamiento .....	28
1.2.8.    Enfoque de ventaja competitiva para el posicionamiento.....	29
1.3.    Fundamentación del estado del arte .....	30
1.4.    Conclusiones del Capítulo.....	32
<b>CAPITULO II: PROPUESTA .....</b>	<b>34</b>
2.1    Resumen ejecutivo .....	34
2.2. Datos del Proyecto .....	35
2.2.1. Nombre del Proyecto.....	35
2.2.2. Entidad Ejecutora .....	35

2.2.3. Localización .....	35
2.2.4. Propuesta de valor .....	36
2.2.5. Monto .....	37
2.2.6. Plazo de Ejecución .....	37
2.2.7. Identificación y Caracterización de los beneficiarios .....	39
<2.3. Etapas del proceso del modelo de gestión estratégica .....	39
2.3.1. Etapa I. Establecimiento de fundamentos organizacionales y objetivos estratégicos.....	40
2.3.2. Etapa II. Análisis estratégico.....	43
2.3.3. Etapa III. Construcción, implementación y monitorización de la Estrategia.....	58
2.3.4. Etapa IV. Control estratégico.....	69
2.4. Presupuesto del modelo de gestión propuesto .....	84
2.5. Análisis de factibilidad.....	84
2.3.9. Plan de Contingencia.....	88
2.3.10. Presupuesto del proyecto de titulación.....	89
2.4. Cronograma.....	89
2.5. Conclusiones del Capítulo.....	90
<b>CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>92</b>
3.1. Evaluación de experto .....	93
Conclusiones generales .....	95
Recomendaciones generales.....	96
Referencias Bibliográficas .....	98
Anexos.....	103
Anexo 1. Formato de la encuesta .....	103

Anexo 2. Tablas de frecuencias y porcentajes de los resultados de las encuestas .....	104
Anexo 3. Guía de la entrevista .....	106
Anexo 4. Resultados de la auditoría realizada .....	107
Anexo 5. Perfiles de cada puesto de trabajo .....	114
Anexo 6. Formulario de satisfacción del cliente .....	117
Anexo 7. Balance General Hotel Las Cascadas 2019 .....	118
Anexo 8. Estado de resultados del Hotel Las Cascadas 2019 .....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos.....	4
Tabla 2 Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos.....	5
Tabla 3 Muestra participante en el estudio. ....	10
Tabla 4 La organización en el siglo XX.....	15
Tabla 5 Enfoques tradicionales de la Teoría de la Administración. ....	17
Tabla 6 Características de una cultura organizacional.....	20
Tabla 7 Diagnóstico de la cultura organizacional del Hotel Las Cascadas.....	40
Tabla 8 Perfil del turista.....	46
Tabla 9 Descripción de clientes del Hotel Las Cascadas.....	47
Tabla 10 Resumen del balance general del Hotel Las Cascadas 2018. ....	47
Tabla 11 Tabla resumen de los impactos de las Cinco Fuerzas de Porter. ....	50
Tabla 12 Oferta del servicio de hospedaje hoteles cantón La Maná.....	51
Tabla 13 Oferta del servicio en hoteles del cantón. ....	52
Tabla 14 Proyección de la Oferta.....	52
Tabla 15 Demanda potencial del proyecto.....	53
Tabla 16 Demanda proyectada.....	53
Tabla 17 Demanda insatisfecha. ....	54
Tabla 18 Matriz FODA Hotel Las Cascadas.....	55
Tabla 19 Escala de ponderación.....	56
Tabla 20 Matriz de ponderación de totales y porcentajes.....	56
Tabla 21 Factor de optimización y factor de riesgo.....	57
Tabla 22 Matriz PEYEA Hotel Las Cascadas.....	57
Tabla 23 Matriz FODA cruzada del Hotel Las Cascadas. ....	59

Tabla 24 Matriz de Decisión Estratégica Hotel Las Cascadas.....	60
Tabla 25 Recursos asignados a los objetivos a corto plazo. ....	62
Tabla 26 Políticas establecidas para cada estrategia.....	63
Tabla 27 Tablero de Control Balanceado del modelo de gestión estratégico.....	70
Tabla 28 Detalle de procesos planteados y sus responsables.....	76
Tabla 29 Presupuesto del proyecto. ....	84
Tabla 30 Estado de resultados proyectado sin la propuesta.....	85
Tabla 31 Estado de resultados proyectado con la propuesta.....	86
Tabla 32 Riesgos, acciones y responsables del Plan de Contingencia.....	88
Tabla 33 Detalle de gastos. ....	89
Tabla 34 Cronograma de actividades del proyecto de titulación. ....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso de la gestión estratégica.....	23
Gráfico 2. Diagnóstico Estratégico .....	24
Gráfico 3. Planificación estratégica como proceso .....	27
Gráfico 4. Localización del Hotel Las Cascadas .....	36
Gráfico 5. Imagen corporativa del hotel dispuesta en el Booking .....	38
Gráfico 6. Etapas del proceso del modelo de gestión .....	39
Gráfico 7. Servicios que presta el Hotel Las Cascadas.....	46
Gráfico 8. Diagrama Ishikawa .....	49
Gráfico 9. Matriz PEYEA.....	58
Gráfico 10. Estructura organizacional propuesta para el Hotel Las Cascadas.....	64
Gráfico 11. Cadena de valor.....	75
Gráfico 12. Mapa de Procesos Hotel Las Cascadas.....	76
Gráfico 13. Diagrama del modelo de gestión.....	83

## INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes**

De acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de Trabajo de Titulación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el presente proyecto corresponde a la línea de investigación Administración y Economía para el desarrollo humano y social; sub línea: Planificación Estratégica y Prospectiva. En virtud de que la propuesta corresponde al diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas del cantón La Maná, lo que resulta fundamental para su desarrollo y sostenibilidad, contribuyendo de esta forma a la dinamización de la economía del lugar en el que se localiza la empresa al aportar de esta forma a la matriz productiva. Al considerar que, el sector turístico en el 2019 contribuyó directamente con el 2.2% del PIB, proporcionó 477.382 plazas de trabajo en actividades de alojamiento y servicio de comida (Ministerio de Turismo, 2019).

En este sentido, este proyecto se alinea al objetivo número 5 del Plan de Desarrollo Toda una Vida, en el que se establece la necesidad de “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, p. 80). Para lo que, es pertinente diversificar la producción, sacar provecho de las ventajas competitivas y las oportunidades existentes en el mercado.

Al tomar en cuenta que este proyecto contribuirá con el área directiva del hotel en su gestión, porque orientará al área directiva en la implementación y monitorización de estrategias encaminadas a mejorar su posicionamiento y por ende lograr su supervivencia a largo plazo. En razón de que la administración de esta empresa se lleva a cabo de forma empírica, no cuenta con una planificación estratégica que oriente su labor y centre su gestión en los factores y las condiciones que afectan a su desarrollo.

## **Planteamiento del problema**

Actualmente las empresas, a criterio de Atencio y Sánchez (2009) para mantenerse en el mercado tan competitivo y cambiante deben estar atentos y evitar la incertidumbre, buscando siempre tener planes estratégicos que les permita defenderse ante la situación que se enfrentan; al respecto, Gareth y otros (2010) indican que la gestión estratégica permite que las organizaciones establezcan tácticas para lograr su supervivencia en el mercado a largo plazo, lo que involucra que se planteen objetivos a largo plazo alineados a sus fundamentos organizacional, con la finalidad de trazar la ruta que le lleve al éxito. Sin embargo, para ello es pertinente que se cuente con la información requerida que permita al área gerencial tomar decisiones relacionadas con la actitud y postura que se deberá asumir ante cualquier circunstancia que se suscite en el entorno y que pudiere afectar el desarrollo de la empresa.

En este sentido, el Hotel Las Cascadas ubicado en el cantón La Maná no cuenta con una planificación estratégica que le permita mejorar su posicionamiento, poniendo en riesgo su sostenibilidad a largo plazo. Además, presenta la problemática que la capacidad que tiene de instalación no se cubre al 100%, apenas llega al 25% lo que no contribuye a que su propietario recupere la inversión realizada en un tiempo prudencial. Sin embargo, de que presente ingresos que le permite cubrir los costos fijos, se requiere de estrategias de posicionamiento que mejoren esta condición. Además, el hotel al tener poco tiempo en el mercado requiere establecer acciones que le permita ser visible entre los turistas que visitan La Maná para que sea su primera opción al momento de elegir un sitio en donde hospedarse.

Al tomar en cuenta que este hotel cuenta con todo lo requerido para ofrecer un servicio de calidad, es preciso definir una gestión estratégica dirigida a posicionarlo en el mercado, a través de la publicidad de sus beneficios para que sea reconocido en el mercado local, nacional e internacional como uno de los principales lugares que ofrece alojamiento y comida a los visitantes de La Maná y de esta forma gane terreno entre la competencia. En razón de que la industria hotelera tuvo un crecimiento importante en el año 2019 (11%) con respecto al año 2017 (Ministerio de Turismo, 2019).

Porque en la actualidad, toda empresa está expuesta a caer en una situación de desequilibrio o inestabilidad financiera, sin importar la actividad económica que ejerza, su tamaño, los años en el mercado y el nivel de posicionamiento con el que cuente, por ende, si el hotel trabaja de forma planificada tendrán mayores posibilidades de mantenerse en el mercado, porque es una organización que aún no ha podido evolucionar de manera significativa como una empresa con visión al cumplimiento de objetivos; lo que indica la necesidad de que se genere un modelo de gestión precisamente que contribuyan para superar sus debilidades.

En vista de que el hotel no cuenta con objetivos debidamente planteados que indique a su gerente y colaboradores las metas que se desean alcanzar, lo que limita su desarrollo. Además, no cuenta con manuales de funciones y procesos, el enfoque comercial opera de forma informal debido a que no posee un catálogo que muestre el trabajo que realiza, tampoco tiene un sistema post-venta que fidelice los clientes; existe insuficiente control e integración de las diferentes áreas del Hotel, falta un sistema de control sobre los procesos que se realizan que permita identificar cuáles son los principales inconvenientes que se presentan para tomar las medidas correctivas oportunas.

Los aspectos mencionados afectan la imagen corporativa del hotel, por lo que, es fundamental que la empresa cuente con un modelo de gestión estratégica que le permita mejorar la calidad del servicio que ofrece, lograr un posicionamiento en la mente de los potenciales clientes para que sea competitivo y sostenible.

Desde lo antes expuesto, se puede afirmar que la planificación estratégica que se propone consiste en establecer principios importantes que incluyen la creación de los fundamentos organizacionales como: misión, visión, objetivos, valores; el análisis del entorno para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes, para plantear estrategias que se alineen a objetivos a largo y corto plazo para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas, contribuyendo de esta forma en su sostenibilidad a largo plazo.

### **Formulación del problema**

¿Qué procesos administrativos se deben considerar para definir un Modelo de Gestión estratégico para el posicionamiento del Hotel las Cascadas del cantón La Maná?

## Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas.

## Objetivos Específicos

- Establecer los fundamentos organizacionales del Hotel Las Cascadas.
- Realizar un análisis del entorno del Hotel Las Cascadas para identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que inciden en su desarrollo.
- Analizar la situación interna de la empresa a través de la aplicación de una encuesta a los clientes y una auditoría interna.
- Definir objetivos y estrategias que contribuyan a la gestión empresarial del Hotel Las Cascadas.
- Especificar indicadores de control que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos establecidos.

## Tareas:

**Tabla 1.**

***Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos***

Objetivo	Actividad (tareas)
1. Objetivo específico 1: Establecer los fundamentos organizacionales del Hotel Las Cascadas.	1. Revisar ejemplos inspiradores de éxito. 2. Establecer un conversatorio con el propietario del hotel para conocer cuáles son las metas que desea alcanzar con su negocio. 3. Definir la misión, visión, objetivos, valores de la empresa.
2. Objetivo específico 2: Realizar un análisis del entorno del Hotel Las Cascadas.	1. Examinar informes macroeconómicos que den una visión general de la situación del país. 2. Analizar los factores políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y culturales que pudieren afectar el desarrollo de la empresa. 3. Analizar el micro entorno por medio de las cinco fuerzas de Porter.
3. Objetivo específico 3:	1. Diseñar el formato de la encuesta y del cuestionario de la

Analizar la situación interna de la empresa a través de la aplicación de una encuesta a los clientes y una auditoría interna	<p>auditoría.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Encuestas a los clientes y realizar la auditoría interna.</li> <li>Identificar las fortalezas y debilidades existentes en la empresa.</li> <li>Levantar la matriz FODA y FODA cruzada.</li> </ol>
4. Objetivo específico 4: Definir objetivos y estrategias que contribuyan a la gestión empresarial del Hotel Las Cascadas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Levantar la matriz PEYEA para conocer la posición competitiva de la empresa.</li> <li>En función de los resultados de la matriz PEYEA definir objetivos a largo y corto plazo del plan estratégico alineados a la misión y visión de la organización.</li> <li>Establecer estrategias alineadas a los objetivos planteados.</li> <li>Identificar las estrategias retenidas y de contingencia.</li> </ol>
5. Objetivo específico 5: Especificar indicadores de control que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos establecidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar los recursos requeridos para la implementación de las estrategias.</li> <li>Establecer el Tablero de Control Balanceado con los indicadores pertinentes que faciliten la medición de resultados.</li> <li>Definir el presupuesto del modelo de gestión y su viabilidad.</li> </ol>

*Elaborado por: Santiago Ayala*

## **Etapas del diseño del Modelo de Gestión**

**Tabla 2.**  
***Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos***

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Etapa 1. Acercamiento con el propietario del hotel	Para iniciar con el diseño del modelo de gestión estratégico propuesto, fue preciso contar con el apoyo del propietario del hotel para tener acceso a la información relacionada con su funcionamiento y para la construcción de los fundamentos organizacionales sobre los que se sustenta dicho proyecto.
Etapa 2. Análisis del entorno y la evaluación interna.	Para el análisis del entorno fue preciso investigar en las plataformas virtuales del Banco Central, Ministerio de Turismo e INEC los últimos datos macroeconómicos, demográficos y de turismo que contribuyen a conocer el entorno sobre el que se desarrolla la empresa. Para el análisis interno se requirió del apoyo de los directivos del hotel para llenar el cuestionario correspondiente a la auditoría interna y para la aplicación de las encuestas a los clientes.
Etapa 3. Definición de objetivos y estrategias.	Para el efecto, fue necesario elaborar la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción para identificar la posición estratégica y generar las estrategias requeridas.

*Elaborado por: Santiago Ayala*

## **Justificación**

El modelo de gestión estratégica involucra la construcción e implementación de estrategias que contribuyan a que la empresa sea competitiva y logre sostenibilidad; sin embargo, para lograrlo es preciso que cuente con una organización adecuada que procure alinear el trabajo de todos en búsqueda de objetivos comunes (Griffin & Moorhead, 2010). Al respecto, Atencio y Sánchez (2009) señalaron que la gestión estratégica se reconoce como un elemento de apoyo que permite al área gerencial tomar decisiones que beneficien el desarrollo de la organización y conducirla al éxito.

Tal como, lo indican estudios en otras partes del mundo que señalan que la gestión estratégica es un recurso que contribuye a que las organizaciones sin importar su giro de negocio trabajen alineados a su visión, con el fin de cumplir objetivos a corto y largo plazo por medio del trabajo en equipo de todos los involucrados (Loggiodice & Álvarez, 2002) (García, 2013), no obstante, de que:

la prospectiva territorial tiene una serie de limitaciones que hay que tener muy en cuenta a la hora de elaborar un plan, como por ejemplo que no puede abordar ni resolver todos los problemas sociales, económicos, ambientales o políticos que acucien a un territorio (...) tampoco es un remedio a corto plazo, ya que los resultados del análisis e implementación de las medidas se verá a largo plazo (Mora, 2014, p. 68)

Precisamente, porque planificar es decidir hoy lo que se hará mañana para que la empresa cuente con ventajas competitivas que le permita sobresalir y afrontar las amenazas existentes en el medio. Al considerar que, si bien los modelos de gestión estratégica inciden positivamente en el desarrollo de las organizaciones, existen limitaciones que afectan el giro del negocio que generalmente se producen por cuestiones que están fuera del control de sus directivos; así, debe enfrentar la inestabilidad económica que se presentan en ciertas naciones, por lo que, es indispensable que su producto o servicio cuente con características que las diferencie de su competencia.

En el contexto Latinoamericano esta realidad no es diferente, así lo refiere la evidencia empírica de diferentes estudios que señalan que existen limitaciones en la organización de la empresa para mantenerse en el mercado, la falta de un plan

estratégico que articule el trabajo de las diferentes áreas del lugar, por lo que, se comprobó una falta de control en su gestión que afectaba su rendimiento; en los estudios de campo se detectaron ciertas características en los entornos analizados que coinciden con el caso de estudio (Rioja, 2018) (Cruzado, 2018) (Ramírez, 2016).

En Ecuador también se evidencia la necesidad de que las empresas cuenten con un modelo de gestión que contribuya a que sean competitivas para lograr estabilidad económica en el tiempo (Guerrero & Vélez, 2013) (Arquino, 2012) (Cedeño, 2018). Además, la evidencia empírica demostró que los modelos de gestión en las empresas del país los acogen sobre todo las de gran tamaño y multinacionales; así como, las del sector público porque así lo dispuso el gobierno, no obstante, todavía existe resistencia por parte de las pymes de contar con una planificación estratégica que delinee sus acciones.

En tanto, el área directiva del Hotel Las Cascadas está predispuesto a implementar el modelo de gestión propuesto, porque reconoce que es una necesidad imperiosa, si se considera que no cuenta con fundamentos organizacionales instituidos, tampoco cuenta con una planeación que le permita dirigir los esfuerzos en conjunto para ser competitiva y mantenerse en el tiempo.

Al considerar, lo que sobre el tema señaló David (2017) al puntualizar que la gestión estratégica es vista como la habilidad para enunciar, establecer, monitorear y evaluar las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones en función de la consecución de objetivos previamente establecidos. Por lo que, contribuye a integrar todo lo que se realiza en la empresa, incluyendo a todas las áreas: gerenciales, funcionales, financieras, entre otras, de tal forma de que todos trabajen bajo metas comunes.

Se anhela que este proyecto brinde un giro positivo y optimista en la administración del hotel, que permita mejorar la eficiencia productiva y consecuentemente sus ingresos, en donde los colaboradores y el dueño se encuentren seguros, estables, motivados y comprometidos a cumplir con los objetivos del negocio.

El Hotel Las Cascadas podrá beneficiarse con el proyecto, porque su implementación contribuirá que obtenga mayor rentabilidad derivados de que cuente con un mejor posicionamiento y por ende nuevos y más clientes.

## **Metodología**

### **Enfoque de la investigación**

El presente proyecto de investigación se basa en el enfoque cualitativo, ya que se obtuvieron datos del análisis externo e interno del Hotel, en la medida que se interpretan los resultados obtenidos con la investigación de campo desde la percepción del gerente y los clientes.

### **Modalidad**

La modalidad de investigación para el presente trabajo es investigación de campo, porque se recolecta la información del lugar mismo en donde se origina el problema con el fin de analizar los factores que inciden en el desarrollo del hotel.

Incluye la modalidad de investigación bibliográfica – documental, en la medida que se basó en la información presente en estudios realizados, como fuentes de consulta, proyectos de investigación, libros, artículos científicos, a fin de aclarar conceptos y fundamentar teóricamente la investigación. Además de lo antes mencionado, se hizo empleo de esta modalidad de investigación, para el análisis y propuesta de técnicas e instrumentos para la investigación de campo.

Además, se integra la modalidad analítica de la investigación porque permitió realizar un análisis riguroso de los diferentes factores que afectan al desarrollo de la empresa. Al tener como objetivo la influencia de diversos aspectos, como los económicos, sociales, políticos, entre otros en el caso de estudio.

### **Tipos de la investigación**

#### **Descriptivo**

En la medida que permitieron la observación de situaciones y eventos, es decir, la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural con la finalidad de analizarlos posteriormente. Se pudo analizar y caracterizar el sector turístico del cantón La Maná, los competidores y sus condiciones actuales.

## **Métodos**

- Analítico – Sintético para la concreción y elaboración de la fundamentación teórica.
- Histórico – Lógico para el diseño de cada etapa del modelo de gestión propuesto.
- Método Deductivo – Porque permitió explicar los resultados que se obtuvieron y emitir las conclusiones.

## **Técnicas**

Encuesta: a los clientes del hotel (ver anexo 1), para conocer qué nuevos servicios se pueden ofertar.

Entrevista: al propietario del hotel desde la concepción de preguntas abiertas (ver anexo 3).

Observación: a través de la auditoría que se realizó al hotel, considerando diferentes aspectos que se involucran en su gestión.

## **Instrumentos**

Cuestionario: Fue planteado en base a los indicadores de las variables, para su caracterización en la unidad de estudio. Los cuestionarios fueron autoaplicados, anónimos.

Guía de entrevista: Aplicado al gerente-propietario del hotel (ver anexo 3).

Aplicación: Tiempo de administración: 4-10 minutos, de forma individual respondiendo a cada ítem tomando como referencia sucesos acontecidos el último mes.

## **Población y Muestra**

La población constituye al promedio de clientes que asisten al hotel, en este caso son 120 personas, para determinar la muestra se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

En donde:

Población	N=	120
Probabilidad de éxito	p=	0,5
Probabilidad de fracaso	q=	0,5
Nivel de confianza	Z=	1,96
Error	E=	0,05

$$n = \frac{120*0.5*0.5*1.96^2}{0.5*0.5*1.96^2+0.1^2*(120-1)} = 91,62$$

Por lo tanto, la muestra estuvo conformada por 92 personas, más el gerente del hotel. A continuación, se presenta la distribución de los informantes.

**Tabla 3.**  
*Muestra participante en el estudio*

<b>Informantes</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Porcentaje %</b>
Gerente del hotel	1	1%
Clientes	92	99%
TOTAL	93	100%

*Elaborado por Santiago Ayala, 2019.*

## **CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1.Antecedentes**

Se considera como antecedente de este proyecto a las siguientes tesis encontradas en los repositorios de diferentes universidades, como:

- Universidad: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- Título: Modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad Manta.
- Autor: José Cedeño
- Objetivo: Estructurar un modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta.
- Metodología: A través del uso del método descriptivo que partió de la caracterización del estado actual del sector, la elaboración de la matriz FODA, descripción del modelo de gestión, presentación de fundamentos organizacionales, diseño de la estructura organizacional, identificación de procesos, definición de cargos, descripción de funciones, capacitación del personal, cronograma.
- Conclusiones: El uso de un modelo de gestión como herramienta administrativa, beneficia a los procesos internos de los hoteles, contribuyen a la optimización de los recursos y a la mejora de los servicios que ofrece (Cedeño, 2018).

También, se considera:

- Universidad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Título: Plan Estratégico para el Hotel-Suites Costa de Oro del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, 2012-2016.
- Autor: Alex Arquino.

- Objetivo: Elaborar un plan estratégico para el Hotel-Suites Costa de Oro del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, por medio de un diagnóstico interno y externo en el que participaron los involucrados en la gestión del hotel para contribuir a su desarrollo corporativo.
- Metodología: Cualitativa de modalidad factible, apoyándose en la investigación bibliográfica-documental y de campo; por medio del uso de la encuesta y entrevista. La primera aplicada a los clientes del hotel y la segunda a los trabajadores del mismo. Para determinar la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas que dio como resultado 264 personas.
- Conclusiones: Entre otras que el hotel no cuenta con estrategias que le permita alcanzar mejores resultados relacionados con la satisfacción de sus clientes, posicionamiento de su marca en el mercado local y la obtención de mejores ganancias, lo que podría incidir negativamente en sus resultados económicos. Además, no cuenta con un direccionamiento que le permita contar con acciones dirigidas a la consecución de objetivos, provocando desorientación en sus colaboradores. Por lo que, se creyó fundamental la elaboración e implementación de una planeación estratégica que contribuya en su gestión (Arquino, 2012).

Finalmente, se toma en cuenta el proyecto:

- Título: Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para las medianas empresas de Guayaquil. Caso Omaconsa S. A.
- Autores: Hugo Miranda y Walter Vélez.
- Objetivos: Determinar las principales causas que limitan el proceso de planeación estratégica y su ejecución en la mediana empresa. Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica para la mediana empresa.
- Metodología: Modalidad cualitativa-cuantitativa, interactiva y de campo. Fue eminentemente investigativo, también propuso una solución práctica a las necesidades empresariales detectadas. El modelo se realizó desde una síntesis de varias publicaciones especializadas.

- Conclusiones: El modelo de administración mayoritariamente carece de una planificación, reduce la gestión empresarial y el ejercicio reactivo ante las contingencias que pueden presentarse a diario.

## **1.2. Fundamentación epistemológica**

Es importante mencionar que para determinar los procesos administrativos que requiere un modelo de gestión estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas, se requiere de una fundamentación teórica, que permitan la consecución de objetivos y aportar al lector con conocimientos teóricos - científicos para entender y enriquecerse con los hallazgos que suelen preceder un compendio bibliográfico, para ello se considera en primera instancia hablar de términos generales de gestión, vinculada a la administración por medio del establecimiento de estrategias y sus teorías.

Los procesos administrativos del modelo de planificación estratégica representan los mecanismos fundamentales en que toda empresa que desee implementar cambios, rediseños o mejoras pueda conducirse para tal fin. En el hotel Las Cascadas, en los actuales momentos se hace necesario considerar cada aspecto como ventaja competitiva para el posicionamiento, como lo afirma Serna (2008) al señalar que existe una nueva visión gerencial que indica que las organizaciones deben considerar a los clientes como su principal valor, por lo tanto, la calidad de lo que ofrecen en función de satisfacer sus expectativas, representa verdaderamente su principal ventaja competitiva.

Un tanto para entender cómo ha evolucionado la gestión organizativa y por ende los algunos procesos administrativos se hace necesario explicar las tres fases de las organizaciones durante el siglo XX. Al respecto, Chiavenato (2004) señala que en todo tiempo, estas advierten cambios permanentes, por lo que, deben modificar sus procesos productivos para ir acorde a las demandas del mercado.

Debido a ello se cree necesario hablar un poco de las etapas por las que ha pasado la administración, en vista de las variables que motivan el estudio que se presenta.

1.- Era de la industrialización clásica (1900 – 1950), que inició con la Revolución Industrial, se identificó por mantener un modelo burocrático en el que las decisiones estaban centralizadas y las normas estandarizadas. La cultura de las

empresas estaba trazada por su pasado y conservaba las tradiciones (Chiavenato, 2004).

2.- Era de industrialización neoclásica (1950 -1990), comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en el que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad, las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos estructurales, más innovadores en búsqueda de acoplarse a las condiciones existentes en la época. De este principio nació la denominada “estructura matricial” que procuraba dar vida a la antigua estructura tradicionalista, por lo que, se generó la división departamental para activar los procesos productivos (Chiavenato, 2004).

De igual forma, la cultura organizacional comenzó a dejar las tradiciones pasadas para centrarse en el presente, dando paso a la innovación. La antigua idea de relaciones industriales fue reemplazada por la administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las empresas y de sus participantes, entre tanto, el mundo continuaba cambiando a velocidades mucho mayores.

3.- Era de la información (o del conocimiento) (1990), se caracterizó fundamentalmente porque se evidenciaron cambios vertiginosos dados por la globalización. Al ser la tecnología de la información una de las herramientas que incidieron sobre la economía mundial. En este panorama, la competitividad es más evidente por las facilidades existentes de movilizarse entre continentes para sacar provecho a las oportunidades de inversión que se presenten. En esta era la estructura matricial ya no basta para impulsar a las organizaciones a ser más ágiles, innovadoras y versátiles para afrontar las amenazas y sacar provecho a las oportunidades existentes en el entorno (Chiavenato, 2004).

Es decir, que en esta era los procesos organizacionales y la gestión administrativa fueron más importantes que las dependencias que formaban a las empresas. En este sentido, dichas dependencias no son estáticas, están abiertos a los cambios que se demanden en el mercado, por lo que, las funciones pueden redefinirse para que se adapten de mejor forma a la tecnología y a los cambios presentes en el ambiente, según sean las expectativas del mercado objetivo.

Desde comienzos de la era industrial se ha considerado el progreso de las grandes industrias, en cuanto a la efectiva productividad, donde la oferta al mercado empresarial iba de la mano al incremento cada vez más en su calidad, para producto de ello, subir su rendimiento del capital. El empresario se olvidó por completo del recurso humano, por lo que, la división del trabajo se veía como ideal en aquel tiempo, sin considerar que se requería un uso óptimo de sus recursos.

En la tabla 4, se presenta en resumen las características más sobresalientes de la evolución de la organización en el siglo XX.

**Tabla 4.**  
***La organización en el siglo XX***

	<b>Industrialización clásica (1900-1950)</b>	<b>Industrialización neo clásica (1950-1990)</b>	<b>Era de la información (a partir de 1990)</b>
<b>Estructura organizacional</b>	Centralizada, rígida, burocrática de tipo piramidal.	Matricial: División por departamentos de productos, servicios o áreas estratégicas.	Flexible, descentralizada, redes de equipos de trabajo interfuncionales.
<b>Cultura organizacional</b>	Centrada en tradiciones y cultura del pasado. Da valor a la experiencia.	Centrada en el presente. Adaptable a las necesidades del ambiente.	Centrada en la visión a futuro. Flexible, da importancia a la innovación. Da valor al conocimiento y al ingenio.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible.	Abierto a los cambios.	Flexible, imprevisible. Afectado por cambios vertiginosos.

*Fuente: Adaptación de Chiavenato (2004), elaborado por el investigador.*

### **1.2.1. Teoría de la Administración**

Se conoce como el proceso que permite delinear y conservar un ambiente en el que las personas laboren en grupos eficientemente para alcanzar objetivos estipulados, por medio de planificar, organizar y controlar el trabajo de quienes conforman las organizaciones; así como, del uso de los recursos con los que se cuenta para cumplir metas (Gareth & otros, 2010).

Al respecto, se dice que administrar se apega a la asociación de términos que involucran procesos, recursos, consecución de objetivos, efectividad, eficacia, entre otros (Chiavenato, 2004). Fue precisamente, a partir de la Revolución Industrial que se desarrolló una nueva forma de ver el trabajo, al entender su incidencia en el ámbito económico y social, gracias a la sustitución que se efectuó de la fuerza animal y el trabajo artesanal por la maquinaria a vapor que permitió la producción a gran escala.

En este entorno, se produjeron diferentes enfoques que buscaban darle sentido a la administración, destacándose el denominado de “sistemas” por Ludwig Von Bertalanffy, Daniel Katz y Robert L. Kahn, quienes en la década de los cincuenta aportaron a la administración la visión de sistemas (Chiavenato, 2004). La que parte del principio de que el sistema organizativo está conformado por varios componentes y complejas relaciones interdependientes unos de otros.

En este punto, se toma en cuenta también a la teoría clásica de la organización estipulada por Henry Fayol (1841-1925) a quien se le atribuye la creación de la división funcional de las áreas de las organizaciones. Además, publicó alrededor de 1916 un libro sobre administración en el que habló de cinco reglas que debía ejercerse en administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control (Martínez, 2004).

La planeación se relaciona con el diseño de un plan de acción para el futuro; la organización con la destinación de recursos para poner en marcha dicho plan; la dirección, involucra la dirección, elección y evaluación de quienes están a cargo de cumplir las actividades necesarias para alcanzar lo planeado; la coordinación, hace referencia a la unificación de esfuerzos para asegurar que todos los implicados conozcan lo requerido y sean capaces de resolver problemas; y,

finalmente el control garantiza que se alcance lo planeado, en función, de tomar las acciones correctivas oportunas que contribuyan a su cumplimiento.

Fue a partir de 1950 que aparecieron los primeros autores que vincularon el concepto de estrategia con negocios. Así, Peter Drucker, en su obra *The Practice of Management*, afirmó que los gerentes requerían analizar la situación actual de sus negocios para cambiar lo que fuere necesario para mejorar los resultados, para lo que, era preciso que conocieran con cuántos recursos contaban y cuántos debían tener (Atencio & Sánchez, 2009).

Al respecto, Alfred Chandler en la década de los sesenta analizó las actividades de grandes industrias norteamericanas y definió la estrategia como una herramienta fundamental que contribuía a que las organizaciones cumplan metas a largo plazo. Esta idea fue ampliada y aclarada por Kenneth Andrews, estudioso de la Universidad de Harvard cuando señaló que la estrategia empresarial era un patrón que, a partir del planteamiento de objetivos y metas, vinculaba políticas y planes para alcanzarlas, de tal forma, que ampliaba la visión de hacia dónde deseaba llegar la empresa (Chiavenato, 2004). Al tenor de esta definición el estratega debe establecer objetivos y diseñar planes que permitan cumplirlos, como se presenta en la tabla 5, en la que se expone un extracto de los enfoques tradicionales de la teoría de la administración:

**Tabla 5.**  
***Enfoques tradicionales de la Teoría de la Administración***

<b>Enfoques</b>	<b>Características</b>
Enfoque Clásico	Los primeros en sistematizar un conocimiento administrativo y elaborar métodos para entender la organización y mejorar la productividad fueron Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol.
Enfoque Humanístico	George Elton Mayo, modificó la concepción de la administración al afirmar en sus estudios que la productividad no es un problema de ingeniería, sino un problema humano. Por tal motivo, este enfoque se denomina Teoría de las Relaciones Humanas.
Enfoque Estructuralista	Max Weber, es el iniciador del modelo burocrático de la administración, que incorpora los elementos de racionalidad y legalidad al trabajo de las organizaciones. Una burocracia debe manejarse mediante normas escritas, basarse en la división sistemática del trabajo y fijar reglas para el desempeño en cada cargo.

Enfoque Neoclásico	Peter F. Drucker, la Escuela Neoclásica destaca en la práctica de la administración el logro de objetivos y resultados. El valor radica en recuperar las aportaciones de los clásicos de la administración, pero con una perspectiva de las aportaciones.
Enfoque Conductista	En esta corriente Douglas McGregor y Abraham Maslow, los cuales dieron una nueva orientación a la administración a partir del comportamiento del ser humano.
Enfoque Cuantitativo	Aparece ante la indispensable necesidad de lograr mensurabilidad. Las organizaciones requieren medir, evaluar y precisar un fenómeno. Los dos promotores de este enfoque que proceden de disciplinas científicas, son Herbert A. Simón y J. Von Newman.

---

**Fuente: Adaptación de (Chiavenato, 2004)**

Para la industria hotelera, que a su vez se enmarca en una empresa de servicio y turismo, es de vital importancia considerar que para mantenerse en un mercado tan cambiante y competitivo, con altos niveles de incertidumbre, su gestión estratégica puede apoyarles en mantenerse por mucho más tiempo, en venderse como producto competitivo y posicionarse en su entorno, considerando lo expresado por estos autores clásicos, para ello, es vital que posean una cultura organizacional formalizada, con objetivos claros que definan hacia donde quieren ir o estar, uno de los mayores retos que enfrenta este tipo de empresas es precisamente la carencia de esta gestión.

Según Fernández (2004):

Ya no se compite por el pasado o el presente, sino por el futuro. En el futuro no tendremos los competidores de ahora. Habrá nuevos entrantes en el mercado, aparecerán productos nuevos. Piénsese en todos los que han surgido en los últimos años, de la telefonía móvil a los mensajeros. (p. 11)

Lo que indica la necesidad que tienen las empresas de anticiparse a lo que sucederá en el futuro para tomar decisiones que le permita ser competitiva y mantenerse en el mercado.

### **1.2.2. Planeación estratégica como recurso del proceso administrativo**

Implica la determinación de la empresa para descubrir en detalle los pasos a seguir para lograr sus objetivos, Goodstein y Pfeiffer (2008) sugieren que el equipo de planificación conceptualice escenarios, genere pasos para lograrlos, defina responsables y cuándo se pueden dar. Se requiere formular objetivos que puedan ser medibles para la organización y consiste en cuatro acciones; identificar las principales líneas de negocio, establecer indicadores de éxito, identificar acciones estratégicas mediante las cuales se logre la visión de la organización y determinar la cultura para apoyar las tres anteriores. Drucker (1974) recalca la importancia de definir la misión y el propósito de la entidad para definir objetivos que sean realistas, porque en sí, los fundamentos organizacionales representan la base para poder precisar estrategias, elaborar planes y delegar responsabilidades.

De manera que la misión es una descripción a fondo de los factores de lo que se ocupará una organización, destacando el modo como proveerá bienes y servicios en su entorno, considerando la relación de sus productos y de sus clientes. Es una guía de la continuidad de una organización, para que logre sus objetivos, sobreviva, se desarrolle y se proyecte. Martínez (2004); resalta la utilidad de la misión porque 1.-Define los productos desde la perspectiva del cliente. 2- Permite precisar el mercado específico en el cual se va a participar. 3- Proporciona orientación para determinar las dimensiones e implicaciones del tamaño potencial del mercado y de la competencia. 4- Apoya el posicionamiento de los productos e imagen corporativa. 5- Proporciona el criterio para definir el concepto comunicativo que da congruencia a las comunicaciones difundidas por la organización.

En el mismo orden de ideas Martínez (*ob. cit*), al definir el concepto del negocio se formaliza en un enunciado de misión, que sería la descripción concisa de lo que se ocupa una organización y destaca su identidad el proceso para definir el concepto de negocio.

Al respecto, Griffin y Moorhead (2010) señalan para el emprendedor de un negocio, la definición de la cultura de la organización puede ser algo secundario, ante la idea de que es prioritario generar los procesos básicos para crear un

producto o servicio que permitan ponerlo a la venta lo antes posible; sin embargo, el éxito de una empresa radica en los resultados de su estrategia y para definirla es indispensable establecer los cimientos sobre los que se asienta, que viene a ser su cultura. Por lo tanto, la cultura empresarial está alineada a los valores que la definen. En la tabla 6 se presentan los pasos que deben seguirse para definir la cultura organizacional.

**Tabla 6.**  
***Características de una cultura organizacional***

<b>Pasos</b>	<b>Características</b>
Paso 1	Formular los valores estratégicos
Paso 2	Desarrollar los valores culturales
Paso 3	Crear una visión
Paso 4	Iniciar las estrategias de implementación
Paso 5	Reforzar las conductas culturales

*Fuente: (Griffin & Moorhead, 2010)*

Como primer paso para formular el concepto del negocio hay que tomar en cuenta que oportunidades se pueden satisfacer, aun cuando exista un negocio a los alrededores, no quiere decir que es un buen negocio, o porque vemos mucha gente pasar por la esquina indica también será una buena oportunidad. El primer error en que cae el emprendedor es obviar la información necesaria tanto de mercado, de administración, procesos, solo se basa en la buena voluntad u oportunidad que percibe.

### **1.2.3. Gestión Estratégica**

La gestión estratégica representa una gama de operaciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben instituir los directivos, en dirección a la administración exitosa de la empresa, sin lugar a dudas se requiere de un proceso profundo de adopción de decisiones, por cuanto se debe seleccionar el destino por medio de un rumbo seguro. Es por ello que, las estrategias gerenciales, son consideradas un proceso situacional, donde convergen varias acciones que

sucedan en un período, con una intención estratégica, para incorporar a los sujetos de tal forma, que se sientan comprometidos con la misión y los objetivos institucionales.

En el mismo orden de ideas, en la medida que las empresas planifican su futuro, sus encargados deben preocuparse de mezclar las acciones directivas y administrativas con las estrategias gerenciales de la organización, las funciones de los empleados son esenciales para la productividad y la innovación, a través de las estrategias gerenciales, las organizaciones establecen objetivos importantes y desarrollan planes genéricos para alcanzar tales objetivos, esto supone tomar decisiones primarias de asignación de recursos, incluyendo los que pertenecen a la estructura, a los procesos fundamentales y a las interrelaciones entre los talentos humanos, tal como lo expresan Ivancevich y otros. Según Atencio y Sánchez (2009) al decir que la gestión estratégica es un proceso que involucra ciertas acciones que deben ser supervisadas para que cumplan con los objetivos establecidos.

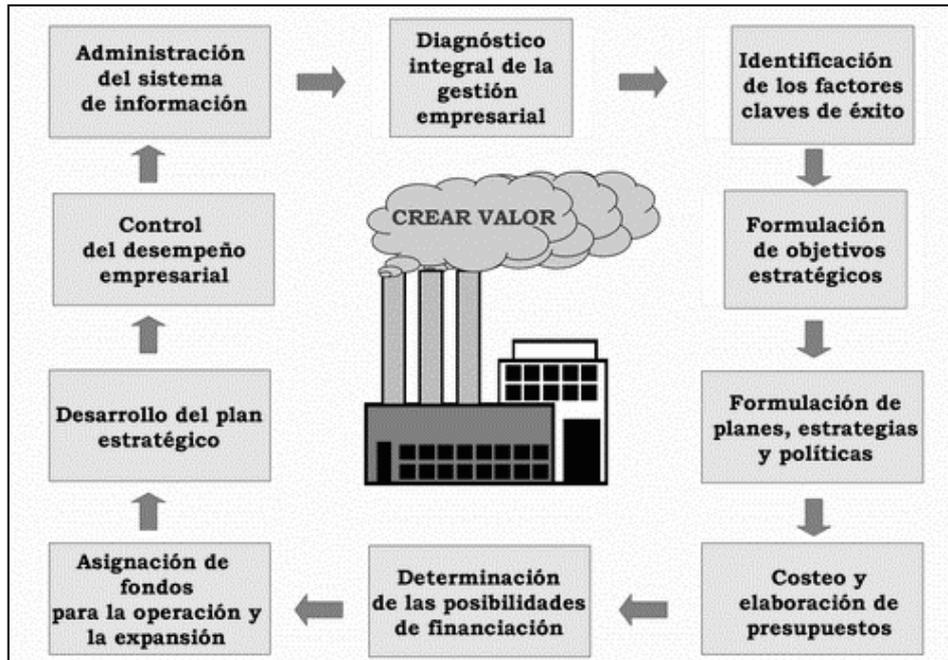
Como lo afirma Betancourt (2014) al señalar que la gestión estratégica se basa en el poder de la gente y instituye que cada gerente es quien debe crear las estrategias de forma anticipada y que sean flexibles para lograr mantenerse en el tiempo y contribuir a que la entidad sea competitiva. Con esta aseveración el mencionado autor afirma que cada gerente es responsable de gestionar sus procesos competitivos mediante una debida planificación, que tanto para Atencio y Sánchez (2009) y Betancourt (2014) coinciden en que este exitoso proceso está representado por cinco actividades gerenciales indispensables: 1.- *Formular una visión estratégica* considerando lo que en el futuro será la estructura de la empresa y hacia donde debe dirigirse, con la finalidad de identificar los mejores escenarios y proporcionar un camino a corto y a largo plazo. 2.- *Establecer los objetivos*, esto significa, la conversión de la visión estratégica en resultados muy claros que quiere conseguir la organización en la práctica, es decir, convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de la empresa en indicadores de desempeño (score card).

Seguidamente, 3.- *Crear una estrategia*, para garantizar la consecución de los resultados deseados, es la respuesta del área directiva a los componentes tan fundamentales como si se debe estar concentrada en una o varias unidades estratégicas de negocio (UENS). 4.-*Implementar y ejecutar la estrategia* seleccionada de una manera efectiva y eficiente, requiere de una valorización de los recursos para que la estrategia produzca los resultados esperados y 5.-*Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas* tanto en la visión como en la misión, así como también el recorrido a largo plazo, los objetivos, la implantación de la estrategia, considerando los resultados reales obtenidos.

La gestión estratégica de las empresas de servicio contemporáneas requiere tanto de conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma, y que según David (2017) la gerencia estratégica es un factor mediante el cual se establecen, implementan y evalúan las actividades que contribuirán a la consecución de objetivos. Por tal razón, es preciso que se identifiquen aquellos factores que inciden en el desarrollo de la empresa, amenazando o debilitando su crecimiento; no obstante, también es conveniente conocer las oportunidades existentes en el entorno para sacarles el mayor provecho posible, tal cual sucede con las fortalezas internas.

#### **1.2.4. Diagnóstico Estratégico**

A efectos del presente estudio de los procesos administrativos y la gestión estratégica. Serna (2008) expresa que el diagnóstico estratégico parte de la identificación de la cultura organizacional y su coherencia con los principios colectivos. Desde la perspectiva estratégica, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa. Betancourt (2014) indica que este diagnóstico servirá de referencia para realizar el análisis interno y del entorno que incide en su desarrollo. En definitiva, permite conocer en dónde estaba la organización y en dónde está en la actualidad.

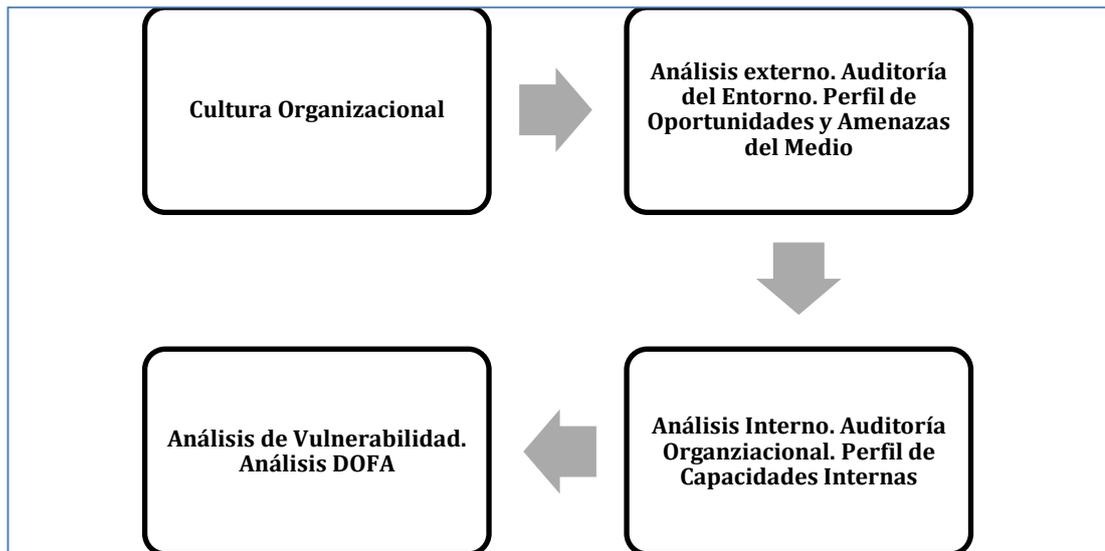


**Gráfico 1. Proceso de la gestión estratégica**

*Fuente: (Betancourt, 2014)*

Para realizar el diagnóstico estratégico es preciso contar con la información del entorno requerida y procesarla, con la finalidad de definir las oportunidades y amenazas; así como, las fortalezas y debilidades que parten del análisis interno de la empresa. De esta forma se puede construir la matriz FODA, a partir de la cual se podrán definir las estrategias que permitan potenciar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de forma oportuna.

En este sentido, la evaluación del entorno y del interior de la empresa, permite diseñar los fundamentos organizacionales que representan su cultura. Al respecto, Chiavenato (2009) señaló que la cultura organizacional se puede conocer y examinar por medio de los distintos canales de comunicación existentes, su estructura, políticas, estilos, entre otros.



**Gráfico 2. Diagnóstico Estratégico**

*Fuente: Adaptación de (Serna, 2008), elaborado por el investigador*

El concepto de negocio requiere analizar el producto, el segmento del mercado y la relación establecida que existe entre estos. La organización se desenvuelve en un medio dinámico para proveer bienes y servicios a segmentos específicos de mercado (Chiavenato, 2004).

#### **1.2.4.1. La Visión**

Se conoce como el marco de referencia que permite identificar hacia dónde desea llegar en el futuro la empresa. Se da a conocer por medio de ideas definidas generalmente por la dirección de la entidad. Sobre el tema, Serna (2008) señaló que esta no se expresa de forma numérica, es una expresión inspiradora que debe ser conocida por todos los involucrados. Además, debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos.

#### **1.2.4.2. La Misión**

Es la enunciación de las intenciones de la empresa que la diferencia entre otras, en relación a lo que cubre sus operaciones, los productos o servicios que ofrece, el

mercado objetivo al que está dirigida, el talento humano que trabaja en función de alcanzar objetivos comunes. Es preciso aclarar que cada organización es única, por lo tanto, sus principios fundamentales traducen la filosofía de sus propietarios, los valores que rigen el trabajo de todos quienes laboran en esta y los objetivos sobre los que se fundamenta (Serna, 2008).

#### **1.2.4.3. Objetivo estratégico**

Es la aspiración que busca alcanzar la empresa en plazo definido; puede evaluarse. Para que representen repuestas efectivas a problemas identificados deben sustentarse en la misión de la organización y en el diagnóstico realizado. Se caracterizan porque son coherentes, veraces, factibles y precisos (Chiavenato, 2004).

#### **1.2.4.4. Principios corporativos**

Se refiere al conjunto de valores sobre los que se asientan las actividades de la empresa. Se definen como aquellos aspectos que regulan los procesos productivos de la organización y representan el marco sobre el cual todos los involucrados realizan sus labores. Son parte de la cultura de la empresa por lo que deben ser coherentes con la misión y visión (Serna, 2008).

#### **1.2.4.5. Análisis FODA**

Es un acrónimo de Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades, permite a la dirección de la empresa establecer aquellos factores que deben considerarse para mejorar y lograr ser competitiva y sostenible. Es el resultado del diagnóstico estratégico que involucra el análisis del entorno y de la situación interna de la organización, contribuye al desarrollo de estrategias tras la identificación de ventajas competitivas que pueden explotarse, considerando, sus recursos, organización, calidad, capacidad de respuesta, nichos de mercado, entre otros (Serna, 2008).

#### **1.2.5. La administración estratégica en las empresas**

Tiene como meta conocer porque ciertas empresas son exitosas y otras no lo son. Para el efecto, es preciso identificar factores que afectan el desarrollo de la organización que se encuentran en el entorno en el que se desenvuelven, el país en

el que se encuentra, los recursos con los que cuenta y las estrategias que maneja (Gareth & otros, 2010).

Al respecto, se indica que, para alcanzar el éxito no basta con implementar competentemente una estrategia, sino que se requiere una administración estratégica en la que el administrador dirija los caminos de la empresa buscando ventajas competitivas que pueda explotar para entrar a nuevos mercados y ser capaz de ofrecer nuevos productos o servicios (Soto & Dolan, 2009).

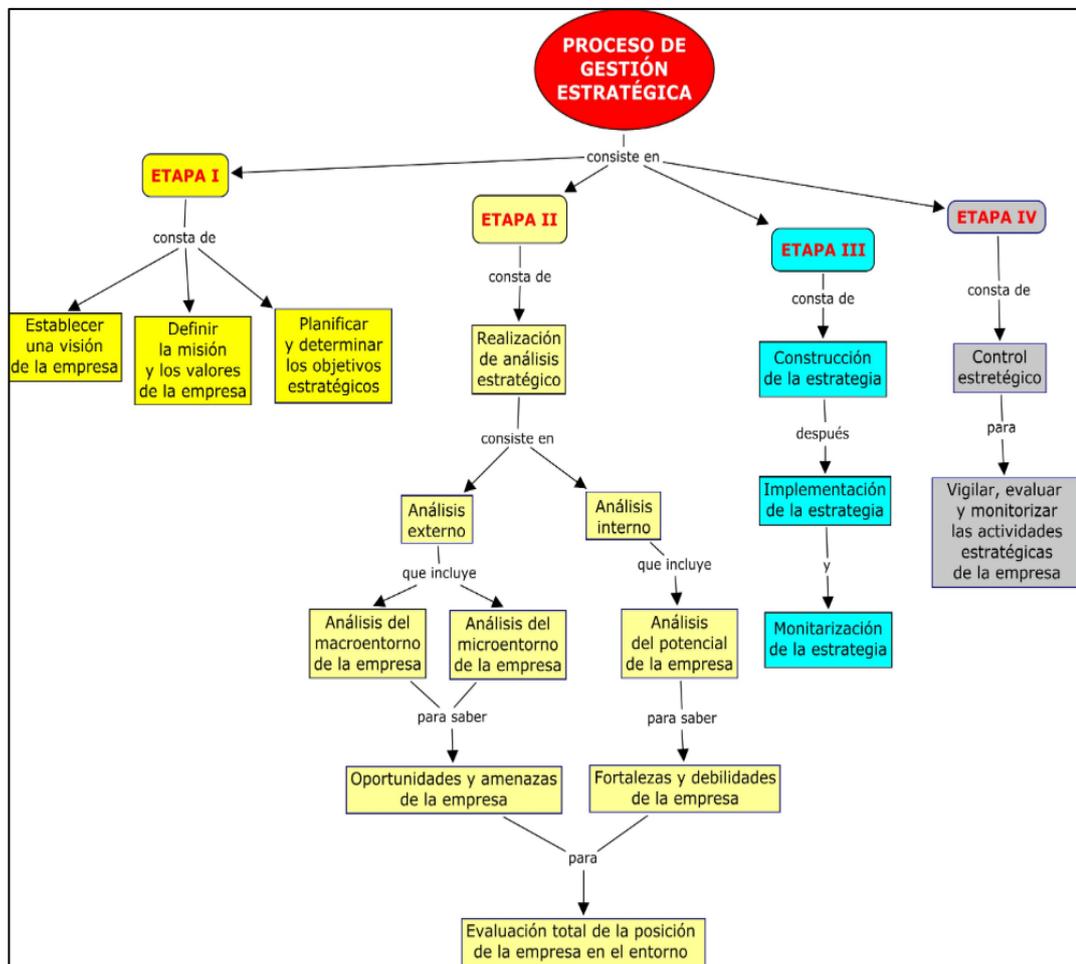
### **1.2.6. Modelo de gestión**

Se conoce como modelo de gestión al esquema o representación teórica a través de la cual se lleva a término un proceso (Cedeño, 2018), los que se basan en criterios de calidad, productividad eficiente, eficacia, efectividad, satisfacción, coherencia, congruencia, compromiso y participación individual y colectiva, con el fin de asegurar que exista un mejor desarrollo de la organización. Los **modelos** más sobresalientes en este tiempo según Tejada (2003) incluyen:

- Gestión estratégica y prospectiva. Está orientada hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia con el fin de garantizar que la empresa sea sostenible en el tiempo y se desarrolle a largo plazo, por lo tanto, nace de una planeación estratégica.
- Gestión por procesos. Está orientada a desarrollar la misión de la organización por medio de la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales.
- Gestión de talento. La dirección y la gestión de la empresa se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen los colaboradores.
- Gestión del conocimiento. La gestión procura aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia del talento humano.
- Gestión por competencias. Toma en cuenta las dimensiones: conocimiento, afecto, desempeño y estilo, por lo que se fundamenta en que hacer repetidamente bien una tarea incrementa la posibilidad y la confianza de que en el futuro se siga ejecutando así o mejor.

Por ser de interés para este estudio, se toma en cuenta el modelo de gestión estratégica, la cual es fundamental para definir objetivos y establecer acciones en el tiempo que permitan cumplirlos (Sallenave, 2007). Se trata de un proceso que permite definir los recursos que se requieren para cumplir con ciertos objetivos, involucra la misión y visión de la organización (Steiner, 1991). Para lo que, es preciso establecer objetivos a largo plazo, programas de acción y asignación de recursos (Soto & Dolan, 2009).

En el gráfico que sigue se presenta un esquema del proceso de gestión estratégica que detalla las etapas que deben cumplirse para llevarlo a cabo:



**Gráfico 3. Planificación estratégica como proceso**

*Fuente: (Marciniak, 2013, p. 1)*

Como se puede observar en el gráfico que antecede, la primera etapa del proceso de gestión estratégica consiste en establecer los fundamentos de la organización y definir objetivos estratégicos. La segunda etapa, corresponde al análisis del entorno externo e interno para establecer las fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades, con el fin de evaluar la posición competitiva de la empresa. La tercera etapa, consiste en la construcción de la estrategia, la implementación y monitorización; finalmente, la cuarta etapa, se establece el control estratégico para evaluar las actividades estratégicas propuestas.

### **1.2.7. Posicionamiento**

El concepto de posicionamiento se fundamenta en otros conceptos que son conocidos: segmentación de mercados y diferenciación, por lo tanto, en términos de marketing se refiere al sitio que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación a su competencia (Soriano, 2015).

Para lograr que una empresa se posicione en el mercado, se requiere establecer estrategias con el objetivo de que la imagen que actualmente tiene llegue a ser lo que se desea, por lo tanto, es preciso que se identifiquen las ventajas competitivas existentes para desarrollar una diferenciación del producto o servicio que se ofrece entre los que existen en el mercado, al otorgar beneficios que resulten notables para el consumidor; además, es preciso mantener una integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la empresa, al considerar que se debe alcanzar rentabilidad (García, 2011).

El mejor aliado para posicionar una marca en el mercado es el marketing, para lo que, es fundamental establecer estrategias que incluyan principios como:

- Beneficio. Se trata de estrategias que logran posicionar un servicio o producto gracias al beneficio que ofrece a su público objetivo.
- Calidad vs. Precio. Es la oferta de la mayor calidad posible a un precio competitivo.
- Cualidades. Destacar los beneficios del producto o servicio que se ofrece.
- Competidor. Hacer comparaciones entre lo que se ofrece y lo que existe en el mercado (García, 2013).

Dentro del marketing se establecen elementos que deben ser considerados para el planteamiento de estrategias: el producto, el precio, la plaza y la promoción, lo que se conoce como las 4 ps del marketing. Así, se debe considerar que el producto o servicio debe cumplir con las características necesarias que satisfaga las expectativas del mercado meta, por lo que se debe asegurar de que se cuenta con tipo de producto que demanda el mercado; el precio, determina el beneficio que tendrá la empresa, sin embargo, este debe ser competitivo; plaza o lugar, es la forma de distribuir el producto, por lo que debe ser accesible para los potenciales clientes; y, la promoción que es uno de los elementos más importantes porque impulsan el reconocimiento de la marca y por ende los ingresos (Águeda & Mondéjar, 2013).

### **1.2.8. Enfoque de ventaja competitiva para el posicionamiento**

Los empresarios toman en cuenta la oportunidad de adquirir o acrecentar la participación de mercado, pero también tienen que tomar con mucho cuidado las condiciones que prevalecen actualmente en la industria en la cual competirán y además la probabilidad de que estas condiciones continúen a futuro. Cuentan con dos problemáticas deben agregarles valor a sus productos y también deben tratar de proteger esos valores agregados para que los competidores puedan lograrlo.

Contar con una ventaja que le permita seguir compitiendo y posicionarse. Porter (1987) menciona que existen dos estrategias básicas para obtener ventajas competitivas: 1.- Mantener costos bajos. 2.- Diferenciar los productos de los que ofrece la competencia con el fin de cobrar un precio superior. Es importante que la empresa identifique los factores que le permitan obtener una ventaja competitiva basada en los dos factores mencionados.

Son cuatro los criterios que puede tomar una empresa para lograr las dos estrategias propuestas por Porter (1987)

- 1.- *Eficiencia*. El aprovechamiento de todos los recursos a mayor aprovechamiento menor costo, reacomodar sus estructuras, asumir adecuados mecanismos de control.
- 2.- *Calidad*. Está relacionado con el punto anterior cuando una organización es eficiente y produce servicios de

calidad, se logra disminuir costos por re trabajos, servicios defectuosos y corrigiendo los errores además de que crea una imagen entre los clientes que proporciona nombre a la marca. 3. *Innovación*. La innovación puede abarcar productos, procesos, estructuras organizativas, entre otros aspectos. 4. *Capacidad para satisfacer al cliente*. lograr la aceptación del cliente, buscar satisfacer sus necesidades, disminuir los tiempos de respuestas, mejorar los diseños, incrementar los servicios complementarios y el servicio postventa. (p. 98)

La conjunción de estos factores permite una elevada conformidad de los clientes y diferencian la empresa de sus competidores, generando la aceptación de los productos y/o servicios por parte del cliente. Estos son los factores en los que el empresario tiene influencia y que necesitan que permanezcan para conseguir una ventaja competitiva contra los demás y posicionarse.

### **1.3.Fundamentación del estado del arte**

Para dar inicio a este segmento de la investigación, se considera la investigación reciente, elaborada por Sánchez (2019) correspondiente a S&S Consulting, Asesoría en Gestión Turística del Ecuador, respecto a la industria hotelera en el país, esta asesora ha identificado algunas tendencias.

En primer lugar, la competitividad y el posicionamiento es cada vez más acelerado y cambiante, debido a la incorporación de las tecnologías de la información en esta dinámica, por tanto, la mayoría de los hoteles se valen de estrategias muy marcadas para poder entrar en la carrera, una de ellas explica la autora corresponde al denominado “paquete dinámico”, que da la oportunidad al cliente de elaborarlo de acuerdo a sus necesidades, en el cual añade productos o servicios a los que les otorga un precio por todo. Este tipo de estrategia es una que actualmente tiene acogida entre los turistas, a decir, de la asesora ha logrado impulsar las ventas.

Otra tendencia existente en el mercado turístico es la estrategia que permite al consumidor conocer sobre la oferta turística existente por medio de plataformas de Internet, ya que, le permite conocer mejor productos, precios y establecer una

relación entre estos dos factores, conociendo previamente lo que va a recibir por el valor que va a pagar (Loggiodice & Álvarez, 2002).

Considerando que los turistas de la actualidad forman parte de la generación digital, gustan de contar con más información, son más exigentes y les gusta negociar. Son llamados viajeros Millennials que se encuentran entre los 18y 34 años y que todo momento están conectados a un dispositivo móvil (Arquino, 2012); también, existen los turistas mayores de 65 años que se dedican a viajar y cuentan con el dinero para hacerlo (Cedeño, 2018).

Sobre el tema, varios analistas concuerdan en que los ingresos provenientes del turismo son cada vez mayores, por lo que deben acoger a estos grupos de viajeros (Millennials y adultos mayores).

En cuanto al sector hotelero, este presenta un cambio permanente, para el año 2010 en Ecuador existían 3.160 entidades que proveían el servicio de alojamiento, de las cuales, el 94% se encontraban dentro de las Mipymes de este sector; el 6% correspondían a grandes empresas o cadenas hoteleras (Ministerio de Turismo, 2019). En la actualidad, no existen datos específicos que permitan establecer una comparación estadística exacta, no obstante, de la información existente se pudo identificar que aproximadamente el 85% de hoteles entran dentro de la categoría de las Mipymes, lo que indica que este sector no ha tenido un desarrollo importante, la razón podría ser el valor de la tarifa que provoca dificultades de acceso para el turista nacional (Ministerio de Turismo, 2019).

En el país, 27 establecimientos de alojamiento son considerados de lujo; que corresponden a menos del 0,5% de total, la tarifa promedio diaria es de \$110, en relación a los países de la región que cobran aproximadamente \$170, lo que marca una diferencia. Por otro lado, los hoteles de 4 estrellas no superan el 6% del sector y tienen una tarifa aproximada de \$70; los demás, no llegan a cobrar más de \$45. Según los propietarios de hoteles estos valores no les permite contar con el presupuesto requerido para mantener un mejoramiento continuo (Ministerio de Turismo, 2019). Por otro lado, los pequeños y medianos establecimientos de alojamiento no cuentan con las mismas oportunidades de financiamiento que las grandes empresas hoteleras, lo que las pone en desventaja, al considerar, que para acceder a créditos promocionales del Estado, como por ejemplo, en la

Corporación Financiera Nacional, se requiere contar con proyectos de factibilidad que no todos los propietarios de hoteles están en capacidad de desarrollar; además, que las garantías que solicitan les limita (Sánchez E. , 2015). Lo que indica, que la industria hotelera en el país no va al mismo paso que aquella que se encuentra alrededor del mundo.

Para mejorar esta condición, el Ministerio de Turismo (2019) expidió un nuevo reglamento para empresas que ofrecen servicios de alojamiento que apunta a optimizar este servicio, basado en estándares de calidad y simplificación de trámites para contribuir a que este sector sea más competitivo.

Por lo que, es preciso que los propietarios de hoteles se capaciten para que puedan ser más competitivos, buscando estrategias que les permita darse a conocer, posicionarse en el mercado y mejorar sus ingresos.

#### **1.4. Conclusiones del Capítulo**

Las organizaciones, los procesos administrativos y la gestión estratégica en sus aplicación a las diferentes empresas, han evolucionado a través del tiempo, cada vez de una forma más acelerada, en la medida que se incorporan otros factores asociados a la innovación y la tecnología, si una organización se plantea sobrevivir y competir en un mercado tan cambiante y desafiante, es pertinente que gestione estratégicamente sus recursos materiales, humanos, financieros, de innovación, de servicio, entre otros.

En términos operativos del proceso administrativo y la gestión estratégica, ambos no pueden quedar aislados de los acontece en el medio donde se espera ser llevados a cabo o aplicados, a tal punto que las restricciones de orden regulatorio, normativo y legal pueden cambiar la manera en que se apliquen los procesos y la planificación en las organizaciones, a tal punto que estas pueden servir tanto de avance, como de obstáculo para la competitividad y el posicionamiento del mercado nacional e internacional, otros de los motivos por los cuales es importante considerar la planificación en una empresa por más pequeña que sea.

Finalmente, la empresa hotelera en el Ecuador debe hacerse una evaluación para ofrecer un producto creativo e innovador que motive al turista interno y externo en la adquisición de los productos que ofrece, eso traería como consecuencia un

beneficio organizacional y social, en tanto el incremento de quienes disfrutan el servicio, también pueda beneficiar otras áreas de la industria y el comercio ecuatoriano, en este punto el estado debe tener una participación protagónica, incrementando las regulaciones expansivas que faciliten los mecanismos de inversión y económicos para incentivar y apoyar a la industria hotelera dentro del país.

## **CAPITULO II: PROPUESTA**

### **2.1 Resumen ejecutivo**

El concepto de producto se fundamenta en el usuario y en los beneficios que éste recibirá del Hotel Las Cascadas, que por consiguiente puede hacer la diferencia en el posicionamiento que tiene en el mercado en la actualidad, según las teorías y conceptos revisados en el Capítulo I, donde se demuestra que en las organizaciones de servicio contemporáneas, las más exitosas son aquellas que enfocan sus estrategias en la satisfacción del cliente, aún más ahora con la velocidad con que viaja la información.

Con el análisis del entorno, del interior de la empresa, gracias a la información recopilada en la auditoría aplicada a la organización, se diseñó la matriz FODA, en la que se pudieron distinguir las fortalezas y oportunidades que consideraron para la generación de estrategias que integran el modelo de gestión.

Se estima que en un principio la estrategia preliminar que se aplicará se base en la diferenciación en la oferta; esto quiere decir, que se impulsarán los servicios que ya se ofertan a los clientes, con la finalidad de cumplir con las expectativas de los usuarios. Se cuenta con la apertura y apoyo del gerente para implementar el modelo de gestión establecido. Con la finalidad de mantener como principio básico la mejora continua en búsqueda de la calidad total en todos los procesos que se realizan, dando impulso al plan de marketing que permita posicionar la empresa en la mente de los potenciales clientes y lograr su sostenibilidad en el tiempo. Considerando que el Hotel La Cascada se define esencialmente por encontrarse en un ambiente notable y por contar en una infraestructura adecuada que ofrece una impresión de descanso. Cuenta con espacios limpios, cuidados y decorados armónicamente que dan una sensación de pulcritud y distinción.

Es un hotel que busca que los usuarios se desconecten de lo que resulta habitual, provocando en ellos tranquilidad, además, en su restaurante ofrece platos típicos

de la región, aprovechando las bondades que brinda la tierra con un toque innovador en la presentación de sus platos.

Los servicios que ofrece el hotel se enmarcan en principios de calidad que buscan satisfacer a plenitud las expectativas de sus visitantes, con habitaciones cómodas, aseadas y con una atención de primera, lo que lo diferencian de su competencia.

Lo que se espera de esta propuesta es darle al hotel la formalidad que amerita en lo que respecta a los procesos administrativos, mediante la planificación y gestión estratégica con miras a posicionarse en el mercado. En primer lugar, se evidencia la informalidad en aspectos relevantes como la cultura organizacional, lo que limita que el personal (cliente interno) y los clientes externos puedan conocer las metas, visión, misión, sus objetivos y valores e identificarse con ellos, al punto de comprometerse en la consecución de los mismos.

## **2.2. Datos del Proyecto**

### **2.2.1. Nombre del Proyecto**

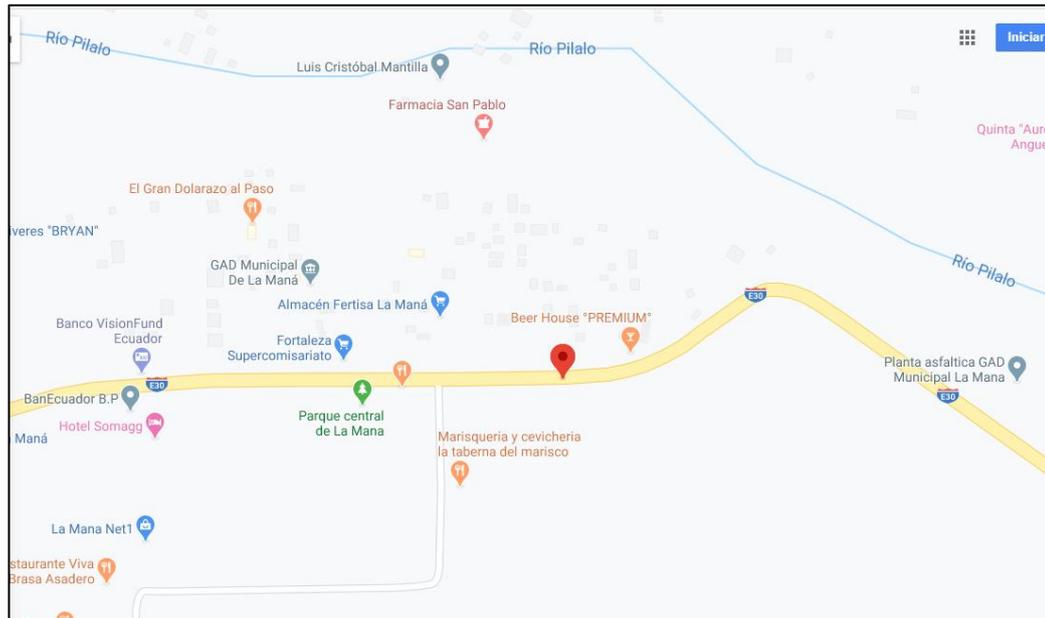
Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas.

### **2.2.2. Entidad Ejecutora**

Hotel Las Cascadas del cantón La Maná.

### **2.2.3. Localización**

El Hotel Las Cascadas está ubicado en el centro del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. En la Avenida 19 de Mayo y General Enríquez Gallo.



**Gráfico 4. Localización del Hotel Las Cascadas**

#### **2.2.4. Propuesta de valor**

El cantón La Maná es uno de los destinos preferidos dentro de la provincia de Cotopaxi, por contar con una belleza natural caracterizada por paisajes típicos del clima cálido húmedo que tiene un promedio de temperatura de 24°C, por lo tanto, los negocios turísticos resultan atractivos.

A este cantón se ingresaron 29.460 turistas durante el año 2018 (Empresa Pública Municipal de Turismo y Comunicación Social de La Maná, 2019) lo que representa una oportunidad para el crecimiento del negocio. Por lo que, es indispensable que el hotel se implemente el modelo de gestión estratégica para que cumpla con los objetivos estipulados, alineados a la visión de la organización.

Por lo que, dentro de las estrategias definidas se utilizará un canal de distribución que amplíe el conocimiento que los turistas tienen del lugar y el hotel. La principal estrategia competitiva se relaciona con el servicio de calidad para cubrir la demanda del mercado meta, a precios competitivos y la utilización de las Tic para gestionar las reservaciones, los cobros y pagos, con el fin de contar con una mayor demanda, beneficiando la ampliación de puestos de trabajo que contribuyan a dinamizar la economía local y regional.

Por lo tanto, la propuesta de valor consiste en ofrecer a los clientes:

- Experiencia inolvidable para fechas memorables.
- Empaquetamiento de servicios para familias y empresas, que incluya estadía, alimentación, música, relajamiento, recreación, comodidad y confort.
- Precios accesibles con una variedad de planes individuales y corporativos.
- Servicio personalizado, pre – post venta.
- Restaurante de comida nacional como internacional, con chef certificado.
- Áreas húmedas que incluye vista a la ciudad, con piscina aérea, sauna, turco, hidromasaje, spa y gimnasio con su respectivo instructor.
- Alianzas estratégicas con empresas proveedoras de productos que permitan dar un servicio efectivo y directo al cliente dentro del hotel.
- Centro de diversión nocturno para clientes internos y externos.
- Sala de eventos y reuniones, con aforo bajo, medio y alto de hasta 200 personas.

Todo esto se logrará a través del posicionamiento del hotel en el mercado local y nacional a través de estrategias de marketing convencional y digital.

#### **2.2.5. Monto**

El monto del proyecto para el primer año asciende a USD 1.230,00, los siguientes cuatro años a USD 530,00, con un total en los cinco años de USD 3.350,00.

#### **2.2.6. Plazo de Ejecución**

El Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas se deberá implementar en un plazo de 8 a 12 meses. Al considerar, que por el monto de sus activos pertenece al grupo de las medianas empresas, según lo recomienda las normas ISO 9001 (ISSO tools, 2016). No obstante, el plan estratégico se plantea para cinco años.

#### **2.2.7. Tipo de proyecto y sector económico al que pertenece**

Se trata de un proyecto de desarrollo empresarial que utiliza varias metodologías para planificar e implementar ciertas estrategias para cumplir los objetivos

estratégicos propuestos. Corresponde al sector de servicios turísticos que aporta con el 2.2% del PIB (Ministerio de Turismo, 2017).

### 2.2.6.1. Canales

Como estrategias de ventas y comunicación se establece la contratación con *Google* para el mejorar el posicionamiento de la página web; así como, con el intermediario *Booking* para que la imagen del lugar salga dentro de los primeros, en los resultados de los buscadores de internet. Además, se contará con apoyo tecnológico y de marketing para actualizar constantemente las publicidades que se expongan en las redes sociales y el contenido de la página *Web* institucional, con el fin de potenciar las ventas y contar con mayor cobertura geográfica.

También, se establecen comisiones a los gestores turísticos (agencias de viaje, guías turísticos, agencias de transporte) que intervienen en la venta de hospedaje.

Todo esto alienado a la imagen del hotel, la que deberá tener sintonía en su contenido y la oferta de servicios, dando al turista una primera impresión positiva que le invita a disfrutar su estancia en La Maná en un lugar confortable, cálido, higiénico, con todos los servicios, procurando que su estancia sea la mejor experiencia posible. Siendo los trabajadores quienes son sus principales representantes y promotores. La imagen que se presenta es la que se encuentra en el Booking:



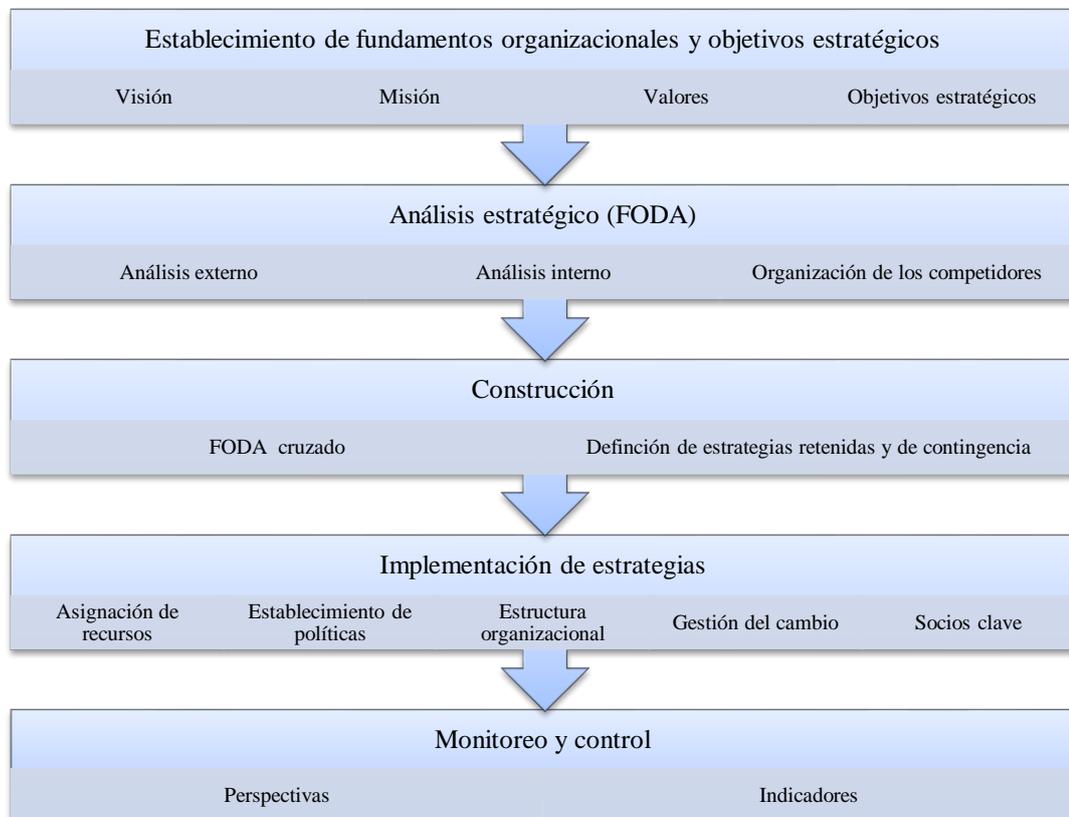
**Gráfico 5. Imagen corporativa del hotel dispuesta en el Booking**  
*Fuente: Booking*

### 2.2.7. Identificación y Caracterización de los beneficiarios

El beneficiario directo será el propietario del Hotel Las Cascadas, los indirectos: los trabajadores, proveedores de la empresa y la población del cantón. Al considerar que, si bien el hotel contará con un modelo de gestión que le beneficie en el posicionamiento en el mercado, lo que generará utilidades; los trabajadores contarán con un trabajo estable que les permita tener los recursos necesarios para cubrir sus necesidades. Los proveedores contarán con un cliente que aportará en su mantenimiento y crecimiento, lo que dinamiza la economía del cantón, porque genera plazas de trabajo indirecto que contribuyen en el desarrollo de la zona y por ende del país.

### <2.3. Etapas del proceso del modelo de gestión estratégica

Para dar una visión más clara del desarrollo del proceso del modelo de gestión estratégica se presenta a continuación un gráfico en el que se resume su contenido:



**Gráfico 6. Etapas del proceso del modelo de gestión**

*Elaborado por: Santiago Ayala*

### 2.3.1. Etapa I. Establecimiento de fundamentos organizacionales y objetivos estratégicos

La planeación estratégica parte del establecimiento de la visión, misión y valores de la empresa. Por lo que, de la entrevista realizada al gerente-propietario del hotel se evidenció:

El Hotel Las Cascadas no posee una cultura organizacional formalizada, lo que implica que desde su creación funcione sin una misión, visión, objetivos y valores institucionales. El tipo de cultura que impera es el informal y empírico, los trabajadores, gerentes y supervisores se guían por las directrices y las costumbres generadas en lo cotidiano y las sugeridas por sus dueños de forma verbal o escrita.

Una de las metas de esta propuesta es facilitarle a esta empresa el diseño formal de su cultura organizacional, adaptada a la experiencia alcanzada, agregando lo necesario para el logro de sus objetivos, en la siguiente tabla se puede observar lo que la empresa espera en cada una de sus categorías:

**Tabla 7.**  
***Diagnóstico de la cultura organizacional del Hotel Las Cascadas***

<b>Misión</b>	<b>Visión</b>	<b>Valores</b>	<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una experiencia positiva de hospitalidad, descanso y recreación turística.</li> <li>• Calidad de servicio e infraestructura que supere las expectativas de los clientes.</li> <li>• Obtener la mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado hotelero local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser la empresa hotelera N° 1 de La Maná.</li> <li>• Tener la mayor cantidad de clientes satisfechos.</li> <li>• Otorgar planes y servicios de vanguardia.</li> <li>• Contar con personal capacitado.</li> <li>• Agregar planes turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitalidad.</li> <li>• Calidad en el servicio que se ofrece.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la mayor rentabilidad posible, mediante la satisfacción de clientes para que siempre retornen.</li> <li>• Tener un personal capacitado con disposición a trabajar en equipo en búsqueda de la calidad total.</li> </ul>

*Fuente: Investigación de campo*

### **2.3.1.1. Fundamentos organizacionales**

A partir del diagnóstico de la cultura organizacional del Hotel Las Cascadas, se define:

**Visión:** Ser la empresa hotelera número uno en el mercado local, al ofertar servicios de vanguardia, con personal debidamente capacitado, honesto y dispuesto a trabajar para satisfacer plenamente las expectativas de nuestros clientes.

**Misión:** Facilitar la vida de nuestros visitantes de forma responsable, excediendo sus expectativas a través del otorgamiento de un servicio de calidad y calidez por medio del conocimiento y la innovación.

#### **Valores:**

- **Hospitalidad:** al contar con un compromiso con nuestros clientes basados en vínculos emocionales creados por medio de las interacciones efectivas entre los huéspedes y nuestro capital humano.
- **Honestidad:** al mantener conductas impecables en las acciones que se llevan a cabo, demostrando coherencia entre lo que se hace, dice y piensa, siendo recto en las decisiones que se toman.
- **Confianza:** con la creencia absoluta de que todos los que trabajamos en el hotel somos capaces de actuar de forma adecuada, en función de los valores que nos caracterizan para que los huéspedes sientan total tranquilidad de que están seguros entre nosotros.
- **Discreción:** al actuar con sensatez, autocontrol, empatía y tacto, eligiendo en cada momento el comentario oportuno, declinando el interés de traicionar la intimidad de los otros, respetando su intimidad, siendo prudentes en la forma de relacionarnos con los demás, especialmente, con nuestros huéspedes.
- **Higiene:** como una representación de nuestra autoestima, procurando aplicar buenas prácticas en el aseo personal y del entorno que contribuyan a que quienes nos visitan se sientan cómodos y seguros.

- Trabajo en equipo: uniendo las aptitudes de cada uno de nosotros para potenciar nuestros esfuerzos para disminuir el uso de recursos e incrementar la eficacia de los resultados de las labores que realizamos.

Una vez definida la misión, visión y valores se procede determinar los objetivos estratégicos:

### **2.3.1.2. Objetivos estratégicos a largo y corto plazo**

#### **Objetivos a largo plazo:**

- Objetivo 1. Alcanzar ingresos al 2024 por USD 99.864,29, considerando que la proyección de ventas espera un crecimiento de los ingresos del 5% adicional al crecimiento turístico del último año, por lo que, con la ejecución del modelo de gestión se estima que los ingresos se incrementarán en un 9,30% para los siguientes cinco años.
- Objetivo 2. Posicionarse para el año 2024 como la primera empresa de alojamiento con más prestigio en La Maná. Por medio de la ejecución de un plan de marketing que refuerce el reconocimiento que tiene la marca del hotel, tomando en cuenta que su principal competencia es el Hotel Somagg.
- Objetivo 3. Para el 2024 ubicarse entre las cinco primeras empresas de alojamiento en la provincia de Cotopaxi, por la calidad de servicios que ofrece.

#### **Objetivos de Corto Plazo:**

Para cumplir el objetivo a largo plazo 1, se establecen los siguientes objetivos:

- Crecer el 5% los ingresos del hotel en el 2020, con un crecimiento adicional de 4,3% cada año hasta el 2024.
- Incrementar el número de hospedajes en un 10% en cada año.
- Incrementar las ventas anuales por internet en un 5% a partir del año 2020.

Para cumplir con el segundo objetivo a largo plazo:

- Diseñar e implementar una campaña de marketing que posicione la marca del hotel a través de medios digitales con la meta de llegar a 10.000 seguidores en el año.
- Implementar un programa de fidelización de clientes con premios por el número de visitas que realice al hotel.
- Involucrar a los trabajadores del hotel en las decisiones que se tomen para que se empoderen de los fundamentos organizacionales y capacitarlos constantemente para que sean los principales embajadores de estos ante los clientes.

Para cumplir el tercer objetivo a largo plazo:

- Consolidarse como una empresa de servicios de alojamiento de calidad a nivel local, nacional e internacional por medio de la actualización de las plataformas digitales en las que se da a conocer el hotel.
- Reforzar la oferta de servicios por medio de las plataformas digitales, dando respuestas rápidas y oportunas a quienes las visiten.
- Contar con trabajadores 100% satisfechos del clima laboral en el que se desempeñan, logrando que trabajen en equipo para cumplir metas comunes.

## **2.3.2. Etapa II. Análisis estratégico**

### **2.3.2.1. Análisis externo**

En el ámbito **político**, se puede decir que el país dispone de normativa que promueve el desarrollo del sector turístico, tal es el caso de la Ley de Turismo. Además, las empresas que se dedican a brindar servicios de alojamiento están supervisadas por el Ministerio de Turismo que, es el ente encargado de regular su óptimo funcionamiento y disponer las condiciones necesarias que se requieren en su infraestructura para cubrir con las necesidades de los turistas que utilizan sus servicios, garantizando de esta forma que su estadía sea lo más adecuada posible de acuerdo a la calificación de estrellas que tenga.

En el plano político, los últimos años han sido críticos por la transición política que vive el país, lo que genera inseguridad económica y por ende disminución en

la demanda turística (El Comercio, 2019). Una de las principales preocupaciones del gerente es la inestabilidad política y económica que se vive en el país, lo que a su criterio dificulta el crecimiento no solo de su negocio sino del sector turístico.

En el ámbito **económico**, en el año 2018 se presentó una mejora importante en el sector empresarial del país, respecto al año 2017, beneficiando a la economía nacional. Aquellas dedicadas a brindar alojamiento y servicios de comida se presentó un aumento del 1,8% (Banco Central del Ecuador, 2020). Según el último informe presentado por el Ministerio de Turismo, en el país están registradas 5.177 empresas que se dedican a ofrecer servicios de alojamiento, destacándose aquellas que tienen 5 y 4 estrellas de categorización (Ministerio de Turismo, 2017), además, la participación de este sector en PIB en el año 2019 fue del 2.2%, proporcionando 477.382 plazas de trabajo (Ministerio de Turismo, 2019).

En el ámbito **cultural**, según el informe anual del Ministerio de Turismo (2019) la tendencia del comportamiento de los turistas indica que reservan por medio de plataformas digitales y buscan sobre todo experiencias que les permita explorar lugares exóticos, contar con tours ecológicos, conocer de cerca la comida, vivencias y otros de las localidades que visitan; los factores que influyen para que un turista escoja el lugar de incluyen: el atractivo único del sitio (56%), la seguridad (47%), la amabilidad de los pobladores (35%), el precio (34%).

En cuanto al número de turistas que ingresan al cantón La Maná, el año 2018 presentó un incremento del 13% respecto al año 2017, con un número de turistas que alcanzó los 29.460, de los cuales, 10.808 se hospedaron en el lugar (Empresa Pública Municipal de Turismo y Comunicación Social de La Maná, 2019).

En el ámbito **ecológico y ambiental**, las empresas turísticas en el país se esfuerzan por manejar procesos enmarcados en principios que resultan amigables para el medio ambiente, en cumplimiento con los principios de turismo sostenible que invitan a proteger la diversidad biológica (El Comercio, 2017). En este sentido, crece el interés de los empresarios por crear condiciones que protejan el ambiente, al usar recursos que generen un turismo sustentable alineado a una actividad que resulte rentable.

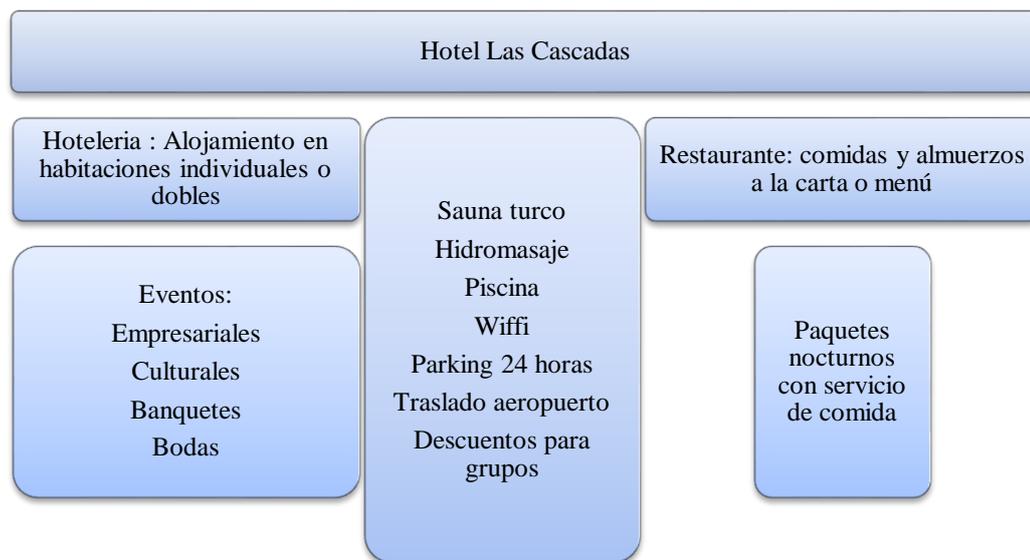
### 2.3.2.2. Análisis interno

**Administración y gerencia.** El hotel no está constituido como empresa, figura dentro del RUC de personas naturales obligadas a llevar contabilidad, con número 0500779202001. No cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo, de acuerdo a los resultados de la observación de campo, se pudo identificar que la gerencia está a cargo de la administración, cuenta con el apoyo del encargado de la recepción, quien tiene a su cargo la vigilancia del personal de mantenimiento. Tiene apoyo externo en el área de contabilidad, seguridad y salud ocupacional, vigilancia, así como la consultoría de medio ambiente.

**Marketing y ventas.** No cuenta con planes específicos que promocionen el hotel. Llega a sus clientes a través de canales directos y canales indirectos. En los primeros no hay intermediarios entre el cliente y el establecimiento, ya que atiende directamente a los visitantes. En el segundo, sobresale fundamentalmente el Booking, que es una de las marcas top of mind en el consumidor turístico, el que debe potenciarse para mejorar el posicionamiento del hotel. Básicamente, se promociona el servicio de alojamiento.

Por lo tanto, el área del hotel que se interviene corresponde a la de Marketing y ventas, no obstante, para que las estrategias que se proponen sean viables, es pertinente iniciar con la planeación estratégica, ya que el hotel no cuenta con esta.

**Infraestructura.** El hotel cuenta con 70 habitaciones con una capacidad para 191 personas. Permite cubrir la demanda de los siguientes servicios:



**Gráfico 7. Servicios que presta el Hotel Las Cascadas**

*Fuente: Investigación de campo*

Los servicios que ofrece el hotel están dirigidos a la segmentación del consumidor, que de acuerdo al área geográfica incluye a aquellos turistas de nacionalidad ecuatoriana y extranjera que visitan el cantón La Maná. De acuerdo al informe emitido por la Empresa Pública Municipal de Turismo y Comunicación Social de La Maná (2019) son 29.460 turistas, con el siguiente perfil:

**Tabla 8.**

*Perfil del turista*

<b>Variables</b>	<b>Características</b>
Procedencia	Quito, Guayaquil, Ambato, Quevedo, Babahoyo
Edad promedio	15-24 años: 5% 25 -34 años: 50% 35-54 años; 40% > 55 años; 5%
Género	55% femenino – 45% masculino
Estadía	De 3 a 8 días.

*Fuente: (Empresa Pública Municipal de Turismo y Comunicación Social de La Maná, 2019)*

*Elaborado por: Santiago Ayala*

En la siguiente tabla, se presenta la descripción de clientes de acuerdo a la frecuencia de hospedaje.

**Tabla 9.**  
*Descripción de clientes del Hotel Las Cascadas*

<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Valor agregado al servicio sugerido</b>
Jóvenes, adultos y senior	Media-alta	Mantener la calidad en el servicio que se ofrece.
Novios	Baja	Realizar una oferta de servicios adicionales con opción a descuentos.

*Fuente: Hotel Las Cascadas (2019)*  
*Elaborado por: Santiago Ayala*

El Hotel Las Cascadas en la actualidad ofrece el servicio de alojamiento genérico, es decir, que los visitantes acuden individualmente, en pareja, en familia o en grupos (con precios exclusivos para más de 6 individuos).

Estos grupos de clientes se dividen en dos grupos:

- Jóvenes, adultos y senior: que deseen deleitarse de la gastronomía local y su cultura.
- Novios: que deseen celebrar con su amigos y familiares en el hotel, para quienes se ofrece una suite nupcial para que pasen su noche de boda.

**Finanzas y contabilidad.** La contabilidad el hotel la lleva un Contador Público Autorizado, al que se le entrega mensualmente los documentos que sirven para que elabore los informes contables requeridos y convenientes para el pago de impuestos. En el año de operaciones, el hotel presentó el siguiente resumen de su balance general:

**Tabla 10.**  
*Resumen del balance general del Hotel Las Cascadas 2018*

<b>En dólares</b>	<b>Dic 2018</b>
Activo	2'072.878,34
Pasivo	593.648,34
Patrimonio	1'415.211,28
Utilidad neta	64.019,08

*Fuente: Balance General del Hotel Las Cascadas 2019 presentado al SRI*

De estos datos se aplica la fórmula para conocer el ratio de solvencia:

*Razón de solvencia* =  $\frac{\text{Activos}}{\text{Pasivos}}$ . El resultado fue de 3,49, lo que indica que el hotel cuenta con 3,49 dólares por cada dólar representativo de su deuda; es decir,

que se encuentra en una posición de solvencia que le permitirá afrontar sus deudas de corto plazo. Además, el resultado de la fórmula de *Razón de deuda* =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$  fue de 28,6%, es decir que la empresa se encuentra en capacidad de contraer más obligaciones. Lo que indica que la situación económica del hotel es positiva.

**Recursos humanos.** Si bien el hotel cuenta con trabajadores que conocen sobre sus obligaciones, no dispone de un organigrama que identifique el nivel jerárquico de cada uno, además, carece de perfiles para cada puesto de trabajo, como de procesos definidos. Las tareas que se realizan dentro del hotel incluyen las destinadas a: administración, recepción, mucama, mantenimiento, restaurante e higienización; además, cuenta con el apoyo externo de contabilidad, seguridad y salud ocupacional, consultoría de medio ambiente.

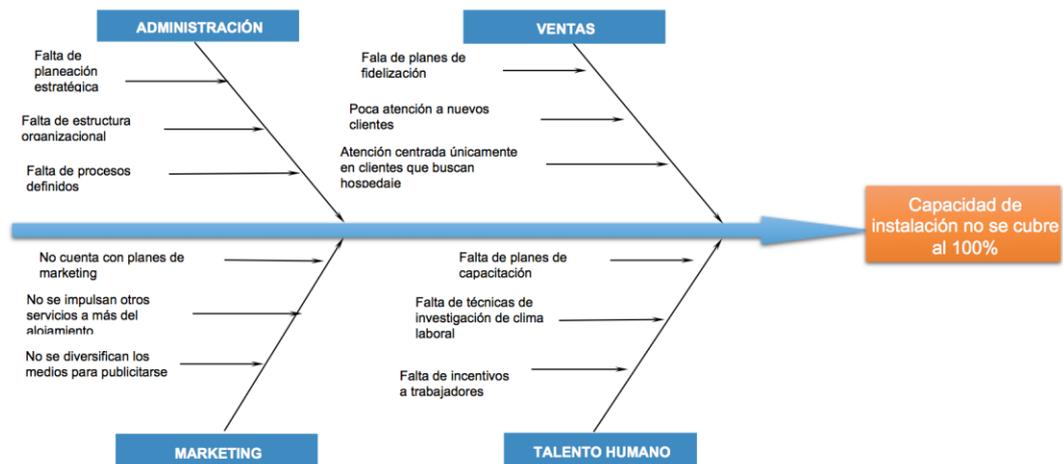
Además, no existen técnicas de investigación que permitan conocer la apreciación que tienen los trabajadores sobre el clima laboral en el que se desenvuelven.

**Sistemas de información y comunicación.** Para la comunicación interna y externa prevalece el uso del WhatsApp y teléfono; en casos en los que se requiera más formalidad se utiliza el e-mail o cartas escritas en papel. Para el manejo de la cartera de clientes y de datos económicos se maneja el programa Excel. Además, se invierte en plataformas virtuales que dan a conocer al hotel en el mercado nacional e internacional.

**Percepción de los clientes.** Los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes dieron como resultado (las tablas de frecuencias y porcentajes se presenta en el anexo 2 de este documento):

La mayoría de clientes (58%) calificó como excelente la estancia en el hotel, además, el 51% señaló que le gustaría utilizar los servicios de eventos. El 62% se enteró del Hotel por sugerencia de algún familiar o amigo, al 72% le gustaría recibir noticias de los servicios que ofrece a través de la página Web y redes sociales. El 55% está dispuesto a sugerir los servicios del hotel a otras personas.

A continuación, se resume en el diagrama Ishikawa las causas que ocasiona que la capacidad de instalación del hotel no se cubra al 100% y por ende, no generen los recursos necesarios para que se pueda recuperar la inversión inicial.



**Gráfico 8. Diagrama Ishikawa**

*Elaborado por: Santiago Ayala*

En el gráfico que antecede se destacan cuatro categorías: administración, ventas, marketing y talento humano, dentro de las cuales se distinguen las potenciales causas que provocan el problema que se busca superar con el modelo de gestión propuesto.

### 2.3.2.3. Organización de competidores

**Poder de negociación de los proveedores.** El hotel cuenta con proveedores que le suministran productos de limpieza, suministros de mantenimiento, insumos tecnológicos y hoteleros que no son especializados, por lo tanto, estos tienen un bajo poder de negociación. Al contrario, de lo que sucede con las plataformas virtuales por las que se da a conocer el hotel, las que tienen un alto poder de negociación, por tener precios generalizados. Sin embargo, si se toma en cuenta que el principal recurso del hotel es el talento humano, el poder de negociación de los proveedores se califica como **bajo**.

**Poder de negociación de los compradores.** Este se califica como **medio**, porque el hotel tiene estipulados los precios de los servicios que ofrece; no obstante, que

estén sujetos a revisión únicamente cuando se trata de contratos que incluyan a grupos. Considerándose, que el público objetivo del hotel corresponde a los visitantes del cantón La Maná.

**Amenaza de los sustitutos.** Se puede calificar como **media**, porque en el sector existen personas que alquilan sus viviendas con fines turísticos, sin que consten en los catastros turísticos del lugar.

**Amenaza de los entrantes.** Se puede calificar como **media**, porque las empresas turísticas que ofrecen servicio de alojamiento y de comida son atractivas para los inversionistas; sin embargo, se requiere una alta inversión.

**Amenaza de los competidores.** El cantón La Maná es un destino turístico apetecido principalmente por los pobladores de las provincias de la Sierra, por lo que, en el mercado local existen 15 hoteles registrados en el catastro municipal, lo que representa una amenaza **alta** para el hotel en cuestión.

A continuación, se presenta la tabla resumen de los impactos de la organización de los competidores:

**Tabla 11.**

**Tabla resumen de los impactos de las Cinco Fuerzas de Porter**

<b>Factores de impacto en la organización de los competidores (5 fuerzas de Porter)</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>El poder de negociación de los compradores</b>			
Concentración de compradores		X	
Volumen de compras		X	
Relación entre oferta y demanda		X	
Calidad de productos	X		
Productos sustitutos		X	
<b>El poder de negociación de los proveedores</b>			
Concentración de proveedores		X	
Relación entre demanda y oferta			X
Diferenciación de productos de los proveedores			X
Posición monopolística de los proveedores			X
<b>La amenaza de nuevos competidores entrantes</b>			
Atractivo del sector		X	
Diferenciación del producto		X	
Acceso a los canales de distribución		X	
La lealtad de los clientes hacia la marca		X	
Inversión necesaria para emprender	X		
<b>La amenaza de productos sustitutos</b>			
Disponibilidad de sustitutos			X

Precio vs. calidad		X
Preferencia del cliente por comprar productos sustitutos		X
<b>La rivalidad entre competidores</b>		
Concentración de competidores	X	
Diversidad de competidores	X	
Diferenciación del producto	X	
Barreras de salida		X

*Fuente: Adaptado de (Monar, 2019)*

### **La oferta y demanda**

Un factor que afecta notablemente al desarrollo económico de la economía del hotel corresponde a la oferta, la que está constituida por los Hoteles ubicados en el Cantón La Maná que ofrecen el servicio de hospedaje a los turistas que visitan el lugar, de acuerdo con la información obtenida de la Empresa Pública Municipal de Turismo y Comunicación Social “EMTURCOM-EP”, en la siguiente tabla se detalla la oferta del servicio de hospedaje correspondiente a hoteles en el cantón La Maná:

**Tabla 12.**  
*Oferta del servicio de hospedaje hoteles cantón La Maná*

<b>Hoteles cantón La Maná</b>		
<b>Nombre</b>	<b>No. Habitaciones</b>	<b>Pax</b>
Hotel Somagg	48	101
Gran Hotel La Maná	28	59
Hotel Jesed	33	69
Hotel Intersanz	30	63
Hotel Refugio de Grace	11	23

*Fuente: EMTURCOM-EP, 2019*

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Según análisis de ocupación presentada en los últimos años, el promedio mensual de un hotel en el Cantón la Maná es aproximadamente del 24%, a continuación, se detalla la oferta del servicio de hospedaje en hoteles en el cantón:

**Tabla 13.**  
***Oferta del servicio en hoteles del cantón***

<b>Hoteles cantón La Mana (oferta)</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Oferta 2019</b>
Hotel Somagg	293
Grand Hotel La Maná	171
Hotel Jesed	200
Hotel Intersanz	183
Hotel Refugio de Grace	67
<b>Total</b>	<b>914</b>

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Según la oferta de hoteles presentada y en base al crecimiento del turismo en el Ecuador del año 2019, de acuerdo a los datos del Ministerio de Turismo, se alcanzó un crecimiento del 4,3%. (El Comercio, 2020). Por lo tanto, en la tabla 13 se presenta el detalle de la proyección de la oferta en el Cantón la Maná:

**Tabla 14.**  
***Proyección de la Oferta***

<b>Proyección de la oferta</b>	
<b>Año</b>	<b>Turistas</b>
2020	953
2021	994
2022	1036
2023	1081
2024	1128

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Además, es preciso considerar la demanda potencial del proyecto, la que está constituida por el número de turistas que visitan el Cantón la Maná. De acuerdo con la información obtenida de la Empresa Pública Municipal de Turismo y Comunicación Social “EMTURCOM-EP”, en los tres últimos años se ha registrado un ingreso de turistas al cantón según el siguiente detalle:

**Tabla 15.**  
***Demanda potencial del proyecto***

<b>Demanda histórica</b>	
<b>Año</b>	<b>Turistas</b>
2017	25844
2018	29460
2019	21616

*Elaborado por: Santiago Ayala*

La proyección de la demanda se realiza en base al crecimiento del turismo en el Ecuador presentado en el año 2019, según datos del Ministerio de Turismo se alcanzó un crecimiento del 4,3%. (El Comercio, 2020). En la siguiente tabla, se detalla la proyección de la demanda del Cantón la Maná en base al crecimiento del turismo:

**Tabla 16.**  
***Demanda proyectada***

<b>Demanda proyectada</b>	
<b>Año</b>	<b>Turistas</b>
2020	22545
2021	23515
2022	24526
2023	25581
2024	26681

*Elaborado por: Santiago Ayala*

En base a los datos presentados en las tablas que anteceden, la demanda insatisfecha del servicio de hospedaje en hoteles en el Cantón La Maná es la siguiente:

**Tabla 17.**  
***Demanda insatisfecha***

Año	Demanda insatisfecha		
	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2020	22545	953	21593
2021	23515	994	22521
2022	24526	1036	23490
2023	25581	1081	24500
2024	26681	1128	25553

*Elaborado por: Santiago Ayala*

#### **2.3.2.4. Procedimiento para elaborar el análisis FODA**

La elaboración del FODA parte de los análisis realizados del Producto de los análisis realizados del entorno externo, interno y de los competidores se procede a establecer la matriz FODA, que facilita ajustar las amenazas y oportunidades existentes con las fortalezas y debilidades internas de la organización, al establecer estrategias que permitan maximizar las fortalezas y oportunidades; así como, minimizar las debilidades y amenazas.

Para identificar las fortalezas y debilidades se realizó una auditoría a la empresa en donde se identificaron los aspectos más sobresalientes en cuanto a su funcionamiento, organización, planeación y control se trata; así como, a identificar cómo se desenvuelve la gestión de talento humano y dirección; cómo es el funcionamiento de su área de producción y la importancia que dan a la calidad de los servicios que ofrece; si cuenta con estrategias relacionadas con el servicio al cliente y con estrategias financieras y de marketing que le permitan conocer el estado de su negocio en relación a la competencia. Esta información fue contrastada con los resultados de la encuesta que se realizó a los clientes y la entrevista al propietario del hotel, a partir de lo cual se identificaron como fortalezas aquellos aspectos o elementos que permiten a la empresa a destacarse en el mercado y potencian su desarrollo. Por otra parte, se destacaron como las principales debilidades aquellos aspectos que impiden la consecución de sus objetivos y que limitan su progreso a corto, mediano o largo plazo, constituyéndose como un riesgo para su sostenibilidad.

Para el establecimiento de las amenazas y oportunidades se consideró el análisis externo por medio de la identificación de los factores del ambiente que afectan el desarrollo de la empresa, para lo cual, se consideraron los factores políticos, económicos, culturales y ecológicos; además, se usó como herramienta de análisis las 5 fuerzas de Porter. A partir de lo cual, se desprende el análisis situacional con el apoyo de la matriz FODA.

**Tabla 18.**  
**Matriz FODA Hotel Las Cascadas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Precios competitivos.	D1. No cuenta con planeación estratégica.
F2. Variedad de servicios.	D2. No cuenta con un plan de marketing.
F3. Inversión tecnológica aplicada al servicio hotelero.	D3. No cuenta con un sistema de verificación de satisfacción del cliente.
F4. Gestión de talento humano definida.	D4. La capacidad del hotel no se cubre al 100% del hotel.
F5. Liquidez.	
F6. Personal competente.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Incremento de la demanda.	A1. Altos niveles de competencia.
O2. Servicios de alta preferencia entre los turistas.	A2. Inestabilidad política y económica.
O3. TIC utilizado en la venta en línea.	A3. Hoteles consolidados en el mercado local.
O4. Publicidad en Booking Web.	
O5. Tendencia del público objetivo de reservar en línea.	

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Después de identificar los factores que se consideraron como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procedió a asignarles una ponderación para calcular los resultados y determinar la jerarquía de cada uno, en donde 3 indica el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo (Ramírez, 2012), con el uso de la siguiente escala:

**Tabla 19.**  
**Escala de ponderación**

Calificación	Significado
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

*Fuente: (Ramírez, 2012, p. 55)*

A partir de lo cual se asignó una calificación a cada factor identificado para indicar el grado de cada uno para jerarquizarlas, como se muestra a continuación:

**Tabla 20.**  
**Matriz de ponderación de totales y porcentajes**

Fortalezas		Debilidades		Oportunidades		Amenazas		Total
Precios competitivos	3	No cuenta con planeación estratégica	3	Incremento de la demanda	2	Altos niveles de competencia	1	9
Variedad de servicios	3	No cuenta con plan de marketing	3	Servicios de alta preferencia entre turistas	2	Inestabilidad política y económica.	1	9
Inversión tecnológica aplicada al servicio hotelero	2	No cuenta con un sistema de verificación de satisfacción del cliente	3	TIC utilizadas en la venta on line	3	Hoteles consolidados en el mercado local.	1	9
Gestión de talento humano	3	La capacidad del hotel no se cubre al 100%.	2	Publicidad en BookingWeb	3			9
Liquidez	2			Tendencia del público a reservar en línea	1			3
Personal competente	3							3
<b>Total</b>	<b>16</b>		<b>11</b>		<b>11</b>		<b>3</b>	<b>41</b>
	<b>39%</b>		<b>27%</b>		<b>27%</b>		<b>7%</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Una vez determinados los totales y porcentajes de cada factor para determinar la contribución individual de cada factor, se procedió a estimar los factores de optimización y riesgo de la organización y así conocer el balance estratégico. Al considerar que: “el balance estratégico es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización y puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas” (Ramírez, 2012, p. 58).

Así: F+O = Factor de optimización y D+A = Factor de riesgo.

**Tabla 21.**  
**Factor de optimización y factor de riesgo**

F+O	D+A	% F+O	% O+A	Total
<b>0.66</b>	<b>0.34</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Según los resultados obtenidos el balance estratégico muestra que el factor de optimización supera al factor de riesgo, por lo tanto, el hotel cuenta con una buena condición para operar y poner en práctica el modelo de gestión propuesto.

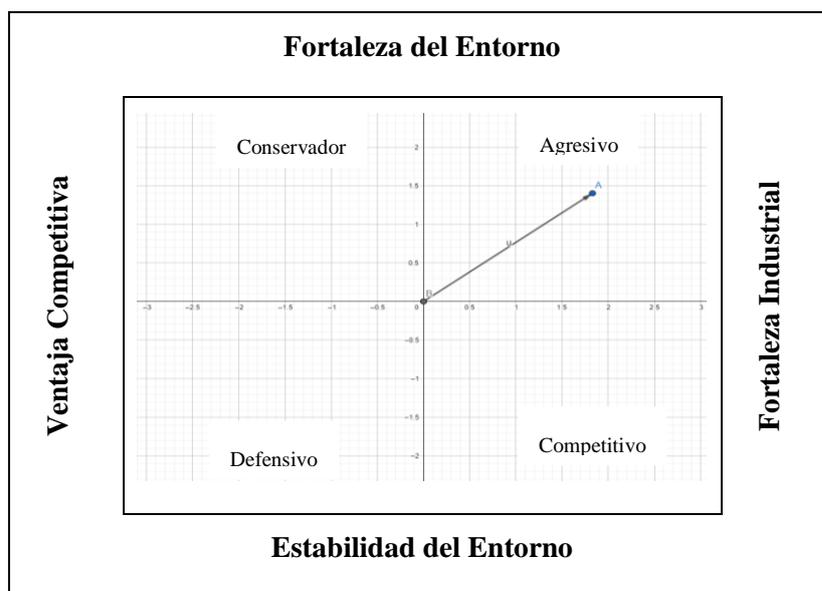
Para conocer la posición estratégica de la empresa, se presenta la Matriz PEYEA, la que toma en cuenta cuatro ejes: fortaleza de la industria, estabilidad del entorno, ventaja competitiva y fortaleza financiera (Fred, 2003).

**Tabla 22.**  
**Matriz PEYEA Hotel Las Cascadas**

Posición estratégica interna		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Respaldo financiero	6	1. Cambios tecnológicos	-2
2. Solidez financiera	5	2. Tasa de inflación	-4
3. Liquidez	5	3. Variabilidad de la demanda	-3
4. Capital requerido versus capital disponible	6	4. Políticas normativas	-3
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	-3
6. Facilidad de salida del mercado	3	6. Presión de servicios sustitutos	-4
7. Riesgo del negocio	3		
<b>Promedio</b>	<b>4,57</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3,17</b>
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-2	1. Potencial de crecimiento	5
2. Calidad del servicio	-1	2. Potencial de utilidades	3
3. Localización	-2	3. Estabilidad financiera	4
4. Fidelidad del consumidor	-3	4. Conocimiento tecnológico	4
5. Utilización de la capacidad	-2	5. Utilización de recursos	5
6. Conocimiento tecnológico	-3	6. Intensidad de capital	4
		7. Facilidad de entrada al mercado	3
<b>Promedio</b>	<b>-2,17</b>	<b>Promedio</b>	<b>4,00</b>

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Según los resultados de la matriz PEYEA, la posición estratégica externa del hotel alcanzó un promedio de -2,17 y en la interna 4,00, lo que la ubica en el cuadrante agresivo, es decir, que la empresa es financieramente fuerte, presenta ventajas competitivas convenientes dentro del sector; por lo tanto, es preciso que aproveche las oportunidades externas que existen para que supere las debilidades internas; además, debe potenciar las fortalezas con las que cuenta para enfrentar las amenazas, usando para ello, estrategias que contribuyan a penetrar y desarrollar el mercado; así como, a desarrollar los servicios que ofrece (Burgwal & Cuéllar, 1999).



Eje x = (VC+FI) = 1,83    Eje y = (EE+FF) = 1,40

### Gráfico 9. Matriz PEYEA

*Elaborado por: Santiago Ayala*

### 2.3.3. Etapa III. Construcción, implementación y monitorización de la Estrategia

#### 2.3.3.1. Construcción de las estrategias

Parte de la matriz FODA, en la que se definen las siguientes estrategias:

**Tabla 23.**

**Matriz FODA cruzada del Hotel Las Cascadas**

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		F1. Precios competitivos.	D1. No cuenta con planeación estratégica.
		F2. Variedad de servicios.	D2. No cuenta con un plan de marketing.
		F3. Inversión tecnológica aplicada al servicio hotelero.	D3. No cuenta con un sistema de verificación de satisfacción del cliente.
		F4. Gestión de talento humano definida.	D4. La capacidad del hotel no se cubre al 100% del hotel.
		F5. Liquidez.	
		F6. Personal competente.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	
O1. Incremento de la demanda.	Potenciar la publicidad del hotel a través de marketing digital F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5	Establecer fundamentos organizacional y objetivos a corto y mediano plazo que contribuyan a la sostenibilidad del hotel D1, D2, O1, O2.	
O2. Servicios de alta preferencia entre los turistas.	Mantener el presupuesto anual para planes de marketing digital y convencional F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5	Crear e implementar un plan de marketing D2, D4, O1, O2, O3, O4, O5.	
O3. TIC utilizado en la venta en línea.		Establecer un sistema de verificación de satisfacción del cliente D1, D2, D3, D4 O1, O2, O5.	
O4. Publicidad en Booking Web.	Implementar planes de fidelización de clientes F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5.	Definir un plan de fidelización del cliente D1, D2, D3, D4, O1, O2, O5.	
O5. Tendencia del público objetivo de reservar en línea.			
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	
A1. Altos niveles de competencia.	Promocionar los servicios del hotel con planes de descuento para grupos. A1, A2, A3, F1, F2, F3, F6.	Crear la página Web institucional y mantener actualizaciones periódicas de las redes sociales D2, D4, A1, A2, A3.	
A2. Inestabilidad política y económica.	Impulsar los servicios relacionados con banquetes y recepciones A1, A2, A3, F1, F2, F3, F6.	Diseñar agregados de valor a los servicios que se ofrecen por medio de la modernización continua D1, D2, D3, D4, A1, A2, A3.	
A3. Hoteles consolidados en el mercado local.	Ampliar el horario de atención en el restaurante A1, A2, A3, F1, F2, F3, F6.		

*Elaborado por: Santiago Ayala*

A paso seguido, se procede a establecer las estrategias retenidas y de contingencia por medio de la matriz de decisión estratégica, considerando que aquellas que se repitan en el FODA cruzado y PEYEA serán las de retenidas que deberán tomarse en cuenta en primera instancia y las demás servirán de apoyo a las mismas (Delgado, 2015).

**Tabla 24.**  
**Matriz de Decisión Estratégica Hotel Las Cascadas**

Estrategias		FODA cruzado	PEYEA	TOTAL
E1	Potenciar la publicidad del hotel a través de marketing digital	X	X	2
E2	Mantener el presupuesto anual para planes de marketing digital y convencional	X	X	2
E3	Implementar planes de fidelización de clientes	X		1
E4	Establecer fundamentos organizacional y objetivos a corto y mediano plazo que contribuyan a la sostenibilidad del hotel	X		1
E5	Crear e implementar un plan de marketing para promocionar los servicios del hotel con planes de descuento para grupos e impulsar los servicios de banquetería y recepciones.	X	X	2
E6	Establecer un sistema de verificación de satisfacción del cliente	X		1
E7	Ampliar el horario de atención en el restaurante	X		1
E8	Crear la página Web institucional y mantener actualizaciones periódicas de las redes sociales	X	X	2
E9	Diseñar agregados de valor a los servicios que se ofrecen	X	X	2

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Las estrategias de retenidas son:

1. Mantener el presupuesto anual para planes de marketing digital y convencional.
2. Crear la página Web institucional y mantener actualizaciones periódicas de las redes sociales.
3. Crear e implementar un plan de marketing para promocionar los servicios del hotel con planes de descuento para grupos e impulsar los servicios de banquetería y recepciones.

4. Diseñar agregados de valor a los servicios que se ofrecen, a través de la modernización continua que permita a los visitantes tener una experiencia única en sus visitas.
5. Potenciar la publicidad del hotel a través de marketing digital.

Las estrategias de contingencia son:

1. Implementar planes de fidelización de clientes.
2. Establecer fundamentos organizacional y objetivos a corto y mediano plazo que contribuyan a la sostenibilidad del hotel.
3. Establecer un sistema de verificación de satisfacción del cliente.
4. Ampliar el horario de atención en el restaurante.

Para la implementación de las estrategias es preciso asignar los recursos a los objetivos a corto plazo, como se presenta en la tabla 21.

#### **2.3.3.2. Implementación de las estrategias**

La implementación del modelo de gestión se llevará a cabo una vez que sea socializado ante el área directiva del hotel, alineado a la razón de ser del hotel y los servicios que se ofrecen, considerando las responsabilidades de quienes lo conforman, con el fin de que se operativicen las competencias definidas.

Para la implementación de las estrategias se definen los recursos tangibles, intangibles y humanos que se requieren, como se presenta a continuación:

**Tabla 25.**

***Recursos asignados a los objetivos a corto plazo***

Recursos destinados para la ejecución de los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
<b>OLP 1. Alcanzar ingresos al 2024 por USD 99.864,29 considerando que la proyección de ventas espera un crecimiento de los ingresos del 5% adicional al crecimiento turístico del último año, por lo que, con la ejecución del modelo de gestión se estima que los ingresos se incrementarán en un 9,30% para los siguientes cinco años.</b>			
OCP1.1 Crecer el 5% los ingresos del hotel en el 2020, con un crecimiento adicional de 4,3% cada año hasta el 2024.	Financiamiento para implementar el plan de marketing.	Visión, misión, valores.	Profesional experto en marketing digital. Trabajadores empoderados de los fundamentos organizacionales de la empresa.
OCP1.2. Incrementar el número de hospedajes en un 10% en cada año.	Financiamiento para potencializar las estrategias de marketing.		
OCP1.3. Incrementar las ventas anuales por internet en un 5% a partir del año 2020.			
<b>OLP 2. Posicionarse para el año 2024 como la primera empresa de alojamiento con más prestigio en La Maná.</b>			
OCP2.1. Diseñar e implementar una campaña de marketing que posicione la marca del hotel a través de medios digitales con la meta de llegar a 10.000 seguidores en el año.	Financiamiento para la implementación del plan de marketing.	Visión, misión, valores.	Profesional experto en marketing digital. Personal capacitado en el desarrollo de estrategias para fidelizar a los visitantes. Personal conocedor de los fundamentos de la organización.
OCP2.2. Implementar un programa de fidelización de clientes con premios por el número de visitas que realice al hotel.	Financiamiento para la implementación de un plan de fidelización.		
OCP2.3. Involucrar a los trabajadores del hotel en las decisiones que se tomen para que se empoderen de los fundamentos organizacionales y capacitarlos constantemente para que sean los principales embajadores de estos ante los clientes.			
<b>OLP 3. Para el 2024 ubicarse entre las cinco primeras empresas de alojamiento en la provincia de Cotopaxi, por la calidad de servicios que ofrece.</b>			
OCP3.1. Consolidarse como una empresa de servicios de alojamiento de calidad a nivel local, nacional e internacional por medio de la actualización de las plataformas digitales en las que se da a conocer el hotel.	Financiamiento para el desarrollo estrategias de promoción.	Visión, misión, valores.	Profesional experto en marketing digital. Personal capacitado en el manejo de redes sociales. Personal capacitado para realizar sus funciones en cada área y satisfecho del clima laboral en el que labora.
OCP3.2. Reforzar la oferta de servicios por medio de las plataformas digitales, dando respuestas rápidas y oportunas a quienes las visiten.	Financiamiento para la implementación del plan de marketing.		
OCP3.3. Contar con trabajadores 100% satisfechos del clima laboral en el que se desempeñan, logrando que trabajen en equipo para cumplir metas comunes.	Financiamiento para realizar un estudio de clima laboral.		

Además, de la asignación de recursos, se precisan las políticas sobre las que se sustentan las estrategias, tomando en cuenta los fundamentos organizacionales previamente definidos.

**Tabla 26.**  
***Políticas establecidas para cada estrategia***

Estrategias retenidas	Políticas
E1:	Mantener el presupuesto anual para planes de marketing digital y convencional.
E2:	Crear la página Web institucional y mantener actualizaciones periódicas de las redes sociales.
E3:	Crear e implementar un plan de marketing para promocionar los servicios del hotel con planes de descuento para grupos e impulsar los servicios de banquetería y recepciones.
E4:	Diseñar agregados de valor a los servicios

- Contratar personal que cumpla con el perfil del puesto definido.
  - Adecuar los servicios que se ofrecen a las necesidades del cliente.
  - Trabajar en equipo para lograr metas comunes.
  - Mantener buenas relaciones con los clientes, basadas en la responsabilidad, discreción y profesionalismo.
  - Responder oportunamente a los requerimientos de los clientes.
  - Buscar la mejora continua en cada una de los servicios que se ofrecen.
  - Modernizarse para mejorar de forma permanente en los servicios que se ofrecen a los visitantes.
- 
- Contratar personal que cumpla con el perfil del puesto definido.
  - Responder oportunamente a los requerimientos de los clientes.
  - Buscar la mejora continua en cada una de los servicios que se ofrecen.
  - Modernizarse para mejorar de forma permanente en los servicios que se ofrecen a los visitantes.
- 
- Satisfacer plenamente las expectativas de los clientes, al desarrollar servicios que sean coherentes con sus necesidades.
  - Contar con personal empoderado de los fundamentos de la empresa.
  - Contratar personal que cumpla con el perfil del puesto definido.
  - Responder oportunamente a los requerimientos de los clientes.
- 
- Contratar personal que cumpla con el perfil del puesto definido.

que se ofrecen, a través de la modernización continua que permita a los visitantes tener una experiencia única en sus visitas.

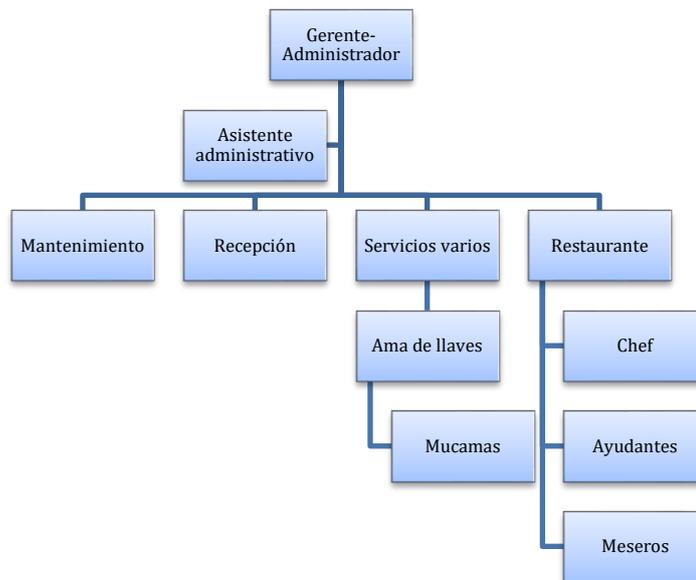
E5: Potenciar la publicidad del hotel a través de marketing digital.

- Mantener buenas relaciones con los clientes, basadas en la responsabilidad, discreción y profesionalismo.
- Responder oportunamente a los requerimientos de los clientes.
- Buscar la mejora continua en cada una de los servicios que se ofrecen.
- Modernizarse para mejorar de forma permanente en los servicios que se ofrecen a los visitantes.
- Contratar personal que cumpla con el perfil del puesto definido.
- Adecuar los servicios que se ofrecen a las necesidades del cliente.
- Trabajar en equipo para lograr metas comunes.
- Mantener buenas relaciones con los clientes, basadas en la responsabilidad, discreción y profesionalismo.
- Responder oportunamente a los requerimientos de los clientes.

---

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Para que el modelo de gestión propuesto logre cumplir con los objetivos propuestos, se define la estructura organizacional del hotel de la siguiente forma:



**Gráfico 10. Estructura organizacional propuesta para el Hotel Las Cascadas**

*Elaborado por: Santiago Ayala*

El Gerente-Administrador es el representante legal del hotel ante las entidades reguladoras, está encargado de la planificación estratégica, la contratación de personal idóneo, implementar las estrategias de marketing para lograr ser competitivos y rentables. Supervisar el trabajo del contador, la recepcionista y aprobar los diseños de la imagen de las campañas de marketing y contratar los servicios de diseñadores de página Web, redes sociales y otros que se utilicen para promocionar el hotel.

Además, deberá observar que las plataformas virtuales: página Web, Facebook, Instagram estén actualizadas a través de la renovación de los contratos con Google para posicionamiento de página, la administradora de página Web y redes sociales. Así como, mantener relaciones con los socios estratégicos: Agencias de viaje, guías turísticos, agencias de transporte, personal de comunicación institucional de las empresas del sector público, gerentes y propietarios de empresas del sector privado.

El asistente directivo es el encargado de supervisar las áreas de trabajo de mantenimiento, marketing y ventas, servicios varios y restaurante. Además, de realizar la contratación y evaluar el trabajo de las personas o empresas tercerizadas a cargo de la contabilidad, seguridad ocupacional, vigilancia en salud, guardianía, consultoría ambiental. Además, está a cargo de realizar los pedidos a los proveedores y realizar el abastecimiento de los requerimientos.

Es quien reporta ante el gerente el desarrollo de la empresa, notifica cualquier imprevisto que no se pueda resolver sin su ayuda, revisa la documentación respectiva para la tramitación de permisos, presentación de declaraciones de impuestos, pagos de aportes al IESS, genera contratos de trabajo, liquidaciones, entre otros trámites relacionados. Conjuntamente, está a cargo de emitir las facturas a los clientes y entregarlas en recepción.

El recepcionista es el encargado de recibir a los visitantes, darles la bienvenida, otorgarles una habitación de acuerdo a la disposición, controlar el manejo del equipaje, realizar el check in y el check out. Entregar y cobrar la factura de los valores generados por el hospedaje y otros servicios a los clientes. Así como, revisar todos los días los mensajes de redes sociales para responder y verificar si

existen solicitudes de reserva de habitaciones, comprobar disponibilidad y registrar a los clientes que visitarán el hotel; además, de atender las llamadas telefónicas relacionadas con hospedaje.

El Ama de Llaves está a cargo de inspeccionar las habitaciones, áreas públicas y de servicios para asegurarse de que estén en buen estado; monitorear la limpieza de habitaciones y baños, lo que incluye cambio de sábanas, toallas y demás implementos; reabastecer el carro de suministros; registrar la entrada y salida de las llaves maestras.

La mucama es la encargada de limpiar y mantener las zonas del hotel (habitaciones y zonas públicas), atender al cliente, comprobar el estado de las habitaciones y el mobiliario de estas y del resto del hotel, atender al cliente en su estancia, previo al check out, revisar que no haya pérdida de todos los elementos inventariados, procesar objetos olvidados y cumplir con normas de privacidad.

El chef está a cargo de planificar los menús y elaborar los platos, gestionar el equipo y la distribución de tareas del personal de apoyo, gestionar el tiempo de cocción y la preparación de alimentos, supervisar el trabajo de su equipo, elaborar presupuestos, controlar las existencias, actualizar los menús de acuerdo a las nuevas técnicas y tendencias culinarias, mantener y supervisar que se mantengan normas de seguridad, higiene y seguridad alimentaria.

El trabajo del ayudante de cocina radica en cumplir con lo que el chef solicite, limpiar, pelar y cortar los alimentos, picar las carnes, pesarlos, mezclar ingredientes para salsas o aliños, ayudar en la preparación de los platos, limpiar y organizar la cocina, guardar los alimentos en la despensa, refrigerador o congelador, llevar el control del stock de los alimentos, gestionar el control de los pedidos. Lavar la vajilla.

El mesero es el responsable de dar la bienvenida a los clientes, guiarlos a las mesas, entregar los menús, recomendar comidas o bebidas, tomar los pedidos, servir los alimentos y bebidas, entregar la factura a los clientes y recibir su pago. Ser el enlace entre la cocina y el comedor, limpiar y organizar el área del comedor, surtir saleros, pimenteros, entregar los pedidos al personal de cocina,

llevar las charolas con los platos a los clientes y retirar los platos sucios y entregarlos en cocina.

El encargado de mantenimiento tiene la responsabilidad de realizar los mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos de los diferentes sistemas que se utilizan para los diferentes procesos que se realizan en el hotel; lo que incluye fontanería, gas, albañilería, carpintería; y, contratar a especialistas de apoyo para realizar aquellos trabajos de mayor magnitud. Además, deberá llevar un inventario de las herramientas de trabajo, insumos y materiales relacionados, llenar las hojas de pedido para que sean gestionadas por el asistente administrativo.

Es indispensable, considerar que el éxito de la implementación del modelo de gestión propuesto depende del compromiso que exista por parte de todos y cada uno de los trabajadores del hotel, por lo que, se requiere que exista un clima laboral idóneo y satisfactorio que motive a todos a trabajar en función de alcanzar los objetivos propuestos. Entonces, es pertinente que se socialice la propuesta con los trabajadores para que conozcan de lo que se trata y la importancia de su trabajo para su desarrollo.

En este sentido, es preciso considerar la **gestión del cambio**, porque la implantación del modelo de gestión propuesto provocará cambios en todo lo que se viene realizando en el hotel, por lo que, es requerido que los trabajadores conozcan sobre los fundamentos organizacionales definidos, sobre las políticas que se establecen y las estrategias que se llevarán a cabo, con el fin de que colaboren con su participación activa y sean los principales promotores de los servicios que se ofrecen. Además, es necesario que se indique que para cumplir con los objetivos propuestos será preciso evaluar y controlar constantemente el desarrollo de las estrategias definidas, con el fin de realizar los correctivos requeridos de forma oportuna que permitan al hotel ser competitivo y mantenerse en el mercado.

Además, para el éxito del Plan de Gestión Estratégico planteado, será preciso que el hotel cuente con los siguientes **socios clave**:

- Agencias de Viaje y guías turísticos, con quienes se establecerán alianzas comerciales para que remitan clientes al hotel, dándoles un porcentaje del 5% por venta realizada. En el caso de los guías turísticos serán quienes trabajen con el hotel en la guía de los huéspedes que accedan a tours a las 7 cascadas, a quien se le cancelará un valor por persona.
- Agencias de transporte de personas para que contribuyan en la movilización de los huéspedes que accedan a los tours a las 7 cascadas, a quienes se les cancelará un valor por viaje.
- Proveedores de insumos, bebidas y alimentos necesarios para complementar los servicios hoteleros, para que siempre tengan abastecido al hotel de lo necesario, negociando precios en relación a la calidad.
- Personal de comunicación institucional de las empresas del sector público quienes intervienen en la publicidad de los lugares turísticos del sector para que el hotel sea nombrado entre estos en el marketing que se utiliza para promocionar el turismo local, nacional e internacional.
- Gerentes y propietarios de empresas del sector privado de la provincia para poner a su disposición los salones de uso múltiple para que los utilicen en congresos, seminarios u otros de acuerdo a sus necesidades, a precios preferenciales.
- Rectores de colegios y universidades de la provincia para que consideren como destino turístico o de observación La Maná y hospeden al grupo de estudiantes y docentes en el hotel, promocionando precios diferenciados.
- Ministerios y Municipalidad del cantón la Maná para que promocionen el hotel en las campañas de marketing que realizan para dar a conocer las bondades del cantón para atraer turistas.

### **2.3.3.3. Monitorización de las estrategias**

La monitorización de las estrategias definidas en el modelo de gestión requiere la existencia de procesos que evalúen y verifiquen que se da cumplimiento a lo establecido con el fin de que se pueda enfrentar los cambios que se pueden presentar en el entorno y el mercado (Delgado, 2015). Por lo tanto, es indispensable que se tomen en cuenta los indicadores y la periodicidad

establecidos en el tablero de control balanceado. Además, es pertinente que se utilicen los indicadores de resultados cada año, semestre o trimestre como corresponda, mismos que se presentan en la tabla 23.

#### **2.3.4. Etapa IV. Control estratégico**

Las estrategias retenidas se alienan a los objetivos estratégicos a corto plazo que corresponden al nuevo modelo de gestión en base a las cuatro dimensiones del Tablero de Control: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, además, se definen los indicadores de gestión para medir la consecución de los objetivos propuestos, como se muestra en la tabla 23:

**Tabla 27.**

**Tablero de Control Balanceado del modelo de gestión estratégico**

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	Estrategias retenidas	Indicador	Período	Var.
<b>Financiera</b>	Crecer el 5% los ingresos del hotel en el 2020, con un crecimiento adicional de 4,3% cada año hasta el 2024.	Potenciar la publicidad del hotel a través de marketing digital.	(Ingresos Financieros año/Ingresos Financieros año anterior)-1	Anual	%
	Incrementar las ventas anuales por internet en un 5% a partir del año 2020.		(Ventas por internet semestre/ventas por internet semestre anterior)-1	Semestre	%
<b>Cientes</b>	Incrementar el número de hospedajes en un 10% en cada año.	Mantener el presupuesto anual para planes de marketing digital y convencional.	(Número de clientes año actual/Número de clientes año anterior)-1  Número de alojamientos registrados en el año en el Hotel Las Cascadas / Número de alojamientos registrados en el cantón La Maná en el año.	Anual	%
		Establecer un sistema de verificación de satisfacción del cliente.	Número de clientes registrados satisfechos por el servicio recibido en el semestre/Total de huéspedes registrados en el semestre.	Semestral	%
	Diseñar e implementar una campaña de marketing que posicione la marca del hotel a través de medios digitales con la meta de llegar a 10.000 seguidores en el año.	Crear e implementar un plan de marketing para promocionar los servicios del hotel con planes de descuento	Número de personas que dan “me gusta” o interactúan en las plataformas digitales del hotel cada semestre.	Semestral	Unidades

		para grupos e impulsar los servicios de banquetería y recepciones.			
	Implementar un programa de fidelización de clientes con premios por el número de visitas que realice al hotel.	Implementar planes de fidelización de clientes.	Número de clientes que se hospedan en el hotel por más de una ocasión en el año/ Total de clientes atendidos en el año.	Anual	%
<b>Procesos internos</b>	Consolidarse como una empresa de servicios de alojamiento de calidad a nivel local, nacional e internacional por medio de la actualización de las plataformas digitales en las que se da a conocer el hotel.	Crear la página Web institucional y mantener actualizaciones periódicas de las redes sociales.	Número de respuestas otorgadas a los clientes que se comunican por redes/Total de clientes que solicitan información por redes.	Semestral	%
			(Clientes año actual/Clientes año anterior)-1	Anual	%
	Reforzar la oferta de servicios por medio de las plataformas digitales, dando respuestas rápidas y oportunas a quienes las visiten.	Ampliar el horario de atención en el restaurante.	Número de ingresos al restaurante / Número de platos servidos.	Trimestral	%
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Involucrar a los trabajadores del hotel en las decisiones que se tomen para que se empoderen de los fundamentos organizacionales y capacitarlos constantemente para que sean los principales embajadores de estos ante los clientes.	Diseñar agregados de valor a los servicios que se ofrecen	Número de trabajadores que participan con sus opiniones en cuestiones relacionadas al hotel/Total de trabajadores.	Trimestral	%
			Número de trabajadores capacitados/Total de trabajadores.	Semestral	%

			Número de inconformidades atendidas oportunamente/ Número total de inconformidades recibidas en el trimestre.	Trimestral	%
			Número de quejas recibidas / Número de clientes atendidos.	Trimestral	%
	Contar con trabajadores 100% satisfechos del clima laboral en el que se desempeñan, logrando que trabajen en equipo para cumplir metas comunes.		Número de trabajadores 100% satisfechos del clima laboral/Total de trabajadores.	Anual	%

*Elaborado por: Santiago Ayala*

### **Perspectiva financiera**

Esta perspectiva se relaciona con los resultados económicos que resulten de las estrategias definidas, para medirlos se definen indicadores económicos de crecimiento (ver tabla 23), vinculados a los objetivos a corto plazo establecidos en el modelo de gestión propuesto. En este sentido, se requiere que todos los que forman el hotel trabajen en función de cumplir la visión de la organización.

Para mantener un control adecuado de las estrategias que se incluyen dentro de esta perspectiva se deberán llevar libros diarios de contabilidad para verificar los resultados por medio de la aplicación de los indicadores propuestos en la tabla de control balanceado.

### **Perspectiva del cliente**

Esta perspectiva está relacionada con la calidad del servicio que se ofrece a los clientes el hotel; para el efecto, es indispensable que todos los colaboradores trabajen bajo la idea de satisfacer las expectativas de los visitantes, siendo eficientes en cada una de las tareas a su cargo, tomando en cuenta los valores sobre los que se fundamenta la organización.

Para lograr este cometido, es preciso que se implemente un plan de fidelización de clientes, con el objetivo de que el hotel amplíe su cartera de clientes y disfrute de su lealtad y disposición para ser los principales promotores de los servicios que se ofrecen.

Además, es preciso impulsar el servicio dirigido a grupos, dentro de los cuales se distinguen empresas, centros educativos (medio y superior); así como, el servicio de eventos sociales: bodas, cumpleaños, festejo de navidad y año nuevo, entre otros.

Además, es preciso considerar que en el sector turístico es muy importante diferenciarse de la competencia para poder fidelizar a los clientes. El Hotel Las Cascadas basa su oferta en servicios de calidad, sin embargo, para mejorar su posicionamiento es preciso resaltar sus beneficios a través de campañas de marketing digital y convencional. Además, del otorgamiento de servicios

adicionales sin costo como el Internet para que los huéspedes estén todo el tiempo comunicados.

La relación comercial con los clientes debe ser personalizada, con acceso a las ventajas de hospedarse en el hotel a través de la página *Web* oficial de la empresa, los clientes asiduos tendrán paquetes especiales en el año para premiar su lealtad. Si estos clientes recomiendan a otros, también tendrán descuentos en sus próximos hospedajes.

Para mantener el control de esta perspectiva, se deberán llevar registros de los alojamientos que se realicen; así como de los servicios complementarios que se contraten; además, será preciso mantener un registro de los resultados que se obtengan de la aplicación de encuestas de satisfacción rápidas que se apliquen a cada cliente (ver anexo 6); finalmente, será preciso solicitar al encargado de la administración de página *Web* y redes sociales un informe periódico de las interacciones de los visitantes que se lleven a cabo.

### **Perspectiva de procesos internos**

Los procesos internos están vinculados con las actividades que se desarrollen para la implementación de las estrategias definidas, por lo tanto, partiendo de los objetivos del modelo de gestión propuesto, alineado a la visión de la empresa, se establece como soporte a la ejecución de las estrategias definidas los procesos primarios y de apoyo detallados en la Cadena de Valor que se presenta:

## Cadena de valor del Hotel Las Cascadas

<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Infraestructura</b>	Estructura organizacional con pocos niveles jerárquicos para ahorrar costos. Registrar la marca. Infraestructura apropiada y moderna alineada a la imagen de la marca.			
	<b>Talento Humano</b>	Capacitación de los trabajadores en atención al cliente. Capacitación en manejo de recursos informáticos. Reclutamiento y contratación de personal bajo perfiles definidos. Incentivos para los trabajadores. Otorgar estabilidad laboral. Personal capacitado.			
	<b>Desarrollo tecnológico</b>	Sistemas de reservas en línea. Sistema de control de habitaciones. Actualización de página Web y promociones en redes sociales. Comunicación vía internet con operadores turísticos, agencias de viajes. Sistema de manejo y control de reclamos.			
	<b>Adquisiciones y ventas</b>	Productos e insumos de calidad. Compra de equipos que contribuyan a reducir costos.			
		Procesos para encontrar proveedores de insumos y suministros de calidad a menor precio.	Procesos para revisión de habitaciones en el check out. Contar con tickets para control de equipaje.	Material publicitario. Página Web y publicidad en redes sociales actualizadas.	Atención de alta calidad. Buzón de sugerencias. Sistema de post servicio para lograr la fidelidad del cliente.
	<b>Logística de entrada</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Mercadeo y ventas</b>	<b>Servicio</b>	
	<b>Actividades primarias</b>				

**Gráfico 11. Cadena de valor**

*Elaborado por: Santiago Ayala*

En base a la Cadena de Valor, los procesos gobernantes y de apoyo establecidos, se propone el Mapa de procesos. En el cual se resumen los procesos que se realizarán en el modelo de gestión, como se expone:



**Gráfico 12. Mapa de Procesos Hotel Las Cascadas**

*Elaborado por: Santiago Ayala*

El detalle de los procesos planteados y sus responsables:

**Tabla 28.**

***Detalle de procesos planteados y sus responsables***

Procesos	Responsables
Procesos Gobernantes	
Planificación estratégica	Gerente Administrador
Seguimiento, control y mejora continua	Asistente administrativo
Marketing y publicidad	Gerente Administrador
Procesos que agregan valor	
Reservas	Recepción
Alojamiento	Recepción
Servicios gastronómico	Restaurante.
Procesos de apoyo	
Administrativo-financiero	Gerente Administrador.
Gestión de control	Asistente administrativo.
Abastecimiento	Asistente administrativo.
Mantenimiento	Mantenimiento

*Elaborado por: Santiago Ayala*

A continuación, se detalla el flujo de actividades de los procesos que se consideran en el modelo de gestión:

## **Procesos gobernantes**

### **Proceso de Planificación Estratégica**

- Reunir la información administrativa y financiera para realizar la planificación anual.
- Solicitar informes a los responsables de cada área.
- Convocar a los involucrados (asistente, mantenimiento, recepción, servicios varios y restaurante) para contar con ideas que permitan mejorar la gestión del hotel.
- Definir lo que se desea alcanzar en el año sujeto de planificación.
- Establecer objetivos alineados a la visión de la empresa y definir indicadores de medición.
- Mantener el proceso de seguimiento, control y mejora continua.

### **Proceso de seguimiento, control y mejora continua**

- Socializar la planificación estratégica definida por el Gerente Administrador.
- Elaborar un plan de gestión de riesgos alineado a la planificación.
- Controlar el trabajo de cada área y medir de acuerdo a los indicadores.
- Realizar un seguimiento a los indicadores internos de acuerdo a la periodicidad establecida.
- Dar a conocer aquellos indicadores que presenten resultados negativos y hacer las recomendaciones pertinentes.
- Identificar e implementar acciones de mejorar continua.
- Gestionar planes de capacitación para mejorar la aptitud y actitud de los trabajadores ante los clientes.

### **Proceso de marketing y publicidad**

- Reunir información sobre las necesidades de comunicación y publicidad.
- Disponer la aplicación del plan de comunicación y marketing.
- Generar o disponer que se generen estrategias y contenidos de comunicación y marketing.

- Revisar las estrategias y contenidos generados.
- Aprobar las estrategias y contenidos.
- Implementar la campaña.
- Supervisar la implementación de la campaña.
- Elaborar informes de resultados.

## **Procesos que agregan valor**

### **Reservas**

- Realizar un seguimiento de los mensajes por parte de potenciales clientes en redes sociales y sistemas de contacto.
- Responder cada mensaje existente en redes sociales.
- Contestar llamadas telefónicas relacionadas con hospedaje y dar las explicaciones necesarias sobre los servicios que se ofrecen.
- Receptar las solicitudes de reserva.
- Verificar la disponibilidad de habitaciones.
- Confirmar la disponibilidad de habitaciones.

### **Alojamiento**

- Recibir al huésped.
- Verificar la reserva.
- Registrar al huésped.
- Asignar una habitación.
- Entregar la llave.
- Verificar durante la estancia del huésped si está cómodo con los servicios prestados.
- Gestionar cualquier reclamo que exista, presentándolo al Asistente Administrativo para su resolución.
- Realizar el check out.
- Solicitar al ama de llave que revise la habitación desocupada.
- Registrar la salida.
- Solicitar que llene una encuesta de satisfacción (ver formato en el anexo 6).

- Entregar la factura por los servicios prestados.
- Cobrar.
- Despedir al huésped.
- Entregar la encuesta al Asistente Administrativo.

### **Servicio gastronómico**

- Comprar materia prima para la preparación de platos.
- Recibir materia prima.
- Clasificar, almacenar organizar materia prima en el lugar que corresponda.
- Organizar y porcionar la materia prima.
- Lavar los alimentos que se van a preparar.
- Esterilizar los utensilios que se usan para la preparación de platos.
- Verificar que los equipos de cocina, herramientas de trabajo e instalaciones de gas y agua estén en buenas condiciones.
- Notificar si se requiere realizar mantenimiento a las instalaciones.
- Precocer los alimentos.
- Preparar los menús.
- Inspeccionar los procesos de elaboración de platos y el plato final.
- Recibir pedidos de las mesas.
- Servir los alimentos de acuerdo a los pedidos.
- Limpiar y organizar la cocina y la zona de atención al cliente.

### **Procesos de apoyo**

#### **Administrativo-financiero**

- Reunir la información requerida para la elaboración del presupuesto anual.
- Determinar el presupuesto anual general e individuales por área.
- Entregar al Gerente el presupuesto anual para su aprobación.
- Controlar que la información de ingresos y egresos esté actualizada cada mes.
- Generar mensualmente un informe de la ejecución presupuestaria.
- Revisar y hace ajustes al informe de ejecución presupuestaria.

- Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria.
- Presentar cada mes un informe sobre la ejecución presupuestaria a gerencia.

### **Gestión de control**

- Planificar el sistema de gestión de calidad del hotel.
- Establecer los resultados que se desean alcanzar.
- Elaborar el plan de gestión de calidad.
- Conformar equipos de trabajo.
- Elaborar planes de trabajo para cada equipo de acuerdo a los resultados que se desean alcanzar.
- Monitorear el trabajo de los equipos.
- Evaluar los resultados de acuerdo a los indicadores propuestos en el BSC.
- Presentar un informe de los resultados cada seis meses al gerente.

### **Abastecimiento**

- Reunir la información sobre requerimientos de materiales y materia prima de todas las áreas para mantener servicios de calidad a los huéspedes del hotel.
- Preparar los requerimientos de materiales y materia prima.
- Comunicarse con los proveedores para verificar existencia.
- Solicitar cotizaciones.
- Realizar un cuadro comparativo de las cotizaciones para elegir la mejor opción.
- Negociar con los proveedores precios y formas de pago.
- Realizar el pedido.
- Notificar al encargado de cada área el día y hora de entrega del pedido realizado.
- Verificar la recepción del pedido.
- Recibir las facturas por parte de los proveedores.
- Solicitar a gerencia la emisión del pago a los proveedores.

- Notificar a los proveedores el depósito o transferencia de fondos por efecto de las compras realizadas.

### **Mantenimiento**

- Elaborar un plan de mantenimiento predictivo y preventivo de las maquinaria y sistema que conforman el hotel.
- Realizar inspecciones periódicas a los sistemas del hotel.
- Atender los requerimientos de los encargados de cada área sobre daños en los equipos, instalaciones o sistemas.
- Evaluar la condición de los sistemas, equipos o instalaciones.
- Realizar un presupuesto para cubrir el mantenimiento de los sistemas, equipos o instalaciones defectuosos.
- Gestionar con el Asistente Administrativo la asignación de recursos para las obras de mantenimiento requeridas.
- Ejecutar las obras de mantenimiento o contratar a terceros si los mantenimientos son de mayor proporción.
- Supervisar el trabajo de mantenimiento realizado por terceros.
- Verificar que el trabajo de mantenimiento sea exitoso.
- Emitir un informe trimestral sobre los trabajos de mantenimiento dirigido al Asistente Administrativo.

No obstante, de lo expuesto es pertinente que todos los involucrados en los procesos definidos participen activamente en aquellos que se relacionan con el plan de marketing y el plan de fidelización de clientes para que sepan qué deben hacer para cumplir con las metas propuestas; además, su labor es indispensable para aprovechar los recursos disponibles y favorecer al desarrollo del hotel.

Para mantener el control de esta perspectiva se deberá llevar un registro de interacciones realizadas con los clientes a través del internet dando soluciones oportunas a sus requerimientos; en tanto que, para medir la eficiencia de los procesos que se realizan en el área de restaurante se deberá llevar un registro del número de visitantes que ingresan.

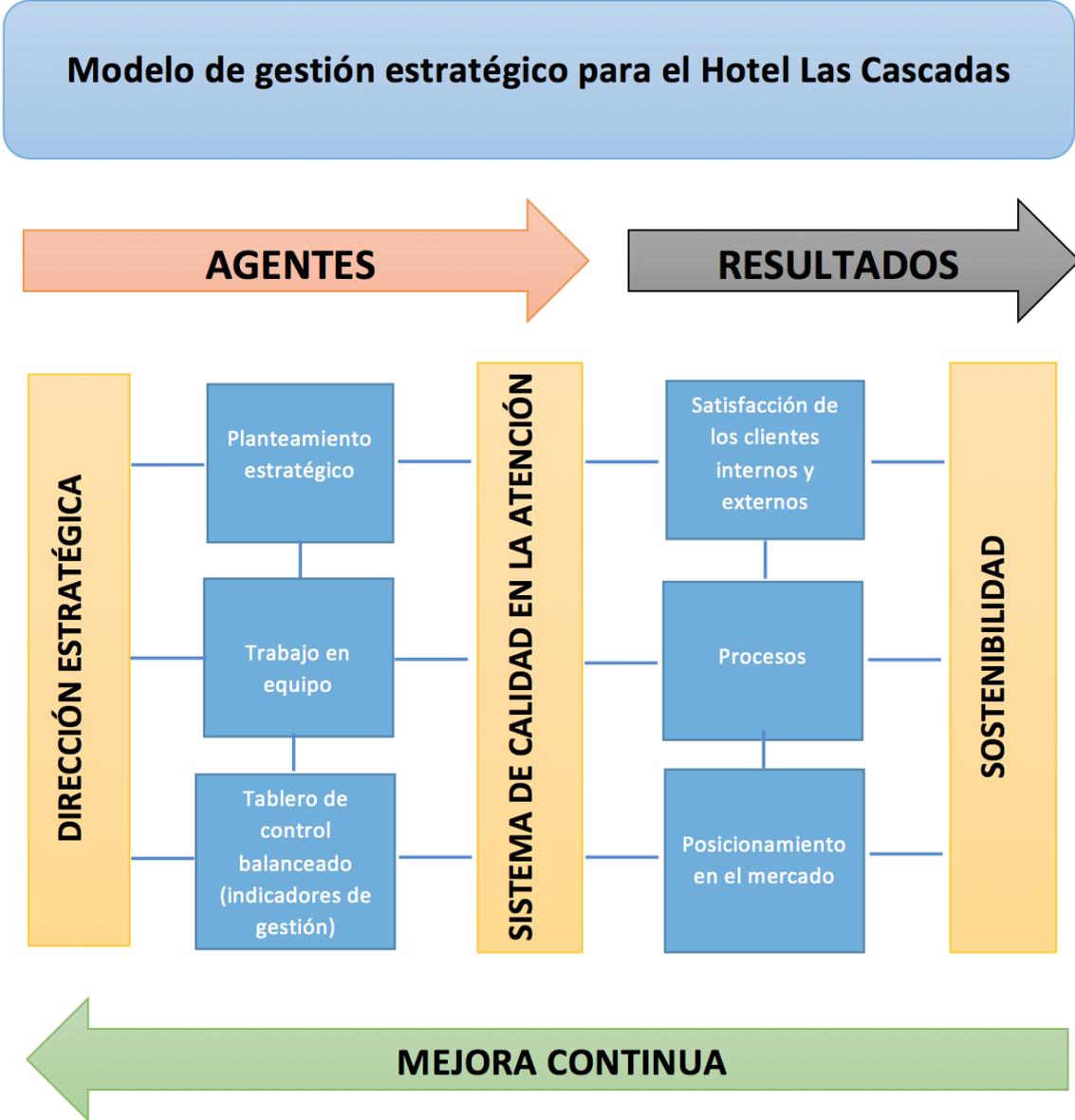
### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva da la posibilidad al área directiva del hotel que identifique al personal como parte esencial de la organización, siendo su principal recurso para lograr el mejoramiento continuo, por lo tanto, es indispensable que se contraten colaboradores que cumplan con el perfil de puesto definido (ver anexo 5). Además, es pertinente que se reconozca que para crear valor en los servicios que se otorgan se cuente con personal capacitado, motivado y empoderado de los fundamentos organizacionales del negocio, para que trabajen en equipo en la consecución de los objetivos propuestos.

También, se requiere que se genere en la organización un clima de trabajo propicio que colabore en el crecimiento personal y laboral de los involucrados, por lo cual, es conveniente que conozcan sobre el modelo de gestión propuesto, las estrategias definidas para que contribuyan a implementarlas.

Finalmente, para el control de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se incluyen indicadores de solución de quejas que se relacionan con la calidad que se ofrece a los clientes; por lo tanto, será necesario llevar un registro de estas.

A continuación, se presenta el diagrama resumen del modelo de gestión propuesto.



**Gráfico 13. Diagrama del modelo de gestión**

*Elaborado por: Santiago Ayala*

## 2.4. Presupuesto del modelo de gestión propuesto

Aprovechando los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura, para implementar las estrategias definidas en el modelo de gestión propuesto, el presupuesto del modelo de gestión estratégico, básicamente corresponde a los valores que se requerirán invertir en el plan de marketing, como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 29.**  
**Presupuesto del proyecto**

<b>Cant.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio</b>	<b>Total año 1</b>	<b>Total año 2</b>	<b>Total año 3</b>	<b>Total año 4</b>	<b>Total año 5</b>
1	Contratación para creación página <i>Web</i>	700,00	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1	Pago de <i>Hosting</i>	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
1	Contratación de administración de página <i>Web</i> y redes sociales	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
1	Contratación con <i>Booking</i> para posicionamiento de la imagen del hotel	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1	Contratación con <i>Google</i> para posicionamiento de página	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1.230,00</b>	<b>530,00</b>	<b>530,00</b>	<b>530,00</b>	<b>530,00</b>

*Elaborado por: Santiago Ayala*

El presupuesto del modelo de gestión propuesto en los cinco años alcanza USD3.350,00. Es pertinente aclarar que no existe variación en los valores presupuestados a partir del segundo año, porque se consideró que la inflación que se registró en el país al año 2019, la que se situó en el -0,07% (INEC, 2020).

## 2.5. Análisis de factibilidad

El análisis de factibilidad parte del plan financiero, el que parte de la situación actual del Hotel Las Cascadas en base a los ingresos presentados desde sus inicios hasta la actualidad según sus estados financieros (ver anexo 7 y 8). A continuación, la proyección de ingresos y egresos considerando el crecimiento del turismo en el Ecuador del 4,3% (Ministerio de Turismo, 2017) sin la propuesta del presente proyecto es:

**Tabla 30.*****Estado de resultados proyectado sin la propuesta***

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>SANCHEZ YANEZ PATRICIO BOLIVAR</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>296,864.68</b>	<b>309,629.86</b>	<b>322,943.94</b>	<b>336,830.53</b>	<b>351,314.25</b>
Ingreso por Hospedaje	238,932.03	249,206.10	259,921.96	271,098.61	282,755.85
Venta de alimentos en Restaurant	54,989.95	57,354.52	59,820.77	62,393.06	65,075.96
Ingreso por Licores y bebidas	2,942.70	3,069.24	3,201.21	3,338.86	3,482.44
<b>COSTOS</b>	<b>189,685.55</b>	<b>197,842.03</b>	<b>206,349.24</b>	<b>215,222.25</b>	<b>224,476.81</b>
<b>COSTOS DE VENTA FIJOS</b>	<b>189,189.28</b>	<b>197,324.42</b>	<b>205,809.37</b>	<b>214,659.17</b>	<b>223,889.52</b>
Materia prima e insumos directos	40,833.48	42,589.32	44,420.66	46,330.75	48,322.97
Mano de obra directa	101,493.86	105,858.10	110,409.99	115,157.62	120,109.40
Costos de servicios	42,004.34	43,810.53	45,694.38	47,659.24	49,708.59
Otros costos	4,857.60	5,066.47	5,284.33	5,511.56	5,748.55
<b>COSTOS DE VENTA VARIABLES</b>	<b>496.27</b>	<b>517.61</b>	<b>539.87</b>	<b>563.08</b>	<b>587.29</b>
<b>GASTOS</b>	<b>40,407.23</b>	<b>42,144.74</b>	<b>43,956.96</b>	<b>45,847.11</b>	<b>47,818.54</b>
<b>Gastos de administración</b>	<b>39,559.58</b>	<b>41,260.64</b>	<b>43,034.85</b>	<b>44,885.35</b>	<b>46,815.42</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>733.32</b>	<b>764.86</b>	<b>797.74</b>	<b>832.05</b>	<b>867.83</b>
<b>Gastos no deducibles</b>	<b>114.32</b>	<b>119.24</b>	<b>124.37</b>	<b>129.71</b>	<b>135.29</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>	<b>66,771.90</b>	<b>69,643.09</b>	<b>72,637.75</b>	<b>75,761.17</b>	<b>79,018.90</b>

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Al considerar que, con la propuesta del modelo de gestión para el Hotel Las Cascadas se espera un crecimiento en los ingresos del 5% adicional al crecimiento del turismo presentado en el último año, con la puesta en marcha del presente proyecto, los ingresos del hotel crecerán en un 9,30% para los siguientes cinco años, entonces, la puesta en marcha del plan de marketing para posicionamiento del Hotel Las Cascadas, a continuación la proyección de ingresos y egresos que obtendrá el hotel con la propuesta:

**Tabla 31.*****Estado de resultados proyectado con la propuesta***

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>SANCHEZ YANEZ PATRICIO BOLIVAR</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>311,095.97</b>	<b>340,027.89</b>	<b>371,650.49</b>	<b>406,213.98</b>	<b>443,991.88</b>
Ingreso por Hospedaje	250,386.10	273,672.01	299,123.51	326,941.99	357,347.60
Venta de alimentos en Restaurant	57,626.10	62,985.32	68,842.96	75,245.35	82,243.17
Ingreso por Licores y bebidas	3,083.77	3,370.56	3,684.02	4,026.63	4,401.11
<b>Costos</b>	<b>198,778.82</b>	<b>217,265.25</b>	<b>237,470.91</b>	<b>259,555.71</b>	<b>283,694.39</b>
<b>Costos de venta fijos</b>	<b>198,258.76</b>	<b>216,696.82</b>	<b>236,849.62</b>	<b>258,876.64</b>	<b>282,952.17</b>
Materia prima e insumos directos	42,790.98	46,770.54	51,120.20	55,874.38	61,070.70
Mano de obra directa	106,359.34	116,250.76	127,062.08	138,878.85	151,794.58
Costos de servicios	44,017.97	48,111.65	52,586.03	57,476.53	62,821.85
Otros costos	5,090.46	5,563.87	6,081.31	6,646.88	7,265.04
<b>Costos de venta variables</b>	<b>520.06</b>	<b>568.43</b>	<b>621.29</b>	<b>679.07</b>	<b>742.22</b>
<b>Gastos</b>	<b>42,344.30</b>	<b>46,282.32</b>	<b>50,586.57</b>	<b>55,291.12</b>	<b>60,433.20</b>
Gastos de administración	41,456.01	45,311.42	49,525.39	54,131.25	59,165.45
Gastos financieros	768.48	839.95	918.06	1,003.44	1,096.76
Gasto de ventas (plan mk)	1,230.00	530.00	530.00	530.00	530.00
Gastos no deducibles	119.80	130.95	143.12	156.43	170.98
<b>Utilidad acumulada</b>	<b>69,972.85</b>	<b>76,480.33</b>	<b>83,593.00</b>	<b>91,367.15</b>	<b>99,864.29</b>

*Elaborado por: Santiago Ayala*

Como se puede observar la utilidad acumulada presenta saldos positivos, lo que indica que la implementación de las estrategias del modelo de gestión contribuirá en el desarrollo del hotel.

Además, para analizar la viabilidad del proyecto, se usa la fórmula de Retorno de Inversión, con sus siglas en inglés ROI *Return On Investment*. Considerando la

utilidad acumulada en el primer año proyectado y el presupuesto de la inversión requerida igualmente en el primer año, de la siguiente forma:

$$\text{ROI Marketing} = [(\text{Utilidad Bruta} / \text{Gastos de inversión})] - 1 \times 100$$

En donde:

La utilidad bruta es igual a USD69.972,85

Los gastos de la inversión son igual a USD1.230,00

Entonces:

$$\text{Es decir: } [(69.972,85/1.230,00)] - 1 \times 100$$

$$\text{ROI Marketing} = [(56,89)] - 1 \times 100 = 55,89\%$$

Según estos resultados, por cada dólar que el hotel invierta en el modelo de gestión, le retornarían USD55,89, lo que indica que la implementación de dicha propuesta es factible.

También, se consideró el Valor Actual Neto (VAN), el que se define por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1-i)^1} + \frac{FNE_2}{(1-i)^2} + \frac{FNE_3}{(1-i)^3} + \frac{FNE_4}{(1-i)^4} + \frac{FNE_5}{(1-i)^5}$$

En dónde:

$I_0$ =Inversión inicial

FNE = Flujo neto de efectivo anual

$i$  = costo de oportunidad

Aplicada la fórmula:

$$\text{VAN} = -I_0 + \frac{39.047,22}{(1-0,1881)^1} + \frac{35.921,73}{(1-0,1881)^2} + \frac{33.046,73}{(1-1-0,1881)^3} + \frac{30.401,26}{(1-1-0,1881)^4} + \frac{27.967,83}{(1-1-0,1881)^5}$$

El resultado es: VAN= -0+166.384.47 = 166.384,47 dólares.

Por lo tanto, el VAN que se percibiría la empresa con la implementación del modelo de gestión propuesto sería de **USD. 166.384,47**; cifra que es el resultado de traer los flujos de efectivo a valor presente. Al ser positivo, la empresa no compromete sus recursos económicos, por lo que, se puede concluir que la puesta en marcha de la propuesta es factible.

### 2.3.9. Plan de Contingencia

El objetivo del plan de contingencia es garantizar la continuidad de las operaciones del hotel.

Para el efecto, se presentan en el siguiente cuadro los eventuales riesgos que se podrían enfrentar, las acciones que deberían considerar para mitigarlos y los responsables de ejecutarlas.

**Tabla 32.**  
***Riesgos, acciones y responsables del Plan de Contingencia***

<b>Riesgos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>
Seguridad de los activos por un desastre natural, incendios, robos.	Adquirir una póliza de seguro que cubra los activos de la empresa.	Gerente.
	Conformar brigadas contra incendios y primeros auxilios con designación de responsabilidades para actuar oportunamente en caso de presentarse un incendio, un desastre natural o un error humano que ponga en riesgo a las personas que se encuentran en las instalaciones del hotel.	Asistente Administrativo.
Seguridad de los activos por problemas de gestión.	Realizar una revisión periódica de la red informática.	Gerente.
	Mantener un archivo de documentos confidenciales con copia a uno de los familiares del gerente propietario del hotel.	Asistente Administrativo.
	Contar con el apoyo de un equipo de asesores legales que sean los que redacten contratos de trabajo y otros documentos que aseguren la estabilidad del hotel.	
	Realizar una auditoría interna cada dos años con el apoyo de especialistas.	
Daño irreparable de maquinaria o herramientas de trabajo.	Mantener un plan de seguridad integral.	
	Contar con un presupuesto anual que permita reemplazar la maquinaria o herramientas de trabajo obsoletas.	Asistente Administrativo.

*Elaborado por: Santiago Ayala*

### 2.3.10. Presupuesto del proyecto de titulación

Se presenta el presupuesto incurrido en la realización del proyecto como modalidad de titulación:

**Tabla 33.**  
*Detalle de gastos*

Detalle	Valor total en USD
Computador	800,00
Internet	120,00
Material de escritorio	80,00
Copias y anillados	100,00
Trámites universitarios	1.200,00
Movilización	300,00
Imprevistos	100,00
<b>Total</b>	<b>2.700,00</b>

*Elaborado por: Santiago Ayala*

### 2.4. Cronograma

**Tabla 34.**  
*Cronograma de actividades del proyecto de titulación*

Actividades	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Elaboración del ante proyecto	█							
Presentación del ante proyecto	█							
Aprobación del ante proyecto		█						
Elaboración capítulo I		█						
Presentación para correcciones		█						
Correcciones capítulo I			█					
Diseño de instrumentos			█					
Validación instrumentos			█					
Aplicación instrumentos			█	█	█			
Elaboración				█	█	█	█	█





## CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

### **Propuesta de solución al problema**

**Nombre de la propuesta.** Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas.

**Objetivos.** Para diseñar el Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas se realizó:

- El establecimiento de los fundamentos organizacionales.
- El análisis estratégico del entorno externo, interno y de la organización de los competidores.
- Se construyó la estrategia en función de los resultados que se obtuvieron en el análisis previo, a partir del planteamiento de las matrices: FODA, FODA cruzada y PEYEA, a partir de las que se establecieron las estrategias correspondientes.
- Para el control estratégico se establecieron indicadores alineados a cada estrategia en función de alcanzar los objetivos a corto plazo establecidos y lograr el control.
- Se definió el presupuesto del modelo de gestión propuesto y se analizó la viabilidad del mismo.
- Finalmente, se estableció el plan de contingencia.

El Modelo de Gestión propuesto inicia con el diseño de los fundamentos organizacionales del Hotel Las Cascadas que incluyen: misión, visión, objetivos, valores.

A partir, de la matriz FODA y PEYEA se establecieron estrategias que permitan potenciar las fortalezas, reducir el impacto de las amenazas, minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades presentes.

Las ventajas competitivas con las que cuenta el Hotel Las Cascadas incluyen precios preferenciales, variedad en servicios y se busca potenciar la atención de calidad y el mejoramiento continuo. Para lo que, se diseñaron los perfiles de los puestos que conforman la organización, procurando que todos y cada uno cuente con competencias específicas que les permita en unión otorgar un servicio de alta calidad a los huéspedes y visitantes del hotel.

Se cree fundamental potenciar el marketing digital para lo cual se propone crear una página *Web* institucional y cuentas en redes sociales que permitan al hotel tener más visibilidad entre los turistas que llegan a La Maná, además, de contratar con *Booking* para mejorar el posicionamiento de la imagen del hotel en sus páginas, al igual que con *Google*, para que el hotel aparezca dentro de las primeras opciones de búsqueda.

El plan financiero presenta la proyección de ingresos y egresos considerando el crecimiento del turismo en el Ecuador del 4,3% más el 5% del crecimiento esperado por el plan de marketing que se implementará, lo que dio resultados positivos que indican la viabilidad de la ejecución de las estrategias propuestas.

### 3.1. Evaluación de experto

La evaluación de experto toma en cuenta que el profesional que revise el Modelo de Gestión propuesto cuente con estudios de cuarto nivel en administración de empresas, con especialidad en turismo. Con una experiencia mínima de administración en el sector turístico de por lo menos tres años.

Para el efecto, se entregó una solicitud a los expertos con una copia del Modelo de Gestión con el fin de que lo califiquen de acuerdo a los siguientes criterios:

**Tabla 35.**  
***Criterios de evaluación del Modelo de Gestión***

<b>Criterio</b>	<b>Referencia</b>
Impacto	Representa el alcance del modelo en el servicio hotelero.
Inversión	Representa la perspectiva del modelo en función de la inversión que se requiere para su implementación.
Aplicabilidad	Indica la capacidad que tiene el modelo para ser implementado en un hotel.
Factibilidad	Representa el grado de utilización que tiene el modelo para ser aplicado en un hotel.

Conceptualización	Indica la coherencia que existe entre la teoría relacionada a la administración para el diseño del modelo de gestión.
Innovación	Representa el valor agregado del modelo de gestión respecto a los existentes.

*Fuente: (Loggiodice & Álvarez, 2002)*

Una vez definidos los criterios de evaluación, se presenta la escala de evaluación que se presentó a los expertos:

**Tabla 36.**  
***Escala de evaluación presentada a expertos***

Criterios	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Puntaje Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
	5	4	3	2	1
Impacto	Muy alto impacto	Alto impacto	Impacto moderado	Bajo impacto	Muy bajo impacto
Inversión	Muy baja inversión	Baja inversión	Mediana inversión	Alta inversión	Muy alta inversión
Aplicabilidad	Muy alta aplicabilidad	Alta aplicabilidad	Mediana aplicabilidad	Baja aplicabilidad	Muy baja aplicabilidad
Factibilidad	Altamente posible	Muy posible	Posible	Poco posible	Imposible
Conceptualización	Muy apropiada	Apropiada	Medianamente apropiada	Poco apropiada	Inapropiada
Innovación	Muy alto nivel	Alto nivel	Mediano nivel	Bajo nivel	Muy bajo nivel

*Fuente: (Loggiodice & Álvarez, 2002)*

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

## Conclusiones generales

- La visión del Hotel las Cascadas se definió en miras de que alcance un sitio privilegiado en el mercado local, a través de la oferta de servicios enmarcados en la calidad y los valores que enmarcan el trabajo de quienes lo conforman con la única finalidad de satisfacer plenamente las expectativas de sus clientes. El enunciado de la misión está inspirado en los mismos principios sobre los que se basa su visión, considerando al cliente como el eje central de su gestión.
- El resultado del análisis estratégico identificó que el Hotel Las Cascadas cuenta con fortalezas producto de los precios competitivos, variedad de servicios, inversión en tecnología aplicada al servicio hotelero, gestión de talento humano definida, liquidez, personal competente; las debilidades que presenta incluyen la falencia de una planeación estratégica, un plan de marketing, un sistema de verificación de satisfacción del cliente y planes de fidelización. Sus oportunidades están dadas por el incremento de la demanda, la oferta de servicios de alta preferencia entre turistas, Tics usadas para la publicidad y venta en línea; y, la tendencia del público objetivo a reservar por medio del Internet. Sus amenazas son: altos niveles de competitividad, inestabilidad política y económica y hoteles consolidados en el mercado local.
- El Hotel Las Cascadas no está registrado como una empresa, no cuenta con una estructura organizacional definida, la gerencia está a cargo de su administración, no dispone de un plan de marketing que promocioe sus servicios, su principal medio para llegar a sus clientes es la atención directa y a través de Booking. Cuenta con una infraestructura cómoda y bien adecuada para dar confort a sus visitantes, con una capacidad para 191 personas distribuidas en 70 habitaciones, es financieramente fuerte, cuenta con ventajas competitivas que puede sacar provecho para lograr su posicionamiento en el mercado, producto de que cuenta con liquidez. El talento humano es calificado, sin embargo, de que no cuente con procesos definidos. El principal medio que se usa para la comunicación interna es el

WhatsApp y teléfono. La percepción de los clientes sobre la calidad es positiva.

- El modelo de gestión estratégico propuesto busca que el hotel alcance ingresos al 2024 por USD 99.864,29, considerando una proyección positiva del 9,30% para los siguientes cinco años; posicionarse para el mismo año como la primera empresa hotelera del cantón; y, ubicarse dentro de las cinco primeras empresas de alojamiento en la provincia, por medio de la oferta de servicios de calidad. Para lograrlo se establecieron nueve estrategias (cinco retenidas y cuatro de contingencia) que incluyen potenciar la publicidad que realiza por medio de marketing digital, implementar planes de fidelización de clientes, impulsar los servicios de banquetería y recepciones, establecer un sistema de verificación de satisfacción del cliente.
- Para controlar que las estrategias establecidas logren alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, se establecieron indicadores de gestión para las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento que permitirá al área directiva de la empresa conocer periódicamente si se están o no cumpliendo los objetivos propuestos para la toma de decisiones requeridas.

### **Recomendaciones generales**

- Implementar las acciones necesarias que contribuyan a plasmar las estrategias definidas en el modelo de gestión, con el fin de sacar el máximo provecho a las oportunidades existentes en el entorno externo, potencializar las fortalezas internas, para reducir el impacto de las debilidades y hacer frente a las amenazas. En búsqueda de que la empresa sea competitiva y sostenible en el tiempo.
- Socializar con los colaboradores del hotel el modelo de gestión estratégico, enfatizando los fundamentos organizacionales, para que trabajen alineados a la visión que tiene la empresa y sean los principales embajadores de estos hacia el público externo, promoviendo el trabajo en

equipo para la consecución de los objetivos propuestos, tomando en cuenta los indicadores de gestión.

- Poner en marcha un plan de marketing que aproveche las ventajas competitivas con las que cuenta el hotel, dando a conocer los servicios que se ofertan, enmarcados en principios de calidad y resaltando los valores sobre los que se basa el trabajo de todos quienes conforman el equipo de trabajo de la empresa.
- Capacitar al personal en aspectos relacionados con atención al cliente hotelero, resolución de conflictos, calidad total de servicios turísticos para lograr la mejora continua y de esta forma lograr satisfacer plenamente a los huéspedes y visitantes del hotel, con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

## Referencias Bibliográficas

- Águeda, E., & Mondéjar, J. (2013). *Fundamentos del marketing*. Madrid: HESIC.
- Arquino, A. (2012). *Plan Estratégico Para El Hotel-Suites Costa De Oro Del Cantón Salinas, Provincia De Santa Elena, 2012-2016*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/674>
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). *El control de gestión estratégica en las organizaciones* (Vols. Volumen 5, Numero 2.). (U. R. Chacín, Ed.) Zulia, Venezuela: CICAG.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *La economía ecuatoriana en crecimiento*. Obtenido de <https://www.bce.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-2019>
- Betancourt, J. (2014). *Navegando hacia el cuarto paradigma* (Vol. Sexta Edición). Venezuela: EUMEDONET.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica operativa*. Quito, Ecuador: Abya Yala.
- Cedeño, J. (2018). *Modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/734/1/TT83.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Vol. Séptima Edición). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. . México: Editorial Thompson.
- Cruzado, T. (2018). *Propuesta de plan de branding estratégico para un nuevo concepto en la categoría de urnas de mascotas en la ciudad de Lima Metropolitana*. Universidad esan Graduate School of Business. Peru: Tesis

- Maestría en Marketing. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1298>
- David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Hardcover. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de <https://www.pdfdrive.com/strategic-management-a-competitive-advantage-approach-e39993395.html>
- Delgado, J. (2015). *¡Planificando estratégicamente!* California: Windimills.
- Drucker, P. (1974). *Management, tasks, responsibilities, practices*. Nueva York: Harper & Row, Publishers.
- El Comercio. (2017). *El país proyecta un turismo más sustentable*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/pais-proyecta-turismosustentable-biodiversidad-proteccion.html>
- El Comercio. (2019). Más de USD 100 millones perdió el turismo en Ecuador. *Diario El Comercio*, pág. 1.
- El Comercio. (2 de enero de 2020). El turismo dinamizó la economía del país en los feriados del 2019, según el Ministerio de Turismo. *El turismo dinamizó la economía del país en los feriados del 2019, según el Ministerio de Turismo*.
- Empresa Pública Municipal de Turismo y Comunicación Social de La Maná. (2019). *Estadísticas de turismo en el cantón*. La Maná: EPMTURCOM-EP.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Un manual práctico para elaborar un plan estratégico*. España: Diaz de Santos.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson, Prentice Hall.
- Gareth, J., & otros, y. (2010). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Goodstein, N., & Pfeiffer, T. (2008). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill Interamericana. SA.

- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Guerrero, H., & Vélez, W. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil Caso Omaconsa S.A.* Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- INEC. (2020). *Inflación 2019*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_dic2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2019.pdf)
- ISSO tools. (2016). *Norma Técnica de Calidad ISSO 9001*. Obtenido de <https://www.isotools.com.co/normas/ntc-iso-9001/>
- Loggioldice, Z., & Álvarez, R. (2002). *Estrategias de mercadeo utilizadas por las agencias de viajes y su influencia en la selección turístico del cliente: Caso Valencia*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Martínez, F. (2004). *Planeación Estratégica Creativa*. México : PAC.
- Ministerio de Turismo. (2017). *Anuario Estadístico 2012-2016*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/AnuarioEstadistico/Boletin-Estadisticas-Turisticas-2012-2016.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2017). *Boletín Estadísticas Turísticas 2012-2016*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/8-turismo-en-cifras>
- Ministerio de Turismo. (2 de Agosto de 2019). *Estadísticas*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/reglamento-de-alojamiento-en-inmuebles-turisticos-entrara-en-vigencia/>
- Ministerio de Turismo. (2019). *Informe de tendencias globales de consumo. Tecnología y turismo 2019*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Tendencias/2019/TENDENCIAS-DE-TURISMO-2019.pdf>

- Ministerio de Turismo. (2019). *Turismo en cifras*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-cifras>
- Monar, N. (2019). *Plan de negocios para la creación de un almacén de repuestos*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Ramírez, C. (2016). *Relación entre el marketing mix y el posicionamiento en el Restaurante Viva Mejor, Jamalca-Amazonas*. Obtenido de Universidad Señor de Sipán, Perú: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2392/Ram%EDrez%20Carranza,%20Carmen.pdf;jsessionid=0A23ACC104AAB806B7B7D0C0A30509CB?sequence=1>
- Ramírez, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Obtenido de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rioja, J. (2018). *Estrategias de gestión hotelera para mejorar el servicio del Hostal Los Mangos, Pucará*. Obtenido de Universidad Señor de Sipán, Perú: <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4696>
- Sallenave, J. (2007). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma.
- Sánchez, E. (2015). *¿Ha evolucionado la industria hotelera y turística en Ecuador?* Obtenido de Transport: <https://transport.ec/opinion-2/ha-evolucionado-la-industria-hotelera-y-turistica-en-el-ecuador/>
- Sánchez, E. (07 de Julio de 2019). *Transport. Guía Ecuatoriana de transporte y turismo*. Obtenido de <https://transport.ec/opinion-2/ha-evolucionado-la-industria-hotelera-y-turistica-en-el-ecuador/>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. México: Editorial Temas Gerenciales. Editores 3R.

- Soriano, C. (2015). *La estrategia básica del marketing*. Madrid: Diaz de Santos.
- Soto, E., & Dolan, S. (2009). *Presente y futuro de las PYMES del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. México: Thompson.
- Steiner, G. (1991). *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. México: Compañía Editorial Continental, SA.
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias*. Obtenido de Psicología desde el Caribe, núm. 12, pp. 115-133: <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Formato de la encuesta



Esta encuesta tiene fines netamente académicos y servirá de soporte para el proyecto: Modelo de Gestión Estratégico para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas, por lo que, se le solicita responda apegado a la verdad.

Coloque una X en donde crea conveniente:

1. Su estancia en el hotel la califica como:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regula	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

2. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que el hotel brinde a sus huéspedes?

SPA	<input type="checkbox"/>
Eventos	<input type="checkbox"/>
Boutique	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

3. ¿Por qué medio se enteró del hotel?

Facebook	<input type="checkbox"/>
Sugerencia de algún conocido o familiar	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

4. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre promociones del hotel?  
(puede elegir más de una opción)

Facebook	<input type="checkbox"/>
Página Web	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>
Vallas publicitarias	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Si su elección fue otros, por favor especifique:.....

5. Recomendaría el hotel a sus familiares o amigos

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6. Qué sugerencia o comentario tiene para mejorar el servicio que se ofrece:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 2. Tablas de frecuencias y porcentajes de los resultados de las encuestas**

1. Su estancia en el hotel la califica como:

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	52	57%
Buena	29	32%
Regular	11	12%
Mala		0%
Pésima		0%
TOTAL	92	100%

1. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que el hotel brinde a sus huéspedes?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SPA	29	32%
Eventos	47	51%
Boutique	16	17%
Otros	0	0%
TOTAL	92	100%

1. ¿Por qué medio se enteró del hotel?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facebook	19	21%
Sugerencia de algún conocido o familiar	57	62%
Otros	16	17%
TOTAL	92	100%

1. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre promociones del hotel?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facebook	65	71%
Página Web	66	72%
Instagram	66	72%
Vallas publicitarias	34	37%
Instagram	66	72%
Otros	39	42%

1. Recomendaría el hotel a sus familiares o amigos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	50	54%
A veces	35	38%
Nunca	7	8%
TOTAL	92	100%

### **Anexo 3. Guía de la entrevista**

1. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica?
2. ¿La empresa cuenta con un Modelo de Gestión estructurado?
3. ¿Qué es lo que busca la empresa alcanzar en el tiempo?
4. ¿A su criterio cuáles son los valores sobre que realizan el trabajo todos los colaboradores?
5. ¿Qué objetivos se desean alcanzar en el hotel?
6. ¿La empresa cuenta con un plan de marketing?
7. ¿Cómo se da a conocer el hotel en el medio?
8. ¿Qué es lo que más le ha afectado a la empresa desarrollarse?
9. ¿Qué servicios ofrece el hotel?
10. ¿Cuenta con perfiles de puestos de trabajo definidos?

#### Anexo 4. Resultados de la auditoría realizada

Auditoría.

<b>Aspectos generales</b>			
Nombre de la empresa	LAS CASCADAS		
Razón social	LAS CASCADAS		
Dirección	Av. 19 de Mayo		
Teléfono	593 3-256-8200		
<b>Información general de la empresa</b>			
Gerente general	Patricio Sanchez Yanez		
Departamentos que la integran	Administrativo		
Número total de trabajadores	14		
Tiempo que lleva en el mercado	Inicio 01May2018 (22meses)		
Aspectos legales	ANEXO 1		
Aspectos ambientales	Licencia Ambiental (en proceso)		
Reconocimientos	NO		
<b>Aspectos de funcionamiento</b>			
Enumere los 5 productos que son más importantes para el funcionamiento de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones</li> <li>2. Marketing</li> <li>3. Personal</li> <li>4. Restaurnte</li> <li>5. Servicio y atención</li> </ol>		
Enumere los 5 materiales que son los más importantes para el funcionamiento de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De aseo y limpieza</li> <li>2. Amenities</li> <li>3. Alimentos Frescos</li> <li>4. Capacitación</li> <li>5. Servicios Básicos</li> </ol>		
Enumere los equipos y maquinaria con la que cuenta en la actualidad la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lavadoras</li> <li>2. Secadora,</li> <li>3. Rodillo para planchado</li> <li>4. Equipos de computo</li> <li>5. Cuarto de Racks</li> <li>6. Sistema de Camaras</li> <li>7. Televisiones</li> <li>8. Calentadores de alimentos para buffet</li> <li>9. Ascensores</li> <li>10. Congeladores</li> <li>11. Neveras,</li> <li>12. Cocina</li> <li>13. Lavadora de platos</li> <li>14. Horno</li> <li>15. Generador de Energía</li> <li>16. Porton Electrico</li> </ol>		
De los siguientes procesos ¿cuáles se elaboran a través de un intermediario?	<b>Procesos</b>	<b>X</b>	<b>Observaciones</b>
	Vender y asignar habitaciones	X	Agencias de viajes
	Lavandería		
	Preparación de alimentos y bebidas		

	Contabilidad		
	Otros (especifique)		
	Seguridad ocupacional y Vigilancia en la Salud	X	
	Consultora Ambiental	X	

<b>Análisis interno</b>			
<b>Organización (marque con una X)</b>	sí	no	Observaciones
1. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	X		
¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	X		
¿Se asigna un administrador por departamento?		X	
¿Existe afinidad en la relación labor-trabajador?	X		
¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		X	
<b>Planeación (marque con una X)</b>	sí	no	Observaciones
2. ¿Se cuenta con una planeación estratégica?		X	
¿La empresa usa el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones?		X	
¿Se ha realizado una auditoría de la organización?		X	
¿Conoce la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?		X	
¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores y trabajadores?		X	
<b>Control (marque con una X)</b>			
3. ¿Se ha definido objetivos de control?		X	
¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?		X	
¿Se manejan sistemas de control de gestión?		X	
¿Se manejan sistemas de control operativos?		X	
¿Se conoce cuál es el costo de los sistemas de control?		X	
¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, calidad y gerenciales?		X	
¿Se han establecido métodos para medir el desempeño?		X	
<b>Recurso humano (marque con una X)</b>			
4. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?	X		
¿Se ofrece capacitación al empleado?	X		
¿Es alta la satisfacción del trabajo?			Se desconoce
¿La organización cuenta con sistemas de incentivos y sanciones?	X		
¿Son bajas las tasas de ausentismo?	X		
¿Existe un sistema adecuado de descripción de		X	

funciones?			
¿Los trabajadores están afiliados al IESS?	X		
¿Los trabajadores cumplen con su horario de trabajo?	X		
¿Se ha tenido que recortar el número de trabajadores calificados?	X		
<b>Dirección (marque con una X)</b>			
5. ¿Existe una clara definición de funciones?	X		
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	X		
¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?		X	
¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?		X	
¿Están definidos los mecanismos para realizar el control de gestión?		X	
¿Está definidos los niveles de responsabilidad?		X	
¿Es eficaz la comunicación en todas las unidades de la empresa?	X		
¿La gerencia utiliza un estilo participativo?	X		
¿La empresa respalda a sus trabajadores, existe un buen ambiente de trabajo?	X		
¿Estimulan a los trabajadores con premios, ascensos o reconocimientos?	X		No por escrito como política

<b>Auditoría del área de producción</b>			
<b>Organización (marque con una X)</b>	sí	no	Observaciones
6. ¿La empresa cuenta con las instalaciones efectivamente diseñadas y localizadas?	X		
¿Es eficiente el sistema de producción utilizado?		X	
¿Son altos los costos de producción?	X		
¿Se tienen estándares de producción claros, coherentes y efectivos?		X	
¿Es adecuada la capacidad de producción, con respecto a la demanda pronosticada?		X	
¿Existe una buena relación entre la empresa y los proveedores?	X		
¿Son los proveedores confiables?	X		
¿Son efectivos los sistemas de inventarios que se llevan?		X	
¿Se realizan inventarios? ¿cómo?		X	Una vez al año
¿Se ha hecho un análisis de los costos de producción?		X	
¿Es adecuado el recurso tecnológico con el que se cuenta?	X		
¿Las instalaciones, equipos, mobiliario, maquinaria y oficinas están en buen estado?	X		
¿Se encuentran las diferentes áreas distribuidas estratégicamente?	X		
<b>Auditoría de calidad (marque con una X)</b>			
7. ¿Existe una política de calidad?		X	

¿Son eficaces los procedimientos y políticas de calidad?		X	
¿Existe un manual de calidad?		X	
¿Existe un manual de procesos?		X	
¿Existen estrategias de calidad?		X	
¿Están definidos los estándares de calidad?		X	
¿Hay un programa de capacitación para la calidad instituido?		X	
¿Están entrenados los colaboradores para solucionar problemas?	X		
<b>Auditoría servicio al cliente (marque con una X)</b>			
8. ¿La organización cuenta con una base de datos de los clientes?	X		
¿Cuenta con una estrategia clara y definida del servicio al cliente?		X	
¿Ofrece una atención clara, cordial y oportuna al cliente?	X		
¿Se cumple con lo que se ofrece al cliente?	X		
¿Se preocupa por verificar la satisfacción del cliente durante su estancia en el hotel?		X	
¿Se cuenta con varios servicios para cumplir con las necesidades del cliente?	X		
¿Los precios que se ofertan al cliente están de acuerdo al mercado?	X		Sin estudio de mercado
¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de la competencia?		X	
<b>Auditoría financiera (marque con una X)</b>			
9. ¿cuenta con indicadores financieros?		X	
¿Dispone de estrategias financieras?		X	
¿Las relaciones porcentuales entre los rubros del estado de pérdidas y ganancias son estables?		X	
¿Puede cubrir sus obligaciones a corto plazo?	X		
¿Existe rentabilidad en el negocio?	X		
¿Tiene que cubrir créditos?		X	
<b>Auditoría de mercadeo (marque con una X)</b>			
10. ¿El número de clientes ha evolucionado positivamente en los últimos años?	X		
¿Conoce cuál es su mercado objetivo?	X		
¿La calidad en los servicios que ofrece es una prioridad establecida?	X		
¿Cuenta con estrategias de marketing mix? ¿cuáles?	X		Facebook Booking
¿Cuenta con canales de distribución definidos? ¿cuáles?		X	
¿Realiza publicidad? ¿cómo?			Facebook Booking Tarjetas Volantes
¿Conoce los precios de la competencia?	X		
¿Ofrece descuentos, deducciones o créditos?	X		
¿Conoce cuál es el grado de satisfacción de los		X	

clientes?			
¿Cuenta con gestión de calidad pos venta?		X	
¿Cuenta con una gama de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes?	X		
¿Cuenta con investigaciones de mercado que le permita definir estrategias para satisfacer las expectativas de los potenciales clientes?		X	

PERMISOS	A QUIEN SE DEBE PAGAR	FRECUENCIA	QUIEN DEBE PAGAR	LAS CASCADAS HOTEL
	Y/O CUMPLIR OBLIGACIÓN	DE PAGO Y/O CUMPLIMIENTO	Y/O CUMPLIR	
Registro Actividad Turística	Ministerio de Turismo	Sólo 1 vez	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Licencia Funcionamiento Turismo	Ministerio Turismo / Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Permiso Sanitario	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Certificados de Salud Empleados	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas	NO CUMPLE
Patente	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Rótulos y Publicidad Exterior	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Bomberos	Cuerpo de Bomberos	Anual	P. Naturales y Jurídicas	EN PROCESO
Licencia Ambiental	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas	EN PROCESO
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>				
Declaración Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Anexo Imp. Renta (Rel. Dependencia)	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Jurídicas	CUMPLE
Anticipo Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Jul / Sep	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Retenciones en la Fuente - Renta	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Impuesto al Valor Agregado - IVA	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Impuesto Consumos Especiales	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	NA

Anexos Transaccionales (IVA /ICE /IR)	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Declaración Patrimonial	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales	CUMPLE
<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>				
Décimo Cuarto Sueldo	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Presentar planilla de pago 14to. Sueldo	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Décimo Tercero Sueldo	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Presentar planilla de pago 13er. Sueldo	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Fondos de Reserva	IESS	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Pagar 15% utilidades a empleados	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Presentar planilla pago 15% utilidades	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Uniformes para el Personal	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Remuneraciones a empleados	Empleados	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Aportes Seguro Social Empleados	IESS	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Repartir 10% por Servicio	Empleados	Mensual	Hoteles y Rest. 5 y 4 *	NA
Presentar Panilla de Pago 10% Servicio	Inspectorías de Trabajo	13ro. /14to. /Utili.	Hoteles y Rest. 5 y 4 *	NA
Aplicar % de Discapacitados en nómina	Ministerio de Trabajo	de Permanente	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Tener Dispensador de Preservativos	Ministerio de Salud	Permanente	P. Naturales y Jurídicas	NO CUMPLE
<b>OTRAS CONTRIBUCIONES Y OBLIGACIONES</b>				
Contribución 1 x mil Activos Fijos	Ministerio de Turismo	de Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Contribución 1 / mil Activos Reales	Superintendencia Compañías	Anual	P. Jurídicas	NA
Presentar Balances	Superintendencia Compañías	Anual	P. Jurídicas	NA
Impuesto Activos	Municipios	Anual	P. Naturales y	CUMPLE

Totales (1.5 / mil)			Jurídicas	
Impuesto Predial	Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Matriculación de Vehículos	Jefaturas de Tránsito	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Revisión Técnica Vehicular (Quito)	Municipio CORPAIRE	Anual	P. Naturales y Jurídicas	NA
Contratar SOAT para vehículos	Aseguradoras calificadas	Anual	P. Naturales y Jurídicas	NA
Derechos Autores y Compositores	SAYCE	Anual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Derechos Productores Fonogramas	SOPROFON	Anual	P. Naturales y Jurídicas	NO CUMPLE
Teléfono	Empresa Telefónica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Agua Potable	Empresa Agua Potable	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Energía Eléctrica	Empresa Eléctrica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Reportes Estadísticos	Ministerio Turismo	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Reportes de Huéspedes	Varias Instituciones	Diario	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Impuesto a Espectáculos Públicos	Municipios	Ocasional	P. Naturales y Jurídicas	CUMPLE
Tasa Servicios Turísticos	Municipio de Quito	Mensual	P. Naturales y Jurídicas	NA

## Anexo 5. Perfiles de cada puesto de trabajo

Cada puesto de trabajo deberá contar con los siguientes perfiles:

<b>Gerente General</b>	
<b>Nivel jerárquico del puesto: Directivo</b>	
<b>Perfil profesional</b>	
<b>Estudios:</b>	Tercer o cuarto nivel en administración de empresas con especialidad en administración de empresas turísticas.
<b>Experiencia:</b>	Cuatro años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados sobre el manejo de programas informáticos de finanzas y administración y marketing.
<b>Formación:</b>	Capacitación en atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de talento humano, calidad total, trabajo en equipo y marketing digital.
<b>Competencias:</b>	Inglés 100% hablado y escrito. Liderazgo, capacidad para trabajar bajo presión, en equipo, negociar, mantener comunicación proactiva con clientes internos y externos, delegar responsabilidades.
<b>Asistente Administrativo</b>	
<b>Nivel jerárquico del puesto: Directivo</b>	
<b>Perfil profesional</b>	
<b>Estudios:</b>	De tercer nivel en administración de empresas.
<b>Experiencia:</b>	Tres años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados sobre el manejo de programas informáticos de contabilidad y finanzas, programas de sistemas de control de procesos.
<b>Formación:</b>	Capacitación en trabajo en equipo, manejo de información financiera y documentación relacionada con permisos de funcionamientos, impuestos, IESS, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Turismo, Ministerio del Medio Ambiente.
<b>Competencias:</b>	Liderazgo, capacidad para trabajar bajo presión, en equipo, mantener comunicación proactiva con clientes internos y externos, iniciativa.
<b>Recepcionista</b>	
<b>Nivel jerárquico del puesto: Apoyo</b>	
<b>Perfil profesional</b>	
<b>Estudios:</b>	De segundo o tercer nivel en administración turística y hotelera.
<b>Experiencia:</b>	Tres años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados sobre el manejo de sistemas de reserva de habitaciones y control de habitaciones, comunicación vía internet con operadores turísticos, agencias de viajes; sistema de manejo y control de reclamos.
<b>Formación:</b>	Capacitación en trabajo en equipo, manejo de información confidencial, manejo de sistemas informáticos relacionados con el turismo.
<b>Competencias:</b>	Inglés hablado al 100%. Liderazgo, honradez capacidad para trabajar bajo presión, en equipo, mantener comunicación proactiva con clientes internos y

externos, iniciativa y empatía.

---

**Ama de Llaves**  
**Nivel jerárquico del puesto:** Apoyo  
**Perfil profesional**

---

<b>Estudios:</b>	De segundo nivel en administración de empresas.
<b>Experiencia:</b>	Tres años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados sobre inspección de habitaciones y baños, planificación de distribución de habitaciones a mucamas, planificación de reparaciones menores en las habitaciones.
<b>Formación:</b>	Capacitación en trabajo en equipo, manejo de personal, conocimiento de sistemas de registros de entrada y salida de llaves maestras, reabastecimiento de carro de suministros, inventarios. Inglés 80% hablado.
<b>Competencias:</b>	Liderazgo, capacidad para trabajar bajo presión, en equipo, mantener comunicación proactiva con clientes internos, responsabilidad, iniciativa y empatía.

---

---

**Mucama**  
**Nivel jerárquico del puesto:** Apoyo  
**Perfil profesional**

---

<b>Estudios:</b>	De segundo nivel en cualquier carrera.
<b>Experiencia:</b>	Dos años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados sobre limpieza de habitaciones y baños y atención al cliente.
<b>Formación:</b>	Capacitación en trabajo en equipo, inventarios.
<b>Competencias:</b>	Capacidad para trabajar bajo presión, en equipo, mantener comunicación proactiva con clientes internos y externos, responsabilidad, iniciativa y empatía.

---

---

**Chef**  
**Nivel jerárquico del puesto:** Directivo de cocina  
**Perfil profesional**

---

<b>Estudios:</b>	De tercer nivel en gastronomía.
<b>Experiencia:</b>	Dos años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados sobre manejo de restaurante, cocina nacional e internacional, buenas prácticas de manufactura, manejo de menaje, mise en place, manejo de personal.
<b>Formación:</b>	Capacitación en trabajo en equipo, manejo de personal, conocimiento de sistemas de registros de entrada y salida de productos perecederos y no perecederos, manejo de inventarios y presupuestos. Inglés, 80% hablado.
<b>Competencias:</b>	Liderazgo, capacidad para trabajar bajo presión, en equipo, mantener comunicación proactiva con clientes internos y externos, responsabilidad, higiene, buenos hábitos, iniciativa y empatía.

---

---

**Ayudante de Cocina**  
**Nivel jerárquico del puesto:** Apoyo  
**Perfil profesional**

---

<b>Estudios:</b>	De segundo nivel o certificación en Chef de partida.
<b>Experiencia:</b>	Tres años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados sobre cocina, normas de seguridad, higiene y seguridad alimentaria, manejo de línea fría y caliente, inventarios, entrada y salida de productos.
<b>Formación:</b>	Capacitación en trabajo en equipo, manejo de personal, conocimiento de sistemas de registros de entrada y salida de llaves maestras, reabastecimiento de carro de suministros, inventarios.
<b>Competencias:</b>	Liderazgo, capacidad para trabajar bajo presión, en equipo, mantener comunicación proactiva con clientes internos y externos, responsabilidad, higiene, buenos hábitos, iniciativa y empatía.

<b>Mesero</b>	
<b>Nivel jerárquico del puesto: Apoyo</b>	
<b>Perfil profesional</b>	
<b>Estudios:</b>	De segundo nivel o certificación en chef de partida.
<b>Experiencia:</b>	Tres años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados atención al cliente, higienización del área de la atención al público del restaurante.
<b>Formación:</b>	Capacitación en trabajo en equipo, atención al cliente, manejo de conflictos. Inglés 80% hablado.
<b>Competencias:</b>	Liderazgo, capacidad para trabajar bajo presión, en equipo, mantener comunicación proactiva con clientes, responsabilidad, iniciativa, higiene, buenos hábitos, y empatía.

<b>Mantenimiento</b>	
<b>Nivel jerárquico del puesto: Apoyo</b>	
<b>Perfil profesional</b>	
<b>Estudios:</b>	De segundo nivel en carreras técnicas de mecánica industrial o afines.
<b>Experiencia:</b>	Tres años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados sobre el mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de sistemas hidráulicos, gases, climatización y piscinas.
<b>Formación:</b>	Capacitación en trabajo en equipo, manejo de inventarios, manejo de herramientas y equipos relacionados a la empresa hotelera.
<b>Competencias:</b>	Liderazgo, honradez, responsabilidad, capacidad para trabajar bajo presión, en equipo, mantener comunicación proactiva con clientes internos y externos, iniciativa y empatía.

**Anexo 6. Formulario de satisfacción del cliente**

1. Por favor califique su experiencia en el hotel

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	No aplica
Atención al realizar su reservación						
Atención al registrarse en el hotel						
Atención durante su salida del hotel						
Limpieza y condiciones de su habitación						
Limpieza y condiciones de baños						
Limpieza y condiciones de las instalaciones exteriores						
Limpieza y condiciones de la zona de piscina						
Comodidad de la habitación						
Servicio al cuarto						
Servicio de restaurante						
Calidad de alimentos en el restaurante						
Servicio de bar						
Calidad de bebidas del bar						
Servicio de lavandería						
Precio						
Seguridad						

2. Recomendaría el hotel a sus familiares o amigos

Sí

No

3. Qué sugerencia o comentario tiene para mejorar el servicio que se ofrece:

-----  
 -----

## Anexo 7. Balance General Hotel Las Cascadas 2019

ACTIVO				PASIVO			
Corrientes				Corrientes			
Caja bancos			14.144,94	Cuentas por Pagar			328.130,55
Banco Pichincha	14.144,94						
				IESS por Pagar			1.681,73
<b>Anticipo proveedores hotel</b>	96.866,38	96.866,38	116.182,38	Fondos de Reserva		97,38	
<b>Anticipo proveedores</b>		19.316,00		Aportes		1584,35	
Ab Cristian Molina	5.660,00						
Publicidad	6.334,00			Provisiones Beneficios Sociales			5.755,63
Retención Judicial	7.322,00			Décimo 13		601,50	
				Décimo 14		3.563,73	
<b>Crédito Tributario</b>		231.202,64	231.202,64				
	615	229.874,60		SRI X Pagar			1.590,40
	617	1.328,04		Retenciones Fte		1.590,40	
				Participación Trabajadores 2018			17.354,12
Propiedad planta y equipo			1.711.348,74				
No depreciable		-		<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>			<b>354.512,43</b>
Terreno							
Depreciables		1.711.348,74		<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Edificios				Cuenta y documentos por cobrar NR locales			239.135,91
Edificio Hotel				Cuenta y documentos por cobrar NR locales		239.135,91	
Muebles y enseres							
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones							
Equipo de cómputo y computación				<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>593.648,34</b>
Vehículos							
Dep. acumulada propiedad planta							
				PATRIMONIO			1.415.211,28
				CAPITAL SOCIAL			
				RESULTADO DL PERIODO			64.019,08
				<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>			<b>2.072.878,70</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>2.072.878,70</b>				

## Anexo 8. Estado de resultados del Hotel Las Cascadas 2019

SANCHEZ YANEZ PATRICIO BOLIVAR			
<b>ESTADO DE RESULTADOS AL 2019/12/19</b>			<b>2,018.00</b>
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>		
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>-284,625.77</b>	<b>-135,288.46</b>
<b>4000</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>-284,625.77</b>	<b>-135,288.46</b>
<b>4100</b>	<b>Ingresos Hoteles y Restaurantes</b>	<b>-284,625.77</b>	<b>-135,288.46</b>
4101	Ingreso por Hospedaje		
410101	Ingreso por Hospedaje	-229,081.52	-109,577.85
4102	Venta de alimentos en Restaurant		
410201	Venta de alimentos en Restaurant	-52,722.87	-23,830.48
4103	Ingreso por licores y bebidas		
410301	Ingreso por Licores y bebidas	-2,821.38	-1,880.13

<b>5000</b>	<b>COSTOS</b>		
<b>5001</b>	<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>181,865.34</b>	<b>174,488.95</b>
<b>5100</b>	<b>COSTOS DE VENTA FIJOS</b>	<b>181,865.34</b>	<b>174,488.95</b>
5101	Materia prima e insumos directos	<b>39,150.03</b>	<b>61,508.41</b>
511001	Costo de Hospedaje y Alojamiento	3,544.46	1,243.69
511002	Costos Restaurant	452.50	10,070.09
511003	Costo Alimentos	32,648.25	49,149.82
511004	Costo bebidas y licores	2,504.82	1,044.81
5115	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>97,309.55</b>	<b>76,395.72</b>
511501	Sueldos	71,051.49	58,302.97
511502	Horas extras	3,615.88	3,784.46
511504	Equipo de trabajo		
511505	Aporte patronal 12.15%	8,325.97	7,823.02
511506	Fondos de Reserva	2,245.22	
511507	Décimo Tercer sueldo	6,222.28	4,719.30
511508	Décimo Cuarto sueldo	5,848.71	1,765.97
5116	<b>COSTOS DE SERVICIOS</b>	<b>40,272.62</b>	<b>31,667.38</b>
511601	Luz	34,015.70	29,022.43
511602	Teléfono	607.25	370.31
511603	Agua	224.00	-
511604	Internet	1,841.75	480.00
511605	Televisión por Cable	3,467.23	1,717.08
511606	Gasto ICE TV Cable	116.69	77.56
5122	<b>OTROS COSTOS</b>	<b>4,657.33</b>	<b>3,926.62</b>
512201	Gas	4,657.33	3,926.62
<b>5200</b>	<b>COSTOS DE VENTA VARIABLES</b>	<b>475.81</b>	<b>990.82</b>
5210	Costo de Ventas y de servicios		
521001	Costo de alquiler de locales y otros	475.81	990.82
<b>6000</b>	<b>GASTOS</b>	<b>38,741.35</b>	<b>44,987.64</b>
<b>6010</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		
6012	Uniformes		
601201	Uniformes	236.37	170.07
6013	<b>SERVICIO AL PERSONAL Y OTROS</b>		
601301	Atención social y otros		1,202.68
6015	<b>SUMINISTROS DE ASEO</b>		
601501	Útiles de Aseo y Limpieza	3,549.48	5,243.90
6016	<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>		
601601	Útiles de Oficina	764.57	1,707.49
6017	<b>GASTOS DE VIAJE</b>		

601704	Movilización	3.90	16.71
601799	Gastos de viaje para reembolso	23.40	
6018	ATENCIONES SOCIALES		
601801	Gastos de Gestión	297.31	260.00
6020	TRIBUTOS Y APORTACIONES		
602001	Impuestos Municipales		1,261.94
602002	Impuestos Prediales		2,365.02
602006	Cuerpo de Bomberos		28.95
602010	Impuesto 1xmil ministerio de Turismo	2,248.26	2,704.64
602011	DERECHOS AUTOR COMUNICACION PUBLIC EDEGA	1,800.00	1,800.00
602012	Licencia Derecho autor SAYCE	504.52	235.15
602013	Gasto Licencia Turismo Municipio cantona	651.79	
6021	COMISIONES TARJETAS CREDITO		
602108	Comisión Boucher tarjeta crédito	1,918.06	1,260.09
6022	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		
602201	Publicidad y Promoción	28.00	835.16
602202	Eventos	300.00	-
6023	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
602301	Mantenimiento de reparación elevador	9,190.90	4,121.10
602302	Mantenimiento Local e Instalaciones	2,112.86	6,937.59
602303	Mantenimiento de Muebles y Enseres	485.75	6.29
602304	Mantenimiento Equipos de Computación	748.52	70.00
602307	Mantenimiento de maquinaria	2,956.53	1,903.86
6025	SERVICIOS		
602502	Agua Potable		258.20
602503	Teléfono		664.83
602504	Internet		160.00
602506	Correos y Gastos de Envío	6.66	25.16
602508	Servicio Control de Plagas	980.00	400.00
602509	SERVICIO DATA FAST	445.00	222.50
602511	Servicio Médico y medicinas	17.87	29.12
602512	Servicio de alquiler Sistema contable Sy	7,625.00	
6026	TRANSPORTE		
602603	Transporte	3.00	4,097.00
6032	DEPRECIACIONES		
603201	Muebles y enseres de oficina	373.73	373.73
603204	Equipo de Oficina	6.02	6.02
6034	OTROS GASTOS		

603401	Equipos y otros de menor Valor	427.40	6,672.27
603402	Combustible	26.78	8.86
603403	Periódicos, revistas	196.62	73.00
603499	Otros Gastos	0.35	941.51
<b>6500</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
6510	INTERESES		
651002	Otros Intereses	33.10	-
6540	GASTOS BANCARIOS		
654001	Gastos y Comisiones Bancarias	539.95	104.11
654002	Otros Gastos Bancarios	130.04	8.32
<b>6600</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>109.61</b>	<b>15.05</b>
6610	OTROS GASTOS		
661003	Gasto Interés y multas	68.46	
661099	Otros Gastos No deducibles	41.15	15.05
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>		<b>-64,019.08</b>	<b>84,188.13</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>			<b>CONTADOR</b>

*Fuente: Hotel Las Cascada*