



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIO**

**INGENIERIA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA: “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL COLON  
PALACE EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS, 2015”.**

**AUTORA: GABRIELA LÓPEZ**

**DIRECTOR DE TESIS: ING. DORIS PRADA**

**QUITO-ECUADOR**

**2015**

## DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR

Certifico que el presente trabajo de titulación “**Propuesta de un plan estratégico para el hotel Colon Palace**” fue elaborado en su totalidad por la autora luego de la investigación realizada, como requisito previo a la obtención de su título de Ingeniería de Empresas de la Universidad Tecnología Equinoccial.

---

LA AUTORA

GABRIELA ESTEFANÍA LÓPEZ BRAVO

CI: 0705384725

## **Dedicatoria**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi esposo Freddy Lúa, quien me brindó su amor, su cariño y su apoyo constante.

A mi adorado hijo Thiago Lúa, quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar y me motivó siempre con su tierna sonrisa.

### **Agradecimiento**

A mis padres, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica.

A mis hermanos por ser mi compañía, mi fuerza para seguir adelante.

A mi tutora por la orientación y ayuda que me brindo para la realización de este trabajo de titulación.

Al hotel Colon Palace por brindarme la información necesaria para la elaboración de mi trabajo de titulación

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problema de investigación .....	1
1.1.1 Problema a investigar .....	1
1.1.2 Objeto teórica .....	1
1.1.3 Objeto práctico .....	1
1.1.4 Planteamiento del problema. ....	1
1.1.5 Formulación de la pregunta.....	4
1.1.6 Sistematización del problema: .....	4
1.1.7 Objetivo general .....	4
1.1.8 Objetivos Específicos.....	4
1.1.9 Justificación.....	5
1.2 Marco referencial .....	5
1.2.1 Marco teórico .....	5
1.2.1.1 Plan estratégico .....	5
1.2.1.2 Características de un Plan estratégico .....	6
1.2.1.3 Etapas de la Planificación Estratégica.....	7
1.2.1.4 Componentes de un plan estratégico .....	7
1.2.1.5 Misión.....	7
1.2.1.6 Visión... ..	8
1.2.1.7 Valores .....	8
1.2.1.8 Ventaja Competitiva.....	8
1.2.1.9 Estrategas .....	9
1.2.1.10 Oportunidades y amenazas Externas .....	9
1.2.1.11 Fortalezas y debilidades internas.....	9
1.2.1.12 Objetivos a largo plazo.....	9
1.2.1.13 Objetivos anuales .....	9
1.2.1.14 Estrategias .....	10
1.2.1.15 Políticas. ....	10
1.2.1.16 Matriz FODA .....	10
1.2.1.17 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE).....	11
1.2.1.18 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	12

1.2.1.19. Matriz de perfil competitivo.....	12
1.2.1.20 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	12
1.2.1.21 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	13
1.2.1.22 Rivalidad entre empresas competidoras .....	13
1.2.1.23 Ingreso potencial de nuevos competidores.....	14
1.2.1.24 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	14
1.2.1.25 Capacidad de negociación de los proveedores .....	14
1.2.1.26 Capacidad de negociación de los consumidores .....	15
1.2.1.27 Obstáculos de la planificación estratégica .....	15
1.2.1.28 Características Generales de la Provincia de Esmeraldas .....	16
1.2.1.29 Demografía provincial.....	16
1.2.1.30 Principales Actividades Económicas .....	16
<b>CAPÍTULO 2 METÓDO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Metodología general.....	17
2.1.1 Nivel de estudio.....	17
2.1.1.1 Investigación exploratoria .....	17
2.1.1.2 Investigación descriptiva.....	17
2.1.2 Modalidad de investigación .....	17
2.1.3 Método.. .....	18
2.1.3.1 Método inductivo y deductivo.....	18
2.1.4 Población y muestra .....	18
2.1.4.1 Historia del Hotel “Colon Palace” .....	18
2.1.5 Selección instrumentos de investigación.....	18
2.1.5.1 Encuestas.....	18
2.1.5.2 Entrevistas .....	19
2.1.5.3 Análisis de documentos.....	19
2.1.6 Procesamiento de datos .....	19
2.2 Metodología específica.....	20
<b>CAPÍTULO 3 RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
3.1 Recolección y tratamiento de los datos .....	21
3.1.1 Antecedentes del Hotel “Colon Palace” .....	21
3.1.2 Gestión administrativa.....	21

3.1.3 Recursos económicos .....	21
3.1.4 Estructura organizativa y Recursos humanos.....	22
3.1.5 Recursos físicos- instalaciones.....	22
3.1.6 Filosofía Empresarial. ....	22
3.1.7 Política.....	23
3.1.8 Gestión financiera .....	23
3.1.9 Análisis de la situación financiera.....	23
3.1.10 Informes financieros.....	24
3.1.11 Indicadores financieros .....	28
3.1.12 Indicador de liquidez.....	28
3.1.13 Indicadores de endeudamiento .....	28
3.1.14 Indicadores de actividad.....	29
3.1.15 Indicadores de rentabilidad .....	29
3.1.16 Gestión de marketing. ....	29
3.1.17 Detalle de las habitaciones .....	30
3.1.18 Servicio de restaurante. ....	32
3.1.19 Análisis de la matriz de evaluación de factores internos .....	34
3.1.20 Análisis externo.....	34
3.1.21 Factores económicos .....	34
3.1.22 Tasas de intereses activas efectivas.....	35
3.1.23 Políticas tributarias.....	35
3.1.24 Factores políticos y sociales.....	36
3.1.25 Desempeño del gobierno actual .....	36
3.1.26 Delincuencia y vandalismo .....	39
3.1.27 Infraestructura de la ciudad de Esmeraldas.....	40
3.1.28 Vías de acceso .....	40
3.1.29 Servicio de Agua Potable .....	41
3.1.30 Factores tecnológicos .....	41
3.1.31 Oferta tecnológica .....	41
3.1.32 Usuarios de internet.....	41
3.1.33 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	44
3.1.34 Análisis de la matriz de evaluación de factores externos.....	48
3.2 Presentación y análisis de resultados.....	49

3.2.1 Análisis de las encuestas .....	54
3.2.2 Análisis de las respuestas de la entrevista al cliente interno. ....	60
3.2.3 Propuesta de un plan estratégico para el hotel Colon Palace en la ciudad de Esmeraldas para el periodo 2015 al 2020 .....	62
3.2.4 Objetivos específicos.....	63
<b>CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
4.1 Conclusiones .....	70
4.2 Recomendaciones.....	72
<b>ANEXOS.....</b>	<b>73</b>
Anexo A-1 Encuesta sobre el análisis del servicio.....	73
Anexo A-2 Entrevista sobre la percepción de la empresa ante el cliente interno .....	76
Anexo B-1 Detalle de la competencia.....	78

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 3.1 Recursos humanos del hotel “Colon Palace” .....	22
Tabla 3.2 Estado de pérdidas y ganancias del hotel Colon Palace del año 2012.....	24
Tabla 3.3 Estado de pérdidas y ganancias del hotel Colon Palace del año 2013.....	25
Tabla 3.4 Balance General del hotel Colon Palace del año 2012.....	26
Tabla 3.5 Balance General del hotel Colon Palace del año 2013.....	27
Tabla 3.6 Precios del servicio de alojamiento del Colon Palace.....	30
Tabla 3.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	33
Tabla 3.8 Capacidad de alojamiento.....	39
Tabla 3.9 Comparación de oferta de servicios turísticos por mundos en el Ecuador.....	39
Tabla 3.10 Número de robos a personas en la provincia de Esmeraldas.....	40
Tabla 3.11 Matriz de perfil competitivo para el hotel Colon Palace.....	42
Tabla 3.12 Intensidad de la rivalidad competitiva.....	44
Tabla 3.13 Ingreso potencial de nuevos competidores.....	45
Tabla 3.14 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	45
Tabla 3.15 Capacidad de negociación con los proveedores.....	46
Tabla 3.16 Los proveedores permanentes y eventuales el hotel Colon Palace.....	46
Tabla 3.17 Capacidad de negociación de los consumidores.....	47
Tabla 3.18 Matriz de evaluación de factores externos.....	48
Tabla 3.19 Matriz FODA para el hotel Colon Palace.....	49
Tabla 3.20 Matriz SPACE.....	53
Tabla 3.21 Plan de apoyo para el área de ventas.....	64
Tabla 3.22 Plan de apoyo para el área de finanzas.....	67
Tabla 3.23 Plan de apoyo para el área organizacional.....	69
Figura 2.1 Modelo completo de la administración estratégica.....	20

Figura 3.1 Porcentaje de las utilidades del año 2012 y 2013.....	24
Figura 3.2 Habitación Sencilla del hotel Colon Palace.....	30
Figura 3.3 Habitación doble del hotel Colon Palace.....	31
Figura 3.4 Suit Junior del hotel Colon Palace.....	31
Figura 3.5 Suit Master del hotel Colon Palace.....	32
Figura 3.6 Restaurante del hotel Colon Palace.....	32
Figura 3.7 Producto interno bruto del periodo 2007 – 2013.....	34
Figura 3.8 Inflación del periodo 2013-2014.....	35
Figura 3.9 Entrada de extranjeros al Ecuador 2013- 2014.....	37
Figura 3.10 Concentración de la demanda extranjera.....	38
Figura 3.11 Concentración de la demanda nacional.....	38
Figura 3.12 Perfil de la estrategia.....	54
Figura 3.13 Porcentaje de las edades.....	55
Figura 3.14 Porcentaje del género.....	55
Figura 3.15 Porcentaje del Lugar de Procedencia.....	55
Figura 3.16 Porcentaje de la pregunta: Indique el motivo por el cuál usted visita la ciudad de Esmeraldas.....	56
Figura 3.17 Porcentaje de la pregunta: ¿Cómo supo de la existencia del hotel Colon Palace?.....	56
Figura 3.18 Porcentaje de la pregunta: Indique por cuál de los siguientes aspectos usted regresaría a utilizar los servicios del hotel Colon Palace.....	57
Figura 3.19 Porcentaje de la pregunta: ¿Cómo le pareció la atención brindada por el Hotel Colon Palace?.....	57
Figura 3.20 Porcentaje de la pregunta: ¿Cómo calificaría el servicio de restaurante del hotel Colon Palace?.....	58

Figura 3.21 Porcentaje de la pregunta: ¿Cómo considera usted, el tiempo de espera en el servicio brindado por el hotel Colon Palace?.....	58
Figura 3.22 Porcentaje de la pregunta: ¿Qué aspectos usted considera que deba mejorar el servicio que ofrece el Hotel Colon Palace?.....	50
Figura 3.23 Porcentaje de la pregunta: Frente a los hoteles que usted consulto para definir sus estancia. Mencione las razones por las cuales usted eligió hospedarse en el hotel Colon Palace.....	60
Figura 3.24 Organigrama para el Hotel Colon Palace.....	62

## Resumen

El presente trabajo de titulación consiste en una propuesta de un plan estratégico para el hotel Colon Palace ubicado en la ciudad de Esmeraldas durante el periodo 2015 - 2020. La realización de este plan estratégico se basó en el modelo de administración estratégica por Freed R. David (2008), se realizó un diagnóstico interno que expone los antecedentes de la empresa, dividiendo este estudio en tres gestiones que son: La gestión administrativa que se subdivide en: Recursos económicos, recursos humanos, estructura organizacional, recursos físicos e instalaciones, filosofía empresarial y la política; la gestión financiera abarca un análisis de la situación financiera que posee la empresa, informes financieros y los indicadores financieros; La gestión de marketing especifica los aspectos relevantes de las áreas de alojamiento y restauración. Se elaboró el diagnóstico interno con base a la matriz de evaluación de factores internos. Para el diagnóstico externo se analizó factores económicos como: la inflación, tasas de interés activa efectiva y políticas tributarias; factores políticos y sociales como el desempeño del gobierno actual de Ecuador, análisis del turismo, delincuencia y vandalismo, infraestructura de la ciudad de Esmeraldas; Y los factores tecnológicos donde se realizó un análisis de la oferta tecnológica encaminada hacia el sector hotelero y el número de usuarios que utilizan internet, para facilitar el diagnóstico externo se realizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de perfil competitivo y la matriz de evaluación de factores externos, para la realización de estas matrices se utilizó información de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes externos y el resultado de las entrevistas realizadas a los clientes internos. Para poder agrupar los resultados de estos dos diagnósticos se elaboró la matriz FODA donde se formularon las respectivas estrategias, para saber en qué perfil se encuentra el hotel se realizó la matriz SPACE. Por último se presenta una propuesta de una nueva misión y visión, un organigrama acorde con la empresa, se propone un plan táctico con objetivos y estrategias para el área de ventas, área de finanzas y organizacional.

**Palabras Claves:** Plan estratégico, hotel Colon Pace, Ciudad de Esmeraldas, diagnóstico interno, diagnóstico externo, objetivos, estrategias.

## Summary

This investigation consists a proposed of a strategic plan for Colon Palace hotel in the city of Esmeraldas 2015 to 2020, for the realization of this strategic plan was based on the complete model of strategic management by Freed R. David, It was performed internal diagnosis that explains the history of the company, the study was divided into three steps : The administrative management is divided into: financial resources, human resources, organizational structure, physical resources, philosophy and politics; the financial management includes an analysis of the financial position held by the company, financial reporting and financial indicators; Marketing management specifies the room rates, pictures of the rooms and the restaurant and to complete the diagnostic internal It was made the matrix of evaluation of factors internal . For the diagnostic external it was analyzed the factors economic as : Inflation, interest rates, tax policies; Political and social factors such as the performance of the current government of Ecuador, tourism analysis, crime and vandalism, infrastructure of the city of Esmeraldas; And technological factors where an analysis of the technological offer aimed at the hotel sector and the number of users who use the Internet was performed to facilitate the diagnostic external it was made the model Porter's five forces , the competitive profile matrix and the matrix of evaluation external, for the realization of these matrices was used the information of results of surveys of external clients and the result of interviews with internal clients. To pool the results of these two diagnostic, was used the FODA matrix was developed to formulate the respective strategies, to see which profile is the hotel was made the SPACE matrix, Finally was developed a new mission and vision, according to the company, a new organization chart, was implemented a support plan with objectives and strategies for the sales area, finance area and organizational area.

**Keywords:** Strategic Plan, Colon Pace hotel, City Esmeraldas, internal diagnosis, external diagnosis, objectives, strategies.

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Problema de investigación**

#### **1.1.1 Problema a investigar**

Inexistencia de un plan estratégico en el hotel “Colon Palace” en Esmeraldas

#### **1.1.2 Objeto teórica**

Elaboración de un plan estratégico

#### **1.1.3 Objeto práctico**

Hotel “Colon Palace”

Ciudad de Esmeraldas.

#### **1.1.4 Planteamiento del problema.**

La situación económica actual de Ecuador en los últimos años ha presentado un progreso, con un crecimiento del 4,5% y una disminución gradual de la inflación de alrededor del 3%, la inversión por parte del gobierno ha permitido reducir los índices de pobreza y mejorar los indicadores sociales con una tasa de desempleo que ha caído a mínimos históricos. (Ministerio de Finanzas, 2014).

La inversión del sector público , ha garantizado el crecimiento económico en el país permitiendo buenos niveles de crecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados a mejorar la infraestructura del país, así como el desarrollo de viviendas, que se consiguió mediante un mayor financiamiento público de la cartera hipotecaria. (Ekos, 2014).

Se evidencia también el crecimiento de sectores como el suministro de servicios, la administración pública y el comercio. Así como otras actividades, como resultado del aumento del consumo, que en el caso de los hogares se generó por el incremento en los ingresos de la población. (Ekos, Enero 2014).

El turismo en Ecuador ha mejorado, gracias a los reconocimientos internaciones que ha tenido por sus destinos y atractivos turísticos. Esta actividad representa el 3% del Producto

Interno Bruto (PIB) de los países de América y se estima que por cada empleo directo en turismo se generan 1,6 empleos indirectos. (La hora, Septiembre 2012).

Una de las aportaciones significativas que tiene el Ecuador es el ingreso turístico y el sector hotelero, gracias al aumento del consumo interno, la Corporación Financiera Nacional creó un departamento de asesoría turística, con el fin de ayudar al crecimiento de las inversiones en las actividades de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viajes y transporte. (Revista la barra, Abril 2014).

Ecuador presentó cifras de 96.358 extranjeros que han ingresado al país, con un crecimiento del 5,81%, en el período de enero y diciembre de 2010, se presenció un incremento del 8,10% en las entradas de extranjeros al país, al pasar de 968.499 en el año 2009 a 1.046.968 en el año 2010. (Ministerio de turismo, 2010).

Los principales mercados emisores registrados en el período de enero y diciembre se encuentran: Estados Unidos, Colombia y Perú, con un porcentaje del 23.79%, 19.48% y 14.73% respectivamente, y mercados como: España, Alemania, Gran Bretaña y Francia que contribuyen con las llegadas al país, con valores relativos de: 5,64%, 2,39%, 2,14% y 1,94%. (Ministerio de turismo, 2010).

Como resultado a esto los hoteles en Ecuador en los últimos años han incrementado sustancialmente, por el aumento en el movimiento turístico y el aumento en la capacidad de gasto de las personas. Debido a esto, cadenas internacionales e inversionistas nacionales han delegado a Ecuador como un destino privilegiado para construir, administrar un hotel y brindar a los huéspedes un servicio de calidad. (Revista la barra, Abril 2014).

La provincia de Esmeraldas presenta una importante actividad económica a nivel nacional. Existen más de 14.6 mil establecimientos que desarrollan actividades en la provincia, esto es un 35% del total a nivel regional y un 3% a nivel nacional. Se constituye como la segunda provincia de la región con mayor dinamismo económico después de Imbabura, su potencial de desarrollo y de generación de fuentes de empleos, capta un importante flujo turístico interno y externo. Cuenta con atractivos turísticos como: Su biodiversidad, sitios arqueológicos, playas, artesanía, cultura y etnias. (Ministerio de Coordinación de la producción, empleo y productividad, 2011).

Con respecto al turismo en la provincia de Esmeraldas vía aérea, en el mes de noviembre del 2006 captó 0.88%, en el mes de diciembre el 2% y en el mes de enero con el 3.74%, en el

segmento terrestre en el mes de noviembre registró 2.47%, en el mes de diciembre el 2.90% y en el mes de enero con el 4.10%. (Ministerio de turismo, 2010)

La capacidad hotelera de Esmeraldas es amplia a comparación con otras provincias, posee más de 324 establecimientos de toda categorías, gracias al crecimiento económico y avances tecnológicos, los hoteles se han ido adaptando a las necesidades de cada nicho de mercado, aumentando la competitividad de este sector, donde los principales factores a tomar en cuenta es la globalización y las nuevas tecnologías de información (Ministerio de turismo, 2010).

El hotel Colon Palace se ha caracteriza por la calidad del servicio en sus habitaciones y a su novedosa infraestructura, ofreciendo servicios adicionales como: Restaurante, accesos a internet y cable satelital, pero todo esto se lo ha realizado sin ninguna planificación previa. Los dueños de dicho hotel no utilizan herramientas estratégicas, se limitan a esperar que el entorno cambie para así tomar decisiones.

Las causas principales ha dicho problema, es la falta de liderazgo por parte de los dueños del hotel, no adoptan las nuevas tendencias administrativas, carece de una estructura jerárquica definida y de una planificación constante.

Los efectos a estas causas mencionadas, es el ingreso de nuevos competidores en el mercado con mejores servicios, desorganización en las actividades administrativas y la creación de un ambiente laboral inflexible al cambio.

Al carecer de un plan estratégico, las organizaciones pierden el control administrativo, el rumbo que han estado siguiendo no tendrá sentido y se creará confusiones en la toma de decisiones, la planificación es la base principal de la administración, el crecimiento de toda organización depende de los objetivos trazados y de la creación de valor en el servicio a ofrecer.

Por esta razón una alternativa viable para el hotel “Colon Palace”, es proponer un plan estratégico, para que esta empresa pueda seguir compitiendo en el mercado actual, y así prever cualquier factor tanto interno como externo que pueda afectar al mismo. Al no planificar se planifica el fracaso.

Un plan estratégico ayuda a los líderes de la organización a direccionar el rumbo de su empresa y crear sinergias con sus subordinados, siguiendo una misión y visión en conjunto, para lograr los objetivos planteados.

#### **1.1.5 Formulación de la pregunta:**

¿Cómo debe estructurarse un plan estratégico para el hotel “Colon Palace” en Esmeraldas en el 2015?

#### **1.1.6 Sistematización del problema:**

¿Cuáles serían los componentes de una estructura organizacional adecuada para implementar el plan estratégico?

¿Cómo se debe plantear un diagnostico en función de los elementos internos y externos del hotel “Colon Palace”?

¿Cuál es la ventaja competitiva y los elementos diferenciadores que debe tener el hotel “Colon Palace”?

¿Cómo se debe elaborar un mapa estratégico para el hotel “Colon Palace” para la realización de un plan estratégico?

¿Cómo se deben plantear las estrategias para la elaboración del plan estratégico?

¿Cómo se debe diseñar el plan acción por cada objetivo estratégico, determinando el presupuesto?

#### **1.1.7 Objetivo general:**

Elaborar un Plan estratégico para el hotel Colon Palace en la ciudad de Esmeraldas.

#### **1.1.8 Objetivos Específicos:**

1. Estructurar los principales componentes de una estructura organizacional para la implementación del plan estratégico.
2. Plantear un diagnostico en función de los elementos internos y externos que presenta el hotel “Colon Palace.
3. Analizar las ventajas competitivas y los elementos diferenciadores para el hotel “Colon Palace”.
4. Elaborar un mapa estratégico para el hotel “Colon Palace”.
5. Plantear las estrategias adecuadas para la elaboración del plan estratégico

## 6. Diseñar el plan de acción por cada objetivo estratégico determinando el presupuesto

### **1.1.9 Justificación**

Es de suma importancia que toda empresa para sobrevivir en un mundo de negocios cambiante y globalizado, cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, donde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinada y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acciones orientados al logro de los objetivos.

El hotel Colon Palace no cuenta con un plan estratégico, pese que los propietarios conocen los beneficios que representan poseer una herramienta administrativa de esta naturaleza, es necesario desarrollar acciones concretas de planificación formal, para poder competir en el mercado actual.

Las decisiones que se han tomado en dicho hotel no han sido planeadas; una de las causas es que los propietarios se mantienen saturados de trabajo que no dedican tiempo a la planeación, se resisten a dedicar parte del tiempo para preparar un plan por escrito y dejar en el pasado la administración informal que han venido ejerciendo.

## **1.2 Marco referencial**

### **1.2.1 Marco teórico**

#### **1.2.1.1 Plan estratégico**

Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas, en donde los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir, para esto se debe tener una visión general de alto nivel del negocio completo, misión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de dos, tres, cinco o incluso diez años. (Mikoluk, 2013).

Es la base principal para guiar las decisiones de los gestores de cada nivel. Influye la cultura organizacional y la interacción con el cliente, un plan estratégico siempre debe mirar hacia adelante, ser flexible, y estar enfocado al crecimiento futuro, procura dar a la empresa ese carácter único. (Mikoluk, 2013).

Otro concepto de la planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones dentro de la organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, tanto interna como externa; con el fin de evaluar la situación presente de la

empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la organización. (Hax & Nicolás, 2004).

La organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico detallado de sus propias capacidades como empresa; y de un análisis del entorno y del medio que la rodean. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos. Todo esto con el objetivo de crear y aplicar un estilo de gestión, el cual haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (Hax & Nicolás, 2004) .

Las empresas más importantes del mundo se concentran en sus clientes y se organizan para responder de forma eficaz a las necesidades cambiantes de los consumidores, para la planeación estratégica se requiere tomar decisiones en tres ámbitos (Kotler, 2002):

- Administrar los negocios de la empresa como activos de una cartera de inversión
- Valorar las fortalezas de cada negocio teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa en el mercado
- Definición de una estrategias

### **1.2.1.2 Características de un Plan estratégico**

Cuantitativo: Indica los objetivos numéricos de una organización

Manifiesto: Especifica las políticas y líneas de actuación para conseguir esos objetivos

Temporal: Establece intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización, para garantizar la puesta en marcha del plan.

Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias. (Chiavenato, 2004).

Está orientada hacia las relaciones entre empresas y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos. (Chiavenato, 2004).

Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistemático. (Chiavenato, 2004).

Ayuda a las empresas a descubrir y definir el posicionamiento estratégico para garantizar el crecimiento sostenible y rentable. Se aplica en grandes compañías, como en pequeñas, no es un lujo de las multinacionales, es una forma que el empresario asegure que la idea que origina un negocio tenga una mejor oportunidad de sobrevivir los cambios generacionales y los cambios de la economía mundial. (Global Network Content Services LLC, 2014).

Este plan permite a los pequeños y medianos empresarios enfrentar de manera exitosa a sus competidores y crecer de manera ordenada, la efectividad de un plan estratégico de una pequeña o mediana empresa, radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado. (Berril, 2006).

### **1.2.1.3 Etapas de la Planificación Estratégica**

Involucra tres etapas, la etapa de análisis, la etapa de decisión y la etapa de ejecución. (Flores, 1993).

La primera, el Análisis: investiga, selecciona y analiza información propia y externa., es decir proporciona información acerca de las fortalezas y las debilidades, las oportunidades y las Amenazas o Riesgos. (Flores, 1993).

La segunda, la Toma de Decisiones, la elección o decisión de alternativas: decidimos a qué nos queremos dedicar, a quién vamos a servir, adónde queremos llegar, cómo pensamos hacerlo, etc. (Flores, 1993).

La tercera, Ejecución: es la puesta en marcha y la secuencia de acciones que materializarán las decisiones, la evaluación y control. (Flores, 1993).

Una actitud estratégica aprende a utilizar la debilidad como una fortaleza y la amenaza como una oportunidad, deja de lado los juicios sobre sí mismo y utiliza lo creativo de los directores de una organización. (Flores, 1993).

### **1.2.1.4 Componentes de un plan estratégico**

#### **1.2.1.5 Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa

- Lo que pretende hacer.
- El para quién lo va a hacer

Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (Thompson, 2006).

#### **1.2.1.6 Visión**

En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000)

#### **1.2.1.7 Valores**

Son las creencias que tiene una persona acerca de ¿Cómo deben ser las cosas en la organización? y ¿Cómo se debe actuar?, sirven como guía en las conductas que suceden, ya sea en la forma de concebir un liderazgo, de concretar lo que está bien o está mal, ayuda a la toma de decisiones. (Dirección estratégica, 2008).

#### **1.2.1.8 Ventaja Competitiva**

Este término se define como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. (Fred R, 2008).

Una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque los rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante (Fred R, 2008):

1. La adaptación continúa a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos
2. Formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen mayor provecho de estos factores.

### **1.2.1.9 Estrategas**

Son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos (Fred R, 2008).

#### **1.2.1.10 Oportunidades y amenazas externas**

Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una organización, de ahí el calificativo externas. (Fleitman, 2000).

#### **1.2.1.11 Fortalezas y debilidades internas**

Son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Se determinan en relación con los competidores, la deficiencia o superioridad relativa es una información importante. (Fleitman, 2000).

Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores con los promedios de la industria. (Fleitman, 2000).

#### **1.2.1.12 Objetivos a largo plazo**

Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (Fleitman, 2000).

#### **1.2.1.13 Objetivos anuales**

Son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. (Fleitman, 2000).

#### **1.2.1.14 Estrategias**

Son las medidas por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. (Fleitman, 2000).

#### **1.2.1.15 Políticas**

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. (Fleitman, 2000).

#### **1.2.1.16 Matriz FODA**

Es una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a conciliar cuatro tipos de estrategias como : Las estrategias FO que utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas y las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. (Fred R, 2008)

Para realizar un análisis FODA se puede recurrir a grupos de discusión y a la técnica de lluvia de ideas, con la participación de directivos y mandos clave, para que cada uno de ellos genere por separado de cinco a diez de las principales debilidades que la organización tiene. (Gutiérrez, 2010)

Según (Fred R, 2008) , existen ocho etapas para la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.

6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

#### **1.2.1.17 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)**

Es una herramienta importante de conciliación, posee un esquema de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización. (Fred R, 2008)

Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas: Fortalezas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Se deben considerar los factores que se incluyeron en las matrices EFE e EFI. (Fred R, 2008). Los pasos requeridos son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad ambiental y la fortaleza de la industria.
2. Asignar a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asignar a cada una de las variables que componen EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, se realiza una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
3. Calcular una puntuación promedia para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Trazar las puntuaciones promedio para FF, FI EA y VC en el eje apropiado de la matriz SPACE.
5. Sumar las dos puntuaciones en el eje x y trazar el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el eje y y trace resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización.

### **1.2.1.18 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Es una herramienta que formula la estrategia y calcula las fortalezas y debilidades que tiene una empresa. Constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas, esta matriz se desarrolla en cinco pasos los cuales son, según (Fred R, 2008):

1. Elaborar una lista de los factores internos claves, empleando un total de 10 a 20 factores, incluyendo fortalezas y debilidades, se mencionan primero las fortalezas y luego las debilidades, utilizando porcentajes y cifras comparativas.
2. Asignar a cada factor una ponderación que abarque dese 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0
3. Asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fortaleza menor (calificación= 3), una fortaleza mayor (Calificación= 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación.
5. Sumar los puntajes ponderadores para cada variable, para determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a la organización que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. (Fred R, 2008).

### **1.2.1.19 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Los factores críticos de éxito de una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades. Donde 4 = fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal. (Fred R, 2008)

### **1.2.1.20 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Permite evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, se desarrolla en cinco pasos (Fred R, 2008)

1. Elaborar una lista de factores externos claves, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa. Mencionar primero las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0
3. Asignar a cada factor externo una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 es la respuesta superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente, las oportunidades como amenazas pueden recibir 1, 2, 3,4.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable.

La puntuación ponderada total más alta es de 4.0 y la más baja es de 1.0, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5, una puntuación ponderada total de 4,0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes, una puntuación ponderada total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidad ni evitando las amenazas externas. (Fred R, 2008).

#### **1.2.1.21 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Enfoque para desarrollar estrategias las cuales son según (Fred R, 2008) :

#### **1.2.1.22 Rivalidad entre empresas competidoras**

La más poderosa de las cinco fuerzas competitivas , las estrategias de cada empresa tendrán éxito solo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales, la rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores, y esto se asemejan en tamaño y capacidad ; La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar de marca, cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas, cuando los costos fijos son altos, cuando las estrategias, cultura de las empresas rivales son muy diversas, conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras , las ganancias disminuyen , hasta el punto en que esta se vuelva poco atractiva. (Fred R, 2008)

### **1.2.1.23 Ingreso potencial de nuevos competidores**

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en un mercado particular, la intensidad de la competencia aumenta, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr economías de escalas, obtener tecnología, falta de experiencia, fuerte lealtad con el consumidor, políticas reguladoras gubernamentales, la posesión de patentes. (Fred R, 2008)

El trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades. (Fred R, 2008)

### **1.2.1.24 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye, la fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide por la participación en el mercado , así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado (Fred R, 2008).

### **1.2.1.25 Capacidad de negociación de los proveedores**

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es alto. (Fred R, 2008)

Es común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por: Reducir el costo de inventarios y logística, acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos y lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores. (Fred R, 2008).

### **1.2.1.26 Capacidad de negociación de los consumidores**

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volúmenes, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia, la capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias, según (Fred R, 2008):

- ✓ Si pueden cambiar a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido
- ✓ Si son de particular importancia para el vendedor.
- ✓ Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores.
- ✓ Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- ✓ Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto y cuando hacerlo.

### **1.2.1.27 Obstáculos de la planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos. No da una receta para el éxito lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la organización y le ofrece un marco para tratar de responder preguntas y resolver problemas. Un elemento fundamental para el éxito consiste en estar consciente de los posibles obstáculos y estar preparados. (Fleitman, 2000).

Algunos escollos que deben considerarse y evitar en la planeación estratégica son los siguientes. (Fleitman, 2000):

- Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica.
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño
- Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes

- Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación
- Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

#### **1.2.1.28 Características Generales de la Provincia de Esmeraldas**

Esmeraldas es conocida como la provincia verde del Ecuador por su vegetación exuberante, está ubicada en el extremo noroccidental de la República, tiene una extensión de 15.239 km<sup>2</sup> y una población multiétnica de 530 mil 972 habitantes, está conformada de norte a sur por siete cantones: San Lorenzo, Eloy Alfaro, Río Verde, Quinindé, Atacames y Muisne. Posee un clima Tropical, subtropical húmedo y subtropical muy húmedo con una temperatura promedio de 25 GC. (Perfectura de Esmeraldas, 2006)

Varios de sus ríos son en la actualidad vías de acceso importante para el transporte de productos hacia otras provincias. Los principales ríos son el Esmeraldas, Cayapas, Santiago, Blanco, Quinindé, Viche, entre otros. Las playas más conocidas son: Atacames, Súa, Tonsupa, Playa ancha, Tonchigue, camarones, Same, las Palmas, Cumilinche, Playa Escondida, Punta Galera, San francisco del Cabo, etc. (Perfectura de Esmeraldas, 2006).

#### **1.2.1.29 Demografía provincial**

El cantón más poblado es Esmeraldas con 157.792 habitantes que equivalen al 40.96% de la población total de la provincia, le sigue el cantón Quinindé con 88.337 habitantes y en último lugar se encuentra Río verde con el 5.8% de la población total cantonal, equivalente a 22.164 habitantes.

#### **1.2.1.30 Principales Actividades Económicas**

Los tres principales productos que se producen son: la palma africana, el cacao y el banano. De los cuales, se exportan el cacao y el biodiesel, el aceite rojo que se extrae de la palma africana, ganadería, minería, turismo, producción industrial, la pesca y refinería (Perfectura de Esmeraldas, 2006).

## **CAPÍTULO 2**

### **MÉTODO**

#### **2.1 Metodología general**

##### **2.1.1 Nivel de estudio**

###### **2.1.1.1 Investigación exploratoria**

Se efectúan, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco o no estudiado, sirven para preparar el terreno. (Hernández Sampiere, 1986).

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. (Grajales, 2000).

En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir. (Grajales, 2000).

###### **2.1.1.2 Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva también se la llama investigaciones diagnósticas, consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos diferenciadores, tiene como objetivo en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes sobresalientes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, con frecuencia las descripciones se hacen por encuestas (Morales, 2015).

##### **2.1.2 Modalidad de investigación**

El proyecto de desarrollo es la elaboración un plan estratégico para el hotel “Colon Palace”, donde se realizara un diagnóstico interno y externo para aplicar las estrategias basadas en necesidades particulares de la empresa.

### **2.1.3 Método**

#### **2.1.3.1 Método inductivo y deductivo**

Se aplicaran los dos métodos para la puesta en marcha del plan estratégico, el método inductivo para poder elaborar un diagnóstico de la situación administrativa y operativa de la empresa.

Método deductivo para la búsqueda de soluciones teóricas ante el planteamiento del problema expuesto, adoptando un modelo teórico alternativas para satisfacer las necesidades administrativas y operativas del “Hotel Colon Palace”.

### **2.1.4 Población y muestra**

Se realizara el plan estratégico aplicado al hotel “Colon Palace”

#### **2.1.4.1 Historia del Hotel “Colon Palace”**

El hotel “Colon Palace” se creó en septiembre del 2008, dio apertura a sus actividades de hotelería el 1 de Enero del 2012, con una construcción moderna, estilo de arquitectura minimalista, donde ofrece los servicios de hospedaje y alimentación enfocándose en la comodidad de sus clientes. Su eslogan principal es “comodidad y servicio a su alcance”. Los fundadores de dicho hotel son: Abogada Sonia Valencia, Abogado Victor Guilcapi y la Ingeniera Sugey Guilcapi. Cuenta con 28 habitaciones que se dividen en: suites, suites Jr., sencillas, matrimoniales y dobles.

### **2.1.5 Selección instrumentos de investigación**

Para la ejecución de esta investigación se utilizaran los siguientes instrumentos:

#### **2.1.5.1 Encuestas**

Es una técnica primara de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada. (Grande & Abascal, 2008). Se aplicarán a los clientes del hotel, para el respectivo análisis interno y externo del entorno. Con un formato de cuestionario que se observara en el Anexo A-1

Para el cálculo de la muestra se tomara como universo al total de clientes en el último periodo de enero de 2014 a diciembre 2014 fueron de 3.495, con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q} = 347$$

Z = 95% (nivel de confianza 1.96)

p = 0.5 (grado de aceptación)

q = 0.5 (grado de rechazo)

e = 5% (error)

### **2.1.5.2 Entrevistas**

Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. (Rodríguez & Palaéz, 2009). Se realizará una conversación con los dueños del negocio y los 20 empleados del hotel. Para ello se apoyara en un cuestionario detallado en el ANEXO A-2.

### **2.1.5.3 Análisis de documentos**

Revisión del reglamento interno, estado de situación inicial, balance general, estados de pérdidas y ganancias y rol de pagos del último año.

### **2.1.6 Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de datos se utilizará lo siguiente:

Método de inferencia estadística: Consiste en predecir, sacar conclusiones, para una población tomando como base una muestra de dicha población, bajo cierto grado de confianza. (Evans & Rosentha, 2004).

Microsoft Excel: Para la tabulación de los datos y la elaboración de cuadros estadísticos

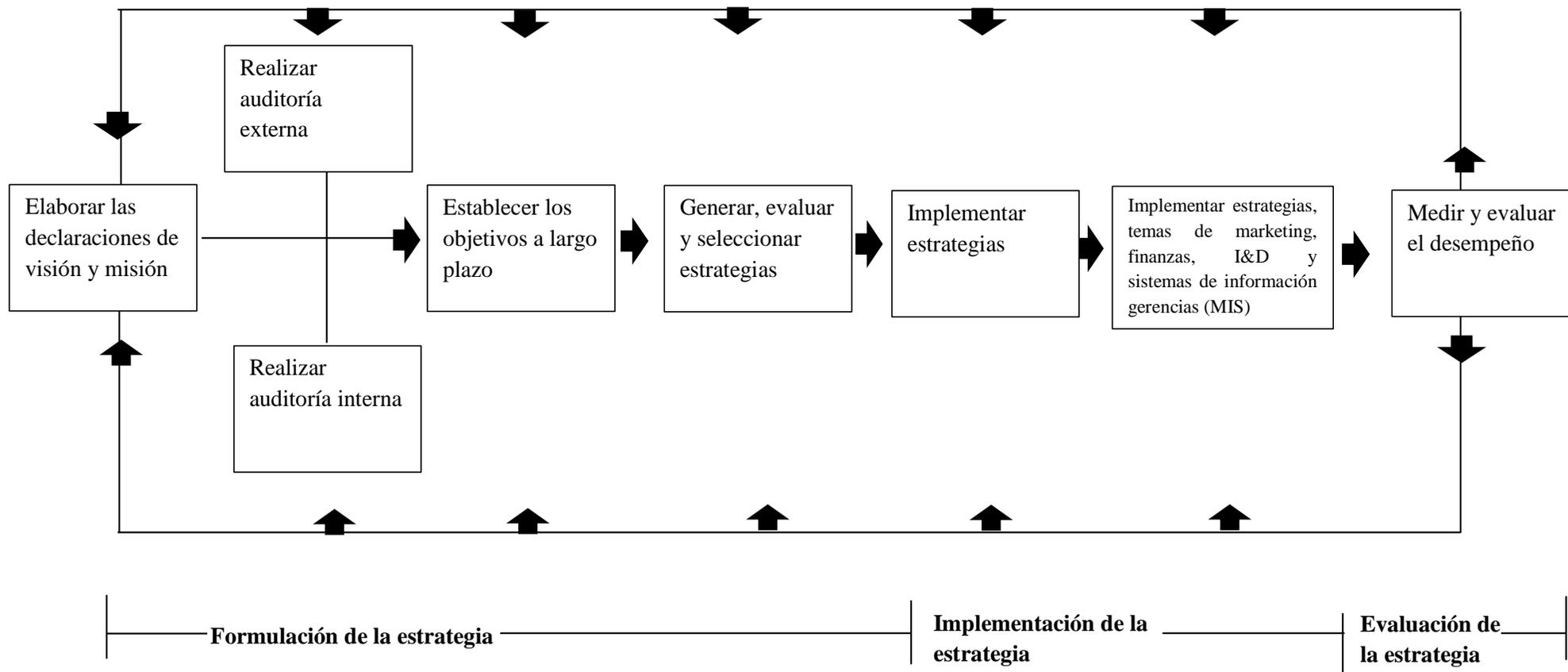
Tabulación: Se realizarán tablas y listados de datos que estén agrupados distribuyéndolas de acuerdo a las categorías previamente definidos.

Cuadros estadísticos: Al término de la respectiva tabulación, se realizarán cuadros estadísticos representativos con gráficas y porcentajes.

## 2.2 Metodología específica

Este trabajo acoge todas las etapas de la formulación de la estrategia, basado en Freed David, 2008

**Figura 2.1. Modelo completo de la administración estratégica**



**Fuente:** Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3 Junio de 1988, p. 40

**Elaborado por:** Gabriela López

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 Recolección y tratamiento de los datos**

##### **3.1.1 Antecedentes del Hotel “Colon Palace”**

Hotel Colon Palace, es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Esmeraldas dedicada a brindar el servicio de hospedaje.

Debido al corto tiempo que lleva funcionando este negocio, no cuenta con una planificación estratégica, pese a que los dueños del hotel poseen ideas de crecimiento empresarial, no han tenido problemas legales y cuenta con una administración básica.

Los propietarios son los encargados de administrar el hotel pero ocupan su tiempo en otras actividades laborales, por ende no han desarrollado objetivos en base a su misión y visión, ni estrategias a seguir, han continuado desarrollando su actividad empresarial empíricamente.

Misión: Proveer un servicio integral de hotelería de calidad y calidez a todos nuestros huéspedes y clientes haciendo de la excelencia nuestra carta de presentación. (Hotel Colon Palace, 2010)

Visión: Posicionarnos en el cantón como una empresa líder en el servicio de hospedaje para así lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes excediendo sus expectativas de buen servicio. (Hotel Colon Palace, 2010)

Objetivos: Proporcionar servicios de primera calidad y hospitalidad durante su estancia en Esmeraldas, con la comodidad y las instalaciones que nuestros huéspedes podrían esperar de un hotel. (Hotel Colon Palace, 2010).

##### **3.1.2 Gestión administrativa**

##### **3.1.3 Recursos económicos**

Los recursos económicos que se han utilizado para la creación del hotel son: capital obtenido por parte de los propietarios, préstamos hipotecarios y prestamos ala CFN.

### 3.1.4 Estructura organizativa y Recursos humanos

El hotel no cuenta con una estructura organizativa establecida, aunque cuenta con elementos claves para la realización de un plan estratégico como: misión, visión y objetivos estos no son difundidos a los empleados.

Carece de un organigrama general, para la división de las tareas los propietarios poseen un reglamento interno para guiar a sus subordinados a dar un buen servicio, se realizan reuniones generales para dar las ordenes generales, capacitaciones o para resolver cualquier problema.

Los recursos humanos y cargos con los que cuenta el hotel “Colon Palace” son los siguientes:

**Tabla 3.1. Recursos humanos del hotel “Colon Palace”**

<b>Cargo</b>	<b>Número</b>
Cocineros	4
Cajeros	2
Meseros	3
Recepcionistas	4
Camareros	3
Guardia	1
Asistente	1
Lavanderas	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

Elaborado por: Gabriela López

### 3.1.5 Recursos físicos- instalaciones

Hotel Colon Palace cuenta con instalaciones propias, ubicado en la ciudad de Esmeraldas en las calles Colón y Rocafuerte Esquina, el hotel cuenta con: 28 habitaciones, garaje y restaurante. La ubicación del hotel es favorable para los clientes porque se encuentra en el centro de la ciudad, facilitando la movilidad de los huéspedes.

### 3.1.6 Filosofía Empresarial.

El propósito del hotel Colon Palace es brindar un servicio de hospedaje a clientes empresariales, turistas nacionales y extranjeros, mejorando cada día la atención hacia el cliente y la imagen del hotel, para ser reconocidos a nivel del cantón.

### **3.1.7 Política**

El hotel Colon Palace, se manejan con las siguientes políticas y directrices a fin de lograr un buen desempeño y organización:

La jornada de trabajo dentro del hotel es diurna o nocturna. La jornada diurna (horario continuo) está comprendida entre las 7:00 am y las 7:00 pm. La jornada nocturna (horario continuo) está comprendida entre las 7:00 pm y las 7:00 am.

Los trabajadores prestaran sus servicios de lunes a domingo en horario continuo, los empleados registraran también su hora de salida y esta no podrá ser antes de la hora que concluya su jornada.

El sueldo se pagara mensualmente, fijándose como fecha límite de pago hasta el 5 del siguiente mes.

Las obligaciones del empleado es desempeñar las funciones específicas o que sean inherentes al puesto que ocupan y ser consultados para el desempeño de otras funciones o actividades que estén capacitados para realizar y el hotel requiera, asistir a los cursos de capacitación que promueva el hotel cuando sea designado para ello, dentro o fuera de su horario normal de labores.

### **3.1.8 Gestión financiera**

Esta microempresa carece de información financiera histórica que ayuda al análisis completo y exhaustivo, cuenta con información básica de reportes y declaraciones tributarias.

### **3.1.9 Análisis de la situación financiera**

El Hotel Colon Palace en los primeros tres meses operaba como persona natural no obligada a llevar contabilidad, a partir del 1 de abril comenzaron a llevar contabilidad para evitar tener problemas legales, la utilidad en los ingresos por habitación de los últimos años se puede observar un crecimiento del 68%, los ingresos del restaurante obtuvo un crecimiento del 80%, con respecto a las utilidades el crecimiento fue del 73%.

**Figura 3.1. Porcentaje de las utilidades del año 2012 y 2013**

Elaborado por: Gabriela López

**3.1.10 Informes financieros.****Tabla 3.2. Estado de pérdidas y ganancias del hotel Colon Palace del año 2012**

<b>ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS HOTEL COLON PALACE DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012</b>		
<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 339.249,99</b>
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>		<b>\$ 339.249,99</b>
Ingreso de Habitaciones	\$ 200.374,54	
Ingreso de Restaurant	\$ 138.875,45	
<b>GASTOS</b>		<b>\$ 221.054,18</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>\$ 194.564,65</b>
Sueldos	\$ 72.361,62	
Servicios Básicos	\$ 12.545,38	
DIRECTV	\$ 3.954,00	
Aporte patronal IESS	\$ 6.262,68	
Suministros p/ Huésped	\$ 9.169,63	
Suministros de limpieza	\$ 5.807,65	
Suministros generales	\$ 1.755,60	
Materia prima Restaurant	\$ 82.708,09	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>\$ 26.489,53</b>
Gastos de interés	\$ 26.489,53	
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>\$ 118.195,81</b>

Elaborado por: Hotel Colon Palace, 2012

**Tabla 3.3 Estado de pérdidas y ganancias del hotel Colon Palace del año 2013**

<b>ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIAS HOTEL COLON PALACE DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013</b>		
<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 476.860,34</b>
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>		<b>\$ 476.860,34</b>
Ingreso de Habitaciones	\$ 296.040,80	
Ingreso de Restaurant	\$ 174.664,95	
Ingresos por otras operaciones	\$ 6.154,59	
<b>GASTOS</b>		<b>\$ 313.957,16</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>\$ 303.044,42</b>
Sueldos	\$ 104.037,38	
Servicios Básicos	\$ 16.622,47	
DIRECTV	\$ 3.954,00	
Aporte patronal IESS	\$ 7.884,65	
Suministros p/ Huésped	\$ 21.743,34	
Suministros de limpieza	\$ 8.340,37	
Suministros generales	\$ 27.537,45	
Materia prima Restaurant	\$ 112.924,76	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>\$ 10.912,74</b>
Gastos de interés	\$ 10.912,74	
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>\$ 162.903,18</b>

Elaborado por: Hotel Colon Palace, 2013

**Tabla 3.4 Balance General del hotel Colon Palace del año 2012**

<b>BALANCE GENERAL HOTEL COLON PALACE DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2012</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>			\$ 117.264,60
<b>DISPONIBLE</b>		\$ 62.731,12	
Caja	\$ 9.006,31		
Bancos	\$ 53.724,81		
<b>REALIZABLE</b>		<u>\$ 54.533,48</u>	
Inventario de materiales de habitación	\$ 24.891,50		
Inventario Materia Prima Restaurant	\$ 11.768,02		
Inventario de suministros P/ Huésped	\$ 13.269,13		
Inventario de suministros de limpieza	\$ 2.045,38		
Inventario de suministros generales	\$ 2.559,45		
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO.</b>			\$ 4.232.900,85
Edificios	\$ 3.888.775,36		
Equipo de Cocina y Restaurant	\$ 66.591,09		
Mobiliario y Equipo de Habitaciones	\$ 248.694,40		
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 20.800,00		
Equipo de Computación	\$ 8.040,00		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<u><b>\$ 4.350.165,45</b></u>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		\$ 972.955,63	
Préstamo CFN	\$ 648.713,23		
Intereses CFN por Pagar	\$ 200.053,81		
Documento por Pagar	\$ 124.188,59		
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>			<b>\$ 972.955,63</b>
<b>CAPITAL</b>			
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		\$ 3.377.209,82	
Aporte de Capital Sugery Guilcapi	\$ 3.377.209,82		
Utilidad del ejercicio		<u>\$ 118.195,81</u>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<u><b>\$ 3.377.209,82</b></u>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO + PASIVO</b>			<u><b>\$ 4.350.165,45</b></u>

Elaborado por: Hotel Colon Palace, 2012

**Tabla 3.5 Balance General del hotel Colon Palace del año 2013**

<b>BALANCE GENERAL HOTEL COLON PALACE DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>		\$ 8.939.586,13
<b>DISPONIBLE</b>		\$ 8.782.508,97
Caja	\$ 29.571,58	
Bancos	\$ 8.752.937,39	
<b>REALIZABLE</b>		\$ 157.077,16
Inventario de materiales de habitación	\$ 42.812,50	
Inventario Materia Prima Restaurant	\$ 23.753,83	
Inventario de suministros P/ Huésped	\$ 22.305,27	
Inventario de suministros de limpieza	\$ 59.603,31	
Inventario de suministros generales	\$ 8.602,25	
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO.</b>		
Edificios	\$ 3.888.775,36	\$ 4.455.328,48
Equipo de Cocina y Restaurant	\$ 76.988,12	
Mobiliario y Equipo de Habitaciones	\$ 456.793,00	
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 22.560,00	
Equipo de Computación	\$ 10.212,00	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>\$ 13.394.914,61</b>
<b>PASIVO</b>		
		\$ 522.544,86
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		
Préstamo CFN	\$ 322.251,94	
Intereses CFN por Pagar	\$ 98.011,05	
Documento por Pagar	\$ 102.281,87	
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>		<b>\$ 522.544,86</b>
<b>CAPITAL</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
Aporte de Capital Sugely Guilcapi	\$ 12.709.466,57	\$ 12.709.466,57
Utilidad del ejercicio		\$ 162.903,18
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 12.709.466,57</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO + PASIVO</b>		<b>\$ 13.394.914,61</b>

### 3.1.11 Indicadores financieros

#### 3.1.12 Indicador de liquidez

Mide hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo.

$$\text{Indicador actual} = \frac{\text{Activos de corto plazo}}{\text{Pasivos de corto plazo}}$$

Para el año 2012 obtuvo un resultado de 0,12. Esto quiere decir que por cada dólar que el hotel Colon Palace debe a corto plazo, cuenta con 0,12 para respaldar esa obligación

Para el año 2013 el hotel Colon Palace por cada dólar que debe a corto plazo cuenta con 17,11 para respaldar esa deuda.

Se puede concluir que el año 2013 ha tenido mayor liquidez con respecto al 2012, este indicador está en crecimiento la empresa posee mayor solvencia y capacidad de pago, lo cual garantiza que no tendrá problemas para pagar sus deudas.

#### 3.1.13 Indicadores de endeudamiento

Mide el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores

$$\text{Razón de deuda y activos totales} = \frac{\text{Total de deuda}}{\text{Total de activos}}$$

La participación de los acreedores para el año 2012 fue del 22%, y para el año 2013 tuvo un resultado del 4%, sobre el total de los activos de la empresa, se puede concluir que no es un nivel muy riesgoso.

$$\text{Razon entre deuda y capital} = \frac{\text{Total de la deuda}}{\text{Total del capital de los accionistas}}$$

Mide el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en comparación con el de los propietarios.

Para el año 2012 el 29% de su patrimonio está comprometido con los acreedores, y para el 2013 obtuvo un 4% lo que quiere decir que no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores.

### 3.1.14 Indicadores de actividad

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Mide la productividad de las ventas, en la planta y en la utilización del equipo

En el año 2012, roto su activo fijo 0,08 veces en ventas, y para el año 2013 roto su activo fijo 0,11 veces, este indicador está en crecimiento lo cual es favorable porque se puede apreciar la eficiente utilización de los activos para las ventas, pero el indicador en si es bajo.

$$\text{Rotación de activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Mide si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de los recursos invertidos.

Por cada dólar que invertido en activo fijo la empresa vendió 0,08 en el 2012. Y para el año 2013 por cada dolor que invirtió la empresa vendió 0,04, se puede apreciar que este índice es bajo, es decir la empresa no está cubriendo los recursos invertidos con las ventas que ha generado.

### 3.1.15 Indicadores de rentabilidad

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de activos}}$$

Mide la utilidad después de impuestos por dólar de activos; a este indicador también se le llama rendimiento sobre la inversión.

Por cada dolor invertido en activos la empresa obtuvo una ganancia de 0,03 centavos este resultado corresponde al año 2012, para el año 2013 por cada dólar invertido en activos la empresa obtuvo 0,01 centavos, no son índices altos, el año 2013 género menor ganancias, esto es desfavorable ya que la empresa no está utilizando bien sus activos.

### 3.1.16 Gestión de marketing.

El hotel Colon Palace tiene una página web que contiene información del hotel como: Historia, misión, visión y objetivos, fotos de las habitaciones, contactos, ubicación y promociones. Maneja las redes sociales como: Facebook y twitter para enviar información como fotos y el menú del restaurante en los días festivos a sus clientes. Los primeros meses se publicó anuncios acerca del hotel, en el periódico la Hora en la ciudad de Esmeraldas y en el periódico el comercio en la ciudad de Quito, los primeros clientes del hotel fueron

visitadores médicos, los responsables de esta gestión del marketing son los propietarios del hotel.

**Tabla 3.6. Precios del servicio de alojamiento del Colon Palace**

<b>Servicio de alojamiento</b>	
Habitación sencilla	\$ 50.00
Habitación doble	\$ 70.00
Habitación junior	\$ 65.00
Habitación suite	\$100.00
Habitación suite master	\$110.00

Elaborado por: Gabriela López

### 3.1.17 Detalle de las habitaciones

**Figura 3.2 Habitación Sencilla del hotel Colon Palace**



Es una habitación con un área de 19 mts<sup>2</sup>, cuenta con:

- Aire acondicionado
- Tv plasma con DIRECTV
- Agua caliente
- Teléfono
- Internet wifi (gratis)
- Frigo bar
- Plancha
- Roomservice

**Figura 3.3. Habitación doble del hotel Colon Palace**

Es una habitación con un área de 30 m<sup>2</sup>, la cual cuenta con:

- Aire acondicionado
- Tv plasma con DIRECTV
- Agua caliente
- Teléfono
- Internet wifi (gratis)
- Frigo bar
- Plancha
- Roomservice

**Figura 3.4 Suit Junior del hotel Colon Palace**

Es una habitación con un área de 25 m<sup>2</sup>, tiene una ubicación privilegiada en las esquinas del hotel, la cual cuenta con servicio completo:

- Aire acondicionado
- Tv plasma DIRECTV
- Agua caliente
- Teléfono
- Internet wifi (gratis)
- Frigo bar
- Secadora
- Plancha y roomservice

**Figura 3.5 Suit Master del hotel Colon Palace**

Es una habitación de 72 mts<sup>2</sup>, posee lo siguiente:

- Aire acondicionado
- Tv plasma DIRECTV
- Agua caliente
- Bañera con hidromasajes
- Teléfono
- Internet wifi (gratis)
- Frigo bar
- Plancha
- Secadora

### **3.1.18 Servicio de restaurante.**

El restaurante del hotel Colon Palace tiene capacidad de 50 personas, ofrece Platos a la carta de comida nacional e internacional, los precios son desde \$ 8.99 a \$ 25.99 incluido los impuestos.

**Figura 3.6 Restaurante del hotel Colon Palace**

**Tabla 3.7 .Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

<b>Factores internos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaciones ponderadas</b>
<b><u>Fortalezas</u></b>			
1. Ubicación estratégica.	0,08	4	0,32
2. Funcionamiento las 24h00 del día los 7 días de la semana.	0,07	3	0,21
3. Infraestructura con acabados de lujo.	0,08	4	0,32
4. Comodidad de las habitaciones.	0,05	4	0,2
5. Posee página web y redes sociales.	0,03	3	0,09
6. Fidelidad con el cliente.	0,05	3	0,15
7. Utilidad en crecimiento.	0,08	3	0,24
8. Indicador de liquidez en crecimiento.	0,04	3	0,12
9. Capacidad de endeudamiento.	0,03	3	0,09
<b><u>Debilidades</u></b>			
10. No posee una estructura organizacional.	0,06	2	0,12
11. Falta de un plan estratégico.	0,1	1	0,1
12. Falta de información financiera.	0,04	1	0,04
13. Pocas habitaciones.	0,02	2	0,04
14. Información desactualizado en página web y redes sociales	0,02	2	0,04
15. Falta de motivación en los empleados	0,03	2	0,06
16. Falta de un plan de trabajo y guías permanentes.	0,03	1	0,03
17. Inexistencia de inventarios.	0,03	1	0,03
18. Falta de supervisión en los puestos de trabajo.	0,03	1	0,03
19. No se concreta la persona que dará las órdenes específicas a los trabajadores.	0,03	2	0,06
20. Indicador de actividad bajo.	0,05	1	0,05
21. Indicador de rentabilidad bajo en 2013.	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,39</b>

Elaborado por: Gabriela López

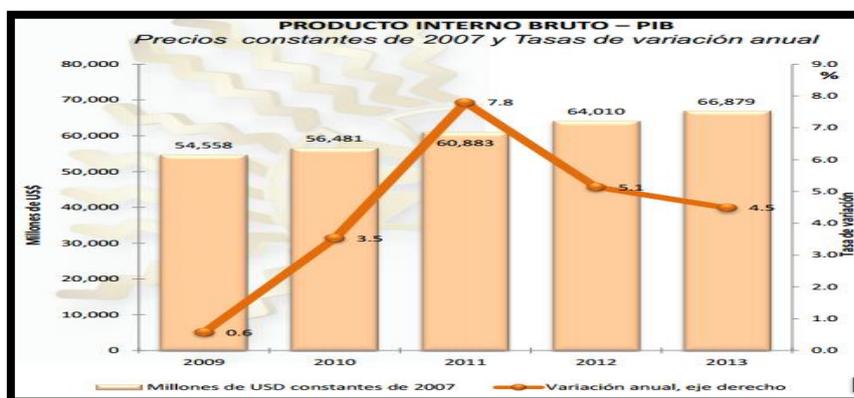
### 3.1.19 Análisis de la matriz de evaluación de factores internos

Las mayores fortalezas de la empresa son: ubicación estratégica, infraestructura y comodidad de las habitaciones para poder colocar la puntuación se analizó las encuestas realizadas por el cliente externo. Las debilidades con mayor importancia son: Falta de un plan estratégico, falta de información financiera, falta de un plan de trabajo y guías permanentes, falta de supervisores en los puestos de trabajo, inexistencia de inventarios, indicador de rentabilidad bajo e indicador de actividad bajo. El puntaje ponderado total de 2,39 indica que esta empresa que brinda un servicio de hospedaje posee debilidades internamente.

### 3.1.20 Análisis externo

### 3.1.21 Factores económicos

**Figura 3.7. Producto interno bruto del periodo 2007 - 2013**

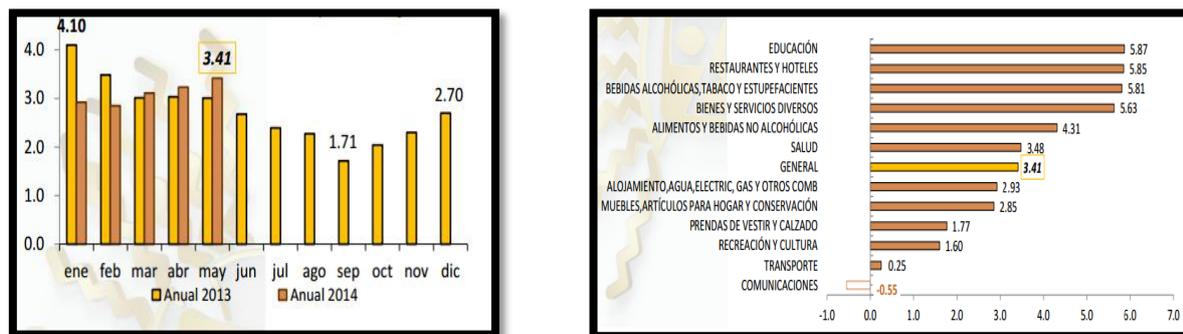


Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2013

La caída del precio del petróleo en Ecuador ha afectado a la economía del país debido a la sobreoferta de producción de barriles diarios, Ecuador depende de las exportaciones de petróleo de un 53% y 57%, y de estos ingresos el 11.2% representa el PIB (El Universo, Enero 2015).

El crecimiento del PIB de 4,9% entre el primer trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014 es debido al desempeño del sector no petrolero. El gasto de consumo final de los hogares y las exportaciones fueron los principales componentes en el crecimiento económico entre el primer trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014. (Banco Central del Ecuador, 2015).

Este es escenario crea incertidumbre para el desenvolvimiento de los servicios, pese a que el PIB es estable, con la caída del precio del petróleo puede afectar a la economía del país.

**Figura 3.8. Inflación del periodo 2013-2014**

Elaborado por: Instituto Nacional de estadísticas y censos, 2014

La inflación anual de mayo de 2014 se ubica en 3.41%, porcentaje superior del año 2013 (3.01%). Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de educación, restaurantes y hoteles, bebidas alcohólicas, bienes y servicios diversos. (Banco Central del Ecuador, 2015)

### 3.1.22 Tasas de intereses activas efectivas

Desde agosto de 2007 hasta octubre de 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables. La tasa de interés referencial para el segmento productivo de las pymes es de 11.10% y la tasa máxima es 11.83% en los tres últimos 3 años este factor no ha tenido una variación significativa, el sector financiero ha incrementado sus volúmenes de crédito en un buen porcentaje, destacando el crecimiento en PYMES 22% y en Vivienda 19% (Banco Central del Ecuador, 2015).

En este período el crédito ha estado disponible y se espera que continúe de esa forma durante el año 2014. Es un escenario favorable para las pequeñas y grandes empresas porque pueden acceder a préstamos para invertir en el crecimiento de sus negocios. (Alemán, 2014).

### 3.1.23 Políticas tributarias

Ecuador es un país efectivo en su política tributaria, actualmente ha aumentado el número de los contribuyentes, donde mantiene una de las más bajas cargas tributarias de América Latina con un 13.6%. Los ecuatorianos están tomando conciencia en pagar sus impuestos y tienen actividades económicas que contribuyen al crecimiento del país. (Presidencia de la República del Ecuador, 2014)

Ecuador ocupa el tercer puesto con respecto al cobro de la tasa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) con el 12%, comparado con el promedio de la región del 14,76% y el europeo de 21,54%. La tarifa baja del IVA refleja que el déficit fiscal no es alto en Ecuador. (Presidencia de la República del Ecuador, 2014).

A partir del 11 de marzo Ecuador empieza a regir una medida arancelaria a 2.800 productos importados. Las sobretasas arancelarias que van del 5% hasta el 45% afectan a una gran cantidad de productos que representan casi un tercio de las importaciones de Ecuador. La sobretasa implementada por el gobierno tendrá una duración de 15 meses, la subida de precios afectara a miles de productos como frutas, verduras, ropa y calzado hasta productos como juguetes, muebles, electrodomésticos, televisores, entre otros artículos. (La hora, Marzo 2015) (La hora, 2015)

#### **3.1.24 Factores políticos y sociales.**

#### **3.1.25 Desempeño del gobierno actual**

Uno de los objetivos principales del actual gobierno es impulsar a las medianas y pequeñas empresas, la importancia de este sector es para generación de empleos, el desarrollo alternativo de la producción nacional, la productividad y la competitividad. (Pontón, 2013)

Actualmente las Pymes no han podido desarrollarse, a diferencia de las grandes empresas nacionales, por su insuficiente capacidad competitiva, debido a que no han podido innovar ni adquirir la tecnología suficiente para mejorar sus procesos productivos, no han recibido apoyo suficiente para realizar inversión en equipamiento e infraestructura que les permita ser eficientes y competitivas y poder acceder a nuevos mercados. Los incentivos tributarios se enfocan hacia grandes inversiones y emprendimientos de proyectos productivos a gran escala, sobre todo en los sectores estratégicos del país. (Pontón, 2013)

**Figura 3.9 Entrada de extranjeros al Ecuador 2013- 2014**

Elaborado por: Ministerio de Turismo, 2014.

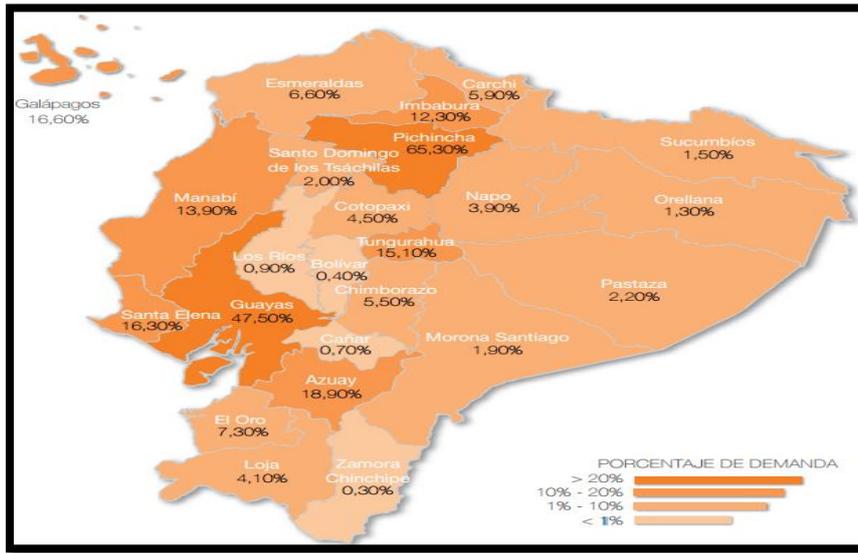
Ecuador tiene una ventaja turística a comparación de otros países, porque posee cuatro regiones que van desde la biodiversidad topográfica de la Amazonía a volcanes y nevados de los Andes; amplias playas en la Costa y las Islas Galápagos en la región insular, los principales turistas que arriban a Ecuador son los colombianos, peruanos, españoles y alemanes.

El gobierno actual realiza inversiones significativas porque es un aporte fundamental para el cambio de la matriz productiva. La política pública del Turismo se basará en cinco pilares fundamentales: Seguridad, calidad, destinos, productos, conectividad y promoción,

La corporación financiera nacional financia proyectos productivos innovadores de inversión turística que sean económicamente rentables, socialmente incluyentes y ambientalmente responsables, de gran impacto y que provoquen una cadena de valor en los territorios, los proyectos que financian para el sector turísticos son: Hoteles, restaurantes de Comida Rápida, hosterías y cabañas, otros productos alimenticios, agencia de viajes, transporte fluvial y marítimo, transporte terrestre para turismo. (Coorporación Financiera Nacional, 2013)

En el mes Mayo de 2014 mantiene un crecimiento en las llegadas de extranjeros al Ecuador, reflejado en el 13% de incremento con respecto a las llegadas registradas en mayo de 2013, igualmente en el período enero hasta mayo de 2014 se alcanza el 16% de crecimiento en relación al mismo período del año anterior. (Ministerio de turismo, 2010).

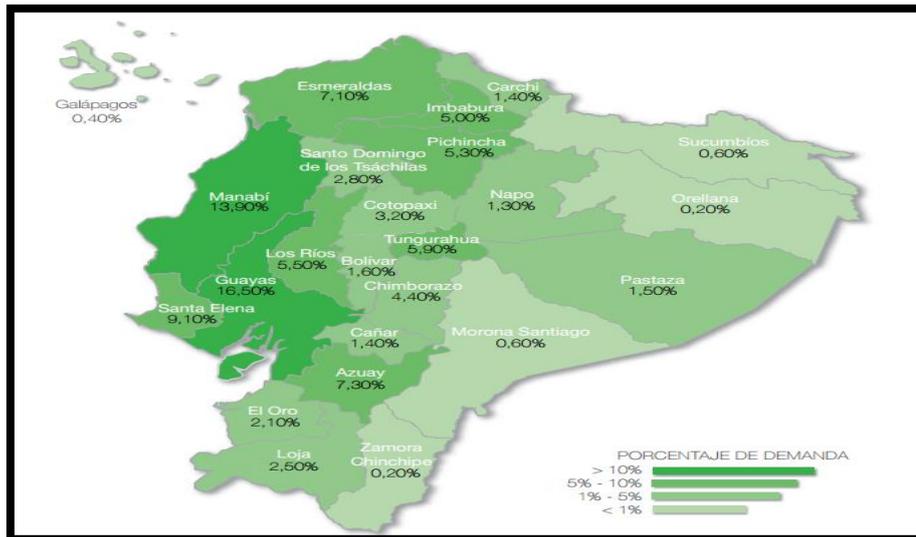
**Figura 3.10. Concentración de la demanda extranjera**



Elaborado por: Ministerio de Turismo, 2011

Las ciudades más visitadas durante el año 2011 fueron Quito con un 66% del total de visitantes, Guayaquil (47%), Cuenca (19%), Galápagos (15%) y Baños (11%), con respecto a Esmeraldas solo representa el 6.60%.

**Figura 3.11. Concentración de la demanda nacional**



Elaborado por: Ministerio de Turismo, 2011

Las ciudades preferidas para visitar por los turistas nacionales durante el año 2011 fueron Guayaquil con un 8,1% del total de visitantes, Quito (6,1%), General Villamil Playas (3,5%), Salinas (3,4%) y Atacames (3,4%), la provincia de Esmeraldas tuvo un total del 7.10%.

### Gasto y duración de visita

El gasto turístico promedio del turista extranjero en el país asciende a USD \$1.000. Se estima una estadía promedio de 14 noches. Por otra parte, el gasto turístico promedio del turista nacional asciende a USD \$94 con una estadía promedio estimada de 3 noches. (Ministerio de turismo, 2010)

**Tabla 3.8. Capacidad de alojamiento**

<b>Año</b>	<b>Nro. Establecimientos</b>	<b>Nro. Habitaciones</b>	<b>de</b>	<b>Nro. de Plazas</b>
2007	3213	68805		147025
2008	3399	79235		168626
2009	3615	72958		159629
2010	3739	76808		170236
2011	3935	78907		178374

Elaborado por: Ministerio de turismo, 2010

En el año 2011 se registraron 178.374 plazas de alojamiento en el país, revelando un incremento del 21,32% respecto a las plazas instaladas en el año 2007. (Ministerio de turismo, 2010).

**Tabla 3.9 Comparación de oferta de servicios turísticos por mundos en el Ecuador**

<b>Servicio</b>	<b>Andes</b>	<b>Galápagos</b>	<b>Amazonía</b>	<b>Costa</b>	<b>Total</b>
# alojamiento	1,387	62	306	1,458	3,213
#Camas	62,508	2,670	11,982	69,865	147,025
Establecimientos de comida y bebidas	3,709	125	367	4,697	8,898
# Agencias de viajes	780	43	47	381	1,264
# Cías de Transporte	170	0	1	49	230
# Embarcaciones para transporte fluvial y marítimo	0	95	3	9	107

Elaborado por: Ministerio de Turismo, 2011

### 3.1.26 Delincuencia y vandalismo

Ecuador enfrenta un incremento de delincuencia y cada vez son de mayor peligro, los hoteles funcionan las veinticuatro horas, es preocupante que ocurra este hecho y atenten contra la vida de los huéspedes y los trabajadores.

Otro factor preocupante es el vandalismo. Los rótulos, las vallas y las paredes de las instalaciones de cualquier empresa que están expuestas para el público, son dañadas, pintadas con imágenes vulgares, alteradas entre otros, son actos del vandalismo que afectan a la

imagen y a la infraestructura de cualquier negocio, lo que produce pérdidas para cualquier empresa, por los costos adicionales en mantenimiento de las instalaciones.

Con respecto a la provincia de Esmeraldas los robos a personas cometidos en la región durante el mes de Enero a abril 2012, se registraron 110 casos en total. Esmeraldas, Atacames y Quinindé encabezan la lista. (Gobierno Provincial, 2012).

**Tabla 3.10 Número de robos a personas en la provincia de Esmeraldas**

Número de robos a personas Enero-Abril 2012		
Cantón	Número de robos	Porcentaje
Esmeraldas	68	61,81%
Atacames	17	15,45%
Quinindé	12	10,91%
San Lorenzo	8	7,28%
Muisne	2	1,82%
Eloy Alfaro	1	0,91%
La Concordia	2	1,82%

Elaborado por: Gobierno Provincial de Esmeraldas, 2012

### 3.1.27 Infraestructura de la ciudad de Esmeraldas.

#### 3.1.28 Vías de acceso

Las vías de acceso para llegar a Esmeraldas se lo pueden hacer de distintas formas, por vía aérea cuenta con el aeropuerto General Rivadeneira con vuelos directos a Quito y Cali por la aerolínea Tame, y desde las demás provincias vía terrestre o por el océano pacífico. (La Hora, 2015)

Las carreteras están en buen, el Gobierno Nacional ha realizado los trabajos de asfaltado y readecuación de los tramos: Santo Domingo- Esmeraldas; Ibarra-San Lorenzo; y la marginal de la costa que va desde Pedernales en la Provincia de Manabí hasta San Lorenzo, provincia de Esmeraldas. (La Hora, 2015)

Desde la capital de la república hay dos formas de llegar por la vía Los Bancos -Puerto Quito-La Independencia-Esmeraldas y Quito-Santo Domingo Esmeraldas.

Existen varias cooperativas de transporte interprovincial que llegan a Esmeraldas desde Quito, entre ellas Tranesmeraldas, Occidental, Aéreo Taxi Panamericana y Zaracay.

Desde Manabí se llega a través de Reina del Camino y Carlos Aray y se lo puede hacer vía Chone, Santo Domingo, Esmeraldas o Pedernales, Muisne, Esmeraldas.

De Guayaquil se llega en las cooperativas Transesmeraldas, Panamericana y Occidental y se lo hace vía Quevedo-Santo Domingo-Esmeraldas. Desde Ibarra se llega por la carretera Ibarra-San Lorenzo y Vía marítima se puede llegar a través de San Lorenzo, Eloy Alfaro o por Manabí (La Hora, Febrero 2015). (La Hora, 2015)

Con respecto a la ciudad de Esmeraldas las carreteras están mal estado y desorganizado, como resultado de una mala imagen a la ciudad perjudicando el crecimiento del turismo.

### **3.1.29 Servicio de Agua Potable**

El servicio de agua potable no es permanente en algunos sectores del perímetro urbano. Los cortes en el abastecimiento de agua potable en los cantones Esmeraldas y Atacames son continuos, este servicio se distribuye dos veces a la semana, los lunes y viernes.

### **3.1.30 Factores tecnológicos**

#### **3.1.31 Oferta tecnológica**

El servicio hotelero depende mucho de sus clientes, actualmente los consumidores son más sofisticados y dependientes de la tecnología, por tanto, la oferta tecnológica se ha convertido en un factor transcendental a la hora de elegir un hotel, cuestiones básicas como el Wi-fi, Tv por cable han dado lugar a comodidades tecnológicas que marcan una clara diferenciación en el mercado hotelero.

#### **3.1.32 Usuarios de internet**

El crecimiento en el uso de la red mundial ha sido significativo en relación a años pasados, sesenta y seis de cada cien personas usan el internet. Las redes sociales son las plataformas que más utilizan los ecuatorianos, lideradas por Facebook. En el 2011 había 2,8 millones de usuarios en el país y a inicios del 2014 la cifra llegó a los 7 millones. (El comercio, 2014)

Ecuador mejoró su posicionamiento en el Índice de Disponibilidad de Tecnología en red, ocupando, actualmente, el puesto 82 entre 144 países estudiados, 45,1% de usuarios se conecta a la Internet y a las redes desde sus hogares. (El comercio, 2014)

Para el sector hotelero esto es favorable, debido a que la publicidad la pueden realizar por medio de las redes sociales y páginas web, minorando los costos en publicidad y a si atraer a más cliente, también facilita el medio de comunicación con el cliente al momento se realiza una reservación o saber que sugerencia tiene el cliente.

**Tabla 3.11 Matriz de perfil competitivo para el hotel Colon Palace**

Factores críticos de éxito	Ponderación	Apart Hotel		Hotel Cesar		Colon Palace Hotel		Hotel Quinta San Gregorio		Perla Verde	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Precio competitivo	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Ubicación	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	1	0.20	3	0.60
Infraestructura General del hotel	0.25	2	0.50	2	0.50	3	0.75	4	1	3	0.75
Comodidad de las habitaciones	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Servicios adicionales	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30
Publicidad vía web	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Información en redes sociales	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
<b>Total</b>	1.00		2.35		2.15		3.20		<b>3.25</b>		2.80

Elaborado por: Gabriela López

Para elaborar la matriz perfil competitivo, se consideró 7 factores de éxitos, los cuales son:

**Precio competitivo:** Se refiere al valor que paga el cliente por el servicio de hospedaje, la ponderación que se considero fue de 0.10, debido a que los clientes que se hospedan en este tipo de hoteles son de clase media y alta.

**Ubicación:** La mayoría de los clientes que se hospedan en estos hoteles son empresarios, la ubicación es un factor importante donde debe estar cerca de los lugares estrategías de la ciudad, como entidades financieras y comerciales, por esta razón se tuvo una ponderación de 0.20

**Infraestructura general de hotel:** La imagen externa de este tipo de hoteles es esencial para el cliente, se evaluaron aspectos como: decoración, acceso a un ascensor, diseño arquitectónico, infraestructura de las habitaciones y el acceso al parqueadero.

**Comodidad de las habitaciones:** Se analizó los servicios que ofrecían las habitaciones tales como: Internet, roomservice, decoración de los baños y habitaciones, acceso a llamadas nacionales e internacionales, televisión con cable.

**Servicios adicionales:** Estos hoteles aparte del servicio de hospedaje ofrecen servicios adicionales como: Sala de eventos, restaurante, spa, piscina, gimnasio entre otros.

**Publicidad vía web:** Información sobre el servicio de hospedaje que ofrecen a los clientes por medio de una página web, se tomó en cuenta el diseño de las páginas web, imágenes y las respuestas ante las reservas.

**Información en redes sociales:** Este factor se valoró, la información del hotel y las actualizaciones que se realizan en las redes sociales.

La puntuación mayor la obtuvo el hotel Quinta San Gregorio, debido a los servicios adicionales que ofrece ante la competencia, la comodidad de las habitaciones, información por página web y redes sociales son sus elementos diferenciadores. La puntuación del Hotel Colon Palace fue de 3,20 ante la competencia lo que debe mejorar es en su infraestructura general como: La ampliación del parqueadero y restaurante, información actualizada en la página web, aumentar la publicidad vía web. En el Anexo B-1 se encuentra el detalle de la competencia.

### 3.1.33 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

**Tabla 3.12. Intensidad de la rivalidad competitiva**

FACTOR	INTENSIDAD		
	Fuerte	Moderada	Débil
Crecimiento de la demanda	X		
Acciones de los competidores para mejorar su posicionamiento en el mercado		X	
Nuevos competidores	X		
Mejoramiento del servicio de hospedaje		X	
Mejoramiento de la atención hacia al cliente		X	
Rivalidad en precios	X		
Servicios adicionales		X	
Publicidad			X
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Elaborado Por: Gabriela López

**Interpretación:** Al analizar los factores el resultado que obtuvo mayor puntaje lo obtiene la intensidad moderada, esto se debe a que los hoteles quieren mantenerse y posicionarse en el mercado al igual que todas las empresas, Esmeraldas es una ciudad que está en progreso por ende empresarios de distintas ciudades viajan a realizar proyectos y los competidores observan esto y crean nuevos hoteles con precios competitivos pese a esto con respecto a la competitividad es moderado a nivel cantonal, con respecto al hotel Colon Palace su posicionamiento en el mercado es reconocido por sus clientes gracias a su servicio diferenciador, donde su ventaja competitiva es la infraestructura, la ubicación y la comodidad de las instalaciones.

**Tabla 3.13 Ingreso potencial de nuevos competidores**

FACTOR	INTENSIDAD		
	Fuerte	Moderada	Débil
Barreras de entrada			X
Ingreso al mercado de nuevos competidores	X		
Respuesta del mercado ante el ingreso de los nuevos competidores		X	
Ganancias que puedan obtener los nuevos competidores		X	
Crecimiento de la demanda		X	
Lealtad del cliente		X	
Políticas regulatorias	X		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Elaborado Por: Gabriela López

**Interpretación:** La intensidad producida por el ingreso de nuevos competidores es moderada, esto es preocupante ya que la competencia puede crecer y mejorar su servicio para ganar posicionamiento, los hoteles para mantenerse en el mercado deben crear estrategias de crecimiento e innovar el servicio de hospedaje.

**Tabla 3.14. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

FACTOR	INTENSIDAD		
	Fuerte	Moderada	Débil
Los servicios sustitutos poseen bajos precios	X		
La calidad de los servicios sustitutos es superior			X
Los clientes se sienten cómodos con los servicios sustitutos.			X
La infraestructura de los servicios sustitutos es adecuada		X	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Elaborado Por: Gabriela López

**Interpretación:** La intensidad del desarrollo de los servicios sustitutos es débil, en este caso como el hotel se dirige a clientes ejecutivos, la calidad es lo primordial para ellos, por esta razón la imagen del hotel debe ser reconocida y recomendada por los cliente, para así alcanzar su fidelidad, esto representa una oportunidad para la empresa.

**Tabla 3.15 Capacidad de negociación con los proveedores.**

FACTOR	INTENSIDAD		
	Fuerte	Moderada	Débil
Disponibilidad de oferta de insumos necesarios	X		
Los costos al cambiar de proveedor			X
Insumos de baja calidad que perjudican al servicio de hospedaje		X	
Tiempo de entrega de los productos sustitutos		X	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Elaborado Por: Gabriela López

**Interpretación:** La intensidad de negociación con los proveedores se torna a moderada, hay varios proveedores para los insumos que utilizan los hoteles, el problema es la calidad de estos, los insumos que más utilizan los hoteles; son para limpieza, la comida y para el confort de las habitaciones, por esta razón es conveniente una estrategia de integración hacia atrás para controlar a los proveedores y obtener los insumos de calidad a bajo precios y entregarlos a tiempo.

**Tabla 3.16 Los proveedores permanentes y eventuales el hotel Colon Palace**

EMPRESA	DISTRIBUYE	TELÉFONOS
D' PROLID	Materiales de limpieza industrial y domestica	2758398
REPOZZO	Comercializadora de sabanas y cubre colchones	3265025/3263883
SALGARF S.A.	ventas de shampoo	2471233
EQUIDECA CIA. LTDA.	Ventas de vajillas	999808030
DISBERVI	Venta de embutidos	2700795
CERBECARR CIA. LTDA.	Venta de licores	62766518
TRECX CIA. LTDA.	Venta de pinturas	62454990
SCANNER EXPRESS	sistema de alarma central de monitoreo vigilancia	62701180
SERVICIO TECNICO FRIO A/C	Mantenimiento y reparación de aire acondicionado	2728919/2710399
MERCANDINA(MARCIMEX)	Venta de electrodomésticos	23762746
ARCA ECUADOR	Venta de gaseosas	62700231
D' FANTASY	Cafetería y pastelería	62724444
THE TESALIA SPRING COMPANY	Venta de agua	22655714
KYWI	Súper centro ferretero	23987900
TEXTIL SAN PEDRO	Servilletas y manteles	22093999
PLASTIFULL	Venta de plásticos fundas.	62713857
IMPRENTA MADELYN	facturas-comandas	3779129

Elaborado Por: Gabriela López

**Tabla 3.17 Capacidad de negociación de los consumidores**

FACTOR	INTENSIDAD		
	Fuerte	Moderada	Débil
Crecimiento de la demanda		X	
Crecimiento de la oferta	X		
Servicio de hospedaje estandarizados a la hora de elegir un hotel	X		
Paquetes de descuentos		X	
Servicios sustitutos a un precio reducido	X		
Prestigio que tiene un hotel		X	
Comodidad de las habitaciones		X	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Elaborado por: Gabriela López

**Interpretación:** La capacidad de negociación de los consumidores es moderada y fuerte, para un servicio de hospedaje el cliente es el eje principal, el segmento de mercado del hotel Colon Palace es para clase media y alta por lo que las exigencias del cliente son altas, la recomendación sería obtener una ventaja competitiva, liderar en precios ofreciendo paquetes de descuentos, también ofrecer servicios adicionales para mantener a los clientes y que no obtén por la competencia ni por los servicios sustitutos.

**Tabla 3.18. Matriz de evaluación de factores externos**

<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaciones ponderadas</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Vías de acceso en buenas condiciones	0,06	2	0,12
2. Empresas públicas y privadas que demandan personal de diferentes ciudades	0,2	2	0,4
3. Aumento del crédito	0,09	3	0,27
4. Apoyo del gobierno por aumentar el turismo	0,05	1	0,05
5. Aumento de los usuarios de internet	0,03	1	0,03
6. Desarrollo potencial de productos sustitutos ( Débil)	0,08	3	0,24
7. Capacidad de negociación con los proveedores( Débil)	0,07	3	0,21
<b>Factores externos claves</b>			
<b>Amenazas</b>			
8. Falta del servicio del agua potable	0,2	2	0,4
9. Calles de la ciudad de Esmeraldas en mal estado	0,06	1	0,06
10. Economía Inestable	0,05	2	0,1
11. Delincuencia y vandalismo	0,04	3	0,12
12. Aumento de los aranceles a productos importados	0,02	2	0,04
13. Intensidad de la rivalidad competitiva (Moderada-Fuerte)	0,02	2	0,04
14. Ingreso potencial de nuevos competidores (Moderada)	0,01	2	0,02
15. Capacidad de negociación de los consumidores (Moderada a fuerte)	0,02	3	0,06
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,16</b>

Elaborado por: Gabriela López

**3.1.34 Análisis de la matriz de evaluación de factores externos.**

La puntuación ponderado fue de 2,16 esto quiere decir que las estrategias actuales de la empresa no están aprovechando sus oportunidades al máximo, tampoco están evitando las amenazas externas.

### 3.2 Presentación y análisis de resultados

**Tabla 3.19. Matriz FODA para el hotel Colon Palace**

	<p><b>Fortalezas-F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación estratégica.</li> <li>2. Funcionamiento las 24h00 del día los 7 días de la semana</li> <li>3. Infraestructura con acabados de lujo</li> <li>4. Comodidad de las habitaciones.</li> <li>5. Posee página web y redes sociales.</li> <li>6. Utilidad en crecimiento.</li> <li>7. Indicador de liquidez en crecimiento</li> <li>8. Capacidad de endeudamiento</li> <li>9. Fidelidad con el cliente</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vías de acceso en buenas condiciones.</li> <li>2. Empresas públicas y privadas que demandan personal de diferentes ciudades.</li> <li>3. Aumento del crédito.</li> <li>4. Apoyo del gobierno por aumentar el turismo.</li> <li>5. Aumento de los usuarios de internet</li> <li>6. Desarrollo potencial de productos sustitutos (Débil).</li> <li>7. Capacidad de negociación con los proveedores (Débil).</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas con las principales empresas que demanden de personal de otras ciudades; como paquetes empresariales y la utilización del salón de eventos para que puedan realizar sus reuniones. (F1, F3, F4, F9, O2).</li> <li>2. Alianzas con aerolíneas nacionales como tame y aerogal para promocionar el hotel (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4).</li> <li>3. Aumentar el número de habitaciones con la construcción de una sucursal. (F4, F9, O3, O4).</li> <li>4. Incluir en la nueva sucursal servicios adicionales como: Sala de reuniones con el equipo tecnológico adecuado, gimnasio, spa, piscina, parqueadero y restaurante con mayor capacidad. (F6, F7, F8, O3, O4).</li> <li>5. Generar una ventaja competitiva con el mejoramiento del servicio y el aumento de la publicidad (F1, F3, F4, F6, F9, O3, O6, O7)</li> <li>6. Aumentar la publicidad vía internet con páginas web como: despegar.com, booking.com, hoteles.com. (F5, O5).</li> </ol>

Elaborado por: Gabriela López

**Tabla 3.19 (cont.)**

	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee una estructura organizacional.</li> <li>2. Falta de un plan estratégico.</li> <li>3. Falta de información financiera</li> <li>4. Información desactualizado en página web y redes sociales.</li> <li>5. Falta de un plan de trabajo y guías permanentes.</li> <li>6. Inexistencia de inventarios</li> <li>7. Indicador de actividad bajo</li> <li>8. Indicador de rentabilidad bajo</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vías de acceso en buenas condiciones.</li> <li>2. Empresas públicas y privadas que demandan personal de diferentes ciudades.</li> <li>3. Aumento del crédito.</li> <li>4. Apoyo del gobierno por aumentar el turismo.</li> <li>5. Aumento de los usuarios de internet</li> <li>6. Desarrollo potencial de productos sustitutos (Débil).</li> <li>7. Capacidad de negociación con los proveedores (Débil)</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guiar los objetivos y las estrategias hacia el crecimiento empresarial (F2, A6, A7).</li> <li>2. Mejorar la página web para que esta sea una página interactiva con videos, actualizada, moderna, para conocer de una mejor manera sus instalaciones (D1, O5).</li> <li>3. Mantener la fidelidad con el cliente mejorando la atención y la agilidad en los tiempos de espera (D2, D4, A6, A8).</li> </ol>

Elaborado por: Gabriela López

**Tabla 3.19 (cont.)**

	<p><b>Fortalezas-F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación estratégica</li> <li>2. Funcionamiento las 24h00 del día los 7 días de la semana</li> <li>3. Infraestructura con acabados de lujo</li> <li>4. Comodidad de las habitaciones.</li> <li>5. Posee página web y redes sociales.</li> <li>6. Utilidad en crecimiento.</li> <li>7. Indicador de liquidez en crecimiento</li> <li>8. Capacidad de endeudamiento</li> <li>9. Fidelidad con el cliente</li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta del servicio del agua potable</li> <li>2. Calles de la ciudad de Esmeraldas en mal estado.</li> <li>3. Economía inestable</li> <li>4. Delincuencia y vandalismo</li> <li>5. Aumento de los aranceles a productos importados</li> <li>6. Intensidad de la rivalidad competitiva (Moderada a fuerte)</li> <li>7. Ingreso potencial de nuevos competidores (Moderada).</li> <li>8. Capacidad de negociación de los consumidores (Moderada a fuerte).</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anticipar la escasez de agua potable con la revisión continua de la cisterna. (F2, A1).</li> <li>2. Ofrecer descuentos en la página web y redes sociales (F5, F6, F7, F8, A6, A7, A8).</li> <li>3. Aumento de la publicidad (F6, A6, A7).</li> <li>4. Elegir proveedores nacionales, teniendo en cuenta la calidad de los productos (F6, A5).</li> <li>5. Mejorar la seguridad con el monitoreo en las cámaras de seguridad (F1,A4)</li> </ol>

Elaborado por: Gabriela López

**Tabla 3.19 (cont.)**

	<p><b>Debilidades D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee una estructura organizacional.</li> <li>2. Falta de un plan estratégico.</li> <li>3. Falta de información financiera</li> <li>4. Información desactualizado en página web y redes sociales.</li> <li>5. Falta de un plan de trabajo y guías permanentes.</li> <li>6. Inexistencia de inventarios</li> <li>7. Indicador de actividad bajo</li> <li>8. Indicador de rentabilidad bajo</li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta del servicio del agua potable</li> <li>2. Calles de la ciudad de Esmeraldas en mal estado.</li> <li>3. Economía inestable</li> <li>4. Delincuencia y vandalismo</li> <li>5. Aumento de los aranceles a productos importados</li> <li>6. Intensidad de la rivalidad competitiva (Moderada a fuerte)</li> <li>7. Ingreso potencial de nuevos competidores (Moderada)</li> <li>8. Capacidad de negociación de los consumidores (Moderada a fuerte)</li> </ol>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de paquetes de descuentos (D7,D8,A6,A7,A8)</li> <li>2. Captar otro segmento de mercado (D7, A8).</li> </ol>

Elaborado por: Gabriela López

**Tabla 3.20. Matriz SPACE**

<b><u>Fortaleza financiera</u></b>	<b>Puntuaciones</b>
1. Utilidad en crecimiento.	1
2. Indicador de liquidez en crecimiento	1
3. Capacidad de endeudamiento	3
<b>Total</b>	<b>5</b>
<b><u>Fortaleza de la industria</u></b>	
1. Ubicación estratégica.	5
2. Comodidad de las habitaciones	4
3. Infraestructura con acabados de lujo.	4
<b>Total</b>	<b>13</b>
<b><u>Estabilidad ambiental</u></b>	
1. Empresas públicas y privadas que demandan personal de diferentes ciudades	-2
2. Economía inestable.	-5
3. Intensidad de la rivalidad competitiva (Moderada a fuerte).	-4
4. Ingreso potencial de nuevos competidores (Moderada).	-3
5. Capacidad de negociación de los consumidores (Moderada a fuerte).	-3
<b>Total</b>	<b>-17</b>
<b><u>Ventaja competitiva</u></b>	
1.Precio competitivo	-2
2.Comodidad de las instalaciones	-2
3.Servicios adicionales	-3
4.Fidelidad con el cliente	-2
<b>Total</b>	<b>-9</b>

### Conclusión

El promedio EA es  $-17,0 \div 5 = -3,4$

El promedio FI es  $+13 \div 3 = 4,33$

El promedio VC es  $-9,0 \div 4 = -2,25$

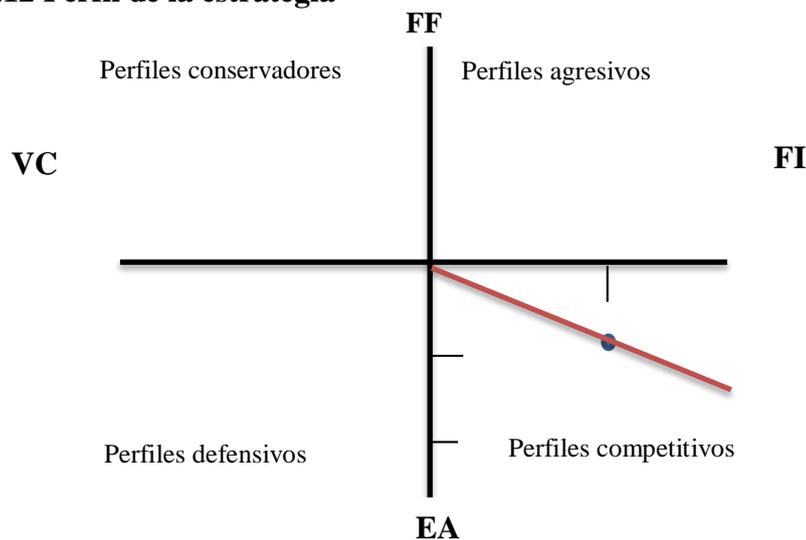
El promedio FF es  $+5 \div 3 = 1,67$

Coordenadas de vector direccional:

Eje x:  $-2,25 + (+4,33) = 2,08$

Eje y:  $-3,4 + (+1,67) = -1,73$

**Figura 3.12 Perfil de la estrategia**

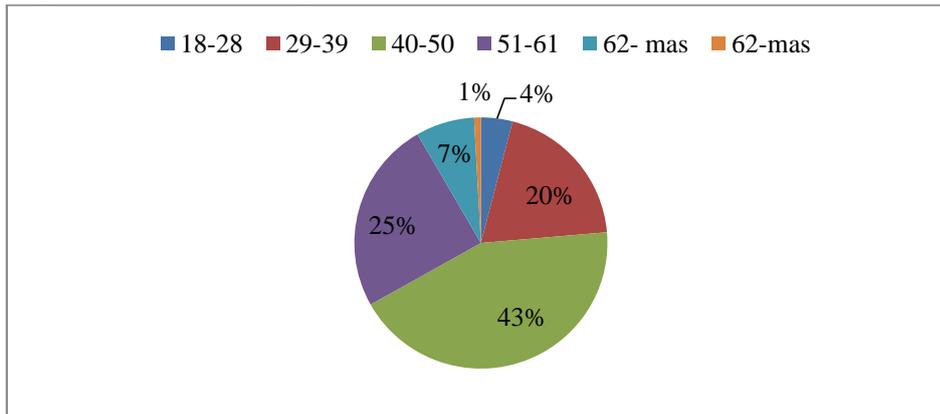


Elaborado por: Gabriela López

La empresa presenta un perfil competitivo esto quiere decir que tiene una buena posición competitiva un industria de gran crecimiento, los servicios hoteleros siempre están en constante cambio dependen de la satisfacción del cliente y cubrir sus necesidades, por esta razón este mercado depende de la diferenciación y de su ventaja competitiva del servicio.

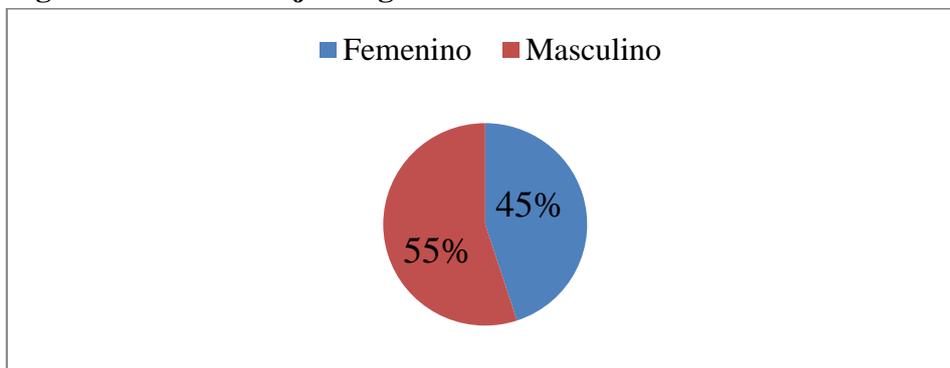
#### 3.2.1 Análisis de las encuestas

Para un mejor análisis y conocer al cliente que se hospeda en el hotel Colon Palace, se elaboró un cuestionario a los clientes externos acerca del servicio que ofrece dicho hotel, que consta de las siguientes preguntas.

**Figura 3.13. Porcentaje de las edades**

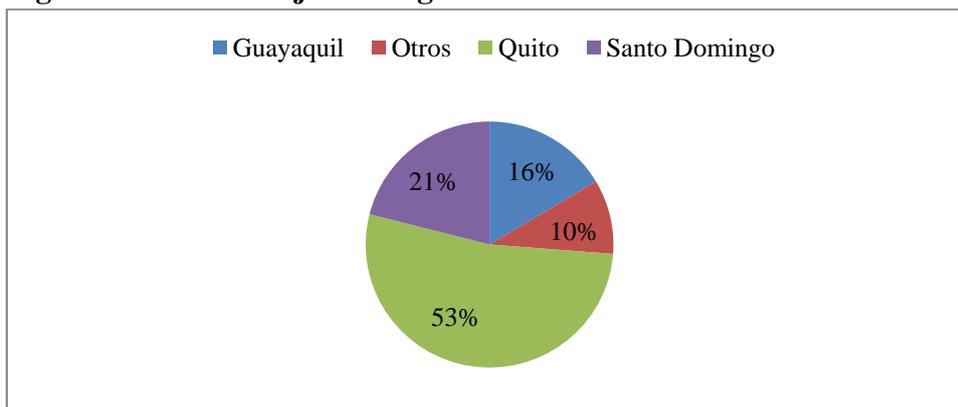
Elaborado Por: Gabriela López

El 43% de los huéspedes del hotel Colon Palace son del rango de 40 a 50 años, seguido por el de 51 a 61 años con el 25%, 62 años o más obtuvo el menos porcentaje con el 1%.

**Figura 3.14 Porcentaje del género.**

Elaborado Por: Gabriela López

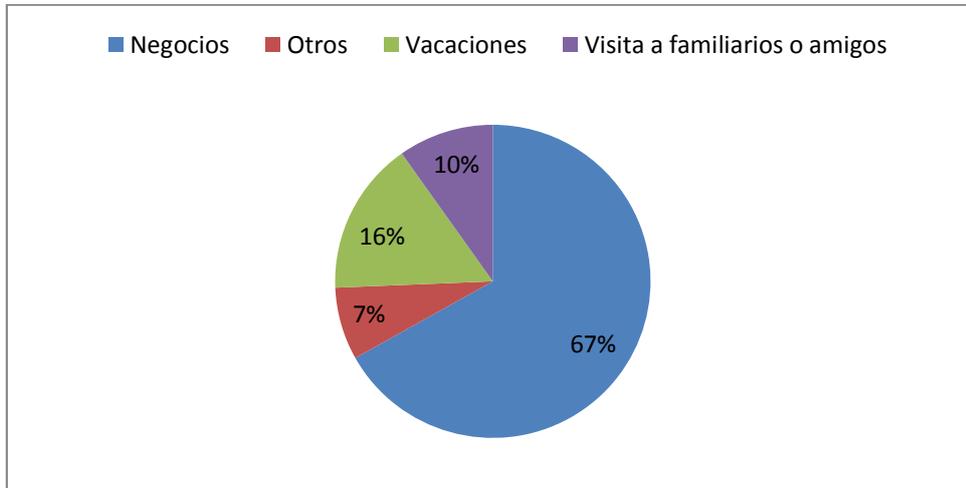
EL género con mayor porcentaje de los clientes que se hospedan en el hotel Colon con un 55% lo obtuvo el género masculino y el género femenino tuvo un 45%.

**Figura 3.15 Porcentaje del Lugar de Procedencia**

Elaborado Por: Gabriela López

El lugar de procedencia de la mayoría de los clientes que se hospedan en el hotel es de la ciudad de Quito con un 53%, seguido por la ciudad de Santo Domingo con un 21%

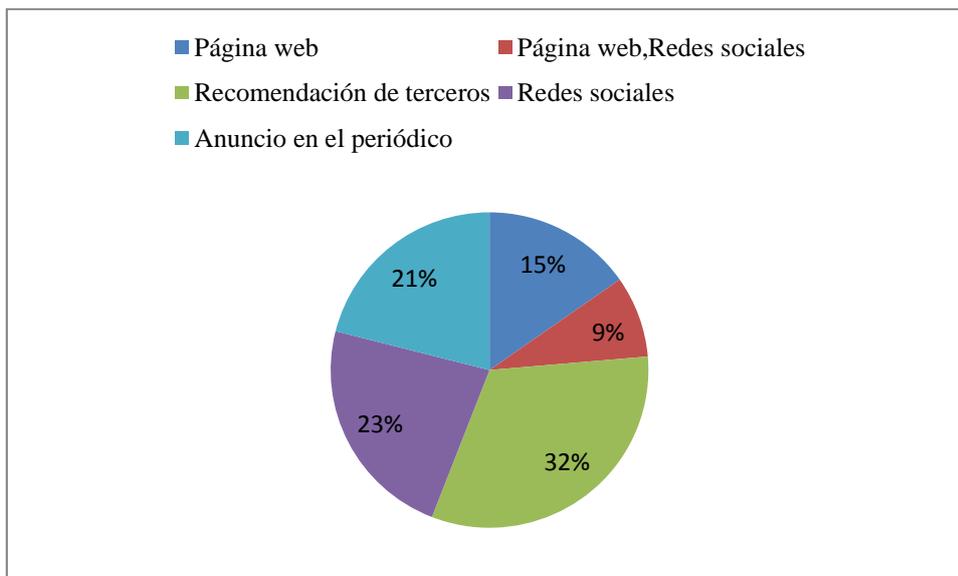
**Figura 3.16. Porcentaje de la pregunta: Indique el motivo por el cuál usted visita la ciudad de Esmeraldas**



Elaborado Por: Gabriela López

El 65% de los clientes visita la ciudad de Esmeraldas por negocios, el 16% por vacaciones el 10% por motivo de visita de familiares o amigos, el 7% por otros motivos.

**Figura 3.17. Porcentaje de la pregunta: ¿Cómo supo de la existencia del hotel Colon Palace?**

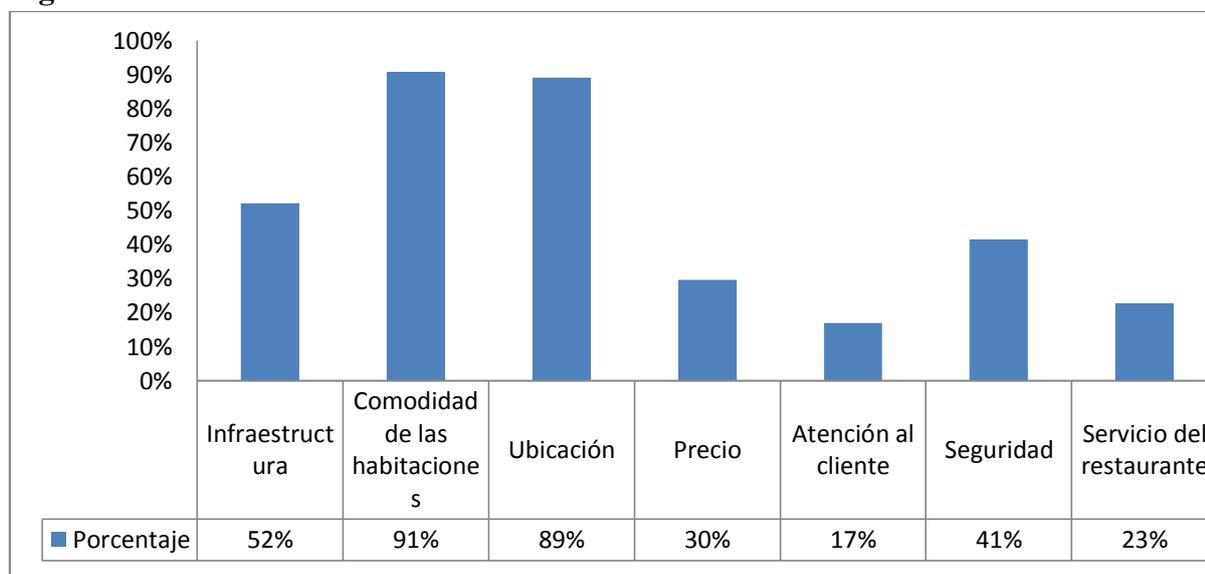


Elaborado Por: Gabriela López

El 32% supo de la existencia del hotel Colon Palace por recomendación de terceros, esto favorece al negocio ya que se está creando una fidelidad con los clientes, el 23% por publicidad en redes sociales como: Facebook y twitter, el 21% por información expuesta por

el periódico la hora en la ciudad de Esmeraldas y el comercio en la ciudad de Quito, el 15% por la información proporcionada por la página web y el 9% por la página web y redes sociales.

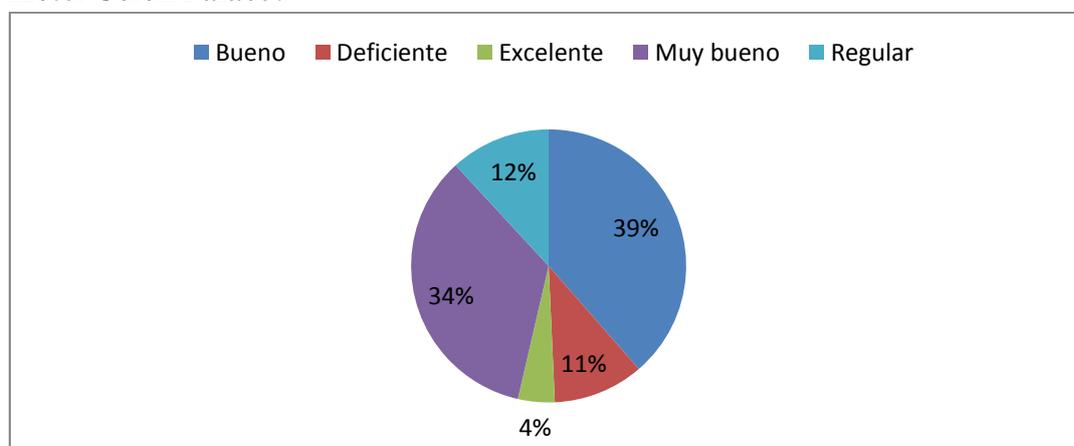
**Figura 3.18 Porcentaje de la pregunta: Indique por cuál de los siguientes aspectos usted regresaría a utilizar los servicios del hotel Colon Palace.**



Elaborado Por: Gabriela López

Las opciones que mayor porcentaje obtuvieron fueron: Comodidad de las habitaciones con el 91%, ubicación con el 89% y la infraestructura con el 52%. Estas opciones son fortalezas para el hotel porque el cliente está satisfecho con la infraestructura, la comodidad de las habitaciones y la ubicación y está dispuesto a requerir con el servicio brindado por el hotel.

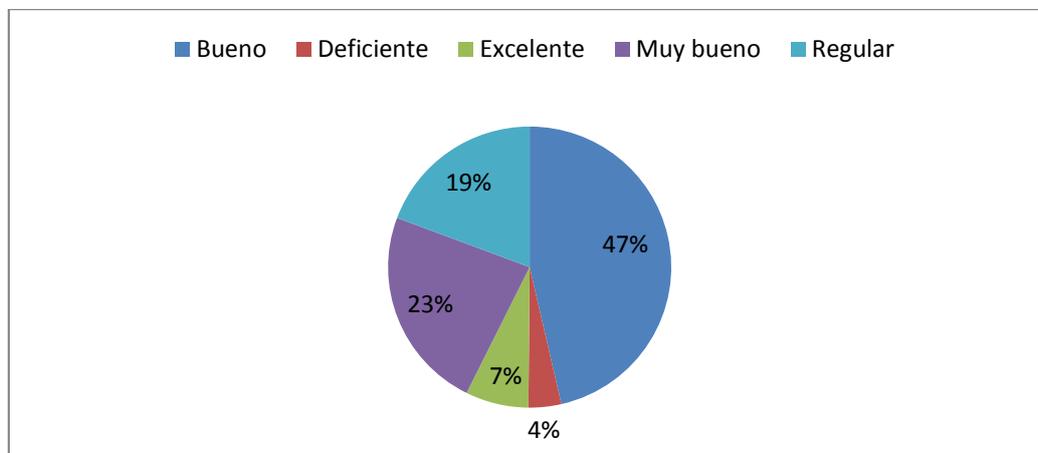
**Figura 3.19. Porcentaje de la pregunta: ¿Cómo le pareció la atención brindada por el Hotel Colon Palace?**



Elaborado Por: Gabriela López

El 39% les pareció buena la atención brindada por el hotel Colon Palace, el 34% respondió que la atención fue muy buena, el 12% les pareció regular la atención, el 11% un atención deficiente y el 4% una atención excelente.

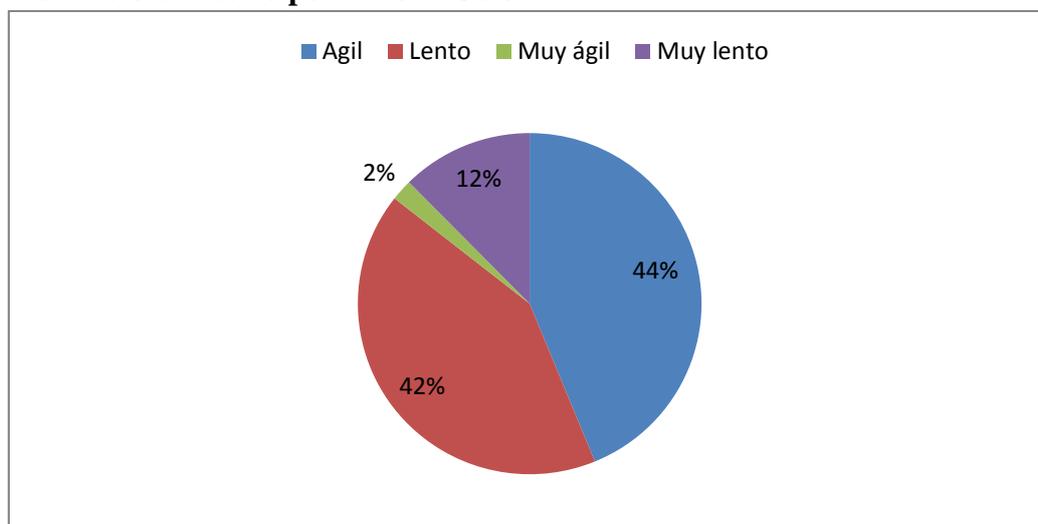
**Figura 3.20 Porcentaje de la pregunta: ¿Cómo calificaría el servicio de restaurante del hotel Colon Palace?**



Elaborado Por: Gabriela López

El servicio de restaurante del hotel el 47% de los clientes les pareció un servicio bueno, el 23% les pareció un servicio bueno, el 19% un servicio regular, el 7% un servicio excelente y el 4 % de los clientes calificaron como un servicio deficiente.

**Figura 3.21. Porcentaje de la pregunta: ¿Cómo considera usted, el tiempo de espera en el servicio brindado por el hotel Colon Palace?**

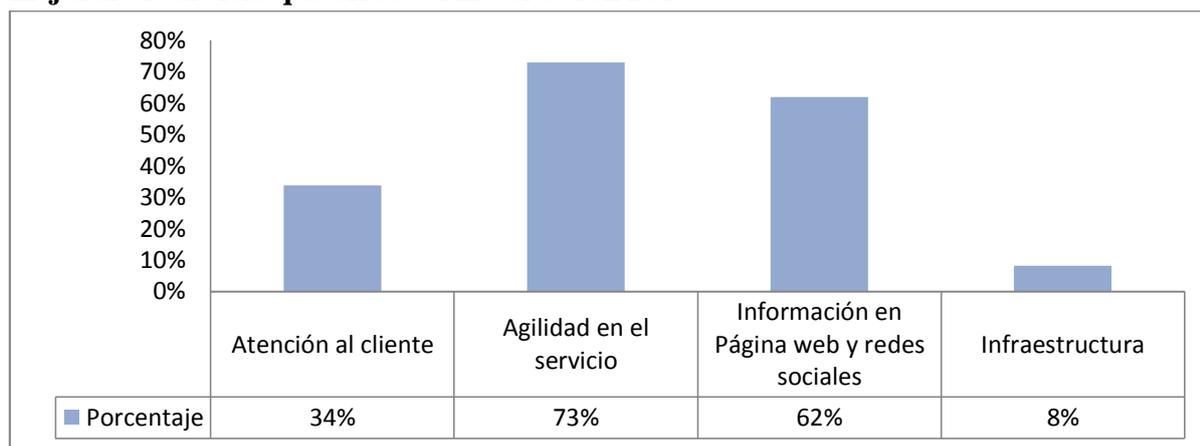


Elaborado Por: Gabriela López

El 44% de los clientes que se hospedan en el hotel Colon Palace consideran que el tiempo de espera es ágil, el 42% consideran que el tiempo de espera es lento, el 12% respondieron

que es muy lento y el 2% contestaron que el servicio de espera es muy ágil, se puede concluir que el tiempo de espera esta entre ágil y lento esto se debe dependiendo el día, de lunes a viernes en algunas temporadas todos las habitaciones del hotel son ocupadas, y la agilidad en el servicio te torna lento porque no hay manejos de tiempos adecuados, los fines de semana el servicio es ágil debido que el hotel no está saturado.

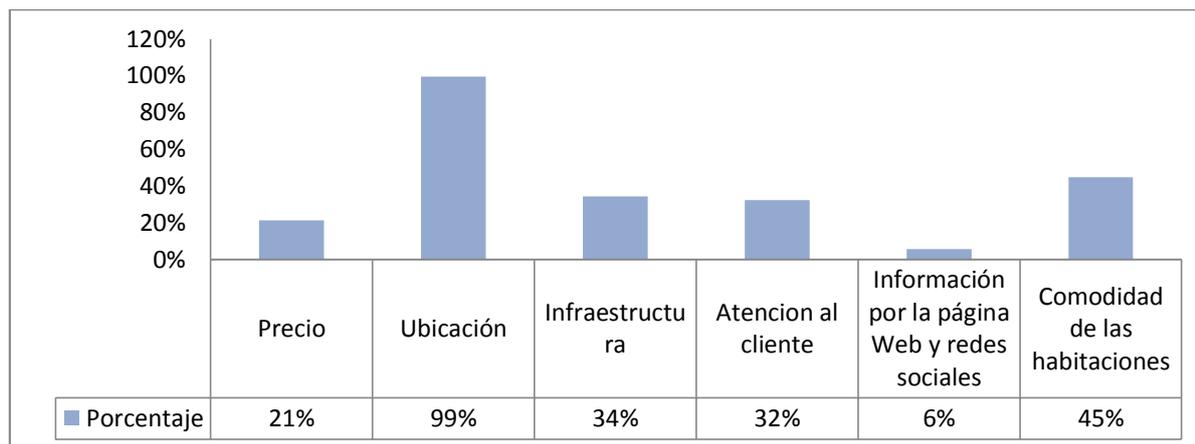
**Figura 3.22. Porcentaje de la pregunta: ¿Qué aspectos usted considera que deba mejorar el servicio que ofrece el Hotel Colon Palace?**



Elaborado Por: Gabriela López

El 73% contestaron que deben mejorar la agilidad en el servicio, el 62% en la información otorgada en redes sociales y página web, el 34% consideran que deben mejorar en la atención al cliente y el 8% consideran que deben mejorar en la infraestructura.

**Figura 3.23. Porcentaje de la pregunta: Frente a los hoteles que usted consulto para definir sus estancia. Mencione las razones por las cuales usted eligió hospedarse en el hotel Colon Palace.**



Elaborado Por: Gabriela López

Los porcentajes de las razones por las que el cliente eligió el hotel Colon Palace fueron: el 99% ubicación, el 45% comodidad de las habitaciones, el 34% por su infraestructura, el 32% por la atención al cliente, 21% por el precio, el 6% por la información vía página web y redes sociales.

### 3.2.2 Análisis de las respuestas de la entrevista al cliente interno.

Para saber cómo está el desempeño del hotel Colon Palace en una perspectiva del cliente interno, se realizó una entrevista a los 20 empleados.

#### 1.- ¿Cuál es su apreciación generalizada del servicio que ofrece el hotel Colon Palace?

La mayoría de los empleados respondieron ante esta pregunta, que les parece una empresa en crecimiento, que el servicio de hospedaje brindado por el respondieron que le falta mejorar.

#### 2.- ¿Cómo se siente al trabajar para el hotel Colon Palace?

Al analizar las respuestas de las entrevistados se puede concluir, que se sienten insatisfechos en su área de trabajo, en el área de cocina los empleados recalcaron que les hace falta más espacio, en el área de recepción respondieron que necesitan la colaboración de todos los trabajadores, y en el área de limpieza contestaron que falta personal, a manera general se puede ultimar que los empleados trabajan para poder ganar dinero y satisfacer sus necesidades.

**3.- ¿Cuenta el hotel Colon Palace con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento del hotel?**

Todos los empleados respondieron que no hay un plan trabajo o guías permanentes, las órdenes se las dan diarias por el personal que esta de turno.

**4.- Juzga usted importante que el hotel Colon Palace tenga una misión visión**

Los colaboradores del hotel contestaron que si es importante que tenga una misión y visión para guiar los objetivos, la misión y visión del hotel no es conocida por sus trabajadores, tampoco tienen conocimiento si hay o no.

**5.- ¿Cómo valora usted la implementación de políticas y valores éticos en el hotel?**

La mayoría de los colaboradores del hotel contestaron que si es importante la implementación de políticas para tener algo concreto en que guiarse y valores éticos para que estos se respeten y pueda mejorar el servicio.

**6.- ¿Piensa usted que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en el hotel?**

El hotel Colon Palace para motivarlos a sus empleados realiza una cena navideña que consta de concursos y regalos, pero los empleados quisieran que los motiven en la parte económica y palabras de aliento, con respecto al trabajo en equipo la mayoría de los trabadores contestaron que no hay trabajo en equipo, no existe liderazgo, hay diversas órdenes por parte de los dueños del hotel donde crea confusiones en comunicación.

**7.- Estima usted que la aplicación del plan estratégico ayudará a llevar una eficiente planificación y control de actividades**

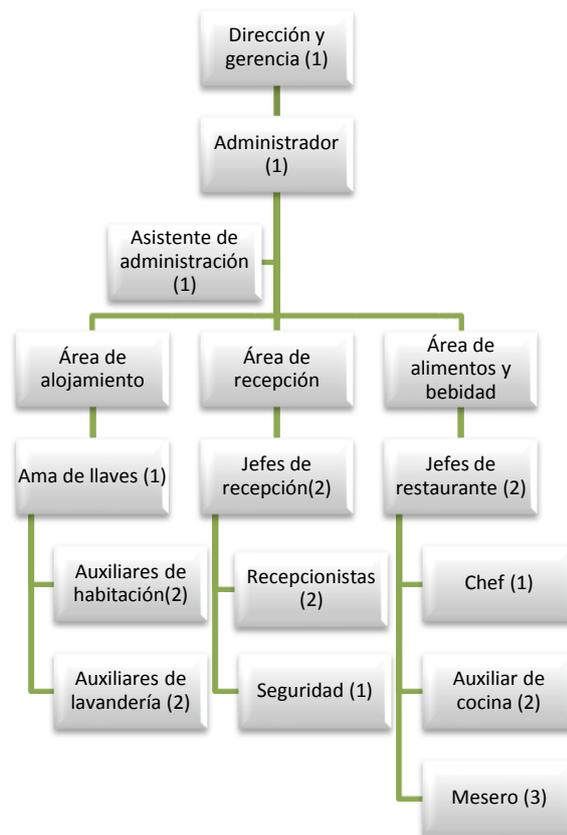
Las respuestas de esta pregunta fue positiva, la mayoría respondieron que si ayudaría a llevar una eficiente planificación y control de actividades siempre y cuando el plan estratégico esté bien realizado y se lo haga cumplir.

### 3.2.3 Propuesta de un plan estratégico para el hotel Colon Palace en la ciudad de Esmeraldas para el periodo 2015 al 2020

**Misión:** Ofrecer un servicio de calidad en alojamiento y alimentación, a precios competitivos, brindando seguridad a nuestros huéspedes, mediante la implementación de programas estratégicos, planes productivos y coordinación, que permita incrementar nuestros niveles de competitividad

**Visión:** Lograr la satisfacción y preferencia de nuestros clientes excediendo sus expectativas de un buen servicio.

**Figura 3.24. Organigrama para el Hotel Colon Palace**



Elaborado por: Gabriela López

### **Objetivo General.**

Brindar un servicio integral de hotelería, incrementando su porcentaje de ventas, mediante el apoyo de un plan estratégico, que conduzca a la gestión eficiente y cumplimiento de las actividades, posicionando al hotel entre los mejores del sector.

#### **3.2.4 Objetivos específicos**

Las áreas con mayor importancia que se ha dividido para establecer los objetivos específicos y estrategias son los siguientes:

- Área de ventas
- Área de Finanzas
- Área organizacional

**Tabla 3.21 Plan de apoyo para el área de ventas**

<b>Objetivo estratégico:</b> Incrementar el porcentaje de participación en el mercado				
<b>Estrategias</b>	<b>Planes de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Captar nuevos clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de clientes nuevos</li> <li>2. Conocer las expectativas y las necesidades no satisfechas por el cliente nuevo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres clientes nuevos identificados al mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general.</li> <li>• Administrador</li> <li>• Jefe de recepción</li> </ul>	Sin costo
Acuerdos con empresas públicas y privadas en la ciudad de Esmeraldas, Quito y Santo Domingo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listar las posibles empresas aliadas.</li> <li>2. Visitas a las nuevas alianzas comerciales.</li> <li>3. Enviar información a las empresas aliadas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco Empresas identificadas al mes</li> <li>• Dos visitas semanales a empresas y entrega de trópicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Administrador</li> </ul>	\$ 200,00
Utilización del internet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rediseño de la Página web</li> <li>2. Enviar información de promociones y descuentos vía correo electrónico a los clientes.</li> <li>3. Mejorar la información en las redes sociales.</li> <li>4. Crear blogs corporativo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la página web</li> <li>• Visualización de los cliente en Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general.</li> <li>• Administrador</li> <li>• Jefe de recepción</li> <li>• Recepcionistas</li> </ul>	\$ 500

Elaborado por : Gabriela López

**Tabla 3.21 (cont.)**

<b>Objetivo estratégico:</b> Posicionar al hotel como una de los mejores de la provincia de Esmeraldas				
<b>Estrategias</b>	<b>Planes de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Mejorar la atención al cliente	Cursos de capacitación acerca de atención al cliente	Retroalimentación y evaluación al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Administrador</li> </ul>	\$ 1500,00
Mejorar el tiempo de espera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación de dos pasantes en temporada alta.</li> <li>2. Medir los tiempo de espera</li> </ol>	Mejoramiento del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Administrador</li> </ul>	\$ 600,00
Tener paquetes de descuentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descuentos en pago en efectivo</li> <li>2. Descuento a empresas aliadas</li> </ol>	Análisis de los descuentos que se van aplicar a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Administrador</li> </ul>	\$ 8000,00

Tabla 3.21 (cont.)

<b>Objetivo estratégico:</b> Posicionar al hotel como una de los mejores				
<b>de la provincia de Esmeraldas</b>	<b>Planes de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Realizar promoción y publicidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un plan de publicidad.</li> <li>2. Medir el impacto de la publicidad.</li> </ol>	Reporte de los gastos en publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Administrador</li> </ul>	\$ 2000,00
Implementar un buzón de sugerencia en cada habitación y en el restaurante	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar buzones de sugerencia visibles para el cliente en las habitaciones y en el restaurante.</li> <li>2. Análisis de las sugerencias</li> </ol>	Registro mensual de las sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> <li>• Jefe de recepción</li> <li>• Recepcionista</li> </ul>	\$ 300,00
Realizar encuestas acerca del servicio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivarle al cliente que llene las encuestas.</li> <li>2. Encuestas de opción múltiple.</li> <li>3. Análisis de las encuestas</li> </ol>	Realización de las encuestas cada 3 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Administrador</li> <li>• Jefe de recepción</li> <li>• Recepcionistas</li> </ul>	\$ 100,00
Mantener las instalaciones en buen estado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un cronograma de mantenimiento de pintura</li> <li>2. Establecer un cronograma de limpieza de pisos y pintura</li> </ol>	Registro de mantenimiento Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ama de llaves</li> <li>• Camareras</li> </ul>	\$ 3000.00

**Tabla 3.22 Plan de apoyo para el área de finanzas**

<b>Objetivo estratégico: Mejorar los informes financieros</b>				
<b>Estrategias</b>	<b>Planes de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro diario de todas actividades financieras.</li> <li>2. Contar un sistema de inventario</li> <li>3. Análisis de los indicadores financieros.</li> <li>4. Control de costos de producción en alimentos y bebidas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar un libro diario.</li> <li>2. Registro diario de los suministros.</li> <li>3. Cálculos de los indicadores financieros de: Endeudamiento, liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad.</li> <li>4. Costear de manera efectiva y real cada uno de los platos que se ofrecen en el hotel Colon Palace.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reportes trimestrales.</li> <li>2. Comparación de los indicadores de dos periodos.</li> <li>3. Reportes de los costos de producción</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador.</li> <li>• Asistente de administración</li> <li>• Jefe restaurant.</li> <li>• Chef.</li> </ul>	\$ 100

**Tabla 3.22 (cont.)**

<b>Objetivo estratégico:</b> Garantizar el buen manejo de los recursos financiero que asegura el crecimiento de la empresa				
<b>Estrategias</b>	<b>Planes de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
1. Elaborar un presupuesto anual 2. Destinar recursos al crecimiento empresarial	1. Determinar la ejecución presupuestaria 2. Determinar los planes de crecimiento de la empresa 3. Determinar los costos del plan de crecimiento 4. Incluir rubros de contingencia en caso de bajas ventas 5. Mantener los precios ofrecer mayores beneficios y valor agregado 6. Establecer de acuerdo al porcentaje de inflación actual, un rubro anual de contingencia. 7. Estudio y análisis de las necesidades de los clientes	1 Presupuesto anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general.</li> <li>• Administrador</li> </ul>	\$ 20

**Tabla 3.23. Plan de apoyo para el área organizacional**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
Elaboración de una estructura organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las políticas y valores éticos</li> <li>2. Definir qué tipo de liderazgo tendrá el hotel.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de políticas y valores que se ajusten a las necesidades del hotel</li> <li>2. Investigar los tipos de liderazgo existen y aplicarlo en el hotel</li> </ol>	Gerente General	\$ 50
Elaborar manuales de operaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las áreas a documentar</li> <li>2. Listar procesos productivos</li> <li>3. Diseñar diagramas de flujos de procesos</li> <li>4. Documentar procesos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar los procesos productivos del Hotel Colon Palace</li> <li>2. Dar a conocer al personal del hotel los procesos productivos documentado.</li> </ol>	Gerente General	\$ 400
Mejorar la atención al cliente y la agilidad en el tiempo de espera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cursos de capacitación en atención al cliente para hoteles</li> <li>2. Evaluación del desempeño</li> </ol>	Las capacitaciones y la evaluación de desempeño será para todo el personal que integran el hotel.	Gerente General	\$ 300
Mejorar la motivación en los empleados e incentivar al trabajo de equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evolución de las necesidades del cliente interno.</li> <li>2. Estudio para la implementación del trabajo en equipo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistas a los clientes internos acerca de sus necesidades.</li> <li>2. Capacitación acerca de la importancia de trabajar en equipo.</li> </ol>	Gerente General	\$ 300

El presupuesto total para la aplicación de las estrategias para el área de ventas es de 16200 dólares, para el área de finanzas es de 120 dólares y para el área organizacional es de 1050 dólares, se pronostica que la puesta en marcha del presente plan estratégico es para el 1 de Diciembre del 2014.

## CAPÍTULO 4

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Actualmente se puede apreciar el dinamismo y el cambio en el mundo de los negocios, para poder sobrevivir a dichos cambios, un plan estratégico es el mejor camino a seguir, porque consiste a un conjunto de acciones programadas en donde los responsables de una organización pueden reflejar cual será la estrategia a seguir enfocándose en sus clientes para responder de forma eficaz a las necesidades cambiantes y así poder dictar las decisiones a largo plazo.
- Al carecer de un plan estratégico la organización puede perder el control de la administración, el rumbo que han está siguiendo no tendrá sentido, al no planificar se planifica el fracaso, la planificación estratégica permite aclarar quienes son, donde están, hacia donde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo.
- La efectividad de un plan estratégico ya sea en una empresa grande o pequeña radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar el mercado en donde esta desenvuelta su actividad.
- Los componentes claves para la elaboración un plan estratégico son: la misión, visión y los objetivos que tiene la empresa para que de esta manera poder guiar las estrategias propuestas que va seguir la empresa.
- La matriz EFI y EFE nos ayudan a determinar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas a si poder colocar una puntuación adecuada en base a al estudio del entorne interno y externo.
- La matriz de perfil competitivo y el modelo de las cinco fuerzas de Porter constituye a un diagnostico externo, donde nos permite conocer cómo está la empresa en base a la competencia y a el entorno externo.
- La matriz FODA es conciliar las fortalezas , oportunidad , debilidades y amenazas principales que tiene la empresa con ayuda la de la matriz EFE, EFI , matriz de perfil competitivo y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para poder formular las estrategias FO, DO, FA , DA.
- La matriz SPACE nos ayuda a saber en qué perfil se encuentra la empresa en base a factores como: Fortaleza financiera, fortaleza industrial, estabilidad ambiental y

ventaja competitiva. Todas estas matrices nombradas con anterioridad nos permiten analizar el entorno interno y externo y poder guiar las estrategias.

- Los planes de apoyo ayudan a determinar los objetivos estratégicos para cada área de la empresa y así poder determinar la estrategia y los planes acciones, esto depende de los propietarios de profundizar la estrategia en cada área para que el plan estratégico sea un éxito.
- Las mayores fortalezas que tiene el hotel Colon Palace es su infraestructura, la comodidad de las habitaciones y la ubicación estas fortalezas se las puede aprovechar mejorando su publicidad y el servicio al cliente.
- El hotel Colon Palace posee debilidades internas que se pueden resolverse con la ejecución de un plan estratégico que guie sus objetivos a largo plazo.
- Los clientes internos del hotel Colon Palace no tienen conocimiento de la cultura corporativa, es decir no conocen la filosofía, misión, visión, objetivos y políticas de la institución, haciendo que los colaboradores no se involucren con la entidad.
- El desacuerdo que existe en los propietarios, la falta de comunicación entre empleador y empleado crea confusiones en el momento de tomar decisiones.

## **4.2 Recomendaciones**

- Es recomendable que los propietarios del hotel Colon Palace consideren la propuesta del Plan Estratégico con el propósito de que el hotel tenga claro la ejecución de todas sus actividades y utilice la información como una herramienta fundamental que le permita tomar decisiones de forma técnica y no empíricamente.
- Es importante aprovechar las oportunidades que se presentan en el sector hotelero a través del turismo con el propósito de mantener un posicionamiento en el mercado y captar potenciales clientes.
- Socializar a través de capacitaciones periódicas la filosofía, visión, misión, objetivos y políticas institucionales con el propósito de crear una cultura organizacional en las personas que administran el hotel.
- Mejorar el servicio teniendo en consideración la competencia y las nuevas tendencias en el sector hotelero para así captar a los clientes potenciales.
- Implementar estrategias para mejorar el servicio hotelero mediante una retroalimentación de sus procesos, considerando las sugerencias de los clientes y talento humano del hotel Colon Palace.

**Anexo A-1**  
**Encuesta sobre análisis del servicio**

**Estimado cliente;** Para mejorar nuestro servicio el Hotel Colon Palace se encuentra en un proceso de mejora estratégica, para lograrlo necesitamos su contribución respondiendo las siguientes preguntas. Agradecemos su cordial ayuda.

Edad	18 - 28	29 - 39	40 – 50	51 – 61	62- más
Género	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>			
Lugar de procedencia:	Quito <input type="checkbox"/>	Santo Domingo <input type="checkbox"/>	Guayaquil <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	

**1.- Indique el motivo por el cual usted visita la ciudad de Esmeraldas**

- Negocios
- Vacaciones
- Visita a familiares o amigos
- Otros

**2.- ¿Cómo supo de la existencia del hotel Colon Palace?**

- Por medio de su página web
- Por las redes sociales
- Recomendaciones de terceros
- Anuncio del periódico

**3.- Indique por cuales de los siguientes aspectos usted regresaría a utilizar los servicios del hotel Colon Palace**

- Infraestructura
- Comodidad de las habitaciones
- Ubicación
- Precio
- Atención al cliente
- Seguridad
- Servicio de Restaurante

**4.- ¿Cómo le pareció la atención brindada por el Hotel Colon Palace?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Deficiente

**5.- ¿Cómo calificaría el servicio de restauración que brinda el hotel Colon Palace?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Deficiente

**6.- ¿Cómo considera usted, el tiempo de espera en el servicio brindado por el hotel Colon Palace?**

- Muy ágil
- Ágil
- Lento
- Muy lento

**7.- ¿Qué aspectos usted considera que deba mejorar el servicio que ofrece el Hotel Colon Palace?**

- Atención al cliente
- Agilidad en el servicio
- Información en Página web
- Y redes sociales
- Infraestructura

**8.- Frente a los hoteles que usted consulto para definir sus estancia. Mencione las razones por las cuales usted eligió hospedarse en el hotel Colon Palace.**

- Precio
- Ubicación
- Infraestructura
- Atención al cliente
- Información por la página web
- Y redes sociales
- Comodidad de las instalaciones
- Servicios adicionales – Restaurante
- Otros.

**Anexo A-2**

**Entrevista sobre la percepción de la empresa ante el cliente interno**

Estimado colaborador; Para mejorar nuestro servicio el Hotel Colon Palace se encuentra en un proceso de mejora estratégica, para lograrlo necesitamos su contribución respondiendo las siguientes preguntas. Agradecemos su cordial ayuda.

**1.- ¿Cuál es su apreciación generalizada del servicio que ofrece el hotel Colon Palace?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2.- ¿Cómo se siente al trabajar para el hotel Colon Palace?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. ¿Cuenta el hotel Colon Palace con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento del hotel?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4.- Juzga usted importante que el hotel Colon Palace tenga una misión y visión**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5.- ¿Cómo valora usted la implementación de políticas y valores éticos en el hotel?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6.- ¿Piensa usted que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en el hotel?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7.- Estima usted que la aplicación del plan estratégico ayudará a llevar una eficiente planificación y control de actividades**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### Anexo B-1 Detalle de la competencia

Hoteles	Habitaciones	Precios	Comida	Servicios	Teléfono
Apart Hotel	Habitación sencilla	\$ 50,87		Rooms service	
	Habitación doble	\$ 58,70		Aire acondicionado	
	Habitación Triplex	\$ 76,93		Tv. Cable	
	Suite Ejecutiva	\$ 78,27	\$ 5,00	Agua Caliente	2721-560 /27121-561
				Teléfono	
				Lavandería	
				Sala de eventos	
				Internet Wi-Fi	
Perla Verde	Habitación sencilla	\$ 55,00		Seguridad Privada	
	Habitación doble	\$ 70,00	\$ 10,00	Aire acondicionado	2723-820
	Suite ejecutiva	\$ 100,00		Tv. Cable	
				Agua Caliente	
				Teléfono	
				Internet Wi-Fi	
				Estacionamiento	
				Bar-cafetería	
Hotel Cesar	Habitación sencilla	\$ 45,00		Internet Wi-Fi	
	Habitación doble	\$ 60,00	\$ 3,50	Seguridad Privada	2720-811
	Suite ejecutiva	\$ 50,00		Aire acondicionado	
				Tv. Cable	
				Agua Caliente	
				Teléfono	
				Internet Wi-Fi	
				Bar	
				Estacionamiento	
				Lavandería	
				Maletero	
Hotel Quinta San Gregorio	Habitación sencilla	\$ 72,80		Internet Wi-Fi	
	Habitación doble	\$ 157,24	\$ 8,20	Seguridad Privada	
	Suite ejecutiva	\$ 95,00		Aire acondicionado	2765-740/2766-582
				Tv. Cable	
				Agua Caliente	
				Teléfono	
				Bar	
				Estacionamiento	
				Rooms service	
				Lavandería	
				Maletero	
				Salon de eventos	
				Servicio de taxis	
Hotel Colon Palace	Habitación sencilla	\$ 55,00		Internet Wi-Fi	
	Habitación doble	\$ 75,00		Seguridad Privada	
	Suite junior	\$ 90,00		Aire acondicionado	
	Suite sencilla	\$ 120,00	\$ 8,20	Tv. Cable	2714-405/2711-409
	Suite master	\$ 130,00		Agua Caliente	
				Teléfono	
				Bar	
				Estacionamiento	
				Lavandería	
				Rooms service	
				Maletero	
				Salon de eventos	
				Servicio de taxis	

Elaborado por : Gabriela López



### HABITACIONES.

### RESTAURANTE.

### SERVICIOS.





### HABITACIONES.



### RESTAURANTE.



### SERVICIOS.





### HABITACIONES



### RESTAURANTE



### SERVICIOS





### HABITACIONES



### RESTAURANTE



### SERVICIOS





## HABITACIONES



## RESTAURANTE



## SERVICIOS



### Referencia Bibliográfica

- Aguilera, O. (23 de Abril de 2013). *Mapa estratégico*. Obtenido de Innovación y tecnología: [www.iat.es](http://www.iat.es)
- Alemán, F. (Enero de 2014). *Perspectiva Económica: Un enfoque gerencial*. Obtenido de [www.espae.espol.edu.ec](http://www.espae.espol.edu.ec)
- Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica* (Primera ed.). México: Panorama.
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2015). *Tasa de interes efectiva vigentes*. Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Berril, C. O. (26 de Julio de 2006). Alcance el éxito con un buen plan estratégico. *Business* .
- Carda, R. M., & Faustino, L. (2005). La organización del centro educativo, manual para los maestros. México: Club Universitario ECU.
- Chiavenato, I. (2004). *Proceso administrativo*. Brasil: McGraw Hill.
- Corporación Financiera Nacional. (2013). *Desarrollo al turismo*. (Copyright, Editor) Obtenido de [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)
- *Dirección estratégica*. (2008). España: Vértice.
- Ecuador, P. d. (24 de Septiembre de 2014). *Ecuador posee una de las tarifas más bajas de impuesto a la renta*. Obtenido de [www.presidencia.gob.ec](http://www.presidencia.gob.ec)
- Ekos. (Enero de 2014). Perspectivas Económicas 2014. *Ekos*, 28-32.
- El comercio. (17 de Agosto de 2014). El uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años. *Tecnología*.
- El Universo. (4 de Enero de 2015). El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015.

- Evans, M., & Rosentha, J. (2004). *Probabilidad y Estadística*. Barcelona: Reverté S.A.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Éxitosos*. España: Mc Graw Hill.
- Flores, V. (24 de Abril de 1993). Planificación estratégica. Caracas, Venezuela.
- Fred R, D. (2008). *Concepto de administración estratégica* (Decimoprimer ed.). México: Perarson educación.
- Global Network Content Services LLC. (21 de Abril de 2014). Tiene su empresa el plan estrategico que necesita. *Noticias financieras*.
- Gobierno Provincial. (Enero de 2012). *Programa de desarrollo rural del norte del Ecuador*. Obtenido de [www.esmeraldasorprende.com.ec](http://www.esmeraldasorprende.com.ec)
- Grajalas, T. (27 de Marzo de 2000). Tipo de Investigación. México.
- Grande, I., & Abascal, E. (2008). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC.
- Guía de emprendedores. (Mayo de 2012). *Estrategia para adquirir una ventaja competitiva*. Obtenido de [www.madrid.org](http://www.madrid.org)
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Guzmán de Reyes, A. P. (2006). *Comunicación Empresarial, Plan Estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hax, M., & Nicolás, M. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Hernández Sampiere. (1986). *Metogología de la investigación*.
- *Hotel Colon Palace*. (Enero de 2010). Obtenido de [www.hotelcolopalace.com.ec](http://www.hotelcolopalace.com.ec)
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- INEC. (Enero de 2014). *Inflación*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)

- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson educación.
- La hora. (12 de Septiembre de 2012). Expertos analizan la situación del turismo.
- La hora. (9 de Marzo de 2015). Desde el miércoles rigen los aranceles para 2.800 productos.
- La Hora. (26 de Febrero de 2015). Esmeraldas:La tierra del encanto. *La Hora nacional*.
- Mikoluk, k. (12 de Diciembre de 2013). *Udemy*. Obtenido de La Planificación en la Gestión: Planes Estratégicos, Tácticos y Operativos: [www.udemy.com](http://www.udemy.com)
- Ministerio de Coordinación de la producción, empleo y productividad. (Mayo de 2011). *Agendas para la transformación productiva territorial*. Obtenido de [www.produccion.gob.ec](http://www.produccion.gob.ec)
- *Ministerio de Finanzas*. (21 de Agosto de 2014). Obtenido de Boletín de prensa: [www.finanzas.gob.ec](http://www.finanzas.gob.ec)
- Ministerio de turismo. (Diciembre de 2010). *Análisis turístico*. Obtenido de [www.optur.org/estadisticas-turismo.html](http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html)
- Morales, F. (28 de Enero de 2015). *Cooperación de red de Euro Americana para el desarrollo sostenible*. Obtenido de Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa: [www.creadess.org](http://www.creadess.org)
- Mundo negocios. (24 de Febrero de 2013). *Tres pasos para construir una ventaja competitiva sostenible*. Obtenido de [www.mundonegocio.net](http://www.mundonegocio.net)
- Municipio del Cantón Esmeraldas. (Enero de 2012). *Estudio de Mitigación de Riesgos*. Obtenido de [www.gadmesModule.gob.ec/](http://www.gadmesModule.gob.ec/)
- Pérez, R. (Julio de 2007). *Redalyc*. (C. d. ISSN, Ed.) Obtenido de Cuadernos de administración: [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Prefectura de Esmeraldas. (Enero de 2006). *Plan de desarrollo provincial de Esmeraldas*. Obtenido de [www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec](http://www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec)

- Pontón, C. (9 de Octubre de 2013). *Planv*. Obtenido de Las Pymes y los retos gubernamentales: [www.planv.com.ec](http://www.planv.com.ec)
- Presidencia de la República del Ecuador. (24 de Septiembre de 2014). *Ecuador posee una de las tarifas más bajas de impuesto a la renta*. Obtenido de [www.presidencia.gob.ec](http://www.presidencia.gob.ec)
- Revista Ekos. (25 de Abril de 2013). El sector hotelero en Ecuador oportunidades de crecimiento. *La Barra*. Obtenido de [www.la-barra.com](http://www.la-barra.com)
- Revista la barra. (24 de Abril de 2014). El sector hotelero en Ecuador oportunidades de crecimiento. *La barra*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson educación.
- Rodríguez, J. (Febrero de 2004). Obtenido de Estructuras organizativas hoteleras potenciadoras de la dirección del conocimiento organizativo: [www.encuetrosmultidisciplinares.org](http://www.encuetrosmultidisciplinares.org)
- Rodríguez, J., & Palaéz, A. (2009). *Tipos de Entrevistas*. Obtenido de [www.uam.es](http://www.uam.es)
- Thompson, I. (4 de Diciembre de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)