



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL MARBELLA  
EN EL CANTÓN PLAYAS  
PROVINCIA DEL GUAYAS  
AÑO 2015**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: PROAÑO SALAZAR GERMAN ALEJANDRO**

**TUTOR: ING. JUAN CARRIEL WANG. MSc.**

**LA LIBERTAD- ECUADOR**

**2015**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL MARBELLA  
EN EL CANTÓN PLAYAS  
PROVINCIA DEL GUAYAS  
AÑO 2015”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: PROAÑO SALAZAR GERMAN ALEJANDRO**

**TUTOR: ING. JUAN CARRIEL WANG, MSC.**

LA LIBERTAD - ECUADOR

2015

Playas, 20 de Enero del 2015

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “ **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL MARBELLA, CANTÓN PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015**, Elaborado por el Sr. German Alejandro Proaño Salazar, Egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo ,este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos ,razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

---

Ing., Juan Carlos Carriel Wang. MSC.

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de titulación o graduación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL MARBELLA, EN EL CANTÓN PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015**, elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**La Libertad, 20 de Enero del 2015.**

**Atentamente**

---

**German Alejandro Proaño Salazar**

**C.C 0918908047**

## **DEDICATORIA**

Mi agradecimiento a Dios por dotarme de inteligencia y despertar en mí el deseo de superación constante, con sacrificio y esfuerzo, me anima a seguir adelante.

También es dedicado a mis Padres, que son mi apoyo en los momentos más débiles inculcándome siempre deseos de triunfo, al fin de temprar mi alma y mi espíritu, para así cumplir las responsabilidades encomendadas.

A mis profesores que forman parte de mi historia que dan sabiduría y a la vez proyectan un nuevo modelo de educación basadas en las sabias enseñanzas de un maestros, para ser de mi un ser útil y fuerte con capacidad creadora e innovadora.

**PROAÑO ALEJANDRO**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco inmensamente a Dios, por haberme permitido otra etapa de mi vida, que con su bendición logre cruzar y afrontar todos los obstáculos que se atraviesan en el camino del bien.

Agradezco a mis padres que han creído fielmente en mí y por darme ese don espiritual que con el transcurso de mi vida se lo dedicare con entusiasmo, esfuerzo y dedicación en esta dura misión que he de llegar a cumplir.

De manera especial al Ing. Juan Carlos Carriel Wang Msc., por su afectuosa entrega de responsabilidad, paciencia, de forma eficaz para así poder emplearme en lo largo de mi vida profesional.

A la UPSE, que son parte de mi historia educativa.

**PROAÑO ALEJANDRO**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón Msc.  
**DECANA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. Félix Tigrero González. Msc.  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Ing. Juan Carlos Carriel Wang .Msc.  
**PROFESOR TUTOR**

---

Econ. Hugo Álvarez Plua Msc.  
**PROFESOR DE ÁREA**

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
**SECRETARIO GENERAL**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**  
**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN DE ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL MARBELLA EN EL  
CANTÓN PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015”**

**Autor:** Alejandro Proaño Salazar

**Tutor:** Ing. Juan Carlos Carriel Wang. Msc..

**RESUMEN**

El presente estudio propone un “Plan Estratégico” para el Hotel Marbella, en el Cantón General Villamil –Playas, Provincia del Guayas, Año 2015, a través de una serie de estrategias que permitan el desarrollo físico y corporativo del Hotel, como ente prestador de servicios de hospedaje y a la vez generar una evolución positiva del sector turístico hotelero del Cantón General Villamil Playas. Para el efectivo desarrollo de este trabajo se recurrió a la investigación documental y de campo, se utilizó libros, revistas y folletos para confrontar teorías, además con la ayuda de la técnica del muestreo se aplicó entrevistas y encuestas a clientes y proveedores, obteniendo de estos información valiosa para dar solución al problema y alcanzar los objetivos establecidos en un inicio. Para el desarrollo de este Plan Estratégico se realizó un proceso de investigación en la que se pudo conocer, la relación de los intercambios del consumidor, su comportamiento y la satisfacción de sus necesidades, de diversión, de tiempo ocio es decir turismo de descanso y aventura. Se detalla además los factores internos y externos que intervienen de una u otra manera en beneficio o en contra del Hotel, esta información se la obtuvo a través de instrumentos como la entrevista y la encuesta, ya que en base al análisis de los resultados obtenidos en la investigación se establecieron estrategias que permitan mejorar los procesos administrativos, mejorar las gestiones y diseñar nuevos métodos de mercadeo para lograr posicionamiento en el mercado. La investigación permitió establecer las políticas y procedimientos que se aplicaran en las actividades del Hotel obteniendo beneficios, talento humano y clientes en general. La población considerada fue la que se mencionó anteriormente, obteniendo criterios que permitieron establecer la planificación de los programas y proyectos con su respectivo cronograma, presupuesto y mediante las diferentes técnicas de evaluación financiera. El plan estratégico es un documento adaptable que puede llegar a cubrir un buen nivel de competitividad si se lo llevara a cabo con responsabilidad y una buena aplicación del mismo para que no haya errores cuando se lo esté ejecutando y que puedan ser corregidas a tiempo para no comprometer ni perjudicar la imagen del Hotel Marbella.



## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	ii
<b>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	vi
<b>RESUMEN</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE CUADRO</b> .....	xiii
<b>ÍNDICE DE TABLA</b> .....	xiv
<b>ÍNDICE DE GRÁFICO</b> .....	xv
<b>ÍNDICE DE FIGURA</b> .....	xvi
<b>ÍNDICE DE ANEXO</b> .....	xvii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
El problema de investigación. ....	2
Planteamiento del problema. ....	2
Formulación del problema .....	4
Justificación del tema.....	4
Justificación teórica.....	5
Justificación metodológica.....	6
Justificación práctica.....	7
Objetivos .....	8
Objetivo general.....	8
Objetivo específico.....	8

Hipótesis.....	9
Operacionalización de la Variable .....	9
<b>CAPÍTULO I</b> .....	12
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	12
1.1.ESTRATEGIAORGANIZACIONAL .....	12
1.1.2. Fundamentación de Planeación Estratégica .....	13
1.1.3.- Que es la planificación estratégica.....	13
1.1.4. Importancia de la planeación estratégica .....	14
1.1.5 Características de la planeación estratégica .....	15
1.1.6. Principios básicos de la planeación estratégica.....	16
1.1.7 Definición plan estratégico .....	17
1.1.8 Para qué sirve el plan estratégico .....	18
1.1.9. Modelos y elementos del plan estratégico .....	19
1.1.10 Filosofía organizacional .....	21
1.1.11 visiones.....	22
1.1.12 Misión .....	22
1.1.13 Valores. ....	23
1.1.15 Plan estratégico de talento humano.....	24
1.1.16 Estructura organizacional.....	25
1.1.15.2 Políticas. ....	26
1.1.16.- Análisis situacional o diagnóstico de la organización. ....	27
1.1.16.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	30
1.1.16.3 Matriz de evaluación de factor externo Mefe .....	31
1.1.16.4 Matriz de diagnóstico Foda.....	31
1.1.16.6.- Competitividad .....	34

1.1.17 Estrategias Empresariales.....	36
1.1.19 Programa .....	37
1.1.20 Proyecto .....	37
1.1.21 Cronograma.....	38
1.1.22. Procedimientos .....	39
1.1.25 Plan Anual Poa.....	41
1.1.26 Sistema de Seguimiento y Control .....	41
1.2. Marco Situacional .....	42
1.2. MARCO LEGAL.....	43
<b>CAPÍTULO II</b> .....	44
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	44
2.1. Diseño de la investigación .....	44
2.1.1. Investigación Cualitativa.....	45
2.1.2 Investigación Cuantitativo .....	45
2.2. Modalidad de la investigación. ....	46
2.2.- TIPOS DE INVESTIGACION .....	46
2.2.1. Por el propósito .....	46
2.2.1.1. Investigación Aplicada.....	46
2.2.2 Por el nivel de estudio .....	47
2.2.2.1. Investigación Descriptiva.....	47
2.2.3. – Por el lugar .....	47
2.2.3.1.- Investigación Documental .....	47
2.2.3.2.- Investigación de campo .....	47
2.3.- METODOS .....	48
2.3.1. Método Inductivo .....	48

2.3.3. -Método Deductivo .....	49
2.4. TECNICAS .....	49
2.4.1 La Entrevista .....	49
2.4.2.- Encuestas .....	49
2.5. Instrumentos de investigación.....	50
2.5.1. Guion de entrevista .....	50
2.5.2.- Cuestionario .....	50
2.6.- POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
2.6.1.- Población .....	51
2.6.2.- El Muestreo.....	51
2.7. Procedimiento y Procesamiento de la Información .....	53
2.7.1 Procedimiento .....	53
2.7.2.- Procesamiento.....	54
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>55</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
3.1.- Análisis de los Resultados de la Observación .....	55
3.3. Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista.....	56
3.4.- Análisis de los Resultados de la Encuesta .....	57
Conclusiones .....	68
Recomendaciones.....	69
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>70</b>
<b>“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL MARBELLA.....</b>	<b>70</b>
<b>EN EL CANTÓN PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS AÑO 2015” .....</b>	<b>70</b>
4.1. Presentación .....	70
4.2 Datos del hotel.....	71

4.3.- Modelo del Plan Estratégico .....	71
4.3.1. Procesos del Plan Estratégico .....	72
4.3.2 Análisis FODA.....	74
4.3.3 Direccionamiento estratégico de la Planeación Estratégico.....	76
4.3.3.1 Misión .....	76
4.3.3.2 Visión .....	77
4.3.3.3 Objetivo General .....	77
4.3.3.4 Política .....	77
4.3.4 Planeación táctica.....	77
4.3.4.1 Programas.....	77
4.3.5 Presupuesto .....	81
4.3.6 Proyectos .....	82
4.3.7. Plan Operativo Anual (POA) .....	86
4.3.8 Procedimientos de alojamiento .....	89
4.3.9 Monitoreo y control. ....	89
4.3.10 Plan Financiero.....	91
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO 1 Operacionalización de la variable independiente.....	10
CUADRO 2 variable dependiente.....	11
CUADRO 3 Talento Humano.....	25
CUADRO 4 Órgano Funcional.....	26
CUADRO 5 MEFI.....	30
CUADRO 6 Análisis FODA.....	32
CUADRO 7 Competitividad variable.....	34
CUADRO 8 Cronograma.....	38
CUADRO 9 Población.....	51
CUADRO 10 Parámetro de muestra.....	52
CUADRO 11 Matriz FODA.....	74
CUADRO 12 MEFI.....	75
CUADRO 13 MEFE.....	76
CUADRO 14 Programa de mejoramiento de conocimientos a colaboradores de administración, operativo, y gestión de publicidad para el hotel Marbella .....	79
CUADRO 15 Programa de mejoramiento de la infraestructura del hotel Marbella .....	80
CUADRO 16 Proyecto 1. . Gestionar y perfeccionar los conocimientos de los empleados del hotel tanto en el ámbito operativo como administrativo.....	83
CUADRO 17 Proyecto 2 Elaboración Pagina Web y redes sociales para el hotel Marbella .....	84
CUADRO 18 Proyecto 3. Adecuación de Infraestructura de Marbella.....	85
CUADRO 19 Plan Operativo Anual ( P.O.A) .....	87
CUADRO 20 Modelo de matriz de evaluación de resultado.....	90
CUADRO 21 Modelo Seguimiento y Control.....	90

**ÍNDICE DE TABLA**

TABLA 1 Atención brindada en el hotel Marbella.....	58
TABLA 2 Ingreso al hotel Marbella .....	59
TABLA 3Tiempo de espera en el hotel Marbella.....	60
TABLA 4 Frecuencia de satisfacción en el hotel.....	61
TABLA 5 Seguridad que brinda los empleados .....	62
TABLA 6 Servicio del hotel .....	63
TABLA 7 Reclamos que se generan en el hotel .....	64
TABLA 8 Satisfacción del cliente por el servicio brindado .....	65
TABLA 9 Mejora en el hotel Marbella.....	66
TABLA 10 Ejecución del plan estratégico para lograr el desarrollo del hotel .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 Atención brindada en el hotel.....	58
GRÁFICO 2 Ingreso al hotel Marbella.....	59
GRÁFICO 3 Tiempo de espera en el hotel Marbella.....	60
GRAFICO 4 Frecuencia de satisfacción en el hotel .....	61
GRÁFICO 5 Seguridad que brinda los empleados .....	62
GRAFICO 6 Servicio del hotel.....	63
GRÁFICO 7 Reclamos que se generan en el hotel .....	64
GRÁFICO 8 Satisfacción del cliente por el servicio brindado .....	65
GRÁFICO 9 Mejoras en el hotel Marbella.....	66
GRÁFICO 10 Ejecución del plan estratégico para lograr el desarrollo del hotel .	67



## ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA 1 Modelo de gerencia estratégica .....	19
FIGURA 2 Modelo Situacional .....	21
FIGURA 3 Las 5 fuerzas de Porter .....	33
FIGURA 4 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	35
FIGURA 5 Mapa del Cantón Playas .....	42
FIGURA 6 Procedimiento de Investigación .....	53
FIGURA 7 Procesamiento de datos .....	54
FIGURA 8 Modelo propuesto de Plan Estratégico para Hotel Marbella.....	71

**ÍNDICE DE ANEXO**

ANEXO 1 Carta Aval .....	101
ANEXO 2 Matriz de consistencia.....	102
ANEXO 3 Guía de entrevista.....	103
ANEXO 4 Cuestionario de encuesta.....	104
ANEXO 5 Foto de Entrada principal al hotel Marbella.....	106
ANEXO 6 Fachada derecha del hotel .....	107
ANEXO 7 Lugar de adecuación del hotel Marbella .....	108
ANEXO 8 Plano de adecuación del hotel .....	109

## INTRODUCCIÓN

En el Capítulo I se detalla todo lo referente al Marco Teórico y de referencia en donde se encuentran desglosados los antecedentes del Plan Estratégico y del Hotel Marbella en el cual se realiza la investigación, además una breve definición conceptual de las palabras que se utilizan dentro de la misma.

Dentro del Capítulo II se encontraran la metodología que será una pieza clave en donde estructuraremos las técnicas y pasos que se realizaran para obtener los resultados específicos dentro de la investigación realizada a los usuarios y todo el personal del Hotel Marbella.

En el capítulo III incluye los datos finales obtenidos a través de la investigación que se ha realizado en este caso la descripción del Plan Estratégico para el Hotel Marbella del Cantón Playas, con la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación de investigación como son la encuesta y la entrevista. y así determinar las acciones que se deben tomar en las aplicaciones compuestas.

El capítulo IV consiste en la propuesta del plan estratégico para el Hotel Marbella, del Cantón Playas, Provincia del Guayas, Periodo 2014, estableciendo la elaboración de la misión, visión, objetivos, valores institucionales, FODA, aplicación de matrices MEFE, MIFE, Foda estratégico y los respectivos programas y proyectos de acción, respaldados con su correspondiente análisis financiero, que garantizan la viabilidad del plan estratégico.

## MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

### **Tema:**

Influencia de las Estrategia Organizacional en el Desarrollo Institucional del Hotel Marbella del Cantón Playas.

El problema de investigación.

Planteamiento del problema.

La administración hotelera o servicio hotelero a nivel mundial significa el desarrollo social, político y económico de un País, Provincia, Cantón, Ciudad entre otros.

Actualmente el mundo moderno, tan cambiante se encuentra ahora con nuevas exigencias por parte de los clientes en los servicios que ellas solicitan, esto hace que las instituciones enfrenten nuevos retos cada día convirtiéndose en un desafío que no solo se limita a las grandes ciudades sino que abarca a todo el mundo, en especial a las empresas que se dedican a la administración con servicio hotelero y donde cada día la competencia aumenta de manera acelerada.

Es por esto que en países desarrollados el servicio hotelero es muy eficiente debido a las estrategias administrativas que se utilizan además se preocupan por las diferentes necesidades que tienen sus huéspedes, desde el restaurante hasta sus piscinas o los conocidos sitios de recreación con el único fin de que los turistas o personas que llegan al Hotel encuentren un lugar de descanso agradable o hasta un lugar lleno de diversión y relajamiento, pero con una gestión administrativa de calidad con un talento humano preparado para enfrentar los retos de permanencia en el mercado.

De la misma manera en el Ecuador se está implementando mejoras en el servicio hotelero, debido a que posee personal con carisma de servicio al cliente siendo

una realidad que el cambio del sector hotelero sea en su totalidad para el adecuado desarrollo turístico, social y económico del país.

Mejorando la calidad de vida de todos quienes conforman el sector hotelero, en el mundo en general la hotelería ha ido cumpliendo un papel muy importante porque sin la existencia de los hoteles, no se promueve el desarrollo turístico en los países.

El incremento hotelero en el Cantón Playas es el lugar donde se asientan la mayor parte del sector turístico ha venido desarrollándose en gran magnitud y es un incremento siguiendo con el desarrollo hotelero en Playas, donde se ha mantenido el sector hotelero en la cabecera cantonal es muy poco el nivel en lo que se refiere a hoteles del Cantón Playas.

Esta localidad es uno de los lugares más visitados por los turistas debido a sus hermosas playas y gran números de atractivos turísticos con que actualmente cuenta, convirtiéndose de esta manera en una prioridad la atención que se da a sus visitantes sobre todo del lugar donde se hospedaran durante su estadía, sin embargo la deficiencia administrativa hace que poco a poco se reduzca la captación de nuevos clientes o fidelidad de otros. Afectando inclusive al prestigio de la cadena hotelera.

Un hotel de categoría tres, cuatro y cinco estrellas en ocasiones puede poseer un Plan Estratégico, que permita establecer una visión de empresa, con misión comprometidos de sus empleados y apoyados en valores corporativos y con estrategias y objetivos que contribuyan al desarrollo del hotel.

Estos servicios se pueden ver afectados por la falta de concientización al no implementar instrumentos administrativos, el nivel bajo académico y capacitación.

## Formulación del problema

¿De qué modo Influiría las estrategia organizacional en el desarrollo organizacional del Hotel Marbella Plan, del Cantón Playas, Provincia del Guayas, para el Año 2015 – 2019?

## Justificación del tema

La playa ha sido por mucho tiempo un imán para atraer turistas más, aun tratándose de un lugar espectacular como lo es Playas, con todas las comodidades para que los visitantes vivan las mejores vacaciones.

Luego de la polémica provincialización de la Península de Santa Elena, el Cantón General Villamil – Playas, se convirtió en la principal playa de la Provincia del Guayas, la cual ha sido olvidada por mucho tiempo por parte de las autoridades provinciales, con una oferta turística no muy variada y escasas opciones para divertirse.

Sin embargo en la actualidad, todo en conjunto, buscan un mayor crecimiento del turismo en este sector, enfocándose en mejorar la infraestructura hotelera como de carreteras y vías de acceso, incrementar los lugares de recreación y deporte, su gastronomía, así como los sitios de diversión nocturna, entre otros.

Así, fuera de atraer visitantes de la región costeña, otras regiones, empezarán a ver en General Villamil, una buena opción para vacacionar y disfrutar al ritmo de las olas, de unas excelentes vacaciones, potenciando de esta forma el turismo del Cantón y las inversiones de turistas extranjeros que harán que Playas que se conoce a General Villamil crezca en infraestructura y brinde más comodidad a todos sus visitantes.

Por lo señalado JUSTIFICA, proponer un Plan Estratégico que ayude a mejorar la competitividad a nivel hotelero y permitirá que se brinde un mejor servicio a los turistas que visitan nuestro hermoso Cantón al no contar con un Plan Estratégico.

## Justificación teórica

En la actualidad el hotel, no posee instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los fines, objetivos y metas propuestos; por ello se ha considerado significativo realizar la presente investigación: “Plan Estratégico para el hotel Marbella en el Cantón Playas Provincia del Guayas periodo 2015- 2019”.

A fin de dar opciones de solución a los problemas de la organización, que además beneficiará a los administradores de la empresa al proporcionarles una herramienta que mejore la gestión en sus actividades y funciones.

Hoy más que nunca, el éxito de los individuos, las empresas y las naciones depende cada vez más de su capacidad para detectar los cambios y orientar su actividad en el sentido correcto.

Las organizaciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro, grandes, medianas o pequeñas que se destacan por sus resultados muestran un rasgo en común todas orientan sus actividades mediante planes estratégicos cuidadosamente elaborados.

A partir de una visión sobre la meta que desean alcanzar, analizan sus posibilidades y seleccionan y ponen en marcha las estrategias adecuadas para alcanzar sus objetivos.

A través de la aplicación del plan estratégico propuesto se ayudará a los directivos del hotel a establecer estrategias tendientes a lograr una eficiente gestión administrativa, es así que a cada línea de actuación se debe asignar un responsable para lograr los objetivos determinados con una serie de acciones específicas, así como también el tiempo adecuado para poderlo llevar a cabo.

## Justificación metodológica

Planificar es el elemento fundamental del éxito. Definir una estrategia concreta se plantea como una necesidad. Es imprescindible pero no suficiente, de nada nos sirve sin una adecuada implementación.

Una organización como la que estamos proyectando precisa ser detectada sus necesidades comunes y modernizar sus objetivos y planes de actuación a partir de estos intereses compartidos. Y esto requiere un esfuerzo previo: la definición del marco operativo concretado en el plan estratégico.

Este plan de acción tiene como objetivo general el de la mejora de la competitividad de las empresas asociadas y del funcionamiento y posicionamiento del destino.

Es la razón de ser del mismo. El plan en si mismo se plantea como una ya del desarrollo cubriendo desde el primer momento de su planteamiento y durante su desarrollo los siguientes objetivos:

- ✚ Proporcionar medios de análisis estructurados que nos permitan evaluar nuestra realidad.
- ✚ Facilita la visión a mediano y largo plazo, personificación imprescindible en un proceso de desarrollo de estrategias innovadoras que debemos planificar para un horizonte medio.
- ✚ Facilita la implicación de los agentes locales en el proceso.
- ✚ Es una herramienta de coordinación de agentes y acciones.
- ✚ Es una herramienta de comunicación.



Las ventajas que nos plantea la redacción de un plan estratégico, en el caso concreto de nuestra realidad nos permitirá además tratar de abordar el futuro del clúster con realismo y evaluar y corregir los resultados.

Es posible que todos los objetivos que resultan de este plan no se alcancen, pero todos son factibles.

Es posible que los escenarios se transformen, pero podemos detectar estas modificaciones y ajustar nuestro modelo a los cambios. Nos permite en definitiva, no solo plantear la estrategia, sino pilotarlo y evaluarla correctamente.

#### Justificación práctica

Se considera que una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

Cuando en un trabajo de grado se realizan un análisis económico de un sector de la producción, su justificación es práctica porque genera información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar este sector.

Cuando el trabajo de grado se orienta a conocer los factores de motivación más utilizados en un determinado sector económico o en una empresa, su justificación es práctica porque, al igual que en el caso de análisis del sector, la información sirve para actuar sobre la empresa, para mejorar o realizar cambios que contribuyan a mejorar la producción.

Con la investigación realizada correspondiente al plan estratégico se ha logrado conocer las características que dicho plan debe tener, las cuales son: un objetivo claro, preciso y medible. Vale mencionar que no podemos iniciar un plan estratégico si no sabemos lo que queremos lograr con él ni con cuánto tiempo por

otra parte la implementación de las estrategias debe mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan estratégico.

Con todos estos elementos se procede a la ejecución del plan estratégico por lo que cada responsable ya sabe las tareas que debe llevar a cabo para cumplir las estrategias planteadas y lograr el objetivo final del plan estratégico.

## Objetivos

### Objetivo general

Diseñar un plan estratégico mediante un estudio de estrategias organizacionales en base a un análisis situacional que permita lograr el desarrollo y mejorar la administración en el hotel Marbella, del Cantón Playas, Provincia del Guayas.

### Objetivo específico

**Fundamentar teóricamente los criterios y definiciones** de un plan estratégico como herramienta fundamental para determinar la creación de nuevas habitaciones en el Hotel Marbella.

**Establecer los instrumentos de investigación** considerando la operalización de las variables para identificar las condiciones de la administración actual permitiendo la recopilación de información del objeto de estudio.

**Aplicar una investigación de campo** a través de las técnicas de recopilación de información para el diagnóstico interno y externo de los aspectos administrativos de planeación, organización, dirección y control que ayude a la formulación de las estrategias.

## Hipótesis

La estrategia organizacionales incide mas en el desarrollo institucional del Hotel Marbella, del Cantón Playas, Provincia del Guayas año 2015.

## Operacionalización de la Variable

Es el proceso por el cual se pasa de variables generales a indicadores, es el proceso medición en las ciencias sociales y está compuesto por una serie de fases.

Forma el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe efectuar para recibir las informes visuales, que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado.

La operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis.

Una variable es una propiedad, característica o atributos que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición

La estructura de la Operacionalización de las variables tendrá la siguiente distribución: hipótesis, definición conceptual de la variable, dimensiones e indicadores, ítems de cada dimensión y herramientas a utilizar en el estudio.

Esto facilitara y beneficiará la elaboración del plan estratégico para el hotel Marbella.

CUADRO 1 Operacionalización De La Variable Independiente

DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>variable independiente</p> <p>Estrategia organizacional</p> <p>El proceso de la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzaran los objetivos a largo plazo. Además, se relaciona con la planeación estratégica misión, la visión y los objetivos de la empresa y con frecuencia desarrolla política y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.</p>	<p>Estrategia organizacional</p> <p>Procesos para las estratégicas e innovación</p> <p>Objetivo a corto y largo plazo.</p> <p>Políticas de desarrollo de los recursos asignados.</p> <p>Planeación estratégica</p>	<p>Implementación y evaluación</p> <p>Atención al cliente de calidad</p> <p>Costo</p> <p>Diagnóstico de factores internos y externos</p> <p>Matriz: FODA</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p> <p>Programas</p> <p>Plan POA</p>	<p>¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico ayude al Hotel Marbella?</p> <p>¿Se requiere plan estratégico e innovación al Hotel Marbella?</p> <p>¿Está de acuerdo en que se brinde capacitación al personal del Hotel Marbella?</p> <p>¿Está de acuerdo en que los trabajadores cuenten con un programa previamente establecido para desempeñar sus actividades?</p> <p>¿Cree usted que los mecanismos permitan una buena organización en cuanto a recursos humanos?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación</p> <p>Grupo focal</p>

Fuente: Hotel Marbella  
Realizado por. Alejandro Proaño Salazar

**CUADRO 2** Variable Dependiente

DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p><b>variable dependiente</b></p> <p>La aplicación de las estrategias organizacionales para motivar el mejoramiento del desarrollo institucional del Hotel Marbella</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Desarrollo institucional del Hotel Marbella</p>	<p>Políticas</p> <p>Representación legal</p> <p>Financiero</p> <p>Humano</p> <p>Material</p> <p>Tecnológico</p> <p>Calidad</p> <p>Satisfacción al cliente</p>	<p>¿Considera y está de acuerdo con los servicios brindados por el Hotel Marbella?</p> <p>¿Se ajusta a su presupuesto la inversión a los cambios que se harán en el Hotel Marbella?</p> <p>¿En comparación con otros hoteles cómo valora usted la atención que recibe?</p> <p>¿Cómo considera el ambiente organizacional que brinda el Hotel?</p> <p>¿Considera que se está llevando un cronograma de actividades en el Hotel Marbella?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación</p>

Fuente: Hotel Marbella  
 Realizado por: Alejandro Proaño Salazar

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzaran los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión, los objetivos con frecuencia desarrollan políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos.

También asigna los recursos para implementarlos. Todo aquello debe estar fundamentado en valores que deben estar implícitos en todas las fases de la estrategia organizacional de la empresa.

Este principio es utilizado para tener una ventaja entre sus competidores, ya que elaboran un plan estratégico como: valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados y se tiene un liderazgo.

Este enfoque es aplicado de manera diferente ya que cada empresa es la encargada de seleccionar el tipo de competencia que se crea conveniente para alcanzar sus objetivos, por lo cual ninguna empresa tiene el mismo tipo de competencia en un mercado. Se puede aplicar todo tipo de empresa sea esta pública o privada no hay distinción.

La planeación estratégica es fundamental para lograr los objetivos de la empresa o institución. Toda empresa diseña planes estratégicos para dar logros eficaces a sus objetivos planteados durante periodos ya sean a corto, mediano o largo plazo según las dimensiones o amplitudes que tenga dicha empresa.

### 1.1.2. Fundamentación de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es fundamental para lograr los objetivos de la empresa o institución. Toda empresa diseña planes estratégicos para dar logros eficaces a sus objetivos planteados durante periodos ya sean a corto, mediano o largo plazo según las dimensiones o amplitudes que tenga dicha empresa.

(Joaquín Rodríguez Valencia, 2008)

“El valor real de la planificación estratégica reside mucho más que en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito “las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planificación tiene escasa repercusiones en su rentabilidad (Pág. 24).

Es decir que en la actualidad muchas organizaciones o entidades no han tenido una estructura de un plan estratégico donde tenga un enfoque claro, preciso y conciso y se mencione su función para que estas alcancen un nivel de acuerdo a su superación en escalas de mejoras el concepto de planeación estratégica la cual se constituye y como un plan estratégico o un proyecto o instrumento a seguir.

Consiste el que el responsable de la organización o institución sigue una metodología el plan estratégico se plasmará y enmarcará las decisiones que nos lleve a cabo una programación ya que serán las indicadas para ser ejecutadas y así poder llevar a la aplicación que nos dará una mejor forma de trabajo en lo planeado se basará en estrategia a seguir el plan estratégico.

### 1.1.3.- Que es la planificación estratégica

El plan estratégico es un archivo formal en lo que los responsables.

De una organización (empresarial, institucional, no gubernamental deportiva, etc.) reflejan cual sea la estrategia a seguir por su compañía\_ en el medio plazo.

Por ello un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general 3 años).

El plan estratégico es cuantitativo establece las cifras donde se alcanza las empresas y en este consideran los planes en conseguirlas, con las estrategias a seguir y temporal.

(Chavenato, 2008). Un proceso de planificación estratégica eficaz no debe de ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como estas: ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?) (Pág. 25)

Por tanto y en contraposición al plan estratégico se refiere a los objetivos planteados de la empresa por parte del Director, un plan estratégico es cuantitativo porque indica los objetivos en cuantitativo, manifiesto y temporal. Esto afecta su viabilidad y evolución en beneficio para la institución que se esté aplicando el plan estratégico.

Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta del plan sea exitosa y se puedan lograr los objetivos y metas, es la definición que explica que esta debe marcar directrices y el comportamiento de la organización para que el plan sea exitoso.

#### 1.1.4. Importancia de la planeación estratégica

El control estratégico, proporciona a los trabajadores una retroalimentación en cuanto a su progreso. Es necesario que toda empresa tenga que tener un modelo de plan estratégico, el logro de sus objetivos o metas establecidas en la organización.



La implementación de estrategias o planes a seguir pueden ser de corto, mediano y largo plazo según la amplitud y la magnitud de la empresa se puede definir los planes la organización que pueda reforzar la revisión de la estrategia.

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a una empresa en ocasiones, no se encuentra y avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos en los procesos de negociación.

El propósito del plan estratégico es ayudar a explorar y realizar previamente una planeación estratégica que apoyara los muchos desafíos futuros y alcanzara lo deseado es lo más importante que cualquier empresa espera cumplir sus objetivos.

El objetivo de la planeación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y los procedimientos de los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

#### 1.1.5 Características de la planeación estratégica

Todo plan estratégico debe tener las siguientes características:

- ✚ Definir con claridad las diferentes etapas que faciliten la medición de los resultados esperados.
- ✚ Establecer metas a largo plazo

- ✚ Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- ✚ Prever las dificultades que puedan presentarse a las posibles medidas correctivas.
- ✚ Deben ser claros, concisos e informativos.
- ✚ Debe tener objetivos específicos para que a su vez estos sean medidos, que contengan estrategias y acciones bien definidas para que puedan alcanzar los objetivos planteados.
- ✚ Debe ser lo suficiente flexible para que sea permanente en el ambiente, ya que siempre se estará expuesto a cambios repentinos que nos ofrece nuestro mercado.
- ✚ Debe ser evaluada para definir etapas y medir constantemente ya que se podrá evaluar en la medición de los resultados finales esperado en su desarrollo.
- ✚ Debe comprometer a la participación de todos los miembros que conforman la empresa, para que aporten en su elaboración y desarrollo.
- ✚ Debe estar en un desarrollo permanente y continuo, una vez cumplidos los objetivos, debe proponer nuevas metas, para poderlas aplicar a todo tipo de organizaciones.
- ✚ Brindar base para la planeación de contingencia y se puedan utilizar en cualquier nivel jerárquico.

Estas son las características que tiene que tener el Hotel Marbella y se pueda guiar en sus actividades a seguir y se pueda desarrollar en su entorno y adaptarse a los cambios venideros.

#### 1.1.6. Principios básicos de la planeación estratégica

La planificación estratégica tiene los siguientes principios que son de suma importancia y que tiene que estar flexible a los cambios que existe en el entorno se les da un enfoque, guían al plan estratégico que se diseña para la actuación.

Estos son:

- ✚ Principio de participación.- Favorece y propicia el análisis, reflexión, discusión y toma de decisiones en la participación de todos, en la búsqueda del bien social.
- ✚ Principio de interculturalidad.- Toma en cuenta las características y realidades existentes de la localidad, asumiendo la diversidad de cultura de la población que existe brindando respeto.
- ✚ Principio de equidad.- La construcción de la planificación debe garantizar la inclusión de todos y todas en igualdad de oportunidades y condiciones.
- ✚ Principio de integridad.- Considera a la sociedad ciudadanos y ciudadanas. Desde esta perspectiva, el espacio de integración de todos los ámbitos del quehacer social. Crear para aprender, reflexionar para crear y valorar, participar para crear, fomentara la convivencia, reflejándose en el trabajo integrado entre familia y comunidad.
- ✚ Flexibilidad.- La planeación estratégica no es perfecta, al elaborar un plan no es conveniente manejar márgenes que se puedan incorporar en el proceso de formación, ya que pueden existir cambios administrativos, orientaciones políticas, se requiere de flexibilidad que permitan afrontar situaciones imprevistas que puedan ocurrir en el transcurso de la acción y estas se pueden modificar.
- ✚ Sistemática.- Este elemento se asocia al principio de integridad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: Entradas, procesos y productos así como sus interacciones y la retroalimentación, con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

#### 1.1.7 Definición plan estratégico

Esta herramienta nos permite visualizar con claridad los factores y determinar los objetivos, por eso toda empresa diseña planes estratégicos para saber sus objetivos

y metas planteadas, estas pueden ser de corto y mediano plazo según el tamaño de la empresa.

Los planes estratégicos se aplican en toda organización que fijan sus metas generales y tratan posesionarlas en su entorno. Los planes que se especifican los detallan de cómo va alcanzarse las metas generales. Los planes estratégicos abarcan un plazo mayor y tienen un panorama más amplio de la empresa.

#### 1.1.8 Para qué sirve el plan estratégico

El plan estratégico es una herramienta administrativa, cuya presentación puede ser en un documento donde los objetivos tienen que sustentarse en una forma escrita y gracias a esto se realizara y se verificara su ejecución estos deben ser enmarcados de forma clara y precisa para que los responsables de organización puedan definir cuáles serán las estrategias a seguir en un periodo determinado generalmente estas pueden tener el plazo de 3 a 5 años.

El plan estratégico es un plan muy útil para:

Definir los sectores en que la organización va a centrar la actividad, los límites cuotas de negocios, de cada uno de ellos dependiendo de la magnitud y amplitud.  
Definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos o metas a largo plazo.

Definir un proyecto de futuro sólido, equilibrado de esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente.

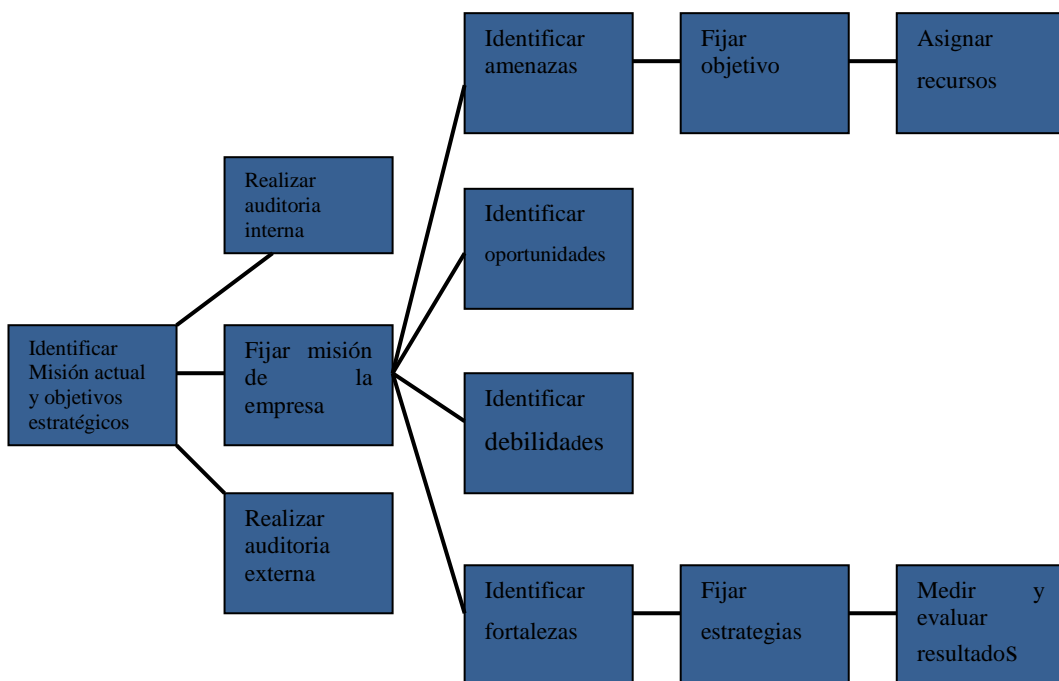
Direcciona a la participación de responsabilidades que se deben compartir con los que integren la empresa y definen los sectores para participar en la toma de decisiones.

### 1.1.9. Modelos y elementos del plan estratégico

La planificación es un proceso que nos ayuda a darnos cuenta que se debe hacer dentro de una organización o como una guía que se debe realizar y quien llevara de manera democrática y participativa.

Existen diferentes modelos que nos permitirán lograr y cumplir los objetivos deseados, lo importante es que tenemos que tener los procesos asignados.

**FIGURA 1 Modelo de gerencia estratégica**



Fuente: Hotel Marbella  
Realizado por: Alejandro Proaño Salazar

Este modelo se refiere a la evolución y el análisis que tiene que tener las organizaciones y poder monitorear primero que nada, es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado para la organización. Además se centrara en misión, visión y estrategias.

Este modelo permite reflejar fijar objetivos y estrategias que sean factibles en base al análisis del entorno en el cual se desenvuelve la organización nos ayuda a resolver la problemática que existen ya sea la empresa pública o privada, se entiende como un proceso continuo que se debe de seguir en cuanto a la formulación de objetivos, metas , programas y siempre se mantiene con la retroalimentación tanto al entorno externo e interno, es decir que se mantiene realizando monitoreo dentro de la organización para así poder observar los movimientos que existen dentro de la organización para poder retroalimentarlo.

### **Modelo de Koontz**

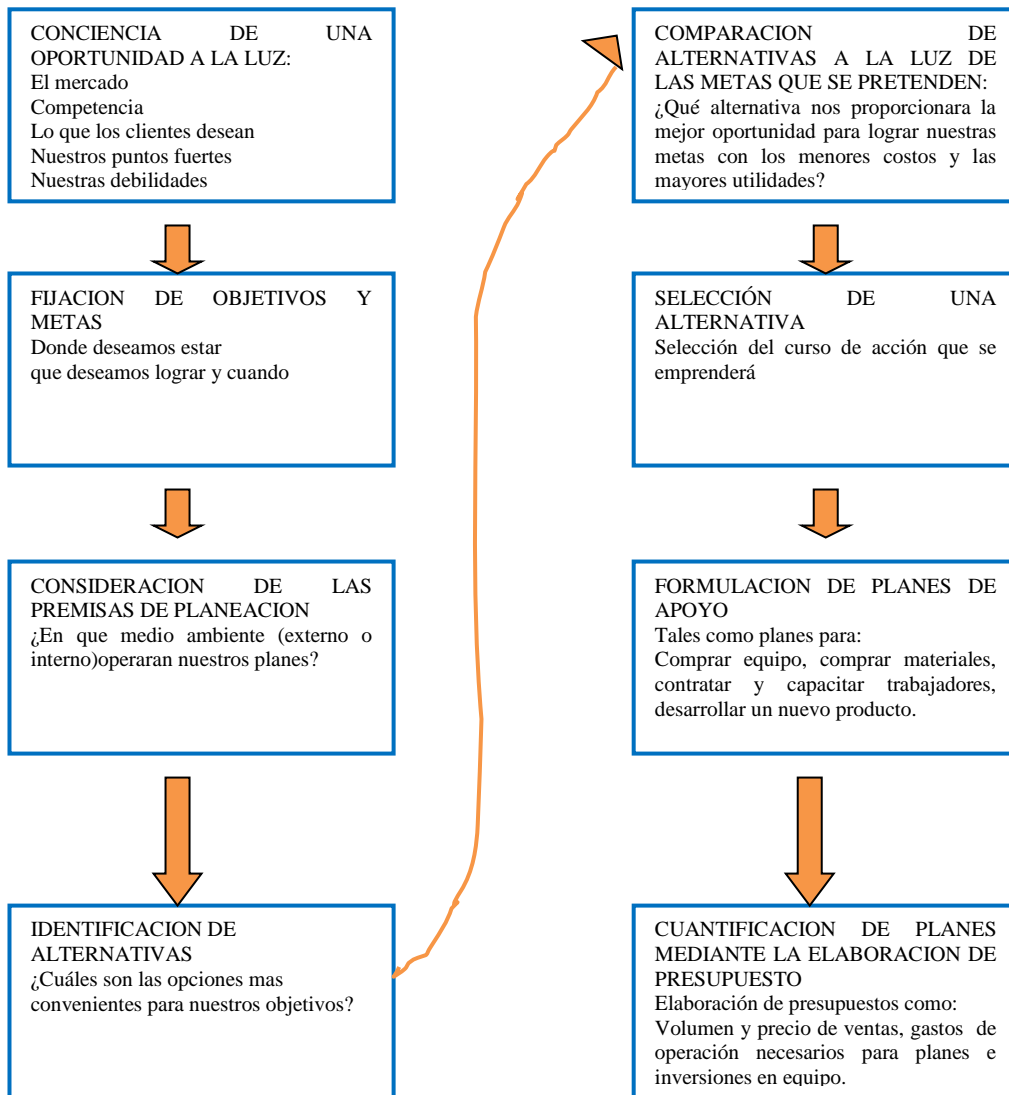
La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define metas y estrategias para lograr esas políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo, que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida en base a una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en los ambientes de negocios son continuos.

La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

**FIGURA 2 MODELO SITUACIONAL**



Fuente: González, Septiembre del 2013  
Realizado por: Alejandro Proaño Salazar

### 1.1.10 Filosofía organizacional

Una filosofía de una empresa contiene una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones. Es un proceso mediante el cual la alta dirección vuelca sus sistemas de valores y creencias en

esta la forma como la van a conducir y la manera de actuar de la organización frente a la sociedad.

Por ello es muy importante planificar cada paso a seguir dentro de la organización para de esta manera poderla encaminar hacia adelante y esta pueda desarrollarse de una manera sencilla, eficiente y efectiva en todas sus actividades ya asignadas.

#### 1.1.11 visiones

La razón de definir la visión dentro de una organización es donde vamos a plasmar a donde se quiere llegar en el futuro que es lo que la organización aspira, toda empresa tiene visión la cual corresponderá algunas interrogantes.

¿Qué queremos llegar a ser? Esto implicara un proceso a largo plazo.

Lo básico de la visión es tener los objetivos claros y tener la seguridad de llevar a cabo todas las decisiones sin pensar lo que suceda en el proceso, para esto todas las personas que conforman la entidad deben de estar comprometidas para lograrlo y que su ejecución sea un éxito. De la misma manera los recursos que posee tendrán un mejor beneficio y toda la organización podrá encontrar su desarrollo y progreso institucional.

La visión para el hotel Marbella se lo formule y socializo con los colaboradores de la organización, para guiar su rumbo empresarial y el logro de sus fines.

#### 1.1.12 Misión

La misión da respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Cuando una empresa formula su misión se trata de identificar su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones y propósitos.



La responsabilidad de la empresa establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o políticos económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos en un campo general.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia esta debe contestar por lo general, es donde se expresa la razón de ser y para que fue creada esto nos ayudara a desarrollar cada una de las indicaciones para un futuro mejor, es necesario que exista una buena integración de todos los que conforman la organización para que conjuntamente tengan un proceso exitoso en la misión de la organización.

#### 1.1.13 Valores.

Por lo general los valores organizacionales fijan modos de pensar y proceder estos principios se ven influenciado por la comunidad generando una desconfianza y respeto. Por lo tanto las creencias que se comparten entre las partes interesadas de una organización.

Una estrategia es un método de pensamiento de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos con el fin de diseñar e implementar proceso institucional más efectivo para el logro de objetivos. Dentro del hotel Marbella se deben establecer los valores que permitan un clima laboral agradable.

#### **1.1.14 OBJETIVOS**

Los objetivos que se apliquen dentro de la organización ya sea de corto, mediano y largo plazo deben ser realizados por los mismos directivos, personas internas y

externas, esto marcara las pautas a seguir y el diagnostico que se obtenga será para conocer a donde queremos llegar según.

En primer lugar es necesario establecer que pretende la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos hay investigaciones que buscan ante todo a contribuir a resolver un problema en especial, en tal caso debe mencionarse cual es y de qué manera se piensa de que el estudio ayudara a resolver y otras que tienen como objetivo principal probar una teoría o aportar evidencia empírica a favor de ella.

Los objetivos pueden ser de acuerdo al tamaño de la organización ya que todo objetivo partirá de misión, de objetivos generales más específicos, objetivos divisionales, objetivos departamentales e individuales.

### **Objetivos Generales.-**

Los objetivos generales deben estar bien establecidos este tiene que ser uno, puede que los proyectos tenga otro y estos se cumplan a medida que pasa el tiempo.

Objetivo específico.- Indica que lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación. Son logros parcialmente que faciliten el control sistemático de la investigación y que al ser alcanzado en conjunto nos permitirá garantizar que el objetivo general ha sido logrado.

Para establecer los objetivos del hotel se hará un consenso donde todos los colaboradores puedan participar a portando con nuevas ideas con respectos mejoras que se pretenda que se realicen

#### 1.1.15 Plan estratégico de talento humano

Toda empresa crea planes estratégicos dentro de la misma para asi poder obtener un mayor desarrollo y lograr sus objetivos planteados esto se genera de acuerdo al

tamaño de la empresa, también es importante decir que dentro de las empresas debe realizar un plan estratégico de recursos humanos.

Toda persona que trabaje tendrá que regirse a un proceso de selección y evaluar al personal y cuente con la debida competencia y experiencia en el campo asignado y esto nos ayudara a lograr a que la empresa tenga claro los objetivos que quiera alcanzar y se vea reflejado en el manual de funciones de cada departamento.

Entre ellos podemos brindar un servicio de calidad y calidez en cuanto a atención y podremos desempeñarnos y generar un buen ambiente dentro del grupo de trabajos que tengamos ya sea este de gran ayuda dentro de la empresa u organización.

### CUADRO 3 TALENTO HUMANO

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Implementar programas que permitan que todas las personas cumplan los perfiles y brinde trabajos con excelencia y calidad	Realizando trabajos con excelencia y brindando un trabajo justo y esmerado a la atención de los usuarios del centro Espiritu Solidario, entonces brindaremos un recurso humano competente	Establecer políticas en la satisfacción del personal.  Monitorear la aplicación de que las políticas en recursos humanos se aplican.

Fuente: Gonzales, Septiembre del 2013.  
Realizado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 1.1.16 Estructura organizacional

Peter Drucker al describir las dificultades en la selección de una estructura organizacional apropiada afirma: “La organización más simple que se necesite para realizar el trabajo es la mejor”.

La persona que realiza la estructura organizacional dentro de una empresa debe de Tener enfoques claros y precisos sobre las actividades requeridas, para producir resultados claves.

Esto es el análisis interno en su totalidad de los elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones, etc. Los factores son:

**El contexto:** Los factores contextuales incluyen: el tamaño de la organización, la tecnología, la cultura interna, el ambiente y factores de cultura nacional.

**El diseño:** El diseño significa las selecciones efectuadas en una organización acerca de cómo se va estructurar la misma.

**1.1.15.1 Órgano funcional** La organización por funciones agrupa, en cierto departamento a todos los que se dedican a una misma función o actividad para darle a conocer el tipo de organización ya que este aplica funciones, esta puede ser dividida por varios departamentos, esta tiene que tener conocimientos las características de cada función que sea impartida por el Gerente.

**Autoridad funcional o dividida.-** Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.

**Descentralización de las funciones.-** Estas se delegan en cargos especializados de todos los órganos o cargos asignados.

#### CUADRO 4 ÓRGANO FUNCIONAL

ALTA DIRECCIÓN	ORGANO DE APOYO
<p><b>Gerencia General:</b> Tiene responsabilidades directas en la dirección, coordinación, control y evaluación de funcionamiento de las actividades dentro de la organización.</p>	<p><b>Subgerencia de administración y finanzas:</b> Es el órgano que administra los recursos administrativos y financieros en la organización.</p>

Fuente: González, Septiembre del 2013  
Realizado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 1.1.15.2 Políticas.

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña

un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente estos conflictos.

Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

De manera similar los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman en realidad parte en la administración estratégica.

El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas pues por definición toda modificación ocasiona la distribución de la alteración de poder dentro de una organización.

#### 1.1.16.- Análisis situacional o diagnóstico de la organización.

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. Además podemos observar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Es importante realizar un análisis situacional del hotel para determinar las falencias que presenta actualmente esta organización

#### **Análisis del ambiente interno**

El análisis interno es un profundo conocimiento y comprensión de las fortalezas y debilidades de una organización. Estos factores se ven en la cultura de la empresa y la imagen, la estructura organizacional, el personal, la eficiencia operativa y la capacidad, la conciencia de marca, recursos financieros, etc. Las fortalezas son atributos positivos que pueden ser tangibles e intangibles y están dentro del control de la organización. Las debilidades son factores que pueden dificultar el logro de la meta deseada.



Para la realización de un estudio interno es muy importante analizar variables como: las funciones de cada área de trabajo, sus procesos, el personal responsable que interviene en las operaciones, recursos tecnológicos, físicos, materiales económicos, en fin factores que pueden ser directa y positivamente influenciados por la empresa y así poder alcanzar los resultados que se desean.

### **Análisis del ambiente externo**

Las oportunidades y amenazas se miden como parte de un análisis externo. Ambas pueden ocurrir cuando las cosas suceden en el entorno externo que pueden recurrir un cambio en la empresa. Estos cambios externos pueden atribuirse pero no se limitan a las tendencias del mercado, los proveedores, socios, clientes, competidores, las nuevas tecnologías y el entorno económico.

Las oportunidades se presentan como factores atractivos que puedan propulsar o influir positivamente en la organización de algún modo. Las amenazas son factores externos que puedan poner la meta de la organización en riesgo. Estas a menudo se clasifican por su nivel de severidad y probabilidad de ocurrencia.

Las principales son las siguientes:

-  Condiciones tecnológicas
-  Legales

- ✚ Políticas
- ✚ Económicas
- ✚ Demográficas
- ✚ Ecológicas
- ✚ Culturales

Estas condiciones son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí, su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término “externas”.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización, en la competencia dentro de una industria.

#### **1.1.16.1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO MML**

El marco lógico es una metodología que se utiliza para la resolución de los problemas, en esta matriz se incluyen una columna de indicadores en el desempeño de la hipótesis y en la que se basa la solución del problema que pueda existir con este método podemos evitar tres problemas los cuales son:

- ✚ La existencia de múltiples objetivos dentro de un proyecto o programa
- ✚ Fracaso por no estar definida las responsabilidades
- ✚ Inexistencia de una base objetiva para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

### 1.1.16.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno

La matriz de evaluación del factor interno es una base que se utiliza para estudiar las relaciones que existen dentro de un área específica de la organización.

Una herramienta importante además de ser analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes en todas las áreas:

Para desarrollar el MEFI se requiere de 5 pasos:

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 hasta 1.0

Realizar clasificación de 1 a 4 para indicar dicha variable

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado de cada variable.

Sumar los resultados ponderado a cada variable con la finalidad de determinar el resultado ponderado de cada variable.

**CUADRO 5 MEFI**

<b>Factor interno clave</b>	<b>Variabes</b>	<b>Ponderaciones</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
1.- No se imparten cursos de capacitación a los empleado	Debilidad	0.22	2	0.44
2.- Alta calidad del producto	Fortaleza	0.18	4	0.72
3.- Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza	0.10	3	0.30
4. incremento constante de ventas	Fortaleza	0.15	3	0.45
5.- los costos de producción son altos	Debilidad	0.30	1	0.30
6.- Poca diversificación de productos	Debilidad	0.05	2	0.10
Total		1.0		2.31

Fuente: González, Septiembre, 2013

Realizado por: Alejandro Proaño Salazar



#### 1.1.16.3 Matriz de evaluación de factor externo Mefe

Matriz de evaluación de factor externo permite a los estrategas a resumir y evaluar toda la información externa como son las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales y matriz del perfil competitivo.

Para esto se requiere realizar una lista de las amenazas y oportunidades para realizar esta actividad se requiere realizar paso a paso durante los procesos.

#### 1.1.16.4 Matriz de diagnóstico Foda

Este grafico es la elaboración de una matriz que recoge la formulación de las estrategias más beneficiosas estableciendo cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben arrojar para lograr el desempeño de los objetivos.

La relación que se establece seria de la siguiente forma:

Para esto es necesario que toda empresa u organización realice su FODA, este le ayudara a descubrir cuáles son sus fortalezas, amenazas, debilidades, y oportunidades y a la vez se podrá tomar una mejor decisión.

Esto permitirá tener los procedimientos de la filosofía de la planeación estratégica.

Es una herramienta que nos ayuda a formar cuadros sobre las situaciones de la institución, permitiendo así darnos cuenta del diagnóstico de la institución, gracias a este análisis también podrán realizarse las tomas de decisiones que sean necesarias y que nos daremos cuenta a medida que realizamos esta matriz.

El termino FODA nos ayuda a tener un análisis preciso porque de ellos podremos tomar decisiones fundamentales de acorde a los objetivos establecidos.

**CUADRO 6 Análisis FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Habilidad profesional: Conocimiento, información y experiencia</p> <p>Habilidades personales: Comunicación eficaz, negociación, Manejo de cambio, dominio de emociones, pensamiento estratégico</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Profesionales lo que aún no manejas o tienes un bajo nivel de competencia</p> <p>Personal: competencia no desarrolladas o que aún no te permitan ser efectiva y/o eficaz</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Salarios del mercado, demanda /oferta de la profesión, servicios globales, tendencia del negocio, avance de la tecnología</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Aspectos legales, altas existencias profesionales, alta competitividad</p>

Fuente: González, Septiembre del 2013  
Realizado por: Alejandro Proaño Salazar

#### **1.1.16.5. ANÁLISIS PORTER**

Identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado.

Se refieren a las fuerzas cercanas a las empresas que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

A menudo los consultores en estrategia utilizan el marco de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición estratégica de la empresa, dentro de una organización, este análisis, Porter es una herramienta necesaria.

Las cinco fuerzas son:

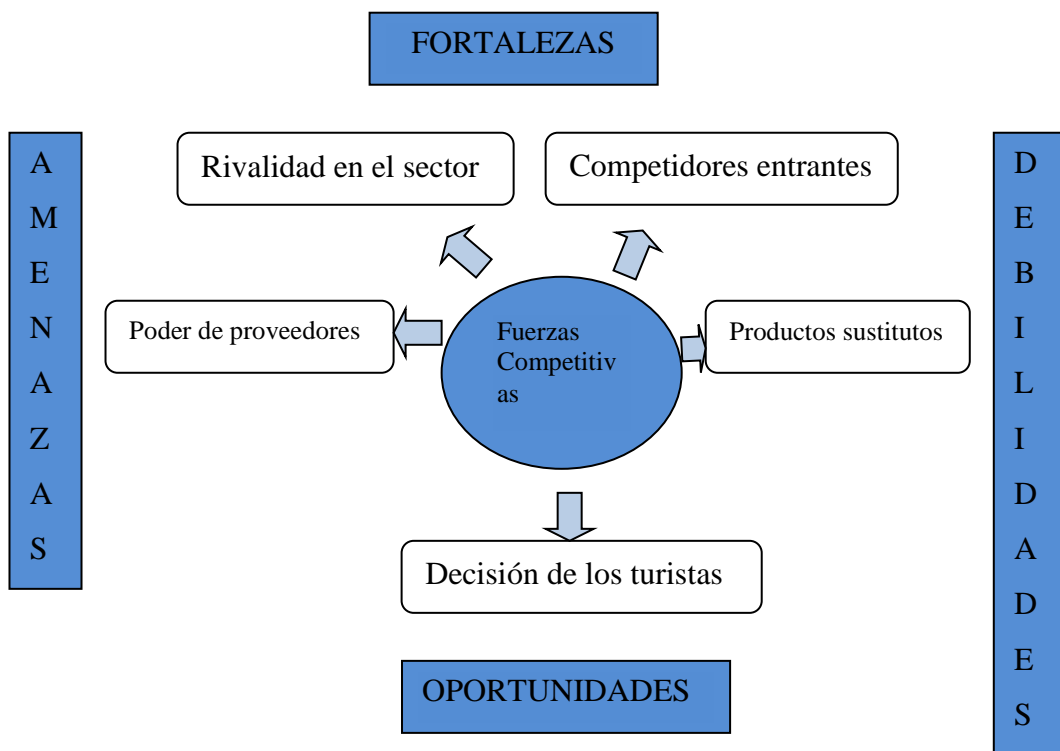
- ✚ El poder de negociación de los clientes
- ✚ El poder de negociación de los proveedores
- ✚ Las amenazas de nuevos entrantes
- ✚ Las amenazas de productos sustitutivos
- ✚ La competencia actual

Mezcla con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria. Es muy importante el análisis nos permite ver el poder de la negociación de los proveedores y clientes.

Tienen cada una de estas fuerzas asociados varios factores determinantes los cuales son muy necesarios conocer, para poder realizar el respectivo análisis.

Los objetivos y las metas dentro de las empresas públicas o privadas.

**FIGURA 3 Las 5 fuerzas de Porter**



Fuente: Porter, Diseño 2002  
Realizado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 1.1.16.6.- Competitividad

La competitividad especialmente es la calidad del producto a nivel de precio, esto tiene un factor que se tiene efecto directo sobre la competitividad.

Se define como un factor decisivo del éxito de la industria, así como competidores más representativos del mercado, con esta herramienta podemos identificar cuáles son los competidores más importantes y a la vez podemos informar de sus fortalezas y debilidades.

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores y tener la optimización de la satisfacción de nuestros clientes, para poder realizar este tenemos que ver los factores internos y externos.

**CUADRO 7 Competitividad variable**

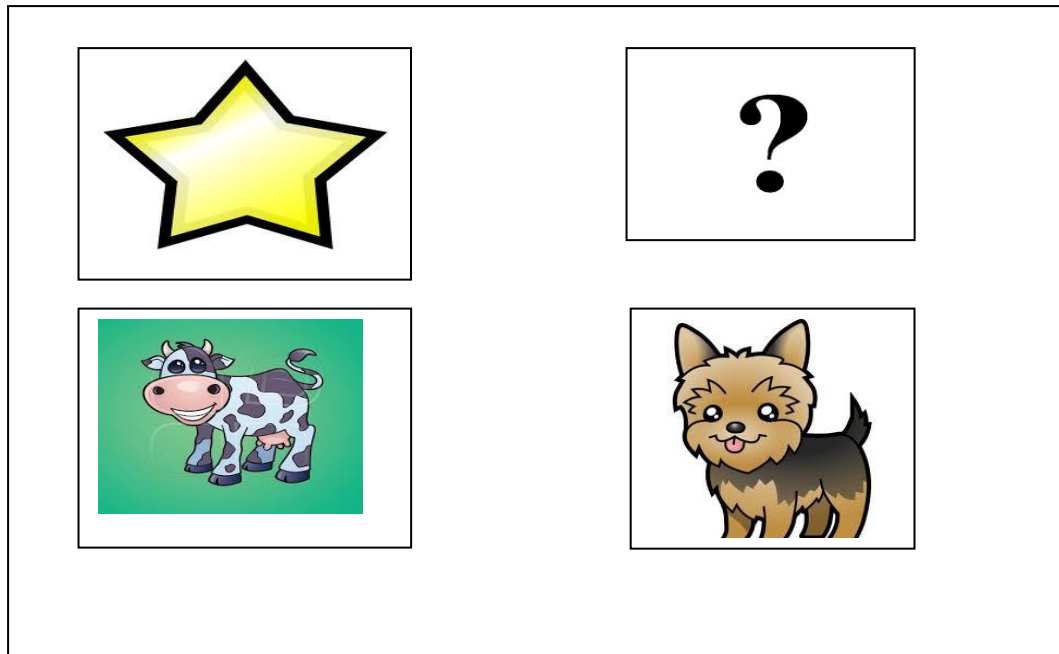
Factor Clave de Éxito	Ponderación	CEDRIS S.A.		VIDEO JET		DOMINO PRINT	
1. Gama de productos	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0,40
2. Calidad de productos	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0,60
3. 3.- Tecnología	0.30	3	0.90	4	1.20	2	0.60
4. 4.- Experiencia	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
5. 5.- Competitividad	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.70</b>		<b>3.35</b>		<b>2.35</b>

Fuente. Gonzales, Septiembre del 2013  
Realizado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 1.1.16.8. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group se divide en cuatro celdas: Estrellas interrogantes, Perro, Vaca lechera. Este se utiliza para llevar un control de la cartera de negocios. Así mismo la posición de un negocio o producto dentro del mercado.

**FIGURA 4 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**



Fuente: González., de Septiembre del 2013  
Realizado por: Alejandro Proaño Salazar

**Estrella:** Este producto tiene una participación alta en el mercado, tiene fortaleza competitiva como oportunidades para la expansión.

**Interrogación:** Relativamente débiles en termino competitivo, sin embargo está ubicado en la industria de alto crecimiento.

**Perro:** Productos que se encuentran en industria de bajo crecimiento y sus productos de baja participación ofrecen pocas proyecciones para el futuro.

**Vaca lechera:** Productos que cuentan con gran participación en el mercado pero de poco crecimiento, producto en generador de fondos o efectivo necesario para crear estrella.

### 1.1.17 Estrategias Empresariales

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consiste en decidir en qué nuevos negocios se participaran, cuales se abandonararan, como asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y como evitar una adquisición hostil.

### 1.1.18.- PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

Un plan de promociones, mercadeo o marketing (plan de marketing), es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos Comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a cometer para alcanzarlos en el plazo previsto.

Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guion de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de marketing) en cada momento. Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones.

- ✚ Describir y explicar la situación actual del producto.

- ✚ Especificar los resultados esperados

- ✚ Identificar los recursos que se necesitan

### 1.1.19 Programa

Los programas que se van generando de acuerdo a una actividad se necesitan tener tiempo y la capacidad de realizarlos mediante un tiempo determinado se podrá llevar a cabo y así poder lograr un objetivo establecido.

Un programa es todo conjunto de proyectos que guardan un lineamiento común base a todos ellos, y cuyos objetivos están alineados con el objetivo central que persigue la empresa a cargo del mismo, un conjunto de instrucciones u órdenes basadas en el lenguaje de programación que una computadora interpreta para resolver un problema o función específica.

La elaboración técnica de un programa considera los siguientes puntos:

- ✚ Identificar y determinar las actividades comprendidas
- ✚ Ordenar cronológicamente la realización de las actividades
- ✚ Interrelacionar las actividades, es decir determinar qué actividad debe realizarse antes de otra que actividades se dan simultáneamente y por último que actividades deben realizarse simultáneamente.
- ✚ Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración que sea necesario para luego ser ejecutado en su tiempo.

### 1.1.20 Proyecto

La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

Características básicas de un proyecto

Tiene complejas y numerosas actividades, que solo se presentan una vez.

No es repetitivo por tanto cuenta con una fecha inicial y una final.

Tiene recursos y presupuesto limitado. Produce cambios notables y trascendentes obteniendo un resultado útil en el ámbito interno y externo.

### 1.1.21 Cronograma

Un cronograma es la interpretación en una gráfica de tiempo, la cronología de un hecho o trabajo que se representa en un par de ejes de coordenadas, el eje de abscisas se divide en fracciones de tiempo, por ejemplo: días, semanas, meses, años y en el eje de coordenadas se describe la tarea a realizar o la tarea realizada marcando el tiempo como se muestra en realizarse por cierto periodo de trabajo que este representara los ejes se dividen en el tiempo determinado con las actividades a realizar estas pueden ser definidas por días, semanas, meses o años.

**CUADRO 8 Cronograma**

<b>Cronograma</b>	<b>Enero- Febrero</b>	<b>Marzo - Abril</b>	<b>Mayo- Junio</b>	<b>Julio- Agosto</b>	<b>Septiembre- Octubre</b>	<b>Noviembre- Diciembre</b>
<b>Meses</b>						
<b>Actividades</b>						
Equipo de trabajo	■					
Selección de programa	■	■				
Creación de equipo de trabajo	■	■				
Plan de trabajo definitivo		■				
Análisis de necesidades y expectativas		■	■			
Diagnostico interno		■	■	■		
Revisión de cultura organizativa			■	■		
Análisis de la organización				■		
Recursos internos				■	■	
Diagnostico externo					■	
Capital humano					■	■
Relaciones con otras organizaciones						■
Identificación del FODA						■
Análisis del entorno						■
Análisis de la tendencias del sector						■



### 1.1.22. Procedimientos

Los procedimientos pueden cruzarse las líneas de los departamentos. En la colectividad el procedimiento para manejar las actividades con seguridad incluirá a los recursos, el de finanzas al departamento de contabilidad, al departamento de producción y el departamento de transportación.

#### **Importancia de los procedimientos**

- ✚ Promueven la eficiencia y especialización
- ✚ Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad
- ✚ Como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quien debe realizarlas.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de una función de una unidad administrativa.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y la vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### 1.1.23 Presupuesto

Se llama presupuesto a los ingresos y egresos calculados anticipadamente y que van a utilizar en una actividad económica, personal, familiar, un negocio

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones, privadas o familia, establecer prioridades y evaluar la consecuencia de sus objetivos para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit que los gastos superen a los ingresos y por el contrario puede ser posible ahorro en cuyo caso el presupuesto gestara un superávit los ingresos superen a los gastos.

### **1.1.24.- PLANIFICACION FINANCIERA**

La planificación financiera es una técnica que reúne métodos e instrumentos con el fin de establecer a la empresa un pronóstico y metas económicas tomando en cuenta los medios que se tiene y los que se fijan lograr los procesos de planificación financiera con:

La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuesto de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presente las utilidades la empresa expuesta al fracaso.

La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros, proformas, las cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

Los presupuestos de cajas y los estados proformas son útiles no solo para planificación financiera interna, forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presente como futuros.

#### 1.1.25 Plan Anual Poa

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización, enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como Plan Operativo Anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a estas circunstancias, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Uno de los beneficios primordiales de formar un plan operativo, esta es una herramienta de conocimientos, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

En este sentido las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el cuadro de mando integral de sistema de información ejecutiva y el sistema de soporte.

#### 1.1.26 Sistema de Seguimiento y Control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneraciones incentivos debe establecer para sus empleados.

## 1.2. Marco Situacional

**FIGURA 5 Mapa del Cantón Playas**



**Fuente:** General Villamil, 2013

**Elaborado por:** Alejandro Proaño Salazar

Contexto Geográfico

### **General Villamil.-**

Mejor como Playas es un Cantón de la Provincia del Guayas, en la República del Ecuador. Está situada en el Sudoeste del país, a orillas del Océano Pacífico, a unos 96 km de la ciudad de Guayaquil. Su población es de 40.000 habitantes hasta el año (2012), aunque esta cifra aumenta en invierno por la presencia de turistas, debido a su condición de balneario.

### **El Hotel Marbella**

Una de las principales actividades que cumple el Hotel Marbella es brindar un servicio de hospedaje a las personas que visitan el Cantón Playas sea este de clase alta, medio, bajo, el hotel trata a sus clientes por igual ofreciendo un servicio de calidad y haciendo que sus clientes se sientan como en su hogar.

## 1.2. MARCO LEGAL

Esta propuesta tiene su singularidad en alinear la estrategia en el Plan de Desarrollo del Buen Vivir que se encuentra enunciada en la política 11.1. Que dice:

“Impulsar una economía endógena, para el buen vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción”.

En el literal “B” establece:

“Aplicar incentivos para el desarrollo de actividades generadoras de valor, especialmente aquellas de los sectores industrial y de servicios con particular énfasis en el turismo, en el marco de su reconversión a líneas compatibles con el nuevo plan productivo y energético y considerando la generación de empleo local, la innovación tecnológica, la producción limpia y la diversificación productiva.”

Estas referencias lograrán que el Ecuador sea un país con un turismo de calidad debido a que la naturaleza posee un valor directo e indirecto en las actividades de la sociedad, la bio- diversidad debe ser entendida como fuente importante de ciencia, tecnología y actividad económica derivada, garantía de la soberanía y seguridad alimentaria, fuente del turismo local y nacional la formulación del Plan Estratégico para el Hotel Marbella apoyara a conseguir la meta que es la construcción de nuevas cosas en el Hotel para si hacerlo competitivo a nivel hotelero en el Cantón Playas.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la realización de la investigación se empleó en base a un diseño, modalidad, los tipos, métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos para el análisis de los datos de una muestra tomada de una población considerado apropiado para este trabajo de titulación, cuyos resultados obtenidos tengan un diagnóstico basado en la realidad del entorno y que sirva para proponer un Plan Estratégico para el Hotel Marbella en el Cantón Playas.

#### **2.1. Diseño de la investigación**

Un diseño de la investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes. El diseño de la investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para organizar información exacta e interpretable.

Un diseño nos guía, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos deseados para la empresa y para contestar las interrogantes de conocimiento que se han planteado.





El diseño de la investigación para la aplicación de un Plan Estratégico para el Hotel Marbella, se consideró dos enfoques el cuantitativo y cualitativo que son paradigmas de la investigación científica, pues ambas emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento. El enfoque cualitativo, fue útil para la elaboración de la teoría científica en el marco teórico que fundamentara el presente trabajo.

Además este enfoque explica las cualidades de las variables sujetas de estudio para dar claridad al investigador sobre las posibles soluciones que pueda determinarse a la problemática de la ciudadela.

### 2.1.1. Investigación Cualitativa

Una investigación cualitativa tiene como objeto describir las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que puede abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Las técnicas más utilizadas dentro de la investigación cualitativa son:

-  Encuesta
-  Entrevista
-  La Observación
-  Dinámicas en grupo

Este sondeo se usó para determinar los problemas por medio de la entrevista, encuesta y poder determinar la propuesta, así mismo sirvió para el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el cuestionario de preguntas que se elaboró.

### 2.1.2 Investigación Cuantitativa

Este tipo de investigación nos permitió examinar los datos de manera numérica, por lo tanto para desarrollar la metodología cuantitativa se requirió que entre los elementos del problema exista una relación cuya naturaleza sea lineal, por eso en el estudio del Hotel Marbella, fue necesario que haya claridad de tal forma que sea posible definirlo, limitarlo y saber exactamente donde se inicia el problema y que tipo de incidencia existe entre sus elementos, para llegar a un apropiado análisis de la información que se consiguió.

El enfoque cuantitativo se utilizó para la recolección de datos y análisis de las preguntas realizadas nos permitió realizar el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con precisión los resultados.

## 2.2. Modalidad de la investigación.

La modalidad que se utilizó en la presente investigación es el proyecto factible, el cual se fundamenta en investigar y elaborar la propuesta con el fin de dar solución a los problemas del tema de estudio como es la deficiente administración y desarrollo inadecuado en la ciudadela, la cual necesita de lineamientos administrativos, para lo cual se considera diseñar un plan estratégico en el Hotel Marbella del Cantón General Villamil – Playas.

## 2.2.- TIPOS DE INVESTIGACION

Para el presente trabajo investigativo se aplicó diversos tipos de investigación tal como la investigación aplicada, investigación descriptiva entre otros que se detallan a continuación:

### 2.2.1. Por el propósito

#### 2.2.1.1. Investigación Aplicada

Una investigación aplicada parte (por lo general, aunque no siempre) del conocimiento generado por la investigación básica, tanto para identificar problemas sobre los que se debe intervenir como definir las estrategias de solución.

La presente investigación es aplicada y también se la conoce como investigación práctica o empírica, puesto que el objeto de estudio es la aplicación.

En esta investigación se resolverá un problema visible dentro del plan estratégico, ya obtenido la información de las entrevistas a los colaboradores del Hotel podemos actuar, construir, modificar y utilizar los conocimientos fundamentales que debemos realizar dentro del plan en la práctica, para aplicarlos en provecho del Hotel, sociedad y el entorno.



## 2.2.2 Por el nivel de estudio

### 2.2.2.1. Investigación Descriptiva

El estudio descriptivo busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir.

A través de este tipo de investigación, que utiliza el método del análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación específica, señalar sus características y propiedades.

Estas indagaciones que requieran un mayor nivel de profundidad, a través de los colaboradores se recolecta información, la misma se organiza, se compara cada dato de los involucrados directo, indirecto, luego se interpreta la redacción mediante un informe final para que estén al margen de lo que pasa dentro de la ciudadela.

### 2.2.3. – Por el lugar

#### 2.2.3.1.- Investigación Documental

Esta investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión fija, basándose en documentos, libros y publicaciones, las mismas que nos proporcionan informaciones valiosas en la realización de la propuesta.

#### 2.2.3.2.- Investigación de campo

La investigación de campo es el estudio sistemático de problemas, en el lugar que se producen los hechos con el propósito de revelar, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones establecer los factores que lo motivan y permiten predecir sus acontecimientos.

En esta investigación de campo, se utilizaron las técnicas de investigación como las entrevistas, las encuestas, entre las más esenciales sin descartar aquellas técnicas que permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para el objeto en estudio, en este caso de investigación de campo se efectúa a los Directivos, al personal del Hotel Marbella.

### 2.3.- METODOS

Estos métodos son eficientes para nuestro apoyo para el presente trabajo de titulación en el cual nos sirve efectuar un estudio técnico, transparente, directo para el plan estratégico.

#### 2.3.1. Método Inductivo

El método inductivo es el que va de lo particular a lo general, este tipo de técnica es un proceso analítico- sintético, mediante el cual se parte del estudio de causas, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general, es decir se trata de extraer a partir de determinadas observaciones, causas o experiencias particulares que determinan el efecto motivo de estudio.

Es por ello que se analizó la situación del hotel basados en este concepto, es importante que se haya aplicado la técnica de investigación específicamente en el lugar y entorno en el que se ejecutara el proyecto a fin de conocer el grado de eficiencia en la entrega y recepción del conocimiento científico.

#### 2.3.2.- Método Analítico

Podemos deducir indicando que este método de investigación nos ayuda a identificar cada una de las partes que forman el todo, para poder formar las causas relaciones causa-efecto entre los elementos que integran esta investigación precisando así las respuestas a las preguntas que ocasionen las problemáticas acontecidas. Este método se utilizó para analizar cada una de las partes o elementos del tema, conociendo su propiedad o naturaleza para comprender mejor su comportamiento, permitiéndonos dar una idea más clara de la situación.

El método favoreció a observar el fenómeno, las causas, el origen y los efectos de la situación y se comprendió su particularidad. Este análisis detallado permitió conocer más acerca del objeto de estudio y comprender de manera más clara la situación actual que se presenta.

### 2.3.3. -Método Deductivo

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares.

Para el presente trabajo de titulación se manejó este método necesario porque va de lo general a lo particular de tal forma que se puede decir que el método deductivo parte de la información general aceptados como valederos, que ayudo a deducir a través del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir parte de verdades previamente establecidas como principios generales para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su importancia.

## 2.4. TECNICAS

Las técnicas para la recolección de información en el Hotel Marbella, fueron la entrevista, la encuesta, los mismos que se explicaran a continuación:

### 2.4.1 La Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en obtener datos mediante el dialogo entre dos o más personas entre el entrevistador y el entrevistado o conversación seria que se propone un fin determinado distinto del simple placer de conversar. El empleo de esta técnica fue de mucha importancia para el desarrollo eficiente y eficaz de nuestra investigación. Con la utilización de esta técnica se entrevistó a los directivos y sus demás colaboradores de Marbella, quienes proporcionaron los antecedentes de la organización ya que ellos son los miembros directos.

### 2.4.2.- Encuestas

Tomando en consideración que la encuesta es una técnica de recopilación de datos a través de preguntas formuladas sobre las variables de investigación, dicha recopilación puede obtenerse por medio de un cuestionario escrito o por una guía

de entrevista, para lo cual se puede utilizar las preguntas del cuestionario. Para la recolección de datos de esta investigación, se empleó la encuesta, mediante preguntas concretas a todos los colaboradores del Hotel, mediante cuestionario hecho y normalizado que contiene un banco de preguntas para obtener resultados precisos, en el cuestionario se aplicó la Escala de Likert.

## 2.5. Instrumentos de investigación

### 2.5.1. Guion de entrevista

El guion de entrevista es una herramienta que permite al entrevistador o investigador obtener datos específicos del entrevistado/a.

Este instrumento ayudo a orientar eficazmente la entrevista a realizarse a la parte administrativa del hotel, siendo una técnica que permitió profundizar los aspectos principales a tratar durante su desarrollo y poder conocer mucho mas de sus falencias, debilidades y también sus enfoques y perspectivas de lo que posee y se espera obtener en esta organización.

El esquema de la entrevista se realizó tomando en cuenta elementos importantes, se preparó el guion de acuerdo a un listado de asuntos a tratar y la posibilidad de implementar un plan estratégico para el mejoramiento administrativo y lograr el desarrollo del Hotel Marbella.

### 2.5.2.- Cuestionario

En la elaboración del cuestionario se tomó en consideración la hipótesis objetivos de investigación, es así que se escogió la escala de Likert por considerarse de mayor seguridad en la confiabilidad de la información y la posibilidad de darle el tratamiento adecuado de los datos de tal manera que una vez tabulados la información se elaboren los cuadros y gráficos estadísticos necesarios para presentar los resultados con la interpretación pertinente.

El instrumento más utilizado para recolectar información, consistió en obtener un conjunto de preguntas cerradas respecto a una o más variables a medir. El cuestionario permitió seleccionar preguntas idóneas y concretas para adquirir información pertinente, esto dio apertura para analizar cada falencia y necesidad que se posee en el Hotel.

## 2.6.- POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.6.1.- Población

La población es un grupo de personas u organismos que se encuentran en un espacio, geográficamente en una zona determinada y es la cantidad de cuyos habitantes se determina por un censo de población.

Nuestro conjunto poblacional está formado por personal del hotel (5); turistas hospedaje (5.400) que en su totalidad suman 5.405 elementos del hotel.

**CUADRO 9 Población**

<b>POBLACION</b>	<b># DE PERSONAS</b>
Empleados del Hotel Marbella	5
Turistas hospedaje (15) diario x 360 anuales	5.400
<b>Total</b>	<b>5.405</b>

Fuente: Hotel Marbella Año 2013  
Elaborado por: Alejandro Proaño

### 2.6.2.- El Muestreo

La muestra es el subconjunto representativo de elementos de una población.

Para ello es importante considerar ciertos factores en una muestra, el tamaño y representatividad, por lo que la cantidad maestra debe ser proporcional al tamaño del universo.

La presente investigación está enfocada a la muestra probabilística simple, los elementos se seleccionan a través de la aplicación de procedimientos al azar, cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. Siendo aquella parte representativa de la población o considerando como el subconjunto del conjunto población.

**CUADRO 10 Parámetro de muestra**

n = Tamaño de la muestra	
N = Tamaño de la población	5.405
Z = Margen de confianza	z = 1,96
P = Probabilidad de éxito	p = 50% = 0,50
E = Error muestral	E = 5% = 0,05
q = Posibilidad de que no se cumpla	Q=1- P = 0,50
n = ?	

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella Año 2013  
Elaborado por: Alejandro Proaño

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1)}$$

Calculo de muestra:

$$n = \frac{5.405 * 1,96^2 * 0,50 * 0,5}{0,05^2 (5.405 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{5.405 * 3,84 * 0,25}{0,05^2 (5.404) + 3,84 * 0,25}$$

$$n = \frac{5.405 * 3,84 * 0,25}{0,0025 * 5.404 + 3,84 * 0,25}$$

$$n = \frac{5.188,80}{14,47} = 358$$

Para realizar la encuesta del muestreo se tuvo que realizar la encuesta a las 358 personas.

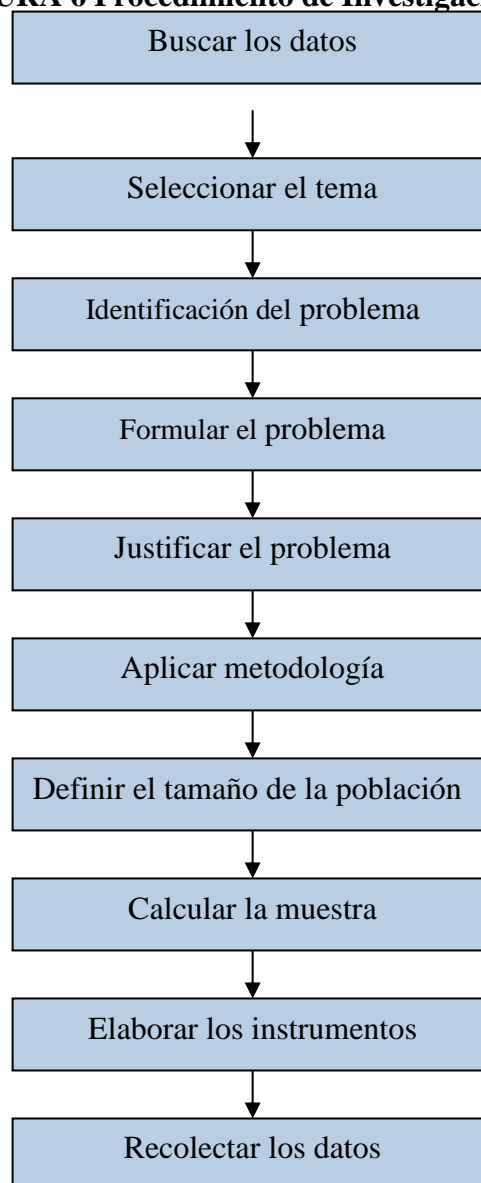
## 2.7. Procedimiento y Procesamiento de la Información

### 2.7.1 Procedimiento

El procedimiento del trabajo de titulación, está representado mediante diagramas lo cual permitió establecer las secuencias para realizar las actividades.

A continuación se detalla:

**FIGURA 6 Procedimiento de Investigación**



**Fuente:** Investigación de campo, 2015

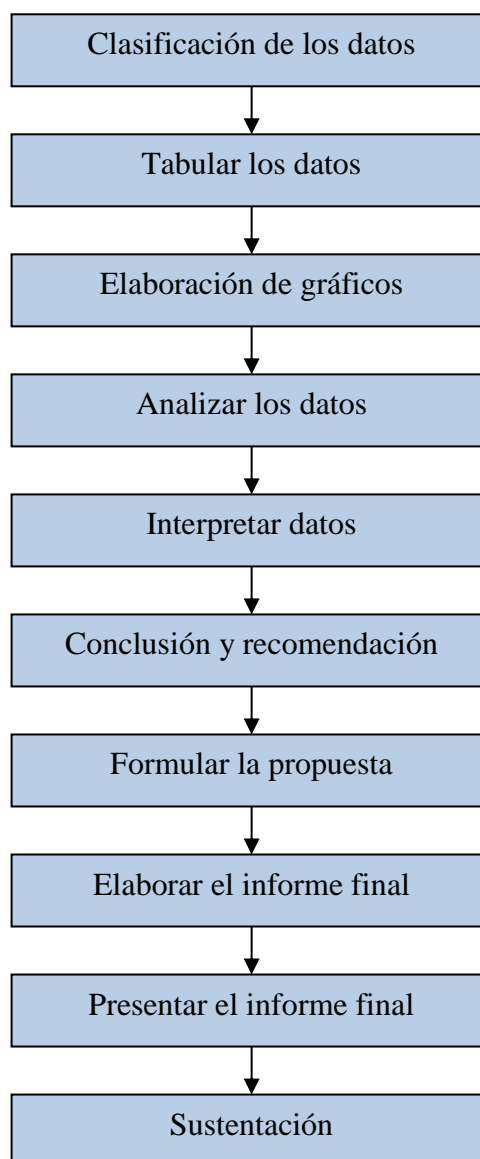
**Elaborado por:** Alejandro Proaño

### 2.7.2.- Procesamiento

Una vez que se ha realizado el trabajo de campo y obtener los datos, se procedió aplicar los elementos necesarios que nos permitió tabular la información, para luego analizarlo e interpretarlo con el objetivo de tomar los correctivos necesarios de la problemática.

Para esto se aplicó las técnicas de análisis de información, que a continuación se muestra:

**FIGURA 7 Procesamiento de datos**



Fuente: Investigación de campo, 2014

Elaborado por: Alejandro Proaño



## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### 3.1.- Análisis de los Resultados de la Observación

Mediante la utilización de la técnica de la observación directa del fenómeno investigado en el Hotel Marbella en el Cantón Playas se observó y analizo lo siguiente:

En términos generales no se observa que el hotel siga un proceso de planificación estratégica, esta función se realizó en función de que se observó aspectos básicos tales como:

El hotel no tiene definida la misión, visión, los valores políticos y metas o al menos no lo ha socializado.

No se dispone de diagnóstico institucional realizado con algunas de las herramientas definidas por la investigación o planificación como por ejemplo el análisis FODA u otra herramienta. Consecuentemente no existe un plan operativo con proyectos y estrategias en busca de los objetivos y metas planteadas.

Por otra parte como fruto de la misma observación se denota una desorganización administrativa y operativa, ya que carecen de un manual de funciones o procedimientos debidamente diseñados por el hotel.

#### 3.2.-Análisis general de la entrevista

Para el presente proyecto la entrevista únicamente se la realizo al Administrador del Hotel Marbella, el Señor Alberto German Proaño Peñafiel y a sus empleados. Lo que si establecerá es una investigación cualitativa de las respuestas obtenidas

del entrevistado y que lógicamente servirán de insumo al proceso de planificación estratégica.

Las preguntas fueron especialmente seleccionadas de tal manera de obtener la mayor información posible respecto al tema que estamos investigando, era necesario determinar, ya sea mediante afirmaciones, negaciones o contra pregunta, estaba en marcha o si es que en alguna oportunidad se había desarrollado un plan estratégico.

El objetivo fundamental de la entrevista fue obtener evidencias de que si la institución había o estaba en la actualidad desarrollando o aplicando varios o todos los elementos constitutivos de un proceso de prefijación estratégica, de esta manera a la vez que se potencia un primer diagnóstico de la empresa se podía con la información obtenida conformar un banco de insumos que posteriores se utilizaron como aportaciones al gran proceso de planificación estratégica

### 3.3. Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista

Como se expresó anteriormente la información recibida por Gerente es susceptible de únicamente de interpretarse en forma cualitativa, por ello se presenta el siguiente análisis:

- 1.- ¿Está usted de acuerdo con la implementación de un Plan Estratégico para el Hotel Marbella?** Sí, estoy de acuerdo ya que gracias a este plan estratégico mi hotel será más competitivo en el Cantón Playas y abran mejoras en el mismo.
- 2.- ¿Estaría usted dispuesto a participar en la elaboración del Plan Estratégico en su institución?** Como le mencione en la anterior pregunta estoy interesado en aplicar este plan estratégico a mi hotel por ende pondré todo de mi parte para que todo salga bien.
- 3.- ¿Considera que la planificación estratégica ayudara a mejorar la infraestructura del hotel?** Gracias al plan estratégico me he podido fijar que mi

hotel tiene falencias cosas que yo no me había percatado así que pienso que si abran cambios.

**4.- ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su area de trabajo?** No, estoy al tanto de lo que pasa en mi hotel ya que tengo otras dirigencias y no paso en el mismo.

**5.- ¿Cuenta el Hotel Marbella con un buzón de sugerencias u otro instrumento para que los clientes puedan depositar sus comentarios?** No, cuenta pero me gustaría implementar uno para así tener sugerencias de mejoramiento por parte de mis clientes o de falencias que esté pasando por el mismo.

**6.- ¿El hotel reconoce y estimula a su personal?** Mi personal cuenta con todos los beneficios de ley y si se quedan trabajando más en el hotel se le reconoce esas horas extras que están trabajando.

**7.- ¿El Hotel cuenta con las herramientas necesarias para ejecutar el aseo respectivo?** Mi hotel cuenta con todo lo necesario para ejecutar la limpieza ya que yo mismo soy el que compra los productos que se necesitan.

**8.- ¿Existe comunicación y trabajo en equipo en la institución?** Mis trabajadores y yo nos llevamos bien ya que ellos se sienten a gusto con el trato que a ellos les doy.

**9.- ¿Cada que tiempo les brinda capacitación para atender a los clientes?** Mi personal es capacitado cada año ya que siempre hay algo nuevo que deben aprender con respecto al cliente.

**10.- ¿Piensa usted que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en el Hotel?** Sí, porque la unión hace la fuerza y trabajar en equipo se obtiene mejores resultados.

#### 3.4.- Análisis de los Resultados de la Encuesta

De los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó a los clientes y visitantes del Cantón Playas, se presenta a continuación el siguiente análisis.

## 1.- ¿Cómo es la atención que le brinda el Hotel Marbella?

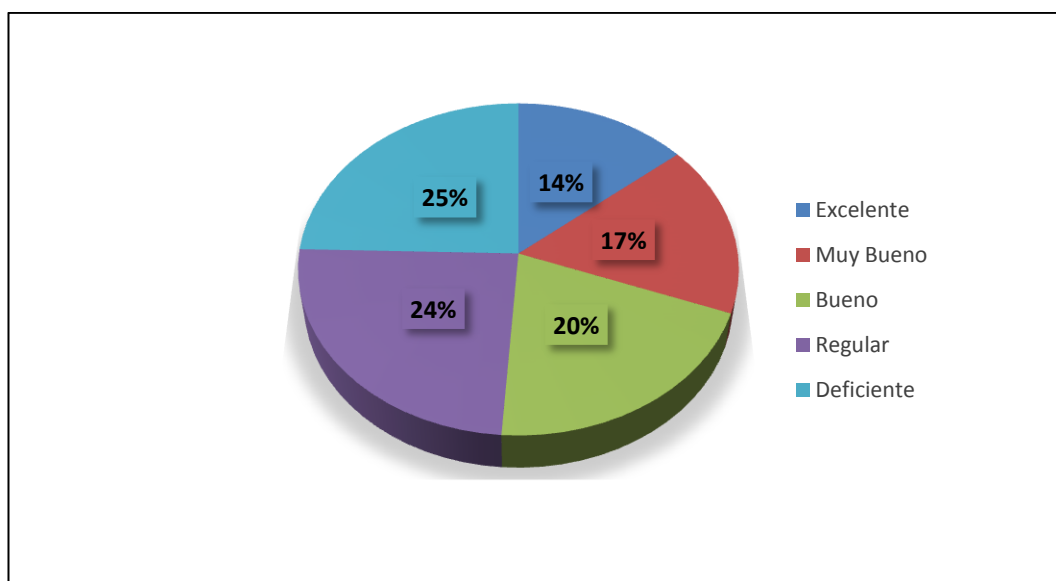
**TABLA 1 Atención brindada en el hotel Marbella**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
<b>1</b>	Excelente	50	14
	Muy bueno	60	17
	Bueno	73	20
	Regular	87	24
	Deficiente	88	25
	Total	358	100

Fuente: Investigación de campo 2015

Elaborado por: Proaño Salazar Alejandro

**GRÁFICO 1 Atención brindada en el hotel**



Fuente: Investigación de campo 2015

Elaborado por: Proaño Salazar Alejandro

**Análisis:** La mayoría de los clientes opinaron que la atención que reciben en el hotel es deficiente, mientras que la minoría comunicó que la atención que se brinda en el hotel es excelente. Los resultados muestran que la atención que se brinda es deficiente.

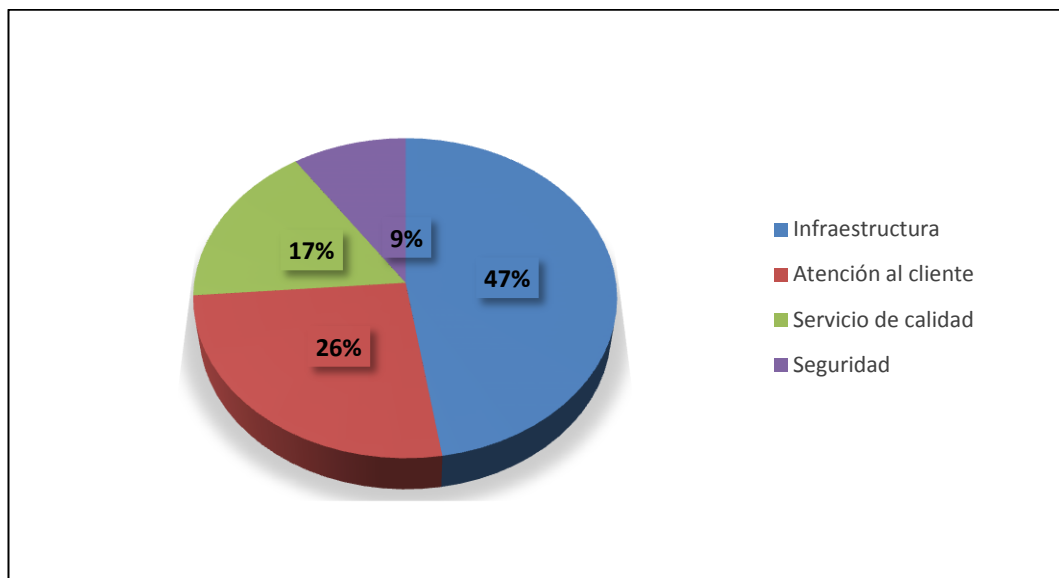
## 2.- ¿Qué lo motivo optar por el servicio del Hotel Marbella?

**TABLA 2 Ingreso al hotel Marbella**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
2	Infraestructura	170	47
	Atención al cliente	94	26
	Servicio al cliente	60	17
	Seguridad	34	9
	TOTAL	358	100

Fuente: Investigación de campo, 2015  
Elaborado por: Proaño Salazar Alejandro

**GRÁFICO 2 Ingreso al hotel Marbella**



Fuente: Investigación de campo, 2015  
Elaborado por: Proaño Salazar Alejandro

**Análisis:** Tal como se ilustra el gráfico, la mayoría de los clientes les motiva hospedarse por la infraestructura, mientras que la minoría se hospeda por la seguridad que les brinda el hotel. Los resultados les muestran que los clientes les interesa la mejor infraestructura que tenga un hotel para hospedarse en él.

**3.- ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio en el Hotel Marbella?**

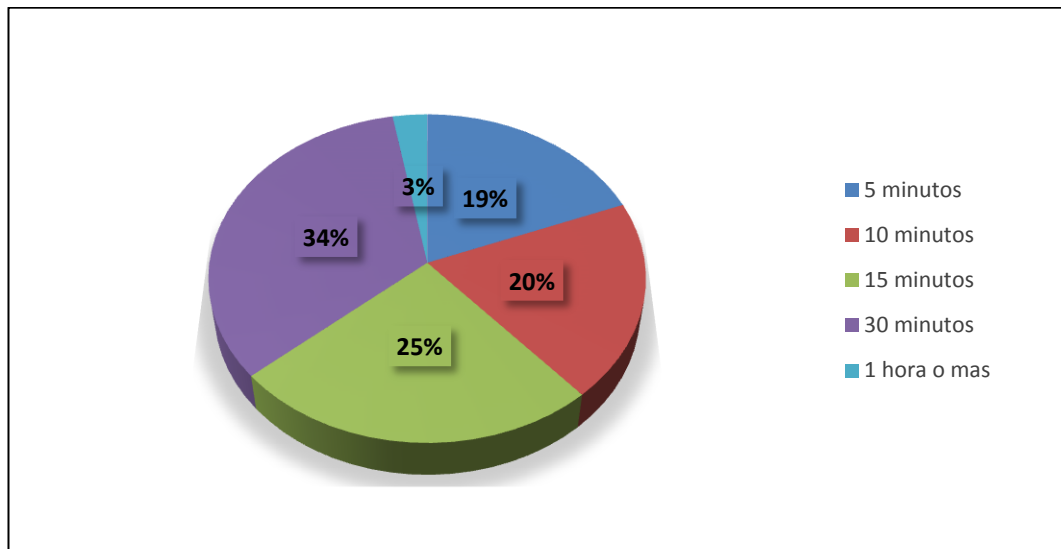
**TABLA 3 Tiempo de espera en el hotel Marbella**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
<b>3</b>	5 minutos	68	19
	10 minutos	70	20
	15 minutos	90	25
	30 minutos	120	34
	1 hora o mas	10	3
	Total	358	100

**Fuente:** Investigación de campo, 2015

**Elaborado por:** Alejandro Proaño Salazar

**GRÁFICO 3 Tiempo de espera en el hotel Marbella**



**Fuente:** Investigación de campo, 2015

**Elaborado por:** Proaño Salazar Eduardo

**Análisis:** Como se ilustra en el grafico a la mayoría de los clientes tienen que esperar de 15 minutos a 30 minutos para que los atiendan en el Hotel Marbella, mientras que la minoría de los clientes afirman que el tiempo de espera es de 5 minutos para ser atendido. Estos resultados demuestran que se debe atender rápidamente al cliente cuando llegue al hotel.

**4.- Al momento de solicitar un servicio, quedo usted satisfecho con la atención brindada?**

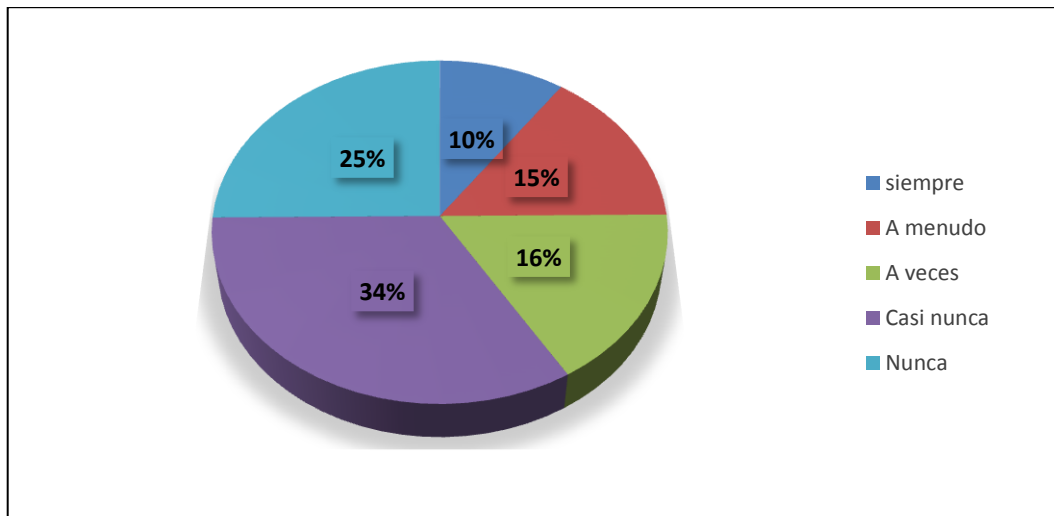
**TABLA 4 Frecuencia de satisfacción en el hotel**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
4	Siempre	35	10
	A menudo	54	15
	A veces	59	16
	Casi nunca	120	34
	Nunca	90	25
	Total	358	100

Fuente: Investigación de campo 2015

Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

**GRAFICO 4 Frecuencia de satisfacción en el hotel**



Fuente: Investigación de campo, 2015

Elaborado por: Proaño Salazar Alejandro

**Análisis:** Como podemos identificar en el gráfico, la mayoría de los clientes casi nunca se sienten satisfechos por los servicios recibidos en el hotel, mientras que la minoría de los clientes comunicaron que siempre cuando acuden al hotel están satisfechos debido a que se sienten como en casa. Los resultados muestran que frecuentemente los clientes están insatisfechos por el servicio recibido en el hotel.

**5.- ¿Los empleados le brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requiere?**

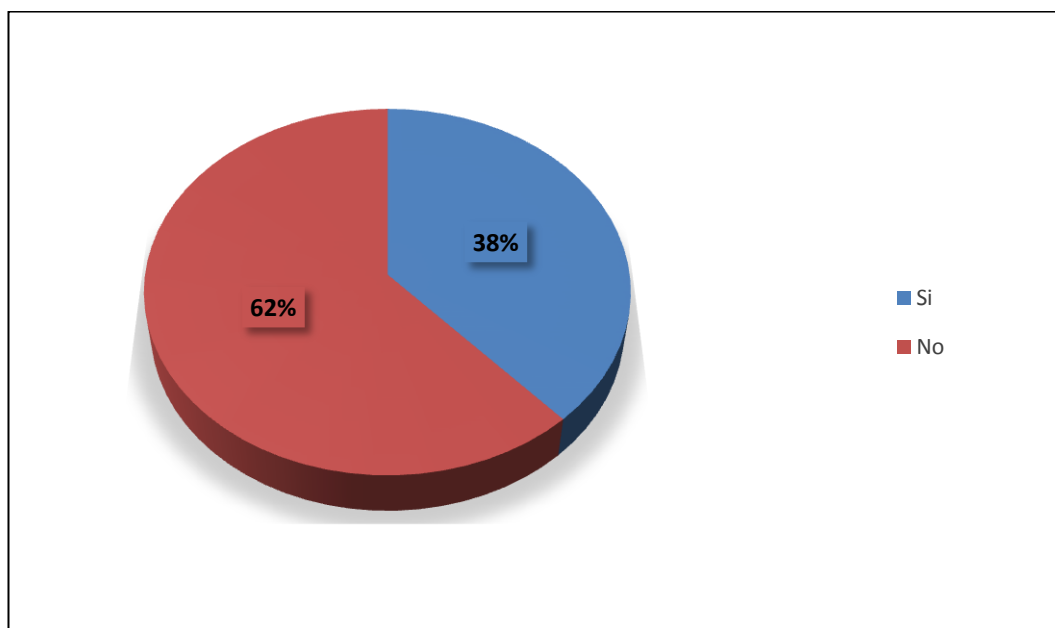
**TABLA 5 Seguridad que brinda los empleados**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
<b>5</b>	Si	137	38
	No	221	62
	Total	358	100

**Fuente:** Investigación de campo, 2015

**Elaborado por:** Proaño Salazar Alejandro

**GRÁFICO 5 Seguridad que brinda los empleados**



**Fuente:** Investigación de campo, 2015

**Elaborado por:** Proaño Salazar Alejandro

**Análisis:** Como lo muestra la gráfica la mayoría de los clientes comunicaron que no se les brinda la seguridad necesaria que ellos requieren en el hotel, mientras que la minoría dijo que si les presta la debida seguridad que ellos solicitan en el hotel. Los resultados demuestran que se deben dar prioridad a la seguridad que requieren los clientes del hotel.



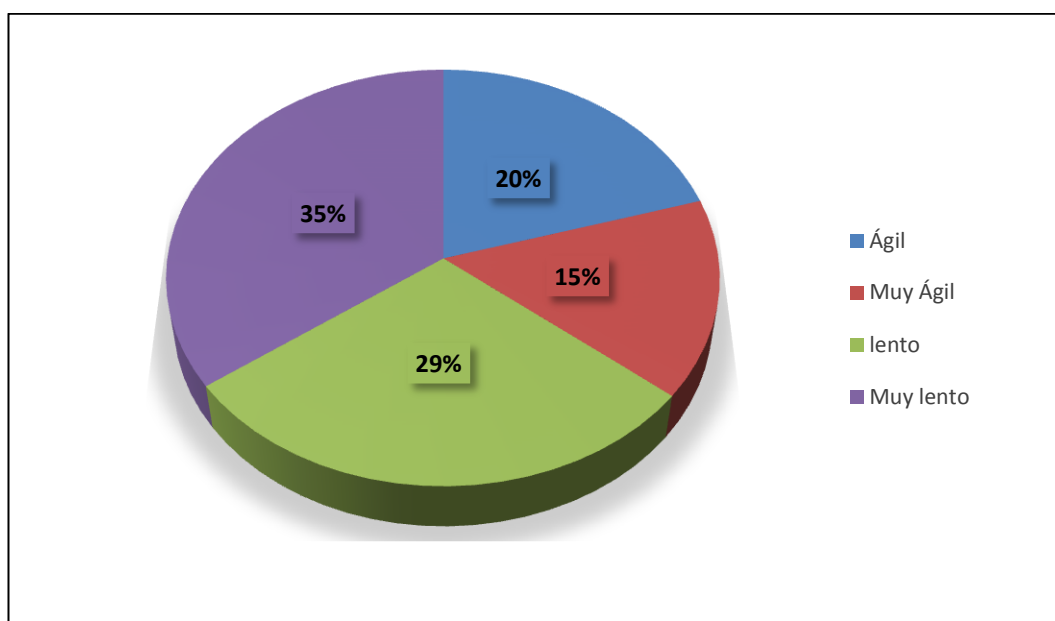
## 6.- ¿La atención del servicio fue?

**TABLA 6 Servicio del hotel**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
6	Ágil	73	20
	Muy ágil	55	15
	Lento	105	29
	Muy lento	125	35
	Total	358	100

Fuente: Investigación de campo 2015  
Elaborado por: Proaño Salazar Alejandro

**GRAFICO 6 Servicio del hotel**



Fuente: Análisis de campo, 2015  
Elaborado por: Proaño Salazar Alejandro

**Análisis:** La mayoría de los clientes comunicaron que la atención en el hotel es muy lento, la minoría indicó que la atención en el hotel es muy ágil. Los resultados muestran que no se atiende oportunamente a los turistas que se van hospedar en el hotel.

**7.- ¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente se manifiestan en el hotel?**

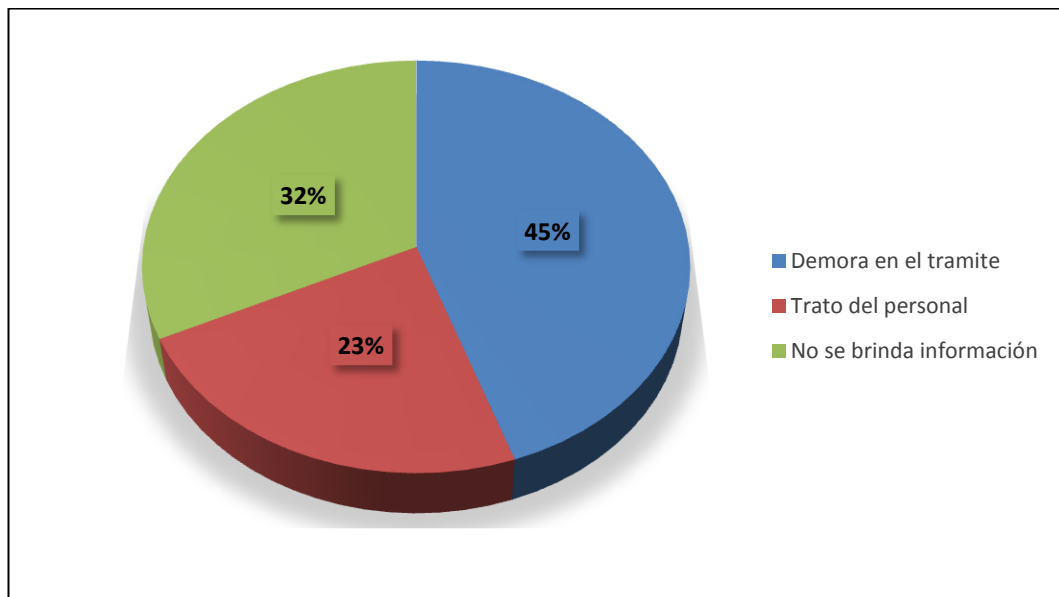
**TABLA 7 Reclamos que se generan en el hotel**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
<b>7</b>	Demora en el tramite	160	45
	Trato de personal	83	23
	No se brinda información	115	32
	Total	358	100

**Fuente:** Investigación de campo 2015

**Elaborado por:** Alejandro Proaño Salazar

**GRÁFICO 7 Reclamos que se generan en el hotel**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Proaño Salazar Alejandro

**Análisis:** La mayoría manifestó que los reclamos son por la demora en el trámite y porque no se brinda información y la minoría dijo que definitivamente no está preparado para atender a los clientes del Hotel ya que no brindan una buena atención. Es decir que en el hotel no se brinda una adecuada atención a los clientes.

## 8.- ¿Cómo se ha sentido usted al haber concluido el servicio recibido?

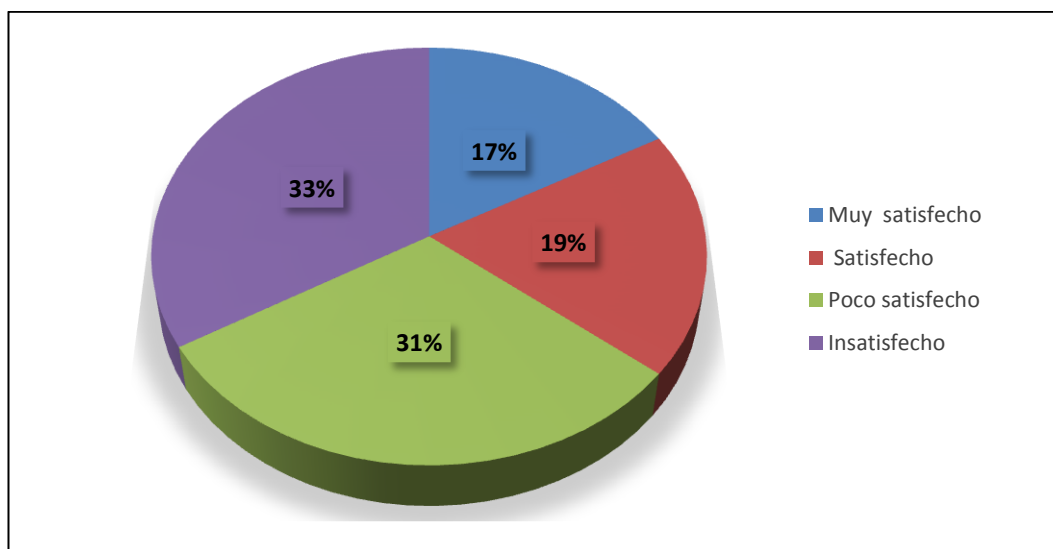
**TABLA 8 Satisfacción del cliente por el servicio brindado**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
<b>8</b>	Muy satisfecho	60	17
	Satisfecho	68	19
	Poco satisfecho	110	31
	Insatisfecho	120	34
	Total	358	100

**Fuente:** Investigación de campo, 2015

**Elaborado por:** Proaño Salazar Alejandro

**GRÁFICO 8 Satisfacción del cliente por el servicio brindado**



**Fuente:** Investigación de campo, 2015

**Elaborado por:** Alejandro Proaño Salazar

**Análisis:** Como se refleja en la gráfica, la mayoría manifestó que no satisfacen sus necesidades el servicio brindado, la minoría indico que si satisfacen sus necesidades el servicio del hotel. Esto refleja que el servicio que brinda el hotel no están satisfaciendo adecuadamente las necesidades de las personas.

**9.- ¿Qué le gustaría que se mejore en el Hotel Marbella?**

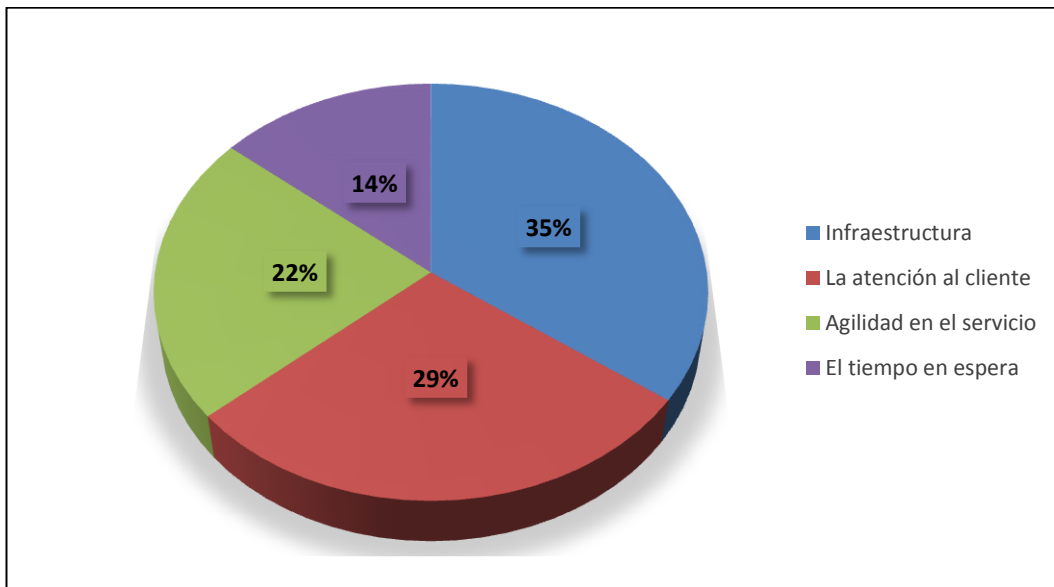
**TABLA 9 Mejora en el hotel Marbella**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
9	Infraestructura	125	35
	La atención al cliente	103	29
	Agilidad en el servicio	80	22
	El tiempo de espera	50	14
	Total	358	100

**Fuente:** Investigación de campo, 2015

**Elaborado por:** Alejandro Proaño Salazar

**GRÁFICO 9 Mejoras en el hotel Marbella**



**Fuente:** Investigación de campo, 2015

**Elaborado por:** Alejandro Proaño Salazar

**Análisis:** La mayoría comunicaron que les gustaría que se mejore la infraestructura y la atención al cliente, mientras que la minoría manifestó que se debe mejorar la agilidad en el servicio y en el tiempo en espera en el Hotel.

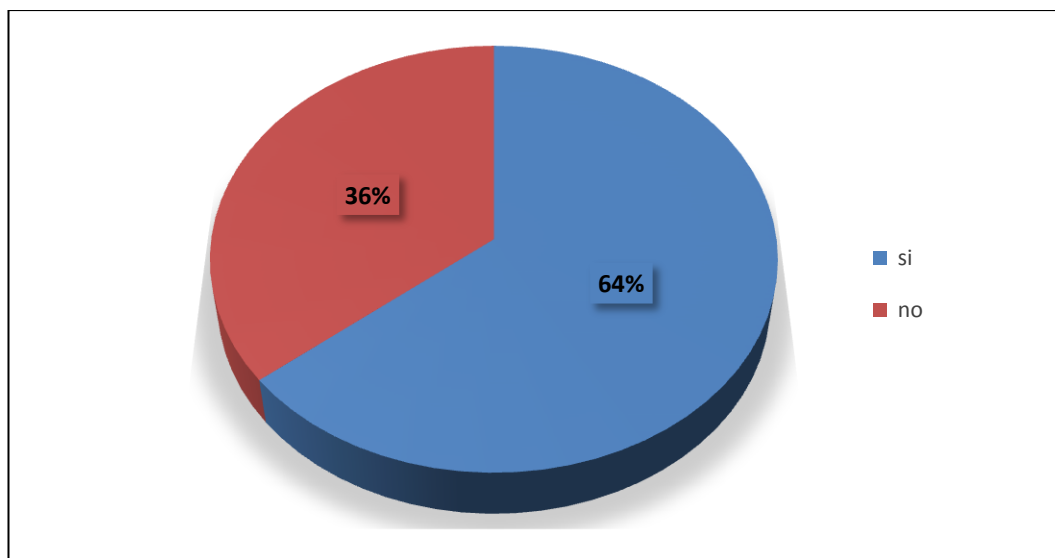
**10.- ¿Considera usted que se debe elaborar un plan estratégico para lograr el desarrollo del hotel?**

**TABLA 10 Ejecución del plan estratégico para lograr el desarrollo del hotel**

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
<b>10</b>	Si	230	64
	No	128	36
	Total	358	100

**Fuente:** Investigación de campo, 2014  
**Realizado por:** Alejandro Proaño Salazar

**GRÁFICO 10 Ejecución del plan estratégico para lograr el desarrollo del hotel**



**Fuente:** Investigación de campo, 2014  
**Elaborado por:** Alejandro Proaño Salazar

**Análisis:** La mayoría opinó que si debe realizarse y ejecutarse un plan estratégico para lograr el desarrollo del hotel, mientras que la minoría comunicó que no se debe elaborar un plan estratégico para conseguir el desarrollo del Hotel.

## CONCLUSIONES

Empleando las técnicas y herramientas de investigación, tales como las entrevistas, encuestas a los directivos, colaboradores y clientes se obtuvo las siguientes conclusiones:

- ✚ Mediante el análisis nos pudimos dar cuenta que el hotel no tiene definido la misión, visión, valores y objetivos, situación que dificulta el desarrollo de la ciudadela, ya que se carece de un direccionamiento estratégico para trabajar con responsabilidad, eficiencia y lograr los objetivos fijados.
- ✚ Los colaboradores de la organización, no reciben capacitación constante para realizar una mejor atención y lograr que los clientes se sientan satisfechos dentro de la Ciudadela Marbella.
- ✚ Las actividades administrativas y operativas se lo realizan de manera deficiente debido a que no se brinda un buen servicio, seguridad y un mejor confort por falta de una adecuada infraestructura que podría de esta manera llevar al fracaso.
- ✚ Mediante los resultados de la encuesta y entrevista que se realizó a los colaboradores del hotel, se comprobó que se carece de un plan estratégico, donde se plantean estrategias de desarrollo, programas y proyectos que les permita tener una buena administración y lograr el desarrollo del Hotel Marbella.
- ✚ Luego de realizada la investigación de campo se determinó la validez de la hipótesis La estrategia organizacionales incide mas en el desarrollo institucional del Hotel Marbella, del Cantón Playas, Provincia del Guayas año 2015.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Es imprescindible fijar y estructurar los elementos del plan estratégico tales como: la misión, visión, valores, objetivos y estrategias con el permiso y la aprobación de todos los que integran la organización para lograr los objetivos.
- ✚ Se debe efectuar programas y proyectos de capacitación en temas apropiado al área de administración y atención al cliente con la finalidad de fortalecer el conocimiento de los directivos y los colaboradores para evitar realizar el trabajo de manera inadecuado, aportando con nuevas ideas para satisfacer a los clientes.
- ✚ Elaborar y emplear un nuevo modelo de administración, que permita dirigir de manera eficiente para conseguir el correcto desempeño de actividades y funciones que conduzcan al logro de los fines trazados y además mejorar la infraestructura para el desarrollo del hotel.
- ✚ Elaborar un plan estratégico para el hotel, puesto que es una herramienta eficiente de administración, que contribuirá al logro de los objetivos, además a través de su aplicación se reducirá el impacto de los aspectos negativos que han sido objeto de estudio en este trabajo investigativo, debido a que en esta aplicación se desarrollan programas, proyectos que permiten el desarrollo de la ciudadela Marbella.
- ✚ Una vez clara nuestra hipótesis podemos efectuar la estrategia organizacional para obtener una eficiente coordinación de la diferente área de trabajo.

**CAPÍTULO IV**  
**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL MARBELLA**  
**EN EL CANTÓN PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS AÑO 2015”**

4.1. Presentación

El plan estratégico que se presenta en el presente proyecto, es una herramienta muy importante y de fácil aplicación, para alcanzar una mejor gestión administrativa en el Hotel Marbella, logrando mayor competitividad visualizando de manera integrada el futuro de la institución, así como de sus estrategias a utilizar para asegurar el alcance de sus objetivos.

En el presente plan se realizó el análisis situacional del hotel por medio de las respectivas matrices MEFI, MEFE y FODA con lo que conlleva sistemático de las fortalezas y oportunidades que permitan mantenerse en el mercado hotelero y aspirar a crecer en periodos cortos, de igual manera se busca con esto minimizar y tratar de erradicar las debilidades y amenazas que tiene la Ciudadela Marbella en la actualidad.

Además se implanto los elementos del plan tales como lo son: la Misión, Visión, y valores objetivos, estrategias, curso de acciones, políticas, programas, proyectos, plan de acción, operativo y plan financiero, que son indispensables para alcanzar los fines de la ciudadela,, factores que ayudaran a la toma de decisiones y promover la eficiencia y eficacia en el desempeño de cada una de las actividades sean estas de campo administrativo o económico.

Con la propuesta del plan estratégico, se lograra ayudar al turismo que visita el Cantón, ya que tendrán un lugar agradable y confortable a donde llegar y al control del comportamiento del Hotel frente al entorno en que se desenvuelven, su actividad con el cliente y la competencia, el manejo de los recursos y actividades que permitan impulsar el desarrollo.



#### 4.2 Datos del hotel

**Razón Social:** Hotel Marbella

**Tipo de personería:** Persona Natural obligado llevar contabilidad

**RUC:** 09108278640001

**Teléfono:** 042761509

**Propietario:** Ing. Alberto Proaño Peñafiel

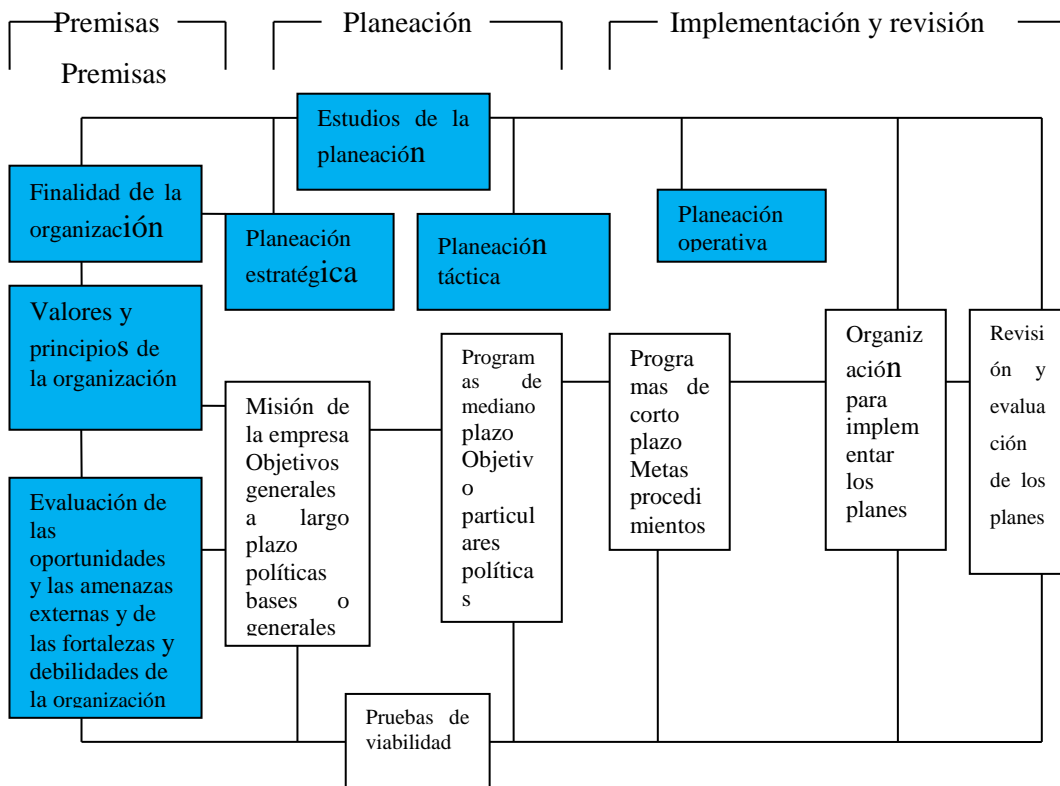
**Actividad Económica:** Alquiler de habitaciones

**Fecha de inicio de actividad:** 1 de enero de 1999 (16 años)

**Ubicación:** AV. Jaime Roldos Aguilera. A 5 Minuto del mar

#### 4.3.- Modelo del Plan Estratégico

**FIGURA 8 Modelo propuesto de Plan Estratégico para Hotel Marbella**



**Fuente:** Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones, George. A. Steiner

**Elaborado por:** Alejandro Proaño Salazar

#### 4.3.1. Procesos del Plan Estratégico

##### 4.3.1.1 Finalidad

El plan estratégico que se implementó en el hotel Marbella permitirá mejorar la administración, su control interno, el proceso de alquiler de habitaciones, adecuar ciertas áreas y el crecimiento del hotel. El desarrollo de esta propuesta comprende lo siguiente: Análisis de la situación, establece el direccionamiento estratégico

##### 4.3.1.2 Valores

Los principios son lineamientos que sirven como referentes de comportamiento en la vida de las personas, hoy en día dichos principios han sido incluidos en el accionar de la gran mayoría de las organizaciones, su importancia radica en ser una guía para mantener un comportamiento adecuado frente a las diferentes situaciones que se presenten al interior de las organizaciones.

Por lo tanto a continuación se presentan los principios que con los que actualmente cuenta el Hotel Marbella.

**Calidad.-** Ofrecer servicios de alojamiento de alta calidad que permitirán lograr altos niveles de eficiencia.

**Atención personalizada.-** Brindar un trato ágil, cortés y profesional a los clientes procurando ante todo la plena satisfacción de los clientes.

**Mejoramiento continuo.-** Garantizar a los clientes una constante evaluación del servicio que permita la aplicación de estándares y normas de calidad en los procesos de servicios, con el fin de satisfacer las más altas exigencias de los clientes.

**Adoptar una actitud positiva y una aptitud profesional.-** Que permitan brindar servicios de la más alta calidad que cumplan plenamente con las exigencias de un mercado dinámico y competitivo.

**Trabajo en equipo.-** Todos los colaboradores del hotel estarán integrados y dispuestos a participar en la solución de problemas, cooperando en el logro de la óptima prestación del servicio.

“Los valores se pueden definir como una creencia de lo que es apropiado y lo que no lo es, guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización”.

Los valores con los que cuenta actualmente el Hotel Marbella, a través de los cuales se pretende operar como punto de referencia que le permiten al personal que laboran actuar debidamente se detallan a continuación:

**Honestidad.-** Cumplir con los reglamentos internos del Hotel de manera que toda actividad realizada quede dentro de códigos de ética y moral.

**Compromiso.-** Mantener un buen comportamiento en las labores cotidianas por parte de cada empleado sobre la base de la disciplina, honestidad y responsabilidad en sus funciones.

**Responsabilidad.-** El personal cumplirá con sus actividades diarias con compromiso, las mismas deberán ser realizadas de la mejor manera.

**Seriedad.-** En todas las actividades de negociación tales como convenios, contratos y alianzas.

**Respeto y consideración.-** Respetar y canalizar satisfactoriamente las opiniones e ideas que tengan todos los empleados con respecto a cualquier tema relacionado a la organización.

**Reconocimiento.-** La organización siempre tomara en cuenta todos los esfuerzos y resultados positivos de los empleados.

#### 4.3. 2 Análisis FODA

De la misma manera que en el Hotel Marbella haremos una Matriz FODA para diagnosticar la situación en que se encuentra la entidad así como también definir las estrategias a seguir.

**CUADRO 11 Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Privacidad total Buena predisposición para el trabajo en equipo Vista panorámica al mar	Inestabilidad de los gobiernos seccionales Falta de conciencia con la ciudadanía Falta de infraestructura
<b>OPORTUNIDADES</b> Incrementar la capacitación del personal Incrementar el nivel de cobertura. Elevar la satisfacción del servicio integrado.	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Mantener un plan de capacitación constante Incrementar el nivel de cobertura en función de la eficiencia. Mejorar los indicadores de calidad con el trabajo profesional	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Poner claro todo lo que brinda el hotel para que el cliente no tenga problema al momento de pedir el servicio.
<b>AMENAZAS</b> Que haya problemas dentro del hotel por permiso o algún otro documento. Que los costos que sirven para el mantenimiento para el hotel incrementen. Que el hotel no llegue a ser competitivo.	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Lograr la continuidad de los programas en función de la experiencia y capacidad del equipo de trabajo y conformado. Lograr la continuidad de los programas en los GAD mediante procesos de planificación estratégica aplicados.	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Fortalecer el servicio al cliente y el buen trato en el hotel para que los clientes estén satisfechos.

Fuente: Hotel Marbella

Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 4.3.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

**CUADRO 12 MEFI**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Los precios accesibles	0,1	4	0,4
Calidad de servicios	0,07	4	0,28
Diversidad de servicios	0,04	3	0,12
Instalaciones	0,05	3	0,15
Conocimiento del negocio actual	0,07	4	0,28
Recurso Humano calificado	0,03	3	0,09
Ubicación estratégica	0,03	4	1,20
Atención al cliente	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
Actualización tecnológica	0,08	1	0,08
Desconocen que es planeación estratégica	0,06	1	0,06
Manuales operativos	0,04	2	0,08
Promociones	0,05	1	0,05
Carencia de políticas claras	0,05	1	0,04
Ausencia de procesos en el servicio	0,02	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

**Fuente:** Investigación de campo Hotel Marbella

**Elaborado por:** Alejandro Proaño Salazar

Del análisis realizado en la presente matriz y luego de analizar los resultados obtenidos tenemos enlistadas las fortalezas y debilidades institucionales debidamente ponderadas para que se apliquen en la matriz de estrategias FODA.

**CUADRO 13 MEFE**

Factores para el éxito	PESO	Calificación	Total ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Obtención de nuevos clientes	0,015	4	0,6
Tendencias demográficas	0,25	4	1
Nuevos mercados potenciales	0,04	2	0,08
Nuevos servicios	0,05	3	0,15
Alianzas estratégicas	0,12	2	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
Alta competencia	0,1	3	0,3
Delincuencia	0,07	3	0,21
Servicios sustitutos	0,04	1	0,04
Nuevos competidores	0,05	3	0,15
Variación en los precios que ofrecen los proveedores	0,04	2	0,08
Costo de servicios básicos	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,1</b>

Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar  
Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella

De la misma manera luego de la identificación de los factores externos como son las oportunidades y amenazas, las cuales que debidamente ponderadas constituyen el insumo indispensable para la determinación de la matriz FODA.

#### 4.3.3 Direccionamiento estratégico de la Planeación Estratégico.

##### Misión Y Visión

##### 4.3.3.1 Misión

Ofrecer alojamiento en un ambiente familiar con los indicadores de calidad higiene y satisfacer el disfrute de los huéspedes en una de las playas con el segundo mejor clima del mundo

#### 4.3.3.2 Visión

En el 2018 ser un hotel líder en el mercado del sector, con una imagen corporativa que brinde servicios competitivos y diferenciados, con los más altos estándares de calidad que superen las expectativas de los clientes, con personal comprometido dentro de un marco de cultura y ética, contribuyendo al desarrollo socio económico del Cantón Playas.

#### 4.3.3.3 Objetivo General

El objetivo principal del presente proyecto es de organizar, planificar y controlar la estructura organizativa y operativa de la organización mediante la cual la entidad logre alcanzar estándares de calidad para brindar un servicio de asistencia social de manera eficientemente, así como también proyectarse en el mediano y largo plazo hasta convertirse en una entidad líder y de gran reconocimiento local y nacional.

#### 4.3.3.4 Política

La principal política del talento humano está estrechamente relacionada con la calidad total, en tal virtud la administración del talento humano se fundamenta en la verificación del cumplimiento de los indicadores de gestión de la función desempeñada dentro del proceso es un factor importante ya que este tiene que estar dentro del transcurso de la planificación.

Otra política que rige el sistema de talento humano es el de mantener total imparcialidad e independencia y transparencia en los procesos de selección y admisión del talento humano, el cual se fundamenta en el mérito personal del elegido.

#### 4.3.4 Planeación táctica

##### 4.3.4.1 Programas

Los programas establecen las actividades y permiten la identificación de los proyectos dentro del hotel, los mismos que son de gran ayuda al momento de tomar decisiones en la ejecución dentro de sus actividades.

Los programas introducen el mejoramiento de las actividades dentro de la empresa, estos permiten fomentar una planificación más satisfactoria y una toma de decisiones más adecuada para el futuro, el hotel como tal necesita desarrollar los programas siguientes:

Programa 1: Contribuir al Desarrollo Corporativo e Institucional del Hotel Marbella

**Objetivo:** Mejorar las actividades y funciones mediante la actualización de conocimientos del directivo y empleados, para generar acciones eficaces y eficientes en el desempeño de sus labores.

Además ser reconocidos en el mercado a través de promociones y medios publicitarios que permitan captar la atención de los turistas y usuarios.

Programa 2: Fortalecer los conocimientos de atención al usuario o colaboradores del Hotel Marbella del Cantón Playas.

**Objetivo:** mejorar la infraestructura y equipo de trabajo en el hotel por medio de financiamiento, para mejorar el trabajo de los colaboradores y la imagen corporativa del hotel.

A continuación se presenta cuadros donde se detalla los programas que se aplicaran en la empresa.



**CUADRO 14 Programa de mejoramiento de conocimientos a colaboradores de administración, operativo, y gestión de publicidad para el hotel Marbella**

<b>Programa 1</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Costo</b>
Contribuir al Desarrollo Corporativo e Institucional del Hotel Marbella	Mejoramiento administrativo y operativo del Hotel, a través de la capacitación y ejecución de herramientas administrativas y servicio a los huéspedes.  Diseñar la página Web, redes sociales para promocionar constantemente los servicios que se ofrece en el Hotel Marbella.	Generar un ambiente laboral agradable dentro del hotel.	Personal administrativo y operativo del Hotel Marbella del Cantón Playas.  Turistas nacionales y extranjeros.	Gerente.	Del 1 de Febrero al 30 de Abril del 2015	\$ 4.000,00
		Eficiencia en todas las funciones y actividades de la organización.  Publicidad las 24 horas del día.  Aumento de la demanda de hospedaje.  Aumento de reservas de habitaciones e ingresos económicos.			Dpto. Jefe de Ventas, Marketing y Financiero	Del 1 al 30 de Marzo del 2015
<b>Total</b>						<b>\$ 5.500,00</b>

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, año 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

**CUADRO 15 Programa de mejoramiento de la infraestructura del hotel Marbella**

<b>Programa 2</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Costo</b>
Mejoramiento de la infraestructura de Marbella del Cantón Playas.	Tener espacios necesarios y adecuando para brindar una mejor atención a los turistas nacionales y extranjeros del hotel.	Brindar a los turistas una buena imagen.  Presentar una buena infraestructura para captar más huéspedes.	Hotel Marbella  Huéspedes	Gerente  Dpto. Financiero	Del 1 de Marzo al 30 de Agosto del 2015.	30.000,00
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 30.000,00</b>

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 4.3.5 Presupuesto

La asignación del presupuesto para implementar los diferentes programas y proyectos determinados a partir de la etapa operativa del proceso de la planificación estratégica del Hotel Marbella se ha distribuido de la siguiente manera:

Presupuesto del proyecto de gestionar y perfeccionar los conocimientos de los empleados del Hotel tanto en el ámbito operativo como administrativo.

Descripción	Cantidad	C. unitario	Tiempo	Total
Facilitadores	2	500	3 meses	3000
Cuadernos	5	2,2		11
Bolígrafos	5	0,8		4
Folletos	5	15		75
Infocus	1	550		550
Alimentos	5	6	3 meses	90
Diplomas	5	8		40
Total				3770

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

Presupuesto del Proyecto de diseño de la página web y redes sociales para el Hotel Marbella.

Descripción	Cantidad	C. Unitario	Total
Técnico de página web	1	1500	1500
Totales			1500

Fuente: Investigación de campo Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

Presupuesto de Proyectos adecuación de infraestructura de Marbella

Descripción	Cantidad	C/u mensual	Total
Elaborar el plano Diseño Arquitecto	1	1540	1.540
Materiales de construcción	1	2300	13.800
RR.HH.			
Maestros (6 meses)	1	550	3.850
Albañil (6 meses)	2	400	5.600
Oficial (6 meses)	3	360	7.560
Total adecuación de infraestructura			32.350

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

## PRESUPUESTACION GENERAL DE LOS PROYECTOS

PRESUPUESTO GENERAL	
2015	
Proyectos	Total
Gestionar y perfeccionar conocimientos de los empleados del Hotel	3770
Diseño de página web y redes sociales para el Hotel Marbella.	1500
Adecuación de infraestructura del Hotel Marbella	32350
<b>Total</b>	<b>37620</b>

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

### 4.3.6 Proyectos

El Hotel Marbella para los posteriores cinco años tendrá en cuenta tres proyectos propuestos en la presente planificación estratégica que corresponde gestionar y perfeccionar los conocimientos de los empleados, diseño de página web y redes sociales y adecuación de infraestructura de Marbella.

Los proyectos fueron elaborados a través de diferentes cuadros, donde se especifican el nombre de programa y proyectos correspondientes, objetivo que persigue cada uno, las respectivas unidades que deberán ejecutar como parte de la gestión, los resultados que se esperan, los costos estimados, sus financiamientos, quienes serán responsables de hacerlo, los beneficiarios, fecha de inicio y culminación de cada proyecto.

A continuación se presentan cada uno de los proyectos propuestos en el presente plan estratégico donde se podrá considerar en una forma más detallada, la planificación de cómo se llevara cabo cada una de ellos, cuya finalidad es el desarrollo y mejorar la administración, además servirá de guía para direccionar las estrategias que permitan incrementar el alquiler de las habitaciones que ofrece el hotel, para así poder obtener la rentabilidad esperada, que permitan seguir creciendo y formulando nuevos objetivos a alcanzar.

**CUADRO 16 Proyecto 1. . Gestionar y perfeccionar los conocimientos de los empleados del hotel tanto en el ámbito operativo como administrativo**

Proyecto	Actividades	Objetivo	Resultados	Costos Estimados	Financiamientos	Responsables	Impacto Beneficiario	Fecha de inicio y terminación
Gestionar y perfeccionar los conocimientos del hotel Tanto en el ámbito operativo como administrativo	Buscar facilitadores en temas administrativos y de servicio al cliente	Fortalecimiento de los conocimientos del personal administrativo y operativo, a través de la capacitación teórica y práctica para lograr un mejor desempeño en el hotel.	Mejoramiento de las funciones y actividades del hotel.	4.000,00	Interno ( propio)	Gerente	Ejecución de actividades con eficiencia y eficacia en Marbella.	Del 1 de Febrero al 30 de Abril del 2015.
	Comprar todos los materiales y equipos que se utilizaran en la capacitación		Lograr los objetivos propuestos			Facilitador	Captar nuevos huéspedes, además se conseguiría una fidelidad de los huéspedes.	
	Realización y evaluación del aprendizaje		Mejorar la atención a los huéspedes					
<b>Total</b>				<b>4.000,00</b>				

Fuente: Investigación de campo 2015  
 Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

**CUADRO 17 Proyecto 2 Elaboración Pagina Web y redes sociales para el hotel Marbella**

Proyecto	Actividades	Objetivos	Resultados	Costos Estimados	Financiamiento	Responsables	Impacto beneficiarios	Fecha de inicio y terminación
Elaboración de página web y redes sociales para el Hotel Marbella	Diseño inicial del proyecto Aprobación grupal de la ejecución del mismo. Diseño aceptado Cotizar profesionales en la rama Obtención del financiamiento. Creación de la pagina web y redes sociales. Utilización de los servicios creados por el hotel.	Diseñar la página web, redes sociales para promocionar constantemente los servicios que se ofrecen en el hotel	Mejorar las funciones y actividades del hotel.  Logros los objetivos.  Direccionamiento estratégico bien definido.  Aprovechamiento de los recursos.  Mejoramiento de la atención a los clientes	1.500,00	Interno (propio)	Gerente  Jefe de ventas y Marketing	Publicidad las 24 horas del día.  Aumento de la demanda de hospedaje.  Aumento de reservas de habitaciones.  Negociación mediante video conferencia	Del 1 al 30 de Marzo del 2015
<b>Total</b>	1.500,00							

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

**CUADRO 18 Proyecto 3. Adecuación de Infraestructura de Marbella**

Proyecto	Actividades	Objetivo	Resultados	Costos estimados	Financiamiento	Responsables	Impacto Beneficiarios	Fecha de inicio y terminación
Adecuación de infraestructura de Marbella	<p>Diseñar el proyecto</p> <p>Realizar las respectivas cotizaciones.</p> <p>Buscar el financiamiento para la adecuación del área.</p> <p>Contratación del maestro para edificar la instalación.</p> <p>Ejecutar el proyecto.</p>	<p>Tener espacios necesarios y adecuados</p> <p>Para brindar una mejor atención a los huéspedes del hotel</p>	<p>Mejor imagen del hotel.</p> <p>Buen ambiente laboral.</p> <p>Atracción de mas huéspedes.</p> <p>Colaboradores motivados.</p> <p>Incremento de los ingresos y desarrollo del Hotel Marbella</p>	30.000,00	<p>Interno (propio)</p> <p>y</p> <p>Externo (tercero)</p>	Gerente	<p>Brindar a los turistas una buena imagen.</p> <p>Una buena presentación de la infraestructura y así poder captar mas huéspedes.</p>	Del 1 de Marzo al 30 de Agosto del 2015.
<b>Total</b>				30.000,00				

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
 Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 4.3.7. Plan Operativo Anual (POA)

Durante el año la organización pronostica varias actividades, programas y proyectos debido al deseo de lograr superarse organizacionalmente contribuyendo con el beneficio de los integrantes y la colectividad. Por ello es de vital importancia establecer que tipos de planes son los que se van ejecutar durante cada año que les permitan obtener resultados favorables.

Todo este proceso se llevara a cabo para poder realizar de forma eficaz el plan operativo en el cual se especificara el tiempo de ejecución, financiamiento y todo el resumen de las acciones que se van ejecutar para el desarrollo organizacional de la empresa, por ello es muy importante que los responsables de la ejecución de los proyecto y programas se sientan comprometidos para que los resultados generen beneficios a futuro.

El plan operativo del Hotel Marbella ha sido diseñado mediante las estrategias, programas y proyectos para su correspondiente realización, los mismos que ayudan a orientarse ordenadamente en la consecución de los objetivos que se quiere efectuar, a través de los correspondientes actividades que deberán ejecutarse, las metas que se esperan alcanzar.

Además se deben de tomar en cuenta a los responsables directos e indirectos o personas involucradas para llevar a cabo este proceso de transformación y evolución de la organización.

Por otra parte el plan operativo anual elaborado permitirá cumplir de manera eficaz el plan estratégico, en base a los tiempos determinados de cada proyecto para su cumplimiento y a los presupuestos con los financiamientos respectivos.



**CUADRO 19 Plan Operativo Anual (P.O.A)**

<b>Programa</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Financiamiento</b>
Mejora de conocimientos a colaboradores De administración operativos y gestión de publicidad para el Hotel Marbella.	Gestionar y perfeccionar los conocimientos de los empleados del hotel tanto en el ámbito operativo como administrativo.	Búsqueda de facilitadores en temas administrativos y atención al cliente. Comprar los materiales y equipos que se utilizaran en la capacitación.	Mejora de los conocimientos y habilidades de los colaboradores de administración y operativo.	Mejorar en el desempeño que se realizaran las actividades que se realizaran en el hotel Alta calidad en la atención	Gerente	Del 1 de Febrero al 30 de abril del 2015	4.000,00	Interno (propio)
	Diseño de página web y redes sociales para el Hotel Marbella.	Diseño inicial del proyecto. Cotizar profesionales en la rama. Obtención del financiamiento. Creación de la página web y redes sociales. Utilización de los servicios creados para el hotel.	Diseñar la página web y redes sociales para la promoción constante los servicios que se ofrece en el hotel.	lograr ser reconocido en el mercado a través de promociones en este medios publicitarios	Gerente de ventas y marketing	Del 1 al 30 de Marzo del 2015	1.500,00	Interno (propio)

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
 Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

**Plan Operativo Anual (POA)**

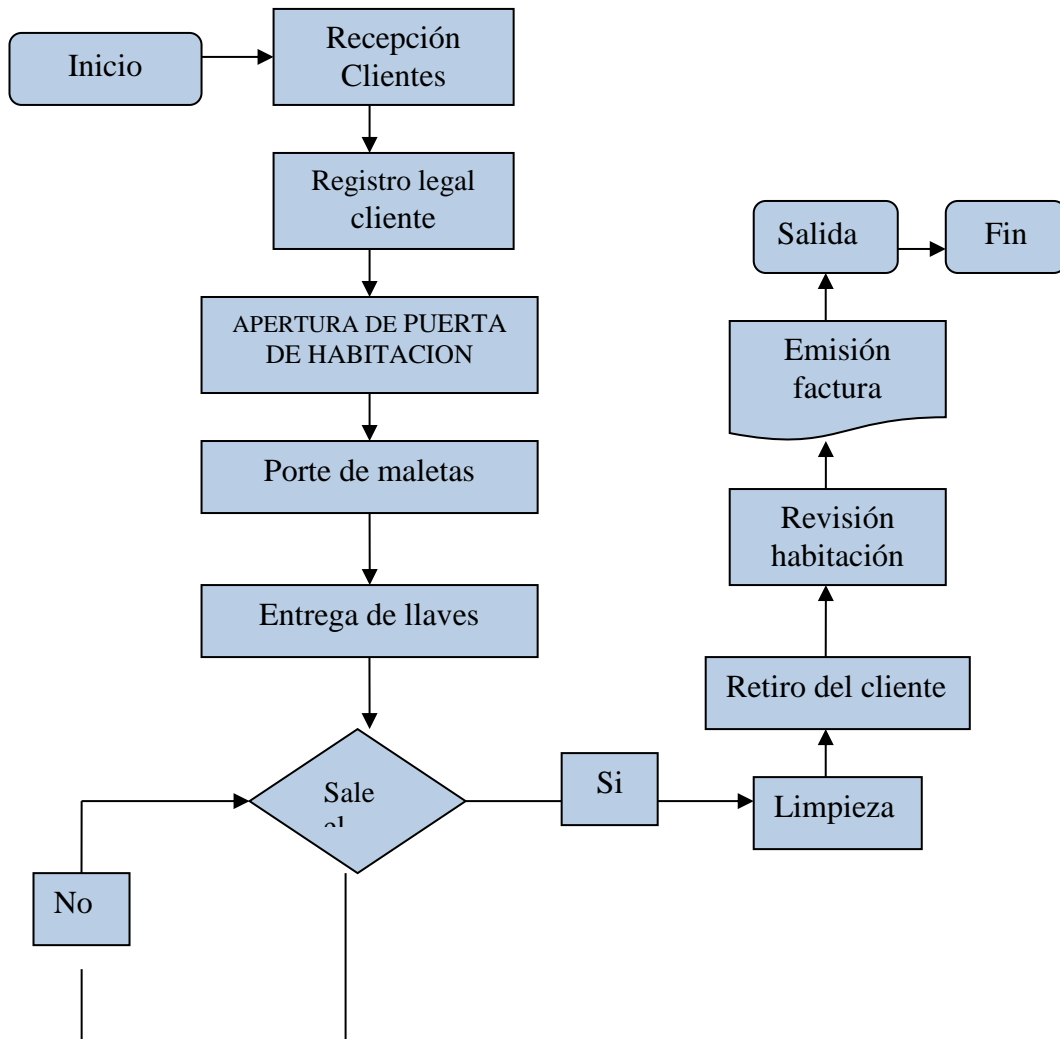
<b>Programa</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Financiamiento</b>
Mejoramiento de infraestructura de Marbella, del Cantón Playas.	Adecuaciones de infraestructura de Marbella	Elaborar el proyecto Efectuar las respectivas cotizaciones Búsqueda de financiamiento o para adecuar el área del hotel Contratación del maestro para edificar la instalación Ejecutar el proyecto	Poseer espacios necesarios y adecuados para brindar una mejor atención a los turistas nacionales y extranjeros	Mejorar la infraestructura y equipo de trabajo para mejorar el trabajo de los colaboradores y la imagen corporativa del hotel.	Gerente	Del 1 de Marzo al 30 de Agosto del 2015	30.000,00	Interno (propio) y Externo (Tercero)

Fuente: Investigación de campo, 2015 Hotel Marbella  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 4.3.8 Procedimientos de alojamiento

##### Diagramación de los Procedimiento

Figura 6 - Procedimiento del proceso productivo de alojar huéspedes



Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015

Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 4.3.9 Monitoreo y control.

La matriz de evaluación de resultados nos da a conocer el alcance de las metas que se están efectuando con la ejecución de los proyectos. Se entiende por producto a los bienes producidos o los servicios específicos brindados al realizar

las acciones previstas para el logro de los objetivos que se propuso en la presente planificación.

**CUADRO 20 Modelo de matriz de evaluación de resultado**

Objetivos						
Actividades	Metas	Indicadores	Método de medición	Fuente	Frecuencia	Grado alcanzado
Responsable						

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
 Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

**La matriz de seguimiento y control para la revisión de los resultados esperados**

Se realiza una vez culminado el proyecto, en el se sustenta el análisis de eficacia mediante el estudio del cumplimiento de las metas programadas inicialmente, por otra parte el análisis de eficiencia del tiempo alcanzado de acuerdo a los recursos previstos inicialmente.

**CUADRO 21 Modelo Seguimiento y Control**

Actividades	Meta propuesta	Meta alcanzada	Grado de ejecución	Tiempo previsto	Recurso previsto	Recurso empleado	Grado de ejecución
Responsable							

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
 Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

#### 4.3.10 Plan Financiero

### HOTEL MARBELLA FLUJO DE EFECTIVO Del año 2015 al 2019

	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL ES
Saldo inicial	7.800	38.760,15	80.619,78	133.742,77	187.956, 61	448.879, 32
<b>INGRESOS</b>						
alquiler de habitación	93.050,80	110.350,67	154.362,11	173.739,35	191.087,95	722.590,88
Otros préstamos bancarios	30.000,00			0.00	0.00	0.00
<b>Total ingresos</b>	<b>123.050,80</b>	<b>110.350,17</b>	<b>154.362,11</b>	<b>173.739,35</b>	<b>191.087,95</b>	<b>720.590,88</b>
<b>EGRESOS</b>						
Compras	6.000,00	7.200,00	30.600,00	38.304,00	44.400,00	126.504,00
Gastos operativos	24.341,40	30.879,23	29.985,21	32.782,50	35.174,56	153.162,89
Gastos de administración	22.486, 80	26.969,50	30.678,26	37.617,50	44.559,22	162.311,28
Gastos de ventas	2.719,50	2.692,50	2.821,19	3.046,76	3.351,44	14.631,39
Gastos financieros	35.996,99		0,00	0,00	0,00	0,00
Participación de trabajadores	225,92	310,27	2.960,47	3.217,14	3.507,25	10.221,03
Impuestos	320,05	439,54	4.194,00	4.557,61	4.968,60	14.479,80
Total egresos	92.090,65	68.491,03	101.239,12	119.525,52	135.961, 06	481.310,39
Saldo operacional	30.960,15	41.859, 64	53.122,99	54.213,84	55.126,88	241.280,49
Saldo final	38.760,15	80.619,78	133.742,77	187.956,61	243.083,50	690.159,81

### HOTEL MARBELLA ESTADO DE RESULTADOS

Por el periodo que comprenden desde el 2015 al 2019

Años	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Alquiler de habitación	93.050,80	110.350,67	154.362,11	173.739,35	191.087,95	722.590,88
(-) COSTO	6.000,00	7.200,00	30.600,00	38.304,00	44.400,00	126.504,00
UTILIDAD BRUTA	87.050,80	103.150,67	123.762,11	135.435,35	146.687,95	596.086,88
GASTOS DE OPERACION	24.341,40	30.879,23	29.985,21	32.782,50	35.174,56	153.162,89
GASTOS DE ADMINISTRACION	22.486,80	67.510,51	71.219,27	78.158,51	84.780,31	324.155,39
GASTOS DE VENTAS	2.719,50	2.692,50	2.821,19	3.046,76	3.351,44	14.631,39
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	37.503,10	2.068,44	19.736,45	21.447,58	23.381,65	104.137,22
(-) GASTOS FINANCIEROS	35.996,99			0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.506,11	2.068,44	19.736,45	21.447,58	23.381,65	104.137,22
(-) PARTICIPACION DE TRABAJADORES	225,92	310,27	2.960,47	3.217,14	3.507,25	15.620,58
IMPUESTOS	320,05	439,54	4.194,00	4.557,61	4.968,60	22.129,16
(-) UTILIDAD NETA	960,15	1.318,63	12.581,99	13.672,83	14.905,80	66.387,48

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

**HOTEL MARBELLA**  
**BALANCE GENERAL**

Del periodo que comprende desde el 2015 al 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	38.760,15	80.619,78	133.742,77	187.956,61	243.083,50
Disponible	38.760,15	80.169,78	133.742,77	187.956,61	243.083,50
Caja					
Bancos	38.760,15	80.619,78	133.742,77	187.956,61	243.083,50
Realizable/inventario	0,0				
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	320.748,00	287.771,41	287.771,41	287.771,41	287.771,41
Activos fijos	284.741,01	287.771,41	287.771,41	287.771,41	287.771,41
Al costo de adquisición	244.200,00	247.230,40	247.230,40	247.230,40	247.230,40
Terrenos	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00
Edificio	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00
Muebles y enseres	1.800,00	3.810,40	3.810,40	3.810,40	3.810,40
Equipo de computación	400,00	1.420,00	1.420,00	1.420,00	1.420,00
Vehículo	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Depreciación acumulada	40.541,01	40.541,01	40.541,01	40.541,01	40.541,01
Activos diferidos	35.996,99		0,00	0,00	0,00
Amortización acumulada	35.996,99		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	359.498,14	368.391,19	421.514,18	475.728,02	530.854,90
<b>PASIVOS</b>					
	545,97	749,81	7.154,46	7.774,75	8.475,85
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Cuentas por pagar	545,97	749,81	7.154,46	7.774,75	8.475,85
Participación de trabajadores	225,92	310,27	2.960,47	3.217,14	3.507,25
Impuestos por pagar	320,05	439,54	4.194,00	4.557,61	4.968,60
<b>PASIVO NO CORRIENTES</b>					
Documentos por pagar					
Préstamos bancarios	30.000,00	0,00			
<b>TOTAL PASIVOS</b>	545,97	749,81	7.154,46	7.774,75	8.475,85
<b>PATRIMONIO</b>	358.952,18	367.641,38	414.359,72	467.953,27	522.379,05
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	357.992,03	365.721,09	411.120,80	452.132,36	477.979,51
<b>RESULTADOS ANTERIORES</b>	960,15	1.920,19	3.238,92	15.820,91	29.493,74
Pérdidas acumuladas					
Utilidades acumuladas	960,15	1.920,19	3.238,92	15.820,91	29.493,74
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	960,15	1.318,63	12.581,99	13.672,83	14.905,80
Utilidades del ejercicio	960,15	1.318,63	12.581,99	13.672,83	14.905,80
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS</b>	359.418,14	368.391,19	421.514,18	475.728,02	530.854,90

Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

**EVALUACION  
HOTEL MARBELLA**

EVALUACION FINANCIERA

Por el periodo que comprende desde el 2015 al 2019

INVERSION 60.201

<b>DETERMINACION DE FLUJOS FUTUROS</b>					
<b>Expresados en dólares</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>(+) INGRESOS</b>	93.050,80	110.350,67	154.362,11	173.739,35	191.087,95
<b>(-) EGRESOS</b>	92.090,65	109.032,04	141.780,13	160.066,52	176.182,15
<b>(+)DEPREC.</b>					
<b>(+) AMORTIZ.</b>					
	<b>41.501,15</b>	<b>41.859,64</b>	<b>53.122,99</b>	<b>54.213,84</b>	<b>55.446,80</b>

METODO DE RECUPERACION

INV. INICIAL	60.200,50
--------------	-----------

<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	
2015	41.501,15
2016	41.859,64
2017	53.122,99
2018	54.213,84
2019	55.446,80

<b>41.501,15</b>
18.699,35

1 ER Año

5 ms 9 dias

METODO VAN

<b>VAN</b>		
Año	FLUJO	DETALLE
2015	41.501,15	
2016	41.859,64	
2017	53.122,99	
2018	54.213,84	
2019	55.446,80	
FACTOR VA		15,00%
VAN de Flujos		143.916,67
INVERSION		60.200,50
Proyecto aceptado VAN >0		83.716,17

METODO TIR

<b>TIR</b>		
Año	Flujo	
	-600.200,50	
Año 1	41.501,15	
Año 2	41.859,64	
Año 3	53.122,99	
Año 4	54.213,84	
Año 5	55.446,80	
<b>TIR</b>		69,88%

Análisis de sensibilidad: 7% de Disminución de ingresos

CALCULOS DE LA TIR Y VAN

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Inversión inicial</b>	60.201	-	-	-	-	-
<b>Capital de trabajo</b>	4.129	-	-	-	-	-
<b>Prestamos de accionistas</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Préstamo bancario</b>	30.000	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
<b>VENTAS</b>	-	90.259	107.040	149.731	168.527	185.355
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	-	6.000	7.200	30.600	38.304	44.400
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-	84.259	99.840	119.131	130.223	140.955
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Gastos administrativos</b>	-	46.828	98.390	101.204	110.941	119.955
<b>Gastos de ventas</b>	-	2.720	2.693	2.821	3.047	3.351
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	-	49.548	101.082	104.026	113.988	123.306
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-	34.712	(1.242)	15.106	16.235	17.649
<b>(-) Gastos financieros</b>	-	35.997	-	-	-	-
<b>EBTI</b>	-	(1.285)	(1.242)	15.106	16.235	17.649
Pago participación trabajadores	-	-	226	310	2.960	3.217
Pago impuesto a la renta	-	-	320	440	4.194	4.558
<b>(=) EFECTIVO NETO</b>	-	(1.285)	(696)	15.855	23.390	25.424
	-	-	-	-	-	-
<b>(-) Cuentas por cobrar</b>	-	-	-	-	-	-
<b>(+) Cuentas cobradas</b>	-	-	-	-	-	-
<b>(+) Depreciación y Amortización</b>	-	43.654	43.654	43.654	43.654	43.654
Amortización de capital prestado	-	-	-	-	-	-
<b>(+) Valor residual de activos</b>	-	-	-	-	-	-
<b>(+) Recuperación capital de trabajo</b>	-	-	-	-	-	(4.129)
<b>= FLUJO NETO DELE EJERCICIO</b>	(94.329)	72.369	42.958	59.509	67.044	64.949

**TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) 58.89%**

**VALOR ACTUAL NETO (VAN) 126.349,98**



### **Evaluación socio económica del proyecto**

El presente estado de resultado proyectado para el Hotel Marbella se estima un importante rendimiento como utilidad neta del capital invertido, lo cual determina que existen las condiciones favorables para el desarrollo de los proyectos que surgieron de las etapas de enunciación de las estrategias.

En la evaluación financiera y analizando los resultados de los métodos del valor actual neto, la tasa interna del retorno y el periodo de recuperación del capital, se puede establecer que se acepta la realización del proyecto puesto que el flujo de valores para la proyección desde el año 2015 hasta el año 2019 es positiva.

En lo que concierne a la tasa interna de retorno se establece en un 69,88% lo cual es una tasa totalmente aceptable y real.

El valor actual neto supera en \$ 83.716, 17 lo cual también puede aceptarse a la inversión, finalmente la recuperación de la inversión se realizara en un periodo de un año y cinco meses, que también forma un elemento alentador para realizar la inversión.

#### **Análisis de sensibilidad**

En último lugar se desarrolló un análisis de sensibilidad sobre una estimación de reducir en un 7% los ingresos por alquiler de habitación, lo cual produjo que la tasa interna de retorno se reduzca al 58,89% y el valor actual neto de la inversión supere en 126349,98 lo cual nos permite establecer que aun así el proyecto es aceptable dada las nuevas variables.

## CONCLUSIONES

- ✚ La industria hotelera en nuestro país tiene grandes proyecciones de crecimiento, lo cual constituye una gran oportunidad y fortaleza para el Hotel Marbella debido a que la demanda de turistas en el Cantón Playas va creciendo.
- ✚ Los clientes internos del Hotel Marbella 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.
- ✚ Los resultados obtenidos indican que los clientes requieren de servicios con mayor valor agregado para hospedarse en el Hotel Marbella, los principales factores que determinan la utilización del hotel son el precio y la calidad del servicio.
- ✚ El Hotel actualmente carece de estrategias lo que impide alcanzar mejores resultados en cuanto a satisfacción de los clientes, posicionamiento de la marca en el mercado y la obtención de mayores ingresos, lo cual puede ocasionar pérdidas económicas y de clientes, esto se debe principalmente a la carencia de una cultura de servicio al cliente.
- ✚ El direccionamiento del hotel carece de un plan estratégico que sirva como herramienta y estrategias administrativas, ya que todas las acciones son operativas y no se enfocan al cumplimiento de objetivos reales, lo que ocasiona la desorientación del cliente interno.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Aprovechar las oportunidades que se presentan en el en el sector hotelero a través del turismo con el propósito de mantener un posicionamiento en el mercado y captar potenciales clientes. La infraestructura vial es una fortaleza lo que permite garantizar el desarrollo del turismo en el sector.
  
- ✚ Socializar a través de capacitaciones periódicas, la parte filosófica, visión, misión, objetivos y políticas institucionales con el propósito de crear una cultura organizacional en las personas que administra el hotel.
  
- ✚ Incorporar nuevos servicios para la consecución de la satisfacción del cliente y al mismo tiempo capacitar al talento humano con la finalidad de que exista pleno conocimiento y se pueda difundir de manera científica y técnica sobre las bondades de los productos y servicios que brinda el hotel.
  
- ✚ Implementar estrategias para mejorar el servicio hotelero mediante una retroalimentación de sus procesos, considerando las sugerencias de los clientes y talento humano del Hotel Marbella.
  
- ✚ Considerar la implementación del plan estratégico del presente estudio con el propósito de que el Hotel tenga claro la ejecución de todas las actividades y utilice esta información como herramienta fundamental que le permita tomar decisiones de manera técnica y científica.
  
- ✚ Ejecutar el Plan Estratégico en el Hotel Marbella

## BIBLIOGRAFIA

Aguilar, J G, (2008), Como hacer un plan México, Netbiblo

BACA URBINA GABRIEL, (2010) Evaluación de Proyectos, Mc GrawHill-Mexico.

Conde, E y Amaya, C. 2007, EL PRODUCTO HOTELERO, visto como un conjunto de atributos tangible e intangibles, Chile, Revista Gestión Turística, Vol. 01, No. 08, P. 75-83.

Crosby A. 2009, Reinventado el turismo rural gestión y desarrollo, 1 ed., España, P. 93.

Daniel Martinez Pedro, A.M. (2012). Introducción al Plan Estratégico, México, Díaz Santos.

Matilla, K. (2009) Conceptos fundamentales de la planificación. Barcelona. Editorial UOC.

Méndez Álvarez, Carlos E. (2011), Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales Cuarta Edición, México:

Limusa. Mintzberg, H. (2012), La estructuración de las organizaciones México. Ariel.

Peter de Benet 2011, Manual de Planeación Estratégica, México, Printed in México, págs. 88.

Sainz Vicuña A, José M. (2012), El Plan Estratégico en la práctica, 2da. Edición, México.

## PAGINA WEB

-  [www.planeacionestrategica.com.ec](http://www.planeacionestrategica.com.ec)
-  [www.planeacionreingenieriaproyectos.com](http://www.planeacionreingenieriaproyectos.com)
-  [www.naturalezayalcancedelplanestrategico.com](http://www.naturalezayalcancedelplanestrategico.com)
-  [www.iespana.es/traduc.planificaci3nyestrategias](http://www.iespana.es/traduc.planificaci3nyestrategias)
-  <http://bioestadistico.com/cuadro-de-operacionalizacio-de-variables>
-  [www.plandeacciones.gov.ec](http://www.plandeacciones.gov.ec)
-  <http://www.gerentes.com/improplan-estrategia.htm>
-  [www.gesteopolis.com/administracion-estategica/proceso-para-laelaboracion-de-un-plan-estrategico.htm](http://www.gesteopolis.com/administracion-estategica/proceso-para-laelaboracion-de-un-plan-estrategico.htm)
-  [www.proyectosdeplaneacionestrategica.com](http://www.proyectosdeplaneacionestrategica.com)
-  [http://www.infomipyme.com/Docs/Offline/administracion/Planeacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/Offline/administracion/Planeacion_Estrategica.html)

# ANEXOS

## ANEXO 1 Carta Aval

---

Playas 12 de febrero del 2015

Sr.  
German Alejandro Proaño Salazar  
Cantón: General Villamil.

De mis consideraciones

De acuerdo con su solicitud receptada el 10 de febrero del presente año me permito informar que luego de analizar su petición sobre la aprobación de desarrollo de su tesis de grado en el Hotel Marbella, hemos decidido aceptar su requerimiento, seguros de contar con un buen aporte de conocimiento para nuestra empresa.

Desándole éxitos en su vida profesional, me despido de Ud. esperando su pronta visita para continuación respectiva.

Abrimiento

  
**HOTEL MARBELLA**

Jos. Alberto Proaño Pineda  
I.D.N. 48891873008  
Cd. 0902635812

Propietario del Hotel Marbella

## ANEXO 2 Matriz de consistencia

TITULO	FORMULACION DEL PROBLEMA	OBEJTIVO GENERAL	HIPOTESIS	VARIABLES DEPENDIENTE INDEPENDIENTE
<p>Plan estratégico para el Hotel Marbella Cantón Playas, Provincia del Guayas, Año 2015-2019</p> <p><b>TEMA</b> Influencias de la estrategia organizacional en el desarrollo , del Hotel Marbella del Cantón Playas.</p>	<p>¿De qué modo influiría la estrategia organizacional en el desarrollo organizacional del Hotel Marbella del Cantón Playas, Provincia del Guayas, Provincia del Guayas para el año 2015-2019.</p>	<p>Diseñar un plan estratégico mediante un estudio de estrategia organizacional que permita lograr el desarrollo y mejorar la administración del Hotel Marbella del Cantón Playas, Provincia del Guayas.</p>	<p>La aplicación de la estrategia organizacional permitirá el desarrollo y mejoramiento administrativo en el Hotel Marbella del Cantón Playas, Provincia del Guayas.</p>	<p>V.I. Estrategia organizacional V.D. Desarrollo institucional Del Hotel Marbella.</p>

Fuente: Investigación de campo. Hotel Marbella, 2015

Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar



## ANEXO 3 Guía de entrevista



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATEGICO PARA EL HOTEL MARBELLA EN EL CANTON  
PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015-2019”.**

### GUIA DE ENTREVISTA

**Objetivo:** La entrevista tiene como fin conocer las opiniones y recolectar información con respecto a la elaboración del plan estratégico para el Hotel Marbella.

**Entrevistador:** German Proaño      **Fecha:**

- 1.- ¿Está usted de acuerdo en la implementación de un Plan Estratégico en el Hotel Marbella?
- 2.- ¿Estaría usted dispuesto en participar en la elaboración del Plan Estratégico de su institución?
- 3.- ¿Considera usted que la Planificación Estratégica ayudara a mejorar la infraestructura del Hotel?
- 4.- ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?
- 5.- ¿Cuenta el Hotel Marbella con un botón de sugerencias u otro instrumento para que los clientes puedan depositar sus comentarios?
- 6.- ¿El Hotel reconoce y estimula a su personal?
- 7.- ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades laborales?
- 8.- ¿Existe comunicación y trabajo en equipo en la Institución?
- 9.- ¿Cada que tiempo le brinda capacitación para atender al cliente?
- 10.- ¿Piensa usted que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en el Hotel?



## ANEXO 4 Cuestionario de encuesta

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**“Plan Estratégico para el Hotel Marbella en el Cantón Playas, Provincia del Guayas, Año 2015-2019”.**

### CUESTIONARIO

**Objetivo:** Obtener información a través de la realización de encuestas para definir las necesidades de los usuarios del Hotel Marbella.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las preguntas diseñadas y marque con una X, la opción que usted crea mas adecuada.

#### 1.- ¿Cómo es la atención que le brindan en el Hotel Marbella?

- |            |                          |           |                          |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Excelente  | <input type="checkbox"/> | Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Bueno      | <input type="checkbox"/> | Regular   | <input type="checkbox"/> |
| Deficiente | <input type="checkbox"/> |           |                          |

#### 2.- ¿Qué lo motivo optar por el servicio del Hotel Marbella?

- |                     |                          |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Infraestructura     | <input type="checkbox"/> | Atención al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Servicio de calidad | <input type="checkbox"/> | Seguridad           | <input type="checkbox"/> |

#### 3.- ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio en el Hotel Marbella?

- |              |                          |            |                          |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 5 Minutos    | <input type="checkbox"/> | 10 Minutos | <input type="checkbox"/> |
| 15 Minutos   | <input type="checkbox"/> | 30 Minutos | <input type="checkbox"/> |
| 1 Hora o mas | <input type="checkbox"/> |            |                          |

**4.- ¿Al modo de solicitar un servicio, quedo usted satisfecho con el servicio brindado?**

Siempre                       A menudo   
A veces                       Casi nunca   
Nunca

**5.- ¿Los empleados le brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requiera?**

Sí     No

**6.- ¿La atención del servicio fue?**

Ágil     Muy ágil   
Lento     Muy lento

**7.- ¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente se manifiestan en el hotel?**

Demora en el trámite                       Trato del personal

No se brinda información

**8.- ¿Cómo se ha sentido usted al haber concluido el servicio recibido?**

Muy satisfecho     Satisfecho   
Poco satisfecho     Insatisfecho

**9.- ¿Qué le gustaría que se mejore en el Hotel Marbella?**

Infraestructura     La atención al cliente

Agilidad en el servicio     El tiempo de espera

**10.- ¿De los siguientes hoteles del Cantón Playas, cual preferiría usted al momento de hospedarse?**

Hotel Marbella     Hotel Playas   
Hotel Las Redes     Hotel Rey David

**11.- ¿Considera Usted que se debe elaborar un plan estratégico para mejorar la administración y lograr el desarrollo del hotel?**

Sí     No

## **ANEXO 5 Foto de Entrada principal al hotel Marbella**

### **Entrada principal al Hotel Marbella**



Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

### **Parte izquierda del Hotel Marbella**



Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño Salazar

## **ANEXO 6 Facha derecha del hotel**

### **PARTE DERECHA DEL HOTEL**



Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, año 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño

### **PARTE TRASERA DEL HOTEL MARBELLA**



Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, año 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño



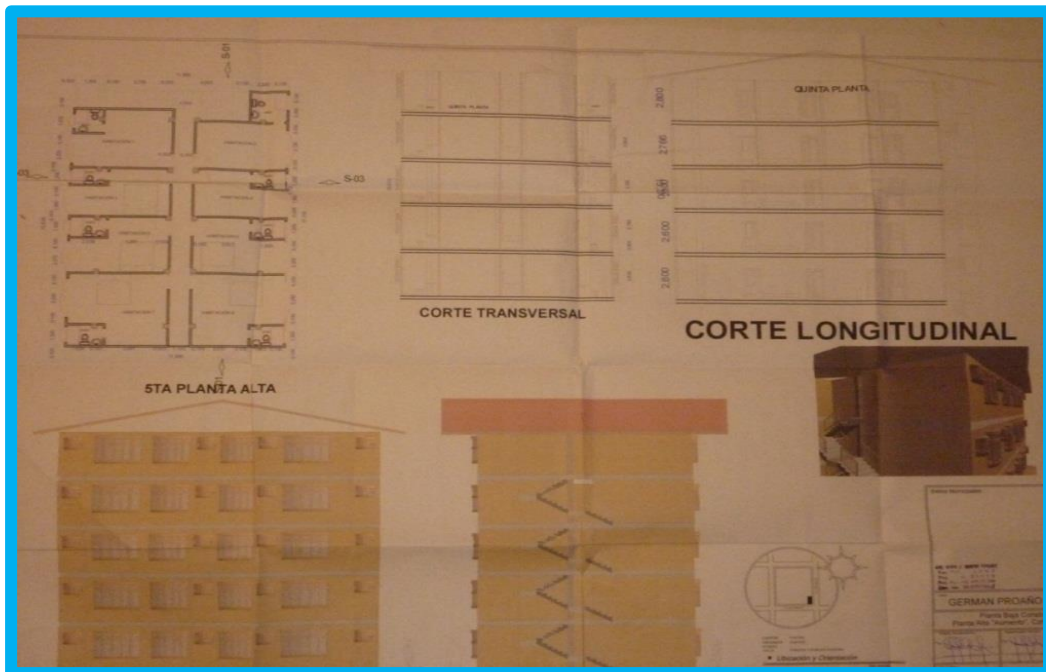
## ANEXO 7 Lugar de adecuación del hotel Marbella

### Adecuación de infraestructura del Hotel Marbella



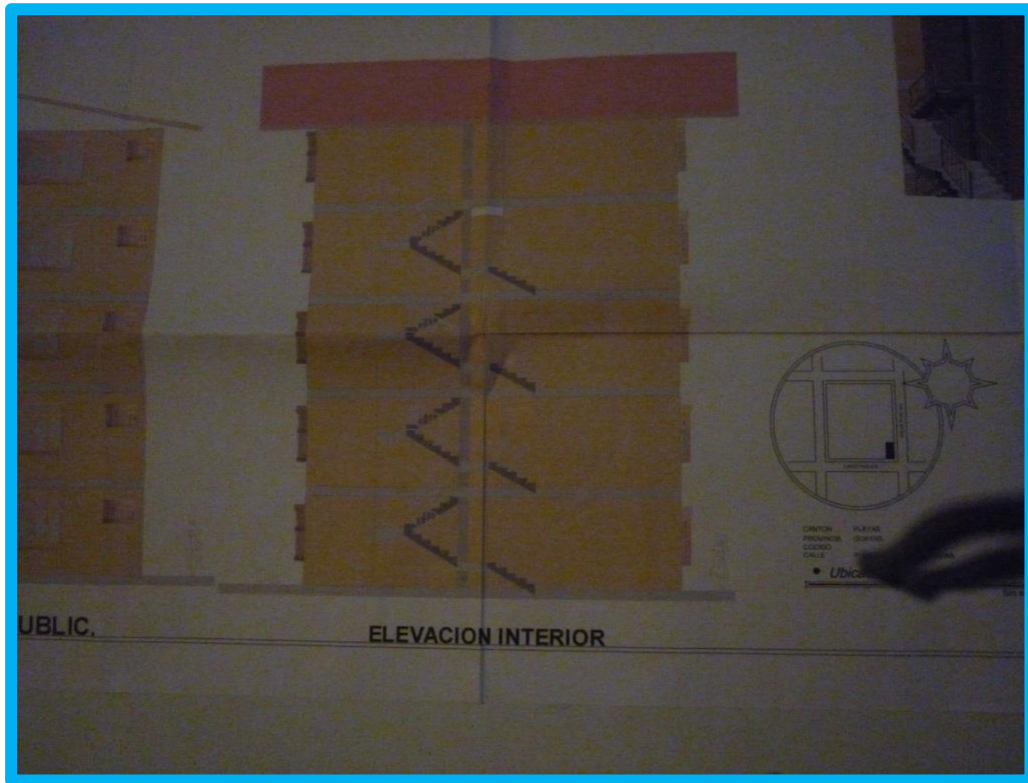
Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño

### PLANO DE LAS NUEVAS HABITACIONES DEL HOTEL MARBELLA



Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño

## ANEXO 8 Plano de adecuación del hotel



Fuente: Investigación de campo, Hotel Marbella, 2015  
Elaborado por: Alejandro Proaño