

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE
TRES HOTELES EN LA CIUDAD DE QUITO**

LCDO. MAURICIO DANIEL CAVIEDES SIGCHA

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.

QUITO, 2015

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

INFORMANTES

Ing. Fernando Rosas Salas, MBA.

Econ. Pablo López Chiriboga, MBA.

DEDICATORIA

A mi esposa Lorena, a mis hijos Danielito y Josemi quienes compartieron conmigo el esfuerzo y la dedicación para alcanzar este logro personal y profesional. A mi Abuelita Pía.

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me permitieron realizar este estudio:

Primeramente a Dios Todopoderoso y a la Virgen María por su sabiduría, y guía durante mis estudios y tesis y a lo largo de toda mi vida; sin su bendición, nada hubiera sido posible.

A los representantes de los hoteles que fueron elemento esencial para el presente estudio:

Al Ing. Fernando Delgado Vintimilla, Gerente General del Hotel Casa Gangotena.

Al Ing. Francisco Baca Bonilla, Gerente General del Hotel Patio Andaluz.

Al Sr. Mario Sánchez y familia, propietarios del Hotel Boutique Portal de Cantuña.

Al Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, cuya acertada dirección, motivación y guía fueron de gran importancia para la formulación y terminación de este estudio.

ÍNDICE

RESÚMEN EJECUTIVO	X
INTRODUCCIÓN	1
1. INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y LA HOTELERÍA EN QUITO Y ECUADOR	3
1.1. Introducción a la Planeación Estratégica	3
1.1.1. Orígenes	3
1.1.1.1. Sun Tzu	3
1.1.1.2. Michael Porter.....	8
1.1.1.3. Henry Mintzberg.....	13
1.1.2. Definición de Planeación Estratégica	15
1.1.3. Etapas de la Planeación Estratégica	17
1.1.3.1. Formulación de Misión y Visión	18
1.1.3.2. Formulación de Valores y Políticas	19
1.1.3.3. Diagnóstico FODA	20
1.1.3.4. Formulación de Metas y Estrategias	22
1.1.3.5. Evaluación continua.....	22
1.2. Introducción al Turismo y la Hotelería	24
1.2.1. Orígenes	24
1.2.2. La Hotelería en Ecuador y Quito	26
1.2.3. Reseña de los Hoteles en estudio.....	29
1.2.3.1. Hotel Casa Gangotena	29
1.2.3.2. Hotel Patio Andaluz	31
1.2.3.3. Hotel Boutique Portal de Cantuña	32
2. ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS	34
2.1. Misión y Visión.....	34
2.1.1. Misión.....	34
2.1.2. Visión.....	38
2.2. Valores y Políticas	40
2.3. Análisis comparativo	44
2.3.1. Análisis comparativo de la Misión.....	44
2.3.1.1. Hotel A	44

2.3.1.2	Hotel B.....	44
2.3.1.3	Hotel C	45
2.3.2.	Análisis comparativo de la Visión	48
2.3.2.1	Hotel A	48
2.3.2.2	Hotel B.....	48
2.3.2.3	Hotel C	48
2.3.3	Análisis comparativo de los Valores.....	51
2.3.3.1	Hotel A	51
2.3.3.2	Hotel B.....	52
2.3.3.3	Hotel C	52
2.3.4	Análisis comparativo de las Políticas	56
2.3.4.1	Hotel A:	56
2.3.4.2	Hotel B:	57
2.3.4.3	Hotel C:	58
3.	ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO FODA.....	64
3.3.	Evaluación Interna.....	68
3.3.1.	Fortalezas.....	70
3.3.2.	Debilidades.....	71
3.4.	Evaluación Externa.....	73
3.4.1.	Oportunidades.....	80
3.4.2.	Amenazas	81
3.3	Análisis Comparativo	84
3.3.1	Análisis Comparativo de Fortalezas y Debilidades.....	84
3.3.1.1	Hotel A	84
3.3.1.2	Hotel B.....	85
3.3.1.3	Hotel C	86
3.3.2	Análisis Comparativo de Oportunidades y Amenazas	92
3.3.2.1	Hotel A	92
3.3.2.2	Hotel B.....	93
3.3.2.3	Hotel C	94
4.	ANÁLISIS DE METAS Y ESTRATEGIAS DE LOS HOTELES	97
4.1.	Metas y objetivos.....	97
4.2.	Estrategias	107
4.3.	Análisis comparativo	116

4.3.1. Análisis de Objetivos	116
4.3.1.1 Hotel A	116
4.3.1.2 Hotel B	116
4.3.1.3 Hotel C	117
4.3.2. Análisis de Estrategias	122
4.3.2.1 Hotel A	122
4.3.2.2 Hotel B	123
4.3.2.3 Hotel C	123
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
5.1. Conclusiones	129
5.2. Recomendaciones	133
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones no petroleras. Primer Trimestre 2014	27
Tabla 2. Llegadas de turistas al Ecuador a partir del año 2000 y proyección hasta el 2016.....	27
Tabla 3. Ponderación de Criterios en el cumplimiento de la Misión	46
Tabla 4. Ponderación de Criterios en el cumplimiento de la Visión	49
Tabla 5. Ponderación de Criterios en el cumplimiento de los Valores	54
Tabla 6. Ponderación de Criterios en el cumplimiento de las Políticas	60
Tabla 7. Ponderación de Criterios en el cumplimiento del Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)	88
Tabla 8. Ponderación de Criterios en el cumplimiento del Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).....	95
Tabla 9. Ponderación de Criterios en la Formulación de los Objetivos	118
Tabla 10. Ponderación de Criterios en la Formulación de las Estrategias.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	10
Figura 2. Etapas de la Planeación	17
Figura 3. Matriz FODA	21
Figura 4. Casa Gangotena logo.....	29
Figura 5. Hotel Patio Andaluz logo	31
Figura 6. Hotel Boutique Portal de Cantuña logo	32
Figura 7. Gráfico de Misión	34
Figura 8. Gráfico de Visión	38
Figura 9. Gráfico de Valores.....	40
Figura 10. Gráfico de Políticas	42
Figura 11. Análisis FODA	64
Figura 12. Matriz FODA	65
Figura 13. Matriz EFI, ejemplo	73
Figura 14. Análisis PESTEL	74
Figura 15. Escala de Likert	75
Figura 16. Microentorno	76
Figura 17. Publicidad Ecuador en Super Bowl.....	78
Figura 18. Matriz EFE, ejemplo	83
Figura 19. Ciclo de Deming.....	102
Figura 20. Diagrama de Causa - Efecto	103
Figura 21. Diagrama de Función de Pérdida de Calidad.....	106
Figura 22. Libro QFD.....	107
Figura 23. Las Cinco P's de la Estrategia.....	109
Figura 24. Estrategias Genéricas de Michael Porter	113
Figura 25. Objetivos SMART	118

RESÚMEN EJECUTIVO

El presente estudio ha sido realizado con el afán de conocer de cerca cuál ha sido la manera en que tres hoteles ubicados en el centro histórico de la ciudad de Quito, han diseñado sus correspondientes Planes Estratégicos y los aciertos y dificultades que han debido enfrentar.

La Alta Dirección de las instituciones en cuestión, ha seguido los lineamientos tradicionales y que parten de los pilares fundamentales de las empresas: Misión, Visión, Valores y sus correspondientes Políticas; posteriormente realizaron un análisis interno y externo de sus realidades, para pasar entonces a la formulación de Objetivos y Estrategias apuntando siempre al cumplimiento del fin primordial de la organización, y que se encuentra reflejado en su Visión. En todo este proceso es muy importante que las empresas se mantengan alertas a cambios e imprevistos a todo nivel, especialmente en lo relacionado a sus clientes y competidores, de manera que a si debieran realizar algunas modificaciones en sus acciones específicas, las mismas sirvan con un refuerzo a la consecución de sus Metas y Objetivos generales.

Este análisis comparativo del Plan Estratégico de las tres instituciones, permite realizar importantes sugerencias tanto en la formulación como en la implementación en cada una de sus etapas, de manera que este estudio sea un aporte no solo para los hoteles mencionados, sino para cualquier empresa que cree y apuesta sus recursos en la planeación estratégica.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio es el de realizar un análisis comparativo del Plan Estratégico en tres hoteles de la ciudad de Quito, con el fin de establecer si se ha llegado a su cumplimiento o no y determinar las causas y posibles acciones a tomar para el alcance de las metas propuestas.

Por otro lado, los objetivos específicos son:

- Analizar si la Misión, Visión y Valores en las empresas hoteleras en Quito, han sido correctamente establecidos por la Alta Dirección.
- Establecer si el análisis FODA de cada empresa guarda relación con su realidad y la del medio en el que se han establecido.
- Evaluar si las estrategias y planes de acción definidos por la Alta Dirección, acercan a las empresas al cumplimiento de sus metas planteadas dentro del Plan Estratégico.
- Comparar los avances alcanzados versus las metas del Plan Estratégico, de manera que las empresas busquen dar el seguimiento correspondiente y establecer las correcciones necesarias para su cumplimiento.

Para cumplir con lo indicado, se analiza primeramente el sector turístico y hotelero en el Ecuador y especialmente en la ciudad de Quito y los avances que se han registrado en la última década en cuanto al aumento de turistas que nos visitan y su aporte a la economía nacional; dicho sector ha sido escogido por la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) como uno de los 14 estratégicos para el cambio de la matriz productiva y en que se verá impulsado por importantes incentivos desde el gobierno central.

Luego pasamos a revisar los aspectos más importantes de los tres hoteles en estudio: Hotel Boutique Casa Gangotena, Hotel Patio Andaluz y Hotel Boutique Portal de Cantuña. Los tres se encuentran ubicados en el centro histórico de la ciudad de Quito y a pesar de su cercanía geográfica, son distintos tanto en su categorización, tipo de administración, tiempo de fun

cionamiento y servicios que proporcionan a sus huéspedes y clientes, haciendo así más interesante y productivo el análisis comparativo de este estudio.

En las páginas siguientes haremos un análisis de la Planeación Estratégica en sus diversas facetas, partiendo de tiempos antiguos en que era imposible tener una enseñanza formal en temas administrativos pero que sin embargo ya contaban con destacados estrategas, y posteriormente y a lo largo de este estudio revisaremos los planteamientos de importantes pensadores y gurús del mundo moderno y la forma en que ellos han influido en las empresas especialmente a partir del siglo XX.

Nuestro punto de partida está marcado por la Misión, Visión y Valores en cada organización, lo cual se constituyen a su vez la columna vertebral de toda empresa sea esta hotelera o no; luego revisaremos la matriz FODA y la forma en que las empresas han identificado a cada una de las fuerzas internas y externas que se presentan en el mercado y en su misma organización. Como producto de este análisis cada hotel ha diseñado sus propios objetivos y la forma de alcanzarlos mediante estrategias que generen una ventaja competitiva en el sector. Durante todo este proceso es vital tanto el seguimiento a las acciones dispuestas como a los cambios en los competidores y en los gustos y preferencias del mercado meta.

Así también se realizaron entrevistas dirigidas a la Alta Dirección de cada hotel, de manera que se obtenga de primera mano sus opiniones y comentarios sobre el proceso de la Planeación Estratégica, la forma en que se elaboró y redactó, su difusión y su vigencia e importancia dentro de la organización. Con los datos obtenidos y luego de su análisis en detalle, se plantearon una serie de sugerencias para mejorar tanto la formulación, como el seguimiento y la comunicación de los elementos que forman el Plan Estratégico, para lograr que sea más efectivo y su aporte decisivo en el funcionamiento de la organización.

1. INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y LA HOTELERÍA EN QUITO Y ECUADOR

1.1. Introducción a la Planeación Estratégica

1.1.1. Orígenes

1.1.1. Sun Tzu

Quinientos años antes del nacimiento de Cristo se remonta el primer documento en que se evidencian las bases de la planificación actual. Su autor fue el filósofo y general chino Sun Tzu y su nombre es: “El Arte de la Guerra”.

Sun Tzu comandó militarmente a la provincia de Wu y usó sus conocimientos para atacar a la provincia de Chu, militarmente 10 veces mayor; su estrategia no fue atacar de frente a su enemigo, sino aprovechar sus puntos débiles, para atacar rápida y efectivamente, de esta manera logró utilizar mejor sus escasos recursos para ganar territorio frente a su enemigo (competencia en el mercado), ello unido a la flexibilidad y firmeza hicieron que su ejército sea exitoso.

“El Arte de la Guerra” es una colección de ensayos distribuidos en 13 capítulos y que se ha constituido en un importante texto clásico chino, que a partir del siglo VIII se distribuyeron primero a Japón y luego al resto del mundo.

Este texto ha sido fuente inspiradora para grandes estrategias como Napoleón, Maquiavelo o Mao Tse Tung, e incluso en las épocas modernas no ha perdido vigencia ya que sus preceptos y consejos no aplican solo al ámbito militar y guerrero, sino también a las empresas y su relación con la competencia y en ámbitos como la política, los deportes y los negocios.

De “El Arte de la Guerra” han habido varias reediciones y aplicaciones como “El Arte de la Guerra para Directivos” de Gerard Michaelson, o simposios internacionales como en el 2004 con “El Arte de la Guerra. Aplicaciones de las estrategias de Sun Tzu a los negocios” o incluso en películas como “Wall Street” en 1987 en que su personaje principal, Gordon Grekko,

sugiere a su discípulo leer los principios de Sun Tzu en un intento sin escrúpulos por hacer dinero.

También han habido documentales televisivos como el de History Channel que hace una referencia a este libro, incluso sugiriendo que sus principios pudieron haber profetizado el fracaso de los nazis en la Segunda Guerra Mundial o por qué los estadounidenses no pudieron vencer en Vietnam al “haber luchado en la oscuridad” (History Channel, 2010). Esta última es una versión algo sensacionalista y aplicada a los triunfos y fracasos de los Estados Unidos en la época moderna, pero nos permite ver la importancia que le ha dado Occidente a los escritos de Sun Tzu. (History Channel, 2010)

Sun Tzu analiza su realidad y escribe que la guerra debe ganarse desde 5 perspectivas: doctrina (seguimiento a su líder), tiempo (día o noche, frío o calor), terreno (escoger el más idóneo para desplazarse), mando (sabiduría, sinceridad, coraje) y disciplina (cadena de mando, rutas y provisiones).

Usar demasiadas estrategias puede llevar a la pérdida de la batalla. Sun Tzu recomienda que la mejor estrategia es la más fácil y mejor enfocada, ya que una gran complejidad puede llevar a confundir a su propio ejército (subordinados) y comprometiendo la victoria.

Otra de sus puntos indica que *“los grandes ejércitos primero se vuelven invencibles y después pueden vencer a sus enemigos”*; es decir que cada organización debe llegar a conocerse profunda y claramente, lo que es y lo que aspira ser (misión y visión) de manera que sepa las áreas o campos en que necesita mayor esfuerzo (análisis FODA), trabajando en sus debilidades de manera éstas se conviertan en oportunidades para mejorar. “La invencibilidad está en uno mismo, la vulnerabilidad en los adversarios” (Sun Tzu, citado por Microsoft Corporation, 2011).

El Arte de la Guerra puede resumirse en 6 principios estratégicos (Droznes, 2013):

a) Gane todo sin combatir

“Tu meta debe ser tomar intacto todo lo que hay bajo el cielo. De este modo tus tropas no se agotarán y tu victoria será total. Éste es el arte de la estrategia ofensiva.” Sun Tzu

La habilidad de la Alta Dirección y sus estrategias deben estar encaminadas a ganar la mayor cantidad de mercado, conservando las cualidades del mismo, es decir que no es recomendable una batalla de precios en que finalmente el producto se vea comprometido y por tanto también los beneficios para la empresa.

Las acciones deben ser sutiles de manera que la competencia no las note y por tanto no pueda responder a ellas, ello aportará a ganar mercado para el atacante.

Sun Tzu prefería evitar el ataque directo al enemigo, en su lugar decía que *“lo que es de máxima importancia en la guerra es atacar la estrategia del enemigo; lo segundo es romper sus alianzas mediante la diplomacia; en tercer lugar viene atacar a su ejército”*. (Codina, 2006)

“La victoria completa se produce cuando el ejército no lucha, la ciudad no es asediada, la destrucción no se prolonga durante mucho tiempo y en cada caso el enemigo es vencido por el empleo de la estrategia.” Así es que la regla para el uso de la fuerza es: “si tus fuerzas son diez veces superiores a las del adversario, rodéalo; si son cinco veces superiores, atácalo; si son dos veces superiores, divídelo. Si son iguales en número, lucha si te es posible; y si son inferiores mantente en guardia, evita el enfrentamiento abierto con él.” (Microsoft Corporation, 2011)

Triunfarán aquellos líderes que sepan: cuándo deben luchar y cuándo posponer la batalla hasta atraerla a sus dominios, que sus tropas en todos los rangos sepan el objetivo que buscan, cuándo usar muchas o pocas tropas, prepararse frente a enemigos desprevenidos, tengan generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.

b) Evite la fortaleza y ataque la debilidad

“Pues un ejército puede compararse con una corriente de agua, porque así como el caudal que fluye evita las alturas y corre presuroso hacia las tierras bajas, así un ejército evita la fortaleza y ataca los objetivos más débiles.” Sun Tzu.

Cada empresa de saber utilizar mejor sus recursos en contra de los competidores, debiendo atacar a sus debilidades en lugar de a sus fortalezas, donde menos lo esperan. Por ejemplo un hotel podría encontrar nichos de asociaciones internacionales o nuevos mercados geográficos

que no han sido tomados en cuenta y en los que los competidores sean débiles y representen una oportunidad para fortalecerse como organización. Aquí es vital tener un diagnóstico objetivo de la realidad tanto interna como externa para saber cómo actuar.

c) Engaño y conocimiento previo

“La razón por la que el príncipe preclaro y el general sabio conquistan al enemigo siempre que actúan y sus hazañas sobrepasan la de los hombres comunes y corrientes, es el conocimiento previo.” Sun Tzu

El Arte de la Guerra se basa en el engaño, dice Sun Tzu, y nos explica con distintos ejemplos: aparentar incapacidad para atacar por sorpresa, hacer creer al enemigo que estamos lejos cuando estemos cerca, irritarlo para que tome decisiones apresuradas y si es arrogante fomentar su egoísmo para que se descuide y se vuelva más vulnerable.

La Alta Dirección debe esforzarse por conocer aquello que “el enemigo” desconoce como posibles cambios en los mercados, nuevas tecnologías, exenciones arancelarias y todo tipo de información que le permita alcanzar sus metas en mejores condiciones que la competencia. Adicionalmente deberá recopilar información de otros temas directamente relacionados con la competencia como sus fuentes de información, el nivel de riesgos aceptables para la administración e incluso problemas internos o desacuerdos sobre sus estrategias.

d) Velocidad y preparación

“La velocidad es la esencia misma de la guerra. Aprovecha la falta de preparación del enemigo; viaja por rutas inesperadas y atácalo donde no esté prevenido.” Sun Tzu

Cada empresa debe estar lista para reaccionar al cambio constante, debiendo actuar con prontitud y determinación. La velocidad y el engaño logran sorprender a la competencia de manera que no puedan reaccionar fácilmente.

Sun Tzu también decía que *“nunca es beneficioso para un país dejar que una operación militar se prolongue por mucho tiempo”* ya que a pesar de tener grandes recursos en armamento, personal o dinero, batallas prolongadas hará que se desgasten física y emocionalmente y llevarán al fracaso. Movilizaciones largas y costosas harán empobrecer al ejército y a su país; en su avanzada deben seguir conquistando puestos enemigos y usar sus recursos, evitando regresar para abastecerse y evitando también el aumento de impuestos como herramienta del gobierno para financiar la guerra.

Incluso a nivel interno, la empresa deberá estar preparada para que en caso de ausencia de alguno de sus directivos o cambios drásticos en el medio, los estándares y resultados se mantengan en el mismo nivel de calidad que los establecidos.

e) Influya en su oponente

“Por tanto aquellos expertos en el arte de la guerra, atraen al enemigo al campo de batalla y no se dejan llevar ahí por él.” Sun Tzu

En este tema Sun Tzu recomienda:

- Evitar la unión de los enemigos (competencia).
- No atacar alianzas poderosas
- Separar al enemigo de sus aliados (será más fácil atacar a un solo enemigo que a muchos)
- Escoger a sus propios aliados
- Saber cuándo conservar y cuándo terminar con una alianza.

Toda organización y sus estrategias deberán saber escoger el momento oportuno para actuar, de manera que sus cualidades se vean ampliadas y sus debilidades disminuidas, ello permitirá que fijemos las reglas para la competencia y enfrentarlos en el lugar y tiempo elegidos por nosotros. Además si en algún momento el aliado se convierte en una carga y no aporta a los objetivos trazados, será más conveniente separarse de él y continuar por cuenta propia.

“Cuando induces a los adversarios a atacarte en tu territorio, su fuerza siempre está vacía (en desventaja); mientras que no compitas en lo que son los mejores, tu fuerza siempre estará llena. Atacar con lo vacío contra lo lleno es como arrojar piedras sobre huevos: de seguro se rompen.” (Sun Tzu, citado por Microsoft Corporation, 2011). Una correcta estrategia logrará que se pueda dominar a la competencia y el mercado.

f) Liderazgo fuerte, basado en el carácter

“Y por esto, el general que no busca la gloria personal cuando avanza, ni se preocupa por evitar el castigo cuando retrocede, sino que su único propósito es proteger a la población y promover las mejores causas de su soberano, es la joya preciosa del Estado... pocos se encuentran de este temple...” Sun Tzu

El liderazgo en las organizaciones deberá estar enfocado en el cumplimiento de sus metas y no en su beneficio personal de sus directivos. Este tipo de líderes son difíciles de encontrar y Sun Tzu resumen sus cualidades en las siguientes:

- Cuando debe tomar una decisión, lo hace sin esperar órdenes.
- Debe confiar en sus habilidades, sin atarse a reglas establecidas
- Debe considerar tanto los aspectos favorables como desfavorables.
- Logra convertir los problemas en oportunidades.

Además otras cualidades que un general (o gerente) debe evitar son:

- Ser temerario (sin evaluar los peligros y las consecuencias de sus actos)
- Ser cobarde (debe tomar las decisiones sin vacilaciones)
- Volverse irritable (pero debe ser firme)
- Ser vanidoso en sí mismo (pues descuidará su atención en temas importantes)
- Temer demasiado a las pérdidas (debe ser capaz de ver globalmente y buscar las oportunidades del medio.

Finalmente, como menciona Sun Tzu: solamente quien logra conocerse a sí mismo y a su enemigo, será quien se asegurará la victoria siempre. Los esfuerzos de la Alta Dirección deberán estar enfocados en una búsqueda constante por la calidad, evaluando sus logros en relación a sus competidores y replanteando estrategias para conseguir las metas de la organización.

1.1.1.1. Michael Porter

“La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa” Michael Porter.

Michael Eugene Porter nació en 1947 en Ann Arbor, Michigan, Estados Unidos de Norteamérica, se graduó como Ingeniero Mecánico y Aeroespacial en Princeton y también tiene como un Doctorado en Economía empresarial en Harvard.

Porter es asesor activo del gobierno y del Congreso de su país así como de varias compañías multinacionales del más alto nivel; adicionalmente es profesor en la Universidad de Harvard y considerado como el número 1 dentro de la lista de la consultora Accenture de los 50 mayores gurús del Management. (Managers Magazine, 2014)

Ha escrito 18 libros y 125 artículos, por los que ha recibido decenas de distinciones de los más importantes Organismos especializados en la Economía y Administración alrededor de todo el mundo y es miembro de las más importantes Academias Internacionales de Management. (Michael Porter, blogspot, 2014)

“La importancia que, tanto en Estados Unidos como en el extranjero, las empresas conceden a la Planeación Estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia (...) con ello se garantiza que por lo menos las políticas (sino las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes.” (Michael Porter, 2002)

Porter es conocido como el padre de la Estrategia Moderna y desde 1979 su influencia fue notable al publicar su artículo conocido como “Cinco fuerzas de Porter”, herramienta que permite conocer la competencia dentro de una industria y formular estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Desde el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, *“se describen los métodos de análisis de los competidores, compradores y proveedores; las técnicas para leer las señales del mercado; los conceptos teóricos de los juegos para realizar tácticas competitivas y responder ante ellas (...); un modelo para predecir la evolución de la industria.”* (Michael Porter, 2002)

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:

Para aplicar el modelo, las empresas deben comenzar por: *“analizar la industria y el ambiente competitivo (...) este es de seguro el punto de partida de todo proceso de formulación estratégica. Si no conoces cómo se ve tu industria, si no conoces cómo está cambiando, cómo son los competidores, la estrategia será muy poco útil, sino destructiva; por tanto debes empezar por averiguar lo que es tu industria y establecer los límites correctos.”* (Harvard Business Publishing, 2008)

“Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas.” (Michael Porter, 2002)



Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: <http://proyectos-innovacion.com/wp-content/uploads/2012/12/Porter-5-fuerzas.png>

Como podemos ver en la *Figura 1*, la intensidad en las relaciones que tienen las 4 fuerzas y la medida en que se combinan, crea la quinta fuerza en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

a) Poder de negociación de los clientes

Mientras menor sea la cantidad de compradores, mayor será su capacidad de negociación ya que pueden forzar a los proveedores a bajar sus precios y mejorar sus condiciones (precios, tiempo de entrega, garantías y demás). Además los clientes tendrán mayor poder cuando: compren en volumen, si no hubiera diferenciación en los productos del mercado, si los compradores pueden cambiar fácilmente de marca o productos sustitutos, si tuvieran información relevante de otros productos y sus precios o se reduce la demanda (salen otros clientes del mercado).

En este caso las estrategias para captar un mayor número de clientes serán: diferenciar los productos, dar mayores servicios de postventa, brindar mayores y mejores garantías, aumentar las promociones de ventas y mejorar la comunicación con el cliente.

b) Poder de negociación de los proveedores

Cuando existen pocos proveedores, mayor será el poder que estos tengan ya que podrían aumentar fácilmente los precios y dar menores facilidades (para tener más o mejores beneficios). Además su poder aumentará cuando existen pocas materias primas sustitutas, o si las empresas compran pocas cantidades o si el costo por cambiar por otra materia prima fuera alto y por tanto los compradores se vieran obligados a adquirir sus bienes o productos.

En este caso las estrategias sugeridas para lograr tener un mejor control sobre los proveedores son: producir las materias primas necesarias (sin excedentes), buscar otros proveedores (incluso en la región) y realizar alianzas estratégicas para reducir los costos (los competidores pueden convertirse en importantes aliados en ciertos casos).

c) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si existieran las oportunidades y condiciones para que nuevas empresas puedan entrar fácilmente al mercado, la intensidad de la competencia aumentará, pero los nuevos competidores deberían considerar una serie de barreras como son: la necesidad por obtener tecnología y conocimientos especializados (mejores que los proveedores existentes), la falta de experiencia, la lealtad del consumidor a las marcas, necesidad de grandes capitales, políticas reguladoras gubernamentales, altos aranceles, falta de acceso a materias primas, patentes y la saturación del mercado.

Cuando nuevas empresas ingresan al mercado (usualmente por productos de mejor calidad, precios menores o mejor publicidad), los competidores ya existentes deben fortalecerse adoptando estrategias como: mejorar la calidad de sus productos (invertir en tecnología, maquinarias y mejoramiento de procesos), reducir los precios, mejorar la publicidad, aumentar los canales de ventas (llegar a más clientes) u ofrecer mejores condiciones de ventas (financiamiento y/o garantía).

La competencia deberá ser evaluada en 4 aspectos: metas futuras (qué impulsa al competidor), estrategia actual (qué está haciendo el competidor y qué puede hacer), suposiciones (las que el competidor tiene acerca de sí mismo y de la industria) y capacidades (fortalezas y debilidades) (Michael Porter, 2002).

d) Amenaza de productos sustitutos

Cuando llegan productos sustitutos al mercado, se establecen techos para los precios en los productos existentes y las razones para su apareamiento son principalmente: precios menores que los productos existentes, poca publicidad de los productos existentes, poca lealtad de los consumidores o el costo por el cambio es bajo.

En este caso las estrategias sugeridas son: mejorar la calidad de los productos, reducir los precios, aumentar los canales de ventas, aumentar la publicidad o aumentar las promociones en ventas.

La intensidad entre las 4 primeras fuerzas crea la quinta (la rivalidad entre los competidores).

e) Rivalidad entre los competidores

La cantidad de estrategias está relacionada directamente con la intensidad en la rivalidad de las empresas competidoras y aumentará en la medida que: la demanda disminuye, las reducciones de precios aumentan, los costos fijos son altos y el producto es perecedero.

A mayor rivalidad, menores ganancias y por tanto menos nuevos competidores por lo cual algunas posibles estrategias serán: mejorar la calidad de los productos, bajar los precios, dar nuevas características a los productos, brindar nuevos servicios, aumentar la publicidad o aumentar la promoción.

Como Michael Porter menciona *“la competencia es positiva cuando los productos pueden diferenciarse por su atributos, servicios, características, servicio al cliente, lo cual es un hecho relevante para grupos específicos de clientes. (...) la mejor competencia es cuando las compañías están realmente compitiendo en cosas distintas para conocer las necesidades de distintos clientes...”* (Harvard Business Publishing, 2008); es decir que la necesidad por captar nuevos clientes puede hacer que las empresas evolucionen y se reinventen en su afán por mantenerse vigentes, conociendo más de sus clientes y adaptando sus productos a ellos.

El análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, ayudará a conocer las tendencias y limitaciones de ingreso en cada industria (siempre cambiante) así como la forma de poder abordarlas y lograr mantener la presencia en el mercado o ingresar a este con productos diferentes, mejores y con mayor proyección a mantenerse en el tiempo, contando con el aporte de

todos en la organización. “...hemos aprendido que la estrategia es completamente inútil, a menos que los resultados del proceso estratégico, la posición que has escogido ocupar, la forma en que vas a conducir tu empresa, sea correcta y ampliamente comprendida ya que el objetivo principal de la estrategia es el estar alineados; llegar a todas las personas en la organización para que tomen decisiones correctas, reforzando las decisiones de otros porque todos persiguen una forma común de obtener una ventaja competitiva.” (Harvard Business Publishing, 2008)

1.1.1.2. Henry Mintzberg

“La causa fundamental de la crisis económica de Estados Unidos no es de tipo económica, y por tanto no podrá ser resuelta por economistas. Esa causa es gerencial: demasiados "líderes" empresariales han estado destrozando sus empresas por obtener ganancias rápidas, en lugar administrarlas hacia la sostenibilidad. (Mintzberg, 2014)

Henry Mintzberg nació en Montreal - Canadá el 2 de septiembre de 1939 y la mayor parte de su vida se ha dedicado a la enseñanza. Se graduó de la facultad de Ingeniería Mecánica en la Universidad de McGill en 1961 y luego obtuvo su Maestría en Management y Doctorado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) en 1968.

Se ha dedicado a la escritura y la investigación especialmente en temas como el trabajo gerencial, elaboración de estrategias y formas de la organización. (Mintzberg, 2014).

Mintzberg ha sido el autor o co-autor de 15 libros y cerca de 150 artículos gerenciales por los que recibió 2 reconocimientos de la Universidad de Harvard (1975 y 1987). Adicionalmente es miembro de varias Organizaciones en la Gerencia y Productividad y ha recibido 15 títulos honorarios de diferentes Universidades de todo el mundo. En la actualidad es co-fundador de la empresa Coaching Ourselves desde donde comparte sus enseñanzas con gerentes de diversos países. (Coaching Ourselves, 2014)

Entre sus libros tenemos: “La naturaleza de la gestión”, “La estructuración de las organizaciones” y “El diseño de las organizaciones efectivas”; en estos dos últimos se identifica los

componentes esenciales de una organización (cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y personal de apoyo).

Posteriormente, Mintzberg en 1993 publica “El Proceso estratégico” en que define términos como la estrategia, el estratega y el proceso de planificación.

En 1994 escribe: “Auge y caída de la Planificación estratégica” en que identifica las conocidas 3 falacias:

a) **Falacia de la predicción falacia de la predeterminación.**- debido a que no es posible predecir el comportamiento de los trabajadores, o el de los otros competidores, tampoco será posible establecer una estrategia para un problema futuro ya que no hay nada escrito.

b) **Falacia de la independencia.**- ya que hay que evaluar el conjunto en lugar de una sola parte (ver el bosque y no solo el árbol), ya que debe evaluarse no solo al trabajador, sino también a su autoridad y a las áreas administrativas y de apoyo, para obtener una evaluación correcta y global.

c) **Falacia de la formalización.**- pensamiento y acción deben ir de la mano, ya que si tenemos el mejor y más completo planteamiento estratégico pero no logramos ponerlo en práctica, nada se conseguirá. Si por el contrario tenemos gran interés por la acción, pero no nos detenemos a realizar una correcta planificación, estaremos constantemente apagando fuegos y tampoco llegaremos al éxito.

El pensamiento de Mintzberg, nos obligan a dar un giro en nuestra visión tradicional y soñadora, demasiado unida a la rigurosidad académica y trae nuevos elementos al debate, como la incertidumbre, la necesidad por evaluar el todo como un solo cuerpo y la planificación con acción para lograr los resultados.

En su obra “Managers, no MBAs” expresa que los gerentes deben ser gente con amplia experiencia en lugar de estudiantes recién graduados, y coincido personalmente en que para entrar a este y otros postgrados, la experiencia es un factor determinante para lograr el aprovechamiento de los conocimientos así como la riqueza derivada del compartir conocimientos con otros colegas que tienen diferentes vivencias pero que también persiguen la misma meta: lograr la mayor rentabilidad para sus empresas.

1.1.2. Definición de Planeación Estratégica

Como hemos visto en líneas anteriores, la Planeación Estratégica no es una sola verdad absoluta, ya que desde la antigüedad hubieron varios enfoques como el del general Sun Tzu que abrió los ojos al mundo sobre la necesidad de adelantarse a los hechos, partiendo de conocerse a sí mismo para luego analizar su entorno y sus rivales (competidores en la actualidad) recordemos lo escrito por Sun Tzu y citado anteriormente: *“los grandes ejércitos primero se vuelven invencibles y luego pueden vencer a sus enemigos.”*

Posteriormente hubieron otros pensadores como Michael Porter, quien revolucionó el pensamiento moderno al lograr identificar los factores que ejercen fuerza en el mercado y la forma en que se sugiere abordarlos para lograr disminuir su influencia en unos casos y aumentarla en otros, nuevamente hay que conocerse primero (hablando en términos de industria) y luego a los competidores y su entorno ya que: *“(…) si no conoces cómo se ve tu industria, si no conoces cómo está cambiando, cómo son los competidores, la estrategia será muy poco útil, sino destructiva; por tanto debes empezar por averiguar qué es tu industria y establecer los límites correctos.”* (Harvard Business Publishing, 2008)

Finalmente otro pensador moderno como Henry Mintzberg también aporta rompiendo lo establecido y paradójicamente siendo reconocido por sus críticas, al plantear sus reconocidas “Tres Falacias en la Planeación Estratégica” al plantear la necesidad de ser más realista en los planes, reconociendo los límites del desconocimiento del entorno y los competidores y resaltando la necesidad de integrar a toda la estructura y personal para llegar a cumplir las metas de la organización.

Como vemos, siempre ha sido vital y enriquecedora la llegada de nuevas formas de ver las cosas, pero el análisis objetivo tanto interno como externo ha sido la base para la llegada de las nuevas propuestas. Es irreal pensar en llegar al éxito basados en corazonadas o golpes de suerte, hay mucho más en el fondo y descubrirlo y compartirlo es la tarea de un buen Administrador.

En la parte formal, ha habido algunas propuestas sobre lo que es la Planeación Estratégica y entre los que se encuentran:

Rusell L. Ackoff, estadounidense nacido en 1919, pionero en la investigación de operaciones y cuyo modelo resaltaba la necesidad de la planificación para evitar que la planificación de la competencia nos alcance: “planear o ser planeado” decía en referencia a la importancia de estar un paso delante de la competencia, de manera que seamos nosotros quienes dominemos el mercado al considerar a nuestros competidores como un factor importante en nuestro negocio. La planeación debe ser participativa, evaluada constantemente e integral.

Para Fred David, Planificación Estratégica es: *“el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.”* (David, 2013)

En esta corta pero muy precisa definición vemos la habilidad del autor para explicar que es un proceso en que se parte de la formulación, la cual debe partir de la Alta Dirección, pasando por la implementación y la posterior revisión, de manera que se logre cerrar el círculo y asegurar los cambios necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados. Adicionalmente menciona el carácter multidisciplinario de la actividad ya que es necesario ver el bosque y no solo el árbol frente a nosotros.

Para George L. Morrissey, su definición es algo más: *“es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles (...)”.* (Morrissey, 1998)

Morrissey ya menciona la necesidad que sea un grupo de personas quienes realicen la Planificación en la empresa ya que si bien es la Alta Dirección quien la debe liderar, es el aporte de varias personas lo que hará que se llegue a formular un documento que englobe los anhelos y compromisos de los líderes de la organización, sea cual fuere su posición jerárquica en la organización. También Morrissey nos habla sobre los desafíos futuros, previsibles o no, que la empresa debe estar lista a enfrentar y sortear con solvencia, lo cual se conseguirá mediante la estandarización de procesos a todo nivel, así como la continua revisión de sus avances en relación a lo planificado.

Al final del presente estudio haremos nuestra propia definición, basado en los elementos que los 3 hoteles hayan usado en sus Planes Estratégicos y el éxito en sus organizaciones; esto

más que un ejercicio conceptual, será un esfuerzo personal por recopilar toda la información recibida con sus aciertos y errores y obtener conclusiones propias para en el futuro aplicar en la vida profesional.

1.1.3. Etapas de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es un proceso que conlleva diferentes etapas que deben ir realizándose en cada empresa y que analizaremos en detalle en los siguientes capítulos.

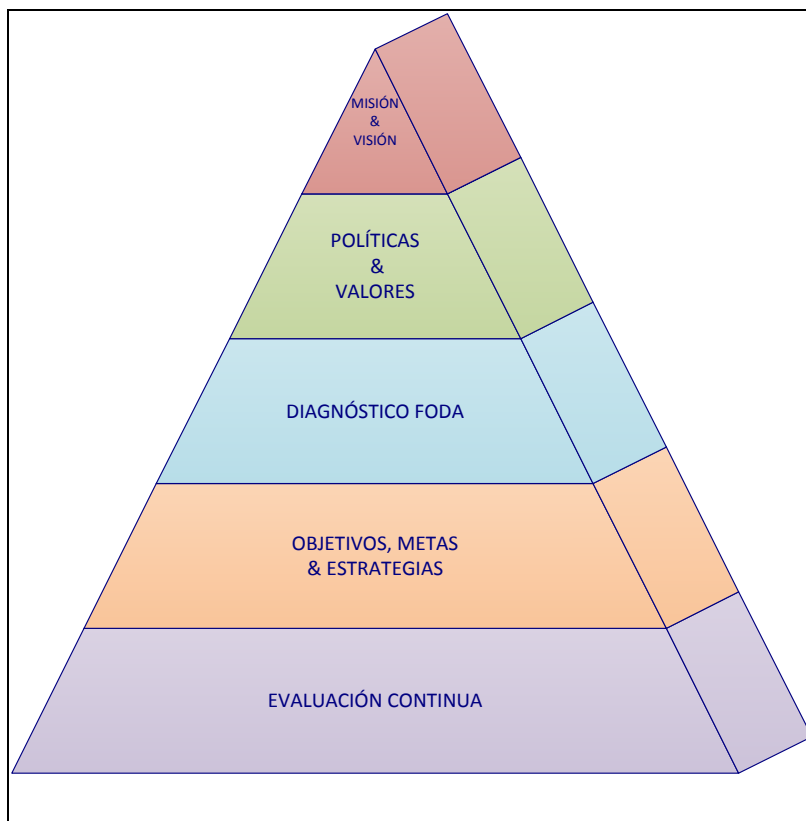


Figura 2. Etapas de la Planeación

Fuente: Elaboración propia

El plan estratégico es el producto de la Planeación Estratégica, y es el resultado de un proceso de planeación continuo, integral y de respuesta ante los cambios en el ambiente. El plan estratégico servirá para incrementar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados, mediante una optimización del uso de los recursos y manteniendo clara la meta a la que la organización apunta.

Dichas etapas incluyen:

1.1.3.1. Formulación de Misión y Visión

“La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (Peter Drucker, citado por César Martínez, 2012)

La Misión es la razón de ser de una empresa y para su formulación se deberán considerar preguntas como: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos?, ¿para qué lo hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio? ; además la declaración de la Misión debe comunicar porqué la organización es especial y diferente y por tanto será diferente en cada una de ellas.

“La Misión de una empresa puede y debe cambiar cuando las condiciones de la competencia cambian radicalmente o cuando la empresa afronta nuevas amenazas u oportunidades.”

(Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011); es decir que la Misión es tan importante para la empresa, que debe cambiar en la medida en que lo hace el mercado y el ambiente en el que se ubica, de manera que se puedan aprovechar las situaciones de momento que pudieran hacer que cambie el enfoque de la organización.

La Visión por otro lado, debe responder a la pregunta *“¿en qué queremos convertirnos?”* (David, 2013); *“es lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización al final del periodo que comprende el plan estratégico”* (Lerma, 2012); es decir que la Visión debe reflejar lo que se quiere que sea la empresa en el futuro, dónde se quiere que esté situada al final del periodo del Plan Estratégico y lo que se quiere que la empresa haga al final del mismo periodo. La visión es tarea vital para los gerentes y ejecutivos quienes deberán tener claro el afán de la empresa por conseguir el cumplimiento de la misma en el plazo fijado.

La Visión debe ser corta, inspiradora y de gran alcance, pero debe contar con el aporte de la mayoría de los Directivos de la organización ya que de esta forma se crean intereses comunes.

Al mismo tiempo, se deberá evitar incongruencias entre su formulación y cumplimiento, formulaciones irreales demasiado soñadoras e inalcanzables que finalmente pueden desanimar al personal.

Como Peter Drucker mencionaba (citado por David, 2013): *“desarrollar una Visión y una Misión empresariales claras es la principal responsabilidad de los estrategas.”* ; ya que de ello dependerá el entendimiento del personal y por tanto su compromiso en el cumplimiento.

1.1.3.2. Formulación de Valores y Políticas

Los valores son los pilares de la organización, y representan en lo que cree la empresa. Son los valores de sus miembros y en especial de sus Directivos ya que los ojos de todo el personal estarán en ellos para determinar su comportamiento diario; además conociendo los principios al interior de la empresa, se podrá determinar cómo va a ser el comportamiento hacia el exterior.

Los valores son importantes porque: determinan la forma de hacer el trabajo en la empresa, permiten posicionar una cultura empresarial, marcan patrones en la toma de decisiones, promueven un cambio en el pensamiento, logran que nuevos empleados se integren más fácilmente y permiten el éxito en la mejora continua.

Los valores son parte de una decisión estratégica de largo plazo y por tanto marcarán la forma de proceder incluso con el cambio de Dirección; algunos ejemplos de valores son: honestidad, trabajo en equipo, eficiencia, respeto, responsabilidad, excelencia, integridad, orientación al cliente y calidad.

El no considerar los valores y su importancia, pueden desembocar en que las estrategias fracasen, se originen conflictos internos, la no adaptación del personal, o fracasos en los procesos de mejora continua.

Como Jack Welch (famoso Ex CEO de General Electric) menciona en una entrevista (HSM Inspiring Ideas) hay 4 tipos de gerentes y están determinados por sus valores:

- Los que poseen talento y valores (deben ser retenidos).

- Los que no poseen talento ni valores (debemos prescindir de ellos).
- Los que poseen valores pero no talento (hay que darles otra oportunidad).
- Los que tienen talento pero no valores (debe prescindirse de ellos porque aunque den resultados, harán que el equipo dude).

Aquí vemos reflejada la importancia de los valores en el pensamiento de uno de los grandes talentos administrativos del siglo XX, en que más allá de la formación académica o sus estrategias o incluso de resultados positivos para la empresa, los valores de cada persona harán incluso que se les dé nuevas oportunidades, pero su carencia podría lesionar las bases mismas de la organización y por tanto es importante evitarlos.

Las Políticas son una guía general para proceder dentro de la organización, establecen las decisiones que pueden tomarse y las que no. Generalmente son establecidas por la Alta Dirección y su función es dar dirección a los planes.

Las Políticas usualmente son fijadas porque: se cree que con ello mejorará la eficacia en la organización, pretenden que reflejen los valores personales de la Alta Dirección o para resolver algún conflicto interno.

Un ejemplo de política es:

“Las reservaciones en el hotel se considerarán como confirmadas cuando exista un garantía de pago o depósito por al menos el 50% de la tarifa y en caso de ser canceladas con menos de 48 horas a la fecha prevista, se cobrará el 100% de la primera noche.” Aquí la Alta Dirección ya da instrucciones de cómo proceder a varios Departamentos internos (Ventas, Reservaciones y Recepción) para que conozcan cómo debe procederse, y transmitir la información tanto a nivel interno como externo, para así evitar conflictos principalmente con los clientes.

1.1.3.3. Diagnóstico FODA

Esta herramienta permite conocer la situación actual en una empresa y cómo proceder dependiendo de la situación en que se encuentre en relación al mercado. Su uso se da en diferentes situaciones como: dar solución a problemas, identificar las barreras que limitarán el cumplimiento de objetivos, identificar nichos de mercado para atacar, determinar posibles riesgos futuros y elaborar estrategias para abordarlos, entre otros.

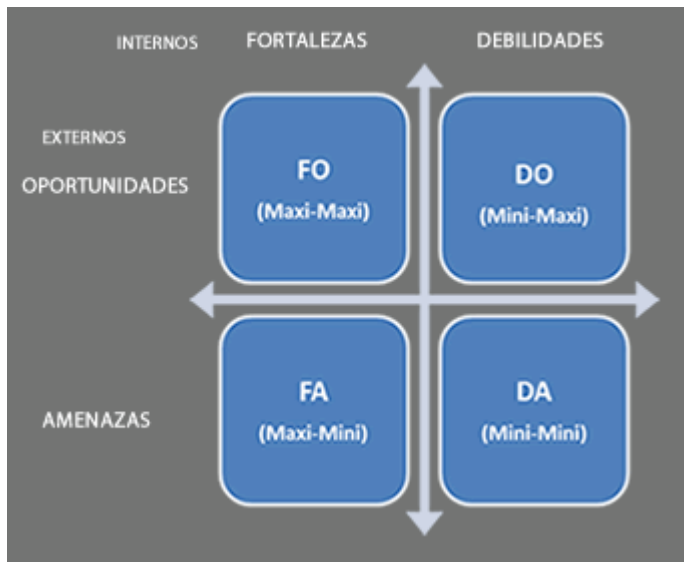


Figura 3. Matriz FODA

Fuente: <http://comoemprender-comoinvertir.blogspot.com>

Como podemos ver en la figura 2, el Diagnóstico FODA consta de dos partes: un análisis interno y otro externo.

En el análisis interno se estudiarán las Fortalezas y Debilidades de la empresa y que pueden ser controlados por la misma. Abarca temas como personal, activos, recursos, calidad del producto, estructura interna, percepción del cliente, entre otros. Buscaremos determinar qué es lo que la empresa hace mejor que otros y cómo lo ve el consumidor, pero además proporcionará una advertencia frente a lo que no se ha venido realizando correctamente y que puede y debe ser eliminado con una adecuada estrategia.

Este análisis generalmente se realiza de la propia empresa, pero es también recomendable hacerlo de los competidores directos, para así determinar con mayor precisión la estrategia a seguir.

En el análisis externo se estudiarán la Oportunidades y Amenazas del mercado, abordando temas políticos, legales, sociales y tecnológicos que podrían ser aprovechados por la empresa para obtener una Fortaleza. En las amenazas, se deberá poner especial atención a los movimientos de la competencia para prever lo que podría suceder en el corto o mediano plazo a fin de actuar lo más pronto posible y evitar pérdidas en el mercado.

1.1.3.4. Formulación de Metas y Estrategias

La diferencia entre Metas y Estrategias es que las primeras representan el punto al que queremos llegar (es un punto en el mapa) y las otras son el camino para llegar a cumplirlas.

Las Metas son objetivos de segundo nivel y orientan las acciones de aquello que se desea alcanzar en plazos cortos (usualmente de 1 año o menos) y que son parte del cumplimiento de objetivos con alcances mayores.

Las Estrategias nos indican cómo llegar a cumplir con los objetivos y sirven para coordinar recursos físicos, económicos y de personal. Cada objetivo puede tener varias estrategias distintas y debe considerar la mayor cantidad de variables que podrían modificar de alguna forma los resultados esperados. Además las estrategias no se limitan a la Alta Dirección, sino que pueden ser a nivel empresarial, funcional u operacional.

En la mayoría de empresas se aplican varias estrategias al mismo tiempo, y pueden ser de 11 tipos como lo menciona David: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. (David, 2013).

Michael Porter también tiene su propia propuesta con 3 ejes fundamentales para las estrategias: liderazgo en costos (bajo costo o mejor valor-precio), diferenciación (producir bienes o servicios únicos y dirigirlos a clientes insensibles al precio) y enfoque (especializarse en clientes que buscan precios bajos o en aquellos que buscan el mejor precio disponible en el mercado). El tipo de estrategia a seguir, dependerá también del momento en que se encuentren la empresa y el mercado, los procedimientos de control existente así como de las estructuras organizacionales y el sistema de incentivos que se manejen en cada empresa.

1.1.3.5. Evaluación continua

“Incluso las estrategias mejor formuladas e implementadas se vuelven obsoletas cuando los entornos, externo e interno, de una empresa cambian.” (David, 2013).

En estas palabras de Fred David, se evidencia la importancia de la renovación continua (esto es mucho más recomendable que las evaluaciones periódicas) basada en un proceso que permita evaluar las acciones tomadas y su relación con el cumplimiento de los objetivos trazados.

La evaluación debe motivar a los gerentes a cuestionar sus expectativas de manera que se motive la creatividad y se generen nuevas estrategias, siendo esta tarea de todos quienes laboran en la organización.

Las evaluaciones comprenden 3 tipos de actividades: examinar las bases de la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados versus los obtenidos y aplicar correcciones para cumplir con lo planeado.

Una retroalimentación adecuada y oportuna es necesaria para evaluar objetivamente las estrategias adoptadas y el no realizar una evaluación o hacerlo parcialmente, puede ocasionar problemas mayores.

Según Richard Rumelt, hay cuatro criterios para evaluar las estrategias: congruencia (que no permita que un departamento fracase y otro triunfe), consonancia (deben enmarcarse en la realidad y tendencias), viabilidad (debe ser realista en cuanto a los recursos existentes, pero también los que podría conseguir) y ventaja (debe buscar el mantener o llegar a alcanzar una ventaja competitiva)

La correcta formulación, implementación, cumplimiento y evaluación de lo planteado en las diferentes etapas de la Planificación Estratégica, llevará al éxito de la organización y de sus colaboradores, razón por la cual todas las etapas deben ser realizadas en forma objetiva para evitar falsas expectativas y errores en la planificación.

1.2. Introducción al Turismo y la Hotelería

1.2.1. Orígenes

Los orígenes de la hotelería se remontan a la antigüedad en que el hombre debía desplazarse de un lugar a otro y solicitar albergue en refugios de pueblos primitivos para luego continuar su viaje al día siguiente.

Con el pasar del tiempo se fue haciendo cada vez más necesario tener establecimientos de hospedaje y descanso especialmente para caravanas que debían viajar por desiertos y grandes extensiones y tiempo. Con el aparecimiento de la moneda aumentó el comercio y también la duración de los viajes, que pasaron a ser de varios días y aumentando el requerimiento de otros servicios como la cena luego de un largo viaje.

Es en la antigua Roma cuando se dio la necesidad por construir caminos y fue el emperador Apio Claudio quien hizo que se construyera la Vía Apia, que se constituyó en el primer camino romano; con ello se facilitaron los desplazamientos y motivos para viajar incluyendo razones bélicas, religiosas, de comercio e incluso de esparcimiento (turismo) y motivando con ello el mejoramiento de caminos y métodos de transporte más confortables para los viajeros. En Grecia se crearon las primeras posadas que se conocieron como Hospititi, (palabra derivada del latín hospitiytum que significa Hospitalidad).

El Cristianismo y su filosofía de amor al prójimo hicieron que muchos lugares dieran buen trato a los viajeros (peregrinos), dándole acogida en sus casas. En el siglo XII se fundó la orden de San Juan de Jerusalén, integrada por caballeros hospitalarios interesados en defender los lugares Santos y proteger a los peregrinos, dando origen a los Hospitales (hospes en latín significa huésped) los cuales servían como albergues para enfermos y ancianos. (De la Torre Francisco, 2007)

En el siglo XIII en Florencia, Italia se constituyó el primer gremio de prestadores de servicio de hospedaje, con el afán de unificar criterios y la forma de manejar el negocio.

Entre el siglo XIV al XVII, Francia llevó el liderazgo en la hotelería y hubieron varias casas que daban hospedaje especialmente en lugares obligatorios de descanso, pero todavía era un servicio muy precario con escasa preparación de sus dueños y en que sus visitantes debían hospedarse junto con el ganado en los establos. Estos establecimientos se conocían como posadas o mesones (esta última palabra, derivada del francés *maison* que significa casa).

Como consecuencia de los adelantos tecnológicos y de las mejoras notables en el transporte (aparecimiento del barco a vapor y la locomotora) producto de la revolución industrial del siglo XVIII, los desplazamientos fueron más rápidos y frecuentes por lo que aumentaron los viajes de placer y el requerimiento por mejores condiciones y estándares de servicio.

A fines del siglo XVIII surge el City Hotel en New York, Estados Unidos, con 73 habitaciones, considerado como el primer hotel moderno y que abre la puerta a nuevos hoteles en otras ciudades como Boston, Baltimore y Philadelphia. En 1819 se construye el Hotel Trevor House en Boston, Massachusetts ofreciendo habitaciones sencillas y dobles y servicios complementarios como jabón en la habitación, jarras de agua para el aseo y llave para las habitaciones, así como nuevos puestos de trabajo como Recepcionista, Botones y Mucamas.

En Inglaterra se organiza la transportación masiva en viajes de ocio hacia las costas, siendo Thomas Cook el iniciador del turismo organizado. Desde 1845 realizó varias excursiones y para la I Exposición Mundial en el Palacio de Cristal de Londres en 1851 llevó y hospedó a cerca de 165.000 personas. Incluso 1872, Cook, organizó un viaje alrededor del mundo en 222 días, lo cual inspiró la novela de Julio Verne, *“La vuelta al mundo en 80 días.”* (De la Torre Francisco, 2007)

A inicios del siglo XX y debido al auge de la época, aumentan los viajes de comercio y con ello muchos hoteles que ofrecían servicios adicionales como baño privado, y periódico de cortesía, convirtiéndose el hospedaje en un lujo al alcance de las clases altas únicamente. Pero luego de la Gran Depresión de 1929, los bancos tomaron el control de la industria creciente y buscaron profesionales para volver rentables a los hoteles surgiendo el Administrador Hotelero.

Con la profesionalización del sector aparecieron otros servicios adicionales como canchas deportivas, salones para eventos y convenciones, asistencia para viajes, servicio de niñera, centro de negocios y otras múltiples opciones que se adaptan al tipo de cliente y sus necesidades; por otro lado los establecimientos también ampliaron su gama de servicios en búsqueda de la estandarización, y realizaron una clasificación de acuerdo a sus instalaciones, equipamiento y servicios, lo cual fue representado por la cantidad de estrellas que van desde 1 (para los establecimientos más básicos) hasta 5 estrellas (que deben de contar con bar, restaurante, cafetería, servicio a la habitación 24 horas, spa, piscina y servicios adicionales como masaje, lavandería, conserjería y otros).

En la actualidad existen cadenas hoteleras de reconocimiento mundial y que tiene su propia categorización, basadas en sus propios estándares de servicio, infraestructura y confort, como lo menciona Georges Panayotis, Presidente de MKG Group: *la “estrategia de crear marcas para fortalecer la marca paraguas se ha vuelto un imperativo vital para los grupos hoteleros.”* (Hosteltur, 2014); es decir que como lo anota Panayotis, la industria hotelera está en su punto más alto, con gran diversidad de ofertas y estrategias para atraer y satisfacer a distintos clientes.

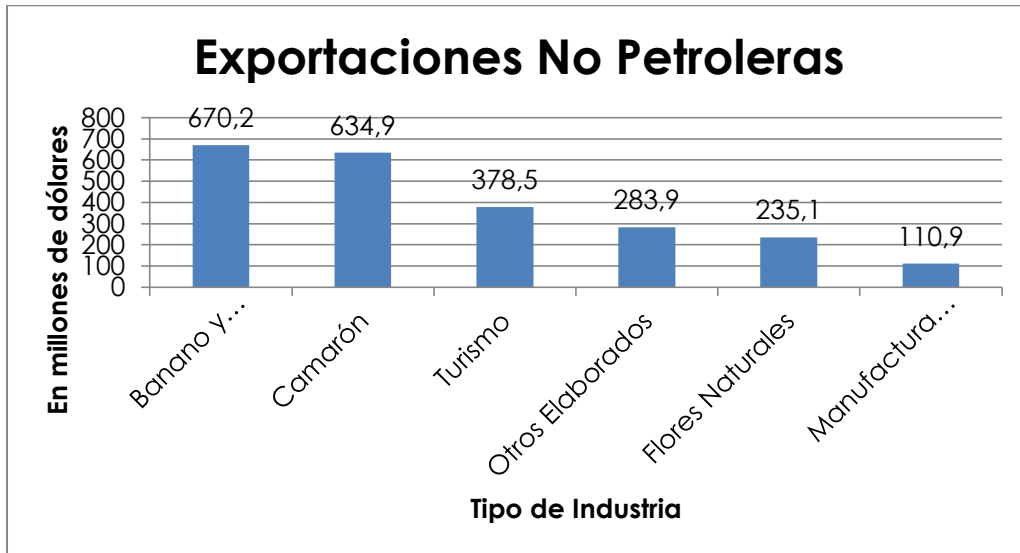
Producto de la globalización, los hoteles se han asociado con el fin de compartir estándares y crear fidelidad entre sus clientes, creando importantes cadenas hoteleras a nivel mundial y entre las que tenemos: Accor Hotels, Carlson Hospitality Worldwide, Choice Hotels International, Holiday Inn Hotels, IHG (Intercontinental Hotel Group), Marriott International, Starwood Hotels & Resorts, Hilton Worldwide, MKG Hospitality, Best Western. (Hosteltur, 2014).

Adicionalmente la industria hotelera (conocida mundialmente como la “industria sin chimeneas”) ha tenido un crecimiento pronunciado en los últimos 50 años, desarrollándose ferias y convenciones internacionales para promoción y ventas del sector y entre las que se destacan: FITUR (Feria Internacional de Turismo, Madrid), Travel & Adventure Show (Productos Turísticos y de Lujo, Los Ángeles), ITB (International Tourism Berlin), World Travel Mart (Londres), USTOA (United States Tour Operators of America, Estados Unidos). (Hoteles Ecuador, 2014).

1.2.2. La Hotelería en Ecuador y Quito

En el Ecuador, de acuerdo con las estadísticas del Boletín No. 7 del Ministerio de Turismo, y como podemos ver en la *Tabla 1*, el Turismo está ubicado en tercer puesto dentro de las exportaciones no petroleras en el primer trimestre del 2014, con 378 millones de dólares, por debajo del banano y camarón y por sobre otros elaborados como productos marítimos, flores y manufactura de metales. (Ministerio de Turismo, Boletín 7. Indicadores de Turismo, 2014).

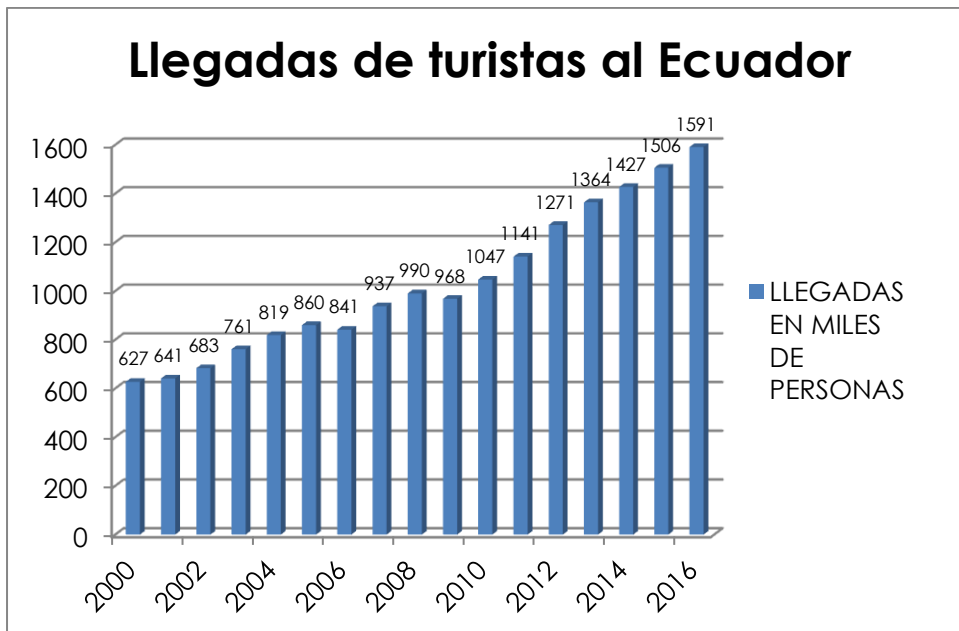
Tabla 1. Exportaciones no petroleras. Primer Trimestre 2014



Fuente: (Ministerio de Turismo, Boletín 7. Indicadores de Turismo, 2014)

A partir del año 2000 ha habido un crecimiento sostenido en la cantidad de turistas que han visitado el país, existiendo una proyección al alza hasta el 2016.

Tabla 2. Llegadas de turistas al Ecuador a partir del año 2000 y proyección hasta el 2016



Fuente: (Ministerio de Turismo, Perspectivas del Turismo Ecuatoriano, 2012)

Como podemos ver en la *Tabla 2*, la cantidad de turistas en el Ecuador, ya se habían duplicado en el 2012, en relación al año 2000, pasado de 627 mil a 1,271 millones. En el año 2013

llegaron al Ecuador un total de 1.364.057 turistas extranjeros y la proyección al año 2016 es que nos visiten 1,591 millones de turistas.

Los ingresos provenientes por el turismo, llegan a 1251.3 millones de dólares y lo cual representó un superávit de 264.30 millones de dólares en la Balanza turística del año 2013.

Adicionalmente, los mercados emisores más importantes para nuestro país son: Colombia 25%, Estados Unidos 18% y Perú 11%, que en conjunto representan el 54% de los turistas que nos visitan. (Ministerio de Turismo, Perspectivas del Turismo Ecuatoriano, 2012)

En cuanto a la industria hotelera en la ciudad de Quito, la misma ha tenido un importante crecimiento en los últimos años (especialmente a partir del 2008, salvo el 2009 en que hubo un retroceso ocasionado por la crisis económica en los Estados Unidos), debido a una constante inversión de grupos ecuatorianos y extranjeros, quienes han visto una oportunidad atractiva en la capital del Ecuador para afianzarse en la región.

Por otro lado el ente gubernamental también ha colaborado en el impulso a la industria turística y hotelera al haberla ubicado como uno de los 14 sectores productivos estratégicos para el proceso de cambio de la matriz productiva del país (SENPLADES, 2012, pág. 15). Según lo indica el Ministerio de Turismo, a través de su informe Perspectivas del Turismo Ecuatoriano, el nuevo enfoque pasará de *“un modelo tradicional, desordenado, débil en la promoción y sin mayor valor agregado, a otro modelo de desarrollo consciente de los recursos turísticos, que genere alto valor agregado, adelantándose a la tendencia y considerando la inclusión económica y social, a través del conocimiento y del talento humano.”*

Para ello el gobierno ha realizado importantes inversiones en carreteras, puertos y aeropuertos, recuperación del tren y rehabilitación de varias estaciones. Adicionalmente se promueve la inversión en el sector mediante incentivos tributarios, exención de impuestos, políticas preferenciales para la importación de muebles y equipos, créditos blandos y otros para lograr que más empresas aumenten su interés por el sector.

La ciudad de Quito, en 1978 fue declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la riqueza de su casco colonial, sus grandes y variadas y majestuosas iglesias que han sobrevivido el paso de los años y la fuerza de naturaleza con 2 importantes terremotos en los siglos XVIII y XIX. En sus calles, a cada paso podemos ver la riqueza de la escue-

la Barroca en Quito que fusionó el arte europeo e indígena en un sincretismo inspirado en la religión de los locales y de los blancos colonizadores. (UNESCO, 2014)

En la época actual la ciudad de Quito, capital del Ecuador, también ha sido acreedora a varios reconocimientos internacionales sobre la calidad de sus atractivos individual y colectivamente, siendo el más reciente como “Destino Líder en Sudamérica” en los XXI World Travel Awards (WTA) celebrados en agosto del 2014. (World Travel Awards, 2014)

La suma de los hechos anteriormente indicados nos permiten concluir que la ciudad de Quito cada vez se está consolidando como un destino turístico de calidad a nivel internacional y por tanto las expectativas de los visitantes al llegar a nuestra ciudad, son cada vez más altas y por tanto es necesario elaborar una correcta planificación estratégica en que nos conozcamos nosotros mismos con nuestras limitaciones y fortalezas, conozcamos a nuestros clientes y sus necesidades y hallemos la mejor forma para cubrir sus expectativas y asegurar su fidelidad y compromiso.

1.2.3. Reseña de los Hoteles en estudio

1.2.3.1. Hotel Casa Gangotena



Figura 4. Casa Gangotena logo

Fuente: (Casa Gangotena, 2014)

El Hotel Boutique Casa Gangotena se ubica en el centro histórico de Quito, diagonal a la Iglesia de San Francisco y frente a la Plaza del mismo nombre. Según los historiadores españoles que realizaron las primeras crónicas de la ciudad de Quito, en este mismo sitio se en-

contraron antiguos templos incas y uno de ellos exactamente en el sitio que se levanta Casa Gangotena.

Cuando se fundó la ciudad de Quito en 1534, la orden de los franciscanos ocupó el extremo oeste de la plaza, donde se habían tenido un antiguo e importante “*tianguéz*” (mercado) de la región y desde allí comenzó su tarea evangelizadora con los pobladores de la zona. Posteriormente las familias más importantes de la ciudad construyeron sus casas alrededor de este importante centro urbano, siendo las más recordadas: Jijón, Barba, Caamaño y Gangotena. En el año de 1914 ocurrió un incendio en la casa de la familia Gangotena, por lo cual debieron realizar la reconstrucción de la misma, pero esta vez su fuente de inspiración fue un antiguo palacio de Venecia sobre el que los hermanos Antonino & Paolo Russo realizaron el diseño actual con gran cantidad de materiales traídos desde Francia, Bélgica e Italia.

En el mes de Octubre del 2011, Casa Gangotena abrió sus puertas como un hotel de lujo, luego de casi 5 años de restauración en que se buscó preservar el espíritu de la casa y resaltar su riqueza arquitectónica, con el fin de proporcionar una experiencia diferente a todos sus visitantes. Cuenta con 31 habitaciones divididas entre 20 Luxury, 1 Luxury Plus, 1 Junior Suite, 1 Junior Suite Balcony y 8 Plaza View, todas ellas decoradas con hermosos detalles en techos y paredes tanto en su interior como exterior.

Esta elegante mansión que orgullosamente es parte del patrimonio de la ciudad, posee también las comodidades de un hotel de lujo: restaurante “Cedrón” (recientemente remodelado), bar, terraza con amplia vista, parqueadero, cerraduras electrónicas, ventanas a prueba de ruido y paneles solares para calentamiento de agua de uso de los huéspedes, servicio de Concierge, servicio de internet, circuito de vigilancia privada y otras comodidades de un hotel a nivel internacional,. (Casa Gangotena, 2014)

Su target de mercado es principalmente aquel constituido por turistas extranjeros de entre 50 y 70 años, retirados y/o altos directivos de empresas internacionales que visitan el Ecuador y Quito. Otros mercados importantes son las familias extranjeras con niños de 3 a 12 años que viajan en compañía de sus padres o abuelos y las parejas de ecuatorianos que buscan una alternativa de hospedaje diferente para celebraciones personales como aniversarios o noches de bodas.

1.2.3.2. Hotel Patio Andaluz



Figura 5. Hotel Patio Andaluz logo

Fuente: (Hotel Patio Andaluz, 2014)

La casa donde se ubica el Hotel Patio Andaluz fue parte de los solares originales que conformaron la ciudad de San Francisco de Quito al momento de su fundación. Ubicado en la Parroquia de Santa Bárbara, la más antigua según los relatos del padre Juan de Velazco.

Importantes familias y políticos de la ciudad, fueron propietarios del inmueble, destacándose el Marqués de Selvalegre, también el Sr. Antonio Flores, hermano del primer Presidente del Ecuador, Juan José Flores. En tercera generación y a partir de 1923 la heredaron los hermanos Flores Chiriboga, quienes en julio de 1924 la vendieron a la Asociación de Empleados. De allí la casa tuvo varias funciones, El Patio Casino Andaluz, El club de Billar, oficinas y domicilios de gente quiteña y emigrantes de provincia, hasta que la idea de la empresa del centro histórico hace realidad la recuperación para convertirla en lo que hoy es parte de la Cadena hotelera Cialcotel promovida y dirigida por el Ing. José Luis Alvarez Burbano de Lara en el año 2003.

A más de su rica historia y todas sus tradiciones cuentan la familias: Larrea Jijón, Caamaño y Freile, que los nobles de la época inicial de la colonia y posterior a ella hacían base de actos sociales en la “casa del patio español” (como la llamaban en esa época), así como también la tomaban como modelo de varias construcciones en otros solares dada su gran amplitud y elegancia...

Con los supuestos planos pertenecientes a la casa del Patio Andaluz, se edificaron las casas de los marqueses de Villacís y Villaverde, dando así fe a la importancia que esta magnífica construcción tuvo y tiene en nuestros días.

El Hotel Patio Andaluz fue inaugurado oficialmente el 24 de noviembre de 2003 con categoría de cuatro estrellas, con grandes arcos y patios interiores cuenta actualmente con 32 habi-

taciones divididas entre: 1 Suite Premier, 11 Suites dúplex y 20 habitaciones Standard con capacidad para albergar a 65 personas.

Su mercado está enfocado en huéspedes que visitan el país con fines turísticos, siendo su principal segmento, los adultos mayores de 50 años que vienen en busca de conocer Quito y el Ecuador y teniendo fácil acceso al centro histórico (el hotel se encuentra a solo 6 cuadras del Teatro Sucre, a 2 cuadras de la Plaza de la Independencia y el Palacio de Carondelet y a 4 cuadras de la Iglesia de la Compañía, símbolo de la ciudad).

Posee un restaurante, de nombre Rincón de Cantuña con capacidad para 70 personas que ofrece desayuno buffet diariamente. La carta está constituida por platos nacionales tradicionales y cocina internacional; cuenta con la Cava de Jerez que ofrece una oferta de vinos y tragos en un ambiente acogedor.

Posee una Sala de lectura con estación de café permanente, dos computadoras y una impresora, así como una tienda de artesanías próxima a su entrada principal.

El Hotel Patio Andaluz es miembro de la cadena hotelera ecuatoriana Cialcotel, que cuenta con hoteles en ciudades como Cuenca, Ambato, Bahía de Caráquez, Salcedo y su objetivo es el de brindar “atención de calidad bajo un estándar y un concepto similar de servicio.” (Hotel Patio Andaluz, 2014)

1.2.3.3. Hotel Boutique Portal de Cantuña



Figura 6. Hotel Boutique Portal de Cantuña logo
Fuente: (Hotel Boutique Portal de Cantuña, 2014)

El Hotel Boutique Portal de Cantuña es un pequeño hotel de tres estrellas, que se ubica en el centro histórico de Quito, a escasos metros del convento de San Francisco y que abrió sus puertas en el mes de diciembre del 2012.

Funciona en una antigua casa de decoración barroca construida en 1863 y que fue un convento de la orden de las Damas Protectoras del Obrero, quienes prestaban su ayuda en la evangelización y trabajo social a los pobladores de la zona. Hace 120 años la familia Sánchez compró la propiedad y ha pertenecido a la misma por 4 generaciones.

El hotel a pesar de estar en un sector transitado, está lejos del ruido del tráfico ya que se encuentra al final de un callejón interior y atendido por sus dueños quienes se esmeran con sus huéspedes en todo momento.

Hotel Boutique Portal de Cantuña cuenta con 750 m² de construcción, 13 habitaciones de una sola categoría, entre sencillas y dobles, un comedor antiguo, un acogedor restaurante, jardines interiores y un jacuzzi con vista al Panecillo. La decoración del hotel fue encargada a la decoradora Verónica Ulrich, quien realizó el diseño característico de su enorme vitral central utilizando materiales reciclados. Una pequeña capilla interior alberga la escultura de una virgen del siglo XVI, cuadros de la escuela quiteña y molduras recubiertas con pan de oro.

(Hotel Boutique Portal de Cantuña, 2014)

Adicionalmente sus dueños han puesto un énfasis especial en resaltar los detalles arquitectónicos de la antigua casa, en la que sobresalen paredes de barro, testigos del pasar de los años y de muchas historias por contar.

El hospedaje incluye desayuno continental para sus huéspedes, servicio de internet inalámbrico, uso de jacuzzi, jardines y asesoría para tours y visitas alrededor del Ecuador.

2. ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS

Los términos de Misión, Visión y Valores, están íntimamente ligados dentro de la Planeación Estratégica, ya que estos constituyen los pilares sobre los que se realizarán todas las acciones presentes y futuras dentro de cada organización.

En pocas palabras la Misión nos dirá por qué existimos, la Visión qué queremos llegar a ser y los Valores simbolizan en qué creemos; la suma de ellos nos conducirá al planteamiento de los Objetivos, Metas y Estrategias en cada empresa.

2.1. Misión y Visión

2.1.1. Misión



Figura 7. Gráfico de Misión

Fuente: <http://www.radioalaire.org/images/mision.jpg>

El término Misión según el Diccionario de Administración de Empresas es:

El concepto central de la planificación estratégica de la empresa. Consiste en un enunciado en el cual se debe exponer de manera general, breve y precisa en qué consiste lo que la empresa se propone hacer, y cuáles pautas básicas guiarán las acciones para lograr sus propósitos. (...) la Misión sirve de base para inspirar y orientar los planes estratégicos empresariales. La coherencia entre el contenido específico de estos (en cuanto a sus objetivos, programas y dotación de recursos) con la Misión es una de las condiciones esenciales para la efectividad económica de la empresa. (Hernández, 2006)

En estas líneas tenemos una primera definición en que nos da algunas cualidades importantes como la brevedad y precisión ya que un enunciado demasiado largo haría que se pierda la

fuerza del mensaje a transmitir, o si fuera muy ambiguo no alcanzaría a cumplir con su objetivo y lo que la Alta Dirección desea que todos conozcan sobre la organización.

Además menciona que debe “inspirar y orientar” tanto los planes como a los empleados de la institución ya que debe estar formulada de forma que su sola lectura garantice el que sus colaboradores deseen hacer lo que ésta señala mediante el correcto uso de las herramientas provistas por la empresa.

Misión también se define como “una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización” (Sainz de Vicuña Ancín , 2012).

En esta segunda definición, a pesar de su corta extensión nos dice algo muy importante: que representa “la razón de ser” de la organización; es decir que la Misión es la base y además la clave para que conozcamos qué tipo de empresa es o al menos la forma en que fue concebida por la Alta Dirección.

Por otro lado en esta definición vemos la importancia de que la misma se encuentre escrita ya que ello ayudará a cada empresa a tener claro su rumbo y formular sus siguientes y consecutivos Planes, Objetivos, Metas y Estrategias. Al estar escrita la Misión, todos los empleados de la empresa sabrán cuál es el objetivo principal y al que deben contribuir para el beneficio de todos los actores de la organización (accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general), además al estar escrita la Misión, se “acrecienta la lealtad y compromiso de la dirección, facilita la comunicación, aumenta la productividad de la dirección y hace que el proceso de selección sea más eficaz” (Sainz de Vicuña Ancín , 2012).

La Misión proclama el propósito de la corporación y proporciona a todos una idea clara de lo que la compañía debe hacer, razón por la cual debe fijarse en forma correcta, ser aceptada por sus actores y comprendida por todos quienes laboran en la organización.

En el sentido estricto de la palabra,

Misión significa deber, obligación y/o trabajo que se desempeñará. La misión de la organización explica su razón de ser o existir; es la declaración de su propósito y alcance y debe responder a la pregunta: cuál es el negocio de la organización?” (Chiavenato & Sapiro, 2011)

La Misión es una convocatoria a la acción, debe ser cumplida por todos quienes en ella trabajan o colaboran y es la causa por la que se debe luchar, siendo la razón de ser de la organización. Una vez que se cumpla con la Misión, la Alta Dirección deberá reformularla para seguir evolucionando a lo largo de los años.

Hay ciertas características que deben cumplirse en la formulación de la Misión: debe enfocarse más a los mercados que a los productos; debe ser realizable, motivadora y específica.

(Superintendencia de Compañías, 2006).

Si la Misión se enfoca en los productos, ésta deberá ser cambiada cada vez que la empresa innove con nuevos productos o si el mercado motiva al cambio de maquinarias, proveedores o tecnologías.

Debe ser realizable, ya que metas demasiado ambiciosas podrían hacer que los empleados se desmotiven y pierdan el norte en sus labores.

Debe ser motivadora, ya que con su simple lectura debe inspirar a sus colaboradores a superarse y hacer lo necesario por llegar a cumplirla.

Finalmente debe ser específica ya que debe indicar en forma concreta cuál es el negocio de la organización como el objetivo final al que apuntan sus estrategias.

Un correcto planteamiento de la Misión, permite que la Alta Dirección aumente sus probabilidades de éxito ya que tiene un claro panorama del objetivo a alcanzar, además contribuye a que sus colaboradores se esfuercen en la misma dirección, sirve para realizar una correcta distribución de los recursos y conocer cuáles serán los objetivos críticos que se deban cumplir ya que su éxito asegurará el cumplimiento del Plan Estratégico y el progreso de la organización.

Peter Drucker, (citado por David, 2013) resumió en pocas palabras el sentido de la Misión:

“una empresa no se define por su nombres, sus estatutos o su acta constitutiva, sino por su misión. Solo una definición clara de la misión y el propósito de la organización permite tener objetivos empresariales claros y realistas”.

En este párrafo vemos reflejado la importancia que Drucker (a quien la *Harvard Business Review* llamó como “el más importante pensador de la administración de nuestros tiempos”) ha dado a la formulación de la misión en cualquier empresa; según sus palabras, no serán solo la dirección de turno quien defina hacia dónde debe dirigirse la organización, sino que la misión misma marcará el rumbo y los objetivos que deberán alcanzarse.

En ocasiones la Misión no tiene el éxito esperado y no llega a cumplirse por diversas razones como (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011):

-El enfoque se realizó pensando en productos o servicios y no en mercados y clientes; esto nos podría ocurrir cuando pensamos que tenemos un producto estrella que revolucionará el mercado, y no pensamos en las necesidades de nuestros clientes para diseñar nuestros productos.

-La Misión fue detallada en forma extensa de manera que se pierde su fortaleza y el enfoque hacia el cliente; la Misión debe ser sencilla, corta y clara de manera que sea recordada fácilmente e identifique qué y quién es lo más importante para la organización.

-La falta de comunicación y distribución de la misma; una correcta socialización de la Misión permite que cada funcionario y empleado evalúe la forma en que su trabajo aportará al cumplimiento de la misma, desde las labores más sencillas y cotidianas hasta las Estrategias ideadas por la Alta Dirección.

-Carecer de indicadores que permitan monitorear la situación actual de la empresa, de manera que no se desconozca si la situación actual es mejor o peor a la anterior. La organización debe establecer cuál es el desempeño típico (por ejemplo índice de satisfacción del 85%), para luego de cierto tiempo volver a medir la respuesta del cliente y determinar si los esfuerzos han sido positivos en su percepción de los servicios proporcionados.

-Haber realizado todo el esfuerzo en la formulación del Plan Estratégico, pero dejarlo archivado en las oficinas (generalmente de la Alta Dirección) en lugar de tenerlo como guía permanente y ser parte integral del proceso de la organización. La Misión y todo el Plan Estratégico deberán ser evaluados y mejorados en forma constante según el mercado y la organización lo requieran.

2.1.2. Visión



Figura 8. Gráfico de Visión

Fuente: http://0.static.wix.com/media/680d22_057c7f8f745ada0304227d832a28ad9f.png_256

Una primera definición de Visión es: “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.” (Jack, 2000).

Como Jack lo indica, la Visión nos mostrará el “rumbo” para la toma de decisiones a largo plazo

Una de sus características más importante es que “...una Visión es una meta que inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo.” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)

Como vemos en el párrafo anterior, la Visión debe ser inspiradora ya que debe ser el motor y la guía de la organización que movilice al personal de la empresa para esforzarse y cumplir cada día con las metas previstas; debe también ser de gran alcance, con planes ambiciosos y además ser formulada para que se cumpla en el plazo que fue previsto dentro del Plan Estratégico (que es usualmente de 3 a 5 años).

En la Visión “pueden incluirse términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc.” (Lerma, 2012).

Para estar debidamente establecida, la Visión debe ser: formulada por líderes, amplia, detallada, positiva y alentadora, compartida con todos los colaboradores, y apoyada por la Alta Dirección.

John W. Teets, Presidente de Greyhound, Inc. (citado por David, 2013), “el trabajo del estratega consiste en ver la compañía no como es... sino como aquello en lo que puede convertirse.” Este autor tiene razón ya que los altos directivos son los llamados a ver más allá de lo establecido y ser creativos de manera que se encuentre las mejores estrategias para llegar a cumplir los sueños de la organización, sin limitarse por la realidad actual sino soñando con nuevas realidades.

Algunas preguntas que pueden ayudar a elaborar la Visión son (Lerma, 2012):

- ¿Qué quiero que la organización sea a futuro?
- ¿En dónde deseo que esté la organización al final del tiempo que abarca el plan?
- ¿Qué quiero que la organización haga al final del tiempo que abarca el plan?

Luego de responder a estas preguntas, la Alta Dirección podrá formular una Visión que debe ser ambiciosa pero al mismo tiempo alcanzable, ya que los Directivos de la empresa deberán buscar las herramientas y métodos correspondientes para alcanzarla, debiendo aprender de sus aciertos y errores y siendo creativos en sus Estrategias.

Aunque no siempre la Visión sea medible con precisión, mediante un indicador específico, declara cuáles son los valores, aspiraciones y metas de una organización, y “tratan de captar no solo las mentes, sino los corazones de los empleados.” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Como vemos, uno de los objetivos de la Visión es el motivar fuertemente a sus colaboradores, mediante frases ambiciosas y que puedan llegar a la parte sentimental de cada uno de ellos.

Debe además la Visión ser concisa pero potente (es decir con especial énfasis en la calidad de las palabras y la consecución de metas guardar equilibrio en los distintos grupos de interés.

Algunos errores comunes para el fracaso de las visiones son (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011):

- Incongruencia entre lo escrito y lo que realiza la Alta Dirección; ello termina destruyendo el entusiasmo de los trabajadores, quienes no ven como una propuesta realista y alcanzable lo indicado en la Visión y ponen en duda su cumplimiento.
- Visiones ajenas a la realidad (que terminan siendo rechazadas por sus propios empleados o que nunca logran concretarse y que arrojan pérdidas para las empresas). En ocasiones las empresas por tratar de ser muy ambiciosas, no consideran sus verdaderos recursos financieros, tecnológicos o humanos, así como el entorno en el cual deben desarrollarse.

-Pensar que la Visión resolverá todos los problemas de la organización; al igual que las Estrategias y Objetivos, si estos han dejado de ajustarse a la realidad de la empresa y del medio en que se halla, deberán ser revisados y replanteados para llegar a conseguir los Objetivos organizacionales.

2.2 Valores y Políticas

2.2.1 Valores



Figura 9. Gráfico de Valores

Fuente: <http://www.taali.com.mx/wp-content/uploads/2014/07/misiVisoValores.png>

Los valores constituyen el marco axiológico que influirá en los empleados de una organización, facilitando el alcance de objetivos que no serían alcanzables en forma individual.

“Los valores son la columna vertebral de los comportamientos de los colaboradores de cada empresa y son la base de sus actitudes, expectativas y motivaciones.” (Cograf Publicaciones, www.elvalordelosvalores.com, 2008)

En esta definición podemos ver la importancia que tiene la selección de los valores en una organización, ya que ellos darán la clave de cómo proceder en el día a día de cada persona, sin importar su antigüedad en la empresa, cargo, género o posición económica. Los Valores serán la razón fundamental para hacer o dejar de hacer las cosas, sin necesidad de tener una vigilancia permanente o el temor a la sanción o al castigo. Los subordinados siempre verán en sus Jefes o Superiores, un ejemplo para su comportamiento dentro e incluso fuera de la organización.

Los valores serán de gran utilidad para sus integrantes: (Cograf Publicaciones, www.elvalordelosvalores.com, 2008) ya que:

- Les permiten que se relacionen y funcionen mejor.
- Sean más creativos y efectivos en forma grupal, para solucionar los problemas y diseñar estrategias
- Se sientan más identificados y comprometidos con la razón de ser de la organización.

Como podemos ver el correcto planteamiento de los valores, permitirá el mejor funcionamiento personal y grupal dentro de la empresa, logrando que sus actores interactúen de mejor forma y que en conjunto aporten a la consecución de las Metas de la organización.

Adicionalmente es necesario buscar la mejor forma para que todos en la organización conozcan e interpreten de la misma forma cada valor, evitando así los antivalores (como por ejemplo cuando se promueve el trabajo en equipo, pero cada Departamento se preocupa solo de conseguir sus metas y no del éxito en conjunto).

Al conocer los valores de la organización, se podrá saber cuál va a ser el comportamiento interno y la forma en que la Alta Dirección desea que se vea a la empresa desde el exterior; los Valores deben ser considerados con respecto a todos los actores vinculados con la organización como accionistas, proveedores, clientes, los mismos trabajadores y la comunidad en general.

El reto para las organizaciones está en lograr que la lista de Valores, se convierta en comportamientos dentro de las tareas de cada trabajador en sus funciones diarias, de manera que sean un aporte en el alcance de los Objetivos de la organización.

Una vez que se determinen los Valores, podrán trazarse las Políticas, Objetivos, Metas y Estrategias del Plan Estratégico.

2.2.2 Políticas



Figura 10. Gráfico de Políticas

Fuente: http://www.siica.com/images/politicas_n.png

Las Políticas representan la filosofía y el pensamiento administrativo en los niveles más altos de la empresa y pueden ser elaboradas en relación a los clientes, proveedores, contratación, motivación, etc.; siendo su objetivo el de establecer ciertos límites en las decisiones.

Como Wheelen & Hunger lo mencionan en su libro: Administración Estratégica y Política de Negocios, las políticas definen:

las directrices generales para implementar el curso de acción elegido. Las políticas, al fluir desde la estrategia seleccionada, proporcionan directrices para la toma de decisiones y acciones a través de la organización. Son principios bajo los cuales la corporación opera día a día. (Wheelen, Thomas; Hunger, David, 2009).

Según anotan Wheelen & Hunger, a pesar de la independencia, personalidad o situación anímica de cada funcionario, las Políticas delimitan su proceder dentro de la organización al estar íntimamente ligadas a la Misión y Visión de la empresa; de esta manera se asegura que internamente todo apunte a la consecución de las metas comunes.

Por otro lado, una Política es una conducta que guía a la compañía, siendo su afán el de describir cómo proceder a lo largo del tiempo, en diversas situaciones (frecuentes o no) que podrían presentarse en sus actividades. La finalidad de las Políticas, es la de asegurar que sus funcionarios y empleados, tomen decisiones que apoyen a la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.

Sin embargo suelen existir excepciones al cumplimiento de las Políticas debido a diversos motivos como: la presencia de clientes importantes para la organización y para quienes se

realizan excepciones en temas de accesos a áreas restringidas, facilidades de crédito o gratuidades; o situaciones ocasionales como la urgencia de ciertos productos y servicios, por lo que no se realiza el concurso y comparación entre varias propuestas, sino que se concreta la compra con un proveedor determinado. Estos casos deberán ser analizados individualmente y autorizados por los funcionarios competentes quienes justificarán sus decisiones ante la Alta Dirección.

Las Políticas suelen tener mayor duración incluso que aquellas estrategias que originaron su creación y llegan a ser parte de la cultura de una empresa o corporación; por tanto un cambio en las estrategias debe estar ligado a una revisión y posible cambio en las Políticas. Algunas Políticas importantes son conocidas a nivel mundial y se generalizan como aquella de que “el cliente siempre tiene la razón”

Las Políticas pueden establecerse en muchos parámetros y campos de acción de la empresa; algunas de ellas pueden ser: políticas de atención al cliente, de reservas, de cancelación, de proveedores, de manejo de quejas, de descuentos, de manejo de desperdicios, de comportamiento, de comisión por ventas y muchos otros que podrán irse actualizando según el giro del negocio y la forma en que cambie el mercado y sus necesidades.

Así por ejemplo, una política típicamente hotelera, establece cómo debe procederse en cuanto a las cancelaciones de servicios contratados; algunas empresas indican que se hará un reembolso total si la cancelación ha sido realizada con al menos 30 días de anticipación, pero para otras el plazo disminuye a solo 48 horas antes de la fecha establecida.

En este tipo de Políticas y decisiones se involucran factores tan diversos y que son propios de la realidad de cada empresa, como la ubicación geográfica (un hotel en una ubicación remota será más difícil de recuperarse de una cancelación, que uno de ciudad), la temporada (meses de gran demanda u otros de poca acogida), la experiencia de los administradores o propietarios (algunos no adoptan políticas de este tipo por desconocimiento del sector), los clientes con los que trabajan (agencias de viajes, empresas o clientes directos con reservas de último minuto).

Independientemente del tipo de Política que sea adoptada por la Alta Dirección, será muy importante que tanto el personal interno (empleados, colaboradores y funcionarios) como

proveedores, clientes y huéspedes, conozcan de sus límites y consecuencias por incumplimiento. Si la Política no se transmite a tiempo (generalmente por errores de omisión), no será ético el querer aplicarla con un cliente (interno y/o externo) ya que generará insatisfacción y malestar para con la empresa.

Mientras más claras sean la Políticas, serán más consistentes y efectivos los planes en una empresa.

2.3. Análisis comparativo

Debido a un pedido específico de la Alta Dirección de los hoteles base de este estudio (Hotel Casa Gangotena, Hotel Patio Andaluz y Hotel Boutique Portal de Cantuña), se guardará confidencialidad respecto a la fuente en cada etapa del presente análisis comparativo, razón por la cual los hoteles serán identificados como A, B y C y su orden podrá ser cambiado para garantizar lo solicitado por la Alta Dirección; adicionalmente en aquellas frases en que se mencione el nombre de una de las instituciones, el mismo se cambiará por “nuestro hotel” para dar cumplimiento a lo solicitado.

2.3.1. Análisis comparativo de la Misión

2.3.1.1 Hotel A

“VIVIR Y COMPARTIR CON PASIÓN LA EXPERIENCIA DE LA HOSPITALIDAD ECUATORIANA DE NUESTRO HOTEL CON EL MUNDO.”

2.3.1.2 Hotel B

“SOMOS UNA EMPRESA HOTELERA DEDICADA A BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD A NUESTROS HUÉSPEDES, GARANTIZANDO UNA EXPERIENCIA ÚNICA, EN UN AMBIENTE TRADICIONAL Y CON ATENCIÓN PERSONALIZADA.”

COMPONENTES DE LA MISIÓN:

- 1. CLIENTES: HUÉSPEDES EXTRANJEROS.**
- 2. PRODUCTOS O SERVICIOS: SERVICIO DE CALIDAD.**

3. **MERCADOS: A NIVEL INTERNACIONAL Y NACIONAL.**
4. **TECNOLOGÍA: FACILITANDO LAS RESERVACIONES Y PAGOS A TRAVÉS DE PÁGINAS EN LA WEB.**
5. **PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD: MANTENIENDO LA CALIDAD DE SERVICIOS PERSONALIZADO PARA NUESTROS HUÉSPEDES HACIENDO QUE NOS ESCOJAN POR LA ATENCIÓN ÚNICA EN NUESTRO ESTABLECIMIENTO.**
6. **FILOSOFÍA: SERVICIO PERSONALIZADO, ATENCIÓN COMO SI ESTUVIERAN EN CASA.**
7. **AUTOCONCEPTO: ATMÓSFERA FAMILIAR.**
8. **PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA: QUE NOS RECONOZCAN Y SEPAN QUE VAN HACER TRATADOS COMO SI FUERAN DE LA FAMILIA.**
9. **PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS: EMPLEADOS SE SIENTAN PARTE DE LA FAMILIA Y TRATO IGUALITARIO.**

2.3.1.3 Hotel C

CONTAR CON UN ESTABLECIMIENTO «HOTELERO BOUTIQUE» QUE BRINDE SERVICIOS Y PRODUCTOS TURÍSTICOS DE CALIDAD A PRECIOS COMPETITIVOS, CUMPLIENDO CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CLIENTE Y QUE SE ENCUENTREN DENTRO DE LOS PARÁMETROS DEL SERVICIO DEL HOTEL Y EN BASE A UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE MEJORAMIENTO CONTINUO, ALCANZANDO UNA RAZONABLE RENTABILIDAD PARA SUS ACCIONISTAS Y BENEFICIOS PARA SUS EMPLEADOS, POTENCIALIZANDO LOS RECURSOS TURÍSTICOS DE LA REGIÓN EN LA QUE OPERA Y RESPETANDO LOS VALORES ÉTICOS, MORALES Y LEGALES.

TANTO CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS COMPRENDEN QUE NUESTRO VERDADERO NEGOCIO ES EL DE RETENER, BRINDAR MOMENTOS, SENSACIONES INOLVIDABLES Y MUCHOS VALORES AGREGADOS BAJO UN MEJORAMIENTO CONTINUO.

Como revisamos anteriormente, son algunos elementos que deben estar presentes en la formulación de la Misión y que he resumido en el cuadro que sigue a continuación; en base a

ellos se ha diseñado una matriz para identificar aquellos el nivel de cumplimiento, siendo 1 cuando sí cumple, 0,5 si cumple parcialmente o 0 si no cumple.

El puntaje máximo de cumplimiento será de 20 puntos dividido en 8 categorías o criterios que incluyen: si es inspiradora, fácil de comprender, corta en extensión, si fuera visible para su personal, si habla tanto del hotel como del mercado, si tuvo aporte del staff y si utilizó palabras no muy técnicas en su formulación.

Tabla 3. Ponderación de Criterios en el cumplimiento de la Misión

CRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO	HOTEL A		HOTEL B		HOTEL C	
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO	
INSPIRADORA	4	1	4	0,5	2	0,5	2
FACIL DE COMPRENDER	3	1	3	0,5	1,5	0,5	1,5
CORTA	3	1	3	1	3	0	0
DEBE TENER APORTE DEL STAFF	3	1	3	0,5	1,5	1	3
DEBE SER VISIBLE	2	1	2	0	0	1	2
DEBE HABLAR DE NOSOTROS	2	1	2	1	2	1	2
DEBE HABLAR AL MERCADO	2	1	2	1	2	1	2
PALABRAS NO MUY TECNICAS	1	1	1	1	1	0,5	0,5
TOTAL	20		20		13		13
SI CUMPLE			1				
CUMPLE PARCIALMENTE			0,5				
NO CUMPLE			0				

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla podemos observar las puntuaciones que obtuvieron los Hoteles A, B y C en las diferentes categorías que son:

-Inspiradora: el “Hotel A” cumple lo indicado, al utilizar palabras que denotan grandeza como “pasión” o “vivir” y que motivan a su personal; la Misión en los otros hoteles no tienen la misma fuerza, a pesar que se han visto reforzados con información complementaria, por ello se ha calificado como cumplimiento parcial. Este aspecto ha recibido la calificación más alta en la matriz ya que deberá ser motivante para que todos en la empresa unan sus esfuerzos por cumplirla.

-Fácil de comprender: el “Hotel B” menciona un ambiente tradicional, lo cual no es muy claro pudiendo referirse a familiaridad del trato, a la decoración del mismo o la casa en que se sitúa; por otro lado en la formulación del “Hotel C”, se diluyen sus esfuerzos al tratar de hacer referencia a todos los actores del medio ambiente (inclusive accionistas y comunidad), por ello su cumplimiento es parcial.

-Corta: Los Hoteles A y B lo cumplen correctamente, no así el “Hotel C” que se extiende innecesariamente y por lo cual se calificó como de “no cumplimiento”. Este aspecto es importante ya que servirá para que sus colaboradores recuerden fácilmente su Misión durante sus labores.

-Debe tener aporte del staff: el caso del “Hotel B” tuvo cumplimiento parcial ya que son sus propietarios quienes formularon la Misión, con un aporte limitado de uno de sus colaboradores; no así en los Hoteles “A y C” en donde se realizaron reuniones de trabajo en grupo e individuales para obtener los aspectos más representativos. Este aspecto es importante ya que al tener aporte del grupo, se asimila como algo propio y con lo que los colaboradores se sienten identificados.

-Debe ser visible: en el caso del “Hotel B” se ha calificado como de no cumplimiento ya que no está expuesta en áreas comunes y por tanto tiende no ser recordada. En los otros hoteles la Misión es expuesta y además reforzada con material que es entregado al ingreso a la institución.

-Debe hablar de nosotros (es decir de cada empresa): todos los hoteles hablan de ellos mismos, por lo cual todos tienen cumplimiento.

-Debe hablar al mercado (es decir a sus clientes): de igual manera todos lo hacen.

-Debe evitar palabras muy técnicas: en el caso del “Hotel C” se habla de “cultura organizacional de mejoramiento continuo” lo cual no es fácilmente comprendido si no ha habido cierto nivel de formación académica en sus colaboradores y podría ser susceptible a interpreta-

ciones, por tanto se ha calificado como de cumplimiento parcial. En los otros hoteles no se registran palabras técnicas.

2.3.2. Análisis comparativo de la Visión

De igual manera que en la Misión, a continuación transcribimos la Visión en los Hoteles A, B y C, para a pasar al análisis comparativo en base a los aspectos más relevantes de la misma:

2.3.2.1 Hotel A

“SER LÍDER DE LA HOSPITALIDAD EN LATINOAMÉRICA E ÍCONO DEL DESTINO, CREANDO VALOR PARA NUESTROS CLIENTES, COLABORADORES, ACCIONISTAS Y LA COMUNIDAD, A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN CONSTANTE, CALIDAD INSUPERABLE, CON TALENTO HUMANO EXPERTO Y COMPROMETIDO.”

2.3.2.2 Hotel B

“SER LA PRIMERA OPCIÓN DE B&B DE LOS VISITANTES EXTRANJEROS DENTRO DEL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO, MEJORANDO NUESTRA CALIDAD Y SERVICIOS CONSTANTEMENTE. PERMITIENDO QUE NUESTROS COLABORADORES FORMEN PARTE ACTIVA EN EL CRECIMIENTO DE “NUESTRO HOTEL”.

2.3.2.3 Hotel C

“SER EL PRIMER HOTEL BOUTIQUE DEL PAÍS Y DE LATINOAMÉRICA, CON SERVICIOS TURÍSTICOS DE CATEGORÍA Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES.”

Tabla 4. Ponderación de Criterios en el cumplimiento de la Visión

CRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO	HOTEL A		HOTEL B		HOTEL C	
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO	
INSPIRADORA / MOTIVADORA	4	1	4	1	4	1	4
AMBICIOSA Y DESAFIANTE	4	1	4	1	4	1	4
REALISTA, VIABLE	4	1	4	0,5	2	0,5	2
MEDIBLE	3	1	3	1	3	1	3
INTEGRADORA	2	1	2	1	2	1	2
DEBE SER VISIBLE Y DIFUNDIDA	2	1	2	0	0	1	2
PALABRAS NO MUY TÉCNICAS	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	20		20		16		18
SI CUMPLE			1				1
CUMPLE PARCIALMENTE			0,5				0,5
NO CUMPLE			0				0

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la Visión, hemos identificado 7 aspectos relevantes en su formulación y cuyo cumplimiento sumaría un máximo de 20 puntos; las categorías son: que la Visión sea inspiradora / motivadora, que sea ambiciosa y desafiante, que también sea realista y viable, que sea medible, que tenga carácter de integradora, que sea visible y difundida y que no utilice palabras muy técnicas.

El detalle es el siguiente:

-Inspiradora y Motivadora: en todos los casos se utilizan palabras como “líder”, “categoría”, “calidad”, “primera opción”, “primer hotel”, lo cual estimula al personal de todo nivel de manera que dirijan sus esfuerzos hacia esa meta común, que sería un orgullo para quienes laboran en ellas.

-Ambiciosa y Desafiante: el hecho de apuntar a ser el número uno o el mejor, será un gran reto para la Alta Dirección y para su personal de todas las líneas; en el caso del “Hotel A”, su reto es más desafiante ya que se lo cumplió antes de su 3er año de funcionamiento y ahora es más importante mantenerse como el primero en su categoría ya que el no hacerlo sería un retroceso frente a la comunidad, los clientes y la competencia; en esta etapa, la Alta Dirección deberá destinar todos los recursos necesarios (tecnológicos, humanos, financieros y otros) para alcanzar el cumplimiento de la Visión.

-Realista y Viable: este aspecto es muy importante ya que ayudará a la credibilidad de la empresa no solamente a nivel de la industria, sino a nivel interno ya que podría hacer que sus empleados se motiven o por el contrario estimen que lo planteado es inalcanzable y se vea reflejado en su falta de interés o desmotivación.

En el caso del “Hotel B”, aspira a ser el mejor hospedaje del tipo B&B (es aquel que proporciona Hospedaje con Desayuno, “Bed & Breakfast” por sus siglas en inglés), pero al momento según la página www.tripadvisor.com, se ubica en la posición 13 en preferencia de los clientes en la ciudad de Quito; una opción más realista sería hacer un programa por etapas de manera que en este primer Plan Estratégico su meta sea estar entre los 10 primeros y para el siguiente (luego de 3 años) estar entre los 5 primeros, todo dependerá de la evaluación que se registre anualmente.

-Medible: al indicar que cada uno de los hoteles será el primero en su tipo, ya nos da la pauta para medir resultados ya que cualquier otro lugar ocupado al final del periodo, reflejará el no haber alcanzado las metas planteadas. Periódicamente deberán hacerse las correcciones necesarias para mejorar o revertir otros resultados.

-Integradora: los Hoteles A, B y C cumplen este parámetro ya que su planteamiento es a nivel institucional y no departamental.

-Debe ser Visible y Difundida: al igual que en la Misión, en el caso del “Hotel B”, la Visión no está expuesta para lectura y estímulo de su personal, sino que se ha mantenido a nivel de la Alta Dirección, por lo cual se ha calificado como de “no cumplimiento”. Los hoteles “A” y “C” nuevamente la tienen expuesta en varias áreas internas accesibles para su personal, además que una copia de la misma es entregada a cada colaborador nuevo de la institución. En el anexo de fotos al final del presente estudio, se aprecia los lugares en que se encuentra expuesta dentro de cada establecimiento.

-Palabras no muy técnicas: en este punto los tres hoteles han procurado usar términos de uso común pero que al mismo tiempo son motivantes para sus colaboradores.

2.3.3 Análisis comparativo de los Valores

2.3.3.1 Hotel A

En este caso, los Valores de la empresa se ven enriquecidos con una breve explicación de cada uno de ellos y además una declaración de las “características de hospitalidad ecuatoriana en Nuestro Hotel”:

“VALORES:

- PASIÓN POR EL SERVICIO: SOMOS AMABLES, SERVICIALES Y NUESTRA MAYOR PREOCUPACIÓN ES LOGRAR LA FELICIDAD DE NUESTROS CLIENTES. AMAMOS LO QUE HACEMOS.
- ALEGRÍA: TRABAJAMOS CON ACTITUD POSITIVA Y ALEGRE HACIA NUESTROS CLIENTES Y COMPAÑEROS. SOMOS EMPÁTICOS Y DISFRUTAMOS LO QUE HACEMOS.
- RESPECTO: SOMOS RESPETUOSOS, RESPONSABLES, HACEMOS TODO CON PUNTUALIDAD Y TRATAMOS A TODOS CON EQUIDAD. RESPETAMOS AL MEDIO AMBIENTE Y LA COMUNIDAD.
- HONESTIDAD: HABLAMOS CON LA VERDAD, ACTUAMOS CON HONRADEZ Y TRASPARENCIA.
- EFICIENCIA: ESTAMOS ENFOCADOS EN LA MEJORA CONTINUA Y EFECTIVA DE LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS Y LA RENTABILIDAD.
- TRABAJO EN EQUIPO: CREEMOS QUE SOLAMENTE CON LA COLABORACIÓN, PROACTIVIDAD Y EL TALENTO DE TODAS Y TODOS, LOGRAMOS LA EXCELENCIA EN NUESTRO SERVICIO.
- COMPROMISO: ESTAMOS COMPROMETIDOS CON NUESTROS CLIENTES, LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y LOS RESULTADOS EN NUESTRO HOTEL.”

“CARACTERÍSTICAS DE LA HOSPITALIDAD ECUATORIANA EN NUESTRO HOTEL:

- SENTIMOS PLACER EN LA SATISFACCIÓN DEL OTRO

- SOMOS ALEGRES Y MANTENEMOS UN ESPÍRITU JOVEN
- TRATAMOS CON CARIÑO Y CALIDEZ
- SOMOS RESPETUOSOS
- NOS ENORGULLECE LO QUE HACEMOS
- AMAMOS LO QUE HACEMOS
- DISEÑAMOS Y OFRECEMOS GASTRONOMÍA ECUATORIANA Y DE AUTOR
- VAMOS MÁS ALLÁ DE LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES
- SOMOS AUTÉNTICOS
- MOSTRAMOS INICIATIVA
- INSPIRAMOS CONFIANZA
- GUIAMOS CON LIDERAZGO INSPIRADOR
- ¡SOMOS ÚNICOS!”

2.3.3.2 Hotel B

Los Valores descritos son:

- RESPETO
- HONESTIDAD
- PUNTUALIDAD
- EMPATÍA

2.3.3.3 Hotel C

Los Valores descritos son:

- EFICIENCIA*
- EFICACIA*
- EXPERIENCIA*
- MEJORAMIENTO CONTINUO*
- INNOVACIÓN*

Adicionalmente en el Hotel C, los valores se complementan con un documento que se entrega en forma digital a todos los empleados, mediante un CD (ver anexo “Inducción *Nuestro Hotel*”) que además menciona la importancia del servicio desde el primer momento, el espíritu

de la institución motivando a la acción, trabajo en equipo y el emponderamiento y la alegría durante su jornada, volviendo a cada empleado en un generador de ventas y buscando que se cumpla con los deseos del cliente y se sobrepasen sus expectativas.

En el mismo documento se apoya el Turismo Sostenible con las diferentes acciones que deben comprometerse a realizar (como ahorro de recursos, reducción de desperdicios, apoyo a la comunidad y rechazo a la corrupción) y presenta brevemente a la Alta Dirección del hotel, así como se dan los lineamientos más importantes del Reglamento interno, detallando las faltas leves y graves y poniendo en conocimiento la forma de actuar frente al huésped y las consecuencias tanto positivas como negativas de las acciones del personal.

Otros temas incluidos en el mencionado documento son:

LOS PILARES DE NUESTRO HOTEL:

-BUEN SERVICIO: SERVICIO DE CALIDAD, AMIGABLE Y PROFESIONAL

-BUENAS INSTALACIONES: INSTALACIONES LIMPIAS Y BIEN MANTENIDAS

-BUEN PRECIO: PRECIOS QUE EL CLIENTE SIENTA QUE RECIBIÓ MÁS A LO QUE PAGÓ.

OTROS TEMAS QUE SE MENCIONAN EN EL DOCUMENTO SON:

-CONCEPTO DE SERVICIO

-DECLARACIÓN DE TURISMO SOSTENIBLE

-FUNDAMENTOS

-ESTÁNDARES GENERALES

-ESTÁNDARES HABITACIONES

-ESTÁNDARES RESTAURANTES

-POR QUÉ DEBEMOS DAR BUEN SERVICIO?

-LOS PEQUEÑOS DETALLES HACEN LA DIFERENCIA

-REGLAMENTO INTERNO

-PRESENTACIÓN DE LOS FUNDADORES Y EJECUTIVOS DE LA EMPRESA

Tabla 5. Ponderación de Criterios en el cumplimiento de los Valores

CRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO	HOTEL A		HOTEL B		HOTEL C	
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO	
PERMANENTES EN EL TIEMPO	4	1	4	1	4	0,5	2
TRASCENDENTES	4	1	4	1	4	1	4
GENERAN SATISFACCIÓN	3	1	3	1	3	1	3
INDIVISIBLES	3	1	3	1	3	1	3
INAGOTABLES	3	1	3	1	3	1	3
REFUERZO ADICIONAL	3	1	3	0	0	1	3
TOTAL	20		20		17		18
SI CUMPLE			1				
CUMPLE PARCIALMENTE			0,5				
NO CUMPLE			0				

Fuente: Elaboración propia

-Permanentes en el tiempo: algunos de los Valores citados son Respeto, Honestidad, Alegría, Eficiencia y muchos otros que se deben mantener independientemente del tiempo de la empresa (ya sean unos pocos años o varios siglos), del cambio en sus colaboradores (cambios en las bases o incluso en la Alta Dirección).

En el “Hotel C” hay un Valor específico con el que me encuentro en desacuerdo y es el de la “Experiencia”; según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, experiencia se refiere al “Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas” y como una “Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.” (Real Academia Española, 2015), por tanto no es un Valor, sino que es un tipo de conocimiento que ha sido adquirido; es indiscutible la importancia de la experiencia en el desarrollo de una empresa, pero no debe mezclarse con los Valores para mantener una línea clara para los colaboradores. Es por esta razón que la calificación ha sido como de cumplimiento parcial.

-Trascendentes: otros valores citados como el Trabajo en Equipo, la Alegría o la Empatía, son de gran importancia para el desarrollo del negocio ya que todos ellos permiten que el servicio brindado sea de mejor calidad frente a los ojos del cliente y de los mismos colaboradores. Si no existiera la Empatía (por ejemplo) no tendríamos interés en asistir y ayudar a un huésped que ha perdido su equipaje en el aeropuerto, ya que el ponernos en su posición hace que sintamos lo que el necesita y esperaríamos de nuestra parte.

-Generan satisfacción: el cumplimiento de los valores hace que quienes los cumplen se sientan contentos con sí mismos ya que responden a su forma de ver la vida y cómo practicarla. Por ejemplo la Honestidad nos impulsa a devolver un dinero encontrado sin esperar nada a cambio y por el contrario si no lo entregáramos nos generaría un sentimiento de culpa y decepción de nuestro proceder y por tanto no disfrutaríamos del mismo, al contrario ocurriría si nos lo hubiéramos ganado con nuestro esfuerzo. Todos los Valores citados por los Hoteles A, B y C, nos producen el mismo tipo de sentimiento al cumplirlos.

-Indivisibles: Cada uno de estos valores no puede dividirse por partes ni situaciones, es decir que debe aplicarse 100% siempre y en todas las circunstancias. Por ejemplo, no podemos ser respetuosos solo con nuestros clientes y hacer lo contrario con los colaboradores de la empresa, todos merecen el mismo tipo de trato en todo lugar. Los 3 hoteles de estudio hacen referencia a Valores indivisibles.

-Inagotables: no podemos ser Puntuales solo en ciertas épocas del año (o cuando nos estén controlando únicamente), sino que esta es un Valor que debe ser parte de nuestro proceder en todo momento, independientemente del tiempo en la empresa o las funciones que se desempeñen.

-Refuerzo adicional: los Hoteles “A” y “C” amplían el alcance de los valores, con información adicional como las “Características de la Hospitalidad Ecuatoriana” en el primero; aquí incluso se cierra con la frase motivadora de “¡Somos únicos!” y palabras poderosas como amor, liderazgo, orgullo y cariño, que incrementa el sentido de pertenencia a la empresa. En el Hotel C, por otro lado, se toma ventaja de la entrega de la información a cada empleado, para incluir situaciones recurrentes como el llamado al no uso del “no puedo” o “no sé”, sino a la búsqueda de otras formas para resolver las necesidades del cliente y la forma de dar un correcto servicio; esto fortalece a los Valores, dando situaciones concretas en que pueden aplicarse.

2.3.4 Análisis comparativo de las Políticas

2.3.4.1 Hotel A:

Dentro de sus Políticas están:

- LAS RESERVACIONES DE HOSPEDAJE, PUEDEN SER CANCELADAS HASTA CON 48 HORAS DE ANTICIPACIÓN SIN NINGÚN RECARGO; SI LA CANCELACIÓN ES POSTERIOR, SE COBRARÁ EL 100% DE LA TARIFA.
- LAS TARIFAS DE HOSPEDAJE SON APLICABLES PARA 1 Ó 2 PERSONAS E INCLUYEN EL HOSPEDAJE DE 2 NIÑOS DE HASTA 12 AÑOS EN COMPAÑÍA DE SUS PADRES.
- TODO HUÉSPED AL MOMENTO DE REGISTRARSE, DEBE ENTREGAR UNA GARANTÍA DE PAGO, PARA APERTURA DE CRÉDITO EN EL HOTEL.
- LUEGO DE REGISTRARSE, TODO HUÉSPED DEBE SER ACOMPAÑADO A SU HABITACIÓN POR UN EJECUTIVO DEL HOTEL, QUIEN LE INDICARÁ LOS SERVICIOS, HORARIOS E INSTALACIONES A DISPOSICIÓN.
- EN CASO DE LATE CHECK OUT, TENDRÁ UN RECARGO DEL 50% DE LA TARIFA HASTA LAS 18:00; SALIDAS POSTERIORES DEBEN COBRARSE CON UN RECARGO DEL 100%.
- TODO ACOMPAÑANTE QUE INGRESE A LAS HABITACIONES, DEBERÁ REGISTRARSE EN LA RECEPCIÓN Y A SU SALIDA DEBERÁ CONFIRMARSE LA INTEGRIDAD DEL HUÉSPED.
- DURANTE LOS FINES DE SEMANA UNO DE LOS EJECUTIVOS DEL HOTEL, SE ENCONTRARÁ DE TURNO Y TOMARÁ LAS DECISIONES OPERATIVAS EN REPRESENTACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL.
- EL ACCESO A LA TERRAZA DEL HOTEL ES UN BENEFICIO EXCLUSIVO PARA LOS HUÉSPEDES.
- DIARIAMENTE SE PUEDE HACER UN AVANCE DE EFECTIVO A LOS HUÉSPEDES DEL HOTEL POR UN MONTO MÁXIMO DE 100 USD Y CON UN RECARGO DEL 10% COMO COMISIÓN PARA EL HOTEL.
- EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEBE SOLICITAR LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA APERTURA DE CRÉDITO PARA UNA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO CONTABLE CONFIRMARÁ SU ACEPTACIÓN O NO.

-EN CASO DE TENER RESERVACIONES PARA UN TOTAL DE 15 PERSONAS O MÁS EN EL RESTAURANTE, LAS SIGUIENTES RESERVACIONES DEBERÁN TOMARSE CON AL MENOS 15 MINUTOS DE DIFERENCIA PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO.

-NINGÚN EMPLEADO DEL HOTEL PUEDE COMISIONAR SOBRE SERVICIOS PRESTADOS PARA HUÉSPEDES.

-NO SE PERMITE EL USO DE CELULARES DURANTE LA JORNADA LABORAL.

-LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS DEL HOTEL TENDRÁN UN DESCUENTO DEL 50% EN CONSUMOS DE ALIMENTOS DEL RESTAURANTE, SIEMPRE Y CUANDO SE ENCUENTREN PRESENTES AL MOMENTO DEL CONSUMO.

-LOS EJECUTIVOS DEL HOTEL PODRÁN REALIZAR CONTROLES ALEATORIOS A CUALQUIER EMPLEADO Y SOLICITAR UNA PRUEBA DE ALCOCHECK PARA COMPROBAR QUE SE ENCUENTRE EN CONDICIONES PARA LABORAR.

2.3.4.2 Hotel B:

A continuación se detallan las políticas a las que están sujetos los huéspedes en *Nuestro Hotel*:

- **-HORA DE CHECK IN: DESDE LAS 14H00**
- **-HORA DE CHECK OUT: DESDE LAS 12H00**
- **-SE PUEDE REALIZAR LATE CHECK OUT HASTA LAS 15H00 Y SUJETO A DISPONIBILIDAD, CON UN COSTO DE \$25.00**
- **-TODOS LOS HUÉSPEDES DEBEN LLENAR UN FORMULARIO DE REGISTRO Y PRESENTAR UN DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN**
- **-SE PERMITIRÁ EL INGRESO DE VISITANTES A LAS HABITACIONES, SIEMPRE Y CUANDO SE LLENE UN FORMULARIO DE REGISTRO Y SE ENTREGUE COPIA DE UN DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN.**
- **-EL HOTEL DARÁ GRATUIDAD A LOS NIÑOS MENORES DE TRES AÑOS QUE COMPARTAN LAS CAMAS EXISTENTES EN LAS HABITACIONES CON SUS PADRES.**

- -EL HOTEL SE RESERVA EL DERECHO DE ADMISIÓN A PERSONAS CON CONDUCTA INADECUADA, PERSONAS ADULTAS VIAJANDO CON NIÑOS DE QUIENES NO PUEDEN COMPROBAR QUE SON SUS PARIENTES.
- ATENCIÓN DE RECEPCIÓN: 24H00
- LA LIMPIEZA DE HABITACIONES SE REALIZARÁ ENTRE LAS 07H00 Y LAS 15H00. SI LA HABITACIÓN NO ESTÁ LIBRE DURANTE ESTE PERIODO NO SE REALIZARÁ LA LIMPIEZA.
- -EL HORARIO DE DESAYUNO ES DESDE LAS 07H15 HASTA LAS 10H15
- EL HOTEL NO SE RESPONSABILIZA POR ARTÍCULOS DE VALOR QUE NO HAYAN SIDO DEJADOS PARA SU CUSTODIA, O QUE NO HAYAN SIDO DEPOSITADOS EN LA CAJA FUERTE
- -NO SE PERMITEN MASCOTAS
- -SE DEBE COMUNICAR EN RECEPCIÓN CUALQUIER ANOMALÍA EN LA HABITACIÓN
- -EN CASO DE QUE EL HUÉSPED INCUMPLA ALGUNA DE LAS POLÍTICAS, PODRÁ SER RETIRADO DEL HOTEL.

2.3.4.3 Hotel C:

Algunas de sus Políticas son:

- HORARIO PARA EL CHECK IN 15:00.
- HORARIO PARA EL CHECK OUT 12:00.
- LATE CHECK OUT HASTA LAS 20:00 CON UN RECARGO DE 80.00 DÓLARES.
- ALOJAMIENTO COMPLEMENTARIO HASTA PARA 2 NIÑOS MENORES DE 12 AÑOS, EN COMPAÑÍA DE SUS PADRES, SIN CAMA ADICIONAL.
- EN CASO QUE EL HUÉSPED COLOQUE EL LETRERO DE PRIVACIDAD, NINGÚN EMPLEADO DEL HOTEL PODRÁ INGRESAR A LA HABITACIÓN.

- EL DESAYUNO EN EL RESTAURANTE SE SIRVE DIARIAMENTE DE 06:00 AM A 10:00AM.***
- NO SE PERMITE EL INGRESO DE MASCOTAS A LAS INSTALACIONES.***
- TODA RESERVACIÓN VIA ON LINE PUEDE SER CANCELADA HASTA 48 HORAS ANTES A LA FECHA PREVISTA, SIN NINGÚN COSTO.***
- TODO EL PERSONAL OPERATIVO DEBE TIMBRAR SU INGRESO Y SALIDA PORTANDO SU UNIFORME COMPLETO.***
- TODO EL PERSONAL DEL HOTEL TIENE DERECHO A UNA COMIDA DIARIA, CUBIERTA POR EL HOTEL Y QUE DEBE TOMARSE EN EL COMEDOR DE PERSONAL, EN UN TIEMPO DE HASTA 30 MINUTOS.***
- LOS FACTURAS ENTREGADAS POR PROVEEDORES, SERÁN CANCELADAS LUEGO DE 30 DÍAS DE LA FECHA DE RECEPCIÓN DE LAS MISMAS.***
- EL UNIFORME ES UN BENEFICIO COMPLEMENTARIO PARA TODO EL PERSONAL, DEBIENDO LAVARSE EN EL HOTEL Y NO PUDIENDO SER SACADO DE LAS INSTALACIONES.***
- NO ESTÁ PERMITIDO FUMAR DURANTE SU JORNADA LABORAL.***
- SOLO LA GERENCIA GENERAL ESTÁ AUTORIZADA A REALIZAR DESCUENTOS EN TARIFAS Y HABITACIONES COMPLEMENTARIAS.***
- “POLÍTICA INTEGRADA DE CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE” (VER ANEXO).***
- EN CASO DE PRODUCTOS QUE INGRESEN AL HOTEL CON UN PESO MAYOR A 25 KG., SE DEBERÁ UTILIZAR UN COCHE PARA SU TRANSPORTE; NO SE PERMITE LEVANTAR PRODUCTOS QUE LLEGUEN A 1,70 M O SUPERIORES.(VER ANEXO)***
- POLÍTICA DE AHORRO DE ENERGÍA (ANUNCIOS EN LAS HABITACIONES, VER ANEXO).***

Tabla 6. Ponderación de Criterios en el cumplimiento de las Políticas

CRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO	HOTEL A		HOTEL B		HOTEL C	
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO	
DEBE ESTAR RELACIONADA CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	4	1	4	1	4	1	4
DEBE ESTAR ESCRITA	4	0,5	2	0,5	2	0,5	2
DEBEN GENERAR CONFIANZA	3	1	3	1	3	1	3
DEBE SER CLARA Y FÁCILMENTE COMPRENSIBLE	3	1	3	1	3	1	3
DEBE SER DIFUNDIDA	3	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5
DEBE SER REVISADA PERIÓDICAMENTE	3	0	0	0	0	1	3
TOTAL	20		13,5		13,5		16,5
SI CUMPLE			1				
CUMPLE PARCIALMENTE			0,5				
NO CUMPLE			0				

Fuente: Elaboración propia

-Debe estar relacionada con la Misión, Visión y Valores: En los hoteles A, B y C se guarda congruencia entre las Políticas planteadas y sus correspondientes Misión, Visión y Valores; así por ejemplo en el Hotel “A” van de la mano su misión de: “vivir y compartir con pasión la experiencia de la hospitalidad ecuatoriana de nuestro hotel con el mundo” con la política de acompañar a los huéspedes a sus habitaciones, para explicarles más en detalle los servicios y lograr generar un vínculo más personalizado, de manera que el hospedaje en este hotel sea una “experiencia” para sus visitantes.

De igual manera en la Visión se habla de “ser líder en la hospitalidad en Latinoamérica e ícono del destino, creando valor para nuestros clientes, colaboradores....., a través de la innovación constante, calidad insuperable, con talento humano experto y comprometido.”, esta declaración tiene una profunda relación con el no uso de celulares durante la jornada (evitar distracciones innecesarias), la no comisión sobre servicios brindados (mantener la objetividad, sin compromisos de ninguna índole) y la existencia de turnos Ejecutivos (para mantener el estándar de servicio, bajo la filosofía de la Alta Dirección).

Por otro lado, el hablar del Trabajo en equipo como uno de los valores organizacionales, es congruente con la política de ingreso de reservaciones para el Restaurante ya que el Departamento de Recepción puede sugerir a los clientes un horario (diferencia de 15 minutos con

otras reservas) de manera que se pueda mantener la excelencia en el servicio, al espaciar los ingresos y lograr mayor y mejor atención por parte de los meseros en el salón.

En el caso del Hotel B, se tiene una Política especial en cuanto a la admisión para “personas adultas viajando con niños de quienes no se puede comprobar que son sus parientes” y que se relaciona con la Misión en que se menciona que se brinda “un servicio de calidad a nuestros huéspedes”; este caso tiene relación con la trata de personas a lo que el Hotel B busca evitar de la mejor forma (si al momento del registro no se demuestra cuál es la relación de los adultos con los niños, no se permitirá su ingreso) y al mismo tiempo garantizar un excelente servicio para sus huéspedes (otros huéspedes no pueden ni deben ser cómplices de estos delitos, ni pueden incomodarse por posibles conjeturas al respecto).

En la Visión se menciona que el hotel busca “ser la primera opción de Bed & Breakfast..... mejorando nuestra calidad y servicios constantemente.” En una de las Políticas se menciona la existencia de Cajas Fuertes en cada habitación, para mayor seguridad y comodidad de los huéspedes; este es un servicio no habitual en este tipo de hospedaje y que le da al Hotel B un mejor equipamiento en relación a otros hoteles de la misma categoría.

Por otro lado uno de los valores es el Respeto y que se demuestra con la Política referente al aseo de las habitaciones: “la limpieza de habitaciones se realizará entre las 07h00 y 15h00. Si la habitación no está libre durante este periodo no se realizará la limpieza.” Con ello la empresa desea no incomodar a sus huéspedes, y respetar su tiempo de manera que puedan descansar sin interrupciones. En este caso se sugiere complementar la Política con una frase de cierre o un anuncio en las habitaciones, de manera que si el huésped desea que se haga la limpieza en la tarde, se comunique con la Recepción para coordinar internamente.

El Hotel “C” manifiesta en su Misión que debe brindar “servicios y productos turísticos de calidad... y en base de una cultura organizacional de mejoramiento continuo...”; ello está ligado con el valor de “mejoramiento continuo” y también con la “Política integrada de calidad, seguridad, salud y ambiente” en que se compromete a:

...mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos,... minimizando los riesgos laborales e impactos ambientales , ... dotando de las mejores condiciones de seguridad y salud para su personal.... reduciendo desperdicios y reciclando, para ello asignará los recursos necesarios tanto humanos, técnicos y económicos, comprometiéndose a evaluar de manera periódica es-

ta política y establecer mecanismos de control y seguimiento de los objetivos planteados, en base a una cultura organizacional de mejora continua. (Hotel C, 2014)

Al tener esta Política que se encuentra visible para el personal (expuesta en los pasillos de la organización), el hotel y especialmente la Alta Dirección hace un compromiso concreto por la mejora continua, la seguridad de su personal, el cuidado al medio ambiente y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Como vemos, es un esfuerzo que se debe demostrar a lo largo de la Planificación Estratégica y sus componentes estar ligados desde un principio.

Al contemplar en la Visión, que se proveerá de "...servicios turísticos de categoría y estándares internacionales." se hace relación con la política que manifiesta el no ingreso de empleados cuando un huésped coloca el letrero de privacidad. Este es un estándar a nivel mundial por el que los huéspedes solicitan que el personal del hotel no ingrese a su habitación (por diversas razones como descanso, privacidad o el no deseo de ser interrumpidos) y aceptan que no se realice el aseo durante el tiempo que permanezca el letrero en su puerta.

-Debe estar escrita: En los hoteles A, B y C se proporcionó un listado de Políticas vigentes, pero se carece de un método formal para su registro, revisión y consulta, por lo que en el Capítulo de Recomendaciones, se realizará una propuesta para identificar claramente las Políticas que han caducado o que han sido reemplazadas en la organización. Por esta razón el cumplimiento ha sido parcial y con la calificación correspondiente.

-Debe generar confianza: En los tres casos de esta investigación, las Políticas señalan el rumbo que debe tomarse frente a situaciones determinadas; así por ejemplo, si un huésped solicita extender el uso de su habitación por algunas horas más, el personal en la Recepción sabrá indicar de manera segura y acertada, cuál será el valor adicional a cubrir. Ello dará a los colaboradores una imagen como conocedores del tema y al huésped, los límites y condiciones que debería estar dispuesto a aceptar.

-Debe ser clara y fácilmente comprensible: En las tres instituciones, las instrucciones son claras, como por ejemplo en el Hotel "A": "Ningún empleado del hotel puede comisionar sobre servicios prestados a los huéspedes", no permite dudas o libertad de criterio ya que la Política abarca cualquier situación que pudiera darse al respecto y en caso de incumplimiento, será la Alta Dirección quien determine las sanciones a aplicar.

En el Hotel "B", se menciona que "el hotel no se responsabiliza por artículos de valor que no hayan sido dejados para su custodia, o que no hayan sido depositados en la caja fuerte." Esta

Política se anuncia tanto en el interior de las habitaciones como en la Recepción de manera que en caso de reclamos, la organización se encuentra protegida en caso de incumplimiento por parte del huésped; ello no significa que internamente se deba pasar por alto un robo o extravío, pero al menos legalmente cubre los intereses de la organización (hay casos en que los huéspedes olvidan en dónde dejaron sus pertenencias y realizan un reclamo para que se les devuelva algo que nunca estuvo en posesión del hotel).

En el Hotel “C” la Política en cuanto a alimentación del personal indica que: “todo el personal del hotel tiene derecho a una comida diaria, cubierta por el hotel y que debe tomarse en el comedor de personal, en un tiempo máximo de hasta 30 minutos.”; con esta Política se especifica tanto la duración máxima para este beneficio, dónde y quiénes pueden recibirlo. No se presta a interpretaciones como el salir de la institución para comer, o si son varias veces al día.

-Debe ser difundida: Este tema tiene relación con el criterio que revisamos previamente y que indica que debe estar escrita, ya que al no poseer un sistema formal para conocimiento de Políticas, éstas serán tomadas en cuenta cuando se presente el caso, pero no estarán disponibles como fuente de consulta cuando no se encuentren las personas que la formularon. Es necesario que se difundan en forma permanente y que todos los departamentos cuenten con una copia como respaldo y poder remitirse a ella cada vez que sea necesario (las personas podrían cambiar de funciones o de trabajo y la memoria no permite recordar todo en detalle). Por ello es que el cumplimiento es parcial con la calificación correspondiente en la tabla 6.

-Debe ser revisada periódicamente: Al respecto, únicamente el Hotel “C” expresa en su “Política integrada de calidad, seguridad, salud y ambiente”, su compromiso en establecer mecanismos de control para evaluar y revisar en forma constante el cumplimiento de esta Política; es por ello que se ha calificado como cumplimiento solo a este hotel.

3. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO FODA

El Plan Estratégico en cada empresa debe ser realizado en forma coherente en cada una de sus etapas, de manera que cada pieza se ajuste al plan general y al cumplimiento de la Misión y Visión; por tanto las Estrategias deben haber tenido unos Objetivos previamente establecidos y estos deben haber partido de un análisis objetivo de la situación en la que se encuentra en relación al mercado y al interior de la organización; esto es el análisis FODA (o DAFO como algunos autores mencionan) y que pasamos a revisar a continuación:

El Análisis FODA (o SWOT como fue inicialmente diseñada, por sus siglas en inglés), fue creado en las década de los 60's y 70's por Albert S. Humphrey en el Stanford Research Institute de los Estados Unidos, en un afán por descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. El estudio se realizó en 1100 empresas y organizaciones y concluyó planteando la necesidad de conocer lo favorable en el presente (Fortaleza), lo favorable en el futuro (Oportunidad) y sus opuestos que serían lo desfavorable en el presente (Debilidad) y lo desfavorable en el futuro (Amenaza). (Chapman, 2014)

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

Figura 11. Análisis FODA

Fuente: http://3.bp.blogspot.com/-XEAm_QeUOUA/U92bnzYqFEI/AAAAAAAAABXo/t-GjG6BNuVc/s1600/Foda.png

Luego se ordenó en 6 categorías: producto (lo que se está vendiendo), proceso (cómo se está vendiendo), cliente (a quién se lo está vendiendo), distribución (cómo se lo hacemos llegar),

finanzas (cuáles son los precios, costos e inversiones) y administración. La segunda parte consistía en determinar qué debía hacerse como equipo en cada categoría y se definió un proceso de 17 pasos que fue probado y publicado en 1966 al aplicarlo a la empresa “Erie Technological Corporation” en Pennsylvania, Estados Unidos; luego se modificó y mejoró el modelo en Gran Bretaña y a partir de 1973 se lo ha venido utilizando en muchas empresas a nivel mundial, siendo un gran aporte que por su sencillez permite la independencia de consultores externos o recursos costosos.

Algunas de las conclusiones obtenidas en este estudio fueron que: la brecha entre lo planificado y lo que realmente se obtiene es de un 35%, el Ejecutivo más alto tendrá mayor supervisión sobre el área de la que proviene (por ejemplo Finanzas) y hay 3 áreas que necesitan especial atención para llegar a la excelencia empresarial: a) compras y adquisiciones, b) planes a corto plazo para cada departamento que necesariamente deben estar escritos y c) educación continua para la Alta Dirección. (Chapman, 2014).

Una vez realizado el análisis FODA (que es una etapa analítica en que se identifican los factores a favor o en contra), se pasa a una segunda etapa en que se utiliza la información para generar la Matriz FODA que permite utilizar en forma práctica la información interna y externa sobre el negocio, de manera que se puedan priorizar los objetivos a corto y largo plazo y las estrategias para su cumplimiento en los diferentes niveles jerárquicos de cada organización. (Escuela de Negocios y Dirección ENyD, 2012)

La Matriz FODA

		Factores Internos	
		Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dn
Factores Externos	Lista de Oportunidades O1 O2 ... On	FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	DO (Mini - Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
	Lista de Amenazas A1 A2 ... An	FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Figura 12. Matriz FODA

Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/images/matriz-foda.jpg>

Al combinar los factores, tenemos 4 tipos de situaciones que podrían darse en relación a la empresa:

-Fortaleza-Oportunidad (FO): cuando la empresa o productos se encuentran en esta situación, debe aprovecharse al máximo ya que se han identificado Oportunidades valiosas en el mercado y en las que la empresa es Fuerte, por tanto deberá maximizar las fortalezas para aprovechar las Oportunidades para maximizar sus beneficios; esta es la mejor de las situaciones posibles.

En la hotelería por ejemplo podríamos tener el caso en que la empresa tenga instalaciones únicas para realizar cierto tipo de Congresos de Investigación y esté previsto realizar un Congreso Científico Mundial en la ciudad para el próximo 2016; el hotel debe realizar las gestiones necesarias para contactar a los organizadores o responsables y convertirse en la sede del evento, basado en sus cualidades e infraestructura.

-Debilidad-Oportunidad (DO): contrario a la situación anterior, en este caso la empresa tiene Debilidades propias que debe remediar ante nuevas Oportunidades que van a darse en el mercado; así la empresa deberá usar sus recursos para minimizar o desaparecer las debilidades y aprovechar las oportunidades. Invertir recursos como capacitación o tecnología.

Por ejemplo si el Ministerio de Turismo estuviera realizando campañas de promoción en el mercado chino y japonés, pero en nuestra empresa desconocemos de las particularidades del mismo y además no tenemos la facilidad de hablar y negociar en su propia lengua, esta será una Oportunidad para capacitarnos en varias áreas (cultura e idiomas) y lograr ser la mejor opción existente en el mercado.

-Fortaleza-Amenaza (FA): en este caso, nuestra empresa debe potenciar sus Fortalezas de manera que las Amenazas del mercado se minimicen y se logre cumplir con los objetivos establecidos.

En este caso podemos tener la Amenaza de una nueva y conocida Cadena Hotelera Internacional que tenga planificado ingresar al mismo segmento de mercado que nosotros apuntamos en los próximos meses y que de seguro tendrá gran poder económico para promoción y publicidad de sus instalaciones y servicios. Nuestro hotel deberá utilizar una Fortaleza importante como el prestigio de la marca (reconocimiento internacional, premios alcanzados, comentarios de huéspedes) de manera que se mantenga sus clientes alcanzados y el impacto sea

menor; aquí es importante trabajar en un tema de fidelidad a la marca y realizar constantes innovaciones que atraigan la atención del mercado.

-Debilidad-Amenaza (DA): ésta es la situación menos favorable y en la que la empresa está en mayor riesgo, debiendo realizar mejoras inmediatas para poder detener o minimizar las amenazas y lograr la permanencia en el mercado.

Podríamos tener el caso de un conflicto bélico con algún otro país de la región y por lo cual el gobierno de los Estados Unidos recomiende a sus ciudadanos evitar llegar a nuestro país, esta será una grave Amenaza contra la que no tenemos poder de cambio; adicionalmente si sumamos una escasa gestión de ventas para captar nuevos clientes (Debilidad), será esta una situación muy preocupante para la Alta Dirección y ante la cual deberá buscar nuevas formas de mantener los ingresos necesarios para permanecer en el mercado, por ejemplo direccionando sus esfuerzos a un nuevo segmento de mercado, realizando paquetes especiales para familias, dando descuentos especiales por largas estadías o reservaciones tempranas. Aquí el objetivo será mantener cierto nivel de ingresos para cubrir los gastos fijos durante el tiempo que dure la Amenaza.

Posterior a un primer análisis FODA, será necesario hacer otros análisis sucesivos y periódicos de manera que se pueda conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados, ya que muchos factores cambian con el tiempo y otros se mantienen estables. (Matriz FODA, 2011)

La Matriz FODA puede utilizarse no solo para establecer la situación actual de la empresa y su relación con el mercado dentro de la Planeación Estratégica, sino que también puede utilizarse para evaluar a otros competidores, evaluar proveedores, analizar oportunidades de inversión o en el desarrollo de otros productos o negocios e incluso para una autoevaluación personal-profesional.

3.3. Evaluación Interna

El análisis interno permite conocer distintos aspectos de la empresa como sus principales recursos, factores, los conocimientos que dispone, la situación económico-financiera y las habilidades y capacidades para mantener su posición en el mercado. Además nos llevará a determinar cuáles son nuestras Fortalezas y Debilidades, así como los de la competencia.

La evaluación interna es una tarea muy importante en la organización y que necesita el aporte desde las bases hasta los puestos más altos, para ello pueden realizarse talleres internos en que un moderador conduzca una Lluvia de Ideas en que los participantes en medio de un ambiente relajado, aporten con una idea por ronda y luego se identifiquen los problemas más importantes dentro de la organización.

El análisis debe incluir aspectos como:

- El ciclo de vida de la empresa**, es decir si es nueva, adolescente, desarrollada, madura o vieja.
- El tamaño de la empresa**: pequeña, mediana o grande
- El ámbito geográfico**: local, regional, nacional o multinacional y si tiene uno o varios hoteles en el mismo lugar.
- Tipo de propiedad**: pública, privada o mixta; familiar, centrada en pocos socios o de propiedad muy dispersa.
- El perfil estratégico** de la empresa y las variables claves dentro de cada departamento; así por ejemplo en Recepción (satisfacción de los clientes, resolución de problemas, clientes recurrentes y personal con formación en idiomas); en Comercial (ingresos obtenidos, ocupación promedio, precio promedio, fuerza de ventas, canales de ventas, promoción y publicidad); en Mantenimiento (costos de mantenimiento preventivo, costos de mantenimiento correctivo, uso de energías alternativas); en Recursos Humanos (clima laboral, incentivos, nivel de formación del personal, coste del personal). (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008)

También deberemos analizar las actividades primarias que están relacionadas directamente con la creación o distribución de un producto o servicio y que incluyen (Michael Porter, 2002) : la logística interna y externa, las operaciones o producción, el marketing y ventas y los servicios.

-En la logística interna: aquí se incluye la recepción, almacenaje y distribución de materias primas utilizadas en el bar y restaurante del hotel.

-En Operaciones: las tareas para transformar la materia prima desde su manipulación, preparación y elaboración de alimentos para la cena y hasta su consumo final.

-La logística externa: poner los productos a disposición del cliente (como por ejemplo en el restaurante)

-Marketing y Ventas: son todos los medios para que los usuarios conozcan del producto como publicidad, propaganda y puntos de venta (afiches informativos sobre próximos eventos u horarios extendidos de atención, en ascensores del establecimiento)

-Servicios: programas de fidelización de clientes, y otros servicios de postventa.

Finalmente las actividades de apoyo también deberán ser evaluadas dentro del análisis interno, e incluyen (Michael Porter, 2002):

-Aprovisionamiento, es decir los procesos de adquisición que tengan los hoteles con las agencias de viajes

-Desarrollo tecnológico, que puede estar relacionado tanto con las formas de promoción y ventas por internet, como con el desarrollo de nuevos platos para el restaurante del hotel.

-Gestión de Recursos humanos: relacionado con la contratación, gestión, formación, remuneración y desarrollo del personal dentro del hotel.

-Infraestructura: edificios, máquinas, mobiliario, áreas de planificación, finanzas y otros.

Algunas recomendaciones para que las empresas alcancen una eficiencia superior son (Medina Quintana, 2009):

-Transformar los insumos en productos, logrando disminuir sus costos y mejorando la productividad frente a la competencia (por ejemplo produciendo pasta elaborada internamente, para consumo de los comensales en el restaurante).

-Economía de escalas para reducir los costos fijos, realizando pedidos mayores para negociar precios más convenientes.

-Crear lealtad a la marca, mediante promoción, publicidad y políticas de precios.

-Mejorar el manejo de inventarios para evitar costos elevados por bodegaje o excesos de inventarios.

-Fortalecer del talento humano mediante el mejoramiento de sus habilidades y competencias

-Establecer indicadores que midan y controlen la calidad, fijar metas y crear incentivos para su logro.

-Impulsar la calidad, eliminando fallas y costos por tiempos y materiales; ello permitirá que se aumenten precios por mejor calidad y su correspondiente rentabilidad. La Calidad debe ser considerada desde todas las ópticas como son Fabricación (identificando los defectos y sus causas), Marketing (retroalimentando al cliente sobre los procesos de calidad internos), Auditoría Interna (evaluando periódicamente la información de la empresa en cada área).

Como Jorge R. Medina indica: “una política de calidad es una directriz para todos los empleados de la empresa, una promesa a los clientes y un acuerdo con los proveedores”; es decir que la calidad no solo involucra a la Alta Dirección sino que se ven íntimamente ligados todos los empleados (que tendrán contacto directo con los clientes), los proveedores que deberán cumplir con los estándares que la empresa determine para elaborar los productos que alcancen la calidad fijada (de su cumplimiento dependerá en buena parte el éxito del producto final), e incluso los clientes quienes conocedores de nuestra oferta y de la competencia, exigirán el cumplimiento de las promesas ofrecidas.

3.3.1. Fortalezas

Fortalezas son todas aquellas actividades que la empresa desarrolla en forma eficiente y en las que se supera en rendimiento a los competidores. Cuando tenemos Fortalezas que los competidores no puede igualar o imitar fácilmente, se conocen como competencias distintivas y que una vez desarrolladas, se convierten en Ventajas Competitivas. (David, 2013).

El identificar las Fortalezas (y Debilidades) es un trabajo participativo tanto de la Alta Dirección como de los colaboradores y se debe procurar el identificar y priorizar los factores clave. Este proceso permite que los participantes logren entender cómo se acoplan sus funciones y departamentos en la organización y logrando también una interacción entre los mismos, basados en la comunicación. Este tipo de esfuerzos y talleres en conjunto puede ser altamente motivante para sus participantes.

Algunas preguntas que permiten encontrar las Fortalezas son (Executive Global System, 2013):

-¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

- ¿Se cuentan con algunos recursos o activos claves?
- ¿Se cuentan con algunas reservas financieras?
- ¿La ubicación geográfica es clave?
- ¿Se cuentan con aspectos innovadores?
- ¿Cómo son mis precios y la calidad de mis productos en relación con los competidores?
- ¿Los procesos son clave?, nos dan una ventaja sobre los competidores?

Algunas fortalezas potenciales son (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008):

- Recursos financieros adecuados
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores a otros competidores
- Patentes
- Innovación de productos
- Economías de escala
- Imagen de marca valorada por el mercado
- Campañas de publicidad exitosas
- Capacidad directiva
- Flexibilidad organizativa
- Atención al cliente
- Calidad de los productos y servicios
- Experiencia de las personas que ocupan puestos clave

3.3.2. Debilidades

Son todas aquellas actividades propias de la empresa que se desarrollan con bajo nivel de eficiencia; entre ellas podemos mencionar: pocos recursos financieros o insuficientes (no tiene las garantías para acceder a créditos, no posee capital sus socios), procesos no documentados o estandarizados (que se hagan las cosas de distinta manera o que se reaccione de distinta forma ante situaciones semejantes), clima laboral adverso (lo cual hace que se dilaten los esfuerzos internos y exista resistencia al adoptarlos), posición geográfica desventajosa, personal con poca capacitación, tecnología muy comercializada y otros que dependerán de la

lectura que haga la Alta Dirección de su situación y la forma en que se ve afectada en relación al mercado.

Al igual que con las Fortalezas, es importante el aporte de todos los responsables de cada área, debiendo haber coordinación y entendimiento entre los mismos ya que a mayor tamaño de la empresa, mayor será también la diversidad y el número de productos o servicios que se ofrecen.

Algunas debilidades potenciales son: (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008)

- Inexistencia de una estrategia claramente definida
- Falta de capacidades clave
- Fuerte endeudamiento
- Rentabilidad inferior a la media
- Marca desconocida
- Instalaciones obsoletas
- Personal sin información o experiencia
- Cartera de productos limitada
- Escaso control de calidad
- Falta de capacitación, motivación y rotación de personal

Una de las herramientas que podemos utilizar para la evaluación interna, es el uso de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI); para su elaboración, se recomienda seguir los siguientes pasos (D'Alessio, 2008):

- Listar de 10 a 20 factores críticos encontrados (primero las fortalezas y luego las debilidades); pueden ser más de unas y menos de otras o en cantidades iguales.
- Ser tan específico como sea posible (usar porcentajes, tasas, cifras comparativas).
- Asignar un valor (o peso relativo) en base a la importancia de cada factor, debiendo sumar un total de 100
- Indicar en la columna "Calificación", la forma en que la actual estrategia de la organización responde a cada factor, siendo 1 si la respuesta es pobre, 2 si es promedio, 3 si está por sobre el promedio o 4 si es superior.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación, para determinar el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada variable para obtener el peso ponderado total de cada hotel.

Las fortalezas y debilidades pueden ser manejadas internamente por la gerencia, pero se recomienda poner mayor atención a las Debilidades y desarrollar estrategias internas para que sean superadas.

A continuación tenemos un ejemplo de la matriz EFI:

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)



Factores determinantes del Éxito	Peso %	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Recurso humano calificado	10	3	0,3
2. Certificación ambiental	20	1	0,2
3. Software de gestión administrativa	4	3	0,12
4. Instalaciones físicas amplias y en buenas condiciones	14	4	0,56
5. Buena actitud hacia el cambio	9	3	0,27
Debilidades			
1. Servicio al cliente deficiente	20	2	0,4
2. Precios altos respecto a la competencia	5	1	0,05
3. Servicios limitados para los turistas	3	4	0,12
4. Escasos recursos financieros	4	2	0,08
5. Escasa promoción y publicidad de los productos	11	1	0,11
Total	100		2,21
<small>Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que la empresa explota sus fortalezas, y supera sus limitaciones. Donde 4 = la mayor explotación de sus fortalezas, y mayor atención a sus debilidades, 1= menor explotación de fortalezas y menor atención a debilidades. El total ponderado de 2.21 está por debajo de la media de 2.50.</small>			

El Banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior

Figura 13. Matriz EFI, ejemplo

Fuente: http://images.slideplayer.es/1/71435/slides/slide_30.jpg

3.4. Evaluación Externa

Thomas Wheelen y David Hunger, definen al análisis externo como (Wheelen; Hunger, 2012): “la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación con el objeto de identificar los factores estratégicos, que determinarán el futuro de la corporación”. En este concepto de dos profesores de las Universidades de Virginia y St John’s respectivamente, podemos ver que la importancia de este análisis no radica en su simple identificación, sino en utilizar y aprovechar aquello determinante para trazar las políticas de acción a futuro.

El entorno está conformado por todos aquellos parámetros y factores que estando fuera del control de la empresa, pueden incidir en el desarrollo de la misma.

Dentro del entorno tenemos al Macroentorno (o entorno general) y al Microentorno (o entorno específico); el primero está compuesto por aquellos factores comunes a todos los sectores que operan en el mercado y en el segundo los que van a afectar solo a mi entorno o sector. (Escuela de Negocios y Dirección ENyD, 2012)

En el **Macroentorno** tenemos un grupo de factores que debido a sus siglas, se los ha denominado como PESTEL (o PESTLE por sus siglas en inglés: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Debemos analizar cuáles podrán afectar a la empresa.

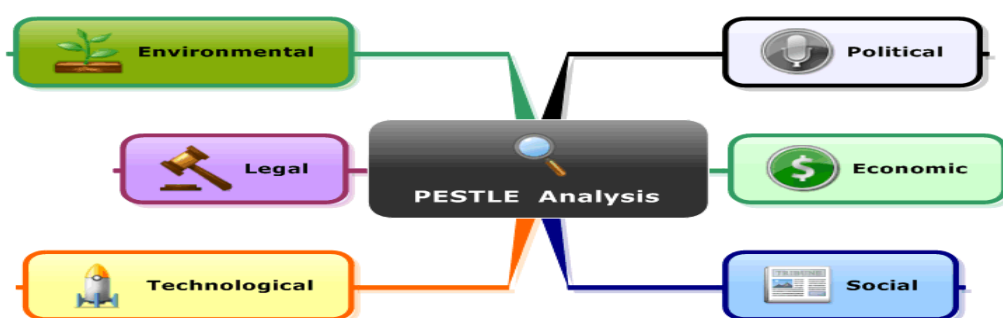


Figura 14. Análisis PESTEL

Fuente: <http://www.biggerplate.com/mapImages/xl/245ceecf-704a-4aa5-86e9-cde070650c4b.png>

-Entre los **factores políticos** se debe incluir un posible cambio de gobierno local y nacional o estabilidad del país frente al mundo, acuerdos de promoción turística y negocios con los países vecinos (Colombia y Perú), acuerdos de libre comercio u otros que incentiven a la llegada de visitantes al país.

-Entre los **factores económicos**, se deben analizar posibles escenarios como si pudiera darse una crisis económica, si aumenta la deuda pública y su relación con el petróleo, costos de materia prima, contratos de servicios, suministros y otros.

-Entre los **factores sociales**, la reacción del consumidor en caso de tener factores religiosos como fiestas y procesiones en Semana Santa, alta o baja demanda en la época de Navidad o la reacción de los clientes en caso que la empresa tuviera cierta posición al respecto (por ejem-

plo si el hotel se muestra abiertamente católico, podría ahuyentar a aquellos que profesan otra fe o creencias religiosas). Así mismo deberá considerarse los puentes festivos durante el año, de manera que se diseñen paquetes especiales para atraer el flujo de turistas por temporada.

-En los **factores tecnológicos** pueden incluirse la repercusión de nuevas y mejores formas de pago para el cliente final, por medio internet, transferencias, contacto directo de los clientes, evitando intermediarios como las Agencias de Viajes y organizadores de eventos u otros. Nuevos adelantos o innovaciones en el sector que sean atractivos para el cliente y que logren atraer su atención.

-En los **factores ecológicos**, si estuviera muy sujeto a normativas ambientales o si el target al que apunta considera como un factor decisivo el que los hoteles tengan estándares amigables con el medio ambiente.

-En los **factores legales**, regulaciones sobre la venta de licores, aumento de salario básico y su repercusión en las finanzas de cada hotel, horarios de apertura y otros.

Se debe determinar si cada factor influye en forma positiva, negativa o neutra a mi empresa, para ello se puede utilizar la escala de Likert como vemos a continuación:

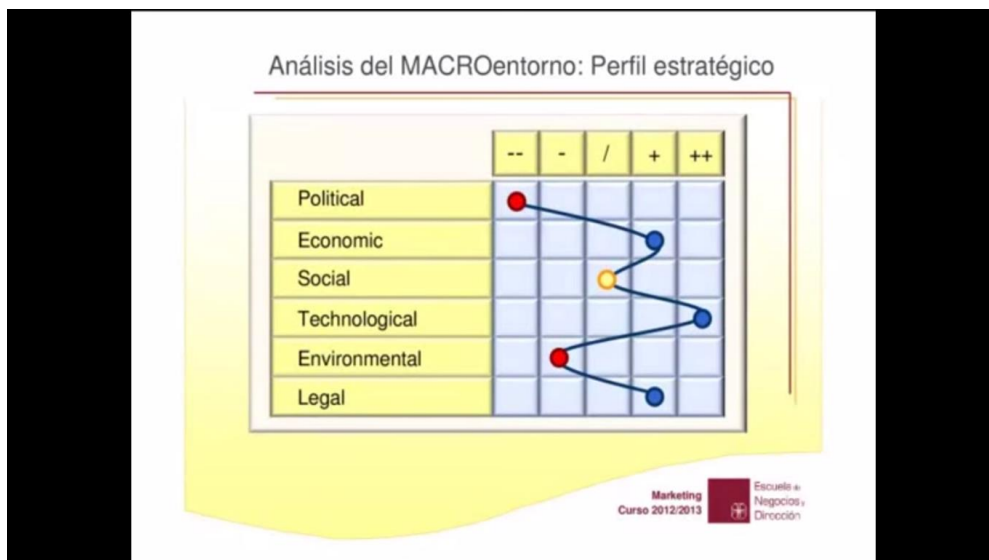


Figura 15. Escala de Likert

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=vgioUGmtijk#t=952>

Por otro lado, el **Microentorno** analiza los factores externos que son propios de mi sector o entorno y que incluye a Clientes, Proveedores, Competencia y Distribuidores.



Figura 16. Microentorno

Fuente: <http://inf-tek.blogia.com/upload/20090204192040-03-microentorno.jpg>

-En relación a los Clientes, necesitaremos conocerlos para poder segmentarlos en base a características comunes (una o dos variables) que los vuelvan iguales de manera que se determinen los segmentos más atractivos y dirigir mis esfuerzos con una oferta personalizada; algunas variables son de tipo: psicográficas, demográficas, edad, género, estilo de vida, etc. Además me permitirá conocer sus motivaciones y si hubiera necesidades no satisfechas.

En el negocio hotelero, los clientes no son solo los huéspedes (quienes son el usuario final) sino que también están las agencias de viajes Minoristas y los Tour operadores quienes envían gran cantidad de usuarios a los tres tipos de hoteles. Muchas veces los hoteles deberán reducir sus tarifas y aumentar los beneficios para sus clientes en situaciones en que ocurran circunstancias como:

- Si un único cliente (o Agencia) concentra grandes volúmenes de compra.
- Si compran productos poco diferenciados (el cliente escogerá la opción hotelera más barata, para abaratar sus costos).
- Si se puede cambiar de proveedor con costes bajos.
- Si cuentan con una mejor información de las ofertas en el mercado (al tener mayor información de otras ofertas, pueden negociar de mejor forma).

-En relación a los Proveedores, es necesario saber si hay productos o servicios en los que puedo volverme sensible a variaciones en el mercado ya que de la calidad de los productos y servicios adquiridos, dependerá en gran medida la calidad del servicio o producto final ofrecido. Si los proveedores son escasos, es muy probable que ellos puedan manejar los precios directamente aprovechando la necesidad existente con una alta demanda y poca oferta. Si por

el contrario hay muchos proveedores que pueden darme el mismo producto con las especificaciones necesarias, puedo entonces lograr mejores acuerdos para que los precios bajen y las facilidades aumenten (mejores condiciones de pago, mayor calidad, etc.).

Los proveedores aumentarán su poder de negociación en situaciones como: (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008)

- Si hay pocos oferentes especializados
- Si su producto es único y no existen productos sustitutos
- Si el hotel es un cliente pequeño
- Si el proveedor tiene productos claves como carnes y pescados de cierta calidad difícil de encontrar y necesarios para la operación del restaurante.
- Si los costos de cambio de proveedor son altos

En este caso (es decir de los proveedores) incluimos también a trabajadores especializados y necesarios para la empresa, como un Chef de comida japonesa o un Auditor Nocturno con experiencia, que ocupan cargos en que sus conocimientos y capacitación son esenciales para el éxito de las funciones encomendadas.

-En relación a los Competidores, debo analizar cuáles son los otros competidores directos que pueden encontrarse en el mismo segmento y también otros competidores indirectos que pueden satisfacer las mismas necesidades de mi cliente. Por ello es necesario saber cuál es la necesidad que se está satisfaciendo (en algunos casos mi competencia no serán los hoteles de la misma categoría, sino todos aquellos que pueden dar servicio de hospedaje, incluso considerando aquellos que están distribuidos en otra zona geográfica de la ciudad como el nuevo aeropuerto y que puede restar ventas a mi empresa).

En el mundo globalizado, la frontera que divide lo nacional de lo extranjero solo existe físicamente pero no comercialmente; ya no se habla de proveedores nacionales y foráneos, solo se habla de proveedores; no existen clientes locales y extranjeros, solo se definen como clientes (más aún en nuestros hoteles); no se observa una coexistencia del entorno nacional e internacional, se hace referencia a un entorno único. (D'Alessio, 2008). No podemos tener una mentalidad en que nuestro competidor es únicamente aquel que se encuentra en la misma localidad geográfica, sino que debemos llegar a pensar incluso como ciudad y destino, que hay otros lugares en el mundo que podrían llegar a ser tan atractivos como el Ecuador y es

por ello la importancia de posicionar al país primero, para que a nivel de región sea considerado como un destino potencial en la mente de los clientes potenciales.

Recientemente, el 1 de febrero del 2015, tuvimos por primera vez la participación de la publicidad del Ecuador en el medio tiempo del Super Bowl en los Estados Unidos (el evento deportivo más importante en el país del norte), esfuerzo con el que el Ministerio de Turismo espera aumentar en un 5% las llegadas previstas para el presente año y alrededor de 60 millones de dólares en ingresos adicionales. (Ministerio de Turismo, www.turismo.gob.ec, 2015).



Figura 17. Publicidad Ecuador en Super Bowl

Fuente: <http://republicadominicana.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2014/03/SB-tour-OP-EC2-TWITTER-01-300x150.jpg>

Esto es parte de una estrategia nacional en que se participó en otros programas de entretenimiento y medios especializados para lograr que Ecuador se posicione en la mente del consumidor de los Estados Unidos por sobre otros destinos en todo el mundo; una vez captada la atención del consumidor en potencia, ya dependerá de la estrategia de cada hotel el lograr acercarse más y captar a sus clientes.

Al igual que con los consumidores, debemos tratar de segmentar los competidores en base a criterios comunes como categoría, cantidad de habitaciones, tarifas, etc. de manera que pueda identificar a mis competidores directos actuales y potenciales.

Debemos analizar sus fortalezas, debilidades, sus costos (más bajos o altos a los míos), histórico de estrategias, cultura, etapa de la industria, si hay competidores líderes y mi situación en relación a ellos.

En el análisis de la competencia debemos incluir 3 diferentes aspectos (Bateman , 2009):

- Perfil del competidor: principales competidores y su participación en el mercado.
- Análisis del competidor: metas, estrategias, fortalezas y debilidades de cada competidor importante.

-Ventajas del competidor: grado en el cual los competidores de la industria han diferenciado sus productos o servicios, alcanzando un liderazgo en términos de costo.

Debemos realizar un análisis detallado de los competidores potenciales, para determinar cuáles son en realidad una amenaza para cada hotel; así por ejemplo podría pensarse que por las tarifas, los hoteles de lujo en la ciudad de Quito y pertenecientes a cadenas hoteleras son competidores para dos de los hoteles en estudio (Casa Gangotena y Patio Andaluz), pero al analizar el segmento de mercado, vemos que tanto por los intereses de los clientes (turismo) como por la ubicación geográfica (casco colonial de la ciudad), los perfiles son diferentes así como las estrategias que se utilizan en cada caso.

Adicionalmente existen otras posibles causas que harían más competitivo al sector hotelero como: (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008)

-La existencia de muchos competidores (especialmente en hoteles estacionales en que hay temporadas muy bajas o muy altas)

-Si todas las ofertas son similares (pocos hoteles y todos de la misma categoría y servicios, pero sin valor agregado que incline la decisión del cliente)

-Sector con lento crecimiento (la demanda existente debe ser repartida, quitando mercado a otros competidores ya que no crece el negocio)

-Costos fijos elevados (por lo cual las empresas deben realizar campañas con importantes descuentos ante la escasa demanda inesperada)

-Incrementos en capacidad (hoteles más grandes que hacen esfuerzos publicitarios y promocionales para llenar sus habitaciones)

-En relación a los Distribuidores, debo analizar mi relación con los mismos y la forma en que los servicios hoteleros llegan al cliente final. En algunos casos como productos de primera necesidad, el tipo de distribución será intensiva, es decir en la mayor cantidad posible de puntos de venta. En el caso de los hoteles en estudio, la Distribución será de tipo selectiva ya que generalmente se escogen a ciertas Agencias que con sus asociaciones y contactos pueden ayudarnos a promocionar los servicios del hotel en otros mercados del exterior.

De todas maneras deberá considerarse en forma simultánea la distribución directa ya que cada día es mayor la cantidad de clientes finales que prefieren contactar directamente a los ho-

teles con el fin de agilizar los trámites de reserva o en busca de promociones o descuentos que no los podrían tener si lo hicieran por medio de otros intermediarios que llevan comisión por sus servicios; usualmente la página web y los emails son el medio idóneo para realizar el contacto directo con el cliente y sus necesidades.

El Microentorno tiene relación con las 5 Fuerzas de Porter y los productos sustitutos que pueden no ser actuales sino futuros. El modelo de Porter mide cuál es la relación de fuerza en la negociación.

A continuación mencionamos 2 métodos que pueden utilizarse para el análisis del entorno:

-**El método de los escenarios**, en que basados en datos cuantitativos y cualitativos se plantea cuál sería la posición de la empresa en la situación más positiva, en la situación más negativa y en la más probable. De allí se formularán las diferentes estrategias para explotar las oportunidades y evitar las posibles amenazas.

-**El método Delphi**, en este caso se solicita a expertos su opinión en posibles eventos futuros, dando una valoración numérica a sus respuestas, guardando el anonimato e independencia y realizando varias rondas de preguntas (la primera ronda suele ser enviada por correo o una entrevista personal, para la segunda ya se ha hecho una tabulación de los resultados del grupo de expertos, con una valoración media y dejando una columna para reafirmar o corregir su valoración inicial). (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008). Este método genera información abundante y permite llegar a un consenso general luego de las rondas de preguntas (por sus características, es necesario contar con al menos 2 rondas de preguntas), aunque puede llegar a ser costoso y en ocasiones algunos de los expertos consultados prefieren seguir lo que manifiesta la mayoría, para no justificar su opinión.

3.4.1. Oportunidades

Son aquellos eventos del entorno que pueden ayudarnos a obtener una posible ventaja para la organización y así conseguir el cumplimiento de nuestros objetivos. Un correcto análisis del entorno, nos será útil para pronosticar futuras tendencias del mercado, lo cual si es identificado a tiempo se constituirá en una Oportunidad para ser explotada para beneficio del hotel. Algunos ejemplos son: Políticas fiscales (exoneración de impuestos, leyes con beneficios para el sector), Políticas públicas (créditos, apoyo a las pymes, capacitación o programas),

Globalización (comercio directo con otras empresas y clientes), estructura de la industria (pocos o muchos competidores).

Algunas Oportunidades potenciales: (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008)

- Nuevos segmentos de mercado
- Reducción de impuestos
- Eliminación de barreras comerciales
- Facilidad de acceso a mercados exteriores
- Otros segmentos no atendidos por las ofertas actuales

3.4.2. Amenazas

Son circunstancias de riesgo potencial, que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la empresa y sobre los que no se tiene control: política fiscal, introducción de nuevos competidores, fusiones entre competidores, cambios en la estructura de la industria, etc.

La diferencia entre una Oportunidad y una Amenaza, depende de “la forma en que se posiciona la compañía en términos estratégicos”. (Bateman , 2009); por ejemplo si en los futuros años se encarece el consumo de energía eléctrica en el Ecuador y ello es identificado a tiempo, la empresa podrá analizar posibles alternativas para disminuir costos y seguir siendo competitiva en el mercado, sin tener que aumentar sus tarifas (usualmente las empresas trasladan al consumidor final el aumento de precios en los insumos).

Si no se evalúa permanentemente el entorno (y lo que es más importante, no se traza planes de acción necesarios para disminuir su efecto o aprovechar sus ventajas) es muy probable que nos quedemos fuera del mercado. “El desafío es adaptarse a él inteligentemente, aprovecharlo, y no tratar de cambiarlo, no es posible”. (D’Alessio, 2008). Como mencionamos anteriormente, el entorno se conforma por todos aquellos factores que no podemos cambiar ya que no dependen de nuestros esfuerzos o gestión, pero podemos actuar de una forma coherente y que permita que en una forma visionaria adelantarse a los hechos y actuar con anticipación de manera que transformemos la realidad de la empresa a lo que ocurrirá.

Algunas Amenazas potenciales: (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008)

- Entradas de nuevos competidores con costes más bajos
- Incremento de productos sustitutivos
- Crecimiento lento del mercado
- Mala coyuntura económica
- Incremento de impuestos
- Infraestructuras del país obsoletas
- Falta de desarrollo tecnológico del país

Similar que con el análisis interno, en el análisis externo podemos usar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE); esta herramienta busca identificar las oportunidades que podrían beneficiar a cada hotel y las amenazas que deben evitarse y será tarea de la Alta Dirección el determinar la forma en que se va a responder tanto en forma ofensiva como defensiva.

Los pasos y la ponderación serán similares a la Matriz EFI, siendo 4 el peso más alto que puede obtener una organización, cuando se aproveche eficazmente las oportunidades existentes y minimizando el efecto de las amenazas externas.

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)



Factores determinantes del Éxito	Peso %	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Líneas de crédito para Mipymes	10	1	0,1
2. Disponibilidad de competidores para participar en alianzas	10	2	0,2
3. TICs e internet	10	1	0,1
4. Asesoría cofinanciada por parte de organismos de apoyo	10	2	0,2
5. Cambios en las preferencias de la demanda	10	1	0,1
Amenazas			
1. Destinos turísticos atractivos en Latinoamérica	10	1	0,1
2. Inseguridad	10	3	0,3
3. Precios bajos de la competencia	10	1	0,1
4. Escasa MDO calificada	10	2	0,2
5. Clientes más exigentes	10	2	0,2
Total	100		1,6
Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que la empresa aprovecha las oportunidades y se defiende de las amenazas. Donde 4 = mayor aprovechamiento de las oportunidades, y mayor defensa de las amenazas, 1= menor aprovechamiento de las oportunidades y menor defensa de las amenazas. El total ponderado es 1,6			

Figura 18. Matriz EFE, ejemplo

Fuente: http://images.slideplayer.es/1/71435/slides/slide_39.jpg

3.3 Análisis Comparativo

Como hemos visto en el presente capítulo, el análisis FODA y su correspondiente matriz, nos darán la información necesaria para diseñar los Objetivos y Estrategias con los que cada empresa aspira mejorar o mantener su posición en el mercado.

Tanto el análisis interno como externo, deben tener información cualitativa y cuantitativa y por tanto confiable sobre la situación actual de la empresa y del medio en el que se desenvuelve, de la veracidad de la información dependerá un correcto diagnóstico para la toma de decisiones.

3.3.1 Análisis Comparativo de Fortalezas y Debilidades

A continuación listamos algunas de las Fortalezas y Debilidades de los hoteles parte de esta investigación:

3.3.1.1 Hotel A

FORTALEZAS:

- UBICACIÓN INIGUALABLE
- NIVEL DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL 95%
- FORMA PARTE DE GRUPO FUTURO
- PIONEROS EN COCINA ECUATORIANA DE AUTOR
- PREMIOS COMO HOTEL Y RESTAURANTE
- TRABAJO CON LA COMUNIDAD (MERCADO DE SAN FRANCISCO)
- PERSONAL MOTIVADO Y COMPROMETIDO
- ÚNICO HOTEL EN QUITO CON CONCIERGE ACREDITADO POR LA ASOCIACIÓN CLEFS D'OR INTERNATIONALE
- INFRAESTRUCTURA NUEVA
- PAGOS DE SALARIOS SON SIEMPRE A TIEMPO
- BENEFICIOS ADICIONALES A LOS DISPUESTOS POR LEY, PARA LOS EMPLEADOS

DEBILIDADES:

- FALTA DE PROCESOS CLAROS, SOCIALIZADOS Y ESTABLECIDOS
- SUB UTILIZACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO HOTELERO
- FALTA DE CAPACITACIÓN
- FALTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMPLETA
- POCO PERSONAL BILINGÜE (ESPECIALMENTE EN EL RESTAURANTE)
- BAR CON PRESENTACIÓN, VARIEDAD Y CALIDAD BAJA
- EL RESTAURANTE NO SE HA POSICIONADO EN EL MERCADO (NO TIENE UN PLAN DE MARKETING)
- PARQUEADEROS LIMITADOS EN LAS INSTALACIONES
- ESPACIO LIMITADO EN LA COCINA
- TOALLAS Y AMENIDADES DE LAS HABITACIONES DEBEN CAMBIARSE
- POCOS PROVEEDORES

3.3.1.2 Hotel B

Ahora algunos de las Fortalezas y Debilidades identificadas en el Hotel B:

FORTALEZAS:

- UBICACIÓN ESTRATÉGICA A POCOS PASOS DE LA IGLESIA DE SAN FRANCISCO Y AL MISMO TIEMPO ALEJADA DEL RUIDO DE LA CALLE.
- CASA PATRIMONIAL CON RIQUEZA HISTÓRICA (ANTIGUO CONVENTO DE LAS DAMAS PROTECTORAS DEL OBRERO), MANTIENE SUS DETALLES ORIGINALES EN PISOS, COMEDOR Y ORATORIO.
- EL 70% DE LAS RESERVACIONES SON DIRECTAS POR MEDIO DE BUSCADORES DE INTERNET, SIN PAGO DE COMISIONES A AGENCIAS (MAYORES INGRESOS)
- RECONOCIMIENTOS EN 2013 Y 2014 EN TRIP ADVISOR.
- CALENTAMIENTO DE AGUA ALTERNATIVO CON PANELES FOTOVOLTÁICOS.
- ACUERDOS CON UNIVERSIDADES PARA PASANTÍAS EN RESTAURANTE Y HABITACIONES.

DEBILIDADES:

- EXISTE OTRA PÁGINA WEB, NO OFICIAL QUE SE ABRIÓ POR CONVENIO CON UNA AGENCIA DE VIAJES, PERO QUE NO HA SIDO CONVENIENTE Y HA OCASIONADO PROBLEMAS CON RESERVACIONES Y LA PÁGINA OFICIAL.
- HAY CIERTAS VENTAS AMBULANTES EN EL ACCESO PRINCIPAL QUE NO HAN PODIDO SER RETIRADAS Y DAN UNA MALA IMPRESIÓN A LOS HUÉSPEDES.
- PARA ACCEDER AL HOTEL SE DEBE PASAR POR LOCALES VECINOS QUE NO ESTÁN MUY BIEN MANTENIDOS.
- OBSERVACIONES DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS EN CUANTO TRÁMITES LEGALES DE CONTRATACIÓN.
- POCA EXPERIENCIA DE LOS PROPIETARIOS EN LA HOTELERÍA

3.3.1.3 Hotel C**FORTALEZAS:**

- PROFESIONALISMO DE LA ALTA GERENCIA
- PARTE DE LA CADENA CIALCOTEL
- COMPROMISO Y LEALTAD DEL PERSONAL
- MULTIFUNCIONALIDAD DEL PERSONAL
- CAPACITACIÓN AL PERSONAL
- RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO ECOLÓGICO DEL HOTEL
- DECORACIÓN, AMBIENTACIÓN, CALIDEZ Y ORIGINALIDAD
- EMPONDERAMIENTO AL PERSONAL EN CUANTO A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS BAJO ESTÁNDARES DE CONTROL
- PROMOCIONES DE VENTA CRUZADA
- PARTICIPACIÓN CONSOLIDADA EN FERIAS INTERNACIONALES

DEBILIDADES:

- NO ES UNA MARCA POSICIONADA**
- FALTAN REMODELACIONES Y PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PERIÓDICO**
- NO EXISTEN HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS Y CONTROL CRUZADO**
- NO EXISTEN PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**
- NO EXISTE UN MODELO DE VENTAS ESTANDARIZADO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS PARTE DE CIALCOTEL**
- NO EXISTEN INDICADORES DE GESTIÓN DE VENTAS**
- TRATO AL PERSONAL POR PARTE DEL JEFE AL EMPLEADOR**
- ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE SERVICIO**
- MIEDO A LA GERENCIA (NO HAY RETROALIMENTACIÓN DE LA GERENCIA)**
- ESPACIO FÍSICO REDUCIDO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA**
- NO EXISTEN SALONES DE EVENTOS**
- NO HAY UN PROCESO COHERENTE DE FIJACIÓN DE PRECIOS Y TARIFAS**
- POCA COMUNICACIÓN DE PROMOCIONES Y TARIFAS DESDE EL ÁREA DE VENTAS**
- FALTA EQUIPAMIENTO DE A&B PARA EVENTOS**
- FALTA SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES (POSTVENTA)**
- PARQUEADERO**
- FALTA PROGRAMA DE INCENTIVOS INTERNOS**

Tabla 7. Ponderación de Criterios en el cumplimiento del Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

CRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO	HOTEL A		HOTEL B		HOTEL C	
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO	
FORMULACIÓN GRUPAL CON TODOS LOS JEFES DEPARTAMENTALES Y/O RESPONSABLES	3	1	3	1	3	1	3
PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (MÉTODO EFE)	3	0	0	0	0	0	0
DEBE MOTIVAR A LA ACCIÓN	2	1	2	1	2	1	2
USA ELEMENTOS CUANTIFICABLES	2	0,5	1	0,5	1	0	0
SE REALIZAN ANÁLISIS PERIÓDICOS DE ACTUALIZACIÓN	2	1	2	0	0	1	2
FORTALEZAS Y DEBILIDADES ACERTADAS (PROPIAS DE LA EMPRESA)	2	1	2	0,5	1	1	2
TOTAL	14		10		7		9
SI CUMPLE		1					
CUMPLE PARCIALMENTE		0,5					
NO CUMPLE		0					

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla podemos observar las puntuaciones que en cuanto a Fortalezas y Debilidades que obtuvieron los Hoteles A, B y C considerando los distintos criterios que son:

-Formulación grupal con todos los Jefes Departamentales y/o responsables: a esta categoría se le ha dado la calificación más alta en la ponderación ya que considero que tanto en base a los criterios citados como al mío propio, es de gran importancia contar con el aporte de cada área en la organización ya que es la oportunidad para encontrar las causas reales de los problemas y en conjunto buscar y aceptar las soluciones a adoptar. En este punto, los 3 hoteles han realizado reuniones internas de trabajo para realizar tanto un análisis como un acercamiento y un posterior compromiso con los objetivos trazados en conjunto, por ello se les ha dado la calificación de cumplimiento.

-Ponderación de Fortalezas y Debilidades (matriz EFI): si bien el identificar las fortalezas y debilidades de la empresa es un primer paso, cada empresa debe categorizar la importancia que cada uno de los factores tiene en su planificación; de este análisis dependerán los esfuerzos que se realicen en conjunto y departamentalmente para alcanzar los objetivos estratégicos. Lastimosamente en ninguno de los hoteles en estudio tenemos una ponderación que nos permita determinar aquellas en las que se debe actuar en forma inmediata y aquellas que es-

tratégicamente pueden tener una importancia menor, independientemente si deciden usar la Matriz EFI o cualquier otro tipo de herramienta que les permita hacer este análisis; es por ello que se ha calificado como de No Cumplimiento en las 3 empresas.

-Debe motivar a la acción: la forma en que se han redactado tanto las Fortalezas como Debilidades en cada uno de los hoteles, nos habla de situaciones positivas o negativas, pero que pueden aprovecharse en cualquiera de los casos. Así por ejemplo en el “Hotel A” se menciona que el nivel de satisfacción es del 95%, lo cual es un orgullo para el personal que ha contribuido para este indicador, como una meta medible para el personal que se une a la empresa, siendo un reto por cumplir; por otro lado en las debilidades se ha identificado a la falta de capacitación como uno de los puntos a mejorar y ello será sin duda una oportunidad para que el departamento responsable (RRHH principalmente) identifique opciones que cumplan con las expectativas tanto del personal de la empresa como de la Alta Dirección.

En el “Hotel B” se menciona entre las fortalezas, a los reconocimientos recibidos por la empresa Trip Advisor, que es una empresa especializada en turismo (ciudades, hoteles y restaurantes alrededor del mundo) y que es un referente para búsqueda de alternativas para hospedaje y alimentación; el recibir un certificado de esta empresa valida sus servicios y al mismo tiempo (igual que en el hotel A) hace que los empleados se exijan por cumplir con sus funciones de mejor forma para alcanzar a cumplir los objetivos de años anteriores. Por otro lado, una de las debilidades habla de que “los organismos públicos han realizado observaciones en cuanto a los trámites legales de contratación” por lo que los funcionarios de la empresa harán lo necesario para cumplir con la legislación local y evitar multas por incumplimiento, a pesar de ser un aspecto ampliamente negativo se motiva a la acción de sus empleados.

En el “Hotel C” por su parte, se menciona al “compromiso y lealtad del personal” entre sus Fortalezas, lo cual debe ser conocido por todos los colaboradores de la organización, de manera que al mismo tiempo sea un referente de las expectativas que tiene la empresa sobre su desempeño y por tanto los motive en sus diarias tareas; incluso entre sus debilidades se menciona que “no existen programas de fidelización de clientes” lo cual es un reflejo de una necesidad de la empresa y que por tanto debe el departamento a cargo (Ventas) ser más creativo para generar alternativas para la consideración de la Alta Dirección y combatir esta situación.

-Usa elementos cuantificables: en el “Hotel A” se mencionan aspectos como el ser pioneros en la cocina ecuatoriana de autor, el tener un índice de satisfacción del 95% y el pago de salarios a tiempo, todos ellos representan mediante elementos cuantificables la situación actual de la empresa (lo cual es el objetivo del análisis FODA) así como tácitamente las aspiraciones de mantener o mejorarlos en los años venideros; por otro lado y especialmente en las debilidades hay enunciados en los que no tenemos cifras como la “falta de procesos claros, socializados y establecidos” y debería tratar de ser lo más específicos posibles de manera que se puedan tomar las acciones correctivas necesarias, como por ejemplo detallando aquellos procesos prioritarios en los que se necesita definirlos para estandarizar el servicio; de igual forma al mencionar “pocos proveedores” como una debilidad, no podemos estar seguros si el problema se está dando en el Departamento de Adquisiciones o si es algo general en la empresa y por tanto es necesario realizar acciones colectivas que involucre a personal interdepartamental. Por estas razones se ha calificado como cumplimiento parcial al Hotel A.

En el “Hotel B” se menciona que “el 70% de las reservaciones son directas, por medio de buscadores de internet” lo cual nos da un parámetro claro sobre la situación al momento y con el cual podremos realizar comparaciones a futuro; por otro lado menciona entre sus debilidades, que hay “ciertas ventas ambulantes sobre el acceso principal que no han podido ser retiradas”, pero no nos permite saber cuántas son finalmente, de manera que si la administración cambia en algún momento se determine si las mismas han disminuido o aumentado en relación a cierto periodo de tiempo. Por los distintos aspectos anotados, hemos visto un cumplimiento parcial en el “Hotel B”, como se puede observar en la tabla.

En el “Hotel C” se menciona como una de sus fortalezas a la “decoración, ambientación, calidad y originalidad” pero no se hace referencia a ninguna fuente (especialmente sus huéspedes o clientes) que porcentualmente estén de acuerdo con esta afirmación y por lo cual se resta credibilidad sobre la misma. Por otro lado se mencionan debilidades como la “poca comunicaciones de promociones y tarifas desde el área de ventas” o “rotación de personal en el área de servicio”, pero no tenemos elementos que nos permitan ver una evolución o retroceso ante posibles acciones tomadas desde la Alta Dirección (por ejemplo mencionar que anualmente el Departamento de Ventas lanza 10 promociones al mercado y solo 5 son conocidas con anterioridad por el personal necesario, o que la rotación de personal alcanza un 30% lo cual es un aumento en relación a los últimos 3 años de operación). Solo podemos tener ciertos datos deducibles de afirmaciones como “no existen programas de fidelización de clientes”

o “no existen indicadores de gestión de ventas” por lo cual se puede pensar que en la actualidad la cifra es de cero programas y cero indicadores y que cualquier esfuerzo que se realice a futuro será un progreso en relación a la época en que se diseñó el Plan Estratégico. Por lo indicado anteriormente hemos calificado como de no cumplimiento al “Hotel C” en este parámetro.

-Se realizan análisis periódicos de actualización: Tanto los hoteles “A” y “C” han expresado que anualmente se realizan reuniones de seguimiento para revisar tanto la situación interna y externa como la efectividad de las acciones tomadas, con el fin de realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos (incluso el Hotel “A” ya ha definido 3 fechas puntuales en el mes de marzo del 2015 y el personal convocado para las reuniones correspondientes); por ello ambos han sido calificados como Cumplimiento.

En el caso del “Hotel B”, no ha sido determinado para cuándo se realizará una actualización de la información obtenida, y a pesar de ser un Plan Estratégico de hace corto tiempo (2 años), no se han fijado los plazos de seguimiento; por ello la calificación es de No Cumplimiento.

-Fortalezas y Debilidades acertadas (propias de la empresa): este criterio tiene relación con la correcta identificación de Fortalezas y Debilidades ya que un error común es el de confundirlas con el entorno (como ejemplo tenemos el tráfico en la ciudad de Quito que es muy fuerte al momento, pero es un factor externo sobre el que los hoteles no tienen poder de acción o de cambio directo pero que podría haber sido identificado como una debilidad sin serlo).

En los Hoteles “A” y “C” no hemos encontrado este tipo de problemas ya que ambos mencionan circunstancias sobre las que pueden actuar (como por ejemplo “amenidades y toallas que deben cambiarse”, “espacio limitado en la cocina”, “miedo a la gerencia” o “no hay un proceso coherente de fijación de precios y tarifas”), pero en el Hotel “B” considero que debería revisarse la debilidad que hace mención a “ciertas ventas ambulantes en el acceso principal que no han podido ser retiradas y que dan una mala impresión a los huéspedes” ya que es un factor externo sobre el que el hotel y sus colaboradores no tienen poder de cambio ni de decisión y por tanto es una amenaza ante la cual el hotel debe buscar la forma de enfrentarla con creatividad y decisión de cambio (seguramente será necesario conversar y negociar para

llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes); por ello se ha calificado a los Hoteles “A” y “C” como Cumplimiento y al “Hotel B” como de cumplimiento parcial.

3.3.2 Análisis Comparativo de Oportunidades y Amenazas

A continuación listamos algunas de las Oportunidades y Amenazas que los hoteles en esta investigación han encontrado:

3.3.2.1 Hotel A

OPORTUNIDADES:

- EXISTE UNA DEMANDA PARA SPA, PISCINA Y GIMNASIO
- TENDENCIA CRECIENTE DE ALOJAMIENTO EN HOTELES PEQUEÑOS, TEMÁTICOS, UNICOS
- RED DE CUENTAS CORPORATIVAS DE METROAGENCIA Y GRUPO FUTURO
- POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD Y DEL CENTRO HISTÓRICO COMO DESTINO
- UDLA VIENE A INSTALARSE EN SAN LÁZARO
- MINISTERIOS Y ENTIDADES GUBERNAMENTALES EN EL ÁREA DEL HOTEL COMO POTENCIALES CLIENTES
- MERCADO UK NO ATENDIDO HASTA HOY
- CLIENTES SIN TOURS O ACTIVIDADES PLANIFICADAS CON ANTERIORIDAD
- TRASLADOS DE LAS EMBAJADAS AL CENTRO HISTÓRICO
- ALTA OFERTA DE PROFESIONALES PARA TRABAJAR EN EL HOTEL

AMENAZAS:

- INESTABILIDAD FINANCIERA MUNDIAL
- CENTRO HISTÓRICO ES PERCIBIDO COMO LEJANO Y PELIGROSO
- SERVICIO DE TRANSPORTE ALEATORIO EN LA PUERTA DEL HOTEL
- CONSTRUCCIÓN DE ESTACIÓN METRO EN PLAZA DE SAN FRANCISCO
- PERCEPCIÓN QUE LOS RESTAURANTES DE HOTELES NO SON BUENOS
- PASADAS LAS 18:00 LA ACTIVIDAD EN EL CENTRO HISTÓRICO SE PARALIZA
- PERMANENTE BÚSQUEDA DE LA COMPETENCIA POR EL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL HOTEL
- PERCEPCIÓN INCADECUADA DE LA SEGURIDAD EN EL SECTOR
- FALTA DE APROBACIÓN DE HORARIOS ROTATIVOS POR PARTE DEL GOBIERNO

3.3.2.2 Hotel B**OPORTUNIDADES:**

- GRAN CANTIDAD DE ENTIDADES GUBERNAMENTALES QUE TIENEN SUS OFICINAS EN EL CENTRO DE QUITO
- PRÓXIMOS EVENTOS EN EL PRESENTE AÑO (CONGRESOS EN MARZO Y SEPTIEMBRE)
- RESERVACIONES DE HOSPEDAJE QUE NO TIENEN ACTIVIDADES ADICIONALES COORDINADAS DURANTE SU PERMANENCIA Y QUE SOLICITAN INFORMACIÓN PARA TOURS Y VISITAS
- ACTUALES TENDENCIAS POR BUSCAR OPCIONES DE HOSPEDAJE EN HOTELES PEQUEÑOS Y DE SERVICIO PERSONALIZADO
- OPCIONES DE CAPACITACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA POR PARTE DE ENTIDADES MUNICIPALES, SIN COSTO

AMENAZAS:

- INSEGURIDAD EN EL SECTOR
- GRAN CANTIDAD DE TRÁFICO PARA LLEGAR AL HOTEL Y EN EL SECTOR, LO QUE DESMOTIVA A LAS VISITAS
- MAYOR COMPETENCIA CON HOTELES EN EL SECTOR QUE TIENEN TARIFAS MÁS ECONÓMICAS
- DISTANCIA HACIA EL AEROPUERTO Y MENOS RESERVACIONES

3.3.2.3 Hotel C**OPORTUNIDADES:**

- MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
- RECONOCIMIENTO DE QUITO Y DEL ECUADOR COMO DESTINO TURÍSTICO INTERNACIONAL
- FUERTE INCENTIVO DE PARTE DEL ESTADO HACIA EL SECTOR TURÍSTICO
- BUEN PRESUPUESTO DEL MINTUR
- INCREMENTO DE TURISTAS QUE VISITAN EL PAÍS
- USO DE MEDIOS DIGITALES PARA POSICIONAR EL SERVICIO DE FORMA GRATUITA
- ESTABILIDAD POLÍTICA

AMENAZAS:

- CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN EL CAMPO HOTELERO CERCA-NOS AL SITIO DE NUESTRA EMPRESA
- AEROPUERTO LOCALIZADO FUERA DE LA CIUDAD
- LA COMPETENCIA CADA VEZ ES MÁS AGRESIVA
- FALTA DE MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL
- FALTA DE REGULACIÓN SECTORIAL
- ALTA RESTRICCIÓN DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA
- INSEGURIDAD JURÍDICA NACIONAL

Tabla 8. Ponderación de Criterios en el cumplimiento del Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

CRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO	HOTEL A		HOTEL B		HOTEL C	
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO	
FORMULACIÓN GRUPAL CON TODOS LOS JEFES DEPARTAMENTALES Y/O RESPONSABLES	3	1	3	1	3	1	3
PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (MÉTODO EFE)	3	0	0	0	0	0	0
SE REALIZAN ANÁLISIS PERIÓDICOS DE ACTUALIZACIÓN	2	1	2	0	0	1	2
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ACERTADAS (PROPIAS DEL ENTORNO)	2	0,5	1	1	2	0,5	1
TOTAL	10		6		5		6
SI CUMPLE		1					
CUMPLE PARCIALMENTE		0,5					
NO CUMPLE		0					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla indicada, hemos buscado reflejar los aspectos más relevantes en la identificación de Oportunidades y Amenazas y que se resumen en:

-Formulación grupal con todos los Jefes Departamentales y/o responsables: este aspecto al igual que en el análisis interno ha sido de gran importancia ya que todos los departamentos deben apuntar al mismo objetivo institucional; por ello es que todos deben conocer de las preocupaciones existentes y de la forma en que se planea reaccionar ante las mismas. Los 3 hoteles han cumplido en este punto satisfactoriamente.

-Ponderación de Oportunidades y Amenazas (matriz EFE): este es otro de los aspectos que se ha considerado de alto interés ya que para la asignación de recursos (sean estos financieros, humanos, tecnológicos o demás) debemos saber en cuáles es más importante nuestra planificación y acciones para lograr los mejores resultados. Tanto los hoteles “A”, “B” y “C” han realizado un importante listado, incluso en 2 de ellos se ha hecho el análisis departamental para saber qué es lo que afectaría más a cada uno de ellos, pero ninguno ha realizado una ponderación general de manera que sepamos la importancia asignada y la forma en que la empresa está actuando al momento; es por ello que se ha calificado como de No Cumplimiento en las 3 empresas.

-Se realizan análisis periódicos de actualización: como mencionamos anteriormente, el análisis FODA nos arroja un estado de la situación tanto interna como externa del momento en las empresas y en el medio ambiente en el cual se desarrollan, por ello es importante que en forma periódica se analice si se mantienen las condiciones y por tanto las estrategias adoptadas por la Alta Dirección o si por el contrario los cambios han sido importantes y obligan a rever lo ya dictaminado. Al igual que en el análisis interno, los Hoteles “A” y “C” tienen planificado reuniones con el personal ejecutivo del hotel para evaluar los avances o nuevas situaciones, pero en el “Hotel B” tenemos ausencia de reuniones de planificación para revisión, por lo cual su calificación es como No Cumplimiento.

-Oportunidades y Amenazas acertadas (propias del entorno): en los 3 hoteles existen varias coincidencias sobre las oportunidades y amenazas, siendo las más comunes:

Oportunidades: presencia de diversas entidades municipales y gubernamentales con interés en hospedaje y alimentación, clientes con necesidades de tours y actividades a realizar durante su estadía y que solicitan información al respecto en los hoteles, y tendencia en el mercado por la búsqueda de hoteles pequeños en lugar de las grandes cadenas internacionales.

Amenazas: percepción de inseguridad en el sector, aumento de la competencia, y la distancia en relación con el aeropuerto de Quito lo cual ha motivado a muchos posibles huéspedes a cambiar sus planes y quedarse en un punto cercano para tomar su vuelo.

En lo anteriormente expuesto no tenemos ninguna observación sobre la claridad en el concepto de Amenazas y Oportunidades, pero en el “Hotel C” específicamente tenemos a la “falta de motivación en el personal” como un aspecto en el cual no coincido ya que es un aspecto en el cual cada hotel puede realizar acciones para llegar a sus colaboradores y lograr una mejor respuesta (reuniones departamentales, talleres, incentivos, premios, reconocimientos, etc.); así mismo en el “Hotel A” tenemos indicada como amenaza a la “falta de aprobación de horarios rotativos por parte del gobierno” pero en este punto considero que el hotel puede hacer varios esfuerzos para llegar a cumplir con las exigencias de los entes gubernamentales y por tanto sí está en sus manos realizar los cambios necesarios para lograr la aprobación y por tanto hablaríamos de una Debilidad (interna) y no de una Amenaza (externa). Por lo indicado, considero que solo el “Hotel B” ha cumplido en su formulación, no así los hoteles “A” y “C” que tienen cumplimiento parcial y la correspondiente calificación al respecto.

4. ANÁLISIS DE METAS Y ESTRATEGIAS DE LOS HOTELES

4.1. Metas y objetivos

Metas y Objetivos son dos herramientas que permite a una organización llevar a cabo lo que desea conseguir; la diferencia radica en que las metas son usualmente más generales, a largo plazo y difíciles de cuantificar, mientras que los objetivos son específicos, a corto o mediano plazo y son fácilmente medibles. Para alcanzar una meta, se debe ir cumpliendo una serie de objetivos que permitan asegurarse que la empresa está dando los pasos necesarios hacia el cumplimiento de su visión. Los objetivos y metas deben ser coherentes con los valores organizacionales; por ejemplo no podemos aspirar a ser el primer hotel en mi categoría y dar la espalda a valores corporativos como la honestidad o el compromiso, citados por el “Hotel A”.

Así por ejemplo una meta es: “Ser el mejor hotel boutique de la ciudad de Quito” y uno de los objetivos que ayudarán a conseguir la meta sería: alcanzar el 98% de satisfacción promedio entre los huéspedes que nos visiten en el año 2015.

Como vemos, la meta es mucho más general, sin indicadores específicos, mientras que el objetivo incluye porcentajes, tiempos y otros indicadores que permite realizar una comparación detallada en relación a cierto periodo de tiempo. Otra consideración importante es que los objetivos deben reflejarse en la estrategia adoptada por la empresa.

Para la mayoría de negocios la rentabilidad es uno de los objetivos principales, pero ello no es suficiente ya que también debe cubrir con las expectativas de todos sus grupos de interés (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008); no es aceptable pensar en tener ingresos excepcionales y al mismo tiempo tener malas relaciones con la comunidad en que la empresa se sitúa o perjudicar a accionistas o proveedores con el afán de demostrar ciertas condiciones a los ojos de los clientes ya que en el mediano plazo será evidente la realidad al interior de la organización.

Algunos de los usos de los Objetivos son (Chiavenato; Sapiro, 2010):

- Legitimar la existencia de la organización frente a sus grupos de interés internos (funcionarios y empleados) y externos (accionistas, clientes, proveedores)
- Servir como guía en la tomar decisiones (orientan y motivan sobre el camino a seguir)
- Hacer que la organización sea eficiente (concentran los esfuerzos en desafíos puntuales)
- Evaluar el desempeño (determinan lo deseable y no deseable en la organización)

Por otro lado, algunas características de los objetivos son (Chiavenato; Sapiro, 2010):

- Deben ser específicos y mensurables, basados en términos cuantitativos (proporciones, comparaciones o números absolutos) y en caso de ser cualitativos deben ser definidos de forma que permitan su medición.
- Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización (áreas claves)
- Deben ser desafiantes pero realistas, considerando retos para las personas y sus equipos, de manera que se motive su superación, pero al mismo tiempo los objetivos deben ser razonables caso contrario al ser inalcanzables generarían desmotivación al interior de la organización
- Deben ser definidos para un periodo determinado, para lograr su evaluación y comparación de resultados.
- Deben estar ligados a recompensas positivas (en caso de cumplimiento) y evitando en lo posible los refuerzos negativos.
- Deben ser comunicados en manera correcta, de manera que sean comprendidos por sus responsables.

De acuerdo a la jerarquía, los objetivos pueden ser (Chiavenato; Sapiro, 2010):

- Estratégicos, son de largo plazo y cubren a toda la organización, siendo responsabilidad de la Alta Dirección; como por ejemplo crecimiento anual, rendimiento sobre la inversión o excelencia en el servicio.
- Tácticos, son de mediano plazo (generalmente un año) y específicos para cada área de la organización; algunos ejemplos son: aumento de las ventas en el año, porcentaje de satisfacción, número de comensales en el restaurante.
- Operacionales, de corto plazo, refiriéndose a operaciones rutinarias en la base de la organización; como por ejemplo tiempo de respuesta a un cliente, cantidad de visitas de un vendedor o efectividad de cobros a cartera vencida.

Otra clasificación de los Objetivos es según su ámbito de acción interna, pudiendo ser comunes o compartidos (Martínez del Río; Paniagua Mejía, 2010):

-Objetivos comunes son aquellos que se deben alcanzar en todas las áreas de la organización pero cada una de ellas se encargará de su medición, monitoreo e implementación. Por ejemplo al hablar de “optimizar gastos” serán diferentes las acciones que se realicen en la Recepción que en la Cocina del hotel ya que unos estarán enfocados en material de oficina (ahorro de papel, buen uso de computadores e impresoras) y otros en insumos para la producción de los platos (menor desperdicio, mejores compras).

-Objetivos compartidos: son aquellos que son comunes solo en las áreas involucradas, como por ejemplo “aumentar la satisfacción del cliente” y que puede ser importante para áreas como Operaciones, Ventas o Marketing quienes comparten indicadores similares, pero que no son representativos para otras áreas que no tienen contacto directo con los clientes como Sistemas, Contabilidad o Bodega.

Los Objetivos deben ser detallados en forma precisa de manera que se comuniquen la forma en que su éxito o fracaso impactará en la organización. Para una correcta evaluación deben implementarse indicadores que evalúen los avances alcanzados en relación a cierto periodo de tiempo referencial. Así por ejemplo podemos tener indicadores de satisfacción de nuestros clientes (evaluación escrita, comentarios o quejas), indicadores de ventas (cantidad de eventos realizados, porcentaje de ocupación, ingresos por habitación), indicadores de marketing (top of mind, top two boxes), indicadores de eficiencia (cantidad de personal contratado, cubiertos atendidos en el restaurante, porcentaje de desperdicio), indicadores de cumplimiento (porcentaje de avance de obras); todos ellos nos pueden aportar con datos específicos de cuál ha sido el rendimiento de la organización o de los departamentos en cuanto a las metas fijadas.

Cada objetivo se logra mediante el cumplimiento de tareas específicas, las cuales generarán una ventaja competitiva en cada área de la organización. Para medir los avances hay que tener los indicadores correspondientes, luego jerarquizar los objetivos (considerar tanto el impacto como el tiempo necesario) y asignar un líder para cada estrategia (Martínez del Río; Paniagua Mejía, 2010). Cada objetivo debe tener una descripción que nos permita determinar cuál es el indicador necesario para medirlo; así por ejemplo para el objetivo “capacitar al personal”, la descripción sería: capacitar a los colaboradores de la institución para que puedan

realizar tareas de mantenimiento, servicio e idiomas, para que puedan ocupar puestos superiores en la organización y que compartan los valores y visión de la organización. En esta descripción podemos medir las áreas en las que se capacitará al personal, las promociones que podrían alcanzar y la congruencia con lo dispuesto por la organización.

Al igual que con el análisis FODA, es importante realizar la ponderación de los objetivos, de manera que se prioricen en base a su importancia y así asignar los recursos a utilizar; por otro lado debe haber una persona que asuma el liderazgo del grupo de manera que realice la medición de resultados y también se encargue de realizar los correctivos necesarios para su cumplimiento.

Uno de los grandes influyentes en la Administración fue **Edward Deming**, pensador estadounidense nacido en 1900 y que se destacó por sus conocimientos estadísticos, profundo humanismo y comprensión del papel de cada persona dentro de su organización (Deming Collaboration, 2015). Deming lideró la revolución japonesa de la calidad, posterior a la II Guerra Mundial, dando un giro al pensamiento tanto de Oriente como de Occidente y asesorando a las más importantes corporaciones y empresas multinacionales como Toyota, Honda, Mitsubishi, Nissan y luego a las norteamericanas Ford, General Motors, Harley Davidson, Intel, A&T, Hewlett-Packard, y muchas otras que al adoptar sus ideas tuvieron cambios importantes en sus organizaciones.

Deming dirigía sus charlas no solo a los directivos de las organizaciones sino a los líderes económicos de la sociedad, de manera que lograba que comprendieran su corresponsabilidad en los temas de calidad y en el resurgimiento de la economía. A raíz de sus teorías y énfasis en la calidad, el producto japonés llegó a superar en la industria a muchos otras empresas y países que habían dominado el mercado, inclusive los Estados Unidos.

Deming propuso que los objetivos de la empresa deben ser 4: su permanencia en el mercado, la protección a la inversión, obtener ingresos para la empresa y la seguridad para sus empleados. Para ello el método más adecuado es la mejora de la calidad mediante la mejora continua del producto y adecuando el servicio a lo que el cliente requiere. En la búsqueda de la excelencia, se debe gestionar correctamente tanto los clientes internos (capital humano, departamentos) y externos (clientes, consumidores, accionistas, proveedores y la comunidad), motivando el conocimiento, aprendizaje, creatividad, innovación y las nuevas tecnologías

(Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008); cada día debe buscarse la mejora y el aprendizaje continuo, tanto en forma individual como organizacional.

Algunas de las ideas y teorías de Deming son (Deming Collaboration, 2015):

-La Calidad reduce los Costos y Mejora la productividad, esta idea era contraria a la creencia de otros importantes pensadores como Peter Drucker que creían que la calidad era cara y que por tanto la misma estaba dada por lo que los clientes aceptaban pagar a cambio. Deming demostró que la calidad ahorra dinero y que las empresas debían fabricar sus productos incluso más allá de lo que sus clientes esperaban.

-La Calidad conduce a mayores ventas, mayor penetración de mercado y mayores beneficios, lo cual no es un evento único sino que es un proceso que continúa por siempre.

-Desarrollo de Clientes Leales, los cuales son mejores para la empresa que aquellos que buscan solo el precio en lugar de la calidad.

-Las herramientas adecuadas pueden ayudar a identificar las personas cuyo desempeño está por fuera del promedio y no se debe al azar. La Alta Dirección debe tratar de identificar a quienes están por sobre el promedio y lo que están realizando, para compartirlo en la organización; por el contrario se debe ayudar a quienes están por debajo del promedio para ayudarlos a superarse.

-La Calidad lleva a Mayores Beneficios; al reducir la variabilidad de los productos, servicios y procesos, se obtiene mejores resultados que produciendo bienes de mala calidad.

-El método PDCA (por sus siglas en inglés) PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) o llamado también Ciclo de Deming: este fue originalmente un ciclo de tres etapas para controlar los procesos y que fue desarrollado por Walter Shewhart, un físico y estadístico estadounidense con quien Deming desarrolló varios trabajos. En un principio se pensó que el controlar los procesos bajo condiciones de control estadístico era suficiente, pero Deming propuso que incluso si el sistema está bajo control, puede ser mejorando al reducir la variabilidad (o también conocidas como “causas comunes”). De allí viene sus cuatro fases: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar

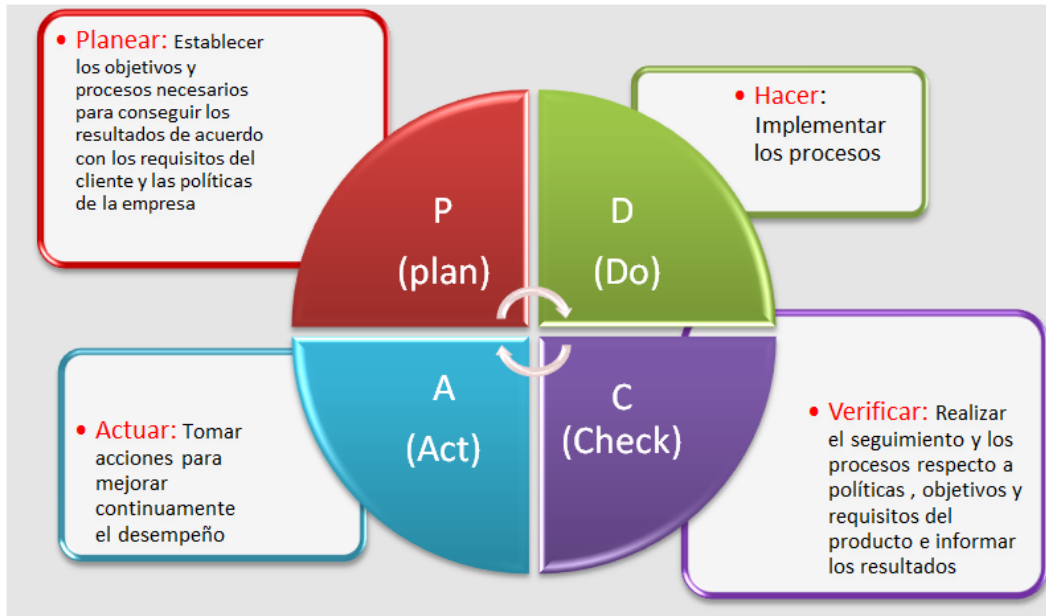


Figura 19. Ciclo de Deming

Fuente: <https://puserscontentstorage.blob.core.windows.net/userimages/0eb80713-ca18-4463-b073-efa9dcb68577/380ca83d-5e37-4b13-b335-4ddfa15dc095image11.jpeg>

En la figura 19, podemos ver gráficamente cómo funciona el Ciclo de Deming y que consiste en una serie sistemática de pasos para añadir valor mediante el mejoramiento continuo de un producto o proceso (The Deming Institute, 2015).

-Inicia con la Planificación (P) en donde se diseñan las políticas, metas y recursos que rigen el proceso. Incluye otros temas como la recopilación de datos, detalle de los resultados esperados, y definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio.

-El segundo paso es el Desarrollo (H) cuando se implementa lo planificado en la etapa anterior, siendo recomendable comenzar con proyectos más pequeños o pilotos producto de lo cual lograremos llegar a conclusiones y nuevos conocimientos que puedan replicarse al resto de la organización. Incluye la organización, dirección, asignación de recursos y supervisión de la ejecución.

-La tercera etapa es la Verificación (V) en que se evalúan los efectos de lo aplicado en el Desarrollo (D) para determinar si se cumplió con lo planificado (P). Se monitorea la implementación y evalúa el plan de ejecución, documentando las conclusiones.

-La cuarta etapa es Actuar (A) en la cual se estudia los resultados, se confirman los cambios y se vuelve a experimentar; si se detectaron errores parciales, se repite el ciclo PHVA con nuevas mejoras, si no hubieron errores relevantes, se aplican a gran escala las modificaciones del proceso, y si se detectaron errores insalvables, se abandona las modificaciones.

Por la importancia de los aporte de Deming; a quien debido a sus aportes revolucionarios se lo compara con Copérnico, Darwin y Freud y se lo conoce como “El padre de la tercera revolución industrial” (The Deming Institute, 2015), en 1951 Japón estableció el Premio Nacional a la Calidad (o Premio Deming), y que se otorga a quienes realizan importantes contribuciones al Control de la Calidad; este y otros premios alentaron a construir otras teorías y métodos. Entre los pensadores que surgieron se destacan:

-Kaoru Ishikawa: fue un químico industrial japonés que nació en Tokio en 1915, escribió varios libros como “¿Qué es el control total de calidad?” e “Introducción al control de calidad” obteniendo grandes reconocimientos como la Medalla Shewhart y un reconocimiento de la ASQC (American Society for Quality Control); entre otros logros demostró la importancia de las herramientas de la calidad (7 según señala), el enfoque al mejoramiento continuo de procesos y la formulación de su Diagrama de Causa – Efecto o “espina de pescado” (por su representación gráfica), y que es de gran utilidad para identificar las causas que originan un problema específico.

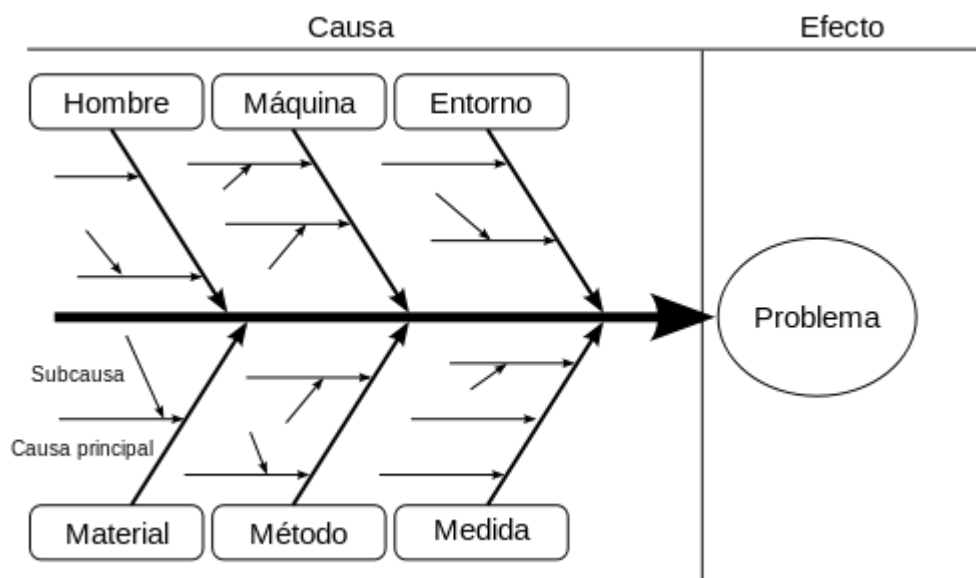


Figura 20. Diagrama de Causa - Efecto

Fuente: http://2.bp.blogspot.com/-oxY_H3yh18/T6IKjJ_cAdI/AAAAAAAAABg/caWaBlbcHug/s1600/pez.png

En la Figura 20 podemos ver cómo este diagrama ayuda para que de una forma sencilla veamos la relación entre una característica de calidad y los factores que contribuyan a que exista; el diagrama permite agrupar las posibles causas en 6 categorías identificadas con la letra M por sus siglas en Inglés: Mano de Obra (Hombre o Man), Máquina, Medio Ambiente, Mate-

riales, Método y Medida, debiendo cada una de ellas ser analizada independientemente para aplicar los correctivos necesarios para solucionar el problema encontrado.

Para Ishikawa el control de Calidad consistía en “desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea al mismo tiempo el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. (Orellana, 2012)

En la hotelería podemos mencionar a manera de ejemplo, la mala calidad en el aseo de las habitaciones; este sería nuestro problema y mediante una lluvia de idea podemos encontrar las siguientes causas:

-Mano de Obra: falta de capacitación, personal no comprometido con la empresa, personal con problemas personales o de salud que afectan su rendimiento.

-Máquina: falta de maquinaria que facilite y optimice el aseo de las habitaciones.

-Medio Ambiente: mala ubicación de los linos (cuartos para el almacenaje temporal de lencería en los pisos) o poco aprovisionamiento en los mismos.

-Materiales: productos de mala calidad o inexistencia de los mismos.

-Método: limpiar en forma desordenada una habitación o varias habitaciones a la vez, con lo cual se dejarían vacíos durante las labores (baños olvidados, alfombras sin aspirar o no recoger la basura).

-Medida: falta de supervisión antes de poner la habitación a la venta, elaboración de check list para revisión de fallas en cada habitación.

Con el listado obtenido, debemos preguntarnos las causas para cada una de ellas; así por ejemplo tomando el caso de la categoría “Mano de Obra”, podemos llegar a determinar si la falta de capacitación se debe a: una mala selección de personal, inexistencia de mano de obra calificada o falta de formación específica en las tareas propias del aseo de habitaciones.

Luego con los resultados obtenidos indagamos más allá y nos preguntamos ¿porqué se da una “mala selección de personal”?, pudiendo encontrar diversas razones como: falta definición de los Términos de Referencia de la posición, contratación de personal sin experiencia o la necesidad de cursos de actualización para el personal.

De esta forma encontraremos la causa raíz sobre las cuales deberemos trabajar identificando y priorizando aquellas que son fáciles de implementar y de alto impacto

Otro problema usualmente encontrado en los hoteles y sus restaurantes, es la insatisfacción en los platos servidos a sus clientes y comensales. Igual al ejemplo anterior, analizaremos sus posibles causas en las diversas categorías:

-Mano de Obra: personal con escasos conocimientos en idioma inglés (lo que hace que los pedidos que se entregan a cocina sean inexactos), personal inexperto, personal con poco conocimiento de sus productos.

-Máquina: hornos anticuados, sistema operativo inadecuado, cuartos fríos sin correcto funcionamiento.

-Medio Ambiente: mala iluminación, largas distancias entre bodegas y cocina.

-Materiales: productos de mala calidad o que han sido mal almacenados.

-Método: falta de mise en place (pasos anteriores para preparar las bases de las comidas o precocción, lo cual ahorra tiempo en la preparación de los platos)

-Medida: necesidad de fotos que indiquen visualmente cómo deben presentarse los platos, supervisión del Chef antes de pasar el plato al salón o confirmación mediante comanda de la correspondencia de los platos para los comensales en la mesa.

En este segundo ejemplo nos referiremos al tema de “Materiales” para analizar el porqué de los alimentos mal almacenados, pudiendo haber varias razones: falta de etiquetas en los productos porcionados, malas técnicas de almacenaje y despacho, temperaturas incorrectas en los cuartos fríos.

Luego analizamos cada uno de ellos; así por ejemplo en cuanto a las “malas técnicas de almacenaje y despacho” debemos analizar si dependiendo del producto se están aplicando las técnicas LIFO (producto que ingresa último, saldrá primero) o FIFO (producto que ingresa primero saldrá primero), especialmente en productos perecederos que deberán ser ubicados de manera que se estén cerca los que primero deban usarse y lejos (o atrás) los que deban usarse más tarde. Otra posible causa sería la mala manipulación de productos, haciendo que estos se golpeen o dañen, acortando su vida útil y representando pérdidas para la empresa.

Una tercera causa sería la inexistencia de cuartos fríos del tamaño adecuado y por lo cual ciertos productos deberían permanecer a temperatura ambiente, disminuyendo su tiempo de vida y cambiando prematuramente sus condiciones como son color, sabor y apariencia; todo ello aportaría a la insatisfacción del cliente.

La finalidad del Diagrama Causa – Efecto es servir como guía para motivar la discusión e identificar en equipo las causas primarias y secundarias de un problema, profundizar en el análisis de las mismas para comprenderlos mejor e identificar posibles soluciones o mejoras (cambios en procedimientos, hábitos o costumbres) y planes de acción. También sirve para prever los problemas y controlarlos durante todas las etapas de su proceso.

-Genichi Taguchi: quien elaboró la teoría de la “Función de pérdida” para evaluar cuantitativamente la pérdida de calidad debido a variaciones funcionales.

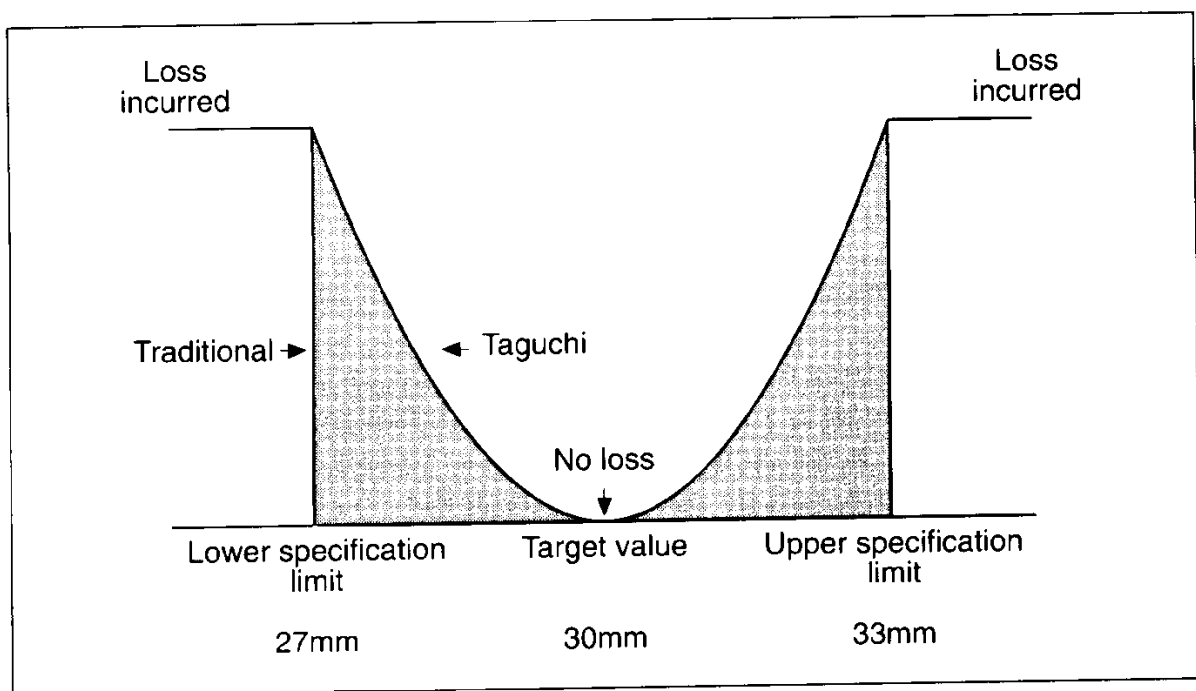


Figura 21. Diagrama de Función de Pérdida de Calidad

Fuente: <http://www.pdcahome.com/wp-content/uploads/2012/06/funcion-taguchi.png>

Con este diagrama (figura 21), se muestra la forma en que los costos aumentan cuando la calidad del producto se aleja de lo que desea el cliente; en este ejemplo se toma el caso de la elaboración de un producto cuya medida debe ser de 30mm y las desviaciones hacia arriba o hacia abajo hacen que se incrementen las pérdidas para la empresa por defectos en la calidad del producto.

-**Shigeru Mizuno:** quien propuso extender la calidad total a todos los departamentos de la organización y la correspondencia que debe existir entre las políticas de calidad y sus estrategias.

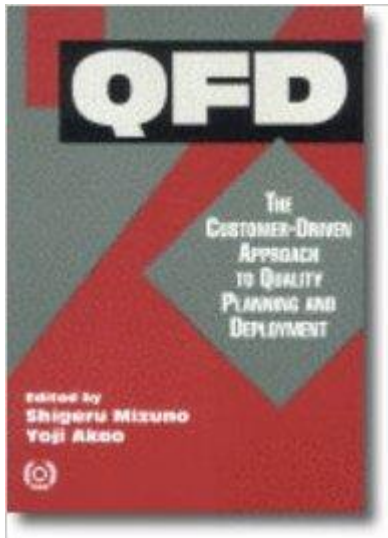


Figura 22. Libro QFD

Fuente: http://ecx.images-amazon.com/images/I/31m3fqGcweL._BO1,204,203,200_.jpg

Su filosofía se ve reflejada en su obra QFD (Quality Function Deployment o Despliegue de la Función de Calidad) en la búsqueda del diseño de productos que garanticen su calidad antes de la producción del mismo, lo cual difiere con los métodos que eran utilizados hasta entonces y que debían esperar a que el problema se presente durante la manufacturación o después cuando ya era entregado al cliente.

4.2. Estrategias

La palabra estrategia ha sido frecuentemente utilizada en el orden militar, como lo vimos en “El Arte de la Guerra” de Sun Tzu en capítulos anteriores y su etimología viene del griego strategos que significa “un general”. El verbo “stratego” en griego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos.” (Mintzberg; Quinn; Voyer, 1997)

Más adelante, en la época moderna, Alfred Chandler en su obra “Estrategia y Estructura” de 1962, definió a la estrategia como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recur-

“... los necesarios para alcanzar estas metas”. Esta ya es una definición con la cual nos vemos familiarizados y en la que se habla tanto de los lineamientos que se fijan como de los medios para alcanzarla.

Posteriormente han venido una serie de definiciones de Estrategia, pero que comparten cuatro elementos esenciales (Mintzberg; Quinn; Voyer, 1997):

- Ambiente: elementos ajenos a la empresa y que por tanto no son controlables
- Misión: nos indica la razón de ser de la empresa
- Análisis de la situación: usualmente relacionado con el FODA
- Proyecta cómo aplicar sus recursos

Para definir una estrategia debe analizarse la Misión y la Visión de la empresa, sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas y sus objetivos; todas estas son etapas que están interrelacionadas y por tanto son un soporte a la estrategia escogida por la organización.

Henry Mintzberg es un pensador y catedrático canadiense, nacido en 1939 y que ha escrito una serie de libros relacionados con la estrategia empresarial.

Una de sus teorías habla de las 5Ps de la Planificación Estratégica y que habla de la estrategia desde distintos puntos de vista como son: Plan, Pauta de Acción, Patrón, Posición, Perspectiva. (Mintzberg; Quinn; Voyer, 1997)

-La Estrategia como un Plan: ya que es una guía o curso de acción para una situación específica; en este caso las estrategias se elaboran antes de las acciones y se desarrollan en forma consciente y con un propósito determinado.

-La Estrategia como Pauta de Acción: es decir como una maniobra para ganar al competidor y forzarle a tomar una decisión prevista y controlada (como por ejemplo engañarlo dando señales falsas para lograr su retiro del mercado).

-La Estrategia como Patrón: es un modelo en el comportamiento tanto si es intencional o no; debe provenir de la Alta Dirección y debe haber sido aceptado por todo el personal sin importar la influencia de los factores externos (fuerzas del mercado, políticas, tecnología y otras).

-La Estrategia como Posición: es decir una forma de ubicar a la organización en el medio y por la que se logra que la empresa se acople al medio en el que actúa, pudiendo referirse a los competidores, a los productos o al medio ambiente.

-La Estrategia como Perspectiva: nos indica la forma particular en que desde el interior de la empresa se percibe el mundo, constituyéndose en la “personalidad de la empresa”. En esta definición, la perspectiva de estrategia es compartida por los miembros de una organización y reflejados en sus intenciones y acciones.



Figura 23. Las Cinco P's de la Estrategia

Fuente: <http://www.showeet.com/wp-content/gallery/2-0026-sphere-diagrams/circle-sphere-diagrams-powerpoint-slide5.png>

Mintzberg indica además que estas 5 formas de ver a la estrategia, no excluyen unas a otras, ni predominan unas sobre otras, sino que pueden coexistir, relacionarse y complementarse entre ellas, llegando a ser no solo una noción de cómo enfrentar a la competencia, sino también un instrumento de acción de toda la organización.

La Estrategia tiene varias concepciones según su uso; así por ejemplo según el Diccionario de Administración de Empresas, se define a la Estrategia Empresarial como:

El conjunto integrado por los objetivos principales de mediano y más largo plazo de la empresa, y por los lineamientos generales que orientan la actuación de la gestión y de todo el personal en la construcción progresiva del logro de dichos objetivos...” (Ojeda Hernández, 2006)

En este concepto vemos la forma en interactúan tanto los objetivos como las disposiciones dadas para su cumplimiento; por tanto dentro de la Planeación Estratégica tendrán la misma importancia tanto los objetivos y metas que se desean alcanzar así como la forma en que la Alta Dirección o los Jefes Departamentales buscan alcanzarlos y ello es a lo que conocemos como Estrategia.

Las estrategias fijan la forma para alcanzar las metas y sirven para dirigir las acciones, coordinar los recursos y el personal necesario para su cumplimiento. Además las estrategias señalan a los miembros de cada organización (desde la Alta Dirección, mandos medios e incluso el personal operativo), la forma de emplear los recursos para obtener el mayor beneficio posible (Lerma, 2012). Por tanto las estrategias no están dirigidas únicamente para los altos mandos, sino que ellos serán los encargados de formular y posteriormente transmitir la información necesaria hasta los niveles más bajos para lograr su conocimiento y cumplimiento para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Por ejemplo una de mis estrategias puede ser alcanzar la satisfacción y “enamoramiento” del cliente mediante el aprovechamiento del factor emocional, el cual podría incluir los aniversarios, cumpleaños o momentos especiales como accidente, enfermedad o fallecimiento de un ser querido; la estrategia de estar presentes como empresa para este cliente debe ser conocido por quienes tienen contacto y conocimiento de estos particulares (personal operativo y de servicio usualmente) de manera que sepan la manera en que el hotel desea que actúen y emponderarlos, dotándolos de las herramientas y autoridad, incluyendo opciones como un upgrade (mejor habitación disponible), flores, tarjetas o detalles en la habitación, que lograrán tener presente a la organización en la mente de nuestro huésped. En otras palabras, podemos tomar una Oportunidad (ocasión especial para nuestro cliente) y unirla con una Fortaleza (servicio personalizado) logrando el mejor aprovechamiento de la situación, lo cual hará que la empresa se posicione de mejor forma en la mente del consumidor.

Según Mintzberg, el diseño de estrategias debe cumplir con 7 premisas (Mintzberg; Quinn; Voyer, 1997):

1. Deben ser un proceso racional, controlado y consciente, orientándose hacia la reflexión más que a la acción.

2. El control y la intención dependen de la alta dirección (estratega), que es la instancia que deberá dar seguimiento y denotar la voluntad para su implementación y control.
3. El modelo debe ser sencillo e informal, procurando informar en forma clara y concisa.
4. Las estrategias deben ser singulares y únicas, adaptadas a la situación de la empresa.
5. Las estrategias surgen de un diseño basado en la realidad de la empresa
6. Debe definirse claramente para todos los colaboradores en la organización, de manera que puedan ser comprendidas especialmente por quienes deberán ponerlas en práctica.
7. Una vez formulada la estrategia deberá ponerse en práctica, siendo por lo general distintas las personas que las elaboraron y quienes deberán cumplirlas. Si la estrategia fue diseñada correctamente, la implantación debe fluir sin problemas.

Otra definición identifica a la Estrategia como: “el modo en que la gestión de la empresa enfoca y lleva a cabo sus acciones relativas a la competencia con las otras empresas rivales de su industria” (Ojeda Hernández, 2006). En este concepto se hace referencia a la competencia y que por tanto todas las acciones tienen relación a la forma en que mi hotel prevé, reacciona, y se ajusta a las ofertas rivales; este es un enfoque más dirigido hacia el entorno en el que se desenvuelve la empresa y será por tanto muy importante mantenerse actualizado de los cambios que en este suceden y la forma en que afectan a mis estrategias y acciones.

Desde esta concepción, el objetivo de la Estrategia será el de “crear y desarrollar ventajas competitivas que permitan mejorar y consolidar la posición o situación de la empresa en la competencia”. Por tanto la estrategia busca el mejoramiento continuo en mi organización, mediante optimización de recursos, mejoras importantes para obtener una ventaja competitiva, diferenciación y todo tipo de esfuerzo que sirva como elemento de juicio para que los clientes se inclinen a tomar mi oferta por sobre otras existentes en el mercado.

La Estrategia se ejecuta mediante una serie de herramientas y documentos como planes, políticas específicas, programas y proyectos de todas las áreas de la organización (Ojeda Hernández, 2006).

Entre las características que deben cumplir las estrategias están (Ojeda Hernández, 2006):

- Ser la más adecuada de todas las estrategias posibles para lograr los objetivos planteados
- Ser integral y sistemática; es decir considerar al negocio y su entorno y sus posibles relaciones

- Ser adaptable a los cambios internos y externos de la empresa
- Debe contar con los recursos financieros necesarios
- Debe estimular la motivación, el compromiso y la participación del personal.

Una estrategia incluye 5 procesos que deben llevarse a cabo al mismo tiempo para convertirse en realidad (Martínez del Río; Paniagua Mejía, 2010):

-Liderazgo: enfocado en el valor, con impacto en la rentabilidad y utilidad de la empresa; un liderazgo que mueva a su equipo y logre que cada uno de sus miembros logre ser mejor.

-Cultura Organizacional: incluyendo Misión, Visión, Valores, Gestión de talento, Clima organizacional y el Sistema de Creencias (como los autores lo describen, es la forma de pensar dentro de la organización y son postulados que se dan por hecho; algunos ejemplos son: hay favoritismos en la empresa, el sistema de compensación es injusto, estamos tan sólidos que nada nos detendrá) y que pueden ser negativas, positivas o preventivas.

-Comunicación de la estrategia: debe diseñarse un proceso en que se defina el mensaje que se debe transmitir, la frecuencia, el público y los medios. Este proceso correctamente realizado logra un aprendizaje organizacional y genera espacios para el reconocimiento y retroalimentación positiva dentro de la organización.

-Competencias estratégicas: son aquellas habilidades críticas, humanas, técnicas o de informática que requiere todo el personal que ejecuta los objetivos estratégicos de la organización; en otras palabras, nos indica que adicional a una correcta estrategia, se debe contar con el personal capaz de ejecutarla competentemente.

-Optimización de procesos críticos: debe llegar a identificarse aquellos procesos que soportan la oferta de valor al cliente y que son necesarios para generar una ventaja competitiva. Así por ejemplo si deseo crear una experiencia de compra, debo analizar todos aquellos procesos que lo soportan, desde el primer contacto hasta el servicio de postventa.

Como mencionamos en el Capítulo I, **Michael Porter** es uno de los pensadores más importantes en la administración y padre de la estrategia moderna, siendo uno de sus aportes más importantes el diseño de las llamadas “5 Fuerzas de Porter”, y que son (David, 2013):

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de entrada de nuevos competidores
- La amenaza de productos sustitutos y
- La rivalidad entre los competidores

La forma en que éstas fuerzas se combinen en el entorno, así como la etapa en que se encuentre la organización (nacimiento, crecimiento, madurez o declive) determinará el tipo de estrategia a utilizar para cada organización, con el fin de captar y mantener una ventaja competitiva.



Estrategias competitivas de Michael Porter

Figura 24. Estrategias Genéricas de Michael Porter

Fuente: <http://www.seremprendedor.com.mx/wp-content/uploads/2014/11/Estrategias-Competitivas-de-Michael-Porter.gif>

Las estrategias genéricas de Porter se aplican a todo tipo de empresa, inclusive en la hotelería, donde de igual manera la Alta dirección puede escoger si su liderazgo se enfocará en costes, eliminando actividades que no generan valor desde la perspectiva de los clientes; esta estrategia por su naturaleza es aplicable en establecimientos como pensiones, campings u hoteles de bajos costes (reducir los precios para generar demanda), pero este tipo de estrategia es fácilmente imitable y a mediano plazo puede afectar a la industria en conjunto, la cual no podría reaccionar y reinventarse a largo plazo.

El otro tipo de estrategia se basa en la diferenciación de productos, lo cual incluye desde características observables como colores, materiales o tecnología, hasta servicios adicionales o complementarios como restauración, gimnasio, minibar o tarjetas de fidelización con beneficios gratuitos (Rodríguez Antón; Alonso Almeida, 2008). Este tipo de estrategia busca captar una mayor cuota de mercado mediante un servicio superior y es frecuentemente utilizada en hoteles de 4 y 5 estrellas en que sus huéspedes buscan servicios únicos. Para su aplicación es importante que los hoteles hayan identificado claramente a sus clientes y la necesidad que buscan satisfacer, así como sus competidores y que su estrategia sea difícil de imitar. Toda estrategia busca desarrollar y aprovechar una ventaja competitiva (que puede provenir de aspectos internos o externos), y la cual le permitirá posicionarse de forma superior.

Porter nos plantea la existencia de 2 tipos de estrategias globales:

Estrategias de Diferenciación: que identifican lo fundamental de un negocio en el mercado desde el punto de vista de sus clientes, y diferenciando a sus productos en 6 formas fundamentalmente:

-Diferenciación de Precios: en el caso de productos similares, el mercado generalmente se decidirá por aquel de precio más bajo; este enfoque es aplicable en productos de primera necesidad y ventas por volumen.

-Diferenciación de la Imagen: lo cual se aplica para dar una ilusión o recalcar cualidades no vitales del producto (etiquetas llamativas, diseños nuevos, nueva presentación)

-Apoyo a la Diferenciación: se basa no en cambios sobre el producto mismo, sino otras cualidades que lo hacen más atractivo que el de la competencia (mayores facilidades de crédito, servicio postventa único, beneficios adicionales).

-Diferenciación de la calidad: en este caso se hace énfasis en cualidades únicas que hacen que el producto sea mejor que el de la competencia y puede incluir: una mayor confiabilidad, mayor durabilidad o desempeño superior.

-Diferenciación del diseño: ofreciendo algo con características únicas, como un hotel amigable con las mascotas o arquitectónicamente único frente a las otras ofertas.

-No Diferenciación: en este caso se dejan espacios vacíos y que permite que la oferta pueda ser copiada fácilmente por la competencia.

-Estrategias de Alcance: que identifican el mercado que persigue el negocio desde su propia percepción, considerando su difusión y segmentación. Estas estrategias son 4:

-No segmentación: mediante una configuración básica del producto, para llegar a un mercado amplio cuantitativamente (utilizado en casos muy específicos como la sal).

-Segmentación: esta estrategia tiene posibilidades ilimitadas, pero que van de lo sencillo a lo específico. En el primer caso podemos mencionar hoteles por categorías, desde familiares hasta de lujo, que es la clasificación usual en los organismos públicos; en lo específico podríamos tener hoteles para cierto tipo de huéspedes pertenecientes a una élite de moda y que no tienen inconveniente en pagar altas sumas de dinero en hospedaje, con tal de sentirse cómodos y especiales.

-Nicho: enfocadas en un solo segmento de mercado, como puede ser hoteles para parejas gays, cruceros para quinceañeras o viajes para jubilados.

-Fabricación bajo pedido: es la segmentación extrema, siendo cada cliente un segmento único; algunos ejemplos incluyen casas bajo pedido o mayordomo hotelero a disposición y con características únicas según las necesidades y aspiraciones de cada persona.

4.3. Análisis comparativo

4.3.1. Análisis de Objetivos

4.3.1.1 Hotel A

A continuación listamos algunos de los Objetivos más relevantes en el Hotel A, para el posterior análisis:

- AUMENTAR LA OCUPACIÓN PROMEDIO AL 60% MÍNIMO Y AL 65% COMO ÓPTIMO
- AUMENTAR LA TARIFA PROMEDIO A 301.00 USD COMO MÍNIMO Y 315.00 USD COMO ÓPTIMO
- MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN TRIP ADVISOR, COMO MÍNIMO ENTRE LOS 10 PRIMEROS Y ÓPTIMO ENTRE LOS 5 MEJORES HOTELES DEL MUNDO
- DISMINUIR LOS COSTOS EN ALIMENTOS & BEBIDAS AL 34% MÍNIMO O AL 30% COMO ÓPTIMO
- LOGRAR UN NIVEL DE SATISFACCIÓN DE AL MENOS EL 95% Y COMO ÓPTIMO EL 100% DE LOS HUÉSPEDES Y CLIENTES
- CONCIENTIZACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES EN EL 100% DE LOS EMPLEADOS DEL HOTEL

4.3.1.2 Hotel B

- SER EL MEJOR HOTEL BOUTIQUE B&B (BED & BREAKFAST) DEL CENTRO DE LA CIUDAD
- AUMENTAR LA OCUPACIÓN PROMEDIO AL 85%
- LOGRAR QUE AL MENOS EL 80% DE LAS RESERVACIONES SE REALICEN SIN INTERMEDIARIOS (AGENCIAS DE VIAJES)
- TENER AL MENOS 20 CLIENTES PARA EL ALMUERZO Y 15 PARA LA CENA, EN EL NUEVO RESTAURANTE
- MANTENER EL RECONOCIMIENTO DE TRIP ADVISOR PARA ESTE AÑO

4.3.1.3 Hotel C

- **SER EL MEJOR HOTEL BOUTIQUE DEL SECTOR**
- **PRESTAR SERVICIOS Y EXPERIENCIAS ÚNICAS EN EL CLIENTE**
- **LOGRAR RECONOCIMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES POR NUESTROS SERVICIOS**
- **POSICIONARNOS ENTRE LOS 5 MEJORES HOTELES EN TRIP ADVISOR**
- **TENER UN PORCENTAJE DE OCUPACIÓN MAYOR AL 90% MENSUAL**
- **SER EL HOTEL MÁS ATRACTIVO EN LOS SITIOS WEB PARA GENERAR MAYOR INTERÉS EN EL MERCADO, LLEGAR A LOS 5000 FANS, 2000 SEGUIDORES Y UN ALTO TRÁFICO DEL SITIO WEB**
- **DISMINUIR O ELIMINAR COMISIONES DE PORTALES WEB POR VENTAS GENERADAS**
- **PORCENTAJE MAYOR AL 80% EN ENCUESTAS COMO MUY SATISFECHOS Y SOBRE EL 75% EN OPINIONES DE INSTALACIONES Y SERVICIO.**

Para realizar nuestro análisis, he visto conveniente usar el acrónimo SMART que reúne las características más importantes que deben tener los objetivos; y que por sus siglas en inglés menciona 5 puntos importantes: Específicos (S), Medibles (M), Alcanzables/Acordados (A), Realistas/Relevantes (R), Limitados en el Tiempo (T)



Figura 25. Objetivos SMART

Fuente: <http://blog.musicam.net/wp-content/uploads/2014/02/objetivos-Smart.jpg>

Teniendo como base lo mencionado, he realizado la siguiente tabla ponderada:

Tabla 9. Ponderación de Criterios en la Formulación de los Objetivos

CRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO	HOTEL A		HOTEL B		HOTEL C	
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO	
ESPECÍFICOS (S)	4	1	4	1	4	0,5	2
MEDIBLES (M)	4	1	4	1	4	0,5	2
ALCANZABLES (A)	4	1	4	0,5	2	1	4
RELEVANTES (R)	4	1	4	1	4	1	4
LIMITADOS EN EL TIEMPO (T)	4	1	4	0,5	2	1	4
TOTAL	20		20		16		16
SI CUMPLE		1					
CUMPLE PARCIALMENTE		0,5					
NO CUMPLE		0					

Fuente: Elaboración propia

Analizamos cada uno de los parámetros a cumplir por los Objetivos:

-Específicos: lo cual significa que deben responder a preguntas como qué, cuándo y cómo para definir su alcance; el periodo de formulación del Plan Estratégico y sus revisiones periódicas determinan el cuándo. En los Hoteles A y B se determina claramente el “Qué” al incluir parámetros como la satisfacción del cliente, el porcentaje de ocupación, la reducción de costos o la tarifa promedio; en el caso del “Hotel C” se debería profundizar más en algunos objetivos como cuando menciona “prestar servicios y experiencias únicas en el cliente” o “lograr reconocimientos nacionales e internacionales por nuestros servicios” ya que a pesar que se sobreentiende que se trata de un aspecto positivo para el cliente y la organización, no menciona en qué forma lo deben hacer ni quienes serán las personas o Departamentos que estarán a cargo de su cumplimiento. Por el contrario y cuando se realizan puntualizaciones como “disminuir los costos de Alimentos y Bebidas al 34% como mínimo”, sabemos que son sus colaboradores en las distintas etapas (análisis de proveedores, recepción de mercadería, bodega, porcionamiento, preparación y servicio) quienes deberán velar por el mejor aprovechamiento de los recursos y equipos. Por lo indicado, se ha calificado a los Hoteles A y B como cumplimiento y al Hotel C como cumplimiento parcial.

-Medibles: “Todo debe ser medible” esta es una de las máximas de la Calidad Total que nos permite ver los avances y resultados que se van logrando como producto de la dirección que se da a la empresa; sin métodos cuantitativos que nos permitan establecerlo, no podremos determinar si los Objetivos se han alcanzado ni se podrán realizar a tiempo las correcciones necesarias para su cumplimiento.

En el caso de los “Hoteles A y C”, sus objetivos están muy bien definidos y nos permiten determinar claramente si se cumplen o no; por ejemplo cuando menciona “aumentar la ocupación promedio al 60% como mínimo y al 65% como óptimo” sabemos que si hasta mediados de año la ocupación estuvo en un 40% y la proyección indica que los siguientes meses tendrán un comportamiento similar, se deberá revisar por qué no se ha cumplido y establecer las razones que podrían ir desde causas externas como una crisis económica en la región, el apareamiento de nuevos competidores con gran acogida, pocos esfuerzos gubernamentales por promocionar el destino o eventos naturales como inundaciones o sismos, hasta razones propias de la empresa incluyendo un incorrecto análisis de Ventas, o el bloqueo de habitacio-

nes por largos periodos de tiempo como consecuencia de trabajos prolongados en ciertos sectores de la edificación.

En el “Hotel C” el objetivo de “prestar experiencias y servicios únicos en el cliente” no nos permite saber cuáles son las experiencias y de qué forma se convertirán en únicas ya que no hay ninguna especificación ni parámetros para que tanto la Dirección como el personal pueda establecer si se está haciendo de la forma correcta.

Similar al punto anterior, se ha calificado a los Objetivos de los “Hoteles A y B” como cumplimiento, y al “Hotel C” como cumplimiento parcial.

-Alcanzables / Acordados: la traducción del inglés “Attainable” indica que el objetivo debe ser “alcanzable” es decir que debe ser una meta atractiva para el equipo, que implique un gran esfuerzo de parte de los encargados de su cumplimiento, pero que al mismo tiempo no sea excesivamente soñadora o imposible de cumplir ya que ello crearía falsas expectativas en los accionistas, desilusión en los colaboradores y ser criticados por la competencia.

Así por ejemplo en el caso del “Hotel B”, su primer objetivo nos habla de “ser el mejor hotel boutique B&B en el centro de la ciudad”, pero si revisamos la clasificación de la organización Trip Advisor http://www.tripadvisor.co/Hotels-g294308-c2-Quito_Pichincha_Province-Hotels.html (la cual es una de las más utilizadas por los clientes para investigar y definir su sitio de hospedaje), el “Hotel B” se encuentra al momento en el puesto 16 en la ciudad y 6to en el Centro de Quito; es por ello que recomiendo establecer metas intermedias que sirvan para dar aliento al personal de manera que sientan que están bien encaminados a un objetivo mayor y que lo podrán conseguir con esfuerzo y dedicación.

En el caso del “Hotel C”, su objetivo de alcanzar “5000 fans, 2000 seguidores” en las redes sociales es sin duda alcanzable ya que al momento se encuentra con cerca de 4700 fans y 1991 seguidores. Mi recomendación es que se realicen revisiones semestrales de manera que si las metas están por cumplirse o ya han sido rebasadas, se planteen otras nuevas hasta el final del periodo, de manera que se dé un nuevo impulso para seguirse superando.

El otro aspecto al que hace referencia este punto es a que los Objetivos deben ser “Acordados” refiriéndose a que las metas deben ser de todo el equipo y no solo de una persona o Departamento; por ejemplo en el “Hotel A”, lograr una satisfacción general de al menos el 95% de sus huéspedes, dependerá del trabajo de todas las áreas de la organización, desde quienes están en la parte operativa, hablando directamente con el cliente, hasta todos aquellos que

colaboran desde el “Back Office & Back of The House” estableciendo políticas y parámetros, dirigiendo al equipo, estableciendo controles para tener el proveedor correcto para lograr el producto deseado y facilitando las tareas de toda la organización. Todo el personal debe estar consciente de la importancia que tienen sus funciones para alcanzar el objetivo de la organización.

En este parámetro he calificado a los Hoteles “A” y “C” como cumplimiento y al hotel “B” como cumplimiento parcial por lo anteriormente indicado.

-Realistas / Relevantes: Los Objetivos deben referirse a temas importantes para la organización, ya que ellos marcarán la pauta para definir estrategias y asignar recursos para cumplir con la Visión de la organización. En las 3 organizaciones se mencionan temas trascendentales para la vida de los hoteles como la ocupación promedio, el incremento en la experiencia y la satisfacción, el incremento de las ventas, un mejor posicionamiento, mejores canales de comercialización y la comunicación interna; todo lo antes mencionado será un gran aporte para que cada organización sea cada vez mejor; por tanto se establece como cumplimiento en las 3 empresas.

-Limitados en el tiempo: uno de los errores que suceden en todos los ámbitos es el no asignar un tiempo para cada intención; cuando esto ocurre nuestros objetivos pueden postergarse indefinidamente y su cumplimiento se hará cada vez más distante; esto ocurre tanto en la vida personal como en la profesional desde aspectos sencillos y poco trascendentales (como empezar a ir al gimnasio) hasta aquellos de mayor importancia e impacto (como el escoger una carrera o decidirse a emprender en un proyecto propio). La formulación del Plan Estratégico tiene un tiempo límite por naturaleza, que va de los 3 a los 5 años, debiendo tener revisiones periódicas que permitan establecer si se está siguiendo el camino correcto, pero también es importante que a cada objetivo se asigne tiempos de cumplimiento de manera que este sea un indicador que nos permita orientar las acciones actuales y futuras.

En el caso de los hoteles “A” y “C”, todos sus objetivos se han planteado de manera que sean alcanzados hasta Diciembre del 2015, por lo cual cumple plenamente con la característica que estamos analizando. En el caso del “Hotel B”, el objetivo que menciona tener “al menos 20

clientes para el almuerzo y 15 para la cena, en el nuevo restaurante” obedece a un emprendimiento nuevo que no menciona un tiempo específico y del que no se tienen datos históricos sobre la posible acogida que pudiera tener en la zona, por lo cual sería recomendable ir revisando cada mes los números alcanzados y reformular el objetivo con metas provisionales en base a la demanda que se tenga en la realidad; por ello se ha calificado al “Hotel B” como cumplimiento parcial y los hoteles “A” y “C” como cumplimiento.

4.3.2. Análisis de Estrategias

Las estrategias deben estar alineadas con los Objetivos fijados con anterioridad por cada Departamento o por la Organización en general, de manera que aporten a su cumplimiento; las estrategias muestran un plan de acción y buscan crear o mantener ventajas competitivas.

4.3.2.1 Hotel A

- CONTRATAR UN REPRESENTANTE DE VENTAS EN GRAN BRETAÑA (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)
- IMPLEMENTAR EL YIELD MANAGEMENT QUE ES UN PROGRAMA PARA OPTIMIZAR LAS VENTAS SEGÚN LA OCUPACIÓN DEL HOTEL Y LA ÉPOCA DEL AÑO (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)
- CREAR UNA TARJETA VIP (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)
- CONTRATAR UNA NUEVA EJECUTIVA DE VENTAS (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)
- PROMOCIONAR EL NIVEL DE SERVICIO PARA DESPOSICIONAR A LA COMPETENCIA (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)
- INCLUIR BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS PARA EL RESTAURANTE, COMO VALET PARKING DE CORTESÍA (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)
- SUGERIR A LOS HUÉSPEDES CON EXPERIENCIAS SOBRESALIENTES, QUE COMPARTAN SUS COMENTARIOS EN INTERNET (OBJETIVO: MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN TRIP ADVISOR)
- REALIZAR UN PLAN DE INNOVACIÓN SEMESTRAL BASADO EN BENCHMARKING DE HOTELES SIMILARES (OBJETIVO: MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN TRIP ADVISOR)

-DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (OBJETIVO: CONCIENTIZACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN EL 100% DE LOS COLABORADORES)

4.3.2.2 Hotel B

-OFRECER EN BUSCADORES DE INTERNET, DESCUENTOS Y PROMOCIONES PARA RESERVAS DIRECTAS (OBJETIVO: INCENTIVAR LAS VENTAS DIRECTAS Y SIN PAGO DE COMISIÓN)

-TERMINAR EL CONTRATO CON LA AGENCIA DE VIAJES QUE MANTIENE UNA PÁGINA WEB SIMILAR A LA NUESTRA Y LIBERAR ESPACIOS PARA NUEVAS RESERVAS (OBJETIVO: INCENTIVAR LAS VENTAS DIRECTAS Y SIN PAGO DE COMISIÓN)

-PROMOCIONAR EL NUEVO RESTAURANTE AL MEDIO DÍA, CON ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DEL SECTOR (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)

-RESALTAR EL VALOR ARQUITECTÓNICO DE LA CASA Y EL SERVICIO PERSONALIZADO A LOS HUÉSPEDES (OBJETIVO: MANTENER EL RECONOCIMIENTO DE TRIP ADVISOR)

-CONTRATAR UN CHEF CON CONOCIMIENTOS DE COCINA ECUATORIANA E INTERNACIONAL (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)

-HACER UN PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LAS HABITACIONES, DE MANERA QUE SE ENCUENTREN DISPONIBLES PARA NUEVAS RESERVAS (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)

4.3.2.3 Hotel C

-ENVÍO DOS VECES POR SEMANA DE MAILING MASIVO PROMOCIONANDO NUESTRA CARTA EN RESTAURANTE Y EL TIPO DE COMIDA QUE OFRECE EL HOTEL (OBJETIVO: SER EL HOTEL MÁS ATRACTIVO EN LOS SITIOS WEB)

- POSTEAR UNA VEZ AL DÍA EN TODAS LAS REDES SOCIALES EL SERVICIO DE RESTAURANTE Y SU OFERTA DEL DÍA (OBJETIVO: SER EL HOTEL MÁS ATRACTIVO EN LOS SITIOS WEB)
- POSTER UNA VEZ AL DÍA EN REDES SOCIALES IMÁGENES DE DESTINO O SERVICIOS DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL (OBJETIVO: SER EL HOTEL MÁS ATRACTIVO EN LOS SITIOS WEB)
- REALIZAR UN SEGUIMIENTO POST VENTA, PARA CONOCER UNA CALIFICACIÓN A NUESTRO SERVICIO Y SOLICITAR A TRAVÉS DE MEDIOS COMO REVIEW EXPRESS EL INCENTIVO A COMENTARIOS EN TRIP ADVISOR. (OBJETIVO: POSICIONAMIENTO EN TRIP ADVISOR)
- REALIZANDO UNA VEZ AL MES CONVENIOS CON EMPRESAS ENFOCADAS EN OTRO MERCADO COMO TARJETAS DE CRÉDITO, PARA TENER UNA MAYOR ALCANCE EN LA PROMOCIÓN DE NUESTROS SERVICIOS (OBJETIVO: AUMENTAR LAS VENTAS)

En base a las Estrategias indicadas, se elaboró la siguiente tabla ponderada para medir su efectividad:

Tabla 10. Ponderación de Criterios en la Formulación de las Estrategias

CRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO	HOTEL A		HOTEL B		HOTEL C	
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO	
DEBEN ESTAR ALINEADAS CON LOS OBJETIVOS	4	1	4	1	4	1	4
DEBEN SER COMUNICADAS A TODO EL PERSONAL	4	0,5	2	0,5	2	0,5	2
DEBEN REPRESENTAR UN RETO	4	1	4	1	4	1	4
DEBEN SER COHERENTES Y ESTAR ALINEADAS CON LOS VALORES Y CULTURA DE LA EMPRESA	4	1	4	1	4	1	4
AL SER IMPLEMENTADAS DEBEN AÑADIR VALOR A LA EMPRESA	4	0,5	2	0,5	2	0,5	2
TOTAL	20		16		16		16
SI CUMPLE		1					
CUMPLE PARCIALMENTE		0,5					
NO CUMPLE		0					

Fuente: Elaboración propia

Los criterios de cumplimiento fueron:

-Deben estar alienadas con los Objetivos: Al final de cada una de las estrategias he puesto entre paréntesis el Objetivo al que aportaría la misma para su cumplimiento; como vemos en todos los casos hay una correlación entre ambas de manera que los Objetivos orientan a las estrategias y estas últimas sirven como medios para el cumplimiento de los Objetivos. Así por ejemplo, los esfuerzos planificados en cuanto a mejorar la comunicación y promoción de cada empresa (posicionamiento en la web, emails masivos o contratar personal especializado en ventas) servirán de una u otra forma para incrementar las ventas en los hoteles, lo cual es un Objetivo común en los tres casos estudiados.

De igual manera enfocarse en la post venta, sugerir a los huéspedes que compartan su experiencia positiva en la propiedad o resaltar las ventajas competitivas, servirán para que el posicionamiento en páginas especializadas (por ejemplo www.tripadvisor.com) crezca cada día más; este también es un Objetivo común en los 3 hoteles, debido a la importancia que el consumidor da a comentarios directos y experiencias ocurridas por otros usuarios en el hotel. Por todo lo indicado es que los 3 hoteles han sido evaluados como cumplimiento.

-Deben ser comunicadas a todo el Personal: Si bien las Estrategias se formulan desde la Alta Dirección y está en sus manos el realizar los cambios oportunos y necesarios para el cumplimiento de los Objetivos, es el personal operativo y de servicio el que generalmente deberá ser el encargado de concretarlas en el día a día. Así por ejemplo: si la Gerencia dispone que en base a la herramienta del Yield Management y cuando el porcentaje de ocupación sea menor al 40%, se podrá ofrecer tarifas especiales a huéspedes sin reserva con descuentos de hasta el 50% en la segunda noche de hospedaje, será el personal de la Recepción quien deberá tener conocimiento detallado de cómo y cuándo aplicarlo de manera que no se pierda oportunidades de venta por desconocimiento a lo dispuesto por la Alta Dirección; esta es la verdadera importancia que tiene la comunicación a nivel organizacional.

Otro caso similar es el que refiere a promociones en el restaurante con una determinada forma de pago (tarjetas de crédito usualmente), de manera que el personal de servicio y Caja debe conocer en detalle los beneficios y límites en casos especiales (por ejemplo una copa de vino de cortesía, el postre gratis para el cumpleaños o descuentos en caso que el pago sea con cierta forma de pago). Nuevamente estas son estrategias diseñadas para cumplir con objetivos específicos como maximizar las ventas, pero su cumplimiento está en manos del personal operativo del hotel.

En este tema, los 3 hoteles han realizado una comunicación interna mediante emails, charlas y rótulos internos para que el personal conozca algunas de las estrategias adoptadas, pero se debe mejorar ya que en todos los casos existen estrategias de la empresa desconocidas para la mayoría de empleados y que al ser compartidas permitirían comprender mejor el funcionamiento de la organización; así por ejemplo en el caso del “Hotel A” una de sus estrategias es “crear una tarjeta VIP”, pero ello no ha sido socializado con el personal operativo (tanto en las áreas de Restaurante como de Recepción y Conserjería), quienes podrían aportar con posibles candidatos a hacerse acreedores de este beneficio, en base a su fidelidad, consumos o concurrencia a las instalaciones.

En el “Hotel B” su primera estrategia listada indica “ofrecer en buscadores de internet, descuentos y promociones para reservas directas”, lo cual adicional al personal administrativo y de ventas que está a cargo del tema debería comunicarse a todo nivel para poder encausar a posibles clientes que podrían preguntar al empleado más cercano cómo proceder para reservar una próxima estadía y lograr así que el hotel tenga mejores ingresos por sus huéspedes y clientes directos.

En el caso del “Hotel C” se menciona “realizar un seguimiento post venta... con el objetivo de mejorar los comentarios en Trip Advisor”, pero al momento se está realizando un email masivo a todos los huéspedes que dejan sus datos, sin criterio de selección, lo cual genera críticas buenas y malas y no se alcanza el objetivo de mejorar posicionalmente al hotel. Se sugiere apoyarse en las áreas operativas de manera que ellas encausen las encuestas de satisfacción a aquellos clientes que han tenido experiencias sobresalientes y que por tanto darán mejor calificación a los servicios brindados.

En los 3 casos vemos que la comunicación no debe limitarse a un solo grupo de personal “responsable” sino que debe compartirse con todos quienes laboran en cada institución ya que pueden aportar con ideas u otra forma de ver la situación para beneficio de cada hotel; por ello es que todos han sido calificados como de cumplimiento parcial en esta categoría.

-Deben representar un reto: si la estrategia escogida ya existe o no implica esfuerzo en los colaboradores, pasará desapercibida y su impacto será mínimo en la organización. Así por ejemplo el crear una tarjeta VIP debe ser cuidadosamente diseñado para que sea atractivo y solo cierto target la reciba, volviéndose así en algo exclusivo, anhelado en el mercado y difícil de alcanzar; en este caso no debe la empresa caer en la masificación de beneficios ya que perdería su impacto así como la forma en que el mercado lo vería. La organización debe ser

muy creativa y estar atenta a nuevas tendencias para siempre ofrecer algo nuevo a sus clientes y beneficiarios.

Así por ejemplo en relación al objetivo del “Hotel C” de ser “el hotel más atractivo en los sitios web”, el reto para el personal de Ventas será encontrar la forma de mantener diariamente la atención del cliente con noticias, juegos, promociones, concursos, fotos y novedades que hagan que se interese en los diferentes productos que se pueda ofrecer; una adecuada planificación basada en el calendario de festivos y eventos especiales durante todo el año, será primordial para mantenerse activos en la web.

Por otro lado, decisiones trascendentales como la “terminación de contrato con una agencia de viajes” es algo difícil de tomar ya que implica pasar de una posición cómoda para la organización con cierto nivel de ingresos seguros en su presupuesto, a otra situación de incertidumbre (especialmente en los primeros meses) pero que a mediano plazo deberá verse reflejado en mejores ingresos para la organización. Este es un reto con ventajas y desventajas que debe ser cuidadosamente analizado antes de ser adoptado por la Alta Dirección.

Todas las estrategias implican hacer ser más creativos, dedicar mayor tiempo a ciertas tareas de investigación, mayor esfuerzo por conocer el pensamiento de los clientes y consumidores o mayores controles internos, pero en conjunto deben apuntar a cumplir con los Objetivos de cada hotel.

-Deben ser Coherentes y estar Alineadas con los Valores y Cultura de la empresa: al partir de un mismo Plan Estratégico, las estrategias deben apuntar a cumplir con la Misión y Visión empresarial, por tanto los Valores deben ser los mismos en todo momento. Ello se demuestra por ejemplo en el “Hotel A” cuyos valores incluyen Eficiencia, Trabajo en Equipo y Honestidad, lo cual coincide con estrategias como “promocionar el nivel de servicio para desposicionar a la competencia”; en este sentido se guarda relación con la Eficiencia y la Honestidad ya que no se falta a la verdad, sino que resalta las cualidades positivas de la organización de manera que el cliente valore más esta ventaja competitiva en el mercado.

En el “Hotel B” el valor de la Honestidad también es considerado al momento de promocionar el nuevo restaurante a los organismos gubernamentales. Los flyers diseñados muestran el restaurante con sus características, de manera que el comensal no se sienta decepcionado por fotos retocadas o promociones falsas para atraer su interés.

Otro caso tenemos en el “Hotel C” que su valor “Mejoramiento Continuo” guarda relación directa con el servicio de postventa que permitirá conocer las apreciaciones de los huéspedes

y poder corregir aquellas fallas que se han dado en la organización. Vemos así como nuevamente las estrategias mantienen relación directa con los Valores organizacionales y es por ello que los 3 hoteles han sido evaluados como cumplimiento en este punto.

-Al ser implementadas deben añadir valor a la empresa: en líneas anteriores y al hablar de la estrategia, mencionamos que ella en su forma más dura y primitiva consiste en planificar la destrucción del enemigo mediante el uso de los recursos (según lo planteaba Sun Tzu); además vimos que la estrategia puede ser vista desde diversos puntos, planteando cursos de acción para las acciones futuras y en ciertos casos para forzar al “enemigo” (es decir al competidor) a tomar ciertas decisiones para asegurar nuestra posición en el mercado.

En el desarrollo de esta tesis, vemos que las estrategias planteadas no cumplen con este tipo de función: motivar al cambio, sino que ellas son acciones propias de las Jefaturas y Direcciones Departamentales quienes deberían hacerlo regularmente; el tener escritas esas acciones será indudablemente un aporte para una mejor organización interna y presupuestal, pero no cumplen con el fin de generar una ventaja competitiva para la organización.

No hemos encontrado alguna estrategia como las que fueron planteadas por Porter: con énfasis en los costos, diferenciación del producto o segmentación especializada por lo que se sugiere a las empresas mejorar su enfoque y realizar nuevos planteamientos que logren un verdadero cambio en su andar.

Algunas de las estrategias plantean la necesidad de contratar una persona adicional para ventas en el “Hotel A”, lo cual hará que se dé una respuesta más ágil a la demanda del mercado, de manera que el cliente vea a la empresa como más eficiente y la posicione mejor.

En el “Hotel B” contratar un Chef con conocimientos de comida ecuatoriana e internacional hará que la calidad de los platos mejore y el cliente se sienta más satisfecho con el precio pagado. En el “Hotel C” el tener convenios mensuales con tarjetas de crédito, hará que la imagen de la empresa se fortalezca y se llegue a mercados potenciales que verán con agrado las promociones que podrán recibir.

Como vemos, en los “Hoteles A, B y C” se plantean acciones, que no son verdaderas estrategias sino más bien funciones propias de los representantes de cada área, que añaden valor pero no logran generar una ventaja competitiva; por ello se ha calificado como de cumplimiento parcial, según vemos en la tabla 10.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El presente estudio se realizó con el fin de realizar un análisis comparativo del Plan Estratégico de tres hoteles boutique en la ciudad de Quito; estas tres instituciones están ubicadas en la misma zona geográfica que corresponde al “casco colonial” de la capital del Ecuador, pero se diferencian por el tipo de servicio que brindan: el primero es del tipo “Bed & Breakfast”, con una categoría de tres estrellas y edificado en un antiguo convento, caracterizado por una administración de tipo familiar en que sus miembros aportan en las distintas tareas a realizar; el segundo es un lujoso hotel de cinco estrellas, catalogado entre los mejores del mundo y paradójicamente ubicado a menos de 50 metros del anterior, dotado de los mejores avances tecnológicos y conservando la casa de estilo veneciano que fue ideado por sus antiguos propietarios; el tercero es un hotel de estilo colonial y de cuatro estrellas, ubicado a pocos pasos hacia el norte del Palacio de Carondelet y es parte de una importante cadena hotelera nacional en constante crecimiento.

Este estudio no busca realizar un juicio de valor para establecer si una institución es mejor o peor que las otras o realizar una crítica a su administración y alcance, sino que el interés es el de identificar aquellos puntos individuales o colectivos que deben ser mejorados en las organizaciones con el fin de crear un Plan Estratégico consistente, que sirva de guía para la institución y para que cualquier persona que se integre a su equipo sea capaz de comprenderlo, seguirlo y aportar desde sus funciones propias -cualesquiera que éstas sean- en una forma práctica y eficaz.

En los Planes Estratégicos de cada institución se ha seguido el esquema secuencial que establece la necesidad de contar con una Misión, Visión y Valores, luego establecer un análisis interno y externo para identificar aquellos puntos favorables y desfavorables al interior y aquellas amenazas y oportunidades resultantes de la dinámica del mercado y sus continuos cambios y exigencias. Posteriormente cada institución ha establecido su método único y personal para afrontar las realidades actuales y futuras mediante el diseño de Estrategias para el cumplimiento de los Objetivos de la organización.

Diversos enfoques se han adoptado en cada hotel: en uno de ellos hemos encontrado que el 100% de su personal ha aportado a la elaboración del Plan Estratégico (mediante reuniones y entrevistas planificadas), mientras que en las otras se han establecido talleres de varios días en que han sido principalmente sus accionistas, propietarios y directores quienes han determinado los pilares de cada institución, respondiendo a preguntas vitales como: qué somos, qué queremos llegar a ser y en qué creemos.

La Alta Dirección en cada empresa ha determinado la mejor forma para transmitir a sus colaboradores sus ideales como institución, valiéndose de medios informáticos y charlas para cada nuevo empleado al incorporarse a la institución, o entregando pequeños folletos y/o camisetitas en que se puede leer detalladamente su Misión, Visión y Valores, o en placas ubicadas en lugares estratégicos de la organización; lo importante es que la información llegue a sus colaboradores y sea un referente para su diario actuar.

También han sido varios los problemas que han debido enfrentarse en cada institución para el cumplimiento de las metas: una de las organizaciones ha debido sortear factores económicos y de financiamiento en su operación; otra de las instituciones tuvo que arrancar sus operaciones sin referentes de otros competidores que permitan establecer cifras más aproximadas a la realidad de los primeros años y por lo cual se ha ido avanzando según ha ido evolucionando el mercado, ello se debió especialmente al tratarse de una oferta nueva en la ciudad; otro problema importante fue la falta de entendimiento entre los propietarios y los colaboradores sobre los objetivos a corto plazo (ya nos referiremos en detalle en las recomendaciones).

Otros temas importantes han sido: la poca cantidad de recurso humano calificado y otros aspectos sensibles como el fallecimiento de su fundador y mentor que de una u otra forma afectaron al funcionamiento de la institución y su planificación.

Dos de las instituciones expresaron en la entrevista realizada, que han mantenido las estrategias formuladas desde el inicio del Plan Estratégico, no así la tercera organización que debió realizar importantes cambios en las mismas al darse cuenta que no eran factibles, pero manteniendo sus esfuerzos en el cumplimiento de la Misión y Visión de la organización.

En el Capítulo II hicimos un análisis de la Misión, Visión, Valores y Políticas en cada una de las empresas, encontrando que en forma global se ha hecho un esfuerzo importante en sus establecimientos, contando con el aporte de diversos actores como accionistas y propietarios – en dos de los hoteles - y todo el personal operativo y administrativo de la institución - especialmente en el “Hotel A”; su redacción debe ser en lenguaje común y motivante para sus colaboradores.

También se puso énfasis en la difusión a nivel interno de estos documentos, tal como podemos ver en las fotos que se encuentran en los Anexos del presente estudio; en uno de los hoteles se ha hecho uso de áreas comunes y de alta concurrencia para promocionar internamente esta información (comedor de personal, oficinas y pasillos) y en otro se ha aprovechado para hacer también una declaración en forma de una “Política Integrada de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente” que se encuentra expuesta en la cartelera general y que proclama su afán por la mejora continua en sus procesos, la protección y salud para su personal y la evaluación de sus avances en forma periódica; en el tercer hotel se optó por la transmisión verbal a sus empleados y la publicación en la página web de la empresa.

En el Capítulo III revisamos el tema de la matriz FODA, y lo importante de conocernos a nosotros mismos (es decir a la empresa, o como mencionaba Sun Tzu a los grandes ejércitos) como al medio en que nos hemos situado. No existe la certeza al 100% de lo que sucederá el día de mañana, por lo cual la incertidumbre debe ser la Oportunidad que nos permita incrementar la sensibilidad a lo que sucede al rededor así como la capacidad de reacción de la organización y sus Ejecutivos; la información de calidad será clave en la toma de decisiones.

Michael Porter mencionó en su texto ícono del pensamiento estratégico, a las 5 Fuerzas que luchan en el mercado constantemente por dominarlo y determinar los precios y condiciones de la oferta y demanda, lo cual hace que la rivalidad entre los competidores se incremente; es por ello que las empresas deben estar alerta a los cambios que se dan en el mercado y sus preferencias, de manera que siempre se encuentren innovando para su satisfacción y sean las empresas quienes tengan el poder de decisión mediante el aprovechamiento de sus ventajas competitivas.

En el Capítulo IV nos enfocamos en los Objetivos y Estrategias; los Objetivos y una forma de verificar su cumplimiento es mediante el acrónimo SMART, procurando que sean específicos para que no se difuminen en ideas vagas, medibles para que puedan ser evaluados mediante indicadores, acordados de manera que toda la organización se esfuerce y comprometa con su cumplimiento, relevantes y realistas para que no provoquen desilusión o incredulidad en sus colaboradores, pero siempre debiendo constituirse en retos para sus implementadores y finalmente con un tiempo límite para su cumplimiento. Las estrategias por otro lado permitirán a la empresa posicionarse a la empresa aprovechando sus fortalezas y la forma en que la empresa reaccionará frente a posibles adversidades.

Las estrategias también deben ser el instrumento para que la organización se reinvente continuamente, cambiando al mismo ritmo que el mercado (considerando las fuerzas de clientes, proveedores y competidores) y haciendo así que se convierta en líder del sector; por otro lado cualquier cambio o innovación que se realice tendrá sentido solo si es de interés para sus clientes (por ejemplo no sería conveniente invertir dinero en construir una biblioteca si los clientes buscan un gimnasio o piscina para pasar sus horas libres en el hotel).

Pero también hubo varias aspiraciones que no pudieron concretarse en el tiempo estimado inicialmente, debido a diversos motivos como: la falta de seguimiento (hubieron tareas como el encontrar parqueaderos alternos para los visitantes o crear una tarjeta VIP para clientes frecuentes que hasta la fecha no se han cumplido), la falta de recursos humanos y económicos (como en el levantamiento de procesos para todas las áreas del “Hotel A” con fines de estandarización), la formulación de objetivos muy ambiciosos para la realidad de cada organización (como el posicionarse entre los 5 mejores hoteles o el mejor hotel en su categoría, de acuerdo a Trip Advisor); y realidades externas imposibles de modificar y a las que las empresas tuvieron que adaptarse para sobrevivir en el medio, como por ejemplo la dificultad que tienen varios de sus clientes y huéspedes en llegar hasta sus instalaciones, por el tráfico existente en esta zona geográfica de la ciudad (y lo cual podría incrementarse con las obras de construcción de la estación del Metro bajo la Plaza de San Francisco, en el corto plazo).

Finalmente, los tres hoteles coincidieron en la importancia que ha tenido el contar con un Plan Estratégico en sus organizaciones ya que les ha permitido trazar sus objetivos y estrategias, revisar si las acciones planificadas se acoplan al Plan, trazar la ruta comercial y de posi-

cionamiento de la organización e impedir la improvisación. El Plan Estratégico siempre nos indicará la ruta marcada para la organización, pero al mismo tiempo debe ser dinámico para irse adaptando a los cambios.

5.2 Recomendaciones

Como mencionamos Misión, Visión y Valores son las bases de la Planificación Estratégica de toda empresa –sea esta hotelera o no - y su proceso de identificación y formulación nos permitirán analizar desde diversos puntos de vista cuál es la razón de ser de la empresa, para unificar criterios con la participación de todas las áreas del hotel y alcanzar el compromiso colectivo.

Considerando la efectividad con que han sido descritos los Planes Estratégicos en estudio (dos de ellos lo hicieron contando con aporte de empresas especializadas), es importante que especialmente en el primer esfuerzo organizacional, se cuente con asesoría profesional que dirija los talleres y se encargue de temas documentales, permitiendo el debate y una mejor fluidez de las ideas en los participantes, lo cual se verá reflejado en una mejor redacción para que en textos cortos e inspiradores se motive al personal.

Adicionalmente es recomendable contar con el aporte de la mayor cantidad de colaboradores de la empresa (de todos los niveles), generando espacios para su participación y que les permitan identificarse con los objetivos organizacionales y colaborar así con su cumplimiento; existen múltiples dinámicas que permiten el mayor aporte posible y el trabajo en equipo como las lluvias de ideas, mapas mentales, rompecabezas, grupos de cooperación y otros que un sano debate y lograrán la integración del equipo; ello a su vez servirá para que todo el personal conozca de primera mano sobre los deseos y aspiraciones de la organización, de manera que se eviten errores por la falta de entendimiento entre la Alta Dirección y la parte operativa, como sucedió con el “Hotel B”.

La Visión -al igual que las estrategias- debe ser desafiante para la organización y sus colaboradores, haciendo que ellos se esfuercen en su cumplimiento y debiendo considerar su replan-

teamiento en caso que sea necesario; como por ejemplo en el “Hotel A” que llegó a ser uno de los mejores a nivel mundial en el segundo año de operación y por lo cual debió replantear su visión de manera que sea más exigente consigo misma en los años siguientes.

Recomendamos también que se revisen adecuadamente los Valores corporativos, de manera que se planteen correctamente ya que en el “Hotel C” se mencionaba a la experiencia como uno de ellos, siendo más bien un tipo de conocimiento que se logra a través de los años. Por otro lado, el alcance de los valores también debe ser explicado a los colaboradores de la institución ya que por ejemplo la Honestidad no se refiere exclusivamente al robo o al hurto, sino incluso se relaciona a temas como la puntualidad (en la hora de ingreso y salida o en la hora del almuerzo) y el respeto a los demás (la no hipocresía o el chisme), los cuales son más palpables en el día a día de cada departamento.

En el tema de Políticas, se recomienda contar con un adecuado sistema de archivo que las permita ser una fuente de consulta ante posibles situaciones que pudieran darse en cualquier momento (incluyendo casos frecuentes como las políticas de cancelación de una reserva o casos ocasionales como la edad mínima para que una persona se hospede sola en el hotel) . Lastimosamente ninguna de las instituciones cuenta con un archivo general de Políticas que sea fácilmente accesible y detalle entre otros la siguiente información:

- Nombre y código específico de la Política
- Fecha de creación
- Alcance
- Departamentos a quienes aplica la misma
- Funcionario Responsable de su elaboración
- Funcionarios o Departamentos responsables de su ejecución
- Nombre y firma del funcionario que fue notificado en representación del Departamento
- Firma de autorización por la máxima autoridad de la empresa

También es importante contar con un método que permita en forma ágil y sencilla saber qué Política se encuentra vigente y para ello se recomienda:

- No eliminar físicamente el archivo de Políticas anteriores, sino utilizar un sistema de colores en las hojas utilizadas y que mencione claramente que esta Política reemplaza a la anterior

con el código correspondiente (por ejemplo se pueden usar hojas verdes para las políticas reemplazadas y hojas amarillas para las nuevas); ello permitirá mantener un archivo para fuente de consulta de decisiones y saber por qué se optó por un camino en especial en una fecha específica.

-Con cada cambio de Políticas, realizar una reunión departamental para comunicarla y despejar dudas sobre su aplicación; en el caso de Políticas referentes a proveedores, se recomienda además su exhibición permanente y entrega física, de manera que los proveedores conozcan los estándares de la organización y evitar así re-procesos perjudiciales para ambas partes, como el cambio de productos por no reunir las especificaciones necesarias.

En lo referente al análisis FODA y su correspondiente matriz sugerimos que la misma debe ser dinámica y en constante evolución al igual que el mercado y la empresa misma. Es por ello que sugerimos fuertemente el llevar a cabo reuniones formales de tipo anual para su revisión y análisis en cada empresa, contando con la participación de actores decisivos en las decisiones de la organización, de manera que puedan compartir internamente información importante sobre nuevas tendencias a futuro o supuestos que se habían considerado, problemas detectados y lo más importante llegar a consensos sobre la mejor forma de enfrentarlos con el aporte de todos.

Recomendamos también que el análisis FODA sea lo más objetivo posible para identificar aquellos puntos en que la organización necesita realizar cambios importantes, usando datos reales y de primera mano como encuestas de satisfacción, aumento o disminución en las ventas, deserción o repetición de clientes, disminución de costos, porcentaje de ocupación, ventas anuales, y otros datos que permitan conocer si las estrategias adoptadas han sido efectivas o deben ser revisadas para alcanzar las metas planteadas.

Posteriormente al revisar las estrategias listadas, pudimos darnos cuenta que en las tres organizaciones no se tenía claro el concepto de las mismas ya que se listaron funciones propias de las Gerencias en lugar de estrategias que generen un cambio y permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado; las estrategias deben ser muy bien reflexionadas y su fin es motivar acciones que aporten como elemento diferenciador en distintos aspectos como su imagen, su calidad, precio o diseño. Por ello sugerimos realizar visitas a otros competidores (bench-

marking), realizar talleres en conjunto y especialmente escuchar a sus clientes en todo momento tomar decisiones en base a sus aspiraciones.

Otra sugerencia para las empresas es la de apoyarse en importantes herramientas que permitan transformar sus estrategias en términos operativos, como realizar un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, y así clarificar para la organización quiénes serán los responsables de implementar determinadas acciones y sus correspondientes indicadores para determinar si las acciones están tomando el rumbo deseado por la Alta Dirección. De igual manera el Ciclo de Deming será otra herramienta para la Planificación y Desarrollo dentro de la organización, permitiendo revisar varias estrategias, descartando aquellas que no hayan resultado y adoptando y documentando las de mayor éxito en su implementación, de manera que se vuelvan en un estándar de la organización.

Finalmente debemos resaltar que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa que genera múltiples beneficios para la organización y sus colaboradores: tomar decisiones con impacto a futuro, identificar en forma clara y transparente los objetivos de la organización, detectar oportunidades, definir responsabilidades, recursos e indicadores, implementar las decisiones adoptadas y mantener un seguimiento continuo sobre su evolución y las posibles adaptaciones que debieran realizarse para corregir el rumbo y llegar a cumplir con los objetivos finales de la organización. Tanto la Alta Dirección como los colaboradores en general deben ser entes motivadores para alcanzar las metas trazadas, mediante el trabajo en equipo, el esfuerzo compartido y el orgullo de pertenecer a una organización que sabe cómo y a dónde quiere llegar.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman , T. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboracion en un mundo competitivo*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- CAPTUR. (2014). *www.captur.travel*. Obtenido de http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/estadistica.html
- Casa Gangotena. (2014). *www.casagangotena.com*. Obtenido de <http://www.casagangotena.com/es/historia/el-renacer-de-casa-gangotena>
- Chapman, A. (2014). *www.degerencia.com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chiavenato & Sapiro. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato; Sapiro, I. (2010). *Planeación Estratégica*. México D.F.: Mc GRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Coaching Ourselves. (2014). *www.coachingourselves.com*. Obtenido de <http://coachingourselves.com/about-us/founders>
- Codina, A. (2006). *www.degerencia.com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=937>
- Cograf Publicaciones. (2008). *www.elvalordelosvalores.com*. Obtenido de <http://elvalordelosvalores.com/la-importancia-de-los-valores/>
- Cograf Publicaciones. (2008). *www.elvalordelosvalores.com*. Obtenido de <http://elvalordelosvalores.com/cuando-son-utiles-en-las-organizaciones/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- De la Torre Francisco. (2007). *Administración Hotelera I*. México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Deming Collaboration. (2015). <http://demingcollaboration.com/>. Obtenido de <http://demingcollaboration.com/language/spanish/biografia-completa-de-deming/>
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. México: Mc Graw-Hill.

- Droznes, L. (2013). <http://etikhe.files.wordpress.com/>. Obtenido de <http://etikhe.files.wordpress.com/2013/10/el-arte-de-la-guerra.pdf>
- Escuela de Negocios y Dirección ENyD. (2012). www.youtube.com. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=vgioUGmtijk>
- Executive Global System. (2013). www.youtube.com. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=N5xFsHkj93o>
- Harvard Business Publishing. (2008). www.youtube.com. Obtenido de http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw
- Hernández, F. O. (2006). *Diccionario de administración de empresas*. Buenos Aires: Editorial Heliasta S.R.L.
- History Channel. (2010). www.youtube.com. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=llv41vcqnfI>
- Hosteltur. (2014). www.hosteltur.com. Obtenido de http://www.hosteltur.com/143380_ranking-cadenas-internacionales-ihg-primer-grupo-accor-primer-operador-hoteler.html
- Hotel Boutique Portal de Cantuña. (2014). www.sp.portalcantunaquito.com. Obtenido de <http://sp.portaldecantunaquito.com/habitaciones/>
- Hotel C. (2014). *Política Integrada de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente*. Quito.
- Hotel Patio Andaluz. (2014). www.hotelpatioandaluz.com. Obtenido de <http://www.hotelpatioandaluz.com/nuestra-cadena/cadena-de-hoteles-coloniales-cialcotel-hotel-patio-andaluz-quito.htm>
- Hoteles Ecuador. (2014). www.hotelesecuador.com. Obtenido de <http://www.hotelesecuador.com.ec/disptxt.php?menu=27&idiom=1>
- HSM Inspiring Ideas. (s.f.). *Cuatro tipos de Gerentes*. Obtenido de www.youtube.com: <http://www.youtube.com/watch?v=JqeWjWbW3q8>
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. Boston: McGraw-Hill.
- Lerma, A. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales. Guía práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- Managers Magazine. (2014). <http://managersmagazine.com/>. Obtenido de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/01/gurus-del-management/>
- Martínez del Río; Paniagua Mejía, E. (2010). *Tiempo de Estrategia. Implementa tu Visión*. México D.F.: Editorial LIMUSA, S.A. de CV.
- Matriz FODA. (2011). www.matrizfoda.com. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

- Medina Quintana, J. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Madrid: CODEU.
- Michael Porter. (2002). *Estrategia Competitiva. Técnicas de Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Michael Porter, blogspot. (2014). <http://michael-porter.blogspot.com/>. Obtenido de <http://michael-porter.blogspot.com/>
- Microsoft Corporation. (2011). www.onedrive.live.com. Obtenido de https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=38C5BFBABBE67718!202&ithint=file%2cpdf&app=WordPdf&authkey=!AKe_NUy4HcTzYx0
- Ministerio de Turismo. (2012). *Perspectivas del Turismo Ecuatoriano*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2014). *Boletín 7. Indicadores de Turismo*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2015). www.turismo.gob.ec. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/la-campana-de-ecuador-en-el-super-tazon-fue-todo-un-exito-presidente-correa/>
- Mintzberg; Quinn; Voyer, H. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.
- Mintzberg, H. (2014). <http://www.mintzberg.org/>. Obtenido de <http://www.mintzberg.org/resume>
- Morrisey, G. L. (1998). *Pensamiento Estratégico*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ojeda Hernández, F. (2006). *Diccionario de Administración de Empresas*. Buenos Aires: Editorial Claridad S.A.
- Orellana, K. (22 de 9 de 2012). <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com/>. Obtenido de <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com/>
- Peter Drucker, citado por César Martínez. (2012). www.sergerente.net. Obtenido de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- Real Academia Española. (2015). www.rae.es. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=experiencia>
- Rodríguez Antón; Alonso Almeida, J. (2008). *Organización y Dirección de Empresas Hoteleras*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- SENPLADES. (2012). www.planificacion.gob.ec. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Superintendencia de Compañías. (2006). *Planeación Estratégica* . Quito: Compilación de publicaciones.

The Deming Institute. (2015). *www.deming.org*. Obtenido de <https://www.deming.org/theman/overview>

UNESCO. (2014). *www.whc.unesco.org*. Obtenido de <http://whc.unesco.org/en/list/2>

Wheelen, Thomas; Hunger, David. (2009). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Wheelen; Hunger, T. (2012). *Strategic Management and Business Policy* . New Jersey: Pearson Education, Inc.

World Travel Awards. (2014). *www.worldtravelawards.com*. Obtenido de <http://www.worldtravelawards.com/award-south-americas-leading-destination-2014>

ANEXOS

ANEXO 1

Tesis para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviades
Febrero 2015

BANCO DE PREGUNTAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN DEL HOTEL (HOTEL CASA GANGOTENA)

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer más acerca de la realización del Plan Estratégico en su organización y algunos detalles relacionados a su difusión y cumplimiento; para ello se han formulado 10 preguntas, dejando un espacio adicional en cada una de ellas para cualquier comentario u observación adicional que desee realizar.

1. En la formulación del Plan Estratégico actual, ¿porcentualmente cuántos empleados y colaboradores del hotel participaron activamente en su elaboración? (marque con una X en cada caso)

PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

	100%	75%	50%	25%	0%
Accionistas / Propietarios					X
Alta Dirección	X				
Gerencias	X				
Mandos medios	X				
Personal operativo	X				

Comentarios adicionales:

Hubo aporte de todo el personal para la elaboración del Plan Estratégico

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviedes
Febrero 2015

2. Se recurrió a alguna empresa especializada o asesor externo para la elaboración del Plan Estratégico? Indicar porqué y si considera que fue un aporte importante

Sí, porque se necesitaba que sea más efectivo el análisis y los resultados obtenidos.

3. ¿En qué forma el personal del hotel y sus colaboradores aportaron para la formulación del Plan Estratégico? (marque con una X todas aquellas que aplican)

FORMAS DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	
Reuniones de trabajo y talleres	<input checked="" type="checkbox"/> X
Entrevistas personales	<input checked="" type="checkbox"/> X
Sugerencias escritas	<input checked="" type="checkbox"/> X
Comentarios informales	<input checked="" type="checkbox"/> X
Otros	

Comentarios adicionales:

Primero fue un estudio del clima laboral en que se incluían preguntas para servir como insumos para el desarrollo de la Misión, Visión y Valores de la empresa.

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviedes
Febrero 2015

4. ¿El hotel ha desarrollado algún tipo de documento en que se detallen la Misión, Visión, Valores y las Políticas más importantes de la organización? (marque con una X todas aquellas que aplican); ¿de qué forma se lo comunica al personal?

COMUNICACIÓN DE MISION, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS AL PERSONAL	
Charlas	
Folletos	X
Medios informáticos	
Verbalmente	
Otros	

Comentarios adicionales:

Hubieron reuniones en que la Gerencia explicó a todo el personal la Misión, Visión y Valores.

Además se colocaron placas en áreas internas del hotel y camisetas entregadas a los empleados y una foto grupal con las camisetas (promoción por redes sociales)

5. ¿De qué forma las metas y estrategias formuladas en el Plan Estratégico han sido comunicadas al personal del hotel? (marque con una X todas aquellas que aplican)

COMUNICACIÓN DE METAS Y ESTRATEGIAS AL PERSONAL	
Reuniones de trabajo	X
Documentos	X
Verbalmente	X
Otros	

Comentarios adicionales:

A nivel de cada departamento se han discutido los objetivos de cada área

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviades
Febrero 2015

-
-
6. ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico y con qué frecuencia se lo revisa?

El Comité Ejecutivo que se reúne cada 3 meses.

7. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que la organización ha tenido en el cumplimiento de sus Metas, y en qué forma ha debido enfrentarlos? Explicar detalladamente.

Al ser un producto nuevo, único y en un mercado distinto, ha sido más difícil establecer las metas e indicadores objetivos ya que no hay otros elementos de la competencia.

Se ha debido ir avanzando según el mercado ha ido cambiando.

8. ¿Existe algún tipo de incentivo o penalidad interna para el caso de cumplimiento o incumplimiento de las metas propuestas en el Plan Estratégico? Explicar detalladamente.

No ha habido penalidades o sanciones en este primer Plan Estratégico, pero en la revisión del 2015 sí se va a considerar.

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviedes
Febrero 2015

9. Considera usted que las Estrategias actuales siguen estando vigentes desde la elaboración del Plan Estratégico?: si tuvieron que modificarse, indicar cuáles fueron los factores que determinaron su cambio y la reacción de la empresa ante los mismos.

Sí, continúan siendo las mismas.

10. ¿Considera usted que ha sido de utilidad el haber realizado un Plan Estratégico en su organización? Y de qué forma esta herramienta ha aportado en el cumplimiento de las metas planteadas?

Sí, para trazar la ruta comercial y de posicionamiento del hotel e impedir la improvisación.

El Plan Estratégico siempre debe ser dinámico e irse adaptando a los cambios.



ANEXO 2

Tesis para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviedes
Febrero 2015

BANCO DE PREGUNTAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN DEL HOTEL (HOTEL BOUTIQUE PORTAL DE CANTUÑA)

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer más acerca de la realización del Plan Estratégico en su organización y algunos detalles relacionados a su difusión y cumplimiento; para ello se han formulado 10 preguntas, dejando un espacio adicional en cada una de ellas para cualquier comentario u observación adicional que desee realizar.

1. En la formulación del Plan Estratégico actual, ¿porcentualmente cuántos empleados y colaboradores del hotel participaron activamente en su elaboración? (marque con una X en cada caso)

PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

	100%	75%	50%	25%	0%
Accionistas / Propietarios				X	
Alta Dirección				X	
Gerencias				X	
Mandos medios		X			
Personal operativo					X

Comentarios adicionales:

El desarrollo del Plan Estratégico estuvo a cargo de la administración del hotel, sin embargo todo estuvo en base a los comentarios y aportes realizados por el Propietario y gerente.

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviedes
Febrero 2015

2. Se recurrió a alguna empresa especializada o asesor externo para la elaboración del Plan Estratégico? Indicar porqué y si considera que fue un aporte importante

No se recurrió a ninguna empresa especializada debido a que existía un Plan Estratégico realizado por las Gerencias, sin embargo se recibió la asesoría externa del señor Mauricio Caviedes, quien fue un importante aporte para el delineamiento y mejoramiento del Plan Estratégico Actual.

3. ¿En qué forma el personal del hotel y sus colaboradores aportaron para la formulación del Plan Estratégico? (marque con una X todas aquellas que aplican)

FORMAS DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	
Reuniones de trabajo y talleres	X
Entrevistas personales	
Sugerencias escritas	
Comentarios informales	X
Otros	

Comentarios adicionales:

Para la formulación del Plan Estratégico, debido a que el hotel cuenta con poco personal, la herramienta más utilizada y de mayor aporte fue los comentarios informales, ya que a partir de conversaciones y encuentros diarios se fue obteniendo la información necesaria, para luego plantearla en reuniones y trabajo entre los administradores.

Tesis para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviedes
Febrero 2015

4. ¿El hotel ha desarrollado algún tipo de documento en que se detallen la Misión, Visión, Valores y las Políticas más importantes de la organización? (marque con una X todas aquellas que aplican); ¿de qué forma se lo comunica al personal?

COMUNICACIÓN DE MISION, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS AL PERSONAL	
Charlas	
Folletos	
Medios informáticos	X
Verbalmente	X
Otros	

Comentarios adicionales:

La Visión, Misión y Políticas se han dado a conocer verbalmente entre el personal, y a la vez han sido colocadas en la página web del Hotel.

5. ¿De qué forma las metas y estrategias formuladas en el Plan Estratégico han sido comunicadas al personal del hotel? (marque con una X todas aquellas que aplican)

COMUNICACIÓN DE METAS Y ESTRATEGIAS AL PERSONAL	
Reuniones de trabajo	
Documentos	
Verbalmente	x
Otros	

Comentarios adicionales:

6. ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico y con qué frecuencia se lo revisa?

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviedes
Febrero 2015

El administrador es la persona encargada de dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico, para esto cada mes existe una reunión con Gerencia, en el cual se revisan novedades referentes al Plan Estratégico.

7. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que la organización ha tenido en el cumplimiento de sus Metas, y en qué forma ha debido enfrentarlos? Explicar detalladamente.

El principal inconveniente que se ha presentado, es la falta de entendimiento entre los Propietarios y los colaboradores, ya que no ha existido un correcto entendimiento de los objetivos a corto plazo, para lo cual muchas veces se ha tenido que reestructurar los mismos, e incentivar a los colaboradores para que estén alineados con los objetivos del Establecimiento.

8. ¿Existe algún tipo de incentivo o penalidad interna para el caso de cumplimiento o incumplimiento de las metas propuestas en el Plan Estratégico? Explicar detalladamente.

Los incentivos que se han aplicado para el cumplimiento, son básicamente incentivos de tipo económico, en el cual se ha recompensado a los empleados que aportan de manera satisfactoria los objetivos y metas trazadas, de igual manera en algunos casos se han modificado horarios de trabajo para mayor comodidad de los trabajadores.

Actualmente no existen penalidades por el incumplimiento.

9. Considera usted que las Estrategias actuales siguen estando vigentes desde la elaboración del Plan Estratégico?; si tuvieron que modificarse, indicar cuáles fueron los factores que determinaron su cambio y la reacción de la empresa ante los mismos.

Las Estrategias han tenido que cambiar principalmente por el entorno actual que se presenta en cuanto a oferta de hospedaje dentro del Centro Histórico, además por

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviedes
Febrero 2015

los nuevos escenarios que propone el Municipio y el Gobierno Actual, la reacción ha sido bastante favorable ya que está enfocada en la realidad actual y es mucho más fácil desarrollar las nuevas estrategias.

10. ¿Considera usted que ha sido de utilidad el haber realizado un Plan Estratégico en su organización? Y de qué forma esta herramienta ha aportado en el cumplimiento de las metas planteadas?

Ha sido muy útil, ya que si bien el Hotel tenía sus metas trazadas no existía un conocimiento general y mucho menos una manera de alcanzar cada una de estas. Actualmente con el Plan estratégico se ha podido fijar metas en común y se han definido estrategias y objetivos que permitirán alcanzarlas.



ANEXO 3

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviades
Febrero 2015

BANCO DE PREGUNTAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN DEL HOTEL (HOTEL C)

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer más acerca de la realización del Plan Estratégico en su organización y algunos detalles relacionados a su difusión y cumplimiento; para ello se han formulado 10 preguntas, dejando un espacio adicional en cada una de ellas para cualquier comentario u observación adicional que desee realizar.

1. En la formulación del Plan Estratégico actual, ¿porcentualmente cuántos empleados y colaboradores del hotel participaron activamente en su elaboración? (marque con una X en cada caso)

PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

	100%	75%	50%	25%	0%
Accionistas / Propietarios	xx				
Alta Dirección	xx				
Gerencias			xx		
Mandos medios					
Personal operativo					


Comentarios adicionales:

El plan estratégico fue elaborado por un asesor conjuntamente con la Gerencia luego de varias reuniones que este asesor mantuvo con los accionistas y propietarios, con la alta gerencia y los gerentes.

En realidad no tomo en cuenta los mandos medios no al personal operativo.

2. Se recurrió a alguna empresa especializada o asesor externo para la elaboración del Plan Estratégico? Indicar porqué y si considera que fue un aporte importante
Si contratamos un asesor para que nos ayude con la elaboración del plan estratégico, porque nosotros no tenemos el conocimiento ni el tiempo para el desarrollo del mismo.

1

 CIALCO S.A.
SOCIETA HOTELERA
FIRMA AUTORIZADA

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviades
Febrero 2015

3. ¿En qué forma el personal del hotel y sus colaboradores aportaron para la formulación del Plan Estratégico? (marque con una X todas aquellas que aplican)

FORMAS DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	
Reuniones de trabajo y talleres	x
Entrevistas personales	x
Sugerencias escritas	x
Comentarios informales	
Otros	

Comentarios adicionales:

Se hicieron varias reuniones y un taller de dos días con la alta gerencia

4. ¿El hotel ha desarrollado algún tipo de documento en que se detallen la Misión, Visión, Valores y las Políticas más importantes de la organización? (marque con una X todas aquellas que aplican); ¿de qué forma se lo comunica al personal?

COMUNICACIÓN DE MISION, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS AL PERSONAL	
Charlas	x
Folletos	
Medios informáticos	x
Verbalmente	
Otros	

Comentarios adicionales:

Cuando una persona nueva ingresa a trabajar, reciben una charla de la gerencia donde se deja claro la visión, misión, valores y estándares de calidad de la empresa, además de la política sostenible.

Esto es entregado en un Cd al personal.

5. ¿De qué forma las metas y estrategias formuladas en el Plan Estratégico han sido comunicadas al personal del hotel? (marque con una X todas aquellas que aplican)

COMUNICACIÓN DE METAS Y ESTRATEGIAS AL PERSONAL	
Reuniones de trabajo	X
Documentos	X
Verbalmente	x
Otros	

Comentarios adicionales:

las metas y estrategias son explicadas en reuniones con el personal, son explicadas en la inducción y el en CD entregado.

6. ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico y con qué frecuencia se lo revisa?

La Gerencia General y el Directorio revisa una vez al año y se hace el seguimiento del plan estratégico.
este año toca revisar profundamente el plan estratégico y elaborar un nuevo hacia el 2.020

7. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que la organización ha tenido en el cumplimiento de sus Metas, y en qué forma ha debido enfrentarlos? Explicar detalladamente.

Falta de recursos económicos y de recurso humano han frenado el cumplimiento y también la enfermedad y muerte del fundador de la empresa.

8. ¿Existe algún tipo de incentivo o penalidad interna para el caso de cumplimiento o incumplimiento de las metas propuestas en el Plan Estratégico? Explicar detalladamente.

Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la PUCE.:
Análisis Comparativo de los Planes Estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito

Mauricio Caviedes
Febrero 2015

Existe un incentivo a la Gerencia y presidencia si se cumple el plan estratégico. No hay penalidad sino se lo cumple.

9. Considera usted que las Estrategias actuales siguen estando vigentes desde la elaboración del Plan Estratégico?; si tuvieron que modificarse, indicar cuáles, fueron los factores que determinaron su cambio y la reacción de la empresa ante los mismos.

Han cambiado.

En el proceso nos dimos cuenta que ciertas estrategias no fueron factibles, pero el objetivo principal y general sigue como meta.

10. ¿Considera usted que ha sido de utilidad el haber realizado un Plan Estratégico en su organización? Y de qué forma esta herramienta ha aportado en el cumplimiento de las metas planteadas?

Muy importante tener un plan estratégico porque es traza una vía para la administración a donde debe ir y se pueden medir si las acciones realizadas están dentro del plan estratégico de la empresa.

ANEXO 4
FOTOS HOTEL BOUTIQUE CASA GANGOTENA



FACHADA



LOBBY



RECEPCIÓN



RESTAURANTE



BAR



JARDINES



HABITACIONES 1



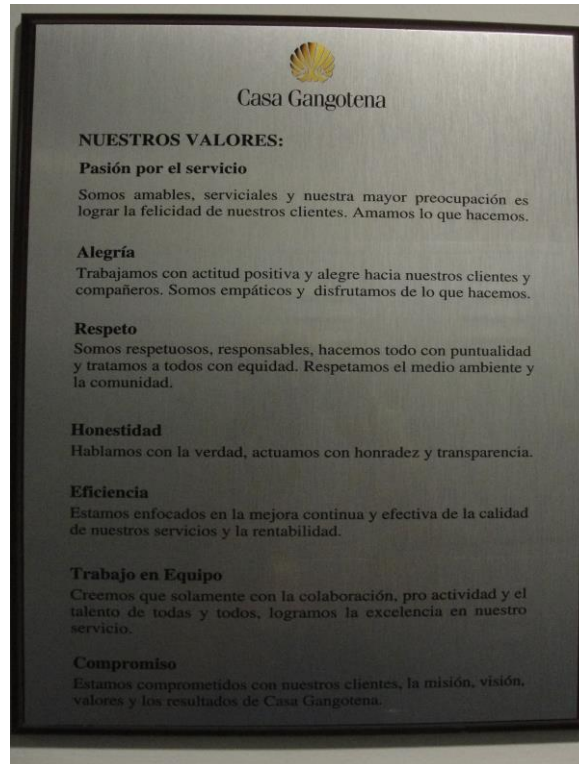
HABITACIONES 2



MISIÓN & VISIÓN



COMEDOR DE PERSONAL



VALORES



VESTIDORES DE PERSONAL

**OFICINAS****VISTA DESDE LA TERRAZA**

ANEXO 5
FOTOS HOTEL PATIO ANDALUZ



FACHADA 1



FACHADA 2



INGRESO



LOBBY 1



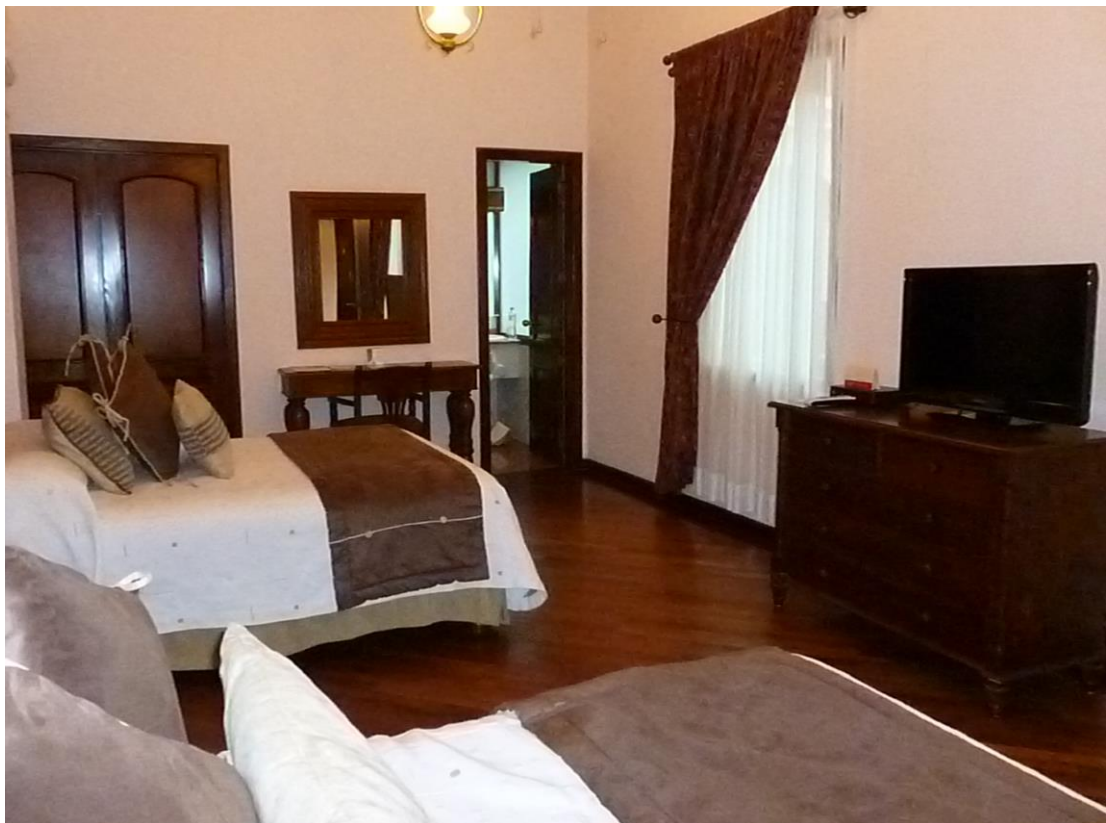
RECEPCIÓN



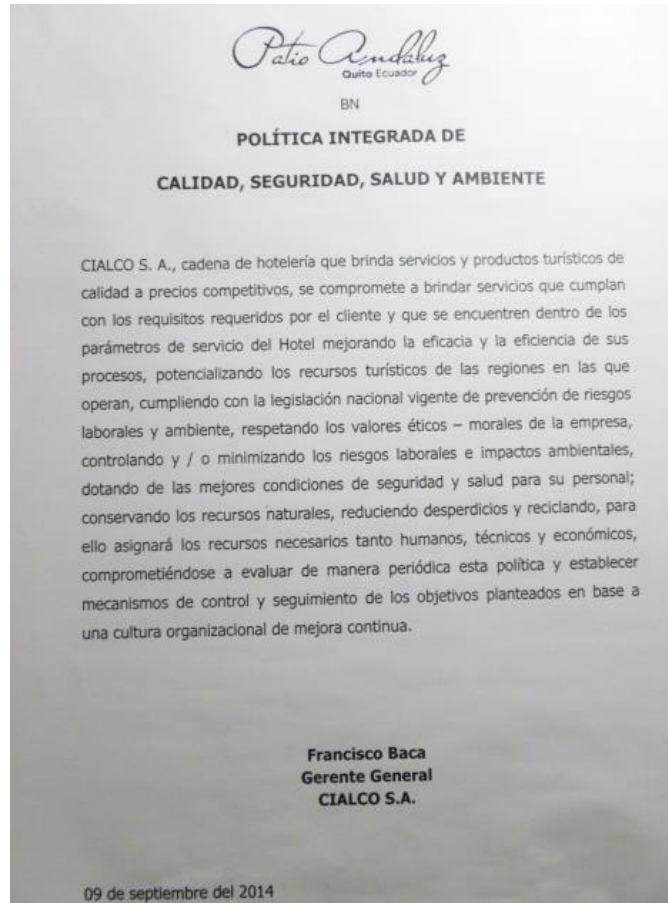
RESTAURANTE 1



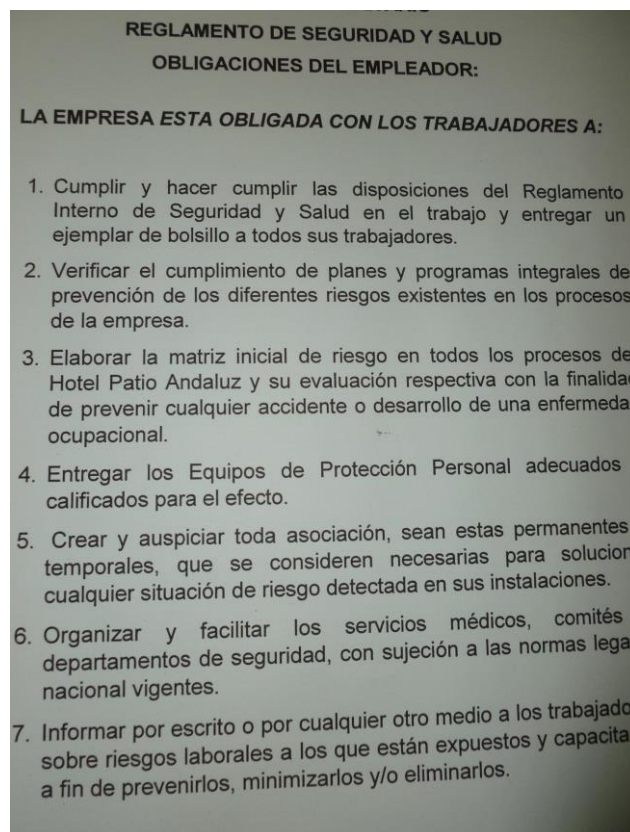
HABITACIÓN 1



HABITACIÓN 2



POLÍTICA INTEGRAL



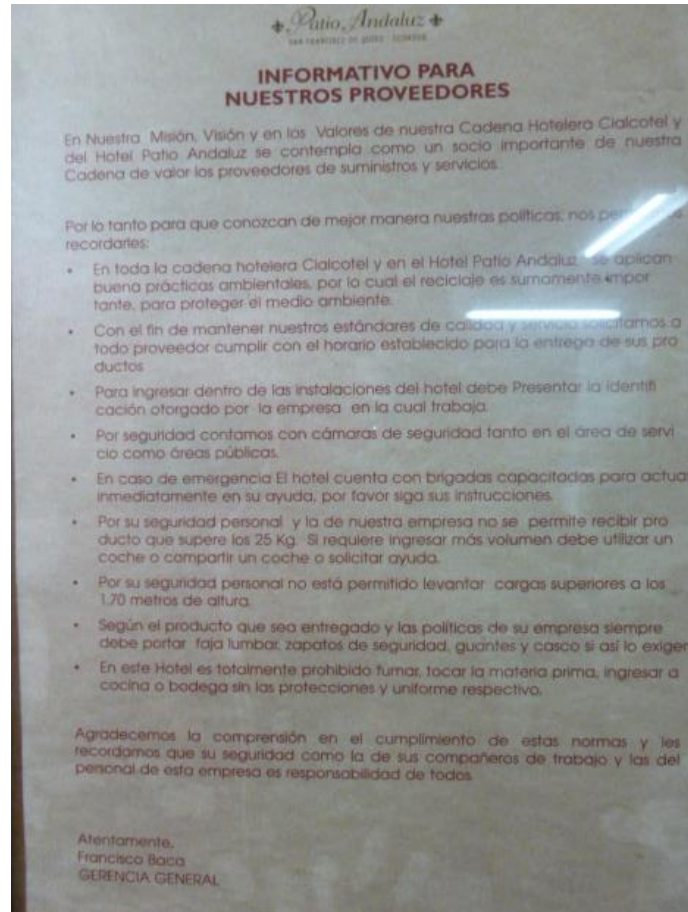
REGLAMENTO INTERNO



LOBBY INTERNO



SALA DE ESTAR



POLÍTICAS PROVEEDORES



PREMIOS TRIP ADVISOR

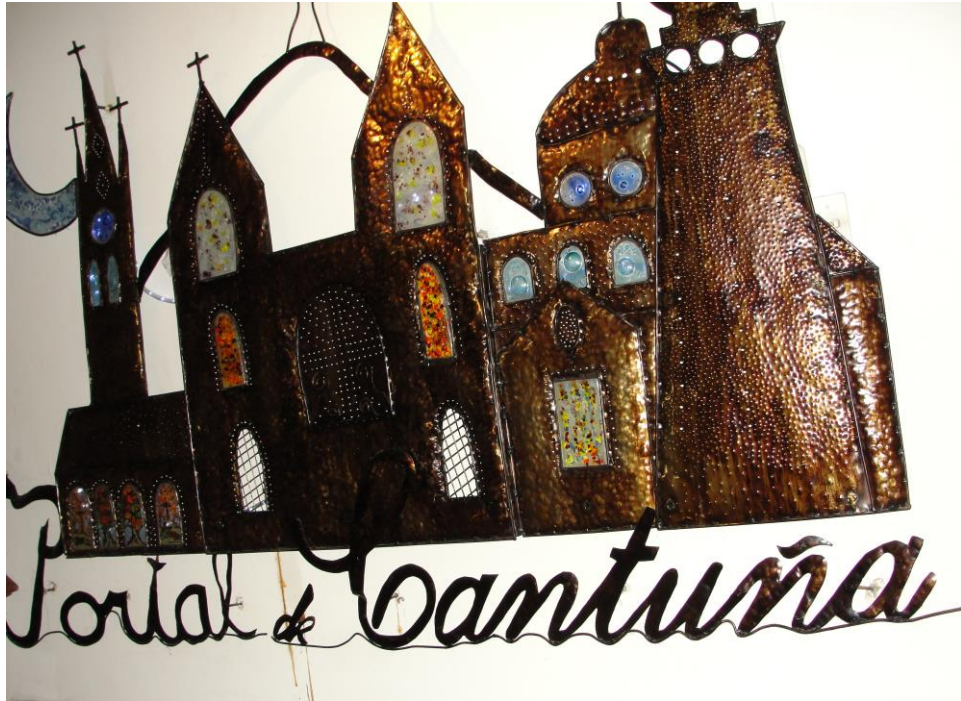
ANEXO 6
FOTOS HOTEL BOUTIQUE PORTAL DE CANTUÑA



INGRESO DESDE LA CALLE



INGRESO CORREDOR



DECORACIÓN AL INGRESO



PATIO INTERIOR



ÁREA COMÚN EN SEGUNDO PISO



SALÓN MARÍA BEATRÍZ



DECORACIÓN INTERIOR DETALLE



COMEDOR ANTIGUO



HABITACIÓN 1



VISTA AL PATIO DESDE UNA HABITACIÓN



ESCUPTURA ORIGINAL SIGLO XVI



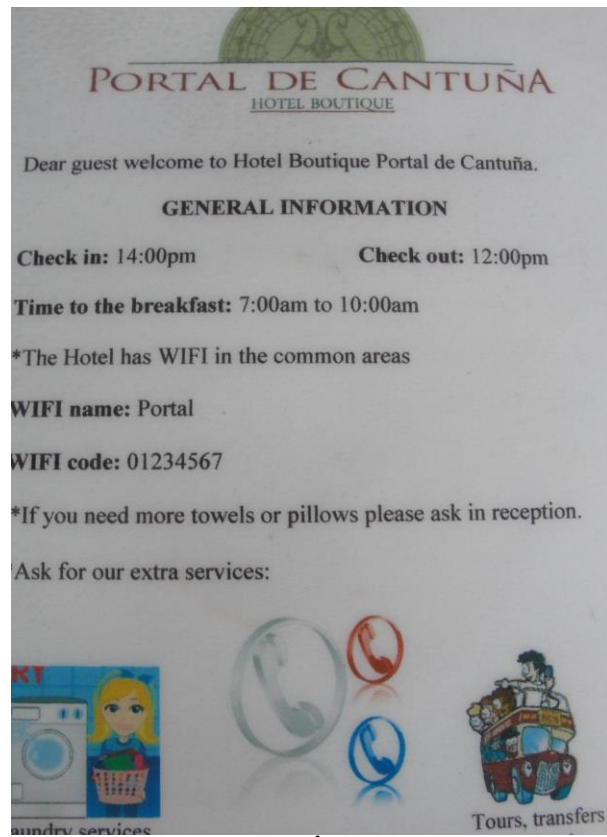
DECORACIÓN EN ESCALERAS COMUNES



JACUZZI COMÚN



RECEPCIÓN



INFORMACIÓN GENERAL



RECONOCIMIENTO TRIP ADVISOR