



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

**“Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Gestión Turística y Hotelera”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y COMPETITIVIDAD DEL HOTEL
MARQUEZ DE RIO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO”**

Autora: Dayana Brigitte Tene Torres

Tutor: Ing. Danilo Quintana

Riobamba-Ecuador

2018

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Danilo Paul Quintana Puga, en calidad de tutor de la señorita Dayana Brigitte Tene Torres. CERTIFICO: Qué ha sido revisado el presente trabajo de investigación titulado “Estrategias empresariales y competitividad del Hotel Marquez de Rio de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”.

Ha sido dirigido y revisado durante todo el proceso de investigación, por lo que cumple con todos los requisitos metodológicos y los requerimientos esenciales exigidos por las normas generales, para la graduación; en tal virtud, autorizo la presentación del mismo por su calificación correspondiente.

Riobamba, Marzo del 2018



Ing. Danilo Quintana

TUTOR

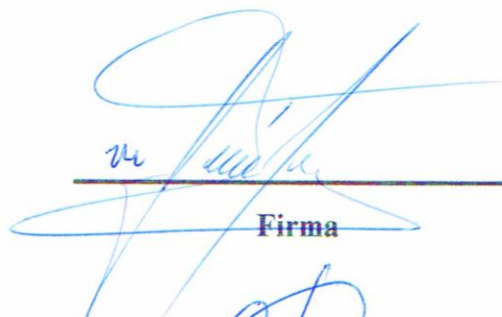
Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título: **Estrategias Empresariales y Competitividad del Hotel Marquez de Rio de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo**. Presentado por: Dayana Brigitte Tene Torres y dirigida por: Ing. Danilo Quintana

Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la UNACH.

Para constancia de lo expuesto firman:

Presidente del Tribunal

Dr. José Álvarez Román



Firma

Director del Proyecto

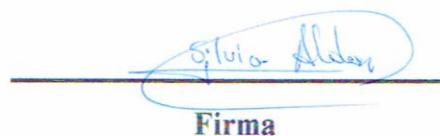
Ing. Danilo Quintana



Firma

Miembro del Tribunal

Ing. Silvia Aldaz



Firma

Miembro del Tribunal

Ing. Milton Avalos



Firma

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: Dayana Brigitte Tene Torres, al director del proyecto Ing. Danilo Quintana; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Dayana Brigitte Tene Torres

CI. 0604555359

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Universidad Nacional de Chimborazo, en calidad de institución educativa de nivel superior, todos los docentes que conforman la carrera de gestión turística y hotelera a mi tutor, por haberme impartido sus conocimientos y experiencias, los cuales me han servido para culminar con éxito este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por darme la sabiduría y paciencia para alcanzar mis metas, a mi madre y a mis abuelitos de quien me siento orgullosa ya que sido un pilar fundamental en mi vida, de quienes me siento orgullosa, quienes han estado guiándome siempre por el sendero del saber para que pueda cosechar logros y triunfos en mi vida profesional. A mi hijo que es mi vida y por quien sigo adelante en mi proyecto de vida gracias a su amor.

PRÓLOGO

El proyecto de investigación presentado a continuación lleva el título de “Estrategias Empresariales y Competitividad del Hotel Marquez de Rio de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”. Este trabajo ha sido escrito como parte de los requisitos de graduación de la carrera de Gestión Turística y Hotelera de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Este trabajo ha sido escrito como parte de los requisitos de graduación. El periodo de investigación y redacción ha durado desde noviembre 2017 hasta marzo 2018.

El proyecto de investigación se llevó a cabo en el hotel Marquez de Rio. El proceso de investigación ha sido satisfactorio, al realizar un estudio previo me ha permitido responder a la pregunta formulada al inicio. ¿Es indispensable que la situación actual del hotel tenga un cambio?

Con la propuesta del modelo downsizing, como estrategia empresarial fortalecerá la competitividad, también radicara en la necesidad de obtener beneficios económicos logrando cumplir con las metas y objetivos planteados por el hotel Marquez de Rio.

Ha sido grato, tener una respuesta positiva de los docentes y autoridades de la Universidad, quienes han logrado encaminarme a la resolución de los componentes del proyecto de investigación.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivos, proponer estrategias empresariales para mejorar la competitividad, determinar la situación actual del Hotel mediante un análisis FODA, evaluar las estrategias empresariales y diseñar la propuesta de investigación, dando soluciones de mejoras al problema planteado. Se determinó que el principal problema es el mercado, que hoy en día es muy competitivo. En el estado de arte se investigó temas en base a las dos variables de estudio. La metodología aplicada fue exploratoria donde se pudo dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad la cual se realizó en la investigación explorar y reconocer. Descriptiva donde conociendo la situación actual del hotel, con la aplicación de este método se propuso proponer una estrategia empresarial para que pueda ser competitiva. Correlacional donde determina si dos variables están correlacionadas o no, en cuanto a la investigación las dos variables están correlacionadas ya que la implementación de estrategias empresariales ayudara a mejorar la competitividad del Hotel Márquez de Río. El Inductivo se analizó, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general, a partir de la observación sistemática y la aplicación de encuestas. Las Técnicas fueron la entrevista y la encuesta mediante un cuestionario que se realizó a 183 personas aplicando una fórmula para extraer la muestra. Se propuso el modelo downsizing con la utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada, dirigido hacia los procesos y hacia una verificación de los objetivos de la empresa, se pudo mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing, además de la determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

Palabras claves: Estrategias, competitividad, planificación.

ABSTRACT

The present research project aims to propose business strategies to improve competitiveness, determine the current status of the Hotel through a SWOT analysis, evaluate business strategies and design the research proposal, giving solutions to improve the problem. It was determined that the main problem is the market that today is very competitive. In the state of art, subjects were investigated based on the two study variables. The methodology applied was exploratory where it was possible to give a general vision, of approximate type, with respect to a certain reality which was carried out in the investigation to explore and to recognize. Descriptive where knowing the current situation of the hotel, with the application of this method proposed to propose a business strategy so that it can be competitive. Correlational where determines whether two variables are correlated or not, in terms of research the two variables are correlated since the implementation of business strategies will help improve the competitiveness of the Hotel Marquez de Río. The Inductive was analyzed, whose results are taken to draw conclusions of a general nature, based on systematic observation and the application of surveys. The techniques were the interview and the survey by means of a questionnaire that was carried out to 183 people applying a formula to extract the sample. The downsizing model was proposed with the use of a systematic work framework and an adequate methodology, aimed at the processes and towards a verification of the company's objectives, it was possible to maintain and improve the performance during and after the downsizing, in addition to the determination of posts and tasks to be eliminated, merged or redefined.

Keywords: Strategies, competitiveness, planning.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
PORTADA	i
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
PRÓLOGO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
A. INTRODUCCIÓN.....	14
Problema.....	15
Justificación.....	16
B. OBJETIVOS:	17
Objetivo General:	17
Objetivos Específicos:	17
C. ESTADO DEL ARTE	18
Estrategia	18
Estrategias Competitivas	18
Estrategia empresarial.....	19
Competitividad	20
Ventajas competitivas.....	21

¿Cómo obtener ventajas competitivas en las Pymes?	21
D. METODOLOGÍA.....	29
TIPO DE ESTUDIO.....	29
Exploratoria	29
Descriptiva.....	29
Correlacional	30
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	30
Inductivo.....	30
Entrevistas.	31
Encuesta.....	31
INSTRUMENTOS	31
Cuestionario.....	31
POBLACIÓN Y MUESTRA	31
Población y Muestra 1	31
Población 2	32
Muestra 2	32
E. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
Análisis de la situación actual	34
RESULTADOS	35
DISCUSIÓN.....	45
PROPUESTA	49
Título de la propuesta	49
Objetivos.....	49
Fundamentación Teórica	49
Condiciones para un downsizing estratégico.....	50

Modelo Downsizing para la competitividad de un establecimiento hotelero.....	52
ETAPA 1: Análisis de la situación actual	53
ETAPA 2: Plan de gestión del cambio	59
ETAPA 3: Establecer tareas de acuerdo al cargo del personal del Hotel Márquez, los mismos que se mantendrán, eliminaran, fusionar y/o rediseñaran	65
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
G. BIBLIOGRAFÍA	80
H. ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Variable Independiente: Estrategias Empresariales.....	14
Tabla No. 2: Variable Dependiente: Competitividad.....	15
Tabla No. 3: Población y Muestra.....	19
Tabla No. 4: Recursos necesarios para ser competitivo.....	22
Tabla No. 5: Turismo actividad productiva.....	23
Tabla No. 6: Medio que conoce el Hotel.....	24
Tabla No. 7: La oferta del Hotel cumplió expectativas.....	25
Tabla No. 8: Calidad del servicio.....	26
Tabla No. 9: Seguridad para una mejor estadía.....	27
Tabla No. 10: Sugerencia para mejorar.....	28
Tabla No. 11: Precios de hospedaje.....	29
Tabla No. 12: Atención del personal.....	30
Tabla No. 13: Regresar al Hotel.....	31
Tabla No. 14 FODA.....	58
Tabla No. 15 Funciones.....	65
Tabla No. 16 Herramientas que se emplearan.....	69
Tabla No. 17 Tiempos de trabajo.....	73
Tabla No. 18 Trabajo asignado.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Fases de la dirección estratégica.....	7
Gráfica No. 2: Recursos necesarios para ser competitivo.....	22
Gráfica No. 3: Turismo actividad productiva.....	23
Gráfica No. 4: Medio que conoce el Hotel.....	24
Gráfica No. 5: La oferta del Hotel cumplió expectativas.....	25
Gráfica No. 6: Calidad del servicio.....	26
Gráfica No. 7: Seguridad para una mejor estadía.....	27
Gráfica No. 8: Sugerencia para mejorar.....	28
Gráfica No. 9: Sugerencia para mejorar.....	29
Gráfica No. 10: Atención del personal.....	30
Gráfica No. 11: Regresar al Hotel.....	31
Gráfica No. 12: Etapa modelo Downsizing.....	52
Gráfico No. 13 Georeferenciación.....	53
Gráfico No. 14 Organigrama Estructural.....	57
Gráfico No. 14 Fases de gestión del cambio.....	59
Gráfico No. 15 Análisis de gestión de procesos.....	67
Gráfico No. 16 Personal.....	68
Gráfico No. 17 Planeación estratégica.....	70
Gráfico No. 18 Fases del proceso administrativo.....	71
Gráfico No. 19 Evaluación de resultados.....	73
Gráfico No. 20 Trabajo en equipo.....	74

A. INTRODUCCIÓN

La globalización ha cambiado las formas de la competencia empresarial, que ahora están dominadas por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por ello, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial a la dirección de sus recursos humanos, es decir que los toman como un componente estratégico y, al mismo tiempo, su consideración como personas. (Chamorro A, 2005)

El turismo se ha convertido en una fuente generadora de riqueza para nuestro país, pues los ingresos que esta actividad genera se han convertido en entes reactivadores de la economía nacional.

Específicamente el cantón Riobamba se ha convertido en un punto de partida para explorar el centro, sur y norte del país, lo cual le ha convertido en lugar de paso obligado para turistas nacionales y extranjeros lo que ha hecho que la infraestructura hotelera incremente notablemente, sin embargo los servicios que se ofertan en muchos casos no satisfacen las expectativas de los turistas.

En el Hotel Marquez de Rio la creación de una cultura de excelencia, la visión individual es tan importante como la visión de la organización, por tal motivo, la tarea de los niveles directiva y gerencial es crear una ventaja competitiva que permitan resultados satisfactorios a mediano y largo plazo.

Problema

El hotel Marquez de Rio, es un establecimiento que se ha mantenido en un excelente nivel en el mercado hotelero y pese a que maneja una importante cartera de clientes no cuentan con una herramienta administrativa moderna e innovadora que les facilite su operación y puedan hacerla de manera que satisfagan todas las necesidades y requerimientos de los clientes.

Una de las limitaciones es la competencia, razones por la cual existe un gran número de empresas que realiza la oferta y venta de un producto, esto disminuye la participación en el mercado y hace que el hotel Marquez de Rio no genere satisfacción total en sus clientes

Desaprovechar los recursos empresariales que este posee, sean estos: recursos humanos, recursos materiales, recursos tecnológicos, recursos económicos y financieros, de tal manera en que el hotel pueda tener mayores ingresos económicos a través de la reestructuración, fusión o eliminación de ciertos departamentos que puedan ser aprovechados de una manera eficaz y efectiva.

El sistema de trabajo inapropiado no permite generar un rediseño organizacional del establecimiento, esto limita su potencial turístico provocando la pérdida de ingresos económicos y el establecimiento adecuado de la planta de personal hace que no se pueda mantener competitivo.

Justificación

Las estrategias empresariales, es un conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. De esta manera se pretende mejorar la competitividad del hotel mediante directrices estratégicas, objetivos estratégicos y proyectos de mejora.

La utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada, permitirá dirigirse a los procesos el ayudará alcanzar los objetivos de la empresa, donde se podrá mantener, mejorar el desempeño durante y después de la utilización de estrategias empresariales.

Las empresas deben ser competitivas, solo así lograrán establecer en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las empresas. Es por ello que en una organización o empresa, se debe elegir la mejor estrategia empresarial a seguir ya que esta es de suma importancia para, alcanzar el éxito.

En este trabajo se dió a conocer que las estrategias dentro de la organización comprende todos los niveles: corporativo, competitivo y funcional las cuales fueron analizadas, además se pudo conocer sus similitudes, diferencias y conceptos básicos que brinden al empresario la idea fundamental hacia dónde deber ir con su empresa para lograr el éxito empresarial.

B. OBJETIVOS:

Objetivo General:

Proponer estrategias empresariales para mejorar la competitividad del Hotel Marquez de Rio.

Objetivos Específicos:

- Determinar la situación actual del Hotel Marquez de Rio mediante un análisis FODA, dentro del ámbito competitivo con los establecimientos hoteleros para identificar posibles falencias en su administración.
- Evaluar las estrategias empresariales y competitividad del hotel Marquez de Rio.
- Diseñar la propuesta de investigación, dando soluciones de mejoras al problema establecido.

C. ESTADO DEL ARTE

Estrategia

La estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma. (Koontz, H, 2005)

Estrategias Competitivas

Estrategia competitiva suele utilizarse para describir cómo lograr algo, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

La dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica. (Morrisey, G., 2000)

Henry Mintzberg, plantea, cinco definiciones con “P”:

1. **Plan:** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
2. **Ploy:** Maniobra en español, dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. **Patrón:** de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

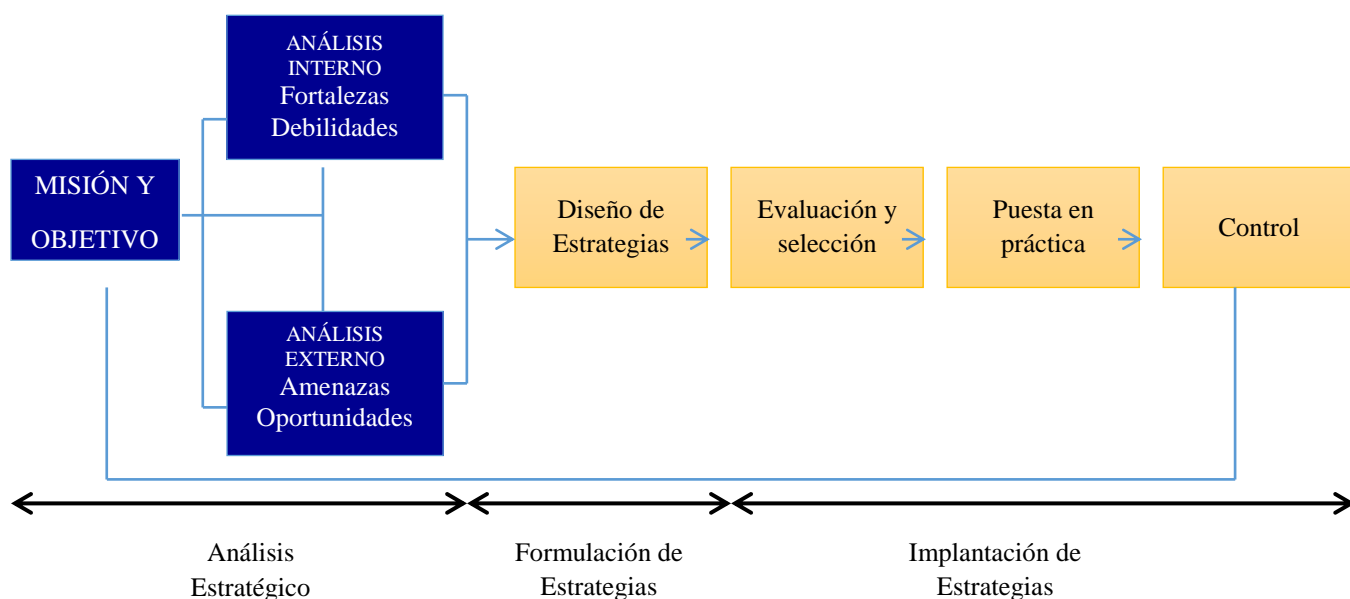
4. **Posición**, Identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) (Mintzberg, H., 2012)

Estrategia empresarial

Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas; la definición del negocio, la visión, La misión, la disciplina, los valores organizacionales, los objetivos estratégicos y los proyectos de mejora. La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores? (Ansoff, I, 2013)

Conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial. (Baggio, R et al, 2011)

Gráfico No. 1: Fases de la dirección estratégica



Fuente: (Navas, 2017)

Elaborado: Dayana Tene

Competitividad

La Competitividad es un rasgo positivo para cualquier mercado por una serie de razones, analiza un público amplio para la venta de un determinado producto, determina la existencia de estrategias de comercialización avanzadas en las cuales trabajar(para mejorarlas), nos habla de una estructura tanto a nivel de productores como de profesionales en el sector que pueden sernos de suma utilidad en la búsqueda (Porter, M., 2006).

La competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los

consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico (Bautista, R. , 2006).

Una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de las empresas, es posible considerar, por extensión que un sector es competitivo si una proporción alta de valor de producción se origina de empresas que son y deben presentar cuatro elementos (Martínez et al, 2011)

Ventajas competitivas

Según PORTER, 1999, describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Porter, M., 1999)

¿Cómo obtener ventajas competitivas en las Pymes?

Consiste en propuestas de valor que hacen caduca a las actuales, las empresas tradicionales tienen demasiados recursos comprometidos con el modelo de negocio actual y todos sus recursos y capacidades están orientadas a servir a sus clientes tradicionales. Esto es difícil

de romper, razón por la cual nuevos competidores están en mejor posición para romper la forma tradicional de hacer negocios en cierto sector (Chirstensen H, 2000)

En Madrid, la autora Carmen Florido de la Nuez en el año 2000, realizó la investigación titulada: Mercado europeo la competencia es imperfecta, en el que los consumidores tienen preferencia. El presente artículo científico menciona que este mercado, ha existido una asociación empresarial, y no una participación empresarial, una vez establecida la organización del mercado, se determinan las estrategias concretas que siguen las empresas. (Nuez C, 2000)

En América Latina la fuerte competencia que existe podría ocasionar la quiebra de algunos de los establecimientos hoteleros, quien ofrezca más servicios con excelente calidad, a precios justos, estará dentro del mercado y quien no tenga costos adecuados saldrá.

En Benidorm, el autor Vicente Monfort en el año 2002, realizó la investigación titulada: estrategias competitivas y desempeño en la industria hotelera costera. La presente investigación determina la falta de estudios estratégicos sobre el turismo, de ahí que se haya pretendido realizar una aportación en este ámbito turístico. Este trabajo examina las características internas de los negocios. Además, analiza en qué medida su potencial de competitividad incide en los desempeños de las organizaciones empresariales hoteleras (Monfort V, 2002).

Es por ello que mediante estrategias empresariales el desempeño organizacional sólo es posible conducirlo desde el origen de los negocios, mirando hacia el interior de las

empresas, ya que las decisiones de competir corresponden únicamente a las organizaciones individualmente, aunque su éxito pueda depender el posicionamiento competitivo global.

En la ciudad de México, en el año 2011 los autores, Aguilera, González y Rodríguez abordaron la investigación titulada: Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES en México. En esta investigación se analizaron las variables que intervienen en el crecimiento y competitividad de las PYMES, para este análisis se tomaron en cuenta las ventas y los esfuerzos comerciales, como la inversión en publicidad, calidad y recursos humanos, las estrategias permiten que los planes operativos logren los objetivos planteados por empresas de alojamiento (Aguilera et al, 2011).

En la ciudad de Machala en el año 2015, los autores Uzcátegui Sánchez, Carolina de los Ángeles, Solano Javier Alejandro mediante la investigación realizada: Liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la PYME ecuatoriana, la competitividad de la empresa está relacionada con la estrategia, además es una influencia positiva directa del entorno sobre la estrategia de negocio. Los factores que posibilitan a las empresas un nivel competitivo, promueve el interés entre los administradores de empresas la estabilidad de cada una de sus empresas, que en ocasiones por la limitación de recursos no se puede llevar a cabo un análisis competitivo profundo (Uzcátegui et al, 2015).

En Colombia en el año 2017, los autores, Brigin, Pérez, Vega y Brito realizan la investigación titulada: Gestión financiera y competitividad de las empresas prestadoras de servicios turísticos en la frontera Colombo – Venezolana. Mediante esta investigación se pudo determinar que mediante la gestión financiera se administran los recursos que tienen

las empresas prestadoras de servicios turísticos, para asegurar que sean suficientes para cubrir los recursos económicos. La relación entre la gestión financiera y la competitividad de las empresas turísticas tienen la finalidad de analizar y tomar decisiones sobre las necesidades de una empresa, optimizando los recursos financieros para la consecución de los objetivos. (Brigin et al, 2017)

En la ciudad de Buenos Aires en el año 2012, los autores, Paulino Jiménez y Fulvia Aquino realizan la investigación titulada: Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos.

El artículo presenta un modelo de competitividad de destinos turístico, la naturaleza compleja del turismo, la forma de cómo interactúan los agentes turísticos dentro de un destino, su relación con el entorno, el disfrute de los atractivos y la prestación de servicios, las diferentes percepciones de los turistas, según características y efectos en la relación turista-destino, los determinantes de la competitividad de un destino turístico y sus competidores a fin de conocer los problemas de cada uno de ellos con miras a volver más eficiente la toma de decisiones (Aquino, 2012).

En la ciudad de La Habana en el año 2018 los autores, Ariel Claro, Alexei Pérez, Idael Hernández y Odalis Laguna realizan la investigación titulada: Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. En la presente investigación se analizan los modelos de planeación de capital humano que determinan el carácter estratégico, los aportes y limitaciones de los mismos es importante determinar qué factores pueden enriquecer sistema de gestión de recursos humanos; asimismo realiza una breve valoración de la

situación real que presenta este subsistema en el contexto del sector empresarial cubano (Claro et al, 2018).

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

En la ciudad de Ambato en el año 2017, los autores Ana Quispe, Mario Padilla y Julio González realizan la investigación titulada: Los recursos empresariales de las pequeñas y medianas empresas comerciales.

Existe un ambiente competitivo a nivel internacional en el que se requiere la promoción de los procesos y de las actividades de negocio, los cuales se consideran las ventajas competitivas de las empresas, La propuesta para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ambato, es implementar nuevos sistemas automatizados, como los ERP, las cuales aporten en agrupación de información y la toma de decisiones. Las tecnologías de la información y la comunicación, facilitan el trabajo del ser humano, la cual permiten realizar una gestión confiable, eficaz y económica (Quispe et al, 2017).

En la ciudad de Managua en el año 2014, los autores Matamoros Medal, Antonio Rodríguez, María de los Ángeles, realizan la investigación titulada: Estrategias Empresariales: Formulación e Implementación de las estrategias empresariales.

Para la aplicación de estrategias empresariales se toma en cuenta: El proceso de formulación, implantación y control de la estrategia. Desde la implementación de la planificación estratégica en los asuntos organizacionales, se ha considerado una herramienta útil y eficaz en la dirección, por ser una guía práctica y veraz para la implementación de técnicas que contribuyen al desarrollo organizacional. Existe una varias estrategias que las empresas pueden formular y desarrollar para el mejor manejo y competitividad las mismas, están en dependencia de las capacidades que tenga la empresa y los objetivos organizacionales planteados, estos deberán estar enfocados en las visión organizacional (Matamoros et al, 2014).

En México en el año 2017, los autores Germán Narváez Vásquez, Ifijum Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Otto Villaprado Chávez. Realizaron la investigación titulada: La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades.

La industria hotelera no solo contribuye al bienestar de las personas en las zonas turísticas de influencia, sino que también revitaliza las actividades económicas de un país en general. La metodología utilizada fue carácter analítica descriptiva, realizando una revisión exhaustiva de la literatura a través de la búsqueda de información en las principales bases de datos respecto de los constructos analizados (Narváez et al, 2017).

Tabla 1: *Variable Independiente: Estrategias Empresariales*

AUTORES	AÑO	TEMA	ASPECTOS RELEVANTES
Luis Aguilera, Martha González y Rodrigo Rodríguez	2011	Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES en México	Las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa.
Matamoros Medal, Antonio Rodríguez y María de los Ángeles.	2014	Estrategias Empresariales: Formulación e Implementación de las estrategias empresariales	Para la aplicación de estrategias empresariales se toma en cuenta: el proceso de formulación, la implantación y el control de la estrategia.
Uzcátegui Carolina de los Ángeles, Solano Javier Alejandro	2015	Liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la pyme del Ecuador	En la medida que el entorno competitivo sea de mayor competencia. La elección de estrategias empresariales será considerablemente necesaria.
Ana Lucia Quispe, Mario Patricio Padilla y Julio Alfredo Telot	2017	Los recursos empresariales de las pequeñas y medianas empresas comerciales (PyMES) de la ciudad de Ambato.	A nivel internacional existe un ambiente competitivo en el campo empresarial, que requiere la promoción de los procesos y de las actividades de negocio, los cuales se consideran las ventajas competitivas de las empresas.
Ariel Claro, Alexei Pérez, Idael Hernández y Odalis Laguna	2018	Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos.	La estrategia de la organización permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional.

Elaborado por: Dayana Tene

Tabla 2: Variable Dependiente: Competitividad

AUTORES	AÑO	TEMA	ASPECTOS RELEVANTES
Carmen Florido de la Nuez	2000	Mercado europeo la competencia es imperfecta, en el que los consumidores tienen preferencia	Una vez establecida la organización del mercado, se determinan las estrategias concretas que siguen las empresas.
Vicente M. Monfort.	2002	Estudio de las estrategias competitivas y desempeño en la industria hotelera costera, en Benidorm, España.	Analiza en qué medida su potencial de competitividad incide en los desempeños de las organizaciones empresariales hoteleras.
José Brigin, Heylon Pérez, Rafael Vega, Ramiro Brito.	2017	Gestión financiera y competitividad de las empresas prestadoras de servicios turísticos en la frontera Colombo – Venezolana	Mediante la gestión financiera se administran los recursos que tienen las empresas prestadoras de servicios turísticos, para asegurar que sean suficientes para cubrir los recursos económicos.
Paulino Jiménez y Fulvia Aquino	2017	Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos	El modelo de competitividad se presenta de manera centralizada, según características y efectos, a fin de conocer los aspectos problemáticos de cada uno de ellos con miras a volver más eficiente la toma de decisiones.
Germán Narváez, Ifijum Guerrero y Otto Villaprado	2017	La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades.	La industria hotelera no solo contribuye al bienestar de las personas en las zonas turísticas de influencia, sino que también revitaliza las actividades económicas de un país en general.

Elaborado por: Dayana Tene

D. METODOLOGÍA

TIPO DE ESTUDIO

En la metodología que se utilizó se identificó los procesos para recolectar y analizar la información necesaria para ponerlos en práctica en la presente investigación denominada Estrategias Empresariales y competitividad del Hotel Marquez de Rio de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Exploratoria

La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (Arias, 2012)

Mediante la investigación exploratoria se pudo dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad la cual se realizó en la investigación explorar y reconocer.

Descriptiva

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2012)

Conociendo la situación de la actual del hotel, con la aplicación de este método se propuso una estrategia empresarial para la competitividad del Hotel Márquez de Río.

Correlacional

Determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable. En cuanto a la investigación las dos variables están correlacionadas ya que la implementación de estrategias empresariales ayudara a mejorar la competitividad del Hotel Márquez de Río.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Inductivo

Este método científico se analiza casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general, a partir de la observación sistemática y la aplicación de encuestas.

Científico

La investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas, es por esto que mediante la observación, inducción y experimentación se pudo resolver la problemática que tiene el Hotel con el fin de tener conocimiento necesario para solucionar dicha dificultad.

TÉCNICAS

Entrevistas.- Se empleó la entrevista, en donde se obtuvo toda la información requerida, se procuró que las mismas sean lo suficientemente claras y entendibles para quienes la llenarlas.

Encuesta.- Se utilizó la encuesta ya que como un método de investigación se recopiló datos utilizados para obtener la información requerida.

INSTRUMENTOS

Cuestionario.- Se realizó preguntas que deben ser contestadas por parte de los clientes que lleguen al hotel Marquez de Rio.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar la población se tomó en cuenta dos tipos de informantes; Informante 1, el administrador y el gerente general. Informante 2, el número promedio de turistas nacionales y extranjeros que llegan mensualmente al hotel Marquez de Rio, tomando en cuenta el mes de Junio – Agosto.

Población y Muestra 1

En vista que la población es mínima se tomó en cuenta al personal administrativo que son el gerente y el administrador del Hotel.

Población 2

Se tomó en cuenta a los turistas nacionales y extranjeros que llegan mensualmente al Hotel Marquez de Río, tomando en cuenta los meses de junio – agosto los cuales llegan 350 turistas.

Muestra 2

En el proceso del muestreo aleatorio se utilizó la fórmula de cálculo del tamaño de muestra conociendo el número de turistas que llegan los meses de junio – agosto

Tabla 3: *Población y Muestra*

Población	Muestra
Promedio de turistas nacionales y extranjeros que llegan mensualmente al hotel. Tomando en cuenta el mes de Junio – Agosto los cuales llegan 350 turistas.	La población involucrada es extensa se procederá a trabajar con un margen de error del 5%.
TOTAL	183

Fuente: Hotel Marquez de Rio

Elaborado por: Dayana Tene

Para calcular el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta la siguiente fórmula, según (SUAREZ, 2014, pág. 5)

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

Dónde:

n = número de muestra

N = población

z = Nivel de confianza 95% (1.96)

e = error aceptable 5%

p = probabilidad de éxito 0.5

q = probabilidad de fracaso 0.5

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(350)}{(0.05)^2(350 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(350)}{(0.0025) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(87.5)}{(0.8725) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{336.14}{1.8329}$$

$$n = 183.39$$

E. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de la situación actual

El Hotel Márquez de Río se estableció como una alternativa turística para que el visitante pueda acceder a un alojamiento en un ambiente cálido. En el año 2006, empieza la remodelación de la estructura original, para poder brindar la comodidad a los clientes. En agosto del 2008 se abrió oficialmente las puertas del Hotel, en el mismo año se inaugura con la presencia todas las autoridades de la ciudad y departamentos relacionados al ámbito turístico y hotelero. Se encuentra ubicado en la Avda. Lizarzaburu Km. 1 ½ vía a Quito. Las políticas de calidad es mejorar diariamente, hasta convertirse en una empresa hotelera que gestiona sus procesos en función de la excelencia empresarial, garantizando la calidad de sus servicios y generando experiencias positivas inolvidables a sus clientes internos y externos. Además cuenta con valores corporativos como: responsabilidad, respeto, amabilidad estos tres ejes son esenciales. El talento humano cuenta con un manual de procesos que cada uno de los colaboradores conoce y debe cumplir a cabalidad y con responsabilidad; la nómina del hotel es de 15 personas, el alojamiento cuenta con 30 confortables y acogedoras habitaciones (suites, ejecutivas, familiar, matrimonial, simple, doble y triple), la amplitud y servicios con los que cuentan le harán disfrutar aún más de su estadía, dentro del área de alimentos y bebidas cuenta con el restaurante Luterano y un bar los mismos que tienen una capacidad de 50 puestos, por lo que el cliente puede disfrutar de una gran variedad de deliciosos platillos que constan en nuestra carta nacional e internacional, la cual incluye una diversidad de cárnicos, entradas, bebidas y cócteles, además cuenta con el servicio de catering. Servicios de cable satélite, wifi (internet inalámbrico ilimitado), mini bar, teléfono, servicio de despertador, duchas, hidromasaje.

RESULTADOS

Una vez finalizado el estudio y obtenidos los resultados de las encuestas aplicadas a los turistas que llegan al Hotel los meses de junio-agosto, se obtuvo lo siguiente:

1. ¿El Hotel cuenta con los recursos necesarios para que pueda ser competitivo?

Al ser consultados los turistas sobre recursos necesarios para que pueda ser competitivo.

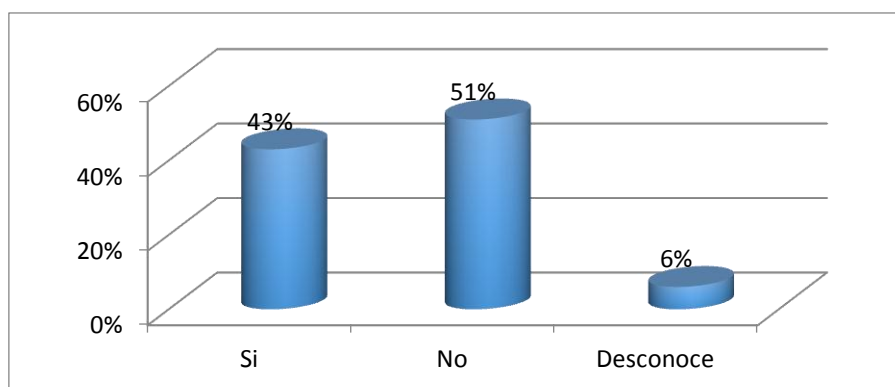
Se obtuvo la siguiente información:

Tabla. 4: Recursos necesarios para ser competitivo

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	79	43%
No	93	51%
Desconoce	11	6%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 2: Recursos necesarios para ser competitivo

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 43% respondió que el Hotel si cuenta con los recursos necesarios para que pueda ser competitivo, mientras que el 51% dijo que no, es importante tomar en cuenta a los turistas que consideran que el Hotel no es competitivo ya que esto permite buscar alternativas para mejorar el servicio y el cliente se sienta complacido por la atención recibida.

2. ¿Considera que el turismo es una actividad productiva?

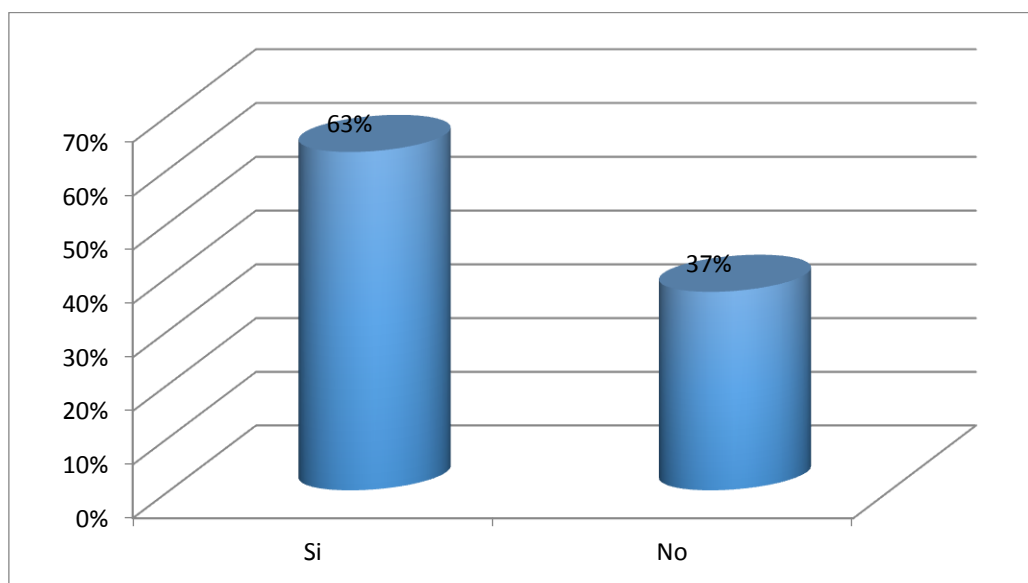
Al ser consultados los turistas sobre, el turismo es una actividad productiva. Se obtuvo la siguiente información:

Tabla 5: Turismo actividad productiva

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	115	63%
No	68	37%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 3: Turismo actividad productiva

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 63% considera que el turismo si es una actividad productiva, mientras que el 37% dice que no, seguramente es por falta de desconocimiento pero realmente el turismo es parte fundamental del desarrollo económico y productivo de las ciudades ya que generan ingresos económicos y además se reactiva el comercio mejorando la calidad de vida de quienes habitan principalmente en la ciudad de Riobamba.

2. ¿Por qué medio se enteró del Hotel?

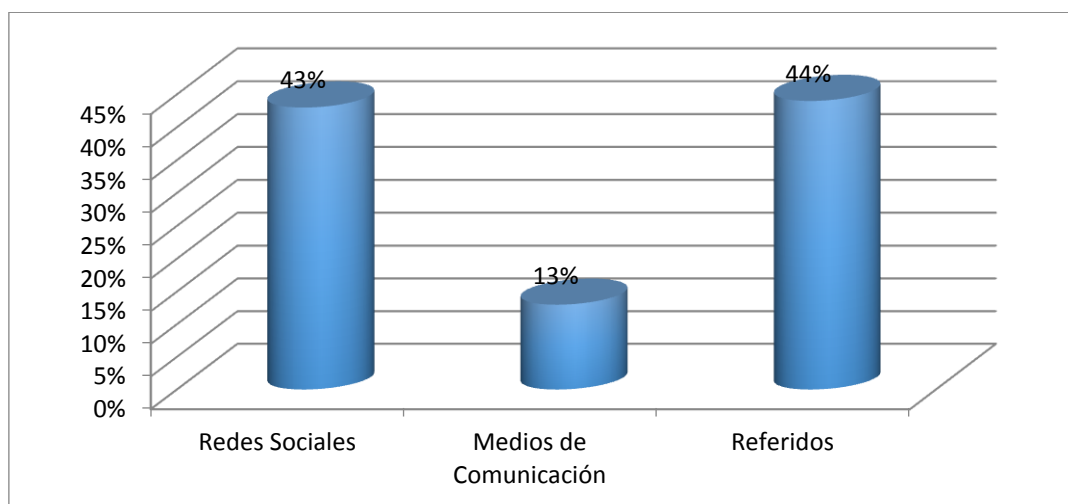
Al ser consultados los turistas sobre, por qué medio se enteró del Hotel. Se obtuvo la siguiente información:

Tabla 6: Medio que conoce el Hotel

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes Sociales	79	43%
Medios de Comunicación	25	13%
Referidos	79	44%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 4: Medio que conoce el Hotel

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 43% dice que se enteró del Hotel por medio de redes sociales, el 1% por medios de comunicación y el 44% por referidos, es importante que las personas acudan al Hotel por personas que recomiendan, esto significa que han salido satisfechos por la atención recibida y recomiendan a los demás, también se han enterado por redes sociales que sin embargo no es un medio donde se promociona mucho al Hotel pero tiene buena acogida.

4. ¿La oferta de productos que brinda el Hotel cumplió sus expectativas?

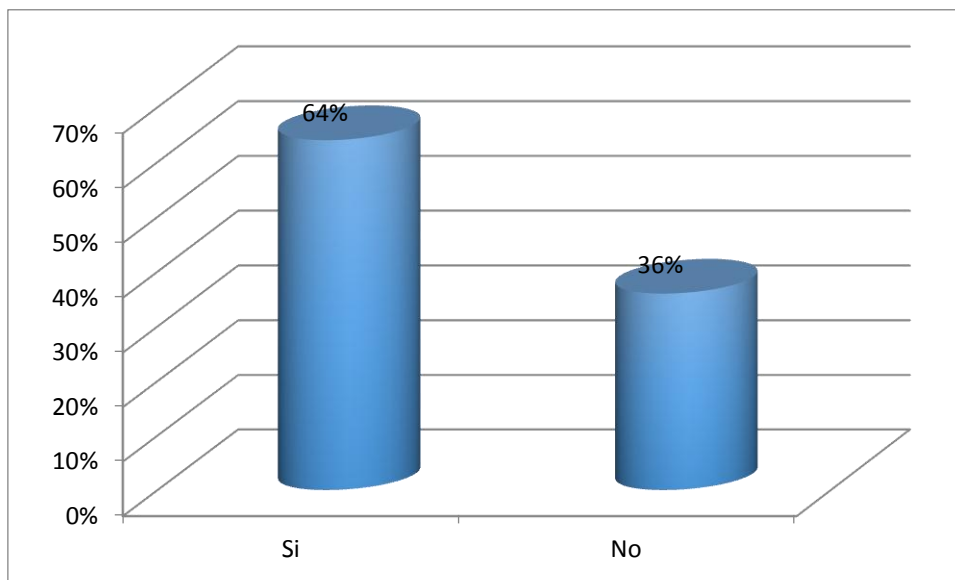
Al ser consultados los turistas sobre, por qué medio se enteró del Hotel. Se obtuvo la siguiente información:

Tabla. 7: *La oferta del Hotel cumplió expectativas*

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	118	64%
No	65	36%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 5: La oferta del Hotel cumplió expectativas

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 64% manifiesta que la oferta de productos que brinda el Hotel cumplió sus expectativas, mientras que el 36% menciona que no, hay que tomar en cuenta a las personas que consideran que el Hotel no cumplió sus expectativas ya que a futuro se puede perder el cliente y no puede referir a los demás.

5. ¿Cómo considera usted la calidad en el servicio?

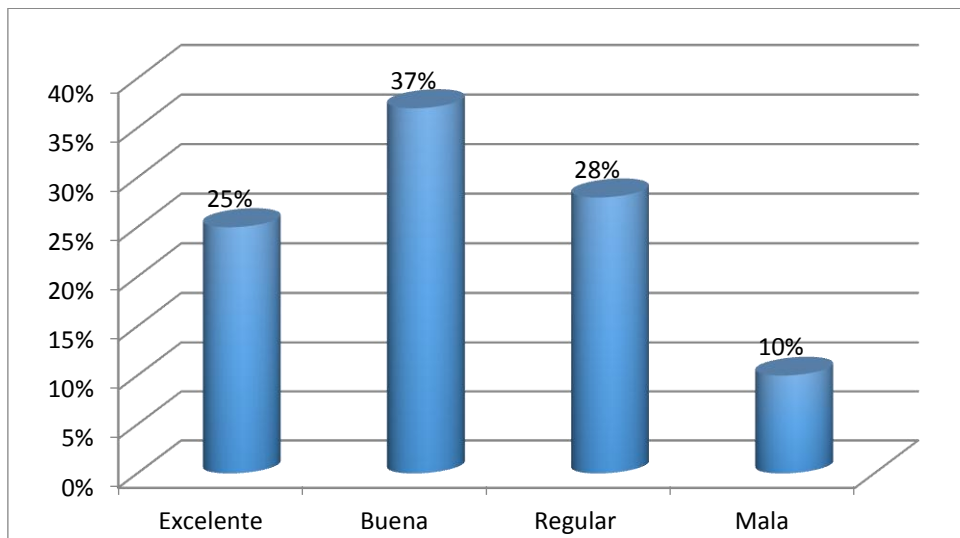
Al ser consultados los turistas sobre, la calidad en el servicio. Se obtuvo la siguiente información:

Tabla 8: *Calidad del servicio*

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	45	25%
Buena	67	37%
Regular	53	28%
Mala	18	10%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018.

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 6: Calidad del servicio

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 25% considera excelente la calidad del servicio, el 37% buena, el 28% regular y el 10% mala, hay un porcentaje mínimo en cuanto insatisfacción del servicio que brinda el Hotel, pero es importante tomar en cuenta los comentarios negativos para buscar mejoras y lograr conseguir que el cliente regrese.

6. ¿Considera que el Hotel cumple todas las seguridades para una estadía placentera?

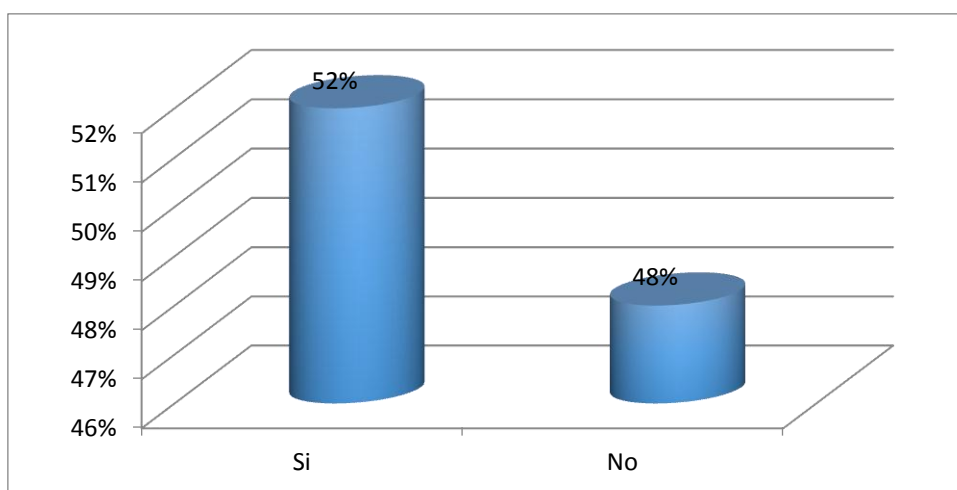
Al ser consultados los turistas sobre, si el Hotel cumple todas las seguridades para una estadía placentera. Se obtuvo la siguiente información:

Tabla 9: Seguridad para una mejor estadía

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	96	52%
No	87	48%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 7: Seguridad para una mejor estadía

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 52% considera que el Hotel cumple todas las seguridades para una estadía placentera, mientras que el 48% menciona que no, es importante conversar con los propietarios del Hotel ya que se debe tomar medidas de seguridad para que el cliente (turistas) se sienta siempre seguro y logren una estadía placentera ya que si no se condiciona a las necesidades del cliente el Hotel perderá ingresos económicos y por ende las metas trazadas no se verán plasmadas.

7. ¿Qué sugiere que el Hotel mejore?

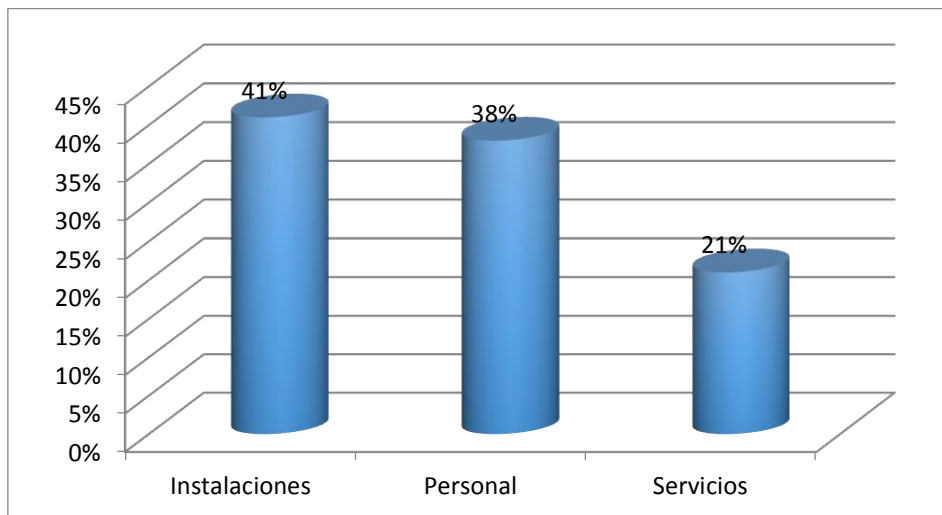
Al ser consultados los turistas sobre, si sugiere que el Hotel mejore. Se obtuvo la siguiente información:

Tabla 10: Sugerencia para mejorar

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Instalaciones	75	41%
Personal	69	38%
Servicios	39	21%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 8: Sugerencia para mejorar

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 41% sugiere que el Hotel mejore el 41% las instalaciones, el 38% el personal y el 21% los servicios, hay ciertas inconformidades por parte del turista que se hará conocer a los propietarios del Hotel y se pueda buscar alguna alternativa para mejorar las áreas, el servicio y sobre todo el personal esté capacitado y satisfaga las necesidades del cliente en forma inmediata y eficiente.

8. ¿Cómo considera Ud. los precios de hospedaje?

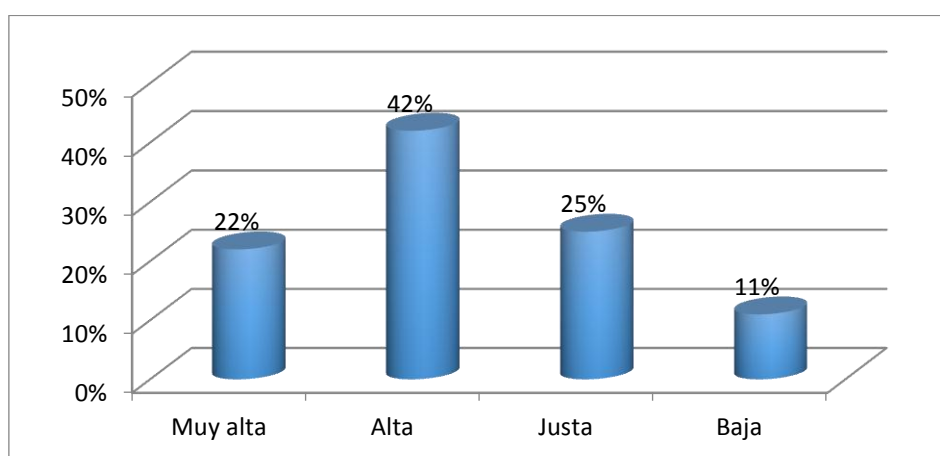
Al ser consultados los turistas sobre, como se considera los precios de hospedaje. Se obtuvo la siguiente informa

Tabla 11: Precios de hospedaje

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy alta	41	22%
Alta	76	42%
Justa	46	25%
Baja	20	11%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 9: Precios de hospedaje

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 22% considera que los precios de hospedaje es muy alta, el 42% alta, el 25% justa y el 11% baja, la mayoría considera que el Hotel es costoso, Riobamba es una ciudad donde tiene Hoteles con costos bajos ya veces eso es lo que busca el turista pero agregando un plus al servicio el costo será representativo y el turista lo pagara sin ningún problema.

9. ¿La atención recibida por medio del personal fue?

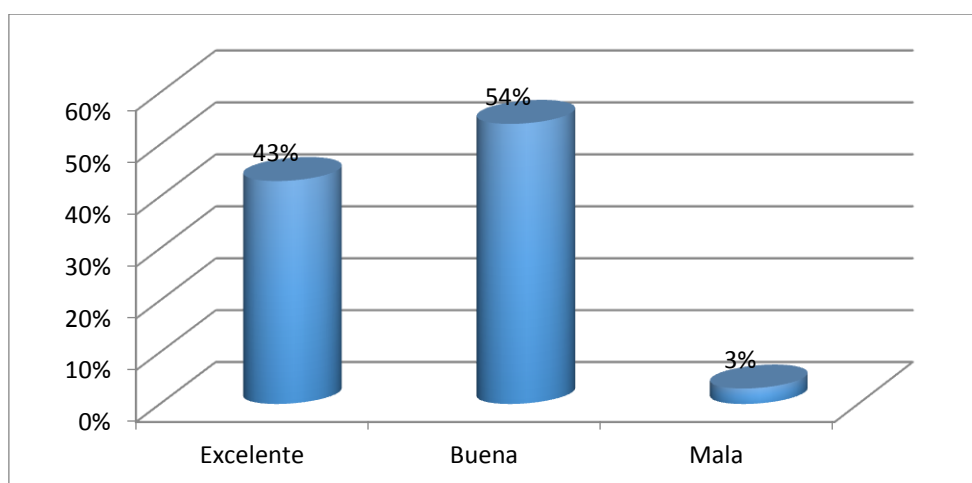
Al ser consultados los turistas sobre, como es atención recibida por medio del personal. Se obtuvo la siguiente informa

Tabla 12: Atención del personal

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	79	43%
Buena	98	54%
Mala	6	3%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 10: Atención del personal

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 43% dice que la atención recibida por medio del personal fue excelente, el 54% dice que fue buena y el 3% mala, es importante tratar de mejorar ya que más del 50% de los encuestados tiene una apreciación mínima en cuanto atención por parte del personal del Hotel, por ello es importante estar capacitando al personal con talleres de relaciones humanas, donde se debe tratar temas como atención al cliente, calidad de servicio, etc.

10. ¿Estaría dispuesto a regresar de nuevo al Hotel Márquez?

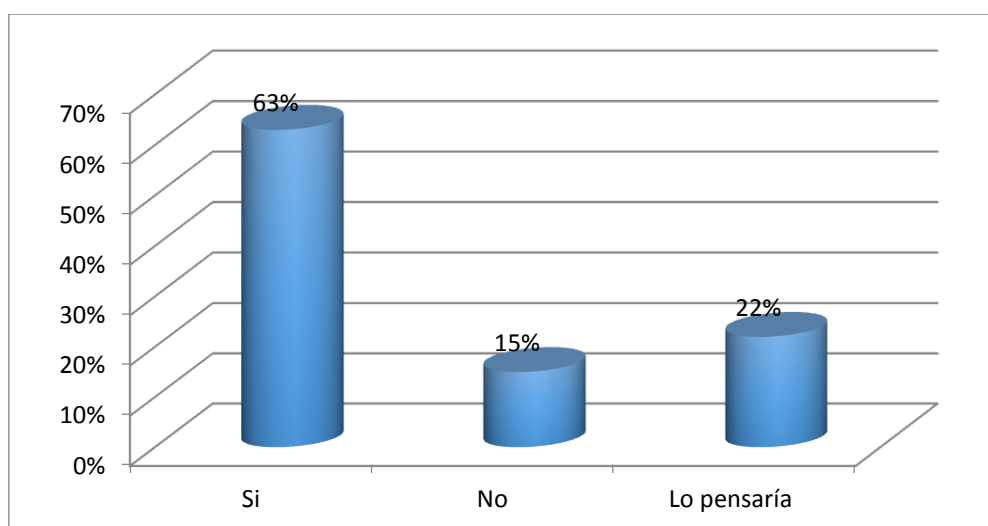
Al ser consultados los turistas sobre, si estaría dispuesto a regresar de nuevo al Hotel Márquez. Se obtuvo la siguiente información:

Tabla 13: Regresar al Hotel

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	116	63%
No	27	15%
Lo pensaría	40	22%
TOTAL	183	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los turistas del Hotel Márquez. Febrero 2018

Elaboración: Dayana Tene



Gráfica 11: Regresar al Hotel

Análisis e interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 63% dice que si estaría dispuesto a regresar de nuevo al Hotel Márquez, el 15% dice que no y el 22% lo pensaría, a pesar de las respuestas negativas en varias preguntas de la encuesta, los turistas si estarían dispuestos a regresar, se sugiere mejorar lo que arroja la encuesta para futuro brindar un servicio cien por ciento comfortable.

ENTREVISTA

Entrevista No. 1: Gerente General: Cecilia Urquiza

1. ¿Considera que el Hotel está organizado el cual garantice la estadía del turista?

Como gerente del Hotel trato de organizarlo de una manera coherente donde cada empleado cumpla las labores encomendadas.

2. ¿Cuál sería su estrategia para el crecimiento del Hotel?

Aplicar métodos administrativos los cuales cumplan las metas.

3. ¿Considera que para la sustentabilidad del Hotel es necesario un flujo alto de turistas?

Si es importante ya que nuestra mayor fuente es el ingreso de los turistas.

4. ¿Considera que las estrategias empresariales están dirigidas al cliente?

Siempre ya que es nuestro principal objetivos.

5. ¿Qué estrategias ha considerado para vincular la cadena productiva de la Hotelería y el Turismo?

Mejorar las distintas áreas del Hotel para dar una atención óptima.

6. ¿Qué propuestas o estrategias tiene para romper con la estacionalidad del turismo que permita la llegada de turistas de manera permanente en todas las épocas del año?

Buscar alternativas para acrecentar y romper la estacionalidad y lograr mejorar el turismo en el año calendario.

7. ¿Qué propone para controlar la informalidad en la Hotelería, regular los precios y evitar la publicidad engañosa?

Campañas de regularización donde estén los hoteles avalados bajo una organización.

8. ¿Qué actividades propondría usted para convertir al Hotel Márquez en el destino preferido de los turistas?

Proponer visitas de lugares que sean atractivos para el turista.

9. ¿Cómo lograr y garantizar que en los puestos de trabajo relacionados con el Turismo, se cuente con personal que realmente tenga experiencia en este campo?

Revisar las hojas de vida de cada personal donde cumplan los requisitos.

10. ¿Qué propuestas tiene para traer eventos como congresos y convenciones que motiven la llegada de turistas de manera permanente?

Promocionar a través de medios y canales de comunicación ofertando los salones del Hotel, capacidad de personas, etc.

Entrevista No. 2: Gerente Administrativo: Juan José Gómez

1. ¿Considera que el Hotel está organizado el cual garantice la estadía del turista?

Es importante buscar alternativas donde se mejore la afluencia del turista y genere ingresos para el Hotel.

2. ¿Cuál sería su estrategia para el crecimiento del Hotel?

Trabajar con el personal que es fuente importante ya que un personal capacitado dará una mejor atención al cliente (turista)

3. ¿Considera que para la sustentabilidad del Hotel es necesario un flujo alto de turistas?

Si es importante ya que ellos son el mayor ingreso para el Hotel.

4. ¿Considera que las estrategias empresariales están dirigidas al cliente?

Siempre ya que se busca alternativas para atraer al cliente.

5. ¿Qué estrategias ha considerado para vincular la cadena productiva de la Hotelería y el Turismo?

Fases donde se cumplan los cuales permitan alcanzar metas a largo plazo.

6. ¿Qué propuestas o estrategias tiene para romper con la estacionalidad del turismo que permita la llegada de turistas de manera permanente en todas las épocas del año?

Proponer paquetes turísticos los cuales sean atraídos al turista.

7. ¿Qué propone para controlar la informalidad en la Hotelería, regular los precios y evitar la publicidad engañosa?

Se debería por medio del ministerio de turismo solicitar el control de Hoteles informales con publicidad engañosa.

8. ¿Qué actividades propondría usted para convertir al Hotel Márquez en el destino preferido de los turistas?

Trabajar con el personal del Hotel y puliendo falencias los cuales permitan brindar una excelente atención el cual sería nuestra carta de presentación.

9. ¿Cómo lograr y garantizar que en los puestos de trabajo relacionados con el Turismo, se cuente con personal que realmente tenga experiencia en este campo?

Capacitar al personal con talleres donde realicen sus actividades de acuerdo al área que les corresponde y sea de una manera adecuada y eficiente.

10. ¿Qué propuestas tiene para traer eventos como congresos y convenciones que motiven la llegada de turistas de manera permanente?

Dar a conocer los servicios que presta el Hotel además del hospedaje y puedan grupos empresariales realizar congresos y eventos, los cuales generarían mayor rentabilidad.

DISCUSIÓN

El propósito principal de esta investigación es la implementación de estrategias mediante la herramienta downsizing el cual permitirá mejorar la competitividad del Hotel Marquez de Río de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Después de realizar el análisis situacional del Hotel, la aplicación de herramienta Downsizing permitirá mejorar las estrategias que son fundamentales, donde los beneficiarios directos serán los clientes (turistas) e indirectos propietarios y personal que labora, de esta manera ayudará brindar una atención de calidad, incrementar los ingresos, se buscará ser competitivo ante un mercado exigente, se potencializará el turismo de la zona mediante autogestión y consecuentemente se generarán fuentes de trabajo lo que ayudará al desarrollo socioeconómico del país.

La utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada, va a permitir alcanzar los objetivos de la empresa, se podrá mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing además de la determinación de los puestos y tareas designadas a cada persona que labora en el Hotel, donde se podrá fusionar el trabajo y también se determinara quienes son aptos para el trabajo y quiénes no.

PROPUESTA

Título de la propuesta

Modelo downsizing para mejorar la competitividad del Hotel Marquez de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivos

- Análisis la situación actual el cual permita conocer las debilidades y amenazas donde se logre fortalecer el Hotel Márquez del Río ante un mercado competitivo.
- Desarrollar un plan de gestión de cambio que permita mejorar el giro del Hotel.
- Asignar tareas al personal donde cumplan de acuerdo al protocolo que maneje el Hotel.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Fundamentación Teórica

Downsizing forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad (Cameron et al, 1995.)

La estrategia de gestión usada para reducir el tamaño y el ámbito de un negocio y mejorar así su rendimiento financiero; fue adoptado por Estados Unidos a finales de la década de los ochenta, con la intención de identificar determinadas prácticas empresariales de

gestión, destinadas a la reducción de personal, con muchas frecuencias acompañadas de reestructuraciones (Balkin, 2002)

Para adoptar medidas de downsizing estratégico, se sugieren los siguientes preceptos:

- Determinar si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o a verificar si se está alcanzando de manera adecuada los objetivos esenciales de la organización
- Definir un plan para mantener y mejorar el desempeño organizacional durante y después del downsizing.
- Considerar cómo el proceso de planeación del downsizing involucrará a los empleados, los sindicatos y los clientes
- Identificar la gente que será afectada. ¿Se requiere despedir personal o mejor capacitarlo de nuevo? ¿Qué se puede rescatar? ¿Cuáles son los requerimientos del nuevo personal?

Entre las ventajas del downsizing se puede mencionar una disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios, y, combinado con el outsourcing, da como resultado organizaciones más flexibles y ligeras.

Condiciones para un downsizing estratégico

- **Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.**

Dentro de la investigación han surgido diversas corrientes de pensamiento que se han unificado en dos enfoques: cualitativo y cuantitativo. El primero basado en la recolección y análisis de datos no numéricos, que busca producir datos descriptivos del objeto observado, en tanto que el segundo tiene como propósito dar validez a sus resultados

mediante la asociación o relación entre variables cuantificables. En el caso de las organizaciones que desean atender las nuevas necesidades de los clientes, deben comprender el contexto interno y externo, lo que implica basar sus decisiones en datos cuantitativos y cualitativos. Este trabajo retoma la metodología la cual tiene como finalidad analizar situaciones presentadas en las organizaciones con alto componente social, político y humano, proporcionando una visión enriquecida de la situación problema, con lo que se busca establecer los aspectos atribuibles a la organización hotelera que permitan la valoración del personal que integra el área de recepción.

Se contextualiza a la empresa hotelera como un conjunto de todos los elementos del sistema turístico, pero también como un sistema independiente que presenta una estructura única al resto de las organizaciones. Al reconocer al hotel como un todo es posible identificar que goza de autonomía y al que la constante interacción de sus partes le permite responder a las demandas de los huéspedes, pero que en muchas ocasiones no cubre las expectativas de estos.

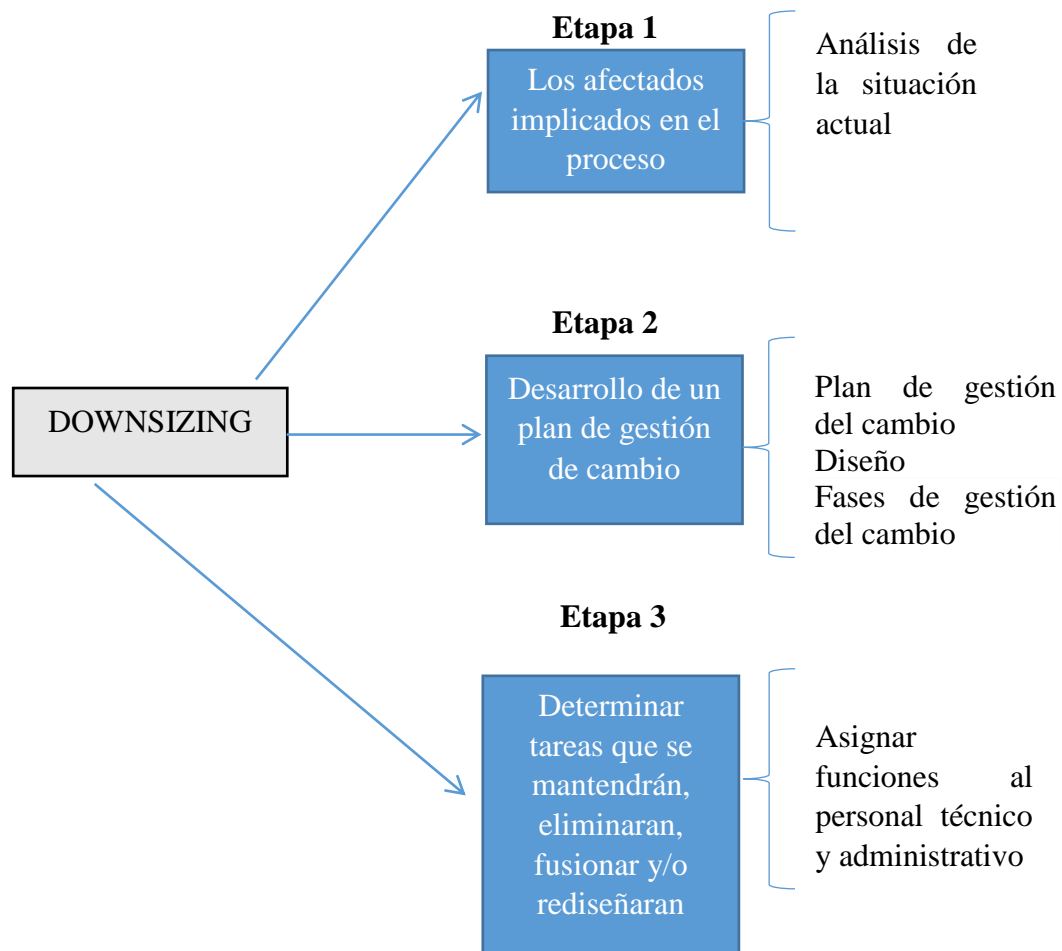
- **Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.**

Una vez planteados los objetivos del Hotel es importante ejecutarlos y ponerlos en marcha mediante un proceso:

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Modelo Downsizing para la competitividad de un establecimiento hotelero

Gráfico 12: Etapas modelo Downsizing



Elaborado por: Dayana Tene

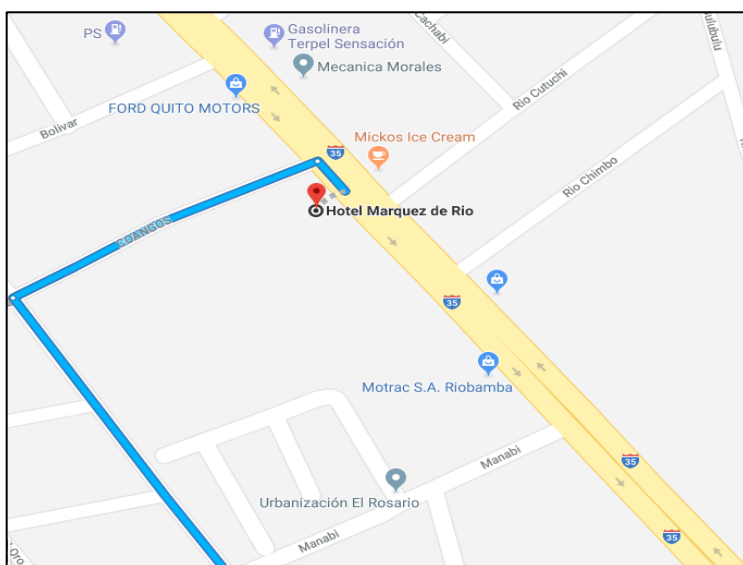
Fuente: Downsizing

ETAPA 1: Análisis de la situación actual

HISTORIA DEL HOTEL MARQUEZ DE RIO

Márquez de Río se estableció como una alternativa turística para que el visitante tanto nacional como extranjero pueda acceder a un cómodo alojamiento en un ambiente cálido. En el año 2006, empieza la readecuación de la estructura original, para poder brindar la comodidad de todas las instalaciones a los clientes, esto a cargo de del Arq. William Buenaño y bajo la supervisión y control de los socios de la empresa. En Agosto del 2008 se abre oficialmente las puertas del hotel para el uso de los clientes, en el mismo año se inaugura con la presencia todas las autoridades de la ciudad y departamentos relacionados al ámbito turístico y hotelero.

Gráfico 13: Georeferenciación



Elaborado por: Dayana Tene

Fuente: Google Maps

Dirección: Avda. Lizarzaburu Km. 1 ½ Vía a Quito.

Teléfono: 593 (03) 2601642 - 593 (03) 2604703

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Visión del hotel

El hotel Márquez de Río, mantiene principios y filosofías de calidad del servicio al cliente sostenibles en el tiempo en lo cual permita los socios y empleados el alto valor de la responsabilidad, honestidad y calidez al servicio de la sociedad general.

Misión del Hotel

El hotel Marquez de Rio, en los próximos 5 años busca fomentar competitividad a través de la innovación tanto en su infraestructura, capacitación del recurso humano y un servicio de excelente calidad para obtener el posicionamiento de la marca tanto a nivel nacional e internacional.

Política de calidad

Mejorar diariamente, hasta convertirnos en una empresa hotelera que gestiona sus procesos en función de la excelencia empresarial, garantizando la calidad de sus servicios y generando experiencias positivas inolvidables a sus clientes internos y externos.

Política social

Garantizar el bienestar de nuestros colaboradores a través de su desarrollo personal en un ambiente de trabajo que dignifica su labor, genera estabilidad y motiva la innovación en el trabajo individual y conjunto.

Valores corporativos

- Amistad

- Responsabilidad
- Solidaridad
- Respeto
- Educación
- Amabilidad
- Honestidad

Área de Talento Humanos

Dentro del área de Talento Humano cuenta con un manual de procesos que cada uno de los colaboradores conoce y debe cumplir a cabalidad y con responsabilidad; la nómina del hotel es de 14 personas, los cuales se detallan a continuación de acuerdo a su área de trabajo:

Gerente General: Cecilia Urquizo

Gerente Administrativo: Juan José Gómez

Gerente Financiera: Daysi Herrera

Asistente Financiero: Andrés Chiriboga

Jefe de Cocina: Edgar Machado

Personal de cocina: 2

Jefe de Ama de Llaves: Gardenia Reinoso

Personal de Ama de Llaves: 2

Jefe de Recepción: Mayra Buenaño

Personal de Recepción: 2

Jefe de Mantenimiento: Bolívar Ceron

Alojamiento

Hotel Marquez de Rio cuenta con 30 confortables y acogedoras habitaciones (suites, ejecutivas, familiar, matrimonial, simple, doble y triple), la amplitud y servicios con los que cuentan le harán disfrutar aún más de su estadía. Lo cual se ha distribuido de la siguiente manera:

- Simples: 10
- Dobles: 6
- Triples: 4
- Cuádruples: 3
- Matrimoniales: 6
- Familiares: 1

Alimentos y Bebidas

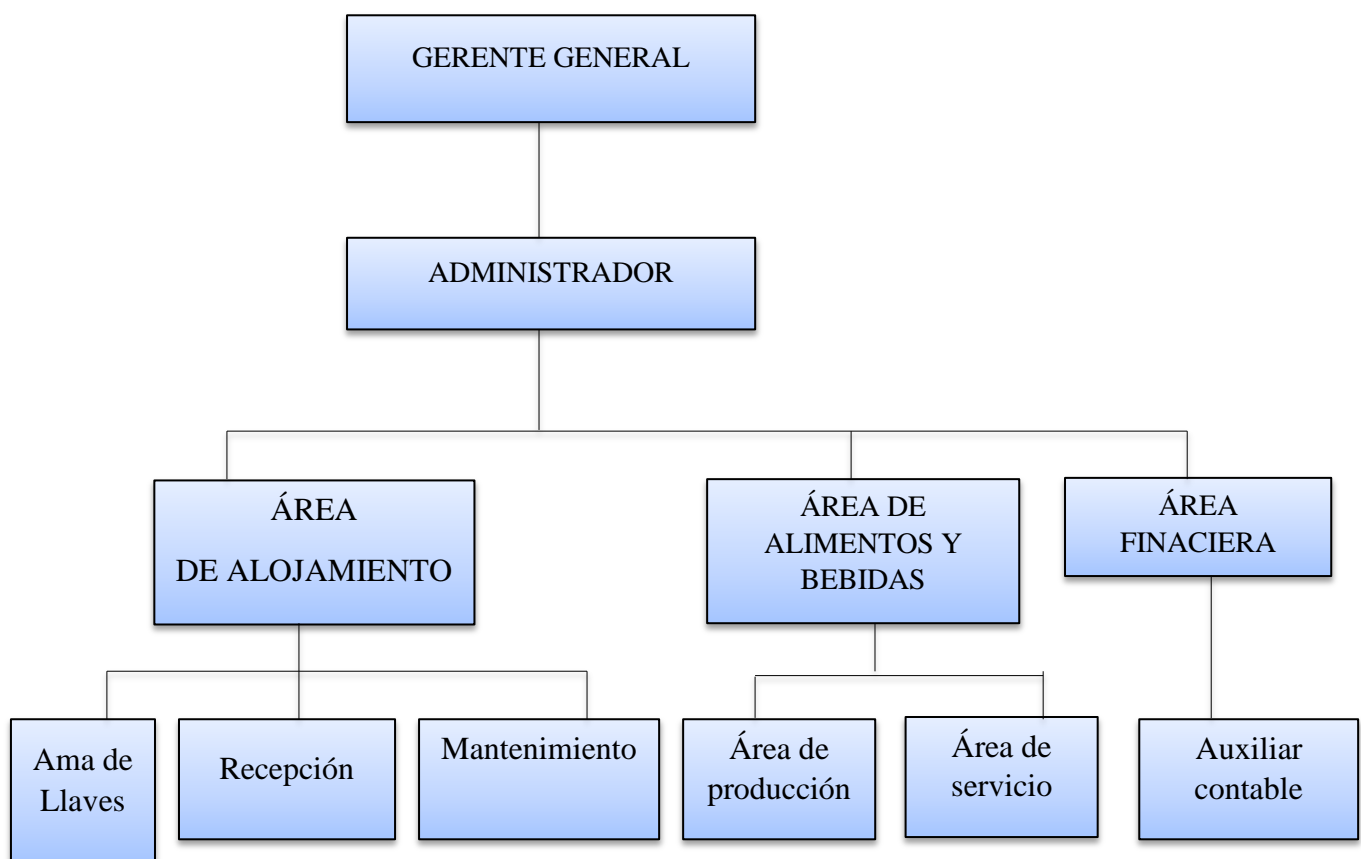
El hotel Marquez de Rio, dentro del área de Alimentos y Bebidas cuenta con el restaurante Luterano y un bar los mismos que tienen una capacidad de 50 puestos, por lo que el cliente puede disfrutar de una gran variedad de deliciosos platillos que constan en nuestra carta fusión nacional e internacional, la cual incluye una diversidad de cárnicos, entradas, bebidas y cócteles de autor. Además de contar con el servicio de catering.

Servicios

- Seguridad electrónica,
- Cable/Satélite, Wifi (internet inalámbrico ilimitado),
- Escritorio
- Minibar
- Teléfono
- Servicio de Despertador

- Duchas
- Hidromasaje
- Alfombrado de pared a pared
- Muebles de primera calidad
- Desayuno incluido

Gráfico 14 Organigrama Estructural



Elaborado por: Dayana Tene
Fuente: Hotel Marquez de Rio

ANÁLISIS FODA

Recopilada la matriz FODA de manera veraz, se debe comenzar con el análisis y tomas de decisiones, se deben preguntas en cuanto a su competencia, y las posiciones internas de cada producto, servicio etc. Este sería el punto final, el tener que tomar medidas al respecto y tomar decisiones, planear, seleccionar las nuevas metas y objetivos recogiendo críticas, y a la vez seleccionando todas las alternativas posibles. Para poder recopilar más información en lo que respecta a la competencia, publicidad u otros hoteles y la popularidad de los mismos, se puede encontrar en páginas webs, prensa, marketing, etc. Preguntarse, ¿dónde están sus clientes?, ¿qué le puede ofrecer el hotel?, entre otras preguntas, como el mejorar en la atención al público, etc. Ver. Anexo No. 4 FODA Priorizado

Tabla 14 *Análisis FODA*

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Precios adecuados al servicio otorgado• Servicio al cliente personalizado logrando que el huésped se sienta tan cómodo como en casa y generando experiencias positivas en él.• Rapidez en procesos internos y en el servicio al cliente.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• No existen manuales y procesos para ventas.• Poca publicidad y presupuesto limitado.• No poseer estacionamiento o si lo posee no ser muy seguro, confiable, o pudiendo ser incómodo.• No cuenta con un plan estratégico.• La competencia posee precios bajos en cuanto a restaurantes.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Certificaciones por mantener altos estándares de calidad e higiene en sus actividades y por mantener y ejercer perspectivas sustentables dentro del turismo.• La ubicación es estratégica cerca de un centro comercial, y acceso a parques, esto brinda relax y no aleja al huésped de la ciudad.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política, lo que genera menos visitas de turistas al país.• Desastres naturales no predecibles que ahuyentan al turista.• Constante crecimiento del mercado hotelero, local y nacional con menor precio y mayor capacidad de alojamiento.

Fuente: Hotel Marquez de Rio

Elaborado por: Dayana Tene

ETAPA 2: PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

El objetivo de esta etapa es poder identificar y comprender la necesidad del cambio organizacional especialmente por parte de los directivos de la organización. La estrategia debe comunicarse a todas las partes interesadas especialmente a la dirección y al personal hasta que se convierta en una cultura de la organización. Después de comparar las diferentes metodologías se encuentra que todas tienen su enfoque en las siguientes etapas o fases:

Gráfico 14 Fases de gestión del cambio



Fuente: Habilidades directivas
Elaborado por: Dayana Tene

Fase 1. Fase preliminar

Identificar y comprender la necesidad del cambio. Es importante siempre innovar y estar a la par con el mundo actual, donde la tecnología cada día avanza y la competencia es más grande, el cual obliga al empresario a ser competitivo y lograr conquistar el mercado

Tiene como objetivo principal definir el plan de acción para la implantación del plan de gestión del cambio, delimitar los pilares sobre los que se van a desarrollar las siguientes fases. Se desarrollará a partir del plan estratégico definido por la empresa. Deberá identificar los agentes que van a desarrollar el mismo.

Fase 2. Análisis del entorno

Tienen como objetivo principal analizar el entorno y características del lugar de implantación del cambio.

Análisis de las personas y la organización. El personal es fundamental ya que el servicio que presta debe ser de calidad donde el cliente se sienta satisfecho de la atención recibida donde dice el dicho “Un cliente bien atendido es más valioso que cualquier publicidad”

Fase 3. Diseño planes de gestión del cambio

Tiene como objetivo diseñar el plan de formación, motivación, liderazgo y mejora de comunicación.

Diseño del plan de liderazgo

En primer lugar, se debe plantear una serie de metas y decidir cuáles serán los tiempos de ejecución y consecución de beneficios:

Metas a corto plazo: En este sentido, y para evitar frustración si las metas son excesivamente ambiciosas, se establece una serie de objetivos a conseguir en el plan de desarrollo personal y liderazgo en el corto plazo. Se centra en las partes más sencillas de la personalidad, en las que ya se ha determinado cierto desempeño apropiado. Una buena predisposición a la comunicación, capacidad motivadora.

Metas a medio plazo: En el plan de desarrollo personal y liderazgo se puntualiza cuáles serán las metas a lograr en el medio plazo. Es importante pensar en qué aspectos se es más débil y/o perfeccionar habilidades.

Metas a largo plazo: Por último, se establece las metas a largo plazo dentro del plan de desarrollo personal y liderazgo. En este sentido, se centra en los objetivos finales de la personalidad y profesionalidad. Así pues, en un líder completo, tiene que ser comunicativo, eficaz, capaz de encabezar equipos y ser fuente de motivación e inspiración para los colaboradores.

Define el éxito: Una vez implementadas las diferentes metas que se desea obtener, y el tiempo que se ha dado para ello, se define cuál será el éxito al acabar con el plan de desarrollo personal y liderazgo. Hay que incluir aspectos más humanos como la felicidad, el sentirse realizado, el llegar a ser una persona plena en la vida, etc.

Plan de acción: Como es lógico, una vez se establecido las metas y objetivos del plan de desarrollo personal y liderazgo, hay que estipular el plan de acción. Es decir, qué acciones y herramientas para llevar a la práctica todo lo antes estipulado y cómo obtener sus beneficios.

En este sentido, el ser conscientes de cómo somos, qué queremos, y hacia dónde nos dirigimos. Así pues, habrá que establecer actividades a realizar para evolucionar como líderes. Tendremos que enfrentarnos a pruebas de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo de grupos, etc. Es decir, todo cuanto se refiere a desarrollar personal y profesionalmente nuestras capacidades y competencias. Ahora es

importante realizar un plan de desarrollo personal y liderazgo y convertirnos en la persona que siempre hemos soñado ser pero nunca te atreviste a creer.

DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Es importante realizar el análisis del entorno tanto social, local como el del Hotel, se necesitan conocer el mundo y el medio en el que se trabaja para saber cómo contar las cosas. Se trata de tener una “foto” sobre la situación actual de aspectos que afectan a la empresa.

Definición de objetivos

Hay que pensar y escribir una lista de objetivos que sean reales. Se podría tener como objetivo algún diario de mayor circulación o una revista que se venda a nivel nacional y publique artículos sobre temas hoteleros o turismo. A continuación algunas ideas sobre qué tipo de objetivos podrían estar en lista:

- Mejorar el proceso de comunicación con los clientes.
- Generar confianza y credibilidad
- Conseguir mayor visibilidad: que los medios de comunicación publiquen el servicio que presta el Hotel
- Fomentar la interacción con seguidores de redes sociales si cuenta el Hotel
- Posicionarse como líder del sector.
- Llegar a un nuevo público.

Fase 4. Implantación

Tienen como objetivo desarrollar el plan programado.

Las herramientas

Son las operaciones que va a poner en marcha basadas en la estrategia con el fin de alcanzar los objetivos marcados, más fácil: ¿Qué medios se va a utilizar para comunicar el mensaje?

Hasta este punto hemos definido los objetivos, ya sabemos a quién queremos hablar y qué se quiere decir, y es ahora cuando vamos a establecer cómo decirlo y cómo hacerlo. Se trata de determinar cuáles serán los medios de comunicación para conseguir los objetivos. Las acciones de comunicación deben servir para transmitir el mensaje o mensajes. A continuación se detalla una serie de herramientas que se puede usar para alcanzar los objetivos de comunicación.

Herramientas de marketing: buzoneo, catálogos, marketing directo, reparto de flyers, marketing de fidelización

Herramientas de publicidad: publicidad en blogs o páginas webs (banners), publicidad en teléfonos móviles, en radio, en televisión, en periódicos, en revistas, Las posibilidades de publicitarse son infinitas, dependiendo de los objetivos y del público.

Herramientas online: e-mail marketing, redes sociales.

Herramientas para la gestión con los medios de comunicación: notas de prensa, rueda de prensa, entrevistas a los medios, desayunos o comidas con periodistas, sala de prensa virtual.

Se debe elegir cuáles son las herramientas apropiadas para que el Plan de Comunicación sea un éxito.

Fase 5. Evolución y seguimiento

Sistemas de evaluación de la implantación y medida de resultados. También tiene la función de mejora de procesos.

ETAPA 3: Establecer tareas de acuerdo al cargo del personal del Hotel Márquez, los mismos que se mantendrán, eliminaran, fusionar y/o rediseñaran

Tabla 15 Funciones del personal del Hotel Márquez

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	FUNCIONES
Gerente General: Cecilia Urquiza	Planificar, organizar y coordinar todo el funcionamiento del hotel (incluyendo los servicios al cliente, la gestión del personal y la administración del hotel).
Gerente Administrativo: Juan José Gómez	Dirigir, supervisar y formar al personal y a los aprendices. Contratar y destinar a los nuevos miembros del personal.
Gerente Financiera: Daysi Herrera	Maximiza el rendimiento del flujo de caja del hotel, controlar los inventarios, créditos y recaudación, desembolsos, depósitos, giros. Ayuda y brinda guía financiera en la formulación e implementación de los planes estratégicos, programas de presupuesto y metas.
Asistente Financiero: Andrés Chiriboga	Ayudar a elaborar estados financieros, soporte al Gerente Financiero, ayuda en facturación.
Jefe de Cocina: Edgar Machado	Control del stock y pedidos, organización general de la cocina, supervisar la limpieza, controlar a los cocineros, capacitar al

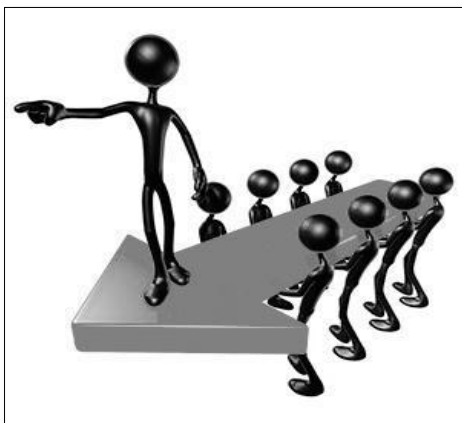
	personal
Personal de cocina: 2	Elaboración de platos, organizar el trabajo de la cocina, realizar actividades que pide el Jefe de Cocina.
Jefe de Ama de Llaves: Gardenia Reinoso	Supervisión y control del personal, distribución del trabajo, control de asistencia, estar pendientes de los clientes y escuchar quejas y sugerencias, ser responsable de las llaves
Personal de Ama de Llaves: 2	Hacer pedidos y entregas de abastecimientos de su departamento. Revisión y reposición de artículos en el servi-bar. Prevención de accidentes e incendios en su departamento. Revisar la limpieza de habitaciones
Jefe de Recepción: Mayra Buenaño	Elaboración de turnos y vacaciones del personal. Comunicación al personal de los objetivos empresariales y departamentales establecidos. Planificación y organización de las tareas del departamento. Supervisión de las tareas del departamento asistiendo al personal cuando sea necesario. Gestión de la formación entre los componentes del

	departamento.
Personal de Recepción: 2	Organizar, dirigir y controlar el área de recepción, gestionar la oferta de habitaciones, teniendo en cuenta las reservas, entradas, salidas, optimizar los recursos materiales y humanos de los que dispone con el objetivo de ofrecer mejor calidad de servicio al cliente
Jefe de Mantenimiento: Bolívar Ceron	Responsable del mantenimiento del hotel ya sea eléctrico, limpieza de todo el hotel, parqueaderos. Además de revisar que todas las áreas estén operativas y en buen funcionamiento.

Elaborado por: Dayana Tene

Una vez que se conoce las funciones de cada uno del personal que labora es importante conocer si se está cumpliendo durante tiempos establecidos y determinar si es la área correcta para los que laboran en el Hotel Márquez.

Gráfico No. 15 Análisis de gestión de procesos



El control empresarial del Hotel Márquez del Río, juega un papel muy importante para el personal, ya que tanto directivos como personal que se encuentra más abajo de la cadena de mando, analizan constantemente sus objetivos, reconociendo la calidad y desempeño de la gestión que están realizando. Realizan diagnósticos, regulan tareas y entregan las retroalimentaciones necesarias al área o personal que corresponde.

- **Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.**

El Hotel Márquez del Río sobresale a nivel regional y nacional donde debe tener un porcentaje de rotación de personal muy bajo, este se da más que todo en el personal de base, es decir, meseros, camareros, etc. Es importante que el personal sea permanente ya que constantes cambios de personal el negocio se ve afectado porque se debe capacitar al nuevo personal y eso requiere de tiempo y muchas de las veces de recursos económicos. El éxito (success) radica en mantener al personal quien además el cliente ya se siente identificado.

Gráfico No. 16 Personal



Pero ya en el nivel estratégico, en el ejecutivo y en el operacional, existe un nivel de compromiso y sentido de pertenencia por el cargo, que se traduce en años de trabajo dentro de la empresa, pues los hoteles tienen una muy buena presencia a nivel nacional e

internacional, que significa prestigio para los miembros de la organización, y por tanto un esfuerzo para mantenerse dentro de ésta.

- **Establecimiento de las herramientas que se emplearán**

El personal y directivos principalmente, conocen muy bien su empresa, como está conformada, su estructura, sus capacidades y competencias, sus debilidades, sus objetivos, y utilizan estos conocimientos como herramientas para la elaboración de una Planeación que tiene como base una estrategia ya definida. A continuación en el siguiente cuadro se detalla las herramientas que serán de utilidad para mejorar el funcionamiento del Hotel

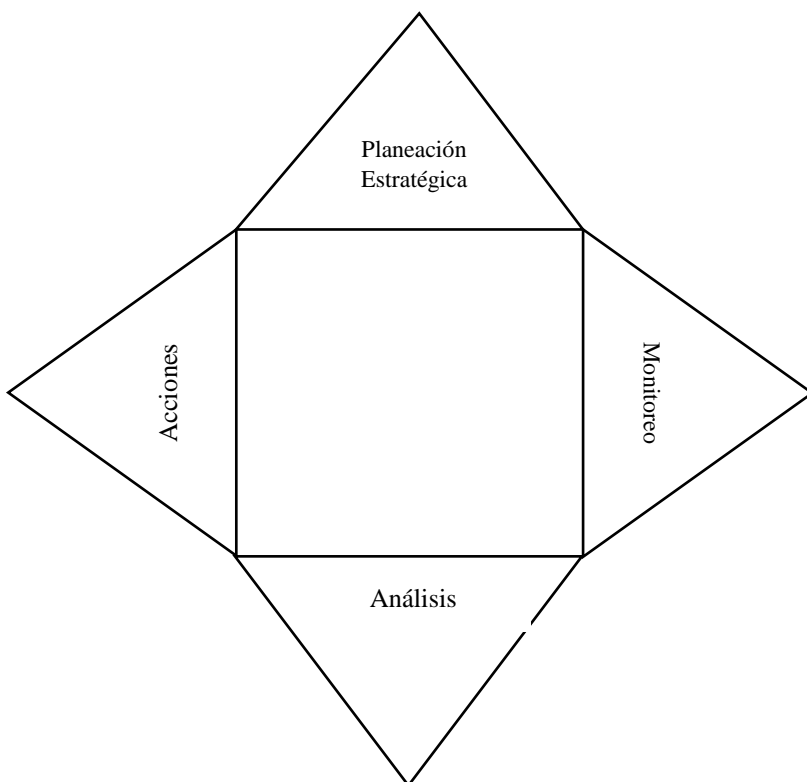
Tabla 16 Herramientas que se emplearan

CAPACIDADES	COMPETENCIAS	DEBILIDADES	OBJETIVOS
Mediante un proceso de ventas prediseñado y posteriormente ejecutado	Habilidades al aplicar el manual de procesos	No existen manuales y procesos para ventas.	Mejorar y agilizar las ventas.
Destinar presupuesto exclusivo para publicidad.	Inversión a largo plazo	Falta de publicidad y presupuesto para ella.	Llegar a más turistas mediante la promoción del Hotel.
Ampliar el área del estacionamiento brindando las garantías necesarias para un descanso placentero.	Buscar los mecanismos con los profesionales en cuanto a seguridad para implementar en el área de parqueaderos.	No poseer estacionamiento o si lo posee no ser muy seguro, confiable, o pudiendo ser incómodo.	Garantizar al turista una estadía segura y confortable
Realizar un estudio	Abaratar costos	La competencia posee	No perder la clientela

de mercado sobre todo en la zona.		precios bajos en cuanto a restaurantes.	sobre todo los que se hospedan en el Hotel y brindar un servicio completo, a precios cómodos y un buen servicio.
-----------------------------------	--	---	--

Elaborado por: Dayana Tene

Gráfico 17 Planeación estratégica



Fuente: Planeación estratégica

Elaborado por: Dayana Tene

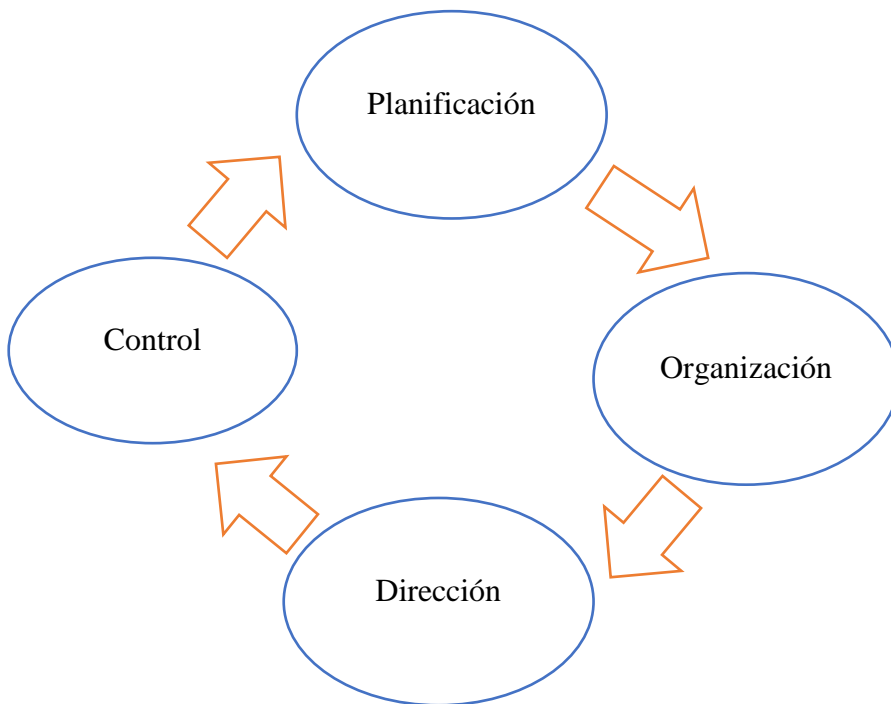
Esta planeación está a cargo del Gerente general y Administrador, que es el área que más desarrolla planes estratégicos durante el año, donde es importante entender el entorno de la organización y establecer el rumbo y las acciones para aprovechar lo que le brinda el entorno o para defenderse de éste. Es una necesidad para la empresa actualmente como

consecuencia de la globalización, no puede quedarse atrás en cuanto a prácticas empresariales con herramientas de desarrollo.

Desarrollo de un plan de administración del cambio.

El proceso administrativo es en conjunto de fases o etapas sucesivas que comprende la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control, las cuales deben estar integradas en su totalidad, para lograr mejores resultados en la actividad empresarial del Hotel Márquez del Río.

Gráfico No. 18 Fases del proceso administrativo



Fuente: Fases del proceso administrativo
Elaborado por: Dayana Tene

Confrontar los conceptos teóricos de la administración con la práctica empresarial, mediante un diagnóstico de las actividades que realiza la empresa con relación al proceso administrativo.

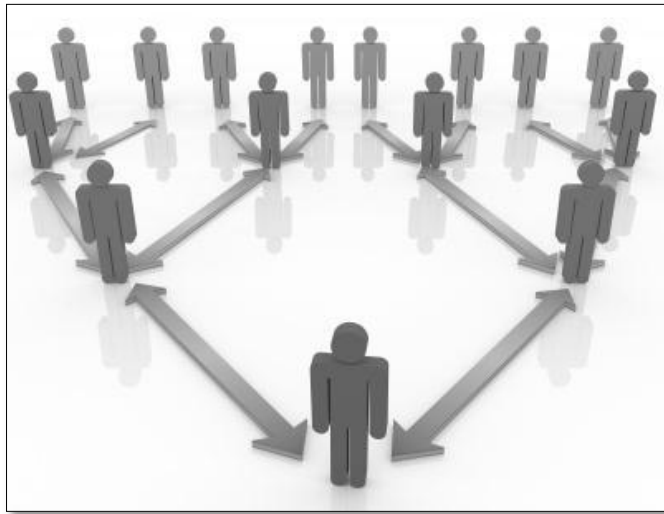
Hotel Márquez del Río de la ciudad de Riobamba, es una de los hoteles mejor posicionados en la ciudad, y la planeación es la base de sus funciones administrativas, ya que atiende y da paso a las siguientes funciones.

Establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo, mediante el estudio de mercados y situaciones anexas a sus necesidades, lo cual les ayuda a definir claramente sus objetivos, al lugar donde quieren llegar. Los directivos son quienes planean el rumbo a seguir del Hotel, pero no sin antes cada uno de los directores de área, haber escuchado y atendido las necesidades que requieren en sus departamentos y su situación actual, para así presentar una lluvia de ideas, y estrategias para seguir con el cumplimiento de sus objetivos, canalizando y uniendo todos los criterios que les permiten trazar nuevas metas.

- **Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello.**

Es importante que existan continuamente reuniones en las que evalúan los resultados obtenidos y en tiempos establecidos durante cada mes, haciendo comparación con resultados anteriores, y revisando lo que ha realizado cada uno de los empleados, de las cuales revisan las falencias y soluciones o rumbos a tomar, buscando siempre ser más eficaces en su labor.

Gráfico 19 Evaluación de resultados



Algunos empleados tienen delegada una gran confianza por parte del gerente general, para los cuales queda la función de manejar y estar pendientes de la efectividad de los procesos, dándoles autoridad para tomar decisiones y analizar los resultados.

Tabla 17 *Tiempos de trabajo*

TIEMPOS ESTABLECIDOS POR ÁREAS	
ÁREA DE COCINA	De: 6:00 am hasta las 20:00 horas
ÁREA DE RECEPCIÓN	De: 6:00 am hasta las 24:00 horas
ÁREA FINANCIERA	De: 6:00 am hasta las 17:00 horas
ÁREA DE MANTENIMIENTO	De: 6:00 am hasta las 17:00 horas

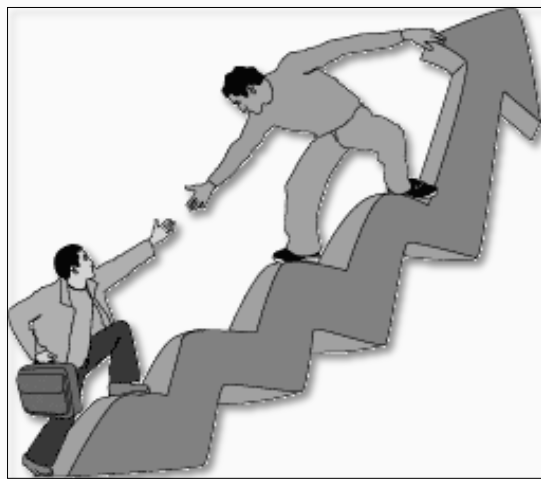
Elaborado por: Dayana Tene

NOTA: Si fuere necesario cada empleado está sujeto a trabajar horas suplementarias y en feriados, el área de mantenimiento deberá atender la necesidad a la hora que se presente el daño y estar disponible las 24 horas.

- **Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.**

Aunque existe en la organización un plan de trabajo previamente trazado, la toma de decisiones en cuanto a las actividades de cada empleado dentro del Hotel, en algunos casos se deben tomar medidas inmediatas para dar resolución a las contrariedades que puedan presentarse y poder eliminar o fusionar actividades si fuere necesario, es importante el trabajo en equipo ya que se vuelve más efectivo, siempre y cuando exista una buena comunicación entre los empleados.

Gráfico 20 Trabajo en equipo



Aunque si bien es cierto que en el medio hotelero no se pueden predecir qué situaciones se van a presentar en el día a día, es sabido que la toma de decisiones reactiva es una estrategia de espera, por lo tanto puede desarrollarse con lentitud e improvisación, que se

traduce en poca eficacia, baja coordinación y poca eficiencia a la hora de realizar las operaciones.

Tabla 18 Trabajo asignado

PUESTO	TAREA	FUSIONAR	ELIMINAR
Gerente General: Cecilia Urquizo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar 2. Organizar 3. Coordinar 	Gerente Administrativo: Juan José Gómez	Ninguna actividad
Gerente Administrativo: Juan José Gómez	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir 2. Supervisar 3. Formar al personal 4. Contratar al nuevo personal. 	Gerente General: Cecilia Urquizo	Formar al personal
Gerente Financiera: Daisy Herrera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar los inventarios, créditos y recaudación. 2. Ayuda y brinda guía financiera 3. Implementación de los planes estratégicos. 	Asistente Financiero: Andrés Chiriboga	Ninguna Actividad
Asistente Financiero: Andrés Chiriboga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar estados financieros 2. Soporte al Gerente Financiero. 3. Ayuda en facturación. 	Gerente Financiera: Daisy Herrera	Ninguna Actividad
Jefe de Cocina:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control del stock 	Personal de	Ninguna

Edgar Machado	<ol style="list-style-type: none"> 2. organización general de la cocina. 3. Supervisar la limpieza. 4. Controlar a los cocineros. 	cocina: 2	Actividad
Personal de cocina: 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de platos 2. Organizar el trabajo de la 	Jefe de Cocina: Edgar Machado	Ninguna Actividad
Jefe de Ama de Llaves: Gardenia Reinoso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión y control del personal. 2. Distribución del trabajo. 3. Control de asistencia. 	Personal de Ama de Llaves: 2	Control de asistencia
Personal de Ama de Llaves: 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y reposición de artículos en el servi-bar. 2. Prevención de accidentes. 3. Revisar la limpieza de habitaciones 	Jefe de Ama de Llaves: Gardenia Reinoso	Ninguna Actividad
Jefe de Recepción: Mayra Buenaño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de turnos y vacaciones del personal. 2. Comunicación al 	Personal de Recepción: 2	Elaboración de turnos y vacaciones del personal.

	<p>personal de los objetivos empresariales.</p> <p>3. Planificación y organización de las tareas del departamento.</p> <p>4. Supervisión de las tareas</p>		
<p>Personal de Recepción: 2</p>	<p>1. Organizar, dirigir y controlar el área de recepción.</p> <p>2. Gestionar la oferta de habitaciones.</p> <p>3. Optimizar los recursos materiales y humanos.</p>	<p>Jefe de Recepción: Mayra Buenaño</p>	<p>Ninguna Actividad</p>
<p>Jefe de Mantenimiento: Bolívar Ceron</p>	<p>1. Responsable del mantenimiento del hotel</p> <p>2. Limpieza de todo el hotel, parqueaderos.</p> <p>3. Revisar que las áreas estén operativas y en buen funcionamiento.</p>	<p>Jefe de Ama de Llaves: Gardenia Reinoso</p>	<p>Ninguna Actividad</p>

Elaborado por: Dayana Tene

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Mediante análisis que se realizó al Hotel Márquez del Río es importante satisfacer las necesidades del turista ya que se debe a ellos y una buena atención garantiza que el cliente regrese el cual genere mayor ingreso económico al Hotel.
- También se pudo analizar el mercado mediante un FODA donde es evidente que la competencia es cada vez más competitiva y sobre todo desleal ya que por atrapar al cliente (turista) bajan costos, los cuales el Hotel Márquez del Río no está en condiciones de bajar precios ya que es un Hotel que cuenta con un personal amplio y se necesita recursos económicos para sostenibilidad.
- Es importante aplicar el modelo downsizing para el posicionamiento del Hotel Márquez del Río a nivel nacional ya que este nos abre muchas puertas como manejar correctamente el Hotel de un plano más administrativo y gerencial el cual son las base principales para que el negocio funcione correctamente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda dar una atención de primera al turista ya que él será la mejor publicidad sin necesidad de invertir en un medio de comunicación porque si es bien atendido seguro regresara y recomendará a sus conocidos de lo contrario no será así
- Es importante también siempre hacer análisis del Hotel tanto internas como externas ya sea mensualmente o semestralmente donde se pueda conocer las falencias y fortalezas y lograr alcanzar al cien por ciento las metas trazadas.
- También se sugiere seguir aplicando el modelo downsizing el cual ayuda a este tipo de negocios (hotelería) que permite cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo, mediante ciertos parámetros mencionados en el proyecto de investigación.

G. BIBLIOGRAFÍA

Aguilera et al. (2011). *Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES*. Recuperado el 2018, de Google académico: https://www.researchgate.net/publication/237038735_Estrategias_empresariales_para_la_competitividad_y_el_crecimiento_de_las_PYMES_Una_evidencia_empirica

Ansoff, I. (2013). *Dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison- Wesley.

Antonio Matamoros, M. d. (2014). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: Formulación e implementación de las estrategias empresariales*. Recuperado el 2018, de Google académico: <http://repositorio.unan.edu.ni/3711/1/3171.pdf>

Aquino, P. J. (2012). *Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos*. Recuperado el 2018, de Google académico: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000400010

Arias, F. G. (2012). *Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Arias, F. G. (2012). *Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Baggio, R et al. (2011). *Opiniones de turismo contemporáneo: turismo y análisis de redes*. (O. Publishers., Ed.)

Balkin, G. y. (2002). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Bautista, R. . (2006). *La competitividad del sistema empresarial*.

- Brigin et al. (2017). *Gestión financiera y competitividad de las empresas presatadoras de servicios turísticos en la frontera Colombo- Venezolana*. Recuperado el 2018, de Google académico: http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2289
- Cameron et al. (1995.). *"Downsizing and redesaining organizations*. New York: Oxford University Press.
- Chamorro A. (2005). *Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304308>>
- Chirstensen H. (2000). *Ventajas competitivas de las Pymes*.
- Claro et al. (2018). *Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. Visión teórico práctico en el sector empresarial*. Recuperado el 2018, de Google académico: <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/230>
- H, C. (2000). *Ventajas competitivas en las Pymes*.
- Koontz, H. (2005). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Lefcovich, M. L. (2006).
- Martínez et al. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual pasu estudio*. Colombia: Fundación Universidad Central.
- Matamoros et al. (2014). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: Formulación e implementación de las estrategias empresariales*. Recuperado el 2018, de Google académico: <http://repositorio.unan.edu.ni/3711/1/3171.pdf>

- Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas, Panapo.
- Mintzberg, H. (2012). *Estructuración de las organizaciones*. Monteral: Ariel.
- Monfort V. (2002). *Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: Evidencias empíricas en Benidorm y Peniscola*. Recuperado el Diciembre de 2017, de Google académico: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/21881>
- Morrisey, G. (2000). *Planeación a largo plazo*. ED978968.
- Narváez et al. (2017). *La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades*. Recuperado el 2018, de Google académico: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n2-2017/RIAF-V10N2-2017-8.pdf>
- Navas. *Fases de la dirección estratégica*.
- Nuez C. (2000). *Análisis de estrategias empresariales en los mercados internacionales y efectos de las políticas*. Obtenido de Google académico: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/cfn/Tesiscomp.pdf>
- Oliver, W. (1987-1991).
- Padilla, A. Q. (2017). *Los recursos empresariales de las pequeñas y medianas empresas comerciales (PyMES) de la ciudad de Ambato*. Recuperado el 2018, de Google académico: https://www.researchgate.net/publication/318429760_Los_recursos_empresariales_de_las_pequeñas_y_medianas_empresas_comerciales_PyMES_de_la_ciudad_de_Ambato
- Porter, M. (1999). *Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. CECSA.

Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva (Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia)*. CECSA.

Quispe et al. (2017). *Los recursos empresariales de las pequeñas y medianas empresas comerciales (PyMES) de la ciudad de Ambato*. Recuperado el 2018, de Google académico:

https://www.researchgate.net/publication/318429760_Los_recursos_empresariales_de_las_pequenas_y_medianas_empresas_comerciales_PyMES_de_la_ciudad_de_Ambato

Rodriguez, M. L. (19 de Agosto de 2013). *Investigacion bibliografica y documental*.

Obtenido de Acerca de la investigacion bibliografica y documental:

<https://guiadetesis.wordpress.com>

Uzcátegui et al. (2015). *Liderazgo estrategia y entorno en la competitividad de la pyme ecuatoriana*. Recuperado el 2018, de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69430/1/MPRA_paper_69430.pdf

H. ANEXOS

Anexo No. 1 Cuadro de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍAS	PREGUNTAS	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Estrategia empresarial	Conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la <u>organización</u> para sobrevivir y <u>crecer</u> , y para obtener productividad en el presente y asegurar su <u>sustentabilidad</u> en el futuro. La <u>estrategia empresarial</u> está conformada por las directrices estratégicas; la definición del negocio, la visión, misión, la disciplina, los valores organizacionales (Ansoff, I, 2013).	Organización Crecimiento Sustentabilidad Estrategia empresarial	<p>1. ¿Considera que el hotel está organizado el cual garantice la estadia del turista?</p> <p>2. ¿Cuál sería su estrategia para el crecimiento del hotel?</p> <p>3. ¿Considera que para la sustentabilidad del hotel es necesario un flujo alto de turistas?</p> <p>4. ¿Considera que las estrategias empresariales estan dirigidas al cliente?</p> <p>5.¿Qué estrategias ha considerado para vincular la cadena productiva de la Hotelería y el Turismo</p> <p>6.¿Qué propuestas o estrategias tiene para romper con la estacionalidad del turismo que permita la llegada de turistas de manera permanente en todas las épocas del año</p> <p>7. ¿Qué propone para controlar la informalidad en la Hotelería, regular los precios y evitar la publicidad engañosa?</p> <p>8. ¿Qué actividades propondría usted para convertir al Hotel Marquez en el destino preferido de los turistas?</p> <p>9. ¿Cómo lograr y garantizar que en los puestos de trabajo relacionados con el Turismo, se cuente con personal que realmente tenga experiencia en este campo?</p> <p>10. ¿Qué propuestas tiene para traer eventos como congresos y convenciones que motiven la llegada de turistas de manera permanente?</p>	<p>MÉTODO Método descriptivo</p> <p>TÉCNICA Encuesta Entrevista</p> <p>INSTRUMENTO Cuestionario</p>

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Competitividad	La <u>competitividad</u> está determinada por la <u>productividad</u> , definida como el valor del <u>producto</u> generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la <u>calidad</u> de los productos de la que a su vez depende el <u>precio</u> y de la eficiencia productiva. (PORTER, 2000)	Competitividad Productividad Producto Calidad Precio	<p>¿El hotel cuenta con los recursos necesarios para que pueda ser competitivo? Si No Desconoce</p> <p>¿Considera que el turismo es una actividad productiva? Si No</p> <p>¿Por qué medio se enteró del Hotel? Redes sociales Medios de comunicación Referidos</p> <p>¿La oferta de productos que brinda el hotel cumplió sus expectativas? SI NO</p> <p>¿Cómo considera usted la calidad en el servicio? Excelente Buena Regular Mala</p> <p>¿Considera que el hotel cumple todas las seguridades para una estadía placentera? SI NO</p> <p>¿Qué sugiere que el Hotel mejore? Instalaciones Personal Servicios</p> <p>¿Cómo considera ud los precios de hospedaje? Muy alta Alta Justa Baja</p> <p>¿La atención recibida por medio del personal fue? Excelente Buena Mala</p> <p>¿Estaría dispuesto a regresar de nuevo al Hotel Márquez? Si No Lo pensaría</p>	<p>MÉTODO Método descriptivo</p> <p>TÉCNICA Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO Cuestionario</p>

Anexo No. 2 Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA
ENCUESTA

Objetivo: Conocer la opinión del turista y cual es sus expectativa en cuanto al Hotel Márquez del Rio de la ciudad de Riobamba el cual ayudara a tomar decisiones.

1. ¿El hotel cuenta con los recursos necesarios para que pueda ser competitivo?

Si

No

Desconoce

2. ¿Considera que el turismo es una actividad productiva?

Si

No

3. ¿Por qué medio se enteró del Hotel?

Redes sociales

Medios de comunicación

Referidos

4. ¿La oferta de productos que brinda el hotel cumplió sus expectativas?

SI

NO

5. ¿Cómo considera usted la calidad en el servicio?

Excelente

Buena

Regular

Mala

6. ¿Considera que el hotel cumple todas las seguridades para una estadía placentera?

SI

NO

7. ¿Qué sugiere que el Hotel mejore?

Instalaciones

Personal

Servicios

8. ¿Cómo considera Ud. los precios de hospedaje?

Muy alta

Alta

Justa

Baja

9. ¿La atención recibida por medio del personal fue?

Excelente

Buena

Mala

10. ¿Estaría dispuesto a regresar de nuevo al Hotel Márquez?

Si

No

Lo pensaría

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 3 Entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

El propósito de esta entrevista es obtener información para proponer Estrategias Empresariales y Competitividad del Hotel Marquez De Rio De La Ciudad De Riobamba, Provincia De Chimborazo”

Preguntas:

1. ¿Considera que el hotel está organizado el cual garantice la estadía del turista?
2. ¿Cuál sería su estrategia para el crecimiento del hotel?
3. ¿Considera que para la sustentabilidad del hotel es necesario un flujo alto de turistas?
4. ¿Considera que las estrategias empresariales están dirigidas al cliente?
5. ¿Qué estrategias ha considerado para vincular la cadena productiva de la Hotelería y el Turismo
6. ¿Qué propuestas o estrategias tiene para romper con la estacionalidad del turismo que permita la llegada de turistas de manera permanente en todas las épocas del año
7. ¿Qué propone para controlar la informalidad en la Hotelería, regular los precios y evitar la publicidad engañosa?
8. ¿Qué actividades propondría usted para convertir al Hotel Marquez en el destino preferido de los turistas?
9. ¿Cómo lograr y garantizar que en los puestos de trabajo relacionados con el Turismo, se cuente con personal que realmente tenga experiencia en este campo?
10. ¿Qué propuestas tiene para traer eventos como congresos y convenciones que motiven la llegada de turistas de manera permanente?

Anexo No. 4 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">INTERNO</p> <p style="text-align: center;">EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Precios adecuados al servicio otorgado. • Servicio al cliente personalizado logrando que el huésped se sienta tan cómodo como en casa y generando experiencias positivas en él. • Rapidez en procesos internos y en el servicio al cliente.
<p>OPORTUNIDADES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones por mantener altos estándares de calidad e higiene en sus actividades y por mantener y ejercer perspectivas sustentables dentro del turismo. • La ubicación es estratégica cerca de un centro comercial, y acceso a parques, esto brinda relax y no aleja al huésped de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los estándares de calidad que garantice al Hotel mantener un estatus entre los mejores Hoteles de la ciudad. • Aprovechar en el lugar que se encuentra situado dando mejoras a la infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar al Hotel mediante medios electrónicos que hoy en día son de gran ayuda y son costos mínimos donde se logrará llegar a un gran número de personas.
<p>AMENAZAS</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política, lo que genera menos visitas de turistas al país. • Desastres naturales no predecibles que ahuyentan al turista. • Constante crecimiento del mercado hotelero, local y nacional con menor precio y mayor capacidad de alojamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alternativas en cuanto a prevenir daños provocados por desastres naturales donde permita seguir en funcionamiento si fuere necesario. • Seguir innovando para mantenerse en el mercado, preparando al personal que labora mediante charlas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer un plan estratégico simple que pueda ser ejecutado el cual permita alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Realizar un estudio de mercado para analizar costos y mejorar precios que sean asequibles para el cliente, sin descuidar una atención de calidad.

Anexo No. 5 Árbol de problemas

EFEKTOS

El Hotel Marquez de Rio, pierda turistas y no se alcance los que se espera lograr.

Disminución de la afluencia de potenciales clientes afectando su competitividad lo que ha hecho que exista una deficiencia en los servicios.

Una de las limitaciones es la competencia ya que la existencia de una cadena de Hoteles informales disminuye la demanda.

La poca participación del hotel frente a los hoteleros hace que no se desarrolle de manera eficaz y efectiva.

DESVENTAJAS COMPETITIVAS QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO TURÍSTICO DEL HOTEL MARQUEZ DE RIO.

CAUSAS

Mala estructura organizacional no permite optimizar los recursos económicos del Hotel

Desperdiciar los recursos turísticos que posee el establecimiento hotelero

No cuenta con una herramienta estratégica que les facilite su operación y logren satisfacer las necesidades de los clientes.

No mantener objetivos estratégicos claros, siendo este un pilar fundamental frente a la competencia.

Anexo No. 6 Fotos

HOTEL MARQUEZ DE RIO



Tomado por: Dayana Tene

RESTAURANT



Tomado por: Dayana Tene

HABITACIONES



Tomado por: Dayana Tene

RECEPCIÓN



Tomado por: Dayana Tene