



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LOS GIRASOLES
DE PICHUCALCO, CHIAPAS”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARTHA OLIVIA CONTRERAS VALENZUELA

DIRECTORA DE TESIS:

M.A. CECILIA GARCÍA MUÑOZ APARICIO



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"

División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Dirección

E-mail: dirección.dacea@uiat.mx



Oficio No. JEP/219/15.

Agosto 11 de 2015.

**Autorización de
Impresión**

Trabajo Recepcional.

**LIC. MARTHÁ OLIVIA CONTRERAS VALENZUELA
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**"PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LOS GIRASOLES DE
PICHUCALCO, CHIAPAS"**

Está usted autorizada para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

ATENTAMENTE

**M.F. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ
DIRECTOR**

Universidad Juárez
Autónoma de Tabasco



DIVISION ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

Miembro CLUMEX desde 2008

**Consortio de
Universidades
Mexicanas**

UNA ALIANZA DE CALIDAD POR LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, c.p. 86040 Villahermosa, Tabasco

Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6206 E-mail: posgradodacea@hotmail.com

ABAR/*gsb

CARTA AUTORIZACIÓN

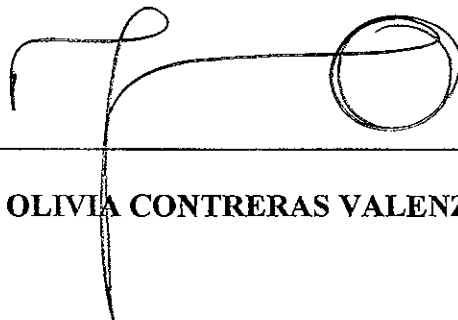
El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada **“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LOS GIRASOLES DE PICHUCALCO, CHIAPAS”**, de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 2 días del mes de Diciembre del año 2015.

AUTORIZO



L.A.E. MARTHA OLIVIA CONTRERAS VALENZUELA

Declaración de Autoría.

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título, grado académico o equivalente.

MARTHA OLIVIA CONTRERAS VALENZUELA

DEDICATORIA.

Dedico mi tesis con mucho amor y cariño.

A Dios, por llenar mi vida de fe, amor, salud, y acompañarme siempre en cada paso que doy.

A mis padres, por darme la vida, por estar siempre conmigo, ser personas ejemplares y amarme tanto, por todo el apoyo que siempre me han dado, los amo.

A mi esposo, por su amor incondicional, su apoyo y sus consejos. Te amo.

A mi hijo, por ser el motor de mi vida y la personita que se ha robado mi corazón.

A mis hermanos, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

ÍNDICE.

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | I |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | II |
| RESUMEN..... | III |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| 1.1. Planteamiento del Problema..... | 2 |
| 1.2. Justificación del Estudio..... | 2 |
| 1.3. Marco Teórico..... | 3 |
| 1.4. Objetivos..... | 9 |
| 1.4.1. Objetivo General..... | 9 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos..... | 9 |
| 1.5. Preguntas de Investigación..... | 10 |
| 1.6. Metodología de la Investigación..... | 10 |
| CAPÍTULO II. ENFOQUE TEÓRICO..... | 11 |
| 2.1. Administración Estratégica..... | 11 |
| 2.1.1. Definición de Estrategia..... | 13 |
| 2.1.2. Tipos de Estrategia..... | 14 |
| 2.1.3. ¿Cómo formular una estrategia?..... | 15 |
| 2.2. Dirección Gerencial. Pensamiento Estratégico..... | 17 |
| 2.3. Planeación Estratégica..... | 18 |
| 2.3.1. Importancia de la Planeación Estratégica..... | 19 |
| 2.3.2. Propósito de la Planeación Estratégica..... | 21 |
| 2.4. Proceso de la Planeación Estratégica..... | 23 |
| 2.5. Análisis FODA..... | 24 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL HOTEL LOS GIRASOLES..... | 27 |
| 3.1. Definición de Hotel y sus clasificaciones..... | 27 |
| Tabla 1.- Clasificación de hoteles..... | 27 |
| 3.2. Antecedentes de los Hoteles de Pichucalco, Chiapas..... | 34 |
| 3.2.1. Hoteles que actualmente operan en Pichucalco, Chiapas..... | 35 |
| Tabla 2.- Hoteles de Pichucalco, Chiapas..... | 35 |
| 3.3. Historia y descripción del Hotel Los Girasoles..... | 36 |
| 3.3.1. Historia..... | 37 |
| 3.3.2. Descripción..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| Tabla 3.- Generalidades del Hotel Los Girasoles. | 39 |
| 3.4. Situación actual del Hotel Los Girasoles | 40 |
| 3.5. Análisis FODA | 41 |
| 3.5.1. Fortalezas..... | 41 |
| 3.5.2. Debilidades..... | 41 |
| 3.5.3. Oportunidades..... | 42 |
| 3.5.4. Amenazas..... | 42 |
| 3.6. Análisis Matricial Del FODA. | 43 |
| 3.7 Análisis de resultados. | 44 |
| | |
| CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL HOTEL LOS GIRASOLES | 52 |
| 4.1. Valores y Filosofía Organizacional. | 52 |
| 4.2. Misión | 52 |
| 4.3. Visión | 53 |
| 4.4. Objetivo General. | 53 |
| 4.5. Definición de Objetivos y Estrategias. | 53 |
| 4.6. Estructura Orgánica Propuesta | 54 |
| 4.6.1. Descripción de puestos. | 56 |
| 4.7. Presupuesto. | 57 |
| | |
| CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. | 59 |
| 5.1. Conclusiones. | 59 |
| 5.2. Recomendaciones. | 61 |
| | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. | 63 |
| | |
| GLOSARIO. | 65 |
| | |
| ANEXOS. | 73 |

ÍNDICE DE TABLAS.

| | |
|--|----|
| Tabla 1.- Clasificación de hoteles..... | 27 |
| Tabla 2.- Hoteles de Pichucalco, Chiapas..... | 35 |
| Tabla 3.- Generalidades del Hotel Los Girasoles..... | 39 |
| Tabla 4.- Análisis matricial FODA..... | 43 |
| Tabla 5.- Presupuesto para la implementación de estrategias..... | 57 |

México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

ÍNDICE DE FIGURAS.

| | |
|--|----|
| Figura 1.- Procedencia de los clientes..... | 44 |
| Figura 2.- Motivo de estancia..... | 45 |
| Figura 3.- Identificación del negocio..... | 45 |
| Figura 4.- Calificación del hotel..... | 46 |
| Figura 5.- Atención del recepcionista..... | 47 |
| Figura 6.- Calidad y cortesía del recepcionista..... | 47 |
| Figura 7.- Limpieza de la habitación..... | 48 |
| Figura 8.- Limpieza general..... | 48 |
| Figura 9.- Atención del ama de llaves..... | 49 |
| Figura 10.- Cortesía y disposición..... | 49 |
| Figura 11.- Estado general de la habitación..... | 50 |
| Figura 12.- Control de temperatura..... | 50 |
| Figura 13.- Plomería..... | 51 |
| Figura 14.- Televisión..... | 51 |
| Figura 15.- Decoración..... | 51 |
| Figura 16.- Estructura orgánica..... | 55 |

RESUMEN.

La necesidad de mantenerse actual en las preferencias de los clientes es característica vital en todas las organizaciones, más aún si se tratan de empresas que se dedican a la recreación y descanso de estos clientes, es por ello que para los Hoteles, contar con servicios de calidad que proporcionen plena satisfacción en los clientes, es primordial. Se aplicó una metodología mixta, combinando un enfoque cualitativo y cuantitativo, con fuentes secundarias de información y como resultado se obtuvo un plan estratégico diseñado para el Hotel Los Girasoles, presentado en este trabajo con cuatro estrategias, tres de ellas hacia la estructura interior y una hacia el exterior, de igual manera, se declara la misión, visión, los objetivos y la filosofía que darán inicio a un fortalecimiento organizacional.

Palabras clave: Estrategia, plan estratégico y servicio.

INTRODUCCIÓN.

La presente tesis de investigación está conformada en cuatro capítulos: el primero de ellos denominado Diseño de la Investigación mismo que se considera como “la columna vertebral” del estudio en referencia, en el cual se especifican los detalles de los procedimientos necesarios para obtener la información básica para estructurar o resolver el problema de la investigación que se plantea.

En el segundo capítulo se aborda el tema referente al Enfoque Teórico del Estudio, en donde se destaca la importancia de efectuar una planeación estratégica en torno a la operatividad del Hotel Los Girasoles, con el propósito fundamental de mejorar su situación económica actual.

Posteriormente, en el Capítulo III se desarrolla el análisis de la situación actual del Hotel Los Girasoles, el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas, en el Capítulo IV se muestra la propuesta del plan estratégico, como una opción idónea en la recuperación, actualización y crecimiento de esta importante empresa hotelera y finalmente en el Capítulo V, se muestran las conclusiones y las recomendaciones que se le realizan al Hotel “Los Girasoles”.

CAPÍTULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del Problema.

El Hotel Los Girasoles es una empresa que ofrece servicio de alojamiento y hospedaje; ubicada en una de las puertas de entrada al estado de Chiapas en el municipio de Pichucalco.

Actualmente presenta una deficiencia en sus operaciones y una situación económica no favorable, debido a la baja afluencia de clientes y a la ineficiencia que presenta en su administración, no tiene estructura organizacional y el personal que labora en el hotel no está capacitado para el desempeño de sus actividades por áreas, por lo que desconocen sus funciones.

Esta problemática podría llevarla a perder la posición en el mercado que ha estado ocupando en el municipio de Pichucalco, también su crecimiento y desarrollo se podrían ver obstaculizados, dándole oportunidad a la competencia o a la introducción de nuevos competidores que la desplacen de la posición que ha mantenido a lo largo de su vida en el mercado, por esta razón la necesidad de desarrollar un plan estratégico, que permita a la empresa a crecer como tal, ocupar una posición competitiva, volverse sólida y así alcanzar los objetivos deseados.

1.2. Justificación del Estudio.

En el estado de Chiapas hay un total de 1,158 unidades económicas que ofrecen servicio de alojamiento temporal, dentro del cual, en el municipio de Pichucalco hay un total de 11 unidades económicas que ofrecen el mismo servicio (INEGI, 2009). Sin embargo de las 11 unidades, 6 son hoteles y los restantes moteles o casas de huéspedes.

Entre las 6 unidades hoteleras se encuentra El Hotel Los Girasoles, el hotel antes mencionado es una empresa muy completa que se caracteriza por brindar al huésped calidad y confort, ya que ofrece una variedad de servicios, más sin embargo, falta trabajar en algunos aspectos para poder explotar al máximo todos los beneficios que éste pudiera ofrecer, y de esta forma posicionarla en el mercado, como el número uno del municipio.

Un hotel debe contar con un plan estratégico bien desarrollado que le facilite y le sirva de guía para alcanzar el crecimiento y el desarrollo.

Con un estudio calificado, la empresa siempre encontrará un punto débil en el mercado como necesidades no cubiertas a los clientes, que puede aprovechar si desarrolla una estrategia que incluya mejoras en producto o servicio. Esto exige conocer a fondo la misión que cumplen los productos y servicios que proporciona al mercado los clientes y/o usuarios (Hernández, 2006).

1.3. Marco Teórico.

Hoy en día las empresas están enfrentando diversos cambios en el entorno externo como lo son los avances tecnológicos, el cambio climático, la globalización, cambios económicos, sociales, culturales y demás factores que influyen en el crecimiento de ella, es decir, en su entorno interno, por lo que toda empresa, sea cual fuere su giro, debe de estar en constante actualización para enfrentar dichos cambios, teniendo como objetivo la supervivencia en el mercado.

Por estas razones es muy importante el papel de la gerencia, dirección o persona encargada de la toma de decisiones dentro de la empresa. El director o gerente es el elemento

dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción (Drucker, 1997).

Los altos directivos en las empresas desempeñan un papel fundamental porque ellos son los que se encargan de formular las estrategias y de implementarlas de forma efectiva. Al desarrollar un plan estratégico permite a los altos directivos alcanzar los objetivos, visión y misión, de la empresa a su cargo, utilizando estrategias que tengan como finalidad llegar a lo establecido en el plan.

De acuerdo con Steiner (2009), existen dos formas fundamentalmente para un director de formular planes estratégicos para el futuro. La primera consiste en enfrentarse al día conforme llegue, y tomar las decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud, y la segunda preocupándose por el futuro ideando estrategias para enfrentarse a éste en la forma adecuada, en donde pueden escoger uno de los siguientes enfoques: el primero, la anticipación intuitiva, la cual se desarrolla en la mente de una persona; puede o no resultar en una serie de planes escritos; casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción; está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo.

Por otro lado, el segundo enfoque es el sistema de planeación formal, el cual, está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos, no puede llevarse a cabo sin la intuición del director. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.

Planeación Estratégica. La planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en una planeación a largo plazo, previo análisis de los contextos externo,

económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve (Hernández, 2006).

Existen muchas definiciones de planeación estratégica, Robbins y De Cenzo (2002) mencionan que es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.

Thompson y Strickland (2008), señalan que la planeación estratégica es decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse.

Hernández (2006), define a la planeación estratégica como una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar a futuro y adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno.

Como se puede observar en las definiciones de los autores citados, coinciden en que la planeación estratégica tiene como propósito el desarrollo empresarial.

Sin embargo Steiner (2009), define a la planeación estratégica formal considerando puntos de vista diferentes:

De acuerdo al porvenir de las decisiones actuales, señala que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

En un segundo punto como proceso, define que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr sus metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados (Steiner, 2009).

Un plan estratégico es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles procurando el logro de sus objetivos y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros (Rodríguez, 2001).

Cabe destacar que la planeación estratégica puede variar dependiendo la compañía o empresa. Existen modelos de planeación estratégica, pero al implantarlas en una empresa se vuelven únicas, puesto que cada una es diferente, debido a que tienen distintas necesidades una de otras.

Los esfuerzos de la planificación se orientan para asegurar que las cosas ocurran según lo estimado, pero en ocasiones, sin la coordinación de los recursos adecuados no sería posible. No solamente las tareas deben de estar bien definidas, sino que debe existir la participación activa entre quien ejecuta y apoya la vinculación entre el alcance y la logística, mediante el intercambio de acciones, recursos e información y valuación de logros (Salazar y Romero, 2006).

Thompson, Strickland (2008), establecen que la elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero en el mercado. Así la estrategia de una compañía se trata del cómo; por ejemplo, cómo pretende crecer, cómo intenta construir una clientela leal y vencer a su competencia, cómo operará cada una de sus áreas (investigación y desarrollo, actividades de la cadena de abastecimiento, producción, ventas y mercadotecnia, distribución, finanzas y recursos humanos), cómo mejorará su desempeño.

La estrategia “flexible”, es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo según Hernández (2006).

Chandler (1962), define estrategia como la determinación de las metas y objetivos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva; Las competencias centrales son capacidades que dan origen a la ventaja competitiva. Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultará demasiado costosa (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008).

Al formular una estrategia se pueden tomar en cuenta las competencias centrales, que Álvarez (2003), define como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; deben cumplir con tres requisitos: a) proveer accesos potencial a una amplia variedad de mercado, b) contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final y c) deben ser difíciles de imitar por los competidores.

La estrategia que se elija para formular el plan, debe pasar por un estudio y análisis que permita el crecimiento de la empresa; para que esto suceda se debe realizar dos tipos de análisis: el primero externo que contribuya a identificar las oportunidades y amenazas del entorno y el segundo interno que logre identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización, es decir se debe llevar a cabo un análisis FODA para saber la situación actual de la organización y con ello obtener objetivos que permitan determinar las metas, los planes de acción y las estrategias que se llevaran a cabo.

Toda organización debe tener una misión que defina la razón de ser y el rumbo de la misma.

Conforme a Rodríguez (Pág. 32, 2001), la definición de la misión, es el punto de partida del sistema de planeación estratégica, y la define como una declaración duradera del propósito de

una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”.

La visión es primordial en las organizaciones, es la que motiva al desarrollo empresarial, la determinación de esta, es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones (Rodríguez, 2001).

La misión y la visión de una organización debe ser transmitida con claridad a todos los integrantes de la misma, lo anterior, con la finalidad de que en conjunto alcancen lo establecido en las mismas.

Proceso de la Planeación Estratégica de acuerdo con Rodríguez (2001), realiza una serie de pasos:

P= Posición: ¿Cuál es nuestra posición actual?

R= Recursos: ¿Con qué recursos contamos?

O= Objetivos: ¿Cuáles son nuestros objetivos?

E= Estrategias: ¿Cómo vamos a lograrlas?

Este autor, nombra a estos pasos como PROE, la cual lo define como un proceso que ofrece adecuados resultados, los cuales basándose en los objetivos establecidos de la empresa, se traza una estrategia general de la organización. En el proceso de la planeación estratégica, es de suma importancia que un gerente conozca la posición actual de su empresa, su tendencia en el mercado, así como a su competencia. Conocer estos tres puntos permitirá conocer en donde está situada la empresa. De igual forma el gerente, debe conocer todos los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) con los que cuenta, así como saber utilizarlos para hacerle frente al entorno externo. Se debe tener en claro los objetivos a seguir, establecer la misión y la visión de la empresa, así como definir las estrategias para lograr los objetivos planteados.

La gerencia tiene como primera función: la realización económica, afirmando que sólo puede justificar su existencia y su autoridad mediante los resultados económicos que produce. Además clasifica el papel de la gerencia en tres tareas primordiales: su primera tarea: dirigir un negocio mediante objetivos; segunda tarea: dirigir gerentes, convertir los recursos humanos y materiales en una empresa productiva, y; la tercer tarea: dirigir al trabajador en su trabajo. Estas tareas se pueden analizar, estudiar y valorar separadamente. Pero en su labor diaria la gerencia no puede separarlas. Cualquier decisión de la gerencia afecta a sus tres tareas y debe tener en cuenta a las tres. Una gerencia fracasa si no proporciona los bienes y servicios que desea el consumidor a los precios que el mismo está dispuesto a pagar (Drucker, 1997).

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico aplicado al Hotel Los Girasoles del municipio de Pichucalco, Chiapas.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- a) Analizar la situación actual del Hotel Los Girasoles.
- b) Identificar los procesos de planeación implantados en el Hotel Los Girasoles.
- c) Definir las estrategias para el desarrollo del Hotel Los Girasoles.

1.5. Preguntas de Investigación.

1. ¿Qué estrategias ha utilizado el Hotel Los Girasoles para lograr su permanencia en el mercado?
2. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación estratégica en el Hotel Los Girasoles?

1.6. Metodología de la Investigación.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa (Gómez, 2006).

Tashakkori (2003), menciona que el enfoque mixto como parte de considerar que los procesos cuantitativos y cualitativos son únicamente posibles opciones para enfrentar problemas de investigación y no posiciones epistemológicas. Es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un problema de investigación.

En este proceso de investigación se llevó a cabo un método de investigación mixto, el cual parte de la definición de un tema relevante que se requiere investigar combinando un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2008), afirman que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Para recolectar los datos de se dispone de una gran variedad de instrumentos o técnicas cualitativa.

De igual manera en este proceso de investigación se utilizó un enfoque cualitativo con la finalidad de encontrar y recolectar los datos e información relevante a través de diversas técnicas como entrevistas y observación para identificar por medio de situaciones generales explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Para identificar información que apoye desde el punto de vista teórico se hará la revisión documental de libros, revistas e información digital.

Un enfoque cuantitativo para determinar por medio de encuestas información relevante para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II. ENFOQUE TEÓRICO.

2.1. Administración Estratégica.

Hoy en día las empresas están enfrentando diversos cambios en el entorno externo como lo son los avances tecnológicos, el cambio climático, la globalización, cambios económicos, sociales, culturales y demás factores que influyen en el crecimiento de las mismas, es decir, en su entorno interno, por lo que toda empresa, sea cual fuere su giro, debe de estar en constante actualización para enfrentar dichos cambios, teniendo como objetivo la supervivencia en el mercado.

Los cambios antes mencionados representan la evolución de cualquier empresa que se encuentra afectada por todos ellos, esto señala y guía el camino de todo los negocio, llevando a transformaciones que el líder de la empresa debe considerar y evaluar de forma constante.

Por estas razones es muy importante el papel de la gerencia, dirección o persona encargada de la toma de decisiones dentro de la empresa.

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. Drucker (1997) señala que la gerencia, tiene como primera función: la realización económica, afirmando que sólo puede justificar su existencia y su autoridad mediante los resultados económicos que produce. Además clasifica el papel de la gerencia en tres tareas primordiales: su primera tarea: dirigir un negocio mediante objetivos; segunda tarea: dirigir gerentes, convertir los recursos humanos y materiales en una empresa productiva, y; la tercer tarea: dirigir al trabajador en su trabajo. Estas tareas se pueden analizar, estudiar y valorar separadamente. Pero en su labor diaria la gerencia no puede separarlas. Cualquier decisión de la gerencia afecta a sus tres tareas y debe tener en cuenta a las tres. Una gerencia fracasa si no proporciona los bienes y servicios que desea el consumidor a los precios que el mismo está dispuesto a pagar (Drucker, 1997).

Los altos directivos en las empresas desempeñan un papel fundamental porque ellos son los que se encargan de formular las estrategias y de implementarlas de forma efectiva.

Para Robbins y Judge (2009), la correcta administración muestra que a través de diversas acciones aisladas pero interconectadas entre sí robustecen las capacidades del capital humano en cualquier empresa, tendiendo con ello a mejorar el desempeño y las competencias de los trabajadores.

Siendo uno de los parámetros básicos a considerar las evaluaciones constantes que los altos directivos deben realizar en todos los niveles y bajo diferentes perspectivas; hechos que permiten medir la eficacia de las acciones y el impacto logrado a través de una planeación estratégica de todos y cada uno de los procesos.

Lo anterior conlleva a la provisión de instrumentos facilitadores del desarrollo de estrategias que permiten mejorar continuamente los enfoques de los resultados que en las evaluaciones se obtienen y que se están llevando a cabo para prestar un mejor servicio.

2.1.1. Definición de Estrategia.

Mintzberg y Quinn, (1995), mencionan en su libro Biblioteca de planeación estratégica que el concepto de la palabra estrategia es antiguo. Los generales griegos utilizaban diferentes maneras de dirigir a sus ejércitos tanto para conquistar lugares como para protegerlos; por la situación cultural, ideológica y física (dimensiones de los terrenos, clima, vegetación, entre otros) de los mismos los militares debían contemplar estrategias diferentes para responder a las amenazas externas e internas que se presentaran.

El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte en general, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a. C.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global (Mintzberg y Quinn, 1995).

La estrategia es flexible, es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo (Hernández, 2006).

Chandler (1962), define la estrategia como la determinación de las metas y objetivos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Las competencias centrales son capacidades que dan origen a la ventaja competitiva. Una empresa

goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultará demasiado costosa (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008).

Castro (2007) en su tesis doctoral, comenta que las estrategias integran metodológicamente elementos teóricos, documentales, referenciales y/o prácticos que permiten establecer criterios cuantitativos y cualitativos que dan certeza a los avances que se logran bajo una visión de competitividad; permitiendo con ello llegar a realizar un análisis funcional y operacional de los casos que ante el entorno se presentan, para llegar finalmente a proponer algunas reflexiones sobre las estrategias utilizadas y los resultados obtenidos, procediendo a realizar los ajustes que se consideren pertinentes para mejorar los servicios de hotelería que en este caso de estudio son proporcionados.

2.1.2. Tipos de Estrategia.

Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria:

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter, 1982).

1) Estrategia de liderazgo en costos

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.

2) Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

3) Estrategia de enfoque

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque tiende a descansar en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador seleccionará un grupo o segmento del sector industrial y ajustará la estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar la estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador buscará lograr una ventaja competitiva general.

Realizando un análisis general, se puede decir que la estrategia hace referencia a un patrón que sigue uno o varios líderes de la organización para el logro de las metas que se tienen planteadas. Dicho patrón guía a la realización de acciones que se deberán llevar a cabo con planes específicos que permitirán el alcance de las metas antes mencionadas y que fueron definidas con anterioridad, obteniendo como resultado el alcance de la misión de la organización.

2.1.3. ¿Cómo formular una estrategia?

Campos (2006) en su libro “Dirección Estratégica” plantea que la formulación de la estrategia se desarrolla a través del desarrollo de 7 pasos, mismos que a continuación se enumeran:

1.- Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.

2.- Análisis del entorno. Este trata de determinar qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.

3.- Análisis interno. Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.

4.- Revisión de la misión y objetivos de la organización. Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.

5.- Formulación de la estrategia. Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

6.- Implantación de la estrategia.

7.- Control o evaluación de resultados. Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados.

La aplicación de los 7 pasos que propone Campos (2006), permite ir realizando con un orden adecuado la formulación de las estrategias a emplear debido a que se enlaza desde la misión y visión de la empresa hasta el control y evaluación de los resultados obtenidos, sin olvidar antes de ello el poder estudiar los diferentes entornos que rodean a la organización (externo e interno), debido a que proporcionan información que permite crear una idea clara de cómo se encuentra la empresa hacia el interior con respecto a sus competidores y que puede afectarla en el exterior; de igual manera estos pasos propuestos por Campos nos invitan a un

replanteamiento de la misión y los objetivos de la empresa si no son susceptibles de ser alcanzados de acuerdo a las nuevas condiciones que se presentan; es decir los 7 pasos nos llevan de la mano mediante un planteamiento metódico de las estrategias de la empresa hasta su implementación y evaluación.

2.2. Dirección Gerencial. Pensamiento Estratégico.

García (2006) afirma que entender a la organización proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de mantenerse en el mercado así como su productividad, además de reducir la posibilidad del fracaso... Sólo aquellos gerentes que asimilen esa conducta de pensar y actuar estratégicamente lograrán preservar e incrementar el valor de sus empresas.

El pensamiento estratégico es mayormente pensar acerca de la estrategia. (Ronda, 2005; citado en García de M., Daza A. 2006). El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia tendentes a ser elementos intuitivos importantes dentro de las organizaciones.

García y Daza (2006) señalan que para lograr pensar estratégicamente es necesario por parte de los dirigentes la formulación adecuada y preparación para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica y define al pensamiento estratégico como aquel orientado a extraer todo el potencial creativo y disruptivo al equipo de la alta dirección. Adicionalmente es una etapa mandataria y dinámica que alimenta y se alimenta de la planificación estratégica operacional para asegurar la materialización del futuro deseado.

Los altos directivos desempeñan un papel fundamental en las empresas porque son los encargados de formular las estrategias y de implementarlas de forma efectiva (Castanias y Helfat, 2001).

Un gerente debe desarrollar un plan estratégico que permita a la empresa alcanzar sus objetivos, visión y misión utilizando estrategias que tengan como finalidad llegar a lo establecido en dicho plan.

2.3. Planeación Estratégica.

Serna (1999) afirma que la planeación estratégica es el proceso administrativo que permite desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, los recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica, es el nuevo enfoque que se le ha dado al proceso administrativo. A este respecto se considera prudente definir por separado los términos que integran a la planeación estratégica.

La planeación consiste primordialmente en tratar de anticiparse a situaciones que nos puedan afectar, positiva o negativamente. De ahí que al interior de las organizaciones sea necesario planear para tratar de anticiparse a cambios o sucesos futuros, enfrentándolos y canalizarlos correctamente.

Por otra parte las estrategias son las disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales o sea el camino a seguir para el logro de los propósitos de la empresa.

A este respecto, podríamos definir a la planeación estratégica como el proceso que permite visualizar, de manera integrada, las posibilidades futuras y actuar en el presente para hacerlo realidad.

2.3.1. Importancia de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados (Goodstein, 1998).

Hoy en día las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado.

La tecnología juega un papel muy importante en las organizaciones ya que esta le ayuda e impulsa a ser más eficiente en sus procesos así como en la obtención y/o creación de nuevos productos, por eso es muy importante mantener al personal en constante capacitación y buscar nuevas tecnologías que le ayuden a lograr una mejor eficiencia y eficacia, para lograr una mejor competitividad en el mercado en el cual esta, así como buscar la expansión de la misma.

Thompson, Strickland (2008, pág. 22), en su libro Administración Estratégica, hacen referencia de la importancia que tiene una planeación y como marca la diferencia en las organizaciones "...lo que separa de a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales...".

Unos de los grandes retos de la administración hoy en día, es saber cuál es la situación actual de la organización, que camino tomara para lograr sus objetivos y como debe llegar a sus

metas, las empresas tienen plena facultad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, no todas compiten de la misma manera es por ello que es importante conocer cuál es su situación actual por medio de una evaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad para esto existen métodos muy efectivos y uno es el método FODA que ayudara, para saber hacia dónde irá dirigida su planeación estratégica, ya sea en producción, servicios, procesos, etc.

La fijación de los objetivos en la organización, para poder lograrlos se apoyan en la planeación estratégica, esta se basa en la visión de la empresa ya que esta nos dice cuál es la forma en la que la organización se visualiza en el futuro. Para lograr una planeación estratégica adecuada y eficaz es importante realizar un estudio la situación actual de la empresa de manera interna y externa, para lograrlo hay que basarse en el método FODA:

- a) Fortalezas: ventajas y cualidades con las que se cuentan de manera interna.
- b) Oportunidades: son las que existen en el exterior y que podamos aprovechar (tecnología, nuevos mercados, etc.).
- c) Debilidades: son las áreas de oportunidad o desventajas que tenemos que reforzar y convertirlas en fortalezas.
- d) Amenazas: estas son de manera externa y nos indican cuales son las cosas que en un momento dado nos puedan perjudicar e impidan a la empresa lograr los objetivos deseados o incluso su pertenencia en el mercado (Thompson 2008).

Un amplio análisis y adecuada evaluación de la situación de la empresa nos arroja como resultado los diferentes escenarios, estos nos indican o nos dan información de las posibles acciones, ventajas, desventajas, y evitan riesgos al momento de elegir la variable que sea más adecuada a las necesidades de la empresa.

Una vez ya fijado el objetivo o los objetivos, con la elección del escenario que nos guíara o nos marcara cual será el camino a seguir, hay que apegarse al proceso administrativo el cual

nos ayudara al logro de lo esperado, este consta de lo siguiente: todas las áreas de la empresa o las involucradas deben de cambiar su planeación y/o adecuarla a la ya establecida por la dirección, en la fase de la organización esta indica cuáles serán las personas que se encarguen de ciertas responsabilidades que apoyen a el logro de los objetivos, estos a su vez tienen la responsabilidad de dirigir en forma correcta y adecuada todos los procesos que se van a realizar para que se cumplan de la manera eficaz, el paso final es el control, aquí es donde se avalúan todos los resultados y se determina si la planeación fue la adecuada y si los objetivos se alcanzaron o se tienen que hacer algunas modificaciones.

2.3.2. Propósito de la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas y que le permita capitalizar las oportunidades del medio ambiente. Las organizaciones diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, es decir, de su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea en niveles superiores o inferiores (Serna, 1999).

También ayuda a la organización a identificar en que negocio o negocios debería estar operando.

Propósitos

1. Establece la razón de ser de la organización
2. Define el ámbito competitivo
3. Busca alcanzar ventajas competitivas sostenibles
4. Define e integra tareas directivas
5. Genera patrones de decisiones coherentes
6. Define la naturaleza de las contribuciones para los participantes
7. Determina el camino para el logro de los lineamientos estratégicos
8. Desarrolla competencias esenciales
9. Es una forma de adquirir recursos y capacidades

Objetivos

1. Predecir el impacto y efectos en el futuro de las decisiones actuales
2. Identificar de forma sistemática las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el entorno y de la determinación de estrategias para hacerles frente
3. Identificar de forma sistemática las debilidades y fortalezas de la Organización, para corregir las primeras y potenciar las segundas
4. Ayudar a la organización a identificar en que negocio o negocios debería estar operando
5. Enlazar los planes estratégicos con los planes operativos
6. Ayudar a comprender la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para lograrlo (Serna, 1999)

El tener claro los propósitos de las estrategias que se generan en la empresa nos ayuda a decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

2.4. Proceso de la Planeación Estratégica.

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer?, ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad a realizar.

En sí, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las tres áreas básicas de toda empresa:

- a) Producción
- b) Mercados
- c) Finanzas

De esta relación depende la vida de la empresa.

El propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir, las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea explotar o evitarlos (Amador, 2009).

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste de manera sencilla en:

- a) Establecer la Misión
- b) Definir la Visión, obteniendo una imagen de un futuro deseable y alcanzable
- c) Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social
- d) Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.

2.5. Análisis FODA.

La sigla FODA (Thompson, 2008), es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, es aconsejable realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados en la formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto en el cual se está analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, la matriz FODA es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir. Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- a) ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales de las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- b) ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- c) ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- d) ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- e) ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- f) ¿Qué estrategias se deben adoptar?
- g) ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- h) ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía? (Thompson, 2008).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL HOTEL LOS GIRASOLES.

3.1. Definición de Hotel y sus clasificaciones.

Lattin (2009), en su libro Administración Moderna de Hoteles y Moteles, señala que Webster define hotel como: Un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público.

De la Torre (2009) afirma que un hotel es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades.

De acuerdo a Barragán (2005) la definición de hotel es: Lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, un edificio público, una institución de servicio doméstico, operado bajo una fase para obtener utilidades.

Según Di Muro (2012), un hotel se define como: Un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento; que persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, ser fuente de empleos y dar servicio a la comunidad.

La Secretaría de Turismo [SECTUR] (2011) en su sistema de clasificación hotelera mexicano, tiene una clasificación (ver tabla 1), de los hoteles de acuerdo a las estrellas que ostentan es:

Tabla 1.- Clasificación de hoteles.

| <i>Estrellas</i> | <i>Significado</i> |
|------------------|---|
| Una estrella | Una estrella, solo ofrece lo indispensable. |
| Dos estrellas | Dos estrellas, servicios e infraestructura básicos. |
| Tres estrellas | Tres estrellas, instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado sin grandes lujos. |
| Cuatro estrellas | Cuatro estrellas, instalaciones de lujo y servicio superior. |
| Cinco estrellas | Cinco estrellas, instalaciones y servicios excepcionales. |

Fuente: SECTUR (2011)

En el artículo de Viajeros (2011), refiere que la Organización Mundial de Turismo es la encargada de determinar y unificar los criterios en cuando a la clasificación hotelera, pero como este trabajo está en proceso, actualmente cada país decide las bases y requisitos que deben cumplir los hoteles y hospedajes para alcanzar las estrellas que se pueden ver en casi todas las entradas de los hoteles.

La calificación clásica y más conocida para saber qué servicios tiene cada hotel está determinada por la cantidad de estrellas que tenga. Las estrellas pueden ir de una a cinco, aunque generalmente los sitios de una y dos estrellas no muestran su calificación, pero se sabe que son los más económicos y los que menos comodidades tienen.

El tipo de hotel que cada viajero elige depende exclusivamente de las necesidades y gustos que tenga, pero siempre es bueno estar informado sobre lo que te puedes encontrar en un hotel dependiendo de sus estrellas. Con pequeñas variaciones según la región y país en que realices tu viaje, la clasificación de los hoteles es la siguiente:

Hoteles de una estrella

Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen. Tendrás una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales –sólo para dormir y seguir viaje– y no cuentan con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, y a veces puedes llegar a encontrar un ropero y una mesa de luz.

Los hoteles de una estrella son generalmente espacios pequeños y sin vistas espectaculares, pero donde podrás asegurarte un descanso. Los servicios como TV y teléfono se pueden compartir en el hall central del edificio. Gran parte de los hoteles de esta categoría están situados en residencias o pequeños edificios y no tienen una gran estructura para el ocio.

Finalmente, suelen estar ubicados en zonas distantes del centro o casco urbano de la ciudad, pero el costo por estar allí justifica la distancia muchas veces.

Hoteles de dos estrellas

Estos hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos. Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo.

Siguen siendo hoteles funcionales, para viajeros de paso o que llegan hasta el hotel solo para descansar y disfrutar su viaje fuera del hotel. Estos hoteles incluyen en su servicio un teléfono privado y el desayuno. También suelen ofrecer una de caja de seguridad para que guardes tus pertenencias y datos e información turística de la región en la que te halles.

Hoteles de tres estrellas

Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que las consumas. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones.

Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares, en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio de cuarto 24 horas, conserjes y

servicio bilingüe en el espacio designado a la recepción de los huéspedes. Son hospedajes donde puedes quedarte a disfrutar de un descanso extra gracias a sus comodidades.

Hoteles de cuatro estrellas

Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios tales como secador de pelos, gel de baño y TV por Cable. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo duty free, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas.

Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y parqueadores (acomodadores de automóviles) plurilingües y guías que ofrecen recorridos y visitas por la región. Siempre poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tienen su parte de restaurante abierta al público. Suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación, con suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro del hotel para el viajero que busca descansar, pero también realizar actividades de todo tipo mientras se encuentra allí.

Hoteles de cinco estrellas

Estos hoteles de lujo se caracterizan por ofrecerte la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores infantiles incluidos, hasta un servicio de guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios chefs especializados en la gastronomía de la región.

Las habitaciones son las más cómodas de todas las que puedas encontrar, con espacios muy amplios y todas las comodidades que van desde TV por cable hasta servicio de limpieza y atención personalizada las 24 horas, además de ofrecerte ubicaciones inmejorables con vistas increíbles. Suelen incluir un servicio de cóctel gratuito y entradas con descuentos especiales para los eventos de la región. En estos hoteles suelen organizarse congresos y reuniones especiales, dada su amplia capacidad y la cantidad de servicios que ofrece.

Las habitaciones

Casi todos los hoteles tienen más de una clase de cuarto. Normalmente están denominados como:

Estándar: la categoría más sencilla.

Superior: con más prestaciones y comodidades.

Deluxe: posee todas las comodidades que puedas imaginar.

La diferencia entre los tipos de habitaciones está determinada básicamente por el espacio que ocupan, la decoración, los equipamientos y comodidades con las que cuenta y los paisajes que se pueden ver por sus ventanas.

Otras clasificaciones

Pero a la hora de buscar un lugar donde descansar, los hoteles no son los únicos en ofrecer un descanso al viajero. Además de las tan mentadas “estrellas”, existen otro tipo de establecimientos que alojan y dan servicios a los viajeros. Dependiendo de la zona y la economía de cada región, podrás encontrar algunos de los que listamos a continuación:

Bed and Breakfast

Estos hospedajes, conocidos como "B&B" son alojamientos que ofrecen "cama y desayuno" por una tarifa muy conveniente. Básicamente se trata de un alojamiento sencillo en cuanto a su tamaño y comodidades, que se halla en un edificio o casa grande y antigua que ha sido restaurada y acondicionada para transformarse en un hospedaje.

Generalmente cuentan con un ambiente familiar y cálido, ya que los dueños mismos se encargan de atender a los huéspedes y ofrecer lo mejor del lugar. Por eso son tan buscados: son atendidos con cordialidad. Además, como los dueños suelen vivir en el mismo lugar, casi siempre son impecables. Los Bed and Breakfast son frecuentados mayoritariamente por viajeros que desean viajar de manera sencilla y permanecer unos pocos días en el lugar, pero al mismo tiempo buscan conocer más viajeros con los que compartir sus experiencias. Dado que son económicos, suelen estar llenos y hay que pensar siempre en hacer una reserva previa.

Hostales o Hostels

Generalmente son alojamientos donde encontrarás a viajeros o mochileros, particularmente alentando las actividades al aire libre y el intercambio cultural entre jóvenes de todas partes del mundo. El servicio que ofrece un hostel es el de renta de una cama en un dormitorio donde compartes baño, cocina y salón con el resto de los huéspedes. En la gran mayoría de los casos las personas que se alojan tienen entre 18 y 26 años de edad, por lo que el clima siempre es jovial y alegre. Los hostales proporcionan la oportunidad de un aprendizaje multicultural, y es por esto que se han vuelto tan populares entre los jóvenes viajeros.

Sin embargo hay algunas desventajas estando en un hostel: los robos pueden ser un problema, ya que se encuentran en espacios comunes o compartidos. Claro que esto se puede prevenir dejando bajo llave las pertenencias personales. La mayoría de los hostales te ofrecen una

caja de seguridad para almacenar sin problemas las pertenencias valiosas que puedas llevar contigo. Otra desventaja en un hostel es la dificultad para dormir a causa de ruidos, como ronquidos o pasos de alguien que llega a la habitación a altas horas de la noche. Todo dependerá de cuánto estés dispuesto a tolerar a cambio de una compañía alegre y entretenida.

La gran mayoría de los hostales cuentan con habitaciones que tienen camas cuchetas, simples o matrimoniales. Algunos poseen habitaciones con baño privado, aunque a un costo mayor que los cuartos comunitarios. Otros poseen duchas compartidas, que normalmente no se encuentran muy lejos de la habitación, en el mismo pasillo. Muchos hostales poseen cocinas propias, donde los huéspedes pueden cocinar a su gusto; otros tienen sus propios cafés o pequeños bares, siempre llenos de jóvenes dispuestos a disfrutar del viaje y compartir sus experiencias con otros viajeros.

Departamentos

En la mayoría de las grandes urbes este servicio se encuentra en boga por su sencillez y precios. El servicio ofrece la renta por un tiempo determinado de un apartamento amueblado y completamente equipado, generalmente pensado para un grupo familiar, que por el costo final es más barato que un hotel de calidad alta.

Son ideales para compartir gastos con otras personas. Además, la estadía en un apartamento nos permite ahorrar cierto dinero al tener la posibilidad de cocinar allí mismo, sin tener que comer en restaurantes. Se genera un ambiente familiar. Esta modalidad es muy común en ciudades balnearias donde varios amigos deciden compartir gastos rentando una casa para pasar juntos las vacaciones.

3.2. Antecedentes de los Hoteles de Pichucalco, Chiapas.

El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. [INAFED] (2014) señala que la población de Pichucalco aparece fundada desde 1660 con el nombre de Santo Domingo Pichucalco ("Casa de los jabalíes"), por un grupo de indios zoques y chontales, dedicados al cultivo del cacao y la crianza de puercos. Por razones de invasiones de parte de mestizos, y sobre todo de extranjeros, la mayoría de sus habitantes emigró a Huimanguillo, Tabasco, pero tranquilizados volvieron y al poblar de nuevo su antiguo lugar, le dieron el nombre de Pueblo Nuevo Pichucalco, según el obispo Vargas y Rivera, en 1716. En 1833, el 26 de octubre, se tiene y reconoce por cabecera del partido de Ixtacomitán a Pueblo Nuevo Pichucalco, que es ascendido a villa por el Gobernador Joaquín Miguel Gutiérrez. El 30 de noviembre de 1912, es elevada la villa a la categoría de ciudad por el Gobernador Flavio A. Guillén (posteriormente y sin saberse el motivo, el 23 de diciembre de 1972 volvió a decretarse su elevación a ciudad, por el Gobernador constitucional Manuel Velasco Suárez).

La actividad económica-turística en Pichucalco, Chiapas tuvo mayor auge en 1910, cuando se inauguró la vía férrea para el tranvía las Palmas-Cosahuyapam, e en ese entonces cuando comenzó la necesidad de alojamiento para las personas que transitaban por el municipio.

Los primeros establecimientos de alojamiento que se dieron en el lugar, fueron espacios rentados en casas de familias oriundas del municipio, posteriormente con el crecimiento de tránsito de personas, se fueron estableciendo los hostales, así como también existían

El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. [INAFED] (2014) señala que de acuerdo con información de la Secretaría de Turismo, la infraestructura turística existente en el municipio, en el año 2000 habían 5 hoteles con 109 habitaciones.

Los principales atractivos turísticos son: Existen bellezas naturales, un balneario de aguas termales denominado El Azufre, que se localiza en los límites con el Estado de Tabasco.

3.2.1. Hoteles que actualmente operan en Pichucalco, Chiapas.

Los hoteles que actualmente operan en el municipio de Pichucalco, Chiapas son los siguientes (ver tabla 2):

Tabla 2.- Hoteles de Pichucalco, Chiapas.

| NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | CARACTERÍSTICAS | COSTO |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------|--|---|
| Hotel Los Girasoles | Juan Ramos Taracena Esq. Pipila S/N | (932) 32 3 03 92 Y 32 3 03 38 | 15 Habitaciones con servicio de aire acondicionado, agua caliente, cable, T.V. y ventilador. Alberca. Salón para eventos con Capacidad de 30 personas. | Hab. Sencilla \$350.00 Hab. Doble \$400.00 Hab. Triple \$450.00 Hab. Cuádruple \$550.00 |
| Hotel La Loma | Francisco Contreras #51 | (932) 32 3 00 52 Y 32 3 06 68 | 28 Habitaciones con ventilador o clima, agua caliente, T.V. , cable, estacionamiento | Habitaciones con ventilador: Hab. Sencilla \$250.00 a \$300.00 Hab. Doble \$300.00 a \$400.00 Hab. Triple \$350.00 Habitaciones con clima: Hab. Sencilla \$300.00 a \$350.00 Hab. Doble \$350.00 a \$450.00 Hab. Triple \$450.00 a \$550.00 |
| Hotel La Selva | Belisario Domínguez #13 | (932) 32 3 00 15 | 26 Habitaciones con ventilador o clima, agua caliente, T.V. , cable, estacionamiento | Habitaciones con ventilador: Hab. Sencilla \$180.00 Hab. Doble \$210.00 Hab. Triple \$260.00 Hab. Cuádruple \$310.00 Hab. Quintuple \$365.00 Habitaciones con clima: Hab. Sencilla \$270.00 Hab. Doble \$325.00 Hab. Triple \$370.00 Hab. Cuádruple \$420.00 Hab. Quintuple \$480.00 |
| Hotel Mexico | Zaragoza #39 | (932) 32 3 00 69 | 10 Habitaciones con clima y 7 habitaciones con ventilador, agua caliente, T.V. , cable, estacionamiento | Habitaciones con ventilador: Hab. Sencilla \$206.50 Hab. Doble \$206.50 Hab. Triple \$230.10 Hab. Cuádruple \$253.70 Habitaciones con clima: Hab. Sencilla \$354.00 Hab. Doble \$354.00 Hab. Triple \$401.20 Hab. Cuádruple \$436.60 |
| Hotel Pichucalco | Porfirio Díaz S/N | Cel. 932.102.45.8 0 | 6 Habitaciones con clima y 15 habitaciones con ventilador, T.V., cable. | Habitaciones con ventilador: Hab. Sencilla o Doble \$260.00 Habitaciones con clima: Hab. Sencilla o Doble \$280.00 |
| La Posada Del Oso | Aldama S/N | Cel. 932.100.73.2 2 | 17 Habitaciones con ventilador, T.V., cable. | Habitaciones con ventilador: Hab. Sencilla \$150.00 Hab. Doble \$200.00 |

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Historia y descripción del Hotel Los Girasoles.

En este mundo moderno de constantes cambios en el que el Estado de Chiapas está sobresaliendo no solo por su riqueza sino debido también a su diversidad de atractivos turísticos (los cuáles son muy apreciados por los visitantes), y donde el crecimiento económico es constante, se presentan grandes oportunidades para los chiapanecos emprendedores, con deseos de crecer y servir a la sociedad.

Es así como se proyectó el Hotel “Los Girasoles” empresa del municipio de Pichucalco, Chiapas, dedicada al servicio hotelero y gastronómico, dando la oportunidad al consumidor de encontrar un nuevo espacio, donde pudiera olvidarse de la forma tradicional de vivir, y dedicarse a celebrar, disfrutar y dar lugar a una nueva etapa de modernismo, seguridad y placer sin perder la identidad.

“Los Girasoles” nace como una empresa hotelera comprometida con el consumidor, con el propósito fundamental de cubrir las necesidades del cliente aún insatisfechas en su totalidad, ya que los demás establecimientos que brindan servicios similares no cumplían con satisfacer estas necesidades exigentes de clientes exclusivos que gustan tomar el desayuno, almuerzo y cena en un lugar exclusivo cercano a sus habitaciones. Lo cual constituyó un reto para el proyecto.

Sin embargo dicha empresa, por diversas circunstancias, en la actualidad enfrenta una problemática que limita su operatividad debido, primordialmente, a que no se ha administrado adecuadamente. De ahí la necesidad de instrumentar una estrategia idónea para la recuperación, actualización y crecimiento de esta.

El Hotel Los Girasoles, necesita mejorar su planificación, ya que algunas veces se toman decisiones a diario, las cuales no planean, trabajan sin una planificación formal; y se mantienen tan saturados de trabajo que no dedican tiempo a la planeación, se resisten a dedicar parte del

tiempo para preparar un plan por escrito y dejar en el pasado la administración informal que han venido ejerciendo desde hace años.

Es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo de negocios tan cambiante y globalizado como el Hotel-Restaurant “Los Girasoles”, cuente con un instrumento útil que le permita ubicarse y saber quiénes es, dónde está, dónde quiere estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

De ahí la importancia de plantear al propietario del Hotel Los Girasoles de la Ciudad de Pichucalco, Chiapas, lo que significaría implementar en su empresa un Plan Estratégico y los beneficios que obtendría al contar con una herramienta administrativa de esta naturaleza, para lograr la competitividad y hacer frente al fenómeno de la globalización.

La implementación del Plan Estratégico que se proyecta en la presente Tesis permitirá al propietario del Hotel Los Girasoles tener una visión más amplia y clara de lo que desea y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones ágiles y acertadas en sus gestiones, llevando a cabo una Planificación formal. Servirá además como una herramienta administrativa que le facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación, a fin de lograr un mayor grado de competitividad en el mercado Hotelero del municipio de Pichucalco, Chiapas.

3.3.1. Historia.

El Hotel los Girasoles se abrió el 17 de julio de 2003 por iniciativa de la Sra. María Olivia Valenzuela Holguin, esposa del Dr. Enrique Contreras García, médico de profesión, originario de Pichucalco, Chiapas, quien en 1991 y con la finalidad de satisfacer las necesidades

de sus pacientes, se propuso construir una clínica que constara de 3 plantas y varios consultorios para que con un grupo de médicos especialistas pudieran ofrecer todo tipo de servicios.

En noviembre de 1998 finalmente se termina la construcción de la clínica la cuál opero alrededor de 2 años dando servicios médicos a la ciudadanía de Pichucalco y alrededores, cerrando sus puertas por cuestiones de familiares.

Fue entonces cuando la Sra. Maria Olivia, mujer activa y emprendedora decide aprovechar y poner en marcha el proyecto de la apertura del hotel.

El hotel contaria con 15 habitaciones, restaurante, salón de eventos, alberca, TV por cable, internet, envío y recepción de fax.

Las habitaciones del hotel estaban distribuidas en 3 plantas de la siguiente manera: en la planta baja, una habitación familiar con dos recamaras; en el segundo piso, 7 habitaciones de las cuales 1 es triple, 4 dobles, 2 sencillas; y en el tercer piso 1 triple, 4 dobles y 1 sencilla.

En agosto de 2003, representantes de la Compañía Western Gico empresa petrolera que llego al municipio a realizar trabajos de exploración, solicitaron la renta del edificio completo para hospedar a su personal por seis meses incluyendo el servicio de restaurant y lavandería, sin embargo, Olivia, se reservó 2 habitaciones para ponerlas a disposición del público en general lo cual le permitiera generar una cartera de clientes adicional.

El contrato con Western Gico concluyó al término de los seis meses después, quedando el hotel abierto nuevamente al público en general.

Para atraer clientela, se pusieron anuncios en las carreteras, principalmente en las entradas de la ciudad. Algunas otras compañías rentaron por temporadas parte del hotel. En marzo del 2009 se tomó la decisión de cerrar el servicio de restaurant, ya que ya no era rentable. Desde entonces el inmueble, se ha mantenido con una ocupación variable.

3.3.2. Descripción.

El Hotel Los Girasoles es una empresa de servicios ubicada en el municipio de Pichucalco, Chiapas, inicio sus actividades el 17 de julio de 2003.

Desde sus inicios el Hotel Los Girasoles se ha caracterizado por brindarle al cliente calidad y servicio durante su estancia. Ofrece al público 15 habitaciones, restaurante, salón de eventos, alberca, TV por cable, internet, envío y recepción de fax, lavandería, entre otros.

Las habitaciones están distribuidas en 3 pisos, distribuidas de la siguiente manera: en la planta baja, una habitación familiar con dos recamaras; en el segundo piso, 7 habitaciones de las cuales 1 es triple, 4 dobles, 2 sencillas; y en el tercer piso 1 triple, 5 dobles y 1 sencilla (ver tabla 3).

Tabla 3.- Generalidades del Hotel Los Girasoles.

| Nombre de la empresa | Nombre del propietario | Ubicación | Tamaño de la empresa | Giro de la empresa |
|-----------------------------|--------------------------------------|--|---|-------------------------------------|
| Hotel Los Girasoles | Sra. María Olivia Valenzuela Holguín | Calle Pípila s/n Esq. Juan Ramos Taracena Colona Centro, Pichucalco, Chiapas. C.P. 29520 | El Hotel Los Girasoles se encuentra clasificada como una micro – empresa, por contar con un total de 5 empleados. | Servicio de hospedaje y alojamiento |

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que el Hotel Los Girasoles actualmente no cuenta con una declaración de la Misión y Visión previamente establecidas.

3.4. Situación actual del Hotel Los Girasoles.

Por medio de una entrevista realizada a la Sra. María Olivia Valenzuela Holguín, propietaria del hotel Los Girasoles, se determinó la situación actual de las áreas de operación:

a) Servicios.

El Hotel Los Girasoles es una empresa que ofrece al cliente servicio de hospedaje y alojamiento.

Cuenta con 15 habitaciones, 1 restaurante, 1 salón de eventos, alberca, TV por cable, internet, envío y recepción de fax, así como servicio de lavandería.

Independientemente de los servicios que ofrece el Hotel, de cada 10 huéspedes que solicitan algún servicio inesperado, 6 se logran satisfacer.

b) Mercadotecnia.

El medio de publicidad que más utilizan para dar a conocer al hotel es en revistas locales y anuncios en las calles son el único medio de publicidad que utilizan, lo que le permite competir en el mercado, es la calidad y el precio que ofrece en comparación de los demás hoteles del municipio.

c) Administración y Finanzas.

En el Hotel Los Girasoles la mayoría de las decisiones las toma la propietaria, cuando ella se ausenta, la encargada lo hace, pero salvo unas cosas pide autorización.

El hotel Los Girasoles no ha tenido crecimiento en los últimos 5 años, no tienen valores establecidos pero si se le ha inculcado al personal el respeto al cliente y a sus pertenencias, no tienen objetivos, misión, visión establecidos, no trabajan familiares y su fuente de financiamiento utilizada actualmente es el banco mediante una tarjeta de crédito.

d) Recursos Humanos.

El ambiente laboral es agradable, los empleados se tratan con respeto. Para contratar a un personal buscan recomendados y los entrevistan.

Dentro de los problemas que se ha tenido con el empleado-huésped, es que en una ocasión, la muchacha del servicio tomo un objeto del huésped, y de inmediato fue despedida.

3.5. Análisis FODA

3.5.1. Fortalezas.

- a) Ser un hotel de prestigio por más de 9 años.
- b) Ubicación céntrica.
- c) Todas sus habitaciones son grandes y confortables.
- d) Es el único hotel con alberca en el municipio.

3.5.2. Debilidades.

- a) No tiene visión y misión del hotel.

- b) No cuenta con un organigrama establecido.
- c) Los empleados no están capacitados para el desempeño de sus funciones.
- d) No cuenta con página de Internet.
- e) No tiene estacionamiento.
- f) En la actualidad el área de restaurant no se encuentra operando.

3.5.3. Oportunidades.

- a) Implementar nuevas técnicas de servicio.
- b) Remodelar y dar mantenimiento al edificio en general.
- c) Crear una página de Internet.
- d) Expandirse a otros municipios.
- e) Ofrecer al cliente paquetes turísticos para que conozcan la región.

3.5.4. Amenazas.

- a) Entrada de nuevos competidores
- b) Insatisfacción de los clientes.
- c) Crisis económica.

3.6. Análisis Matricial Del FODA.

Tabla 4.- Análisis matricial FODA.

| | | |
|--|---|---|
| <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> | <p>FORTALEZAS</p> <p>F1.Ser un hotel de prestigio por más de 9 años.</p> <p>F2.Ubicación céntrica.</p> <p>F3.Todas sus habitaciones son grandes y confortables.</p> <p>F4.Cuenta con área de restaurant y salón de eventos.</p> <p>F5.Es el único hotel con alberca en el municipio.</p> | <p>DEBILIDADES</p> <p>D1.No tiene visión y misión del hotel.</p> <p>D2.No cuenta con un organigrama establecido.</p> <p>D3.Los empleados no están capacitados para el desempeño de sus funciones.</p> <p>D4.No cuenta con página de Internet.</p> <p>D5.No tiene estacionamiento.</p> <p>D6.En la actualidad el área de restaurant no se encuentra operando.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1.Implementar nuevas técnicas de servicio.</p> <p>O2.Remodelar y dar mantenimiento al edificio en general.</p> <p>O3.Crear una página de Internet.</p> <p>O4.Expandirse a otros municipios.</p> <p>O5.Ofrecer al cliente paquetes turísticos para que conozcan la región.</p> | <p>FO (Maxi-Maxi) Estrategias para maximizar tanto las F como las O Aumentar la publicidad del hotel en la sección amarilla, revistas, anuncios, periódicos locales, internet.</p> <p>Crear una agencia de viajes que ofrezca paquetes turísticos a los huéspedes.</p> <p>Elaborar una base de datos de los clientes para darles a conocer ofertas y promociones.</p> | <p>DO (Mini-Maxi) Estrategias para minimizar tanto las D y maximizar las O</p> <p>Elaborar un plan estratégico.</p> <p>Capacitar a los empleados al menos cada seis meses.</p> <p>Elaborar un manual de organización.</p> <p>Crear una página web del hotel en donde se resalten los servicios que ofrece.</p> <p>Abrir el restaurant.</p> <p>Acondicionar un terreno cerca del hotel para habilitarlo como estacionamiento.</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>A1.Entrada de nuevos competidores.</p> <p>A2.Insatisfacción de los clientes.</p> <p>A3.Crisis económica.</p> | <p>FA (Maxi-Mini) Estrategias para maximizar tanto las F y minimizar las A</p> <p>Satisfacer al cliente durante su estancia. Innovar constantemente los servicios que se ofrece.</p> <p>Enviar correos constantemente a los huéspedes para que tengan presente al hotel en su próximo viaje.</p> | <p>DA (Mini-Mini) Estrategias para minimizar las A como las D</p> <p>Elaborar un plan de capacitación para los empleados.</p> <p>Innovar servicios.</p> <p>Incentivar a los empleados.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Análisis de resultados.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2008), el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Es por ello que el enfoque de este trabajo es cualitativo, debido a que se estudiarán las características del entorno que rodea al hotel.

Para recolectar los datos de acuerdo a los autores antes mencionados, se dispone de una gran variedad de instrumentos o técnicas cualitativa, por ello, para tener un análisis completo de dichos entornos (externo e interno) se realizaron encuestas (Ver anexos) a los clientes y empleados del hotel para con ello poder recaudar información que permitiera una visión más objetiva y plantear las estrategias necesarias para el logro de los objetivos del hotel.

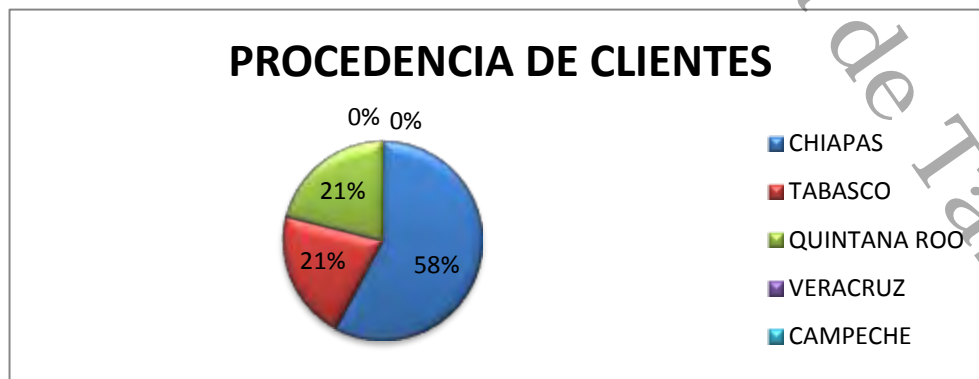
De igual manera y como complemento a las encuestas se realizó un estudio de campo mediante la observación a las actividades que se realizan en el Hotel Los Girasoles por parte de los empleados, lo que complementa el estudio realizado con las encuestas.

Para la realización de las encuestas se empleó el método no probabilístico, debido a la afluencia de clientes en horarios intermitentes y no constantes.

En el caso de los empleados todos fueron encuestados porque la población no es significativa para obtener una muestra por lo que se llevó a cabo un consenso.

En las siguientes gráficas se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

Figura 1.- Procedencia de los clientes.

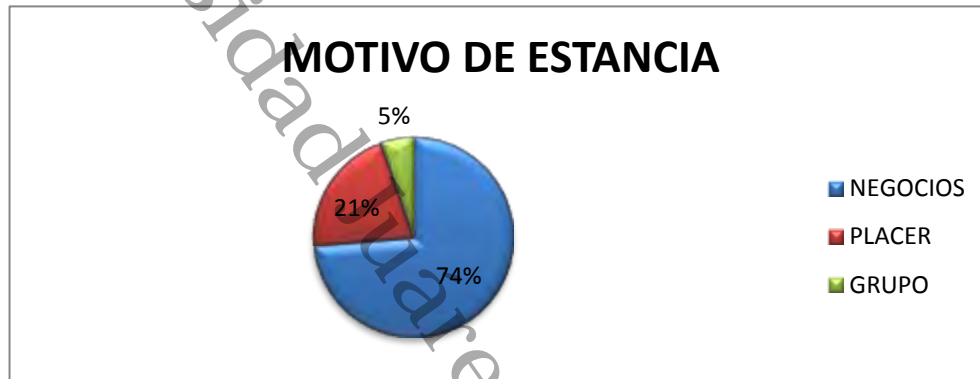


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1 se muestra la procedencia de los clientes que visitan el Hotel Los Girasoles en su mayoría del estado de Chiapas con un 58%, siendo este, el mercado cautivo del hotel y los

que en su caso muestran preferencia por los servicios que ofrece el mismo, sin embargo significativamente también se tienen clientes en el estado de Tabasco y Quintana Roo con un 21% de visitantes cada uno respectivamente.

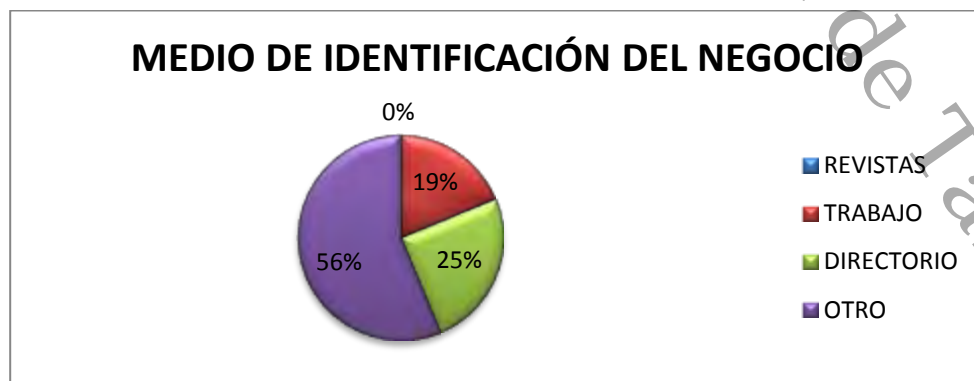
Figura 2.- Motivo de estancia.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se puede vislumbrar que los visitantes del Hotel Los Girasoles los visitan por múltiples razones, sin embargo, el principal motivo de visitas es por negocios con un 74% de los visitantes que se alojan en el hotel, solo el 21% lo hace por placer y el 5% realiza visitas en grupo.

Figura 3.- Identificación del negocio.

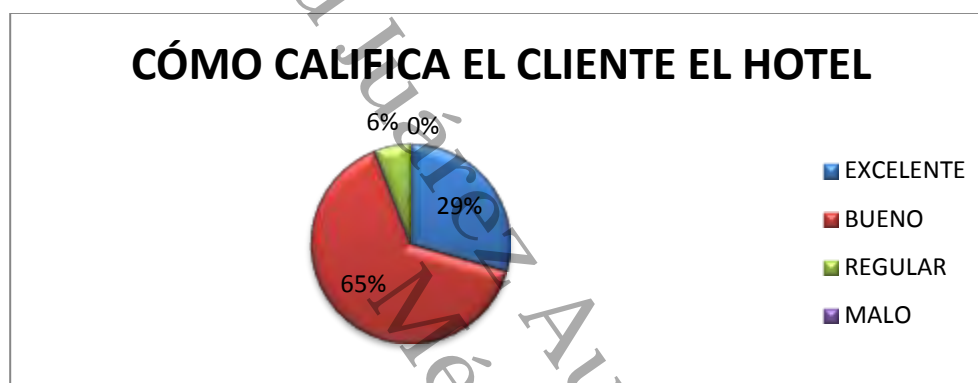


Fuente: Elaboración propia.

La figura 3 muestra el medio principal por el cual los clientes conocen los servicios que presta el Hotel Los Girasoles, siendo un 56% de los clientes que se enteran por anuncios en carreteras y preguntando a los habitantes de la ciudad, sin embargo el 25% lo ha conocido mediante el directorio y el 19% por medio de su trabajo.

CALIFICACIÓN GENERAL DEL HOTEL

Figura 4.- Calificación del hotel.



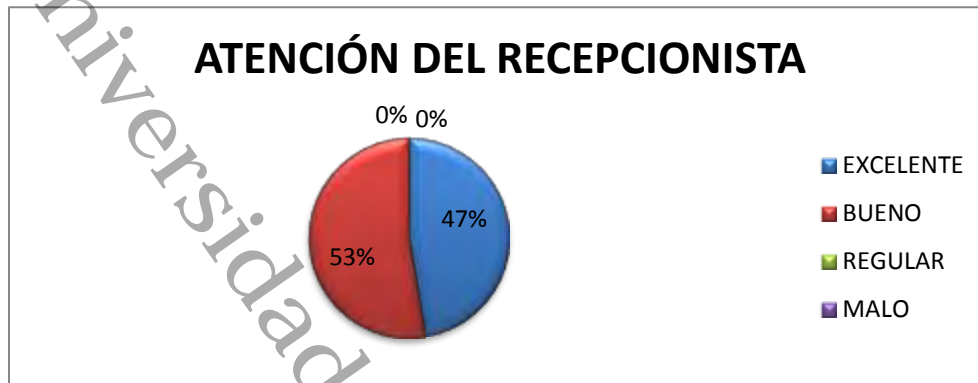
Fuente: Elaboración propia.

La figura 4 muestra la calificación que los clientes otorgan, siendo de manera general el 65% de los clientes evalúan al Hotel Los Girasoles como bueno, el 29% de los clientes califican el servicio de manera general como excelente y solo un 6% como malo, siendo que entre los clientes encuestados ninguno de ellos evalúa al hotel como malo.

RECEPCIÓN

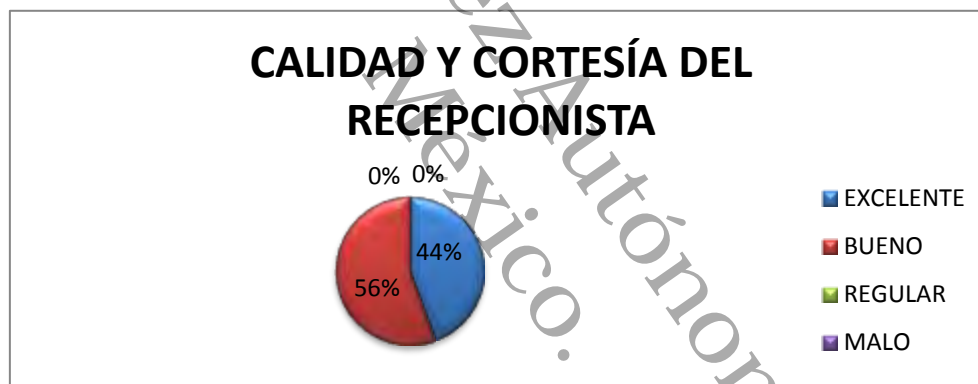
En la figura 5 se evalúa la recepción del hotel, siendo que uno de los primeros servicios que recibe el cliente es la recepción, misma que al ser evaluada por ellos un 53% mencionó que el servicio de recepción es bueno en general y el 47% restante lo calificó de excelente, los mismos clientes evaluaron la calidad y cortesía del recepcionista mencionando un 56% de estos que la calidad y cortesía mostrada por el recepcionista es buena y el 44% restante mencionó que es excelente.

Figura 5.- Atención del recepcionista.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.- Calidad y cortesía del recepcionista.



Fuente: Elaboración propia.

AMA DE LLAVES

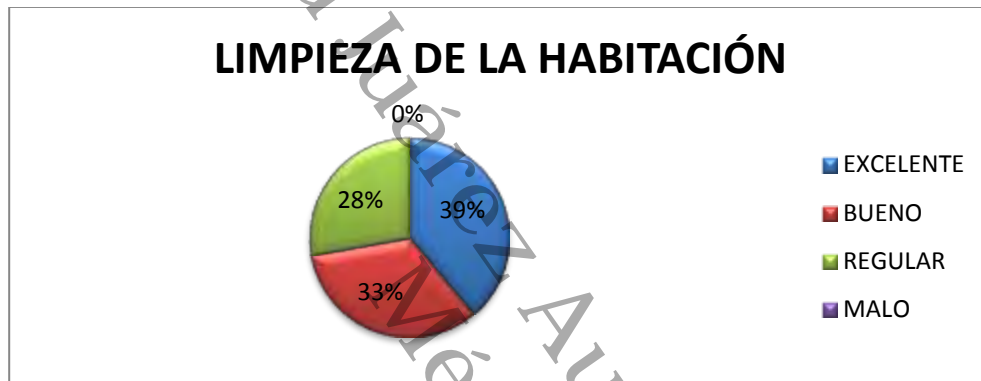
De los servicios en los que los clientes ponen mayor atención se encuentra el del ama de llaves, la cual se encarga de mantener en óptimas condiciones las instalaciones del hotel (orden y limpieza), este servicio fue evaluado en varios aspectos dentro de los cuáles el primero fue la limpieza a la habitación calificando la misma el 39% de los clientes como excelente, el 33% como malo y el 28% como regular (Ver figura 7).

De igual manera se evaluó la limpieza del hotel de manera general mencionando un 56% de los clientes que es buena, 38% excelente y solo el 6% como regular (Ver figura 8).

En la Figura 9 se muestra que el 61% de los clientes califica como excelente la atención del ama de llaves hacia ellos, mientras el 28% lo considera bueno y el 11% regular, es importante mencionar que ningún cliente considera la atención como mala por parte del ama de llaves.

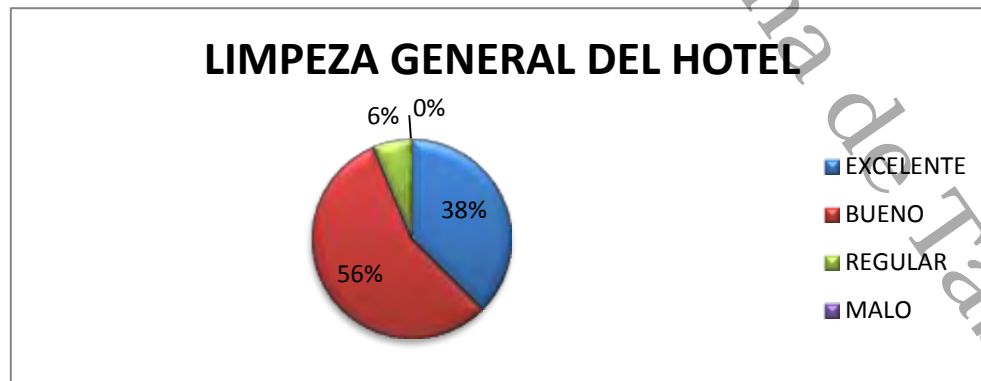
Por último se evaluó la cortesía que el ama de llaves tiene hacia los clientes (Ver figura 10), el 39% menciono la cortesía del ama de llaves como excelente, el 50% como buena y el 11% mencionó que esta es regular.

Figura 7.- Limpieza de la habitación.



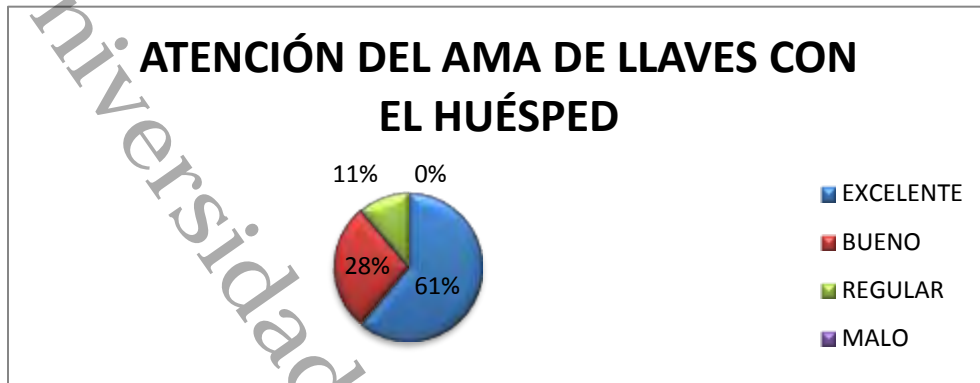
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.- Limpieza general.



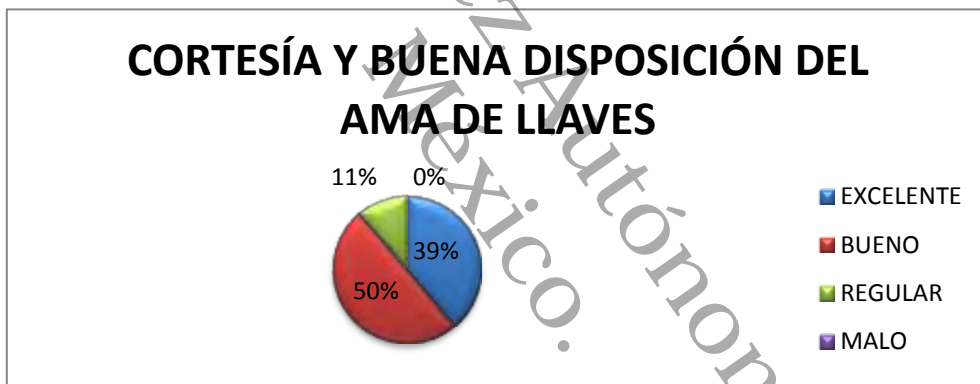
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9.- Atención del ama de llaves.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10.- Cortesía y disposición.



Fuente: Elaboración propia.

HABITACIONES

Las habitaciones son otro aspecto evaluado por los clientes (Figura 11), este rubro fue evaluado por los clientes en cinco aspectos, el primero de ellos es el estado general de la habitación, donde el 62% de los clientes mencionó que es bueno y el 19% de los clientes lo evaluó como excelente y regular en cada caso.

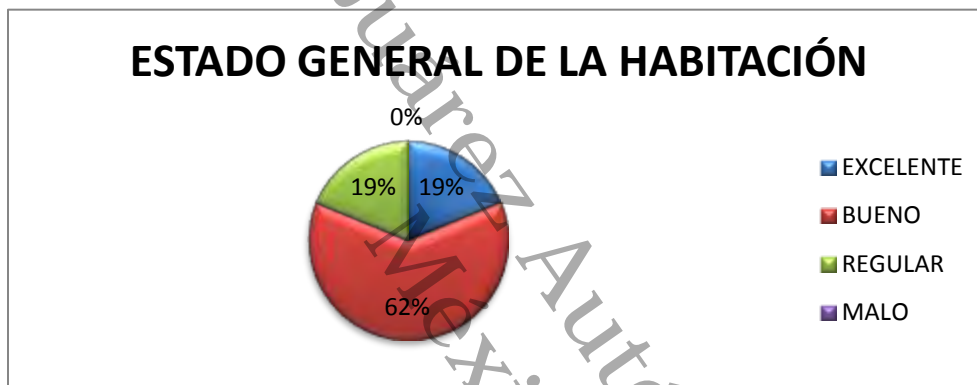
En la figura 12 se muestra otro aspecto evaluado de las habitaciones, el control de temperatura dentro de ellas, siendo el 23% de los clientes que lo considera excelente, el 65% como bueno y el 12% restante como regular.

El servicio de plomería de la habitación también fue evaluado, el 53% lo considera bueno, el 26% excelente, mientras que el 16% lo considera regular y el 5% malo (Ver figura 13).

El servicio de la televisión también fue evaluado y los clientes marcaron su opinión de la siguiente manera: 26% lo considera un servicio excelente, 53% bueno, 16% regular y 5% malo (Ver figura 14)

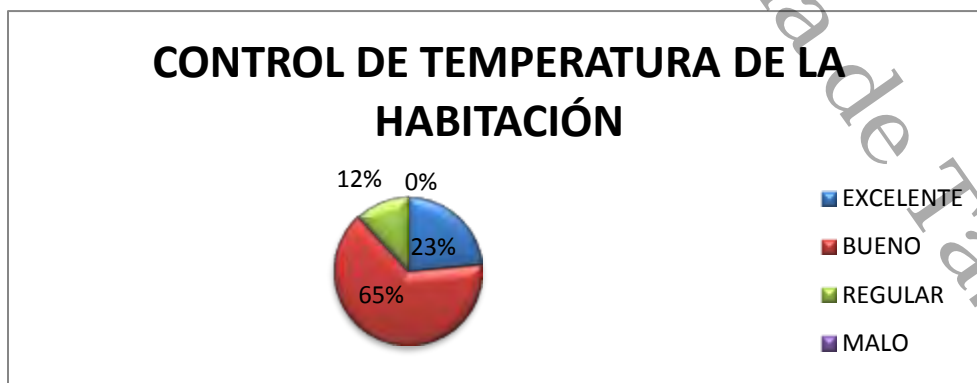
Por último fue evaluado el servicio de decoración el cuál el cliente indica en un 16% de excelente, 63% como bueno, 16% regular y 5% malo (Ver figura 15).

Figura 11.- Estado general de la habitación.



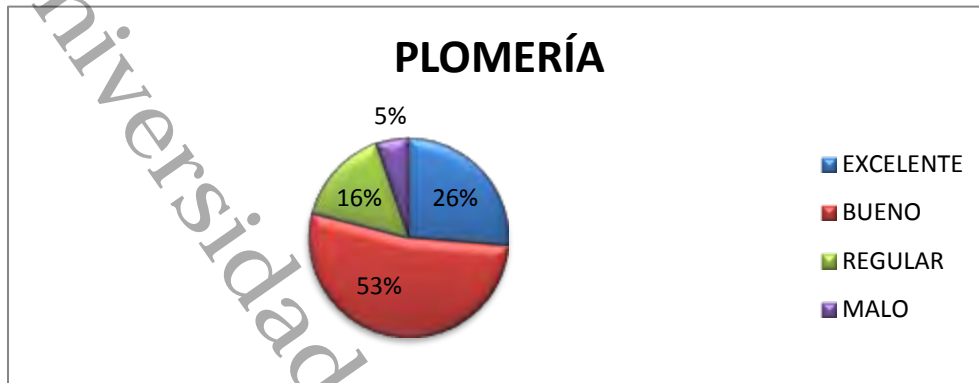
Fuente: Elaboración propia.

Figura 12.- Control de temperatura.



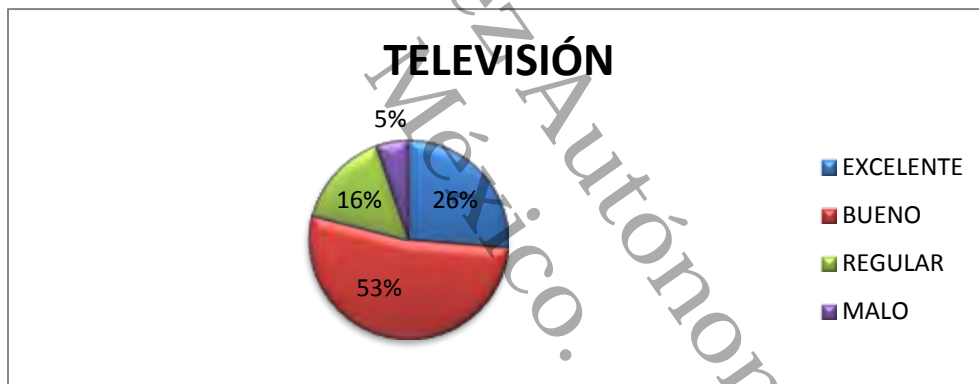
Fuente: Elaboración propia.

Figura 13.- Plomería.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14.- Televisión.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15.- Decoración.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL HOTEL LOS GIRASOLES.

4.1. Valores y Filosofía Organizacional.

Valores:

1. Atención al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Pertenencia
4. Confianza
5. Lealtad
6. Compromiso
7. Honestidad
8. Espíritu de servicio
9. Responsabilidad

Filosofía:

Ofrecer una grata experiencia a los huéspedes inspirando comodidad y calidez en el servicio.

4.2. Misión.

Brindar servicios de calidad y excelencia a nuestros huéspedes y clientes, a través de nuestra atención personalizada.

4.3. Visión.

Ser una empresa competitiva y consolidada, luchando constantemente por ser la mejor del municipio, logrando la preferencia y satisfacción de nuestros clientes excediendo sus expectativas de buen servicio.

4.4. Objetivo General.

1. Ser el Hotel número uno, el más auténtico y el preferido por los turistas del municipio de Pichucalco.
2. Satisfacción total de cada uno de nuestros huéspedes y clientes.

4.5. Definición de Objetivos y Estrategias.

Como parte de la propuesta del plan estratégico para el Hotel Los Girasoles, además de la declaración de la misión, visión, filosofía y valores planteadas anteriormente, se trabajara con cuatro estrategias específicas, tres de ellas hacia el interior del hotel y una hacia el exterior dirigida a la forma en la cual se da a conocer el hotel a sus clientes.

Objetivo 1.- Establecer una estructura organizacional que coadyuve al logro de los objetivos, metas, misión y visión del Hotel Los Girasoles.

Estrategia 1.- Realizar un análisis de la estructura actual del hotel, de las funciones de cada uno de los colaboradores del mismo, proponiendo una nueva estructura orgánica.

Objetivo 2.- Realizar la descripción de puestos del Hotel Los Girasoles para evitar la duplicidad de funciones.

Estrategias 2.- Describir cada uno de los puestos que integraran la nueva estructura orgánica del Hotel Los Girasoles.

Objetivo 3.- Generar e implementar un programa de capacitación que coadyuve al alcance de los objetivos del Hotel Los Girasoles.

Estrategia 3.- El responsable del área de Recursos Humanos realizará un programa de capacitación a través de la detección de necesidades analizada de las encuestas realizadas al cliente y establecerá el contacto y posible contratación de la o las personas que impartirá dicha capacitación al personal.

Objetivo 4.- Establecer estrategias para dar a conocer el servicio que presta el Hotel Los Girasoles de manera permanente.

Estrategia 4.- Realizar de manera inicial una página en Facebook, Twitter e Instagram que son las redes sociales más visitadas por los usuarios de internet para dar a conocer los servicios del Hotel Los Girasoles, al mismo tiempo generar propaganda visual que sea expuesta de manera visible en la localidad.

4.6. Estructura Orgánica Propuesta.

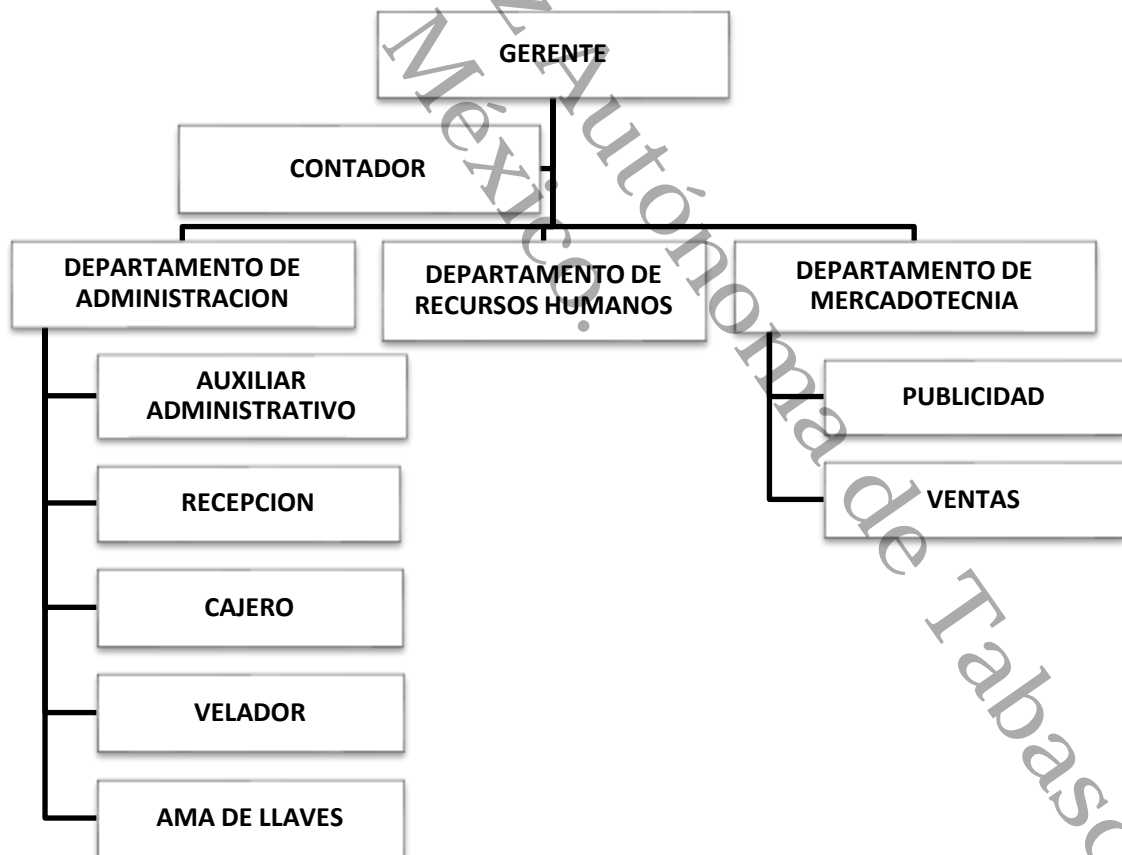
Para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el personal que labora en el Hotel Los Girasoles, se propone la siguiente estructura organizacional que coadyuve al logro de la misión, visión, objetivos y metas planteadas y con ello un mejor posicionamiento del mismo en los

clientes cautivos y consideración para su uso de los clientes potenciales que existen en el mercado.

Esta estructura de igual manera procurará una descripción de puestos (abajo señalada) que dará a conocer a cada colaborador del Hotel cuales son las funciones que debe desempeñar dentro del mismo.

Lo anterior evitará duplicidad de funciones en el personal, misma que al presentarse evita que se realicen trabajos que logran la satisfacción del cliente que elige hospedarse en el Hotel Los Girasoles.

Figura 16.- Estructura Orgánica.



Fuente: Elaboración propia.

4.6.1. Descripción de puestos.

GERENTE. Es el encargado de planear, organizar, dirigir, motivar, delegar, y controlar todas y cada una de las áreas del Hotel.

CONTADOR. Encargado de llevar la contabilidad de la empresa, así como los trámites ante hacienda.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN. Responsable de la ejecución del plan de trabajo establecido por el Hotel. Supervisar y coordinar las labores del personal a su cargo.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO. Encargado de supervisar el buen funcionamiento de cada una de los departamentos y áreas. Realizar cortes de caja, administrar facturas, ingresos y egresos.

RECEPCIÓN. Encargado de controlar y coordinar todas las reservaciones, vigilar y controlar los cupos de las habitaciones, para asegurarse de que no sobrepasen en el número de habitaciones. Recibe a los huéspedes. Vende y asigna habitaciones. Da información general del hotel. Hace el registro de entrada del huésped. Revisa el reporte de habitaciones hecho por ama de llaves. Lleva el control de entrada/salida de huéspedes. Reporta a ama de llaves las habitaciones check - out para fines de limpieza. Lleva el control de las llaves de la habitación Compras. Trato con proveedores. Reportar mensualmente al contador las entradas y salidas en efectivo.

CAJERO. Encargado del cobro de las habitaciones, así como de la facturación, llevar control de las entradas de efectivo y reportarlas al administrador.

VELADOR. Encargado de velar en las noches y vigilar el orden para asegurar y salvaguardar la vida de los huéspedes.

AMA DE LLAVES. Encargado de la limpieza de las habitaciones, pasillos y todas las áreas del hotel.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. Encargado del personal, elaboración de nóminas, capacitación del personal, evaluación del desempeño.

DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA. Encargado de la publicidad y la coordinación de estrategias de venta.

4.7. Presupuesto.

Para llevar a cabo las estrategias planteadas es necesario contar no sólo con recursos humanos capacitados para llevar a cabo cada una de ellas, también es importante contar con recursos financieros que permitan realizar la inversión necesaria para lograr implementarlas, por ello para las estrategias antes mencionadas se tiene el siguiente presupuesto:

Tabla 5.- Presupuesto para implementación de estrategias.

| <i>Estrategia</i> | <i>Presupuesto</i> |
|-------------------|--------------------|
| Estrategia 1 | \$ 2,000.00 |
| Estrategia 2 | \$ 2,000.00 |
| Estrategia 3 | \$ 40,000.00 |
| Estrategia 4 | \$ 8,000.00 |
| Total | \$ 52,000.00 |

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que el presupuesto antes mencionado es un estimado de los costos que se pueden generar para la implementación de las estrategias, dichos costos pueden variar en función de la utilización de personal externo para llevarlos a cabo.

Como resultado de todo lo anteriormente descrito se constituye un fortalecimiento organizacional, del que actualmente se adolece en el servicio que el Hotel “Los Girasoles” presenta.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones.

A través de los años, el sector hotelero en México ha representado una de las tres principales fuentes generadoras de empleos directos e indirectos, así como una fuente generadora de divisas para las regiones que basan su crecimiento económico en el turismo y en actividades afines. No debemos olvidar que 2009 fue un año crítico para el ramo, ya que se presentó una caída muy importante en su ocupación y en los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014 representaron una pequeña recuperación.

Sin lugar a dudas, los próximos años serán de oportunidades y de cambios importantes para las empresas hoteleras en el país, lo cual implica tomar decisiones oportunas, asertivas y alineadas a los cambios que están por venir.

De ahí, la importancia de considerar a la Planeación Estratégica, como una herramienta fundamental para lograr el éxito de los pequeños, medianos y grandes empresarios de la industria hotelera.

El plan estratégico propuesto para ser implementado del hotel "Los Girasoles", fue diseñado con el propósito fundamental de mejorar su funcionamiento y lograr un mejor posicionamiento en los clientes cautivos como potenciales, es por ello que se propone:

- a) Analizar la situación actual de la empresa en el mercado, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto a través del análisis de los entornos externo e interno;
- b) Determinar cuál es la imagen que refleja la empresa ante sus clientes actuales y potenciales en el mercado;

- c) Identificar el tipo de necesidad a nivel de recreación que demandan los clientes actuales y potenciales;
- d) Identificar la imagen que desea reflejar la empresa en estos momentos hacia sus clientes;
- e) Identificar el nivel de posicionamiento que ocupa en los clientes actuales y potenciales;
- f) Establecer los atributos diferenciales entre los complejos recreacionales existentes en el mercado;
- g) Establecer estrategias promocionales que permitan mejorar la actual imagen de la empresa a fin de lograr una mejor identificación de sus clientes.

A través de la investigación realizada y llevando a cabo el análisis de la situación actual de la empresa, se detectó que el Hotel “Los Girasoles”, no cuenta con una Visión, Misión y Valores, que sirvan de guía para el logro de los objetivos que se planteen a corto, mediano y largo plazo.

La misión y visión definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos se encuentran las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización. Por otra parte, se determinó, que dicha empresa carece de una organización administrativa sólida, no cuenta con una área de recursos humanos, dificultando así el eficiente desempeño laboral tanto del patrón como de sus colaboradores, principalmente por la falta de capacitación, además de la carencia de motivación, comunicación e incentivos, pero sobre todo la falta de trabajo en equipo que enfoque el cumplimiento de los objetivos del hotel.

Es importante destacar que en materia de mercadeo, el Hotel “Los Girasoles” no cuenta con un plan publicitario permanente, ni existe un portal o página web en internet, con información precisa y específica sobre los servicios que este ofrece.

Finalmente se propone que el Hotel “Los Girasoles” adapte sus servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, quienes ya visitan el destino, debido a que estos al parecer presentan otras necesidades e inquietudes.

Por lo tanto se concluye que el Plan Estratégico que se contempla para el Hotel “Los Girasoles” si es factible, ya que, a través de su implementación se logrará un eficiente desempeño de sus elementos como son el personal en contacto, el servicio y el soporte físico con el que cuenta el Hotel; y con esto lograr una plena satisfacción de sus clientes o usuarios.

5.2. Recomendaciones.

El Plan Estratégico, es una herramienta que debe ser utilizada para incentivar el desarrollo, posicionamiento y competitividad del Hotel “Los Girasoles”, esto debido a que, al hacer el estudio de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos); se pueden maximizar las primeras (Fortalezas y Oportunidades) y minimizar las segundas (Debilidades y Amenazas), en beneficio del óptimo funcionamiento del Hotel en referencia. Es por ello que al respecto se efectúan las siguientes recomendaciones:

- a) Implementar un departamento de Recursos Humanos, que sea el responsable de :
 - 1) Efectuar una reestructuración del recurso humano, debiendo ubicarse adecuadamente al personal en las diversas áreas del hotel de acuerdo a los niveles de experiencia y estudio que posea cada persona, así como las habilidades que demuestre en las labores que tiene encomendadas.

- 2) Realizar un manual de funciones que permita dar a conocer a cada persona que labora dentro del Hotel Los Girasoles cuáles son las actividades que tienen que desempeñar dentro del mismo y con ello evitar la duplicidad de dichas actividades que restan productividad y eficiencia del personal.
- 3) Realizar un Programa de Capacitación permanente dirigido al personal que trabaja en el hotel, consiguiendo de esta forma que el recurso humano sea más eficaz y eficiente brindando de esta manera un mejor servicio al principal activo del hotel que es el cliente o usuario.
- b) Desarrollar un sistema de calidad en los servicios que ofrece que involucre a todas las áreas del hotel así como del personal de la misma.
- c) Implementar un sondeo de mercado y encuestas que permitan conocer las necesidades de los clientes.
- d) Difundir la misión, visión y valores en el personal que labora dentro del Hotel Los Girasoles y la imagen corporativa, a través de todos los medios posibles.
- e) Buscar un espacio destinado para implementar el servicio de parqueo para sus clientes, debido a que constituye una de las principales necesidades de los mismos

Es importante destacar que para lograr perfeccionar el servicio y atención al cliente del hotel, se recomienda al dueño y al personal que labora en este, implementar una innovación, tanto de la cultura corporativa como de la mentalidad empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Amador, F. (2009). "Planeación estratégica", proasetel.com, artículos de Administración.
- Álvarez, M. L. (2003). "Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad". Contaduría y Administración, núm. abril-junio, pp. 5-22.
- Barragán L. (2005), *Hotelería*. México, Instituto Politécnico Nacional.
- Campos, B. (2006). "Dirección Estratégica: Desarrollo de la Estrategia y Análisis de Casos". Madrid, España: Pirámide.
- Castanias R. y Helfat C. (2001). "The managerial rents model: Theory and empirical analysis" *Journal of Management*, 27. pp. 661-678; H.P. Gunz y R.M.
- Castro. B.A. (2007), "Análisis organizacional desde la teoría general de sistemas", Tesis Doctoral, Universidad la Serena.
- Chandler, A. (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise". Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Charles, W., y Gareth, R. (1996). "Administración estratégica. Un enfoque integrado". Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- De la Torre, F. (2009). "Administración hotelera 2: Alimentos y bebidas", Editorial Trillas.
- Di Mauro, P. L. (2012), "Manual práctico de recepción hotelera", Editorial Trillas.
- Drucker, P. (1997). "La Gerencia de Empresas". Editorial Hermes, S.A. México.
- García de M, D. y Daza, A. (2006). "Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias". *Telos*, pp.34-50.
- Goodstein., L. D. (1998). Planeación estratégica aplicada. Estados Unidos: Mac Graw Hill.
- Gómez, M. M. (2006), "Introducción a la metodología de la investigación científica" Primera edición, Editorial Brujas.
- Hernández, S.R., Fernández, C.C., Baptista, L.P., (2008) "Metodología de la investigación", Quita edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, y R. S. (2006). "Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia". Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Hitt, M. R., Ireland, D. y Hoskisson, R.E. (2008). "Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos" 7ª. Edición. Editorial Cengage Learning. México.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. [INAFED] (2014). Recuperado el 17 de Diciembre de 2014, de: <http://www.inafed.gob.mx>

- Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática [INEGI] (2009). Censo Económicos. Recuperado el 11 de Noviembre de 2011, de: <http://www.inegi.org.mx>
- Lattin W. G. (2009), "*Administración moderna de hoteles y moteles*", Editorial Trillas.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1995). "*Biblioteca de Planeación Estratégica*". Tomos I-IV. México: Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1982). "*Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*". CECSA. 1982.
- Robbins, S. y de Cenzo, D. (2002). "*Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*". Editorial Prentice-Hall. México.
- Robbins S.P y Judge T.A (2009). "*Comportamiento organizacional*". Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2001). "*Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*". Editorial ECAFSA.
- Salazar, Dalmar y Romero, G. E. (2006). "*Planificación. ¿Éxito Gerencial?*". *Multiciencias*", núm. marzo.
- Secretaría de Turismo [SECTUR] (2011) "*Sistema de clasificación hotelera Mexicano*".
- Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. 3R Editores. Bogotá.
- Steiner, G. (2009). "*Planeación Estratégica*" (Trigésima sexta reimpresión) México: Grupo Editorial Patria.
- Stoner, J. (1997). "*Administración*". Editorial Prentice May. México.
- Tashakkori, A., Teddlie, Ch. (2003). "*Handbook of mixed methods in social & behavioral Research*", Social Science.
- Thompson, A. y Strickland III (2008). *Administración estratégica*. Editorial McGraw Hill. México.
- Viajeros.com (2011). Recuperado: <http://www.viajeros.com/articulos/clasificacion-de-hoteles-de-una-a-cinco-estrellas>.

GLOSARIO.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.- Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio tomando en cuenta los cambios que se presentan día a día, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos.

ALTOS DIRECTIVOS.- Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas. Es un término utilizado en el medio empresario aunque también puede llamarse Alta Dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal.

AMENAZAS.- Todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

ANÁLISIS FODA.- Se define como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

AVANCES TECNOLÓGICOS.- Son aplicaciones y funciones que han adquirido los aparatos tecnológicos a través del tiempo. Por medio de los inventos y las capacidades de mejorar y evolucionar el entorno actual de las personas que utiliza la tecnología como herramienta de trabajo y/o calidad de vida.

CAMBIO CLIMÁTICO.- Se llama cambio climático a la modificación del clima con respecto al historial climático a una escala global o regional. Tales cambios se producen a muy diversas escalas de tiempo y sobre todos los parámetros meteorológicos: temperatura, presión atmosférica, precipitaciones, nubosidad, etc.

COMPETENCIA.- Una competencia es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollarse con acción efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de

las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

COMPETITIVIDAD.- Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

COMPETENCIAS CENTRALES.- Son aquellas capacidades distintivas que la empresa u organización, dominadas en forma consistente y son generadoras de valor para el cliente. A su vez, las competencias centrales deben ser características difíciles de imitar por la competencia y tener la capacidad de ser aplicadas en distintos mercados.

CRECIMIENTO ECONÓMICO.- Es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente de un país o una región) en un determinado período (generalmente en un año).

DEBILIDADES.- Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.- Se define como el plan global de investigación que intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma]. De modo que se acentúa el énfasis en la dimensión estratégica del proceso de investigación.

DESARROLLO EMPRESARIAL.- Es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. Para una mejor finanza y recurso en la empresa.

ENFOQUE ADMINISTRATIVO.- Es el proceso a través del cual se recogen los conocimientos administrativos pertinentes para relacionarlos con las labores administrativas, lo que los

administradores hacen. Este enfoque pretende integrar los conceptos, principios, y técnicas que se encuentran en la base de las tareas de la administración. El enfoque del proceso administrativo parte del reconocimiento de que existe un núcleo central de conocimiento de administración pertinente únicamente para el campo de la administración.

ENFOQUE CUALITATIVO.- Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

ENFOQUE CUANTITATIVO.- Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

ENFOQUE TEÓRICO.- Es la fundamentación teórica de cualquier trabajo, la cual puede estar basada en las conceptualizaciones, definiciones, clasificaciones, antecedentes. Constituye la base fundamental para la construcción del marco teórico que puede denominarse, marco teórico conceptual o marco teórico propiamente dicho.

ENTORNO EXTERNO.- Se refiere al medio externo que rodea a la empresa derivando del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad. Factores económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos que influyen de forma similar en todas las organizaciones que operan en un momento dado en un espacio económico determinado

ESTRATEGIA.- Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

FORTALEZAS: Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

GERENCIA.- La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

GLOBALIZACIÓN.- Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.

HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA.-Proceso a través del cual aprendemos el conjunto de técnicas efectivas y sencillas, que nos permiten identificar, analizar y solucionar problemas usando datos y procesos de razonamiento lógico y estructurado.

HOTEL.- Hotel es un establecimiento donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población.

HOTEL CINCO ESTRELLAS.- Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios tales como secador de pelos, gel de baño y TV por Cable. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo duty free, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas.

HOTEL CUATRO ESTRELLAS.- Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios tales como secador de pelos, gel de baño y TV por Cable. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo duty free, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas.

HOTEL DOS ESTRELLAS.- Estos hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos. Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo.

HOTEL TRES ESTRELLAS.- Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que las consumas. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones.

HOTEL UNA ESTRELLA.- Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen. Tendrás una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales –sólo para dormir y seguir viaje– y no cuentan

con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, y a veces puedes llegar a encontrar un ropero y una mesa de luz.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.- Es exponer las razones científicas, económicas o sociales por las cuales se quiere realizar. Toda investigación debe realizarse con un propósito definido. Se deberá explicar por qué es conveniente realizar el estudio y cuáles son los beneficios que se esperan con el conocimiento obtenido. Al igual que la introducción, requiere de amplia revisión bibliográfica.

MARCO TEÓRICO (o conceptual).- Es el grupo central de conceptos y teorías que uno utiliza para formular y desarrollar un argumento (o tesis). Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que uno usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura) son necesarios para desarrollar una tesis cohesiva y convincente.

MERCADOTECNIA.- La mercadotecnia o marketing consiste en un conjunto de principios y prácticas que se llevan a cabo con el objetivo de aumentar el comercio, en especial la demanda. El concepto también hace referencia al estudio de los procedimientos y recursos que persiguen dicho fin.

METAS ORGANIZACIONALES.- Las metas organizacionales son formulaciones que establecen el estado futuro deseado.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.- Procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar y aportar un conocimiento.

MÉTODO MIXTO.- Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener un "fotografía" más

completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos.

MISIÓN.- Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

OPORTUNIDADES.- Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.- El pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.- Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

PLANIFICACIÓN.- Es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.

PLAN ESTRATÉGICO.- Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.- Es una declaración clara y concisa que describe los síntomas del problema a abordar.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.- Es uno de los primeros metodológicos que un investigador debe llevar a cabo cuando emprende una investigación. La pregunta de investigación debe ser formulada de manera precisa y clara, de tal manera que no exista ambigüedad respecto al tipo de respuesta esperado.

TOMA DE DECISIONES.- Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

VALORES.- Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

VISIÓN.- Es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

ANEXOS.

ANEXO 1.

FORMATO DE ENTREVISTA

OBJETIVO. Conocer el funcionamiento de la organización y la situación actual para una planeación estratégica en el Hotel Los Girasoles.

A. Producción del Servicio:

1. ¿Cuál es el giro de la empresa?
2. ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?
3. ¿Qué servicios ofrece en el hotel?
4. Cuando los huéspedes han solicitado un servicio inesperado ¿Han podido satisfacerlo?

B. Mercadotecnia:

1. ¿Utiliza alguna publicidad?
2. ¿Cuáles son los servicios que le permiten a la empresa competir en el mercado?

C. Administración y Finanzas:

1. ¿Se tienen algún organigrama? ¿De qué tipo?
2. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
3. ¿Cuáles son los factores que han permitido el crecimiento del Hotel, en los últimos 5 años?
4. ¿Cuáles son los valores éticos dentro de la empresa?
5. ¿Cuáles son sus objetivos, misión, política establecidos?
6. ¿En la empresa tienen contratados?
7. ¿Cuenta con algún financiamiento para el desarrollo de las actividades del Hotel?

D. Recursos Humanos:

1. ¿Cómo es el ambiente laboral en el Hotel?

2. ¿Existe algún proceso de selección y contratación del personal?
3. ¿Ha tenido alguna experiencia de manejo de conflictos?

E. Análisis del gerente:

1. ¿Tiene conocimientos administrativos?
2. ¿Qué servicios ha ofrecido desde el inicio del Hotel?
3. ¿Qué servicios ha implementado?
4. ¿Cuáles son las ventajas competitivas del Hotel?
5. ¿Cuáles son las debilidades i identificadas en la empresa o en que considera que se esté fallando?
6. ¿Qué oportunidades localiza para el beneficio de la empresa?
7. ¿Cómo podría la empresa enfrentar las amenazas que se le presenten?
8. ¿cuenta con un plan o estudio realizado sobre la situación de la empresa?
9. ¿Qué acciones ha trabajado para abordar la situación que presenta?

ANEXO 2.

FORMATO ENCUESTA AL CLIENTE

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del huésped en cuanto al servicio de alojamiento que ofrece el Hotel Los Girasoles.



Estamos complacidos de que se hospede con nosotros, su opinión es muy importante. Por favor llene el siguiente formulario para saber cómo podemos ofrecerle el más alto nivel de servicio en el futuro y permanecer como uno de los hoteles mejor posicionados en la ciudad.

Nombre: _____ Sexo: F ___ M ___

Email: _____ Nombre de la Empresa: _____

Municipio: _____ Estado: _____

Fecha de llegada: _____ Fecha de salida: _____

Marque con una X la respuesta.

Su estancia fue por:

Negocios Placer Grupo Otro: _____

Cómo supo de nosotros:

Revistas Trabajo Directorio Otro: _____

| ASPECTOS | | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|-----------------------------|---|-----------|-------|---------|------|
| General | Cómo calificaría nuestro hotel | | | | |
| Recepción | Atención del recepcionista | | | | |
| | Calidad y cortesía | | | | |
| Ama de Llaves | Limpieza de la habitación | | | | |
| | Limpieza y servicio durante su estancia | | | | |
| | Atención con el huésped | | | | |
| | Cortesía y buena disposición en general | | | | |
| Habitación | Estado general de la habitación | | | | |
| | Control de temperatura de la habitación | | | | |
| | Plomería | | | | |
| | Televisión | | | | |
| | Decoración | | | | |
| Cafetería y dulcería | Limpieza | | | | |
| | Variedad de productos | | | | |

Sugerencias: _____

Gracias. Estamos para servirle, Vuelva pronto.

ANEXO 3.

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

TITULO:

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Sexo: _____ Edad: _____ Antigüedad: _____ Nivel máximo de estudios: _____ Fecha: _____

Objetivo: Conocer el grado de compromiso los trabajadores del lugar donde laboran, así como del conocimiento de los objetivos de la empresa.

¿Conoce los objetivos, misión y visión de la organización?

_____ Si _____ No _____

¿Ha participado alguna vez en la toma de decisiones? Marque con una X.

Si _____ No _____

Menciona una ocasión:

¿Ha recibido algún tipo de capacitación? Marque con una X.

Si _____ No _____

¿Cuáles?

¿Cómo siente el ambiente laboral en la empresa? Marque con una X.

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

¿Ha tenido alguna vez enfrentamientos o disgustos con algún compañero de trabajo? Marque con una X.

Si _____ No _____

¿Cuál?

¿Cómo lo resolvió?

¿Se siente satisfecho con su trabajo?

ANEXO 4







CROQUIS

