UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA CIUDAD DE BAÑOS, CON EL FIN DE ESTABLECER UN MODELO DE GESTIÓN HOTELERA SUSTENTABLE, TOMANDO COMO REFERENCIA AL HOTEL VILLA SANTA CLARA.

AUTOR: MIGUEL ÁNGEL AVILÉS FLORES

DIRECTOR: MARWIN YOVANY CEDAMANO GARCÍA

ABRIL, 2017

CERTIFICACIÓN

Yo, Miguel Ángel Avilés Flores, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Firma del Graduando
Miguel Ángel Avilés Flores

Yo, MARWIN YOVANY CEDAMANO GARCÍA, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor Miguel Ángel Avilés Flores, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Firma del Director de Trabajo de Grado
MARWIN YOVANY CEDAMANO GARCÍA

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi familia y a mis amigos, por el apoyo, las oportunidades, el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional.

Miguel

ÍNDICE

Pág.

Certificación ii
Agradecimiento iii
Índice iv
Tablas y figuras ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Síntesis xiii
Abstract xiv
Capítulo I Plan de Investigación 1
1.1. Problema 1
1.1.1. Formulación del problema 2
1.1.2. Sistematización del problema 3
1.2. Justificación 3
1.2.1. Justificación teórica 3
1.2.2. Justificación metodológica 4
1.2.3. Justificación práctica 4
1.3. Objetivos 6
1.3.1. Objetivo general 6
1.3.2. Objetivos específicos 6
1.4. Marco Teórico 8
1.4.1. Gestión 8
1.4.2. Modelo de gestión 9
1.4.3. Administración 9
1.4.4. Planificación 10
1.4.5. Organización 12
1.4.6. Dirección 13
1.4.7. Control 14
1.4.8. Marketing 15
1.4.9. Promoción 17
1.4.10. Marco conceptual 18
Capítulo II Análisis del sector hotelero de la ciudad de baños 21

2.1. Análisis macroentorno 21
2.1.1. Factores políticos 21
2.1.1.1. Aspectos políticos 21
2.1.1.2. Aspectos normativos 24
2.1.2. Factores Económicos 25
2.1.2.1. PIB 25
2.1.2.2. Inflación 27
2.1.2.3. Índice de actividad 30
2.1.3. Factores Sociales 32
2.1.3.1. Empleo 32
2.1.3.2. Pobreza 34
2.1.4. Factores Tecnológicos 36
2.2. Análisis del contexto turístico del Ecuador 37
2.2.1. Perspectiva del sector hotelero 38
2.3. Análisis del sector turístico de la ciudad de Baños 43
2.3.1. Principales atractivos 43
2.3.2. Visitantes - Segmentos 44
2.4. Análisis hotelero de la ciudad de Baños 46
2.4.1. Diagnóstico general 46
Capítulo III Diagnóstico del caso de estudio hotel villa santa clara 50
3.1. Metodología de la investigación 50
3.1.1. Población y muestra 51
3.1.2. Técnica e instrumento de recolección de información 52
3.1.3. Resultados 55
3.1.3.1. Resultados encuesta a representantes de empresas turísticas 55
3.1.3.2. Resultados de encuesta a turistas 64
3.2. Diagnóstico organizacional 70
3.2.1. Microentorno ..... **¡Error! Marcador no definido.**
3.2.1.1. Competidores actuales 71
3.2.1.2. Nuevos competidores 71
3.2.1.3. Sustitutos 72
3.2.1.4. Poder de negociación de proveedores 72

3.2.1.5. Poder de negociación de clientes 73
3.2.2. Análisis interno 74
3.3. matriz FODA 75
Capítulo IV Modelo de gestión 77
4.1. Aspectos generales 77
4.1.1. Objetivo 77
4.1.2. Alcance 77
4.1.3. Fundamentación 77
4.2. Plan estratégico 78
4.2.1. Direccionamiento 78
4.2.1.1. Declaración de misión 78
4.2.1.2. Declaración de visión 81
4.2.1.3. Principios organizacionales 83
4.2.1.4. Estructura propuesta 85
4.2.2. Determinación de la estrategia 87
4.2.2.1. Estrategia general 87
4.2.2.2. Aspectos comerciales generales 88
4.2.3. Objetivos y metas 90
4.2.3.1. Objetivos generales 91
4.2.3.2. Objetivos específicos 92
4.2.3.3. Acciones operativas 93
4.3. Resultados esperados 98
4.3.1. Datos para estimación 99
4.3.2. Estimación simple 102
4.3.3. Estimación con la planificación 105
4.3.4. Comparativo 108
4.4. Aspectos para la implementación 112
4.4.1. Aspectos previos a la implementación 112
4.4.2. Seguimiento y control 113
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones 116
5.1. Conclusiones 116
5.2. Recomendaciones 118

Bibliografía 119
ANEXOS 124
ANEXO 1 – Formato de encuesta aplicada 124
ANEXO 2 – Planta Turística de Tungurahua y Baños 126

Tablas

Tabla N° 1. Aprobación de la gestión del presidente 21
Tabla N° 2. Aprobación de la gestión de la asamblea 22
Tabla N° 3. Variación del PIB anual 25
Tabla N° 4. Variación trimestral del PIB 26
Tabla N° 5. Inflación anual 28
Tabla N° 6. Inflación por división de consumo 29
Tabla N° 7. Índice de nivel de actividad registrada 31
Tabla N° 8. Situación anual del empleo 33
Tabla N° 9. Indicadores de pobreza por consumo 34
Tabla N° 10. Principales atractivos turísticos de Baños de Agua Santa 43
Tabla N° 11. Características de turistas extranjeros que viajan a Baños 44
Tabla N° 12. Características de turistas nacionales que viajan a Baños 45
Tabla N° 13. Población 51
Tabla N° 14. Tabla de necesidades de información para el diseño de la encuesta 53
Tabla N° 15. Empresa con gerente o administrador 55
Tabla N° 16. La persona a cargo de la administración aplica herramientas, técnicas o métodos administrativos 56
Tabla N° 17. La organización ha definido la misión o la visión empresarial 56
Tabla N° 18. La organización ha definido los principios organizacionales 57
Tabla N° 19. La organización ha definido claramente la estructura organizacional 58
Tabla N° 20. Las funciones del personal están correctamente identificadas y definidas 58
Tabla N° 21. La organización ha establecido una estrategia general para la operación de la empresa 59
Tabla N° 22. La organización ha aplicado o definido estrategias de comercialización 60
Tabla N° 23. Organización con un planteamiento claro de metas y objetivos organizacionales 61

Tabla N° 24. Organización ha definido acciones específicas para el cumplimento de metas 62
Tabla N° 25. Organización con controles de calidad en el servicio 62
Tabla N° 26. Organizaciones con capacidad para evaluar el desempeño o rendimiento organizacional 63
Tabla N° 27. Servicio de alojamiento utilizado tiene gerente o administrador 64
Tabla N° 28. Conocimiento de la misión o la visión empresarial 65
Tabla N° 29. Conocimiento de los principios organizacionales 66
Tabla N° 30. Personal con funciones y cargos definidos 67
Tabla N° 31. Servicio de alojamiento utiliza estrategias de comercialización 68
Tabla N° 32. Servicio de alojamiento lleva controles de calidad 69
Tabla N° 33. Rangos de valoración de las fuerzas de porter 70
Tabla N° 34. Calificación cuantitativa de la rivalidad entre competidores existentes 71
Tabla N° 35. Calificación cuantitativa de factores de amenaza de nuevos ingresos 71
Tabla N° 36. Amenaza de productos sustitutos 72
Tabla N° 37. Poder de negociación de los proveedores 73
Tabla N° 38. Evaluación cuantitativa de los factores de poder de negociación de los compradores 73
Tabla N° 39. Análisis interno 7'S 74
Tabla N° 40. Análisis interno de la cadena de valor 75
Tabla N° 41. Matriz FODA 75
Tabla N° 42. Funciones del personal 86
Tabla N° 43. Objetivos generales 91
Tabla N° 44. Objetivos específicos 92
Tabla N° 45. Acciones operativas 93
Tabla N° 46. Presupuesto del plan de acción operativo 96
Tabla N° 47. Cronograma del plan operativo 97
Tabla N° 48. Afluencia de huéspedes 99
Tabla N° 49. Capacidad instalada 100
Tabla N° 50. Ocupación actual 101

Tabla N° 51. Escenario base para las proyecciones 101
Tabla N° 52. Proyección del escenario simple 103
Tabla N° 53. Resultados de proyección del escenario simple 104
Tabla N° 54. Proyección del escenario con planificación 106
Tabla N° 55. Resultados de proyección del escenario con planificación 107
Tabla N° 56. Comparativo de ingresos 108
Tabla N° 57. Comparativo de costos 109
Tabla N° 58. Comparativo de gastos 110
Tabla N° 59. Comparativo de utilidades 111

Figuras

Figura N° 1. Proceso del marketing 17
Figura N° 2. Aprobación de la gestión del presidente 22
Figura N° 3. Aprobación de la gestión de la asamblea 23
Figura N° 4. Variación del PIB anual 26
Figura N° 5. Variación trimestral del PIB 27
Figura N° 6. Inflación anual 28
Figura N° 7. Inflación por división de consumo 30
Figura N° 8. Índice de nivel de actividad registrada 31
Figura N° 9. Situación anual del empleo 33
Figura N° 10. Indicadores de pobreza por consumo 35
Figura N° 11. Computadores por hogar en Ecuador, años 2012-2016 36
Figura N° 12. Porcentaje de Smartphone frente a celulares activos, período 2011-2016 37
Figura N° 13. Balanza Turística 2015-2016 (Enero a septiembre) 42
Figura N° 14. Establecimientos de la planta turística en Tungurahua 46
Figura N° 15. Composición de la planta turística de Baños 47
Figura N° 16. Planta Turística de Baños - detalle 48
Figura N° 17. Nivel de establecimientos de alojamiento 49
Figura N° 18. Empresa con gerente o administrador 55
Figura N° 19. La persona a cargo de la administración aplica herramientas, técnicas o métodos administrativos 56
Figura N° 20. La organización ha definido la misión o la visión empresarial 57
Figura N° 21. La organización ha definido los principios organizacionales 57
Figura N° 22. La organización ha definido claramente la estructura organizacional 58
Figura N° 23. Las funciones del personal están correctamente identificadas y definidas 59
Figura N° 24. La organización ha establecido una estrategia general para la operación de la empresa 60

Figura N° 25. La organización ha aplicado o definido estrategias de comercialización 60
Figura N° 26. Organización con un planteamiento claro de metas y objetivos organizacionales..... 61
Figura N° 27. Organización ha definido acciones específicas para el cumplimento de metas 62
Figura N° 28. Organización con controles de calidad en el servicio..... 63
Figura N° 29. Organizaciones con capacidad para evaluar el desempeño o rendimiento organizacional..... 64
Figura N° 30.Servicio de alojamiento utilizado tiene gerente o administrador..... 65
Figura N° 31. Conocimiento de la misión o la visión empresarial..... 66
Figura N° 32. Conocimiento de los principios organizacionales..... 67
Figura N° 33. Personal con funciones y cargos definidos 68
Figura N° 34. Servicio de alojamiento utiliza estrategias de comercialización..... 69
Figura N° 35. Servicio de alojamiento lleva controles de calidad..... 70
Figura N° 36. Estructura propuesta..... 85
Figura N° 37. Resultados de proyección del escenario simple..... 104
Figura N° 38. Resultados de proyección del escenario con planificación..... 107
Figura N° 39. Comparativo de ingresos..... 108
Figura N° 40. Comparativo de costos..... 109
Figura N° 41. Comparativo de gastos..... 110
Figura N° 42. Comparativo de utilidades 111

Síntesis

El turismo es uno de los sectores que ha mostrado un crecimiento importante en los últimos años, en los que la visita de turistas ha crecido para una serie de hoteles y restaurantes, en parte, gracias al apoyo gubernamental, pero, sobre todo, en función de los atractivos turísticos que el país tiene. Una de las regiones más visitada por turistas propios y extranjeros es la ciudad de Baños de Agua Santa, que está rodeada de atractivos turísticos de aventura, naturaleza, y se ha convertido en un punto de encuentro multicultural. El Hotel Villa Santa Clara es una casa de hospedaje, como varias de la ciudad, que funciona por más de 20 años, y que, gracias a su estructura y buena atención, ha podido sobrevivir a una competencia que apareció en los últimos años; sin embargo, debido a que es un negocio administrado de manera tradicional, no ha mejorado sus ingresos en los últimos años, pues, en el mejor de los meses no llega a ocupar la mitad de su capacidad instalada. En función de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se comprobó que el sitio gusta a los visitantes del lugar; sin embargo, hace falta mejorar en cuanto a la atención que brinda al cliente, y aplicar estrategias que capten un mayor número de huéspedes. El modelo de gestión propuesto, incluye un direccionamiento estratégico de acuerdo a la competitiva actualidad del sector hotelero del momento, así como también la propuesta de una nueva estructura de personal para afrontar una mayor demanda. Luego de revisar algunas pautas comerciales, se esbozó el plan operativo anual, en el que se determinaron las acciones concretas para lograr mejores resultados. Finalmente, con ayuda de proyecciones a mediano plazo, se pudo comprobar que un hotel de tamaño medio puede volverse sustentable y rentable, aplicando las estrategias para una mayor captación de huéspedes.

Abstract

Tourism is one of the sectors that has shown a significant growth in recent years, in which the visit of tourists has grown for a number of hotels and restaurants, partly thanks to government support, but above all, depending on The tourist attractions that the country has. One of the regions most visited by its own and foreign tourists is the city of Baños de Agua Santa, which is surrounded by tourist attractions of adventure, nature, and has become a multicultural meeting point. The Hotel Villa Santa Clara is a lodging house, like several of the city, that has worked for more than 20 years, and thanks to its structure and good attention, it has been able to survive a competition that appeared in the last years; However, because it is a traditionally managed business, it has not improved its revenues in recent years, because, in the best of months, it does not occupy half of its installed capacity. Depending on the results obtained in the field research, it was verified that the site likes the visitors of the place; However, it is necessary to improve in terms of the care provided to the client, and implement strategies that attract more guests. The proposed management model includes a strategic approach according to the competitive current situation of the hotel sector of the moment, as well as the proposal of a new personnel structure to face a greater demand. After reviewing some commercial guidelines, the annual operational plan was outlined, which determined concrete actions to achieve better results. Finally, with the help of medium-term projections, it was possible to verify that a medium-sized hotel can become sustainable and profitable, applying the strategies to attract more guests.

CAPÍTULO I
PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1. PROBLEMA

El turismo del país ha crecido notablemente en los últimos años; de hecho, Ecuador tuvo un incremento del 48,7% entre 2010 y 2015, en cuanto al número de turistas extranjeros (Revista Líderes, 2015). Esto indica por un lado que el país se ha constituido en uno de los destinos favoritos para visitarlo, no solo por sus atractivos naturales, sino también por su gente, gastronomía, etc. Por otro lado, este incremento de viajeros ha impactado en ingresos en los diferentes negocios de la red turística, lo cual a su vez repercute en la economía nacional de una manera positiva. Esta oleada incremental de visitantes debe ser aprovechada por una adecuada red de hospedaje, transporte, alimentación y recreación; las que, acompañadas por un ambiente pacífico, gentil y seguro, permitan al extranjero e incluso al nacional vivir una experiencia inolvidable que impacte en el crecimiento de los ingresos para la economía nacional.

Dentro de la provincia de Tungurahua, en el sector de la Sierra Centro del país, el cantón Baños de Agua Santa es uno de los atractivos más visitados por turistas nacionales, así como también por extranjeros, debido principalmente al conocido "turismo de aventura". Sin embargo, se deben realizar algunas mejoras a la infraestructura turística, la cual requiere de mayor inversión para abastecer de manera adecuada a los visitantes. Así también se ha detectado la necesidad de capacitar a quienes tienen contacto con los viajeros, para que otorguen una mejor atención a los viajeros que llegan al cantón y sus alrededores. (El Comercio, 2014)

Villa Santa Clara es uno de los hoteles que se encuentra en la ciudad de Baños de Agua Santa y se dedica desde hace 20 años al hospedaje de turistas tanto nacionales como extranjeros, para lo cual tiene una capacidad de alojar hasta 76 visitantes de manera simultánea. El hotel es de tamaño medio, y cuenta con 29 habitaciones, entre simples, dobles y triples, las que disponen de baño privado, agua

caliente y televisión paga; incluso tiene una suite de lujo que registra una alta demanda por su acogedora y cómoda decoración. Los precios que tiene el hotel están dentro del rango del mercado de la ciudad de Baños, lo que permite que los clientes se decidan por esta opción, además de que sus instalaciones se encuentran bien mantenidas y están en armonía con el entorno de la ciudad y naturaleza.

El hotel Villa Santa Clara es manejado desde sus inicios por sus propietarios, quienes se apoyan en una decena de personal operativo; por tanto, ha sido y aún sigue siendo manejado de una manera tradicional, en función de la experiencia que quienes lo administran han adquirido durante el tiempo de operación del establecimiento. El hecho de no haber planteado estrategias propias para el hotel, ha incidido en que la operación y el flujo de recepción de viajeros, se ha dado en función de la demanda del mercado turístico, la que es variable según la época del año.

También es importante mencionar que, si bien el hotel se mantiene en óptimas condiciones, es necesario el mejorar la calidad de atención, publicidad, estrategias de comercialización, capacitación al personal interno, etc., aspectos que permitirán una mejor gestión del establecimiento, lo que incidiría en una adecuada sustentabilidad del negocio; sin que se ciña únicamente a la llegada de turistas por referencia y según la época, como sucede en la actualidad.

Por lo expuesto, es necesario el efectuar un análisis del mercado de turismo y hospedaje en la ciudad de Baños, extraer los puntos más importantes, y en función de estos aspectos, plantear un modelo de gestión para un hotel de tamaño medio, que permita la sustentabilidad del negocio, desde una perspectiva administrativa y comercial.

1.1.1. Formulación del problema

¿De qué manera la falta de estrategias administrativas y comerciales del hotel Villa Santa Clara de la ciudad de Baños de Agua Santa incide en la sustentabilidad del negocio y aprovechamiento del incremente turístico?

1.1.2. Sistematización del problema

El problema formulado fue sistematizado mediante las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se encuentra la situación del turismo en el país, luego de haber registrado crecimientos importantes durante los últimos años?
- ¿Cómo está el sector hotelero de la ciudad de Baños de Agua Santa, que perspectivas se prevén para el futuro?
- ¿Qué fortalezas tiene el hotel Villa Santa Clara, que necesita reforzar para incrementar sus ingresos?
- ¿Cuáles son los aspectos que deben cambiarse o mejorarse en el hotel Villa Santa Clara para aprovechar el incremento turístico del cantón Baños?
- ¿Cómo deberá plantearse la estructura del negocio, así como el direccionamiento estratégico para optimizar los recursos?
- ¿Qué estrategias comerciales deben implementarse para lograr la sustentabilidad del negocio?

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Justificación teórica

La investigación planteada partirá de una revisión de la situación turística del país, así como hotelera del cantón Baños de Agua Santa, lo que permitirá evidenciar la situación actual de la organización objeto de estudio; sin embargo, desde el ámbito teórico, se fundamentará a partir de la Administración, y también de la Mercadotecnia. En el primer caso se partirá de lo que constituye el proceso administrativo de la gestión de las organizaciones, en donde se revisarán aspectos

planificativos, de organización, de dirección y control, en base de los que se alimentará la propuesta. Por otro lado, y con igual importancia se validarán elementos de comercialización, tales como la promoción y la publicidad, los que también permitirán diseñar la propuesta sustentable para un hotel de tamaño medio del cantón Baños.

1.2.2. Justificación metodológica

En cuanto al aspecto metodológico de la investigación, se partirá del establecimiento de los métodos, fuentes y demás aspectos que permitan definir con claridad los elementos a considerar para levantar la información necesaria para el diagnóstico. Dado el tema planteado, se considera la utilización de fuentes primarias y secundarias; en el caso de estas últimas, se espera utilizar datos oficiales de la situación externa del país, así como del sector turístico, los que serán obtenidos de documentos de las instituciones públicas que manejan esta información, como es el Banco Central del Ecuador, o el Ministerio de Turismo, Servicio de Rentas Internas, etc. toda esta información permitirá establecer la situación externa, así como el microambiente de la organización objeto de estudio. Por otro lado, se aplicará un instrumento de recolección de datos para establecer concretamente aquellos aspectos referentes a las preferencias de los potenciales clientes de la entidad a revisar, con lo que se podrá plantear un modelo de gestión adecuado a la realidad de la organización objeto de estudio, que permita incidir en la sustentabilidad del negocio.

1.2.3. Justificación práctica

Como primer elemento de la justificación práctica se menciona a la utilidad que tendrá la investigación a realizar desde el punto de vista del diagnóstico de la situación actual del turismo en el país, así como para el sector hotelero, tanto a nivel nacional, pero sobre todo en el Cantón Baños de Agua Santa, que se pretende analizar. Con esta información se proporcionará una revisión de la situación de los últimos años, así como la perspectiva de lo que puede ocurrir en los venideros para las personas que tienen este tipo de negocio en el sector a estudiar.

Un segundo punto a nombrar es el valor que se pretende generar para el caso de estudio, es decir para el hotel Villa Santa Clara de la ciudad de Baños de Agua Santa; ya que la propuesta partirá del análisis interno del establecimiento mencionado, y tendrá como lineamiento principal el mejorar la gestión actual del negocio, el que está atravesando una disminución marginal en su participación de mercado provocando un bajo porcentaje de rentabilidad, a causa de factores como: la competencia, entorno físico, poder adquisitivo de los clientes futuros, manera tradicional de administrar el negocio, etc., lo cual conlleva a la baja participación en el mercado y a la reducción de rentabilidad.

Como tercer aspecto positivo de efectuar la presente investigación, se debe indicar a la propuesta del modelo de gestión para un hotel de tamaño medio que esté ubicado en el cantón Baños de Agua Santa, y que puede considerarse como una referencia para todos los establecimientos de este tipo del sector, no solo al Villa Santa Clara que se toma como referencia. Esto aporta para que los negocios de la infraestructura hotelera del cantón Baños, tengan en cuenta pautas claras de cómo orientar sus acciones internas, tanto administrativas como comerciales, para conseguir la sustentabilidad en el transcurso de los años venideros, aprovechando el auge turístico registrado en los años precedentes.

Por otro lado, también debe mencionarse a la investigación dentro de los objetivos de la planificación del estado, específicamente del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, del que se pueden mencionar dos objetivos que son (SENPLADES, 2013):

- Objetivo 10: denominado “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, el que en su política 10.3 menciona el “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios”, pero sobre todo en su meta 10.8 señala “Aumentar a 64% los ingresos por turismo sobre las exportaciones de servicios totales.”, lo cual permite verificar la preocupación del estado por el incremento del turismo y los ingresos que esta actividad genera a nivel nacional.

- Así también se considera que el objetivo 9 tiene como fin el "Garantizar el trabajo digno en todas sus formas", el que específicamente en su política 9.3 pretende "Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales."; lo que considera que los negocios pequeños y medianos formalicen la relación laboral con su personal, y así se cumpla el pleno empleo para una mayor cantidad de personas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la gestión del hotel Villa Santa Clara, que abarque estrategias administrativas y comerciales para lograr la sustentabilidad del establecimiento y aprovechar el incremento turístico de la ciudad de Baños de Agua Santa.

1.3.2. Objetivos específicos

- Efectuar un análisis del mercado turístico nacional, provincial y cantonal de Baños de Agua Santa, para establecer el contexto externo de la investigación.

- Realizar un diagnóstico del hotel Villa Santa Clara, para evidenciar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en el contexto actual del país y la provincia.

- Plantear un modelo de gestión que, considerando las necesidades administrativas y comerciales identificadas, se constituya en una guía para lograr la sustentabilidad de un hotel de tamaño medio de la ciudad de Baños de Agua Santa.

1.4. MARCO TEÓRICO

1.4.1. Gestión

Calderón & Castaño (2005) han afirmado que la gestión empresarial tiene como principal fin el "… mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo" (pág. 313). Para los autores la gestión que se aplica en las organizaciones debe incluir la revisión de distintos elementos del entorno, y que tienen influencia en la empresa, para lo cual se establecerá una estructura adecuada, funciones del personal, también se plantearán estrategias y acciones concretas para alcanzar la situación deseada. (pág. 728)

La gestión puede entenderse como la realización de las tareas necesarias en una organización, entre las que se incluyen la validación del entorno que tiene influencia en el actuar operacional, y por tanto en los resultados de la entidad. Así también, la gestión debe entenderse como el planteamiento de caminos que permitan asegurar resultados positivos futuros para la empresa o negocio, por lo que se preocupará por aspectos administrativos, como planificar, organizar, etc., y también por otros como los comerciales, financieros, operativos, etc.

Parte de la gestión es el planificar hacia el futuro de la entidad, pero otra es resolver lo que se presenta cotidianamente (Gimbert, 2014, pág. 12). En este sentido habrá que considerarse en toda entidad la existencia de una gestión operativa y otra estratégica; siendo las dos vitales e igual de importantes para la continuidad operacional de la organización. La operativa se enfocará en resolver aquellos procesos y problemas que se presentan en el día a día, y que son necesarios para continuar con las operaciones regulares de la empresa, y cumplir su misión. Por otro lado, la gestión estratégica se enfocará en lo que sucede en el entorno, para así acoplar las estrategias necesarias que permitan a la empresa ser competitiva y generar resultados en el futuro; este tipo de gestión es el que pone su atención en el futuro de la organización.

1.4.2. Modelo de gestión

Para Reyes (1998), el modelo de gestión es un "… esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública". (pág. 15)

El modelo viene a representar un esquema que se compone de lineamientos, reglas, etc. y que van a permitir a una organización el poder tener un desempeño adecuado a sus necesidades, con el fin de ser competitiva y rentable. Los modelos son necesarios para diferentes tipos de empresas, ya que guían su accionar, porque aportan una orientación de donde se quiere llegar, y se definen los aspectos internos necesarios para concretar los esfuerzos de los directivos, así como del personal, en la dirección otorgada.

1.4.3. Administración

Tal como lo han mencionado Robbins & DeCenzo (2009), la Administración se puede definir como un "Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas" (pág. 5). Este concreto concepto muestra que el enfoque de los directivos es el de guiar y apoyar para que se logren las cosas en la organización; también se debe resaltar que la eficiencia es un requisito para la Administración, ya que se deben conseguir las cosas considerando la utilización de recursos de manera óptima.

La administración se aplica mediante un proceso concreto, que se compone de 4 elementos que son Planificación, Organización, Dirección y Control, los que deben realizarse en ese orden (Robbins & DeCenzo, 2009, págs. 6-7):

- El primer elemento se concentra en determinar la situación externa e interna, así como en trazar un contexto deseado al que se llegará después de una serie de actividades que deben ser descritas.

- Como segundo elemento consta la organización, la que se refiere a revisar que la estructura, funciones, procesos y recursos sean los adecuados con el fin de cumplir lo que se ha planificado, así como la misión de la empresa.
- La dirección conlleva la relación laboral de quien lidera la entidad, con todo el personal de la misma, lo cual es fundamental para cumplir las funciones y procesos determinados, y así lograr las metas propuestas.
- Finalmente, pero con igual importancia, consta el control, el que hace referencia al seguimiento de lo planificado, e incluso la evaluación del nivel de cumplimiento de las metas.

Desde un enfoque estratégico, la administración debe considerar todas las áreas de la empresa, así como la comercial, la operativa, la de sistemas, la financiera, etc., lo cual incidirá en el éxito de la empresa (David, 2008, pág. 5). El autor ha resaltado que la administración debe llevarse a cabo de una manera consolidada, donde consten todos los ámbitos de la entidad, ya que es la manera de enfocar todos los esfuerzos para conseguir lo que se ha planeado.

David (2008) ha sostenido que la administración estratégica se efectúa en 3 pasos que son: planificación estratégica, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia. Desde el aspecto estratégico se ha de planificar, para luego implementar lo determinado y finalmente medir el nivel de cumplimiento o consecución de resultados esperados en un período determinado. (págs. 5-6)

1.4.4. Planificación

La planificación es el "… conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo…" (Matilla, 2011, pág. 17). Como lo ha indicado el autor, el planificar implica implícitamente definir una situación deseada futura, a la cual se quiere llegar, y para lo que se orientarán las acciones y esfuerzos de los directivos, así como del personal operativo de la empresa. Otro de los aspectos importantes del concepto presentado, es que se deben

considerarse factores tanto internos como externos de la empresa, lo cual asegurará que se puedan llevar a cabo las acciones planteadas, y alcanzar los objetivos establecidos previamente.

Para Burgwal & Cuéllar (1999), la planificación estratégica representa "… una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones". Así también, los autores hacen hincapié en que la aplicación de una planificación permite que la empresa responda adecuadamente a los cambios del entorno, y evitar de esa manera problemas por aspectos externos que afecten la rentabilidad de la entidad. (pág. 27)

Para David (2008), la formulación de la estrategia ha de partir de un diagnóstico que determine los aspectos positivos y negativos internos, así como los del entorno de la entidad; en esta etapa se deberán definir las declaraciones de la misión, visión, objetivos y estrategias, considerando el rumbo del negocio que se haya decidido (pág. 5-6). La planificación debe considerar elementos que den la orientación a la organización, entre los que cuentan misión, visión, valores, estrategia genérica, estrategias alternativas, objetivos a largo plazo, así como las acciones a corto plazo para alcanzar tales objetivos.

Así también, el autor citado ha afirmado que la estrategia representa la manera mediante la que se alcanzará lo situación planificada por una empresa; existen diversos tipos de estrategias, las cuales se deben adoptar en función de la necesidad de cada empresa, en el momento que se realice el diagnóstico, ya que en unos casos podrá hablarse de diversificación, mientras que en otros de ampliación o incluso reducción. (pág. 13)

Como lo ha mencionado Amaya (2005), "El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización" (pág. 15). El autor señala que los principios de la organización son un conjunto de valores y lineamientos que delimitan el accionar operacional de la entidad. Es decir que los

principios de la organización constituyen el marco de acción de la empresa, y por tanto de cada uno de quienes la constituyen.

La visión constituye una declaración que engloba aquellas ideas que definen como quiere llegar a ser la empresa en un futuro; mientras que la misión, determina la razón actual de ser de la empresa, es decir el para qué existe o cual es el principal propósito de su creación. (Amaya, 2005, págs. 15-16)

1.4.5. Organización

Como lo han definido Boland, Carro, Stancatti, Gismano & Banchieri (2007): "Organizar es una actividad básica de la administración y consiste en agrupar y ordenar todos los recursos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Es importante destacar que, de todos los recursos, el factor humano es el más importante." (pág. 70)

Como lo destacan los autores citados, la organización representa una de las actividades principales de la administración, la cual permite ordenar los recursos de manera tal, que puedan apoyar a la consecución de los resultados esperados; por tanto, han de analizarse las prioridades, ciclos de ingresos de la empresa, etc. para que se disponga de los recursos necesarios, pero que tampoco exista desperdicio, sobre todo al hablar de personas, ya que representan el principal elemento de la entidad, y por tanto conllevan un alto costo para la misma.

Robbins & DeCenzo (2009) han señalado que la organización constituye la manera en cómo se realizarán las actividades en la empresa, así como también como se efectuará la línea de mando, las relaciones jerárquicas, etc. En ese sentido, los autores mencionan algunos cinco diseños de organización (pág. 155-165):

- Por funciones, en función de las actividades que realiza cada persona de la estructura de la empresa.
- Por productos, en función de los principales bienes o servicios que produce, comercializa o provisiona la empresa.

- Por clientes, en función de diferentes tipos, niveles o grupos de clientes.
- En función de la ubicación geográfica, en el caso de empresa más grandes que estén distribuidas en distintos lugares geográficos.
- Por procesos, en función de las actividades y procesos que tiene la empresa.

Por su parte, Gil (2010) sostiene que existen diferentes diseños organizativos, en función de los que se pueden ordenar las empresas, y se pueden resumir en dos grandes grupos (págs. 248-252):

- Diseños clásicos, entre los que destacan:
    - Estructura jerárquica, que tiene una sola línea directa de autoridad.
    - Estructura funcional, que delega autoridad parcial a ciertos niveles.
    - Estructura mixta, que utiliza cargos staff, como asesores y consultores.
- Diseños modernos, entre los que se mencionan:
    - Estructura matricial, que utiliza distintos criterios para la creación de departamentos.
    - Estructura por proyectos, que organiza en función de proyectos.
    - Estructuras libres, de acuerdo a los requerimientos dinámicos del negocio.

1.4.6. Dirección

De manera concreta, Robbins & DeCenzo (2009), han definido a la dirección como un elemento de la administración, el cual "incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten" (pág. 7). Los autores muestran a la actividad directiva como el global de acciones referentes al personal, entre las que destacan a la motivación como una de las principales maneras de que se puedan lograr las metas de la empresa. Esta motivación puede ser expresada de diferentes maneras, entre las que constan las monetarias, pero es referente el aplicar las que no son monetarias, ya que son más aplicables a ciertos tamaños de empresas.

Para Puchol (2012), la Dirección de Recursos Humanos, engloba algunas actividades importantes, tales como (pág. 29):

- Administración de personal, que implica algunos aspectos operativos entre los que se mencionan a ingresos, egresos, disciplina laboral, control de absentismo, etc.
- Relaciones laborales, que abarca tratamiento de conflictos, relación con sindicatos, etc.
- Gestión de recursos humanos, que incluye selección, promoción interna, formación, desarrollo, compensación, evaluación de desempeño, clima laboral y comunicación interna.

Por su parte, Caballero & Freijeiro (2007), han afirmado que la dirección estratégica es similar a la empresarial, pero que centra su atención en el establecimiento de una estrategia y su implementación, con el fin de obtener algún resultado concreto, el que debe estar relacionado con la planificación estratégica de la empresa.

La dirección conlleva la importancia de la relación y control del personal, que sin duda es el más relevante de los recursos con los que cuenta una empresa, y el que en muchos casos pone el plus para lograr una diferenciación en el tema de servicios, o incluso en la elaboración de ciertos productos. Por esto, la dirección debe tener un enfoque claro que, de acuerdo a la planificación estratégica de la empresa, provea de un ambiente adecuado para el desempeño esperado de cada persona.

1.4.7. Control

La actividad de control consiste en verificar que el desempeño de la operación de la empresa, sea el esperado, según lo que se planificó, o según los resultados esperados. Por esto, la actividad de control debe comparar los resultados que se obtienen con lo planificado, y en el caso de que sea necesario, se deben tomar las consideraciones y acciones correctivas para que se puedan alcanzar los resultados deseados. (Robbins & DeCenzo, 2009, pág. 7)

Pérez (2013), destaca que el control de gestión es algo diferente al control conocido como operativo, ya que el de gestión constituye una "(…) función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización." (pág. 29)

El control de gestión tiene un impacto importante para una empresa, ya que parte de la planificación estratégica, da el respectivo seguimiento de lo aplicado, y también aquello que no se ha podido ejecutar, para validar el resultado que se ha logrado en un determinado tiempo; este comparativo, permite verificar el nivel de cumplimiento de la situación deseada, la cual consta de manera detallada en el plan de la organización.

Sin un buen control, no se puede comprobar si es que lo planificado fue adecuado a las necesidades de una empresa, en un momento dado, ya que la planificación quedaría solo como un documento escrito que, por más que haya sido bien pensado, no obtuvo un resultado concreto para una entidad. En cambio, si a la par de formular la planificación, se describe los métodos, personas y tiempos de control, entonces se asegurará la correcta aplicación de lo planificado, y por tanto se obtendrán mejores resultados.

1.4.8. Marketing

El marketing puede ser definido de muchas maneras, de acuerdo a diferentes autores, pero uno de los conceptos importantes es el propuesto por Kotler & Keller (2006), que se enfoca en dos actividades concretas, la primera es la de identificar cuáles son las necesidades de las personas y de la sociedad; una vez que esto se ha logrado, entonces se aplica la segunda parte que consiste en satisfacer los requerimientos identificados.

Por su parte, Lamb, Hair & McDaniel (2002) han definido al marketing como "… el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción, y

distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa" (pág. 6). En este concepto nuevamente se encuentra el enfoque de satisfacción de las necesidades de personas o sociedad; sin embargo, destaca una planificación y ejecución, considerando factores o elementos como el diseño, precio y promoción de los bienes o servicios que se pretenden comercializar.

Además de la satisfacción del cliente, según Kotler & Armstrong (2003), en el marketing se debe considerar a la competencia y procurar llegar al cliente de una manera más directa y eficiente, para de esta manera poder lograr un posicionamiento que sea reflejado en resultados rentables para la empresa. Esto sin duda partirá del adecuado análisis y definición del mercado meta y el trabajo enfocado para satisfacer las necesidades de ese mercado seleccionado. (pág. 20)

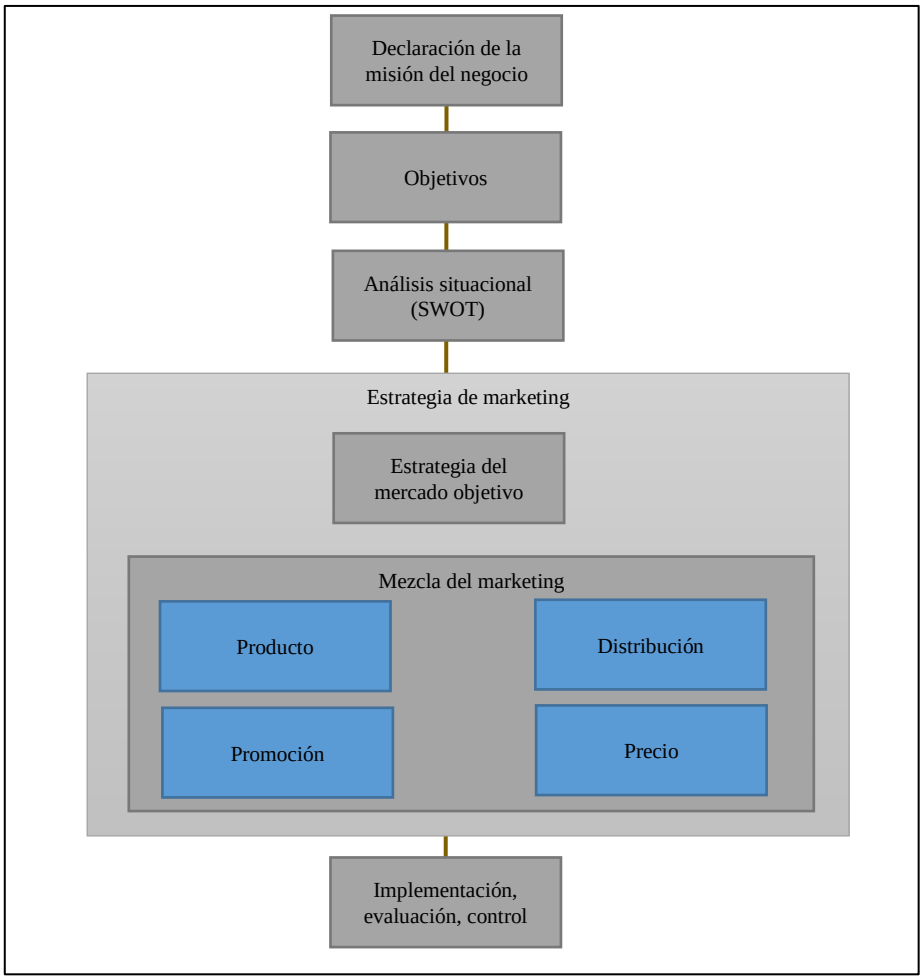


Figura 1. Proceso del marketing. Adaptado de (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002, pág. 32).

Para la correcta aplicación del marketing, se debe partir del plan estratégico de la empresa, así como de un diagnóstico y análisis FODA adecuado, para después establecer las estrategias de mercadeo adecuadas a la empresa y su situación detectada. Como parte del establecimiento de las estrategias se debe determinar el mercado objetivo, es decir el mercado al cual se enfocará el producto o servicio de la empresa; entonces se pueden establecer las pautas de producto, precio, plaza y promoción. Finalmente, se debe proceder con la implementación, el respectivo seguimiento, evaluación y control de la aplicación de estrategias, para comprobar la obtención de resultados planificados.

Las estrategias de marketing se pueden definir como la "Actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta" (Lamb, Hair, & McDaniel, Marketing, 2002, pág. 45). Es decir que se aplicarán diferentes combinaciones del marketing mix, en función de una previa identificación del mercado al cual se pretende llegar.

1.4.9. Promoción

Lamb, Hair & McDaniel (2002) han afirmado que la promoción tiene como finalidad el "(…) fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuación y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto" (pág. 47). Es decir que la promoción tiene dos vías, la primera de envío desde la empresa hacia el cliente, de todo tipo de información a cerca de los productos y servicios que ofrece, sus beneficios, etc. En cambio la segunda vía es aquella de retorno desde los consumidores hasta la empresa, la cual proveerá de información sobre cómo les parece tal producto, su presentación, características, precio, o también cómo se sienten con el servicio que recibieron, si era lo que esperaban o no, etc.

Al respecto de las estrategias de promoción, Kotler & Keller (2006) han afirmado que son planificadas a corto plazo, dado que el mercado es cambiante; además tienen como objetivo principal el conseguir un incremento importante en los ingresos por comercialización del producto o servicio, por esto muchas organizaciones aplican alternativas concretas que llamen la atención del consumidor, entre las que se pueden mencionar a cupones, muestras, degustaciones, obsequios, descuentos, recompensas, etc. (págs. 585-588)

1.4.10. Marco conceptual

Administración: "Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas." (Robbins & DeCenzo, 2009, pág. 5)

Análisis externo:

> "El macro entorno está formado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial. Por tanto, este tipo de entorno está formado por todas las variables que influyen sobre el proceso social en el que se desarrollan las transacciones destinadas a la satisfacción mutua." (Rivera & de Garcillán, 2012, pág. 57)

Análisis interno: "… la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa…" (pág. 58). "… permite determinar cuáles son los puntos Fuertes y Débiles de la empresa en el contexto analizado" (pág. 38). (Casado & Sellers, 2006)

Estrategia:

> "Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas." (David, 2008, pág. 13)

Direccionamiento estratégico: "El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización." (Amaya, 2005, pág. 15)

FODA: "… una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas eternas de su bienestar futuro." (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 97)

Fuerzas de Porter: "Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores." (Kotler & Lane, 2009, pág. 342)

Gestión: "Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización." (ISO 9000, 2015, pág. 18)

Marketing: "El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad." (Kotler & Keller, 2006, pág. 5)

Matriz de estrategias FODA: "… es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)." (David, 2008, pág. 221)

Mezcla del marketing: "Combinación distintiva de estrategias de producto, distribución (plaza), promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta." (Lamb, Hair, & McDaniel, Marketing, 2002, pág. 46)

Misión: "La misión es, entonces, la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos…" (Amaya, 2005, pág. 16)

Objetivo: “Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un período de más de un año.” (David, 2008, pág. 13)

Posicionamiento: “… se refiere a un programa general de mercadotecnia que influye en la percepción mental (sensaciones, opiniones, impresiones y asociaciones) que los consumidores tienen de una marca, producto, grupo de productos o empresa, en relación con la competencia.” (Fischer & Espejo, Mercadotecnia, 2004, pág. 169)

Precio: “En resumen, el precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan.” (Fischer & Espejo, Mercadotecnia, 2004, pág. 230)

Promoción: “Comunicación de los mercadólogos que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto, con el objetivo de influir en su opinión o generar una respuesta.” (Lamb, Hair, & McDaniel, Marketing, 2002, pág. 474)

Publicidad: “Comunicación impersonal, masiva, en un solo sentido, acerca de un producto o una organización; su costo lo paga el mercadólogo.” (Lamb, Hair, & McDaniel, Marketing, 2002, pág. 475)

Satisfacción del cliente: “La sensación de que el producto ha cumplido con las expectativas del cliente o las ha excedido.” (Lamb, Hair, & McDaniel, Marketing, 2002, pág. 12)

Seguimiento: “Determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad.” (ISO 9000, 2015, pág. 302)

Visión: “La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.” (Amaya, 2005, pág. 15)

CAPÍTULO II
ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BAÑOS

2.1. ANÁLISIS MACROENTORNO

2.1.1. Factores políticos

2.1.1.1. Aspectos políticos

Para el análisis de los aspectos políticos del macro entorno, se revisa la aprobación de la gestión del presidente de la república, así como también de la Asamblea Nacional, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 1
Aprobación de la gestión del presidente

Año	Aprueba	No aprueba	Ns/Nr
2007	68%	25%	7%
2008	63%	31%	6%
2009	51%	42%	7%
2010	51%	42%	7%
2011	55%	36%	9%
2012	58%	38%	4%
2013	62%	35%	3%
2014	61%	35%	5%
2015	41%	51%	8%
2016 JUN	39%	53%	8%
2017 ENE	43%	52%	4%

Nota. Adaptado de (CEDATOS, 2017)

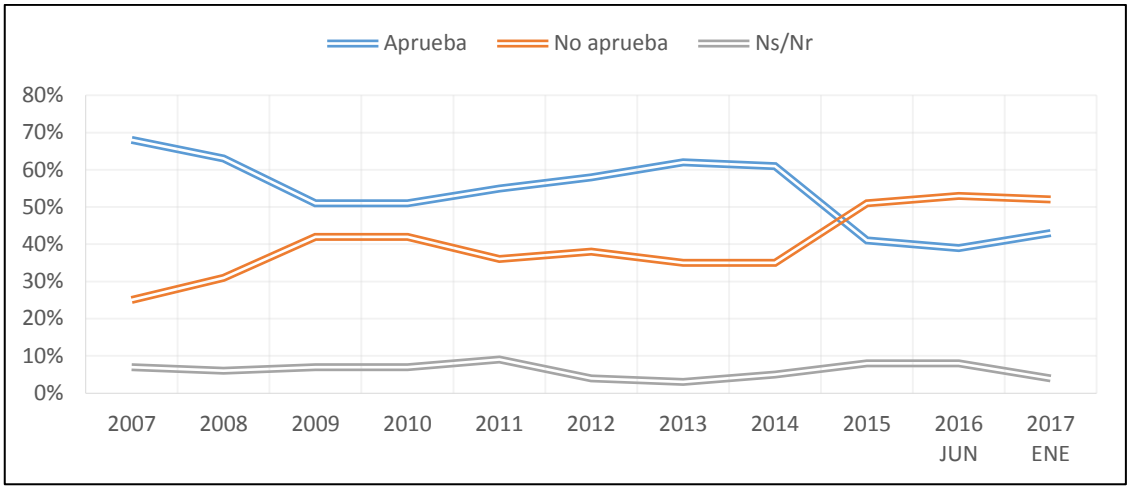


Figura 2. Aprobación de la gestión del presidente. Adaptado de (CEDATOS, 2017).

Los datos analizados muestran que desde 2007, cuando el presidente contaba con una aprobación de su gestión superior al 68%, ha venido bajando paulatinamente hasta llegar al punto mínimo en 2016, cuando fue del 39%; sin embargo, ha tenido una ligera recuperación para ubicarse en 43% a inicio del año 2017. Por el contrario, el porcentaje de quienes no aprueban la gestión del presidente prácticamente se ha duplicado desde 2007 (25%) hasta enero de 2017 (52%), lo que implica una creciente oposición a la forma de gobernar del mandatario ecuatoriano.

Tabla 2
Aprobación de la gestión de la asamblea

Año	Aprueba	No aprueba	Ns/Nr
2009	27%	66%	7%
2010	25%	67%	8%
2011	28%	64%	8%
2012	32%	58%	10%
2013	43%	37%	20%
2014	39%	41%	20%
2015	31%	57%	12%
2016 JUN	26%	63%	11%
2017 ENE	26%	63%	11%

Nota. Adaptado de (CEDATOS, 2017).

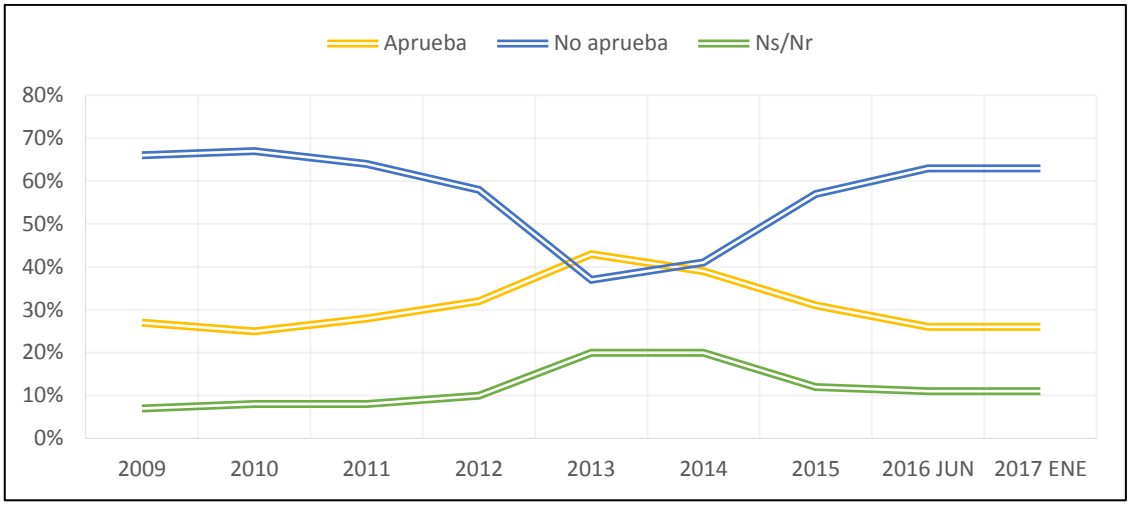


Figura 3. Aprobación de la gestión de la asamblea. Adaptado de (CEDATOS, 2017).

En cuanto a la gestión de la Asamblea Nacional, que inició sus funciones legalmente desde el año 2009, tuvo un 27% de aprobación en dicho año, cifra que llegó a ser un 43% en el año 2013, debido al apoyo de varias leyes que se consideraban positivas; sin embargo, a partir de 2014 ha bajado nuevamente para ubicarse en el 26% a inicios del 2017. Quienes no están de acuerdo con la gestión que realiza la asamblea constituían un 66% de los encuestados en 2009, y en enero de 2017 son un 63%. Esto indica que la Asamblea Nacional no tiene una fuerte aceptación por parte de la población del país, ya que por un lado existen leyes que no son del agrado de la mayoría, y por otro ha faltado una gestión de fiscalización más exigente.

También se debe mencionar que el país acaba de pasar un proceso electoral, que ha sido muy reñido e incluso cuestionado por ciertos grupos de ciudadanos. Lo cierto es que los resultados de la segunda vuelta electoral, otorgaron la ganancia al candidato del partido de gobierno actual; mientras que el presidenciable de la oposición sigue solicitando un reconteo de votos, por no confiar en los resultados publicados por el órgano oficial encargado de este proceso, situación que ha creado protestas y manifestaciones en varias ciudades. En todo caso el Consejo Nacional Electoral, ha publicado ya los resultados oficinales dando una ventaja al candidato oficialista, quien se entiende que mantendrá la tendencia política del gobierno actual, que lleva más de 10 años en el poder.

2.1.1.2. Aspectos normativos

Respecto a la normativa que rige el sector hotelero, en marzo de 2015, el Ministerio de Turismo emitió el Acuerdo Ministerial 24, que ha sido actualizado en febrero del 2016, y que se refiere al alojamiento turístico. Este documento resalta la clasificación de los sitios que ofrecen alojamiento turístico, como hoteles, hostales, hosterías, haciendas turísticas, *lodge*, refugios, campamentos y casas de huéspedes, delimitando par cada uno las características y las categorías a las que pertenecerán según su infraestructura. Con esta normativa, el ente que regula la gestión turística, pretende garantizar una calidad que permita una mayor satisfacción de los visitantes externos y también internos incidiendo en un crecimiento de turistas. (Ministerio de Turismo, 2015)

El Ministerio de Turismo ha fijado 3 objetivos como parte de su planificación, los cuales son (Ministerio de Turismo, 2017):

- 2015: Trabajar en la calidad turística.
- 2018: Convertir al turismo en la primera fuente de ingresos no petroleros.
- 2020: Duplicar los ingresos por turismo.

Estos objetivos permiten comprender que la entidad de control y rectora de las políticas del turismo, tiene una clara perspectiva de que la actividad crezca significativamente en el país, no solo por un aseguramiento de la calidad de la infraestructura turística local, sino también debido al potencial que el país tiene por la arquitectura de sus ciudades, así como por diversos atractivos turísticos a lo largo de sus 4 regiones. Los pilares en los que se apoya la entidad para que se cumplan los objetivos son: seguridad, destinos y productos, calidad, conectividad y promoción.

A manera de conclusión de los aspectos políticos se puede comentar que por un lado se destaca una amenaza, en cuanto a la inestabilidad política que se produce a partir de una creciente oposición a la manera de gobernar del presidente y

asamblea, también cuenta el descontento de algunos sectores por los resultados electorales de las recientes elecciones, en las que se entiende continuará el estilo de gobierno. Por otro lado, el aspecto normativo para los hoteles es un punto positivo, y que se tienen reglas claras para brindar un mejor servicio y de esta manera generar más ingresos, tanto para los propietarios de las casas de hospedaje, como también para el país.

2.1.2. Factores Económicos

2.1.2.1. PIB

Como una medida de referencia para conocer el estado de la economía de un país, es comúnmente utilizado el Producto Interno Bruto (PIB), ya que muestra la sumatoria de todo lo producido en dicho estado. A continuación, se presenta la variación del PIB durante los últimos años, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE):

Tabla 3
Variación del PIB anual

Año	Variación PIB
2002	4.10%
2003	2.72%
2004	8.21%
2005	5.29%
2006	4.40%
2007	2.19%
2008	6.36%
2009	0.57%
2010	3.53%
2011	7.87%
2012	5.22%
2013	4.64%
2014	3.80%
2015	0.30%

Nota. (BCE, 2017).

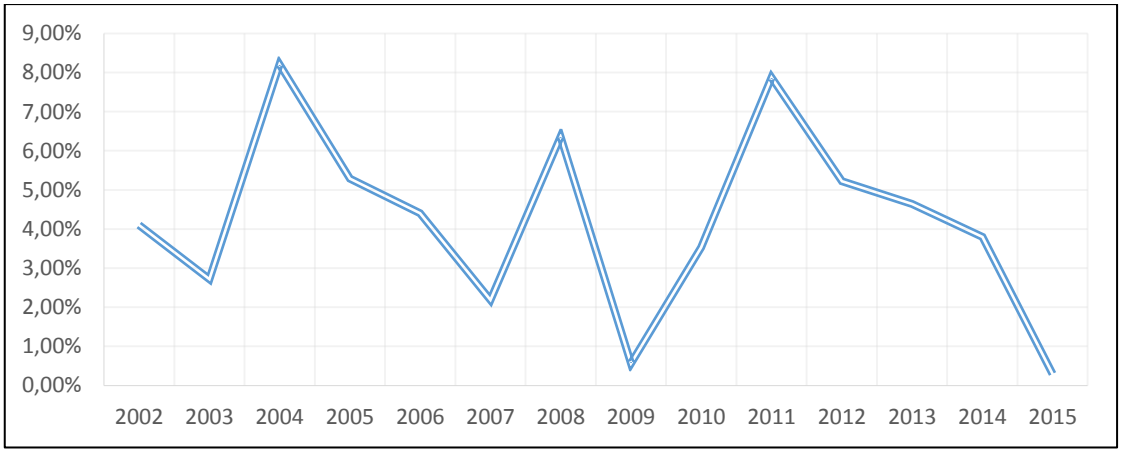


Figura 4. Variación del PIB anual. Adaptado de (BCE, 2017).

Según los datos presentados, el país ha tenido períodos que reflejan altos crecimientos económicos respecto al año inmediato anterior, entre los que cuentan el año 2004, 2011, 2008 y 2012; por otro lado, los años 2015 y 2009 reflejan una situación de estancamiento de la economía, debido a una variación cercana a cero.

Tabla 4
Variación trimestral del PIB

Trimestre	**Variación PIB**
T1 2015	0.4%
T2 2015	-1.2%
T3 2015	-0.2%
T4 2015	-1.0%
T1 2016	-1.7%
T2 2016	0.8%
T3 2016	0.7%
T4 2016	1.7%

Nota. Adaptado de (BCE, 2017).

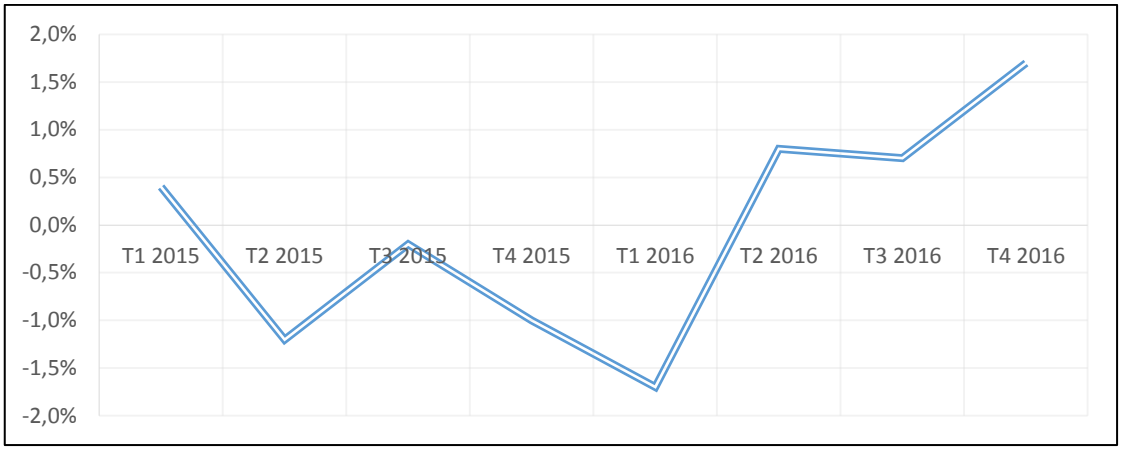


Figura 5. Variación trimestral del PIB. Adaptado de (BCE, 2017).

Al visualizar la situación reciente de manera trimestral, se observa que, a partir del segundo trimestre de 2015, se registraron 4 períodos negativos, lo que equivale a decir que la economía del país decreció en esos ciclos. Sin embargo, y de acuerdo a los datos del BCE, los trimestres 2, 3 y 4 del año 2016, se observa un crecimiento positivo, lo que indicaría una aparente recuperación de la economía, a pesar de que son bajos. La situación del país es delicada en cuanto al aspecto económico, ya que los períodos de crecimiento pueden tener una incidencia parcial de los últimos créditos que ha recibido el país para financiar el presupuesto estatal, lo que sin duda ayudó al consumo interno, pero a costa de pagar intereses en un futuro.

2.1.2.2. Inflación

Otro de los indicadores económicos que permiten conocer cómo va la economía de un país, es el de la inflación anual, el que refleja la variación de precios de un período a otro; y, en el caso del país, toma en consideración una serie de productos de la conocida canasta básica. A continuación, se presentan los datos a diciembre de cada año, según el Banco Central del Ecuador (BCE):

Tabla 5

Inflación anual

Año	Inflación
2002	9.36%
2003	6.07%
2004	1.95%
2005	3.13%
2006	2.87%
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2.70%
2014	3.67%
2015	3.38%
2016	1.12%

Nota. Adaptado de (BCE, 2017).

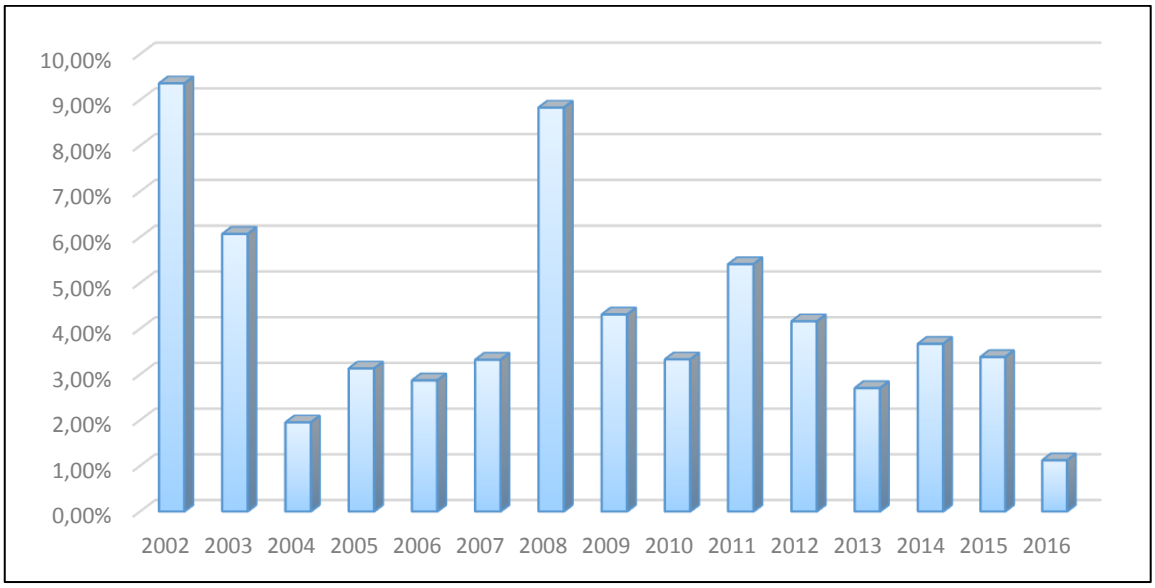


Figura 6. Inflación anual. Adaptado de (BCE, 2017).

Luego de la dolarización que se efectuó en el año 2000, los índices de inflación anual comenzaron a disminuir paulatinamente, pero en 2008 se registró un porcentaje alto, potencialmente por el alto nivel de consumo que en ese año incidió

en los precios de varios artículos. Sin embargo, luego de 2011 se han registrado índices anuales inferiores al 5%, lo cual permite observar que los precios son estables. Para diciembre del año 2016, se registró una inflación anual de 1.12%, la cual ha sido la más baja de toda la serie presentada, y a diferencia de reflejar una situación de mucha estabilidad, permite observar una baja en el consumo, que ha obligado a ciertos sectores a mantener, e incluso bajar, los precios de algunos productos y servicios para que sean vendidos.

También se presenta el dato del BCE sobre el porcentaje de inflación anual por división de consumo:

Tabla 6
Inflación por división de consumo

División de consumo	**Ponderación**	**Inflación dic 2016**
Bebidas alcohólicas	0.66%	15.06%
Bienes y servicios	9.86%	3.46%
Alojamiento, servicios básicos	8.30%	2.87%
Salud	7.34%	2.66%
Educación	5.09%	2.63%
Recreación y cultura	5.30%	1.40%
Alimentos y bebidas	22.45%	1.15%
General	-	1.12%
Restaurantes y hoteles	7.96%	0.97%
Transporte	14.74%	0.32%
Muebles y artículos hogar	5.86%	-0.21%
Comunicaciones	4.74%	-0.52%
Prendas vestir y calzado	7.69%	-4.70%

Nota. Adaptado de (BCE, 2017).

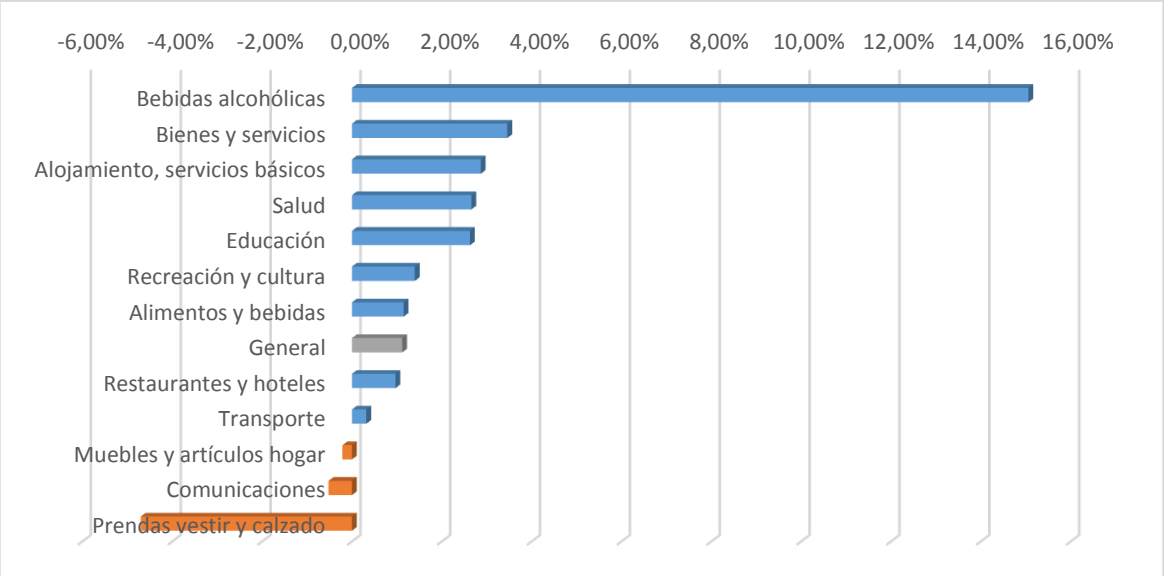


Figura 7. Inflación por división de consumo. Adaptado de (BCE, 2017).

En este caso se observa que existen varias divisiones cuyo porcentaje de inflación es superior al promedio general, como es el caso de las bebidas alcohólicas, bienes y servicios, salud, educación, entre otros. Por otro lado, el negocio de turismo que incluye hoteles y restaurantes está con una inflación de 0.97%, mostrando que el crecimiento de precios en el este sector ha sido muy bajo para fines del año 2016, y que esto podría tener una incidencia de baja transaccionalidad en este tipo de negocios. También hubo 3 divisiones que registraron inflaciones negativas en el período analizado, lo que indica una baja de los precios de esos productos y servicios.

2.1.2.3. Índice de actividad

Para efectos de evaluar la actividad de los diferentes sectores de la economía, a continuación, se presentan datos de los últimos años del índice de nivel de actividad registrada (INA-R), el que permite validar el desempeño económico de los diferentes sectores, información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Tabla 7

Índice de nivel de actividad registrada

CIIU3	Descripción CIIU3	DIC.06	DIC.10	DIC.14	DIC.15	DIC.16
0	**ÍNDICE GENERAL**	**99.22**	**108.12**	**101.40**	**96.83**	**102.66**
A	Agricultura	105.42	106.78	108.67	119.93	99.67
B	Pesca	116.41	96.03	110.36	123.55	116.07
C	Explotación minas	91.77	164.74	117.24	87.93	69.08
D	Manufactura	100.61	100.45	98.12	93.94	100.56
E	Electricidad, agua	94.24	95.01	91.44	82.11	85.69
F	Construcción	92.06	85.77	129.68	99.58	128.44
G	Comercio	101.28	97.89	95.25	94.58	104.24
H	Hoteles y restaurantes	105.06	104.00	107.44	104.85	99.00
I	Transporte, comunicaciones	97.50	106.40	101.09	95.51	97.82
J	Intermediación financiera	105.19	109.52	109.53	112.35	114.73
K	Inmobiliario, empresarial	107.61	89.01	104.94	94.23	103.89
L	Administración pública, defensa	101.80	126.61	95.88	101.27	100.46
M	Enseñanza	96.07	81.17	98.55	99.19	86.44
N	Serv. sociales y salud	96.29	172.78	102.76	90.17	95.01
O	Otras comunitarias y servicios	106.13	96.00	111.12	98.06	100.01

Nota. Adaptado de (INEC, 2016).

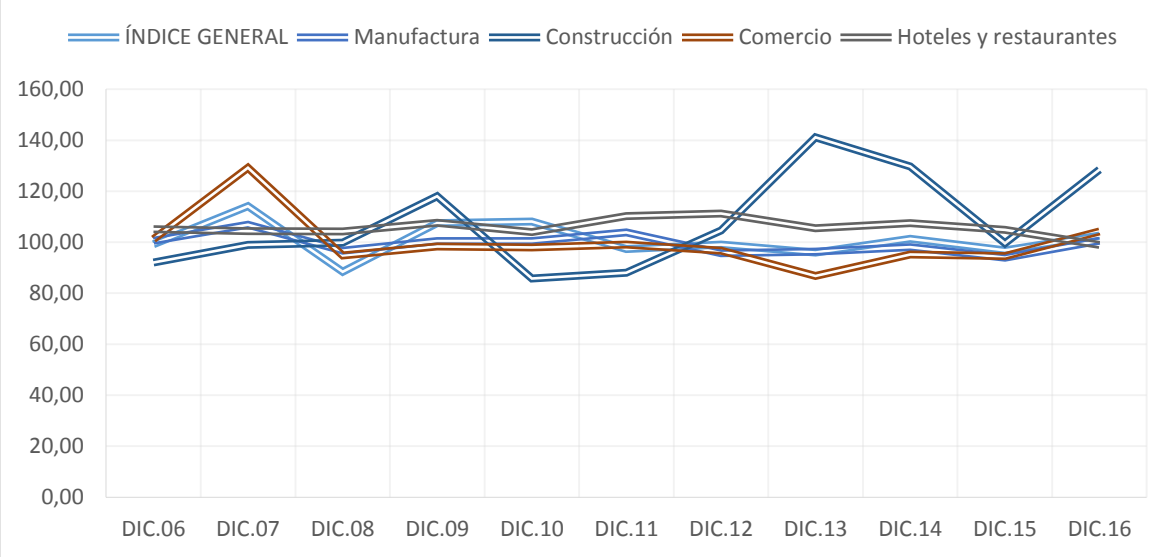


Figura 8. Índice de nivel de actividad registrada. Adaptado de (INEC, 2016).

En el caso del índice general, que en 2006 fue de 99.22, respecto de 100 en el año 2002, ha tenido una fluctuación que termina un 3.5% más alto en el año 2016. Pero hay varios casos en los que se reflejan bajas, como por ejemplo en el sector de minas (-25%), enseñanza (-10%), electricidad (-9%), entre otros; en contraste, algunos sectores presentaron crecimientos en su actividad como por ejemplo la construcción (40%) o intermediación financiera (9%). En el caso del sector de hotelería y restaurantes, se observa una baja del 5.8%, la que muestra una baja en la actividad para el año 2016, respecto del 2006; habiendo sido años de alta actividad 2012, 2009 y 2014.

Como conclusión de los factores económicos, se puede destacar una amenaza, ya que la variación del PIB todavía muestra una situación de crecimientos mínimos, luego de 4 períodos trimestrales de decrementos; por otro lado, la baja inflación, sobre todo en el sector de hoteles y restaurantes, permite ver una baja en el consumo de esa división. Finalmente, el índice de actividad registrada también muestra una baja en cuanto a la actividad de hoteles y restaurantes, lo que también confirma que el movimiento en este sector de la economía, ha tenido una disminución. A pesar de que el turismo ha tenido un impulso en los últimos años, el aspecto económico no presenta un panorama muy favorable para potenciar el consumo de este sector de la economía, para incrementar significativamente sus cifras.

2.1.3. Factores Sociales

2.1.3.1. Empleo

El indicador de empleo ha sido motivo de discusión en los últimos meses en el país, e incluso un punto muy promocionado en varias campañas de las pasadas elecciones para presidente. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), hay tres grandes grupos que son: empleo o pleno empleo, que muestra el porcentaje de la población que tiene un trabajo adecuado; desempleo, que indica el porcentaje que no está labrando, y empleo no adecuado, que muestra la porción de la población que

tiene un trabajo con bajo sueldo, o se dedica de manera informal a alguna actividad económica.

A continuación, los datos de los últimos 6 años, en el mes de diciembre:

Tabla 8
Situación anual del empleo

Año	Empleo adecuado	Desempleo	Empleo no adecuado
2011	55.5%	5.1%	39.4%
2012	56.5%	5.0%	38.5%
2013	56.9%	4.9%	38.2%
2014	56.4%	4.5%	39.1%
2015	54.0%	5.6%	40.4%
2016	47.6%	6.5%	45.9%

Nota. Adaptado de (BCE, 2017).

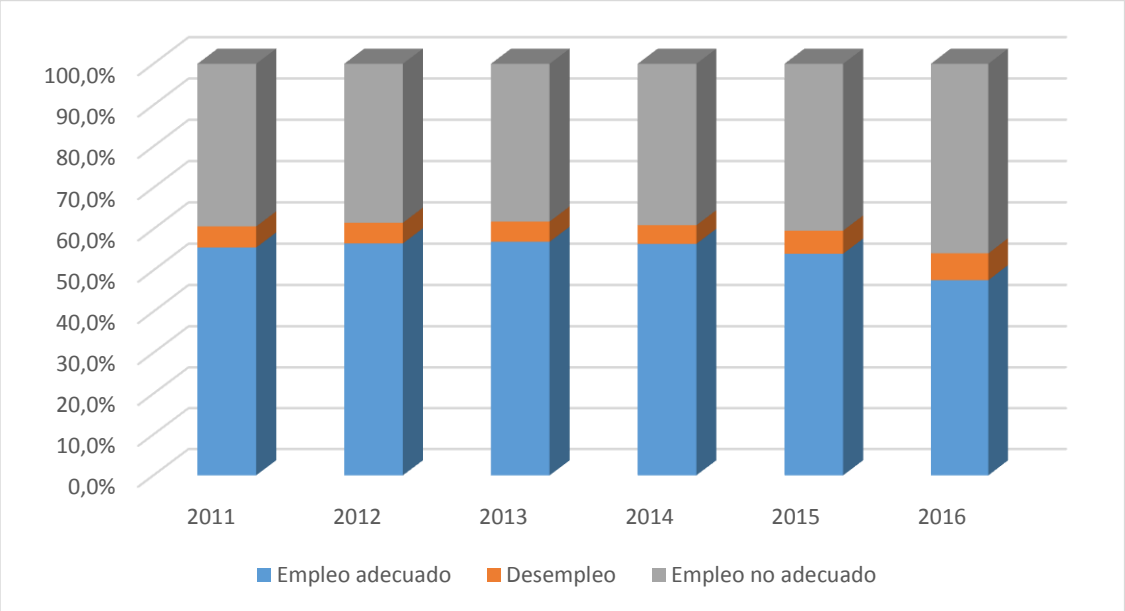


Figura 9. Situación anual del empleo. Adaptado de (BCE, 2017).

En 2011 un 55.5% de la Población Económicamente Activa (PEA), tenía un empleo adecuado, cifra que tuvo un ligero incremento sobre el 56% para los años 201, 2013 y 2014, mientras que para 2015 y sobre todo 2016, se denota un decremento que denota un decremento total del 14% en la serie presenta, siendo los dos últimos años los que reflejan la baja más fuerte. Al referirse al desempleo, si bien la cifra mostraba una situación de mejoría hasta 2014, cuando solamente se contaba con un 4.5% de personas desempleadas, para el año 2016 la situación tuvo un incremento importante, reflejando en total del 27% de crecimiento para la serie presentada.

El empleo no adecuado, que abarca el subempleo, empleo sin pago, o con remuneración inadecuada, e incluso el grupo de población que labora de manera informal, ha tenido un 16.5% de incremento desde 2011 hasta 2016; siendo este último año el que muestra un mayor deterioro del indicador.

2.1.3.2. Pobreza

Para analizar la situación social de la pobreza, se presentan los siguientes datos basados en el consumo:

Tabla 9
Indicadores de pobreza por consumo

Año	Pobreza por consumo	Pobreza extrema por consumo	Desigualdad
1995	39.3%	13.6%	0.4246
1998	44.8%	18.8%	0.4434
1999	52.2%	20.1%	0.4496
2006	38.3%	12.9%	0.4554
2014	25.8%	5.7%	0.4077

Nota. Adaptado de (INEC, 2014, pág. 10).

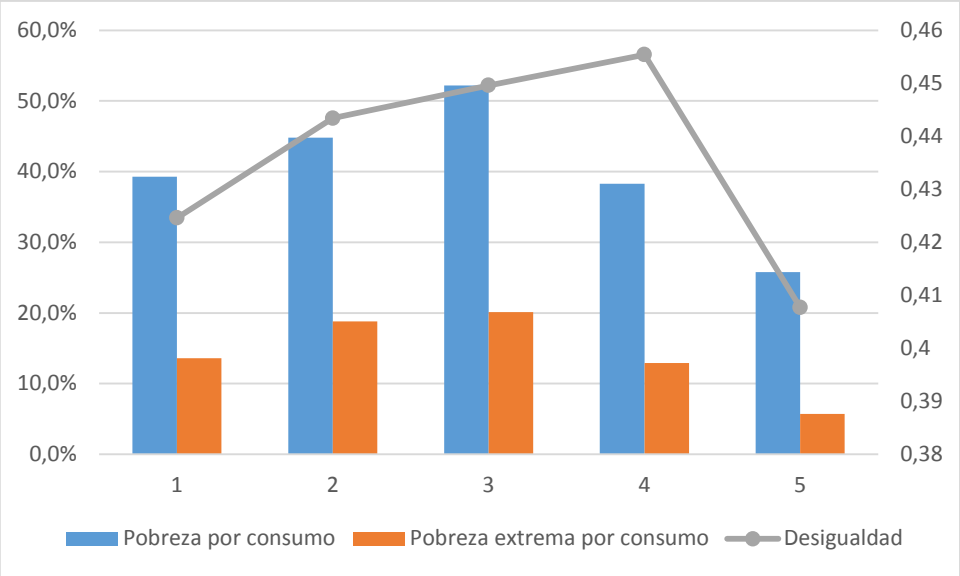


Figura 10. Indicadores de pobreza por consumo. La desigualdad se referencia en la escala de la izquierda. Adaptado de (INEC, 2014, pág. 10).

El Tabla presenta datos de una situación que venía empeorando entre 1995 y 1999, años en los que el país pasó por una situación complicada en cuanto a lo económico, y también a lo social; pero para 2006 la situación de la pobreza cambió, mejorando sus índices de manera significativa, incluso fueron más bajos que los de 1995. Para el año 2014, la situación presentó una nueva baja, que mostró una pobreza del 25.8%, y una extrema pobreza inferior al 6%, cifras que indudablemente reflejan una mejoría en la capacidad de consumo de la porción más vulnerable de la sociedad.

El coeficiente de Gini, con el que se mide la desigualdad, permite observar una mejoría en la distribución de la riqueza, ya que es más bajo en dos puntos para el año 2014, respecto de la situación de 1995, y casi 5 puntos respecto de 1999.

A manera de conclusión de los factores sociales, se observa que, en el caso del empleo, la situación nacional ha empeorado, ya que hay una mayor porción de personas desempleadas y/o con empleo no adecuado, lo que afecta directamente en el consumo, la economía, y por ende a los sectores como el de turismo que no son de primera necesidad. Por otro lado, la situación de la pobreza muestra una oportunidad, ya que ha mejorado en los últimos años, permitiendo que más personas puedan

acceder a ciertos productos y servicios que antes no podían hacerlo, pero que se entiende no son directamente del sector turístico.

2.1.4. Factores Tecnológicos

La tecnología ha avanzado a pasos acelerados en la última década, sobretodo en el ámbito de la información y las comunicaciones. Las tecnologías móviles, la Internet, las redes sociales 2.0, entre otras; han modificado los mercados en los que compiten las empresas actualmente, ofreciendo nuevas alternativas para llegar al cliente.

En el Ecuador la presencia de computadores portátiles en hogares ha aumentado significativamente en os últimos cinco años en comparación con computadores de escritorio. La siguiente figura refleja que para el año 2012 el 40.3% de hogares ecuatorianos tenían alguna clase de computadora, de las cuales el 13.9% eran portátiles frente a un 26.4% de computadores de escritorio, para el año 2016 la brecha se cerró, e inclusive la tenencia de portátiles superó a las computadoras de escritorio con un 27.6% y 26.7% respectivamente, de un total de 54.3%.

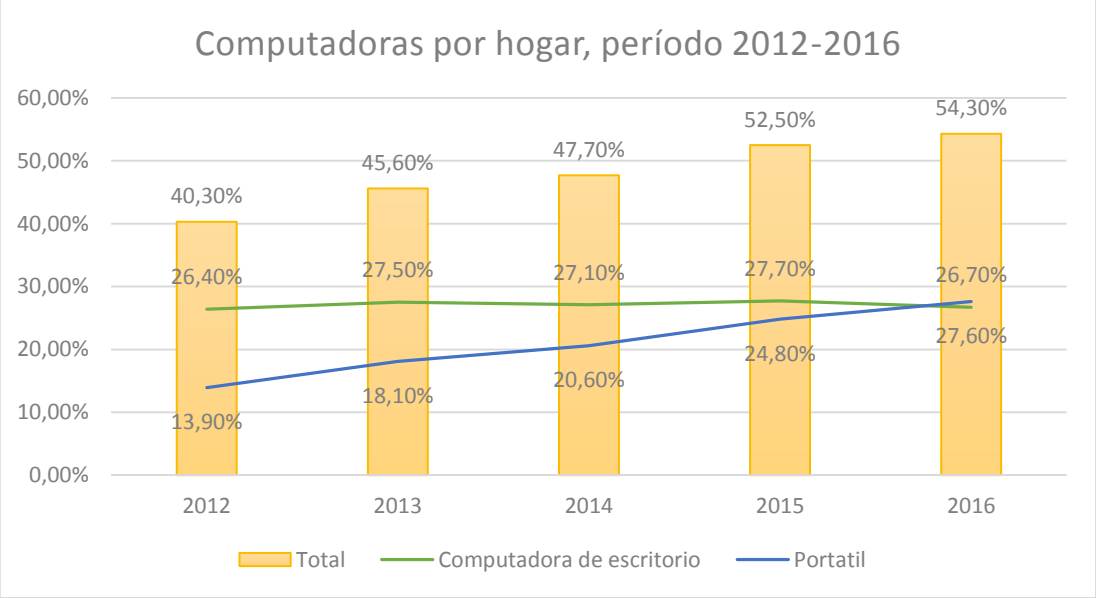
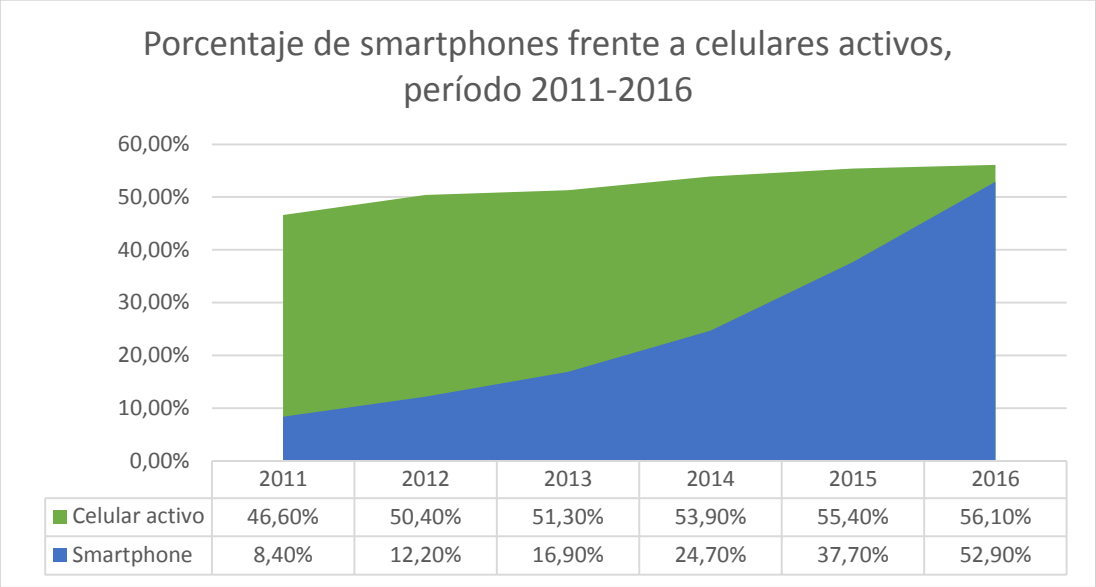


Figura 11. Computadores por hogar en Ecuador, años 2012-2016. Adaptado de (INEC, 2016).

Situación similar se generó con los celulares y teléfonos inteligentes. Para el año 2011 el INEC (2016) menciona que el 46.6% de la población contaba con un celular activo y solamente el 8.4% con un teléfono inteligente, lo que dejaba a un 38.2% de usuarios con celulares normales, mientras que en el año 2016 el 52.9% de usuarios tiene un Smartphone de un 56.1% que indica tener celular activo, es decir que solamente el 3.2% no tiene posibilidad de navegar en internet con su teléfono.



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Celular activo	46,60%	50,40%	51,30%	53,90%	55,40%	56,10%
Smartphone	8,40%	12,20%	16,90%	24,70%	37,70%	52,90%

Figura 12. Porcentaje de Smartphone frente a celulares activos, período 2011-2016. Adaptado de (INEC, 2016).

En el ámbito hotelero hay que destacar las ventajas que conlleva para un turista poder realizar reservaciones, comparar precios, ver fotografías de las alternativas de alojamiento e inclusive poder contactar a un representante de ventas desde cualquier parte del mundo. Sin embargo, en el Ecuador el 85% de empresas de alojamiento son pymes o negocios que no cuentan con desarrollo tecnológico que les permita ingresar a una competencia digital según Quisigiña (2016).

2.2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO TURÍSTICO DEL ECUADOR

El sector turístico en el Ecuador ha sufrido fuertes variaciones en los últimos años, por un lado, las acciones de promoción y la inversión realizada por el Ministerio de Turismo durante los años 2014 y 2015 tanto en apoyo a la infraestructura hotelera como en publicidad y promoción, como la campaña a nivel extranjero denominada "*All you need is Ecuador*", buscaron influir en un aumento del turismo, lograron reconocimientos a escala internacional y así mismo, impulsaron el crecimiento de la planta turística en general; pero el turismo también se vio afectado fuertemente por varios factores como el terremoto y los posteriores sismos que azotaron la costa ecuatoriana en el 2016, las inclemencias del clima, e inclusive el ser un destino en el que se utiliza como moneda el dólar americano, lo que incrementa el costo al cambio de moneda para muchos visitante extranjeros. Esta situación tiene un impacto directo en todos los establecimientos que componen la oferta turística, entre ellos el alojamiento.

2.2.1. Perspectiva del sector hotelero

En el último lustro el turismo ha tenido un crecimiento variable, tanto en visitantes como en plaza turística. Guerrero (2014, pág. 4) menciona que en el año 2011 se registraron 178374 plazas de alojamiento, lo que representó un crecimiento de cerca de la quinta parte, el 21.32%, de las plazas instaladas respecto al año 2007. Esto significó también un impacto directo en la generación de empleo, donde el aumento fue del 34.75% en personal contratado en alojamiento entre los años 2007 al 2011.

En marzo del año 2012 la Corporación Financiera Nacional se sumó al conjunto de organizaciones e iniciativas que vieron en el turismo una fuente potencial de desarrollo, creado un departamento de asesoría de turismo como medida para incentivar y guiar las inversiones realizadas en el campo del turismo, como alojamiento, alimentación y bebidas, operadoras de viaje, transporte turístico entre otras, siendo hotelería o alojamiento "a la que más recursos se le ha destinado" (El sector hotelero en Ecuador oportunidades de crecimiento, 2013, pág. 1).

Entre los años 2013 y 2014 se produce un comportamiento del turismo muy similar en las llegadas de visitantes del exterior al Ecuador, lo que hizo evidente la necesidad de un número mayor de iniciativas en el tema del turismo, como muestra Guerrero (2014) solo se registró un incremento del 14%:

> A noviembre de 2014 se registró un crecimiento en las llegadas de extranjeros al Ecuador en un 14% con respecto a noviembre de 2013, igualmente en el período enero a noviembre de 2014 (127.562) se alcanza el 14% de crecimiento en relación al mismo período del año anterior (112.061). El 45% de llegadas de extranjeros al país se registran en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre que corresponde a la Jefatura Provincial de Migración de Pichincha, el 22% se registra en el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo - Jefatura Provincial de Guayas, las referidas jefaturas corresponden al segmento aéreo, en tanto que el 27% de llegadas son por vía terrestre, principalmente por las Jefaturas de Migración de las Provincias de Carchi y El Oro. (Guerrero, 2014, pág. 12)

Guerrero (2014) también destaca otras estadísticas, como un 45% de llegadas por vía aérea al Aeropuerto Mariscal Sucre, siendo la Jefatura de Pichincha la que registró el mayor número de ingresos, frente a un 22% en el aeropuerto de Guayaquil, y otro 27% por vía terrestre en el Oro y Carchi correspondiente a turistas de Perú y Colombia respectivamente; no obstante, se observa una tendencia mayor de arribos hacia la zona sierra, a pesar de que la Costa posee un potencial muy fuerte en turismo por la presencia de playas y un clima cálido.

En el 2014, como se mencionó, la situación no fue diferente a la que el turismo desempeñó en el año 2013. En el ámbito hotelero inclusive se presenció una leve disminución en la ocupación del 58% al 56.8%, lo cual fue resultado, por una parte, de un incremento en la cantidad de alojamientos y de habitaciones disponibles, y por otro, aspectos relacionados con "la apreciación del dólar -que convierte al país en un destino más costoso-, la caída del precio del petróleo, la actual situación económica en Europa y la tendencia mundial de alojamiento alternativo en casas y departamentos" (En Quito, el sector hotelero crece en medio de nuevos retos, 2015).

El incremento en las tecnologías de información y comunicación, junto con una mayor utilización de las redes sociales influyó en un cambio en las prácticas de alojamiento, y con esto creció la tendencia en el hospedaje en casas y apartamentos;

a lo que se suma la búsqueda de alternativas más económicas que el alojamiento normal. La empresa Quito Turismo indicó que en el año 2014 el 39% de visitantes no se alojó en hoteles, sino en la residencia de familiares o amistades. Otras estadísticas del mismo año mostraban que "el 37% de turistas se hospedó en hoteles, el 12% en residencias y el 12% restante en otros establecimientos" (En Quito, el sector hotelero crece en medio de nuevos retos, 2015). Sin embargo, los hoteles de lujo reportaban una ocupación cercana al 70% para el 2014, con una tarifa promedio de USD 88 que en ocasiones no permitía cobrar los costos generados, pues "hay mucha ocupación, pero las tarifas son bajas. Una ocupación alta no da rentabilidad, es preferible bajar la ocupación e incrementar la tarifa". (En Quito, el sector hotelero crece en medio de nuevos retos, 2015).

Quisigiña (2016) menciona que el crecimiento del sector hotelero se mantuvo en crecimiento por varios años, sin embargo, para el 2015 la ocupación promedio disminuyó, aun cuando el turismo se elevó, debido a causas como:

- El aumento de la oferta Hotelera en la ciudad.
- La reducción de la llegada de turistas no residentes a la ciudad de Quito desde el segundo semestre del 2015.
- La apreciación del dólar.
- La percepción de inestabilidad social y política.

Este aumento de la oferta hotelera en el Ecuador se produjo por una mayor demanda, el problema radicó en que la mayor parte de los servicios de alojamiento que aparecieron en los últimos años, el 85% según Quisigiña (2016), fueron micro y pequeñas empresas con una gestión informal, sin desarrollo tecnológico y poca capacidad y posibilidad de "acceder a los requerimientos de la hotelería mundial" (pág. 1). Las bajas tarifas que hacen a estos hoteles competitivos, también impiden que puedan invertir en mejoramiento, calidad o una mejor gestión; pero también incrementa la cantidad de alojamientos de baja categoría y afecta la imagen en general de la oferta turística del país.

Para el año 2016 la situación del turismo tuvo un fuerte golpe por la conjunción de factores externos e internos al país. Por un lado, la situación económica internacional, la apreciación del dólar frente a la devaluación de países vecinos como Colombia y Perú, lo que provocó un turismo de salida hacia estos sectores, sobre todo con fines de compra de bienes. Por otro lado, problemas como la presencia del dengue y del zika, el aumento en la actividad volcánica del Cotopaxi, el terremoto del 16 de abril, y los posteriores sismos y réplicas que mantuvieron en intranquilidad a la costa ecuatoriana, incluido "los sismos de diciembre en Esmeraldas que afectaron directamente el feriado de Navidad y Año Nuevo y que afectaron directamente el feriado de Navidad y Año Nuevo" (Ministerio de Turismo, 2017).

Astudillo y Medina (2016) señalan que el terremoto de abril afectó fuertemente al sector hotelero, no solo en las regiones afectadas sino en todo el país, pues "se registró una caída de la ocupación de hasta el 40% de los sitios de hospedaje a escala nacional, según José Ochoa, presidente de la Asociación de Hoteles del Ecuador" (pág. 1); pero el sector también se vio afectado por "precios altos y pasajes aéreos".

A partir de agosto del 2016 la perspectiva para el sector turístico empezó a mejorar. Astudillo y Medina (2016) mencionan que esto se debió al feriado del 10 de agosto, la celebración del Hábitat III, el feriado extendido a inicios de noviembre y la disminución en el temor hacia las zonas costeras (por sismos y réplicas que tuvieron lugar durante todo el año).

Según el Ministerio de Turismo (2017), durante los meses de julio a septiembre del 2016 el turismo se recuperó registrando ingresos de más de 1075 millones de dólares, posicionándose como la tercera fuente de ingresos no petroleros, después de las exportaciones por banano y camarón. La contribución del turismo al Producto Interno Bruto nacional durante este período fue del 2,1% directa y 5,1% indirecta según el Ministerio de Turismo (2017).

La balanza turística del 2016 fue positiva, con un saldo de USD 292 millones, sin embargo, en comparación al año 2015 fue menor, reduciéndose un -31.7%, frente a los USD 427,8 millones registrados en aquel año, como muestra la figura siguiente:

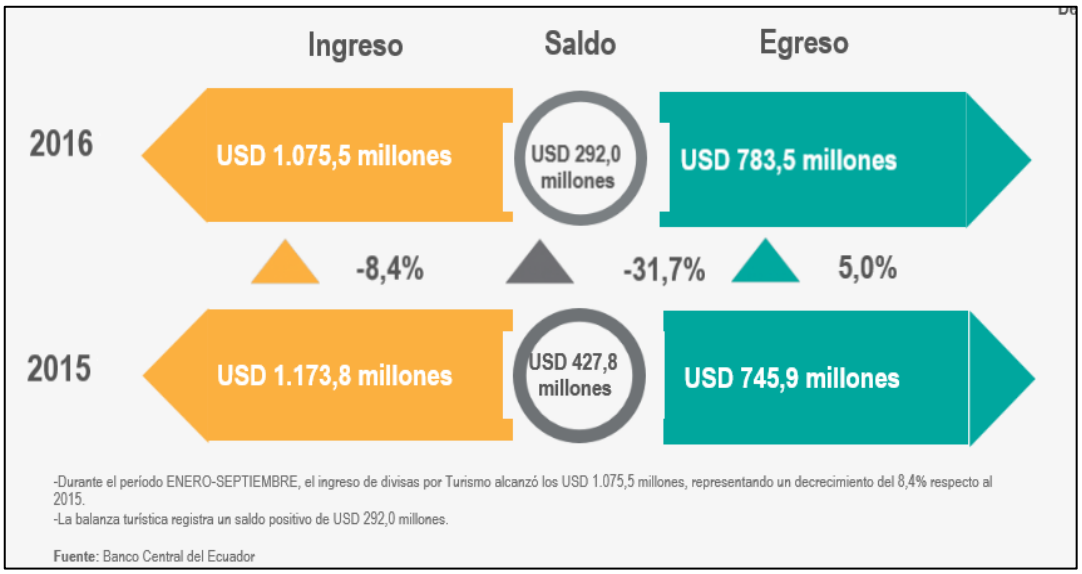


Figura 13. Balanza Turística 2015-2016 (enero a septiembre). Adaptado del Boletín Mensual (Ministerio de Turismo, 2016).

En el caso de la situación hotelera las condiciones no han cambiado mucho respecto al 2014, pues según Quisigiña (2016), de cerca de 4500 establecimientos de alojamiento, solamente 27 son de lujo, lo que representa menos del 0,5%, en los cuales se tiene una tarifa de USD 110 promedio, menor al promedio de la región de USD 170. En el caso de alojamientos de 4 estrellas, estos no superan el 6%, teniendo tarifas de USD 70 aproximadamente, aunque la mayoría tenga tarifas de menos de USD 45. Todo este panorama ha afectado al sector del alojamiento.

Para el 2017 la perspectiva tampoco es alentadora, sobre todo en la costa, pues durante el primer trimestre del año la presencia de fuertes lluvias ha afectado la calidad de las carreteras, ha aumentado los riesgos y ha ocasionado que disminuya la motivación para hacer turismo.

2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE BAÑOS

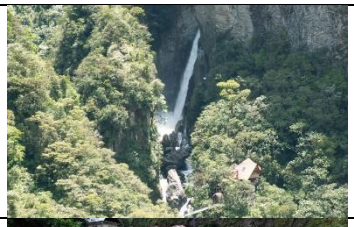
Baños es desde hace muchos años, un importante destino turístico en el Ecuador, el cual se caracteriza por un gran número de balnearios, termas, cascadas y un ambiente agradable para el visitante, a más de encontrarse cerca del Volcán Tungurahua.

2.3.1. Principales atractivos

Los principales atractivos de Baños de Agua Santa, son los siguientes:

Tabla 10
Principales atractivos turísticos de Baños de Agua Santa

Atractivo	Descripción	
Volcán Tungurahua	Tiene 5016 metros s.n.m. y forma parte del Parque Nacional Sangay, en sus alrededores existe flora y fauna diversa.	
Santuario de la Virgen de Agua Santa	Basílica de Baños comenzada a construir en 1904 y culminada 40 años después. Contiene la gruta de la virgen.	
Agoyán	Cascada de 40 metros de altura, ubicada a 7 kilómetros de la ciudad de Baños, en la parroquia Ulba.	
Manto de la Novia	Cascada de 40 metros de altura ubicada a 11 kilómetros de Baños.	

Atractivo	Descripción	
Pailón del Diablo	Cascada de 80 metros de altura, ubicada a 17 km de Baños.	
Termas	Aguas termales, las más conocidas son El Salado y Termas de Baños	

Nota. Adaptado de (Baños: El pedacito de cielo, 2016).

2.3.2. Visitantes - Segmentos

Baños de Agua Santa se caracteriza por ser un destino turístico de gran preferencia para el turista nacional, con una proporción aproximada del 72% de turistas locales frente a un 28% de turistas extranjeros según Quishpe (2015, pág. 120). Las características de ambos grupos de turistas se presentan a continuación según Ocaña (2013, pág. 71):

Tabla 11
Características de turistas extranjeros que viajan a Baños

Característica	Segmento A	Segmento B	Segmento C
País de origen	Colombia, Perú, Argentina y otros países sudamericanos	Norteamérica, y Europa	Norteamérica, y Europa
Grupo de edad	19-29	25-35	40-60
Género	Femenino >masculino	Femenino <masculino	Femenino <masculino
Grupo de viaje # de acompañantes	4-10 (grupos)	2-5 (familiares) 6-10 (grupos)	2-5 (familiares) 10-20 (grupos)
Duración de la estancia (días)	4-8	4-6	2-4
Gasto promedio diario	< USD 25	< USD 50	> USD 100

Nota. Adaptado de (Quishpe, 2015, pág. 71).

Entre los turistas extranjeros destacan, por un lado, los turistas jóvenes provenientes de países vecinos y que realizan un turismo a bajo costo, muchas veces mediante la improvisación o lo que se conoce comúnmente como "mochilear". Este segmento gasta menos de USD 25 diarios por lo que apunta a servicios de alojamiento de muy bajo costo. La situación es diferente con turistas de Norteamérica y Europa, los cuales se manejan en rangos de entre USD 50 a USD 100 diarios, y por tanto fácilmente pueden, y desean acceder a servicios de alojamiento de calidad. Se observa también que, a mayor edad, es mayor el gasto diario pero menor la duración de la estadía.

Tabla 12
Características de turistas nacionales que viajan a Baños

Característica	**Segmento A**	**Segmento B**	**Segmento C**
País de origen	Ambato, Riobamba, Quito y Guayaquil	Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta	Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta
Grupo de edad	18-25	30-40	40-60
Género	Femenino <masculino	Femenino <masculino	Femenino <masculino
Grupo de viaje # de acompañantes	8-15 (grupos) 6-15 (familiares)	4-6 (familiares) 8-20 (grupos)	2-5 (familiares) 10-20 (grupos)
Duración de la estancia (días)	2	2-3	2
Gasto promedio diario	< USD 25	< USD 40	< USD 80

Nota. Adaptado de (Quishpe, 2015, pág. 72).

En el caso de los turistas nacionales se tienen igualmente tres segmentos según Quishpe (2015). El segmento A proviene de sectores más cercanos como Ambato, Riobamba, Quito y Guayaquil con edades entre los 18 y 25 años, en grupos de entre 8 a 15 personas, o familias de entre 6 a 15 personas, con una estancia promedio do dos días y menos de 25 dólares diarios. Estos grupos suelen realizar viajes de un solo día o acceden a alojamientos baratos debido a la facilidad que

tienen para regresar a sus ciudades de origen. El segmento B y C provienen de ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca o Manta; y tiene un gasto que va de entre USD 40 a USD 80 y se encuentran entre los 30-40 años y 40 – 60 años respectivamente.

Es claro que los servicios de lujo tienden a apuntar a segmentos de mercado de extranjeros con una gran capacidad de gasto, mientras que el turista nacional suele preferir servicios de alojamiento de primera con rangos de precio de promedio USD 80 o alojamientos más baratos según el segmento de turista.

2.4. ANÁLISIS HOTELERO DE LA CIUDAD DE BAÑOS

2.4.1. Diagnóstico general

De acuerdo con datos del Ministerio de Turismo, en la provincia de Tungurahua se registró en el año 2016 una planta turística de 1589 establecimientos, compuesta por 357 empresas de alojamiento, 1067 establecimientos de comida y bebidas, 70 de intermediación u operadoras de viaje, 69 de operaciones, 17 termas o balnearios y 9 empresas de transporte turístico:

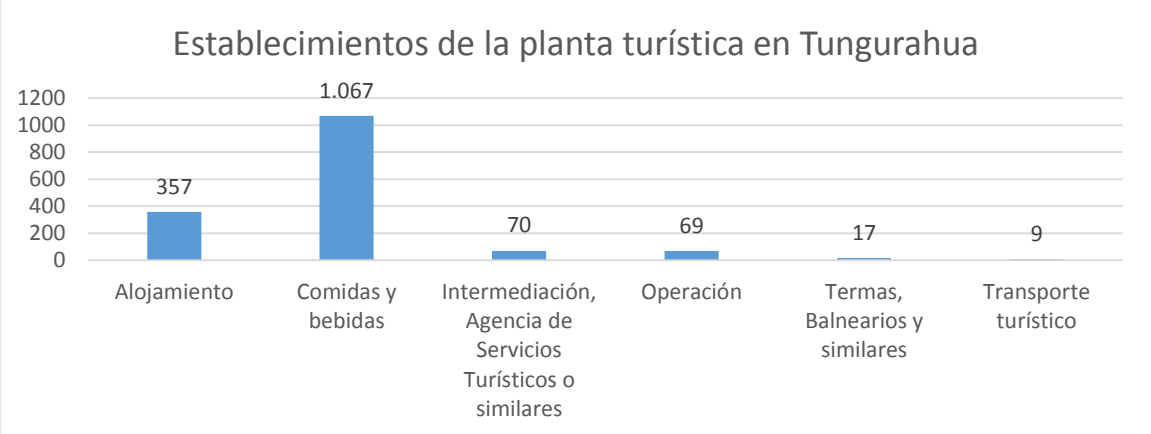


Figura 14. Establecimientos de la planta turística en Tungurahua. Adaptado de (Ministerio de Turismo, 2016).

En el caso de Baños, la planta turística total asciende a 547 establecimientos, los cuales se dividen porcentualmente en un 48% de empresas de comida y alimentación, un 40% de empresas de alojamiento (216 establecimientos registrados), el 11% de operación y el 1% empresas de transporte turístico, como muestra la siguiente figura:

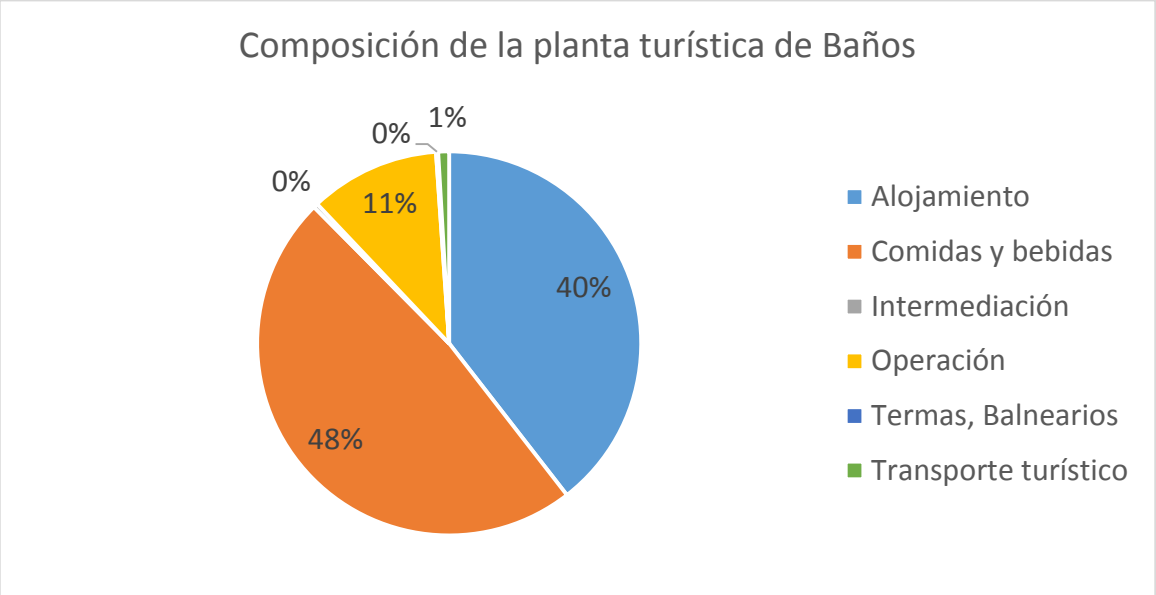


Figura 15. Composición de la planta turística de Baños. Adaptado de (Ministerio de Turismo, 2016).

Al observar los datos en detalle, se tiene que la mayor cantidad de establecimientos son los restaurantes, con 169 registros. Siguen los hostales con 76 establecimientos registrados, y las agencias de viaje con 60 establecimientos. Las pensiones, que son alojamientos de bajo costo, se elevan a 50 establecimientos, y los hostales residencia 49 establecimientos.

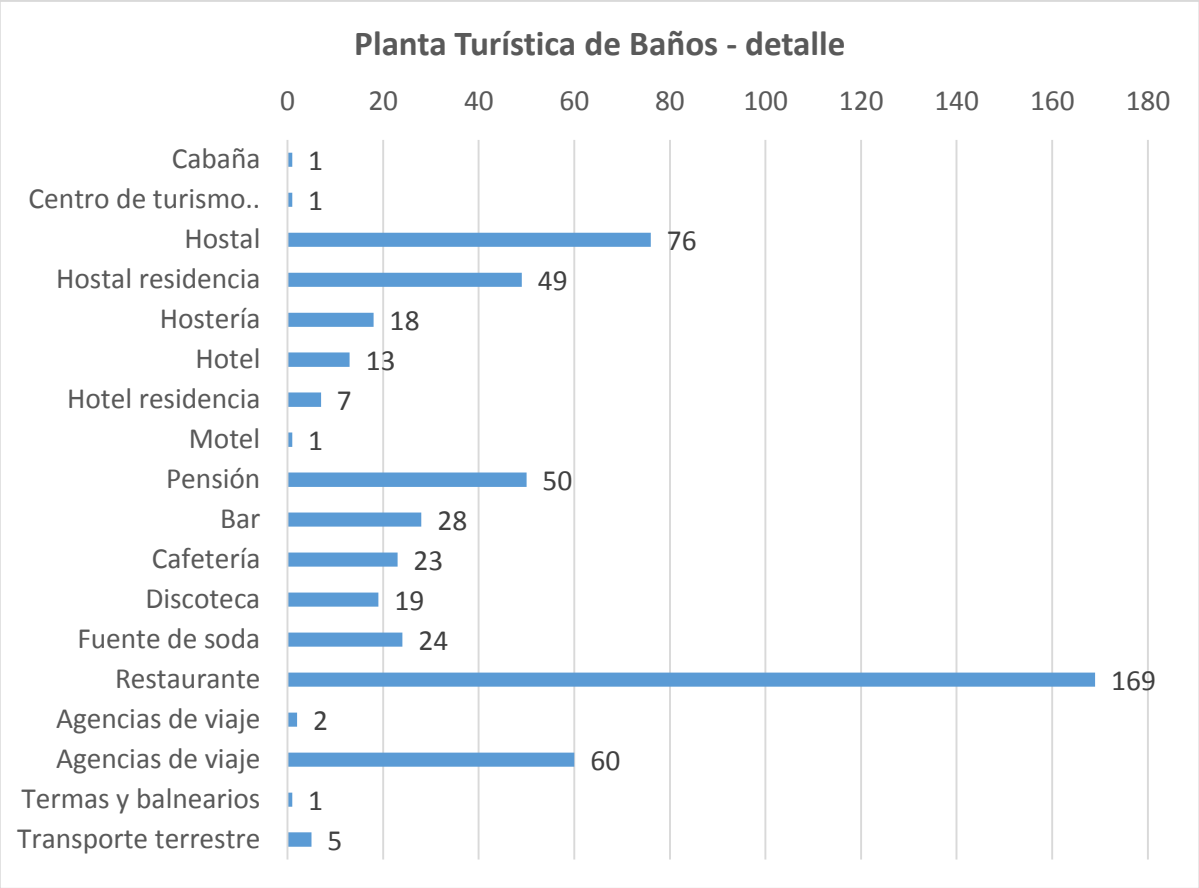


Figura 16. Planta Turística de Baños – detalle. Adaptado de (Ministerio de Turismo, 2016).

En cuanto a la división en la categoría de establecimientos de alojamiento, el 86% corresponde a establecimientos de tercera, con un 8% como establecimientos de segunda y el 5% como establecimientos de primera. Solamente el 1% está registrado como establecimiento de lujo.

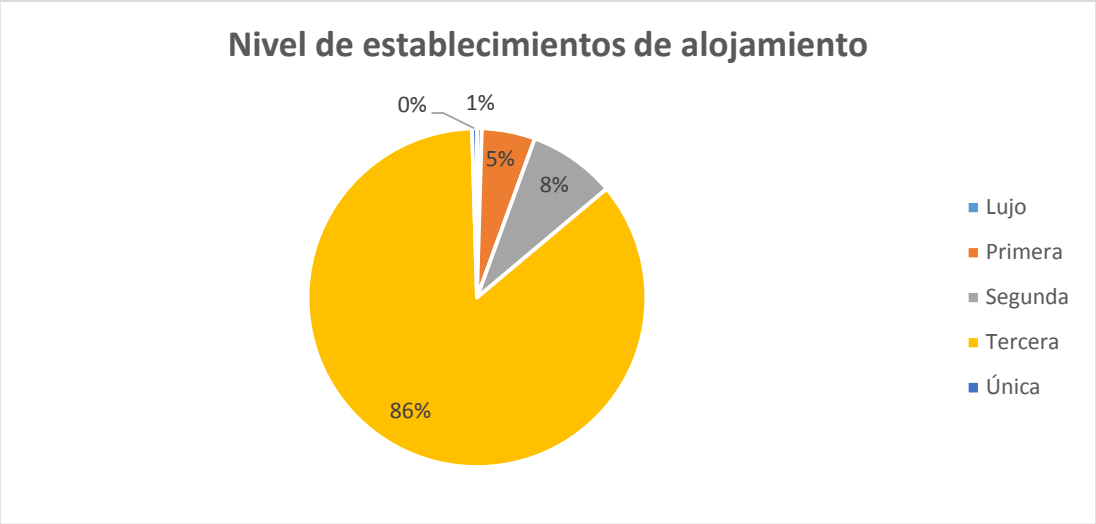


Figura 17. Nivel de establecimientos de alojamiento. Adaptado de (Ministerio de Turismo, 2016).

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO DEL CASO DE ESTUDIO HOTEL VILLA SANTA CLARA

3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los principales métodos teóricos que se utilizó fue el de recopilación de datos e información respecto a la situación del sector turístico, hotelero tanto a nivel nacional, así como del sector específico de estudio, esto es la ciudad de Baños de Agua Santa, en la provincia de Tungurahua. Esta información fue extraída de fuentes bibliográficas especializadas, y bases de datos del Ministerio de Turismo.

Como método principal de investigación se aplicó el analítico-sintético, el que según Hurtado & Toro (2007) "… consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto" (pág. 65). Ya que, de la información recopilada, se procedió a efectuar el análisis respectivo, separando las distintas situaciones encontradas, para comprenderlas de manera individual. Luego de esto se procedió a efectuar un análisis consolidado de aquellos datos relevantes identificados, y de esta manera se pudo esbozar un planteamiento que incluye aquellos aspectos importantes para la propuesta que se enfocó en buscar la sustentabilidad de los establecimientos de hospedaje de tamaño medio.

En cuanto a los métodos empíricos, Ortiz (2009) señala que éstos pueden ser la observación, medición, experimentación, etc. (pág. 58). En el caso particular de la presente investigación se recurrió a la observación como el principal método empírico, el cual proporcionó información relevante para comprender mejor la situación actual en el establecimiento de hospedaje que fue considerado como caso de estudio, y que sirvió de referencia para establecer el modelo. En la encuesta que se aplicó, se incluyó el método de medición, con el que se pudo establecer ciertas preferencias y necesidades de los potenciales consumidores, para de esta manera mejorar la sustentabilidad del negocio.

3.1.1. Población y muestra

La población del estudio se compuso de dos segmentos poblacionales, uno compuesto por las empresas de alojamiento, mismas que se elevaron a 216 establecimientos, y por otro la cantidad de turistas que acceden al cantón. De acuerdo con el Municipio de Baños la cifra de visitantes varía, pero en promedio borda los 80’000 visitantes mensuales, en feriados inclusive puede elevarse a 60 visitantes en un fin de semana.

Tabla 13
Población

	Población
Empresas de alojamiento.	216 establecimientos
Turistas	80000 visitantes, extranjeros y locales

Para la definición de la muestra en establecimientos de alojamiento se aplicó el muestreo por conveniencia, debido a la dificultad de acceder a un alto número de hoteles, y también de lograr que los representantes de estos establecimientos colaboren con el levantamiento de la información. Finalmente se realizó el levantamiento a 30 empresas de alojamiento.

Para la definición de la muestra de turistas se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple para universo conocido:

$$n = \frac{N}{e^2\ N-1\ +1}$$

Donde:

- n= muestra a calcular
- N= Población universo 80000 visitantes
- e= error de muestreo del 0,08.

Al reemplazar se tiene:

- Encuesta a empresas de alojamiento

$$n = \frac{80000}{0.08^2\ \ 80000 - 1\ \ + 1}$$

$$n = \frac{80000}{0.0064\ \ 79999\ \ + 1}$$

$$n = \frac{80000}{511{,}9936 + 1}$$

$$n = \frac{80000}{512{,}9936}$$

$$n = 155{,}94 \approx 156$$

La muestra es de 156 turistas empresas.

3.1.2. Técnica e instrumento de recolección de información

La técnica para la recolección de información escogida fue la encuesta. El instrumento respectivo fue el cuestionario de encuesta. Para el levantamiento de los datos se elaboraron dos instrumentos, uno para representantes de empresas de alojamiento y otro para turistas, este último se aplicó mediante el apoyo de una encuestadora con dominio del idioma inglés, para facilitar la realización de encuestas a extranjeros. Ante todo, se utilizó una pregunta filtro a los turistas, indagando si han ocupado servicios de alojamiento, de modo que solamente a quienes respondieron que si se aplicó la encuesta.

En la siguiente matriz se identifica las necesidades de información a obtenerse de los representantes de las empresas de alojamiento y de los turistas, que permitieron la estructuración de los cuestionarios de encuesta:

Tabla 14

Tabla de necesidades de información para el diseño de la encuesta

Necesidad de Información	**Indicador**	**Pregunta de encuesta a representante**	**Pregunta de encuesta a turista**
Tipo de gestión aplicada	Administrada formalmente	1) ¿La empresa cuenta con un gerente o administrador?	1) ¿Según su percepción, el servicio de alojamiento que utilizó tiene un administrador o gerente?
	Aplicación herramientas, técnicas o métodos administrativos	2) ¿La persona a cargo de la administración aplica herramientas, técnicas o métodos administrativos?	
Direccionamiento estratégico	Declaración de misión y visión	3) ¿En la organización se ha definido la misión o la visión empresarial?	2) ¿Durante su estadía pudo observar o conocer la misión o visión empresarial de la empresa de alojamiento?
	Declaración de principios organizacionales	4) ¿En la organización se han definido los principios organizacionales?	3) ¿ ¿Durante su estadía pudo observar o conocer los principios organizacionales de la empresa de alojamiento que utilizó?
Estructura organizacional	Estructura organizacional definida claramente	5) ¿En la organización se ha definido claramente la estructura organizacional?	4) ¿En su percepción, pudo identificar si el personal de los servicios de alojamiento que utilizó, tenían cargos definidos claramente?
	Funciones del personal identificadas y definidas de forma clara	6) ¿Las funciones del personal están correctamente identificadas y definidas?	
Enfoque estratégico empresarial	Estrategia general definida	7) ¿Se ha establecido una estrategia general para la operación de la empresa?	
	Estrategia de comercialización definida	8) ¿Se han aplicado o definido estrategias de comercialización?	5) ¿En su percepción, considera que el servicio de alojamiento utiliza

			alguna estrategia de comercialización?
	Definición de metas y objetivos	9) ¿Existe un planteamiento claro de metas y objetivos organizacionales?	
	Acciones específicas para el cumplimiento de las metas	10) ¿Se han definido acciones específicas para el cumplimento de metas?	
Resultados actuales de desempeño	Control en la calidad de operaciones	11) ¿Se realizan controles de calidad en el servicio?	6) ¿Usted considera que el servicio de alojamiento que utilizó lleva un control de calidad?
	Capacidad para evaluar desempeño o rendimiento organizacional	12) ¿La empresa cuenta con capacidad para evaluar el desempeño o rendimiento organizacional?	

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Resultados

3.1.3.1. Resultados encuesta a representantes de empresas turísticas

Tabla 15

Empresa con gerente o administrador

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuente:

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo

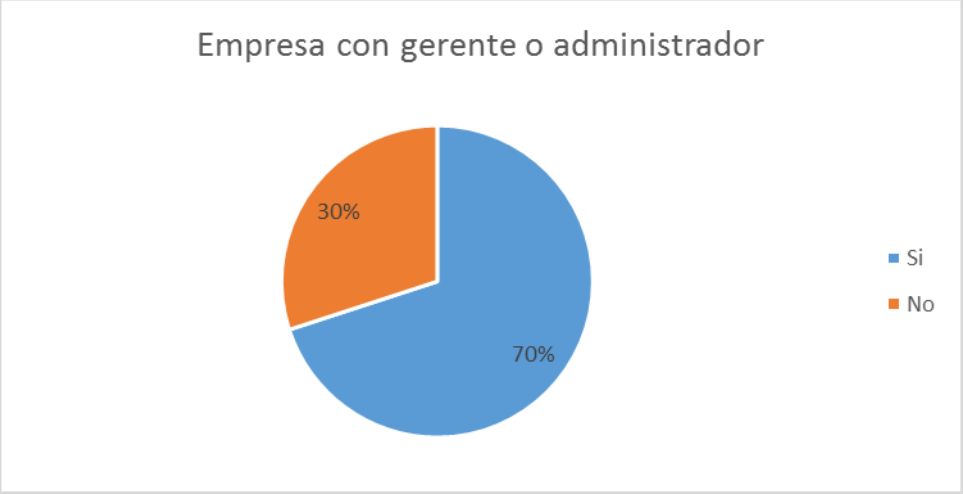


Figura 18. Empresa con gerente o administrador.

El 70% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la empresa si cuenta con gerente o administrador; mientras que el 30% respondió que no.

Tabla 16

La persona a cargo de la administración aplica herramientas, técnicas o métodos administrativos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	23%
No	23	77%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo.

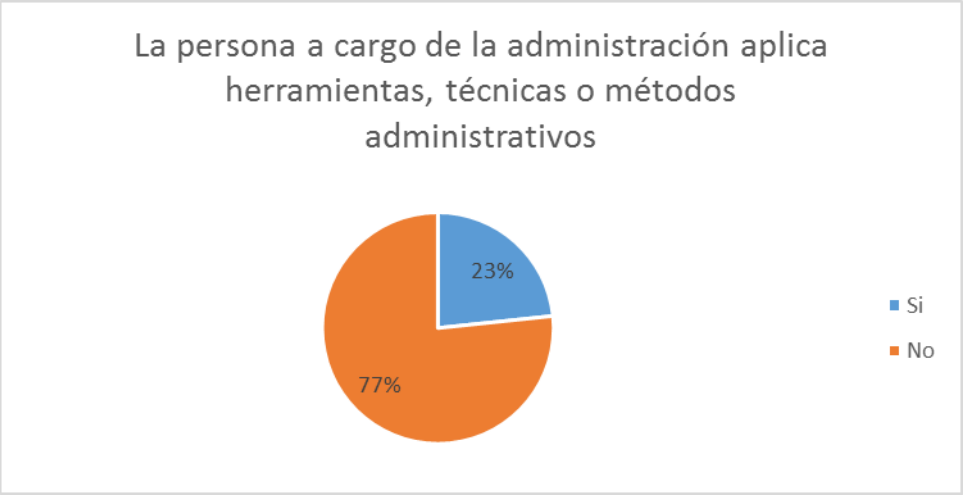


Figura 19. La persona a cargo de la administración aplica herramientas, técnicas o métodos administrativos.

El 23% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la persona a cargo de la administración si aplica herramientas, técnicas o métodos administrativos; mientras que el 77% respondió que no.

Tabla 17

La organización ha definido la misión o la visión empresarial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	27%
No	22	73%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo.

Figura 20. La organización ha definido la misión o la visión empresarial.

El 27% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la organización ha definido la misión o la visión empresarial; mientras que el 73% respondió que no lo ha hecho.

Tabla 18

La organización ha definido los principios organizacionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	10%
No	27	90%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo

Figura 21. La organización ha definido los principios organizacionales.

El 10% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la organización si ha definido los principios organizacionales; mientras que el 90% respondió que no.

Tabla 19

La organización ha definido claramente la estructura organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	47%
No	16	53%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo.

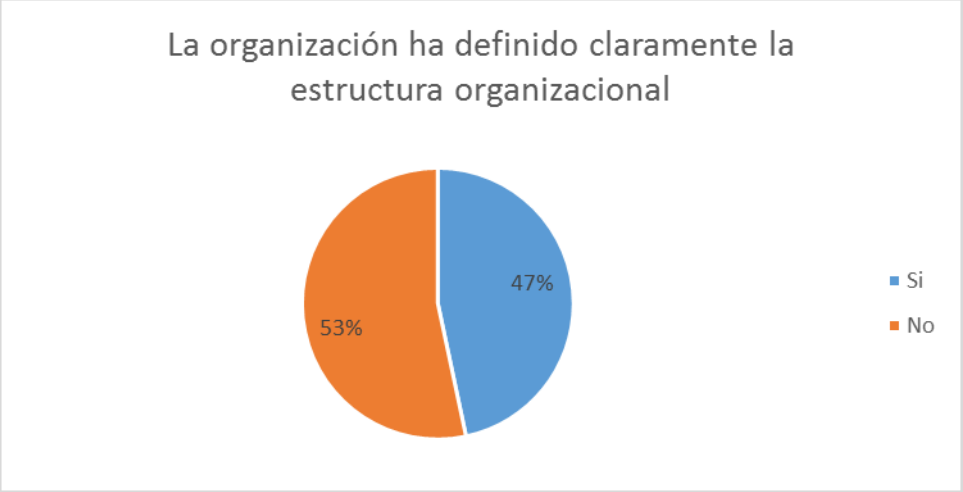


Figura 22. La organización ha definido claramente la estructura organizacional.

El 47% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la organización si ha definido claramente la estructura organizacional; mientras que el 53% respondió que no.

Tabla 20

Las funciones del personal están correctamente identificadas y definidas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	43%
No	17	57%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo

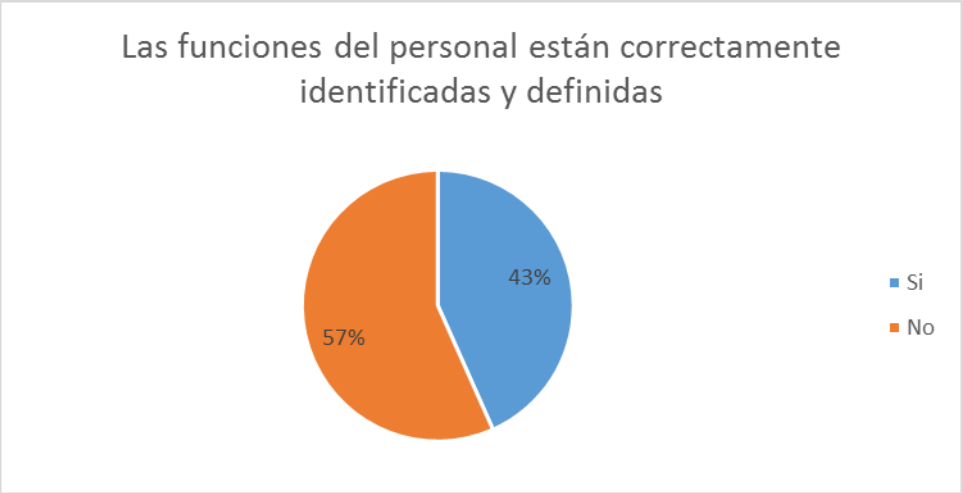


Figura 23. Las funciones del personal están correctamente identificadas y definidas.

El 43% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que las funciones del personal si están correctamente identificadas y definidas; mientras que el 57% respondió que no.

Tabla 21

La organización ha establecido una estrategia general para la operación de la empresa.

Alternativa	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	1	3%
No	29	97%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo

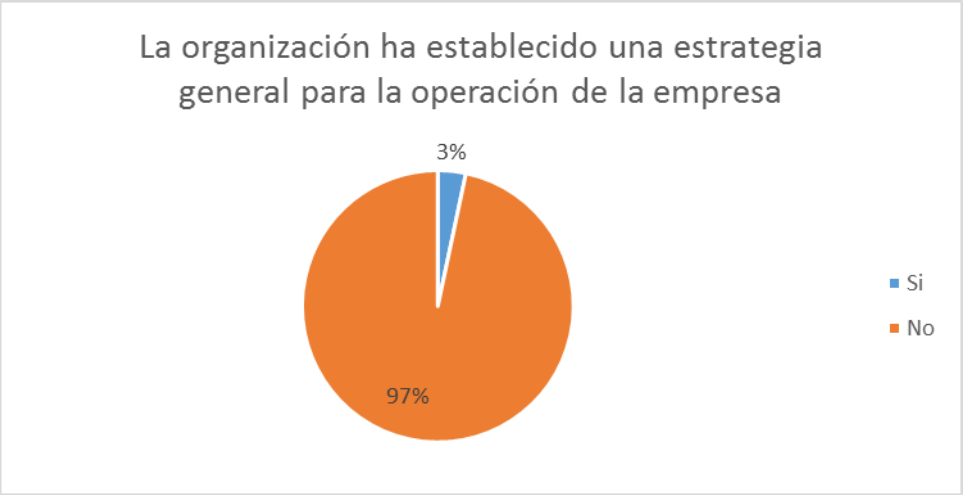


Figura 24. La organización ha establecido una estrategia general para la operación de la empresa.

El 3% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la organización si ha establecido una estrategia general para la operación de la empresa; mientras que el 97% respondió que no.

Tabla 22

La organización ha aplicado o definido estrategias de comercialización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	27%
No	22	73%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo

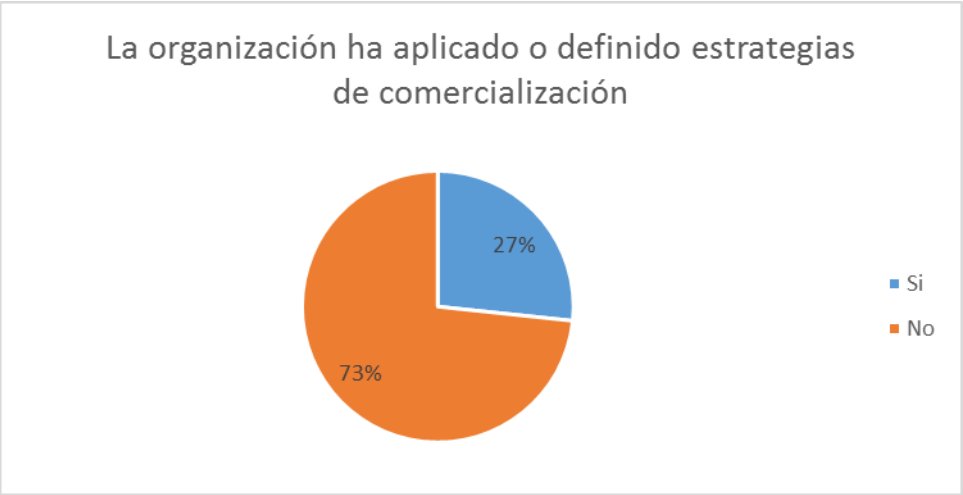


Figura 25. La organización ha aplicado o definido estrategias de comercialización.

El 27% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la organización si ha aplicado o definido estrategias de comercialización; mientras que el 73% respondió que no.

Tabla 23

Organización con un planteamiento claro de metas y objetivos organizacionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	20%
No	24	80%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo.

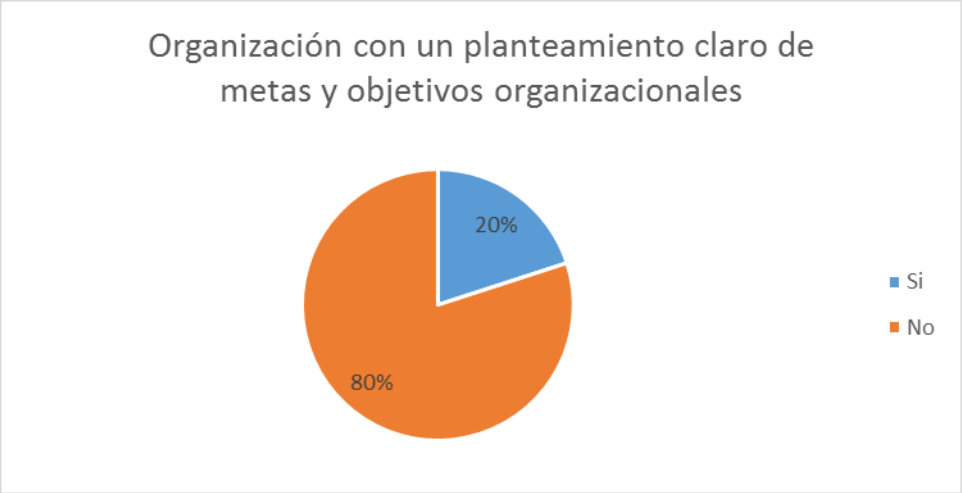


Figura 26. Organización con un planteamiento claro de metas y objetivos organizacionales.

El 20% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la organización si cuenta con un planteamiento claro de metas y objetivos organizacionales; mientras que el 80% respondió que no.

Tabla 24

Organización ha definido acciones específicas para el cumplimento de metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	17%
No	25	83%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo.

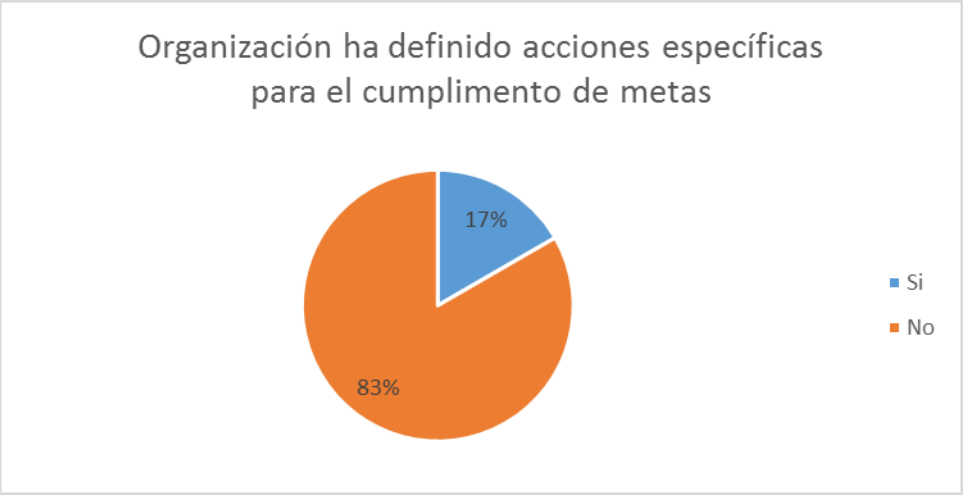


Figura 27. Organización ha definido acciones específicas para el cumplimento de metas.

El 17 % de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la organización si ha definido acciones específicas para el cumplimento de metas; mientras que el 83% respondió que no.

Tabla 25

Organización con controles de calidad en el servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	37%
No	19	63%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo.

Figura 28. Organización con controles de calidad en el servicio.

El 37% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la organización si cuenta con controles de calidad en el servicio; mientras que el 63% respondió que no.

Tabla 26

Organizaciones con capacidad para evaluar el desempeño o rendimiento organizacional

Alternativa	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	9	30%
No	21	70%
TOTAL	30	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a representantes de empresas de turismo.

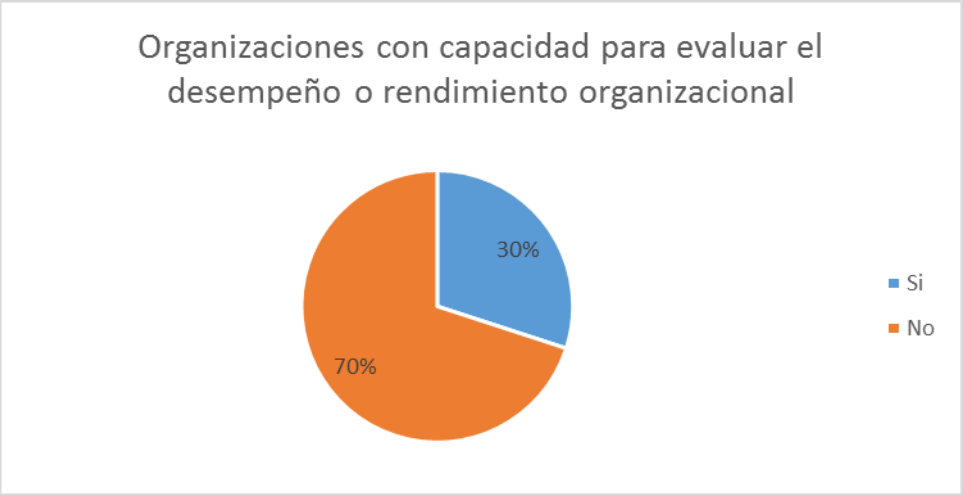


Figura 29. Organizaciones con capacidad para evaluar el desempeño o rendimiento organizacional.

El 30% de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que la organización tiene capacidad para evaluar el desempeño o rendimiento organizacional; mientras que el 70% respondió que no.

3.1.3.2. Resultados de encuesta a turistas

Tabla 27

Servicio de alojamiento utilizado tiene gerente o administrador

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	63%
No	58	37%
TOTAL	156	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a turistas.

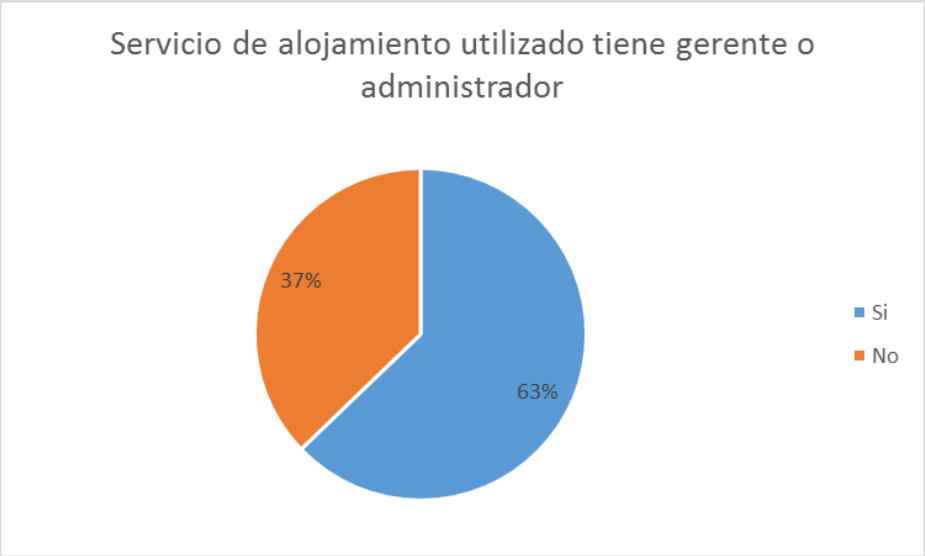


Figura 30. Servicio de alojamiento utilizado tiene gerente o administrador.

El 63% de turistas encuestados, mencionan que el servicio de alojamiento utilizado si tiene gerente o administrador; mientras que el 37% respondió que no.

Tabla 28

Conocimiento de la misión o la visión empresarial

Alternativa	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	35	22%
No	121	78%
TOTAL	156	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a turistas.

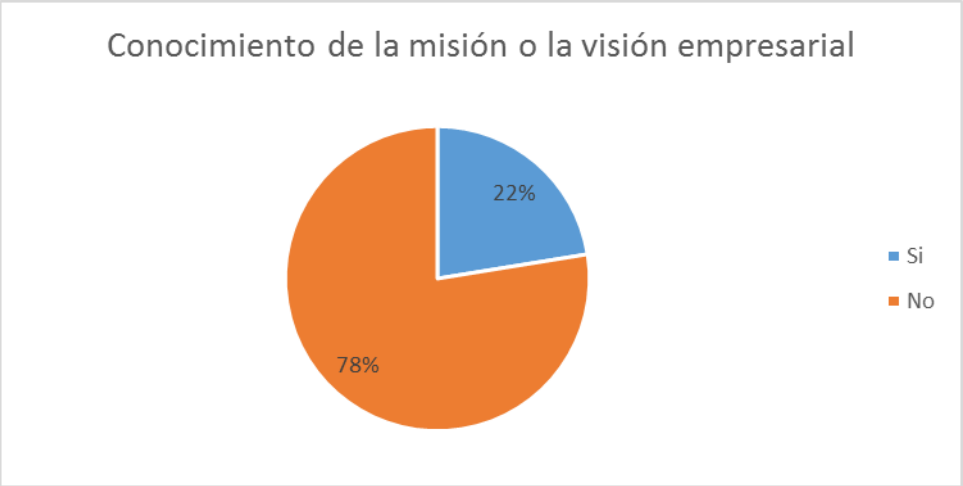


Figura 31. Conocimiento de la misión o la visión empresarial

El 22% de turistas encuestados, mencionan que se conocieron la misión o la visión empresarial; mientras que el 78% respondió que no.

Tabla 29

Conocimiento de los principios organizacionales

Alternativa	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	19	12%
No	137	88%
TOTAL	156	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a turistas.

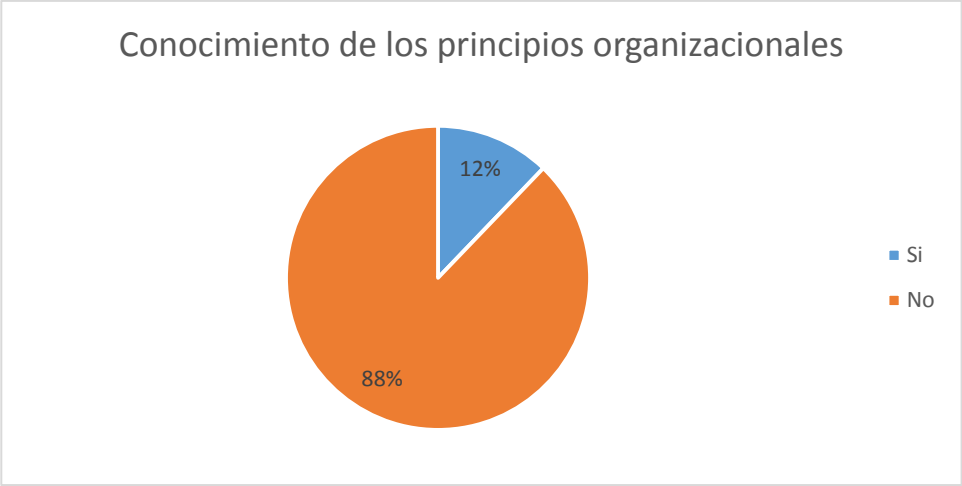


Figura 32. Conocimiento de los principios organizacionales

El 12 % de representantes de empresas de alojamiento encuestados, mencionan que conocen los principios organizacionales; mientras que el 88% respondió que no.

Tabla 30
Personal con funciones y cargos definidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	114	73%
No	42	27%
TOTAL	156	100%

Nota. Encuestas realizadas a turistas.

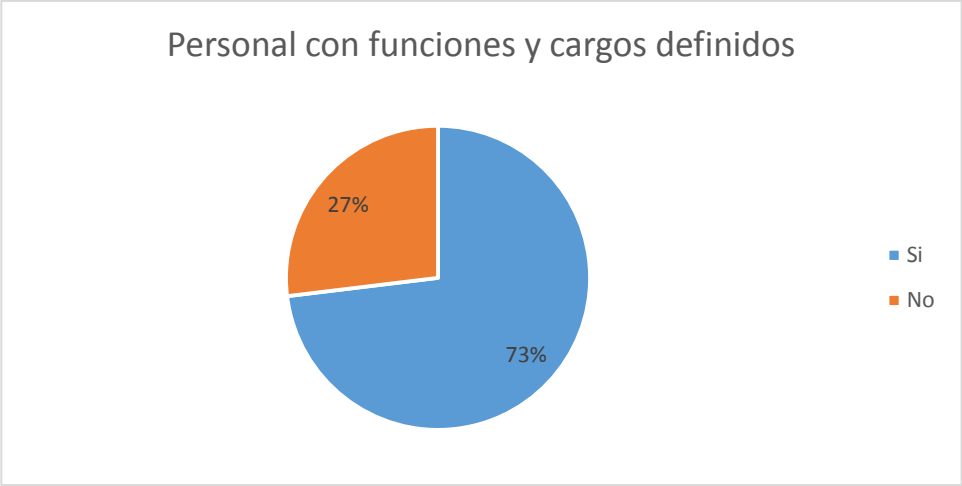


Figura N° 33. Personal con funciones y cargos definidos

El 73% de turistas encuestados, mencionan que, en su opinión, el personal de los servicios de alojamiento utilizados, si tienen funciones y cargos definidos; mientras que el 7% respondió que no.

Tabla 31

Servicio de alojamiento utiliza estrategias de comercialización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	54%
No	71	46%
TOTAL	156	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a turistas.

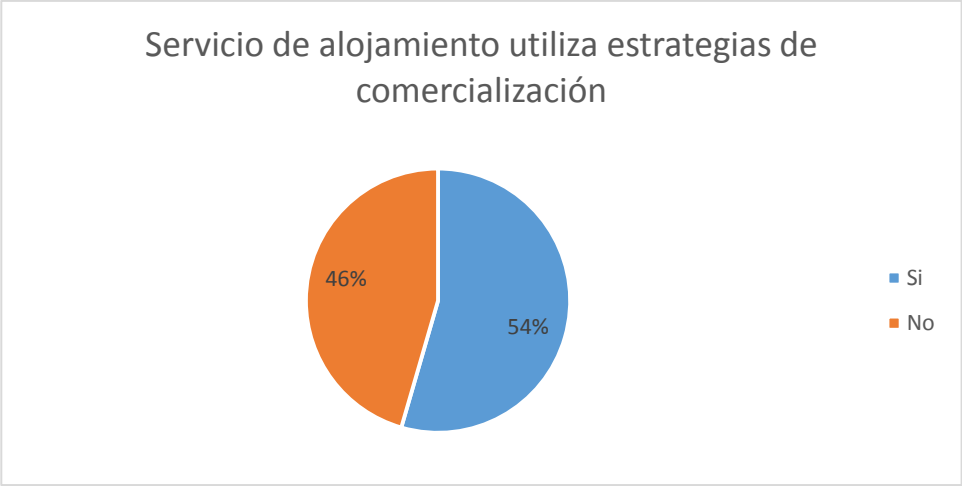


Figura 34. Servicio de alojamiento utiliza estrategias de comercialización.

El 54% de turistas encuestados, mencionan que el servicio de alojamiento si utiliza estrategias de comercialización; mientras que el 46% respondió que no.

Tabla 32

Servicio de alojamiento lleva controles de calidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	40%
No	93	60%
TOTAL	156	100%

Nota. Adaptado de las encuestas realizadas a turistas.

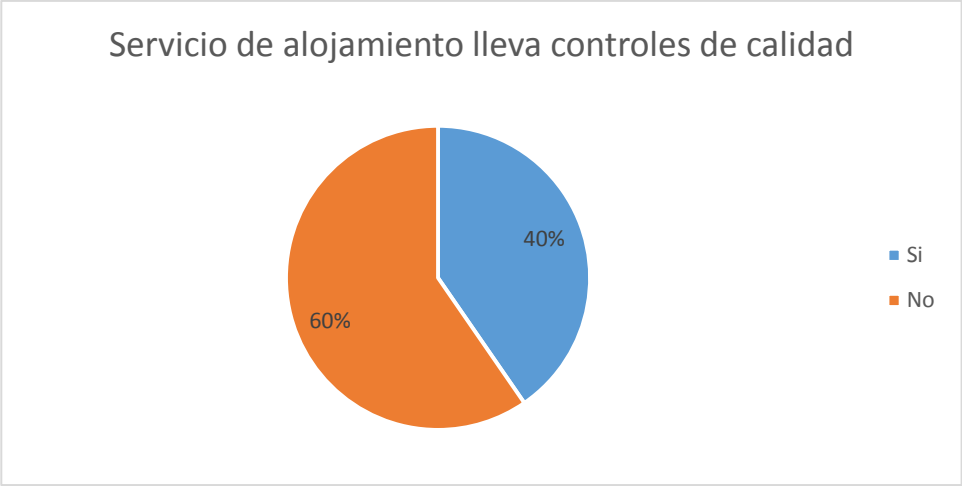


Figura 35. Servicio de alojamiento lleva controles de calidad.

El 40 % de turistas encuestados, mencionan que el servicio de alojamiento utilizado lleva controles de calidad; mientras que el 60% respondió que no.

3.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.2.1. Micro entorno

Para el análisis del micro entorno se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con las cuales se identifican los factores que promueven la competitividad en el mercado. La evaluación se realiza mediante una escala, tomando puntajes cercanos a 1 como bajos y cercano a 5 como altos con relación a la fuerza valorada. La sumatoria de todos los factores de la fuerza da un resultado entre 1 a 5, interpretada en los siguientes rangos:

Tabla 33

Rangos de valoración de las fuerzas de Porter

Entre 1 y 1,80	Bajo
Entre 1,81 y 2,60	Medio bajo
Entre 2,61 y 3,40	Medio
Entre 3,41 y 4,20	Medio alto
Entre 4,21 y 5	Alto

Nota. Adaptado de (Francés, 2006).

3.2.1.1. Competidores actuales

Tabla 34

Calificación cuantitativa de la rivalidad entre competidores existentes

Factor	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1. Cantidad de competidores y equilibrio entre ellos Existe un alto número de empresas de alojamiento con similares capacidades competitivas	3	15%	0,45
2. Crecimiento de la industria o sector El crecimiento del sector turístico es importante, como también el incremento en la oferta de alojamiento	4	15%	0,60
3. Altos costos fijos o de almacenamiento No se tienen costos fijos o de almacenamiento altos, esto incrementa la competitividad	5	5%	0.25
4. Diferenciación de productos (por marcas, o diversidad) La mayoría de hoteles y hostales no se ha diferenciado claramente de sus competidores	4	15%	0,60
5. Incrementos importantes de la capacidad En épocas altas el incremento en la capacidad es alto	3	15%	0,45
6. Competidores diversos Existe una gran diversidad de competidores	3	15%	0,45
7. Complejidad informativa u operativa La complejidad operativa en el manejo de los servicios de hotelería es medio alta, lo que reduce la competitividad en este sentido	2	10%	0,20
8. Fuertes barreras de salida No existen fuertes barreras de salida	4	10%	0,40
Total		100%	3,40
Rivalidad entre competidores existentes = Media			

3.2.1.2. Nuevos competidores

Tabla 35

Calificación cuantitativa de factores de amenaza de nuevos ingresos

Factor	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1. Economía de escala En el negocio es posible aplicar economías de escala, lo que reduce la amenaza de nuevos ingresos	2	15%	0,30
2. Diferenciación del producto No existe una alta diferenciación	4	20%	0,80
3. Requisitos de capital	1	15%	0,15

Factor	Calif./5	Ponderación	TOTAL
Los requerimientos de capital son muy altos			
4. Ventajas en costos Las empresas que ya existen tienen ventajas en costos frente a nuevos competidores	1	10%	0,10
5. Política gubernamental (licencias, regulaciones, subsidios) Existe una vasta regulación y normas que cumplir, lo que reduce la posibilidad de nuevos ingresos	1	5%	0,05
6. Reacción esperada de los competidores existentes No existe una fuerte reacción de los competidores existentes al ser un mercado amplio	4	20%	0,80
7. Costos de cambio No existen costos de cambio para el cliente si accede a nuevos competidores	4	5%	0,20
8. Acceso a canales de distribución Las empresas de alojamientos nuevas tienen acceso a los mismos canales de comunicación con el cliente	5	10%	0,50
Total		100%	2,90
Amenaza de nuevos ingresos = Media			

3.2.1.3. Sustitutos

Tabla 36

Amenaza de productos sustitutos

Factor	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1. Tendencia a mejorar costos Los servicios sustitutos tales como residencias o departamentos y casas tienen menos costos lo que aumenta su amenaza	5	15%	0,75
2. Tendencia a mejorar precios Los servicios sustitutos ofrecen precios menores	5	20%	1,00
3. Costos de cambio (de un producto a otro) No existen costos de cambio para el cliente	4	15%	0,60
4. Propensión del comprador hacia el producto sustituto En ciertos segmentos no existe una propensión hacia el sustituto pues se busca servicios de calidad	2	25%	0,50
5. Tendencia a mejorar en desempeños La calidad y desempeño de los sustitutos es menor que la de organizaciones de alojamiento	2	25%	0,50
Total		100%	3,35
Amenaza de productos sustitutos = Media			

3.2.1.4. Poder de negociación de proveedores

Tabla 37

Poder de negociación de los proveedores

Factor	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1. Concentración de proveedores Existe una alta concentración de múltiples proveedores	1	20%	0,20
2. Poder de la marca del proveedor No existe poder de marca en la empresa	4	15%	0,60
3. Importancia para el proveedor del volumen de ventas Para el proveedor es importante el volumen de ventas que tiene con la empresa	2	15%	0,30
4. Insumo importante o existencia de insumos sustitutos Existen múltiples proveedores e insumos sustitutos	1	20%	0,20
5. Productos del proveedor diferenciados No existe diferenciación en los productos del proveedor	1	15%	0,15
6. Amenaza de integración hacia adelante La integración hacia adelante es nula	1	10%	0,10
7. Costos de cambio de un proveedor a otro Los costos de cambio no existen o son muy bajos	1	5%	0.05
Total		100%	1,60
Poder de Negociación de proveedores = bajo.			

3.2.1.5. Poder de negociación de clientes

Tabla 38

Evaluación cuantitativa de los factores de poder de negociación de los compradores

Factor	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1. Concentración de compradores y volumen de compras En época alta la concentración de turistas es masiva lo que reduce su capacidad de negociación	2	15%	0,30
2. Peso del producto comparado en relación con los costos del comprador o sus compras Para la empresa cada cliente representa un ingreso con poco peso respecto del total de los costos	1	10%	0,10
3. Diferenciación del producto. La empresa aún no cuenta con una alta diferenciación	4	20%	0,80

Factor	Calf./5	Ponderación	TOTAL
4. Costos de cambio del comprador Para el cliente no existen costos de cambio	4	15%	0,60
5. Utilidades generadas por comprador La utilidad por comprador es baja	1	15%	0,15
6. Amenaza de integración hacia atrás La amenaza de integración hacia atrás es nula	1	10%	0,10
7. Impacto del producto sobre la calidad y desempeño del comprador El servicio tiene un impacto directo en calidad de la experiencia turística	1	15%	0,15
Total		100%	2,20
Poder de negociación de compradores = medio			

3.2.2. Análisis interno

Para la medición del análisis interno se ha tomado como referencia el modelo de las 7S y la cadena de valor empresarial:

Tabla 39

Análisis interno 7'S

7 S's	Fortaleza	Debilidad
Estrategia: La empresa no cuenta con un manejo estratégico, no se plantean estrategias generales o de comercialización		X
Estructura: Existe poco personal por lo cual no se ha definido una estructura organizacional.		X
Sistemas: Se maneja un sistema transaccional manual, y mediante matrices en Excel		X
Personal: El personal es eficiente, tiene experiencia y capacidad de servicio	X	
Estilo: El estilo del Hotel es colonial, considerado como patrimonio, conjugado con habitaciones modernas	X	
Habilidades: Existe experiencia en la prestación de los servicios, actitud de servicio, y un manejo adecuado y satisfactorio al turista	X	
Valores Compartidos: No existe una declaración de valores o principios		X

organizacionales		

Tabla 40

Análisis interno de la cadena de valor

Cadena de Valor	Fortaleza	Debilidad
Infraestructura empresarial existente permite abarcar la demanda actual	X	
Desarrollo Tecnológico: no existe un enfoque en desarrollo de tecnología		X
Logística interna compleja es manejada de forma eficiente por el personal actual	X	
Gestión de marketing: no existe una gestión de comercialización, ventas, servicio o promoción		X
Gestión de comercialización: Existe una agestión de comercialización con el cliente, aunque esta es reducida	X	
Servicio post venta: No existen servicios post venta		X

3.3. MATRIZ FODA

Tabla 41

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Personal: El personal es eficiente, tiene experiencia y capacidad de servicio • Estilo: El estilo del Hotel es colonial, considerado como patrimonio, conjugado con habitaciones modernas • Habilidades: Existe experiencia en la prestación de los servicios, actitud de servicio, y un manejo adecuado y satisfactorio al turista • Infraestructura empresarial existente permite abarcar la demanda actual • Logística interna compleja es manejada de forma eficiente por el personal actual • Gestión de comercialización: Existe una agestión de comercialización con el cliente, aunque esta es reducida	• Estrategia: La empresa no cuenta con un manejo estratégico, no se plantean estrategias generales o de comercialización • Estructura: Existe poco personal por lo cual no se ha definido una estructura organizacional. • Sistemas: Se maneja un sistema transaccional manual, y mediante matrices en Excel. • Valores Compartidos: No existe una declaración de valores o principios organizacionales. • Desarrollo Tecnológico: no existe un enfoque en desarrollo de tecnología • Gestión de marketing: no existe una gestión de comercialización, ventas, servicio o promoción • Servicio post venta: No existen servicios post venta
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**

• Ecuador con potencial turístico en crecimiento • Posibilidad de aprovechamiento de TIC's y redes sociales para promoción y comunicación con el cliente a bajos costos • Bajo poder de negociación de proveedores • Bajo poder de negociación de clientes	• Inestabilidad política afecta la inversión • Situación económica inestable aleja la inversión privada • Aumento del desempleo sugiere menor población con capacidad de gasto • Clima y amenazas naturales afectan el turismo • Alta competitividad de competidores actuales • Alta amenaza de nuevos ingresos • Alta amenaza de servicios sustitutos

CAPÍTULO IV
MODELO DE GESTIÓN

4.1. ASPECTOS GENERALES

4.1.1. Objetivo

La presente propuesta representa una guía de gestión para que un hotel de tamaño medio pueda aprovechar el crecimiento turístico de la ciudad de Baños de Agua Santa, ser sustentable en el tiempo y ofrecer rentabilidad a sus propietarios.

4.1.2. Alcance

La propuesta se basa en la elaboración de una planificación estratégica que atienda puntualmente los aspectos administrativos y comerciales de un hotel de tamaño medio de la ciudad de Baños de Agua Santa, con el fin de asegurar su continuidad operacional.

4.1.3. Fundamentación

La presente propuesta se basa en el concepto de la planificación estratégica, como una herramienta de mejoramiento para los negocios, ya que proporciona una orientación a los esfuerzos y acciones de los propietarios, así como del personal, con las que se podrá alcanzar una situación futura que garantice la continuidad operacional, la atracción de clientes y la rentabilidad del negocio.

Este modelo de gestión pretende volverse un referente para los hoteles de tamaño medio de la ciudad de Baños de Agua Santa, pero también aquellos que estén dentro de la categoría mencionada, que tengan una capacidad instalada que permita recibir más clientes, sobre todo en épocas bajas, lo que puede asegurar el incremento de las ventas,

Así también es una directriz de la propuesta el uso de herramientas como el control de presupuestos, el que permitirá controlar los costos y gastos del negocio, para asegurar que los mayores ingresos generen una utilidad creciente.

4.2. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico parte del análisis de la situación actual de una empresa, pero también supone la determinación de una situación deseada a la que los administradores del negocio desean llegar en un tiempo determinado, para lo que deberán utilizar algunos recursos y esfuerzos, que de manera conjunta y sistemática permitirán la consecución del resultado esperado. A continuación, se esboza la planificación para un hotel de tamaño medio, que se enfoque en lograr la sustentabilidad de su operación y una mejor rentabilidad para sus propietarios.

4.2.1. Direccionamiento

El direccionamiento estratégico es la primera parte de la planificación, y la que, partiendo del diagnóstico de la situación actual, da la pauta de acción de los esfuerzos y recursos que se han de emplear en una organización, para conseguir resultados específicos planteados. A continuación, se describen la misión del hotel, la visión a la que se desea llegar en un mediano plazo, y la estructura que se requiere para alcanzar los objetivos y metas definidas.

4.2.1.1. Declaración de misión

La misión es sin duda la principal declaración que toda empresa debe tener, ya que define la razón de ser del negocio, su mercado objetivo, sus principales valores, y los atributos con los que ofrece sus productos y servicios en un mercado competitivo. Para el caso del Hotel Villa Santa Clara, se ha propuesto la siguiente declaración de misión:

MISIÓN:

"Hotel Villa Santa Clara brinda servicios de hospedaje para turistas nacionales e internacionales, que llegan a la ciudad de Baños de Agua Santa, dentro de un ambiente cómodo, ecológico y por medio de una atención personalizada; para ofrecer a sus clientes una experiencia natural y armónica que satisfaga sus necesidades y expectativas."

En la declaración de la misión se pueden encontrar los siguientes elementos:

- Servicio:

  "Hotel Villa Santa Clara brinda servicios de hospedaje"

  - La descripción del servicio es puntual y concreta, el negocio se dedica a la provisión de servicios de hospedaje, lo que representa de manera general el principal objetivo.

- Mercado:

  "para turistas nacionales e internacionales, que llegan a la ciudad de Baños de Agua Santa"

  - El mercado objetivo del hotel cubre una gran gama de potenciales clientes, primero se mencionan a los ecuatorianos que desean conocer la ciudad de Baños de Agua Santa, o aquellos que ya conocen, pero que gustan de sus atractivos turísticos, de aventura, su clima, vista, o incluso el ambiente ecológico e intercultural de sus calles y gente.
  - Otro componente del mercado objetivo es el visitante internacional, el que gusta de la aventura, naturaleza del país, y de sus puntos turísticos más sobresalientes, entre los que cuenta la ciudad de Baños de Agua Santa.
  - En la descripción no se define un perfil específico, dado que el hotel puede recibir a diferentes tipos de personas, como por ejemplo grupos de amigos, parejas o familias.

- Atributos:

  “dentro de un ambiente cómodo, ecológico y por medio de una atención personalizada”

  - Como un principal atributo del hotel se menciona a la provisión de un ambiente cómodo, aludiendo a sus cómodas instalaciones, en las que se disponen 30 habitaciones, simples, dobles, triples e incluso una suite de lujo.
  - El hotel se ubica en un lugar de la ciudad cercano a la naturaleza, y por tanto de manera armónica la edificación se une con el ambiente ecológico, para brindar aire puro, una vista única de la naturaleza y los atractivos del sector.
  - Finalmente, se menciona a la atención personalizada como un elemento diferenciador de la competencia, para destacar que el hotel está preocupado en cada persona que llega a sus instalaciones, y desea servirle de la mejor manera.

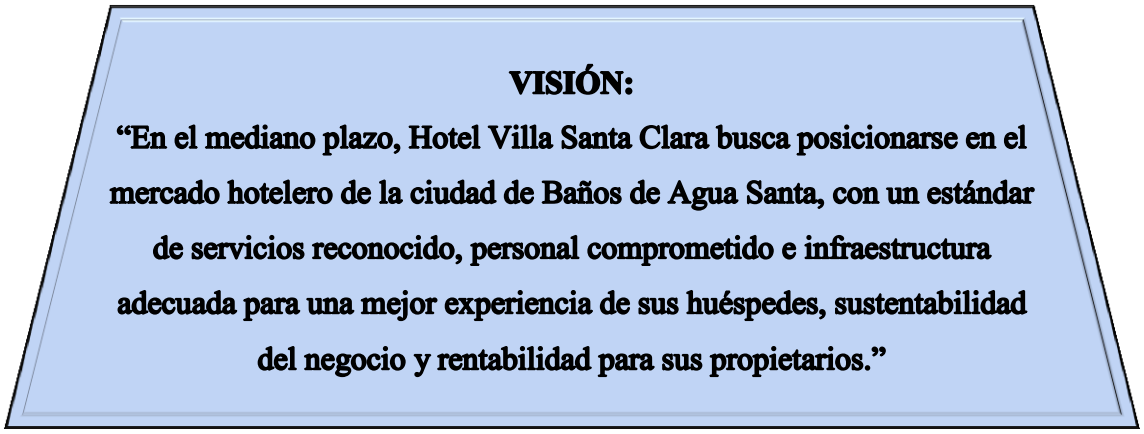
- Objetivo:

  “para ofrecer a sus clientes una experiencia natural y armónica que satisfaga sus necesidades y expectativas”

  - El objetivo más importante del negocio es lograr que los huéspedes tengan una experiencia completamente natural, relajada y armónica con el entorno, mientras permanezcan en las instalaciones.
  - Otro componente de la misión es el de lograr la satisfacción de los clientes, principalmente de sus necesidades y expectativas, lo que representa un reto para cualquier negocio, pero que para uno de tamaño medio es prioridad si desea mantenerse e incluso crecer en su sector.

4.2.1.2. Declaración de visión

La declaración de la visión presenta la situación deseada que, luego de un tiempo definido, será alcanzada por la organización, siempre y cuando se efectúen los esfuerzos y se utilicen los recursos determinados, según lo planificado. Para el caso del Hotel Villa Santa Clara, la visión planteada es la siguiente:



En esta declaración de visión se pueden identificar los siguientes puntos:

- Tiempo:
  "En el mediano plazo"
  - El tiempo estipulado para el logro del cambio propuesto, es de 3 años, es decir que a mediano se espera alcanzar la situación deseada, que es detallada en la siguiente viñeta. El tiempo fijado ha tomado en consideración el cumplimiento de las acciones requeridas para generar el cambio de la entidad, además de su tamaño.

- Objetivo principal:
  "Hotel Villa Santa Clara busca posicionarse en el mercado hotelero de la ciudad de Baños de Agua Santa"
  - La situación deseada es que el hotel se posicione en el mercado de la ciudad donde se ubica, para todo tipo de clientes, como una de las mejores opciones de tamaño medio

existentes. Esto sin duda implica destacarse de la competencia en varios aspectos, y promocionarse adecuadamente para que se capten nuevos clientes tanto a nivel nacional como internacional.

- Características de apoyo para alcanzar el objetivo principal:
  "con un estándar de servicios reconocido, personal comprometido e infraestructura adecuada"
  - Como primer elemento de apoyo para la consecución de la visión se describe al estándar de servicios reconocido, lo que implica el ofrecer servicios con un nivel de calidad consistente, que se mantenga a todo tipo de cliente.
  - Otro pilar de apoyo para lograr la visión declarada, es el contar con personal comprometido, lo que significa que el personal que tenga el hotel tenga primeramente el perfil necesario para cada puesto, que sea motivado de la manera adecuada, y finalmente evaluado para medir un desempeño que marque la diferencia de atención al cliente, respecto de los demás sitios de hospedaje del sector.
  - Un tercer factor necesario para conseguir la situación deseada es el mantener una infraestructura adecuada. Esto no solamente implica el conservar la edificación y los bienes en estado funcional, sino que también como parte del mantenimiento anual, se adecuen ciertos detalles del edificio, que permitan a los huéspedes ver una constante renovación de la fachada, habitaciones, cafetería, etc., causando un impacto positivo que cautive la intensión de visitar a la casa de hospedaje.

- Impactos esperados:
  "para una mejor experiencia de sus huéspedes, sustentabilidad del negocio y rentabilidad para sus propietarios"

- El primer impacto es sin duda el que los huéspedes puedan satisfacer sus necesidades de hospedaje turístico en la ciudad de Baños de Agua Santa; por esto, se busca que cada cliente tenga una experiencia positiva, natural y armónica de acuerdo a su propia necesidad.
- Otro impacto es el conseguir la sustentabilidad para el negocio, lo que garantiza que exista continuidad operacional, y no sea afectado en épocas de baja ocupación, sino más bien fomentar otros servicios que permitan una mayor generación de ingresos.
- Finalmente, se menciona la rentabilidad para los propietarios, lo que de una manera implica tener un control sobre los egresos de la institución, así como también aprovechar cada recurso del que se dispone. La rentabilidad hacia los propietarios implica por otro lado retribuir de manera eficiente a quienes han invertido en la infraestructura, y han estado durante años al frente del negocio, pero también significa una contribución en la generación de plazas formales de empleo, así como del pago de los impuestos al estado.

4.2.1.3. Principios organizacionales

Los principios que se definen a continuación son valores que regirán el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización. De manera concreta, para el Hotel Villa Santa Clara, se han planteado 4 puntos importantes que apoyarán al cumplimiento de la misión definida del negocio, así como a la consecución de una situación deseada explicada en la declaración de la visión:

PRINCIPIOS:

Actitud de servicio:

Mostrar en todo momento, respeto hacia el cliente, una atención amable, sincera y preocupada por la situación personal de cada huésped.

Compromiso:

Cumplir las funciones establecidas con responsabilidad ante el cliente, la comunidad y el estado, honrando siempre el compromiso de servicio para con cada huésped y cliente del hotel.

Honestidad:

Destacar siempre una actitud sincera e íntegra, durante las labores, y en todo momento con el cliente, brindando confianza y seguridad en el servicio ofrecido.

Eficiencia:

Buscar siempre una manera de realizar la gestión optimizando el uso de recursos materiales, tiempo laboral y de los huéspedes, sin afectar o incidir negativamente en los presupuestos de operación.

Estos principios, al igual que las declaraciones de misión y visión deben estar claramente visibles por cada uno de los colaboradores, propietarios e incluso clientes y huéspedes del hotel, con el fin de mostrar el enfoque del negocio hacia al cliente. Por tanto, se recomienda colocar, a manera de Tablas, en sitios físicos visibles por

quienes laboran y llegan al hotel, pero también en el sitio web, para que los potenciales clientes tengan la certeza de una adecuada atención.

4.2.1.4. Estructura propuesta

Con el fin de responder a una demanda mayor a la actual del hotel, pero también de cumplir con la planificación para lograr la situación descrita en la misión y visión anteriormente presentadas, se propone que el Hotel Villa Santa Clara, tenga la siguiente estructura funcional:

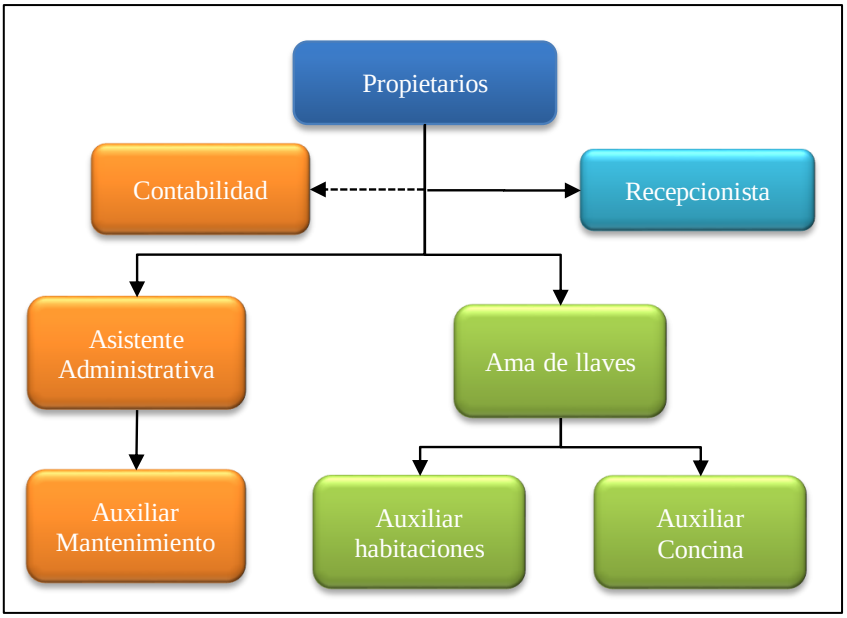


Figura 36. Estructura propuesta.

La estructura parte de la misma concepción actual en la que el administrador es el propietario del negocio, no solo por optimización de recursos, sino también por un mejor control de la operación. El servicio de Contabilidad será tercerizado, para tener una estructura liviana. Al igual que la situación actual se incluyen la Recepcionista, quien ahora apoyará en la gestión comercial, el Ama de llaves y el Auxiliar de habitaciones, cargo que implicará dos personas fijas para cubrir la nueva demanda esperada. Como cargos nuevos se propone la contratación de una Asistente administrativa, para el apoyo de la administración y control, la inclusión formal de un Auxiliar de mantenimiento, para optimizar recursos; y finalmente, un Auxiliar de

concina, de manera específica para brindar el servicio de desayuno, cafetería y bar, con el apoyo de los Auxiliares de habitaciones.

Para lograr con éxito los resultados planteados, el perfil de cada uno de los cargos requeridos, así como las principales funciones se describen a continuación:

Tabla 42
Funciones del personal

Cargo	Perfil		Función principal
Propietarios	Experiencia	3 años como gerente	Representante legal de la empresa, que administra, planifica, organiza, dirige y controla.
	Conocimiento	Administración, Marketing	
	Competencias	Influencia e impacto, orientación al logro, dirección de personal	
Contabilidad	Experiencia	3 años en negocios de hospedaje	Revisar las transacciones de la empresa, generar los balances exigidos por la ley, declarar y pagar los impuestos, todos los reportes que se requieran para entidades de control.
	Conocimiento	Contabilidad, Finanzas, Tributación, Legislación laboral	
	Competencias	Integridad, orden y prolijidad	
Recepcionista	Experiencia	1 año en cargos similares	Gestión de recepción de visitantes, facturación, manejo de usuarios de redes sociales (*Community manager*), gestión comercial.
	Conocimiento	Atención al cliente, Ventas, Marketing	
	Competencias	Orientación al cliente, orientación al logro, Impacto e influencia	
Asistente Administrativa	Experiencia	2 años en administración de negocios de servicios	Apoyo en cobro de caja, facturación, pagos, generación de cheques, coordinación logística, abastecimiento, manejo de presupuesto, gestión de personal, control de la planificación.
	Conocimiento	Administración, Logística, Contabilidad, Presupuestos	
	Competencias	Integridad, orden y prolijidad, orientación al logro	
Auxiliar Mantenimiento	Experiencia	2 años en mantenimiento de hoteles	Encargado de mantenimiento de las instalaciones, pintura, electricidad, plomería, jardinería, arreglo de bienes, conserjería, etc.
	Conocimiento	Electricidad, plomería, jardinería, mecánica, albañilería.	
	Competencias	Integridad, orden y prolijidad, orientación al logro	
	Experiencia	3 años en hoteles	Encargada de las

Cargo	Perfil		Función principal
	Conocimiento	Logística de hospedaje, atención al cliente, abastecimiento	instalaciones, habitaciones, jardines, cocina y atención al cliente en casos de quejas.
	Competencias	Integridad, orden y prolijidad, orientación al logro, atención al cliente	
Auxiliar habitaciones	Experiencia	1 año en hoteles	Apoyo operativo en las actividades del hotel, habitaciones, jardines, cocina, maletas de clientes, apoyo en conserjería, etc.
	Conocimiento	Atención al cliente, limpieza	
	Competencias	Integridad, orden y prolijidad, orientación al logro, atención al cliente	
Auxiliar Concina	Experiencia	2 años en restaurantes	Encargado de la cocina del hotel, desayunos, cafetería y bar.
	Conocimiento	Manejo de restaurante, cocina nacional e internacional	
	Competencias	Integridad, orden y prolijidad, orientación al logro, atención al cliente	

Si bien esta estructura de personal es más costosa que la actual del hotel, asegura el poder atender de manera adecuada a todos los huéspedes que se esperan, así como a los clientes de alquiler de espacios para eventos, cafetería y bar; manteniendo un control de lo planificado, presupuestado, y generando información de manera oportuna para la toma de decisiones. En otras palabras, se la estructura propuesta le da un enfoque empresarial, para cumplir con el incremento de clientes, considerando la optimización del gasto de personal.

4.2.2. Determinación de la estrategia

4.2.2.1. Estrategia general

Como principal estrategia del negocio se aplicará la de precios bajos:

ESTRATEGIA GENERAL:

"Hotel Villa Santa Clara conservará la estrategia de precios bajos del mercado de hospedaje en el que se ubica, pero con la ventaja de brindar un ambiente inigualable y servicios de calidad a sus huéspedes, que permitan una experiencia natural, armónica e inolvidable."

Esta estrategia no significa dar el precio más bajo del lugar a costa de generar pérdidas o sacrificar la calidad de los servicios ofrecidos; sino que, en función de cumplir lo estipulado en la misión y visión, se procurará mantener los precios entre los más bajos del rango de precios del mercado de hospedaje de la ciudad de Baños de Santa Clara.

4.2.2.2. Aspectos comerciales generales

Además de la estrategia general propuesta, se recomiendan las siguientes estrategias alternativas:

- Penetración de mercado:

  Que se refiere a generar nuevas acciones que permitan conseguir más clientes del mismo mercado al cual se ha dirigido el negocio; es decir que, los servicios se ofrecen a grupos de amigos, parejas y familias, tanto del país como del exterior. Pero la diferencia estará en las estrategias que se tomen para promocionar a un mayor número de personas el servicio de hospedaje ofrecido.
- Desarrollo de servicios:

Además del hospedaje y provisión del desayuno a los huéspedes, se propone el implementar nuevas alternativas de ingresos como por ejemplo 3:

- Cafetería: ofrecer un servicio de cafetería con alimentos ligeros y fáciles de preparar, como, por ejemplo: sánduches, pastas, bolones, etc. y bebidas no alcohólicas embotelladas e incluso jugos naturales. Con esto se pretende que un 15% de los huéspedes en algún momento consuma en la cafetería un valor promedio de 3.50 USD.
- Bar: también se propone el que el hotel ofrezca, en horas del día, un servicio de bar, con bebidas alcohólicas de consumo moderado, como cerveza, vino, o incluso otras como ron, whisky o tradicionales del sector, pero expendidas en bajas cantidades. Este servicio supone que un 30% de los clientes que llegan a las instalaciones consuman un valor promedio de 5 USD.
- Alquiler de espacios para eventos: en función de los salones con que cuenta el hotel, así como de sus jardines naturales, y una fachada bien mantenida, se propone el alquiler de espacios para la realización de eventos laborales o familiares que, sin afectar a los huéspedes del hotel, o requerir de horas adicionales del personal interno, generen un ingreso adicional para el negocio. Se espera un ingreso promedio de 5 USD por persona, y una demanda que equivalga a un 20% de los huéspedes que llegarán al hotel.

Así también deben considerarse los siguientes elementos:

- La planificación pretende una mayor promoción de los servicios, para lo que se apoyará en las redes sociales, las que últimamente han mostrado ser eficientes para anunciar a gran escala, y de manera segmentada. La ventaja de este tipo de publicidad es que tiene un costo bajo, y puede llegar a personas cuyo interés sea en visitar la

ciudad de Baños de Agua Santa, tanto a nivel nacional como internacional.

- En la propuesta se contempla que se creen usuarios de redes sociales para el Hotel Villa Santa Clara, los que deben generarse específicamente para Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp. La persona de recepción será la encargada de revisar cotidianamente los comentarios, consultas, así como de responder y subir fotografías, promociones, y toda la información que previamente sea autorizada por los propietarios.
- También es necesario que se cambie el sitio web del hotel, para hacerlo mucho más amigable y atractivo, poniendo en él más fotografías del hotel, así como del entorno maravilloso de la ciudad de Baños de Agua Santa y sus alrededores. Esto logrará captar a potenciales turistas nacionales e incluso extranjeros.
- La publicidad por medio de google también debe ser una estrategia a aplicar, ya que potencia que el sitio web del hotel salga entre las primeras opciones, cuando los potenciales interesados realicen la búsqueda de hoteles en la ciudad de Baños de Agua Santa, desde cualquier sitio del país o incluso del exterior. Lo cual también generará un impacto para atracción de clientes, que aún no conocen al Hotel Villa Santa Clara, sus precios convenientes, calidad de atención, instalaciones naturales y armónicas.
- Es imperante que cada una de las personas que laboran en el hotel tenga la actitud de servicio, y además de cumplir con los principios organizacionales, genere una ventaja competitiva frente a la competencia.

4.2.3. Objetivos y metas

De manera concreta se mencionan los objetivos generales, específicos y las acciones concretas que se esperan aplicar en el hotel para lograr los resultados propuestos en el direccionamiento estratégico determinado.

4.2.3.1. Objetivos generales

De manera concreta se han desprendido 4 objetivos de la visión planteada, los que se mencionan a continuación, con su respectiva meta a mediano plazo:

Tabla 43
Objetivos generales

Objetivos generales	Metas planteadas
Mejorar la rentabilidad del negocio	Obtener una utilidad neta sobre el 10% para el tercer año, respecto delos ingresos
Incrementar los ingresos del hotel	Incrementar las ventas sobre el 5% anual, respecto del período anterior inmediato
Garantizar la calidad de los servicios	Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad que posicionen al hotel entre los turistas nacionales y extranjeros
Brindar una excelente atención personalizada	Motivar a la capacidad y talento del personal para un desempeño adecuado

Estos objetivos, que buscan la sustentabilidad del hotel, obedecen a 4 perspectivas de la organización, como se describe a continuación:

- Área financiera:

  Se pretende mejorar la rentabilidad del negocio, para lo cual no solo se han de incrementar los ingresos, sino que también se deberán controlar los egresos, y de esta manera alcanzar en un momento dado la meta propuesta.

- Área comercial:

  Para apoyar la consecución de una mejor rentabilidad, es necesario incrementar los ingresos, y se espera un crecimiento anual de al menos un 5%, lo cual podrá ser por la visita de nuevos clientes, o de anteriores debido a una mejora de la fidelidad del cliente, por un servicio de calidad.

  Así también para el incremento de los ingresos se han propuesta 3 aspectos comerciales que no implican más huéspedes, sino que

pretenden aprovechar a los visitantes del hotel y/o de la ciudad, e incluso a ciertas empresas o negocios que deseen realizar eventos en las instalaciones del negocio.

- Área operativa:
  En este ámbito es necesario el garantizar la calidad de los servicios, por medio de la estandarización de la atención al cliente, así como la optimización del uso de los recursos materiales y humanos del hotel.

- Área de personal:
  En cuanto al talento humano, se pretende que sea idóneo para el servicio que se debe ofrecer a los clientes y huéspedes, por tanto, se definen los perfiles, se motiva a la consecución de resultados y se evaluará periódicamente el cumplimiento de los estándares y funciones fijadas. El personal será capacitado de manera interna, para asegurar su buen desempeño.

4.2.3.2. Objetivos específicos

Partiendo de los objetivos generales, se han determinado objetivos específicos, así como estrategias que serán el camino por medio del que se podrá alcanzar el objetivo planteado. A continuación, se muestran los objetivos planteados para Hotel Villa Santa Clara:

Tabla 44
Objetivos específicos

Objetivos generales	Objetivos específicos	Estrategias
Mejorar la rentabilidad del negocio	Generar una utilidad incremental para los siguientes 3 años	Control de egresos
		Información oportuna para toma de decisiones
		Control de liquidez
Incrementar los ingresos del hotel	Lograr un incremento sostenido de clientes para el hotel, que aseguren	Nuevos servicios para incrementar los ingresos del hotel, en las mismas instalaciones existentes

Objetivos generales	Objetivos específicos	Estrategias
	mayores ingresos anuales	
	Generar más ingresos	Promoción local
		Promoción internacional
Garantizar la calidad de los servicios	Mantener en perfectas condiciones las instalaciones y ofrecer servicios de óptima calidad a los huéspedes	Calidad de servicio
		Mantenimiento de las instalaciones
		Funcionalidad de instalaciones
Brindar una excelente atención personalizada	Generar el clima laboral y la preparación del personal, para ofrecer una mejor atención al cliente	Definición de funciones
		Evaluación de desempeño
		Entrenamiento al personal
		Motivación al personal

4.2.3.3. Acciones operativas

Cada una de las estrategias planteadas implica acciones concretas que serán realizadas por un responsable del hotel, recursos humanos o materiales y una duración en el horizonte de 3 años propuesto. Algunas de las acciones tienen un valor que se requiere para su aplicación, como se muestra a continuación en la siguiente Tabla de acciones operativas:

Tabla 45
Acciones operativas

Objetivos generales	Objetivos específicos	Estrategias	Actividades	Responsable	Valor	Recursos	Duración
Mejorar la rentabilidad del negocio	Generar una utilidad incremental para los siguientes 3 años	Control de egresos	Manejar un presupuesto que permita el control de los egresos del negocio	Propietario / Asistente ADM	-	Se realizarán los controles de manera interna, con el personal contratado para el efecto	durante los 3 años
		Información oportuna para toma de decisiones	Registrar y generar los reportes contables de manera oportuna	Contabilidad / Asistente ADM	-		durante los 3 años

Objetivos generales	Objetivos específicos	Estrategias	Actividades	Responsable	Valor	Recursos	Duración
		Control de liquidez	Vigilar que la liquidez del hotel permita la operativa regular, sin tener que recurrir a financiamiento		-		durante los 3 años
Incrementar los ingresos del hotel	Lograr un incremento sostenido de clientes para el hotel, que aseguren mayores ingresos anuales	Nuevos servicios para incrementar los ingresos del hotel, en las mismas instalaciones existentes	Implementar un servicio de cafetería durante el día	Auxiliar de cocina	500.00	Valor para adecuar anualmente el espacio de cafetería	durante los 3 años
			Implementar un servicio de bar durante el día		800.00	Valor para adecuar anualmente el espacio para el bar	durante los 3 años
			Alquilar las instalaciones para la realización de eventos empresariales o familiares	Propietario / Recepcionista	1,000.00	Valor para adecuar anualmente los espacios	durante los 3 años
		Promoción local	Promocionar al hotel en redes sociales	Propietario / Recepcionista	400.00	Valor anual por gastos para publicidad y propaganda	trimestral durante los 3 años
		Promoción internacional	Publicitar al hotel por medio de google y su página web	Propietario / Recepcionista	400.00	Gastos viaje para visitar ensambladores en países vecinos	semestral durante los 3 años
Garantizar la calidad de los servicios	Mantener en perfectas condiciones las instalaciones y ofrecer servicios de óptima calidad a los huéspedes	Calidad de servicio	Levantar y documentar los procesos operativos del hotel	Asistente ADM	-	Realizado de manera interna con el personal contratado	durante el primer trimestre
		Mantenimiento de las instalaciones	Realizar un cronograma de mantenimiento preventivo para las	Asistente ADM / Auxiliar Mantenimiento	-	Con el apoyo del personal contratado para mantenimi	durante los 3 años

Objetivos generales	Objetivos específicos	Estrategias	Actividades	Responsable	Valor	Recursos	Duración
			instalaciones del hotel			ento	
		Funcionalidad de instalaciones	Priorizar el mantenimiento correctivo de instalaciones y bienes		-		durante los 3 años
Brindar una excelente atención personalizada	Generar el clima laboral y la preparación del personal, para ofrecer una mejor atención al cliente	Definición de funciones	Definir las funciones de cada cargo para evaluar al personal	Asistente ADM	-	Realizado de manera interna con el personal contratado	durante el primer trimestre
		Evaluación de desempeño	Implementar evaluación semestral de desempeño del personal	Asistente ADM	-		semestral durante los 3 años
		Entrenamiento al personal	Capacitar internamente al personal en atención al cliente	Propietario / Recepcionista	-		semestral durante los 3 años
		Motivación al personal	Realizar reuniones de integración con el personal, para motivar su desempeño	Asistente ADM	100.00	Valor para gastos de la reunión	cada año

El presupuesto anual, una vez que se ha considerado una inflación, que según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) para diciembre del año 2016 fue del 1.12%, se tendrían los siguientes valores requeridos para el mediano plazo:

Tabla 46

Presupuesto del plan de acción operativo

Objetivos generales	Objetivos específicos	Estrategias	Presupuesto anual		
			Año 1	Año 2	Año 3
Mejorar la rentabilidad del negocio	Generar una utilidad incremental para los siguientes 3 años	Control de egresos	-	-	-
		Información oportuna para toma de decisiones	-	-	-
		Control de liquidez	-	-	-
Incrementar los ingresos del hotel	Lograr un incremento sostenido de clientes para el hotel, que aseguren mayores ingresos anuales	Nuevos servicios para incrementar los ingresos del hotel, en las mismas instalaciones existentes	500.00	505.60	511.26
			800.00	808.96	818.02
			1,000.00	1,011.20	1,022.53
		Promoción local	400.00	404.48	409.01
		Promoción internacional	400.00	404.48	409.01
Garantizar la calidad de los servicios	Mantener en perfectas condiciones las instalaciones y ofrecer servicios de óptima calidad a los huéspedes	Calidad de servicio	-	-	-
		Mantenimiento de las instalaciones	-	-	-
		Funcionalidad de instalaciones	-	-	-
Brindar una excelente atención personalizada	Generar el clima laboral y la preparación del personal, para ofrecer una mejor atención al cliente	Definición de funciones	-	-	-
		Evaluación de desempeño	-	-	-
		Entrenamiento al personal	-	-	-
		Motivación al personal	100.00	101.12	102.25
			3,200.00	**3,235.84**	**3,272.08**

Es importante mencionar que varias de las acciones se apoyan en la nueva estructura de personal que se ha planteado para el hotel, lo cual implica costos y gastos adicionales, los que serán considerados en las proyecciones que se realizarán en el punto posterior, y no han sido ubicadas en este presupuesto presentado, pero en la descripción de acciones si se indicó con claridad en cuales participa personal contratado.

El cronograma que se presenta a continuación, ha sido detallado de manera trimestral para cada uno de los siguientes 3 años, y además presenta metas concretas para las actividades propuestas:

Tabla 47

Cronograma del plan operativo

Objetivos generales	**Objetivos específicos**	**Actividades**	**Metas**			**Año 1**				**Año 2**				**Año 3**			
			Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**T 1**	**T 2**	**T 3**	**T 4**	**T 1**	**T 2**	**T 3**	**T 4**	**T 1**	**T 2**	**T 3**	**T 4**
Mejorar la rentabilidad del negocio	Generar una utilidad incremental para los siguientes 3 años	Manejar un presupuesto que permita el control de los egresos del negocio	Utilidad 3%	Utilidad 5%	Utilidad 10%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Registrar y generar los reportes contables de manera oportuna	Entrega de balances trimestral	Entrega de balances trimestral	Entrega de balances trimestral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Vigilar que la liquidez del hotel permita la operativa regular, sin tener que recurrir a financiamiento	Liquidez mayor que 1	Liquidez mayor que 1.2	Liquidez mayor que 1.3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incrementar los ingresos del hotel	Lograr un incremento sostenido de clientes para el hotel, que aseguren mayores ingresos anuales	Implementar un servicio de cafetería durante el día	Incrementar un 12% de clientes respecto del año anterior	Incrementar un 10% de clientes respecto del año anterior	Incrementar un 5% de clientes respecto del año anterior	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Implementar un servicio de bar durante el día				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Alquilar las instalaciones para la realización de eventos empresariales o familiares				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Promocionar al hotel en redes sociales				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Publicitar al hotel por medio de google y su página web				X		X		X		X		X		X	
Garantizar la calidad de los servicios	Mantener en perfectas condiciones las	Levantar y documentar los procesos operativos	Cumplimiento de estándar de calidad en atención a clientes			X											

Objetivos generales	Objetivos específicos	Actividades	Metas			Año 1				Año 2				Año 3			
			Año 1	Año 2	Año 3	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4
	instalaciones y ofrecer servicios de óptima calidad a los huéspedes	del hotel															
		Realizar un cronograma de mantenimiento preventivo para las instalaciones del hotel	Instalaciones bien mantenidas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Priorizar el mantenimiento correctivo de instalaciones y bienes	Instalaciones, muebles y equipos funcionales			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Brindar una excelente atención personalizada	Generar el clima laboral y la preparación del personal, para ofrecer una mejor atención al cliente	Definir las funciones de cada cargo para evaluar al personal	Funciones claramente definidas			X											
		Implementar evaluación semestral de desempeño del personal	Personal idóneo para atender a clientes				X		X		X		X		X		X
		Capacitar internamente al personal en atención al cliente	Personal capacitado para atención al cliente			X		X		X		X		X		X	
		Realizar reuniones de integración con el personal, para motivar su desempeño	Personal motivado para un buen desempeño						X				X				X

4.3. RESULTADOS ESPERADOS

En función del plan descrito en el punto anterior, y con la finalidad de verificar el impacto en los resultados económicos del hotel, se realizaron dos proyecciones. La primera que se denomina simple y que considera un escenario conservador de las operaciones e ingresos del hotel, con la misma estructura, y unos costos y gastos afectados únicamente por la inflación.

Un segundo escenario es el que, si considera la aplicación de la planificación descrita, por lo que se han incluido, a más de la inflación, un crecimiento de clientes mayor, así como unos costos y gastos superiores, en base al presupuesto del plan de

acción, incremento de huéspedes, así como la nueva estructura de personal requerida para el hotel.

Finalmente, se presentará un comparativo de los principales rubros de los dos escenarios, con el fin de que se verifique el impacto de la propuesta en los posibles resultados al aplicar la planificación como modelo de gestión de un hotel de tamaño medio.

4.3.1. Datos para estimación

Según datos proporcionados por la entidad analizada, se ha estimado la siguiente afluencia de clientes durante un año promedio:

Tabla 48
Afluencia de huéspedes

Mes	mínimo	máximo	promedio
Enero	180	200	190
Febrero	180	200	190
Marzo	400	470	435
Abril	400	520	460
Mayo	200	310	255
Junio	200	310	255
Julio	630	800	715
Agosto	630	860	745
Septiembre	400	470	435
Octubre	200	310	255
Noviembre	180	200	190
Diciembre	400	520	460
Total			**4585**

Temporada	cantidad clientes
Temporada alta	3185
Temporada baja	1308
Suite	92
total	**4585**

De los 12 meses, se identifican como de alta ocupación a la mitad:

- Marzo y abril, por la época de vacaciones de la región costa.
- Julio y agosto, por la época de vacaciones de la región sierra.

- Septiembre, que es un mes de alta visita de turistas extranjeros.
- Diciembre, debido a las fiestas de la ciudad de Baños de Agua Santa, pero también por las fiestas de Navidad y fin de año, en las que se ha vuelto una tradición el que las familias pasen en diferentes destinos turísticos.

Para el hotel de tamaño medio, se ha evidenciado la siguiente capacidad máxima instalada:

Tabla 49

Capacidad instalada

30 habitaciones	***normales***	***lujo***		*cantidad*	*personas*
habitaciones	29	1	habitaciones simples	10	10
personas	57	2	habitaciones dobles	10	20
noches al mes	30	30	habitaciones triples	9	27
capacidad de huéspedes	1710	60	**total personas**		**57**
total al mes	**1770**				

En función de esta cifra mensual, el porcentaje de ocupación de cada uno de los meses del año sería el siguiente:

Tabla 50

Ocupación actual

Mes	% ocupación
Enero	10.7%
Febrero	10.7%
Marzo	24.6%
Abril	26.0%
Mayo	14.4%
Junio	14.4%
Julio	40.4%
Agosto	42.1%
Septiembre	24.6%
Octubre	14.4%
Noviembre	10.7%
Diciembre	26.0%

En el mes que más clientes se recibe, existe una ocupación del 42.1%, pero en pero en las épocas bajas, es inferior al 11%. En ese sentido, se confirma que las instalaciones del hotel tienen un potencial de generación de ingresos mucho mayor, sin que se llegue a cifras de ocupación mayores al 60%, lo cual implicaría una alta operatividad con mayores costos, pero sobre todo con mucho más personal.

En función de estos datos, y considerando de manera general los precios, costos y gastos, se presenta el escenario base para las proyecciones:

Tabla 51

Escenario base para las proyecciones

Rubros		Valores		
Ingresos	**Concepto**	**V. Unitario**	**Cantidad**	**107,269.00**
	Temporada baja	12.00	392	4,704.00
	Temporada baja c/desayuno	15.00	916	13,740.00
	Temporada alta c/desayuno	25.00	3185	79,625.00
	Suite de lujo c/desayuno	100.00	92	9,200.00
Costos			**4585**	**81,124.50**
	Recepción	7,290.00	1	7,290.00
	Ama de llaves	6,480.00	1	6,480.00
	Asistente operativo	6,075.00	1	6,075.00
	Asistente temporal	3,037.50	1	3,037.50
	Insumos directos habitación	4.50	4585	20,632.50
	Insumos desayunos	1.50	4193	6,289.50
	Servicios básicos	210.00	12	2,520.00

Rubros		Valores		
	Mantenimiento bienes	2,400.00	12	28,800.00
Gastos				**23,380.00**
	Sueldo administración	12,480.00	1	12,480.00
	Contabilidad	500.00	1	500.00
	Suministros	150.00	12	1,800.00
	Otros administrativos	5,000.00	1	5,000.00
	Ventas	300.00	12	3,600.00
Egresos totales				104,504.50
Utilidad ejercicio				**2,764.50**

En este escenario, los costos implican un 75.6% de los ingresos, los gastos ascienden al 21.8% y la utilidad equivale a un 2.6% del total de ventas generado en el año promedio.

4.3.2. Estimación simple

Como se mencionó, este escenario es conservador, ya que implica la misma estructura que tiene actualmente el hotel, los mismos costos y gastos, pero considera dos elementos de incremento:

- El primer elemento es la inflación del 1.12% que afecta tanto a ingresos como egresos para conservar la equidad de la proyección.
- Así también se ha considerado un incremento del 2% de clientes, el que es conservador y corresponde a un escenario de los últimos años del hotel, en los que el incremento de huéspedes ha sido mínimo, sin embargo, de haber aplicado algunas estrategias como convenios con pequeñas operadoras de turismo de la ciudad.

Con estos datos la proyección del primer año sería la siguiente:

Tabla 52

Proyección del escenario simple

Rubro		**Año 1**		
Ingresos	**Concepto**	**V. Unitario**	**Cantidad**	**110,660.67**
	Temporada baja	12.13	400	4,853.76
	Temporada baja c/desayuno	15.17	934	14,166.91
	Temporada alta c/desayuno	25.28	3249	82,134.72
	Suite de lujo c/desayuno	101.12	94	9,505.28
Costos			**4677**	**82,579.14**
	Recepción	7,371.65	1	7,371.65
	Ama de llaves	6,552.58	1	6,552.58
	Asistente operativo	6,143.04	1	6,143.04
	Asistente temporal	3,071.52	1	3,071.52
	Insumos directos habitación	4.55	4677	21,282.22
	Insumos desayunos	1.52	4277	6,487.35
	Servicios básicos	212.35	12	2,548.22
	Mantenimiento bienes	2,426.88	12	29,122.56
Gastos				**23,641.86**
	Sueldo administración	12,619.78	1	12,619.78
	Contabilidad	505.60	1	505.60
	Suministros	151.68	12	1,820.16
	Otros administrativos	5,056.00	1	5,056.00
	Ventas	303.36	12	3,640.32
Egresos totales				106,221.00
Utilidad ejercicio				**4,439.67**

Los resultados resumidos para los 3 años de proyección, bajo el escenario simple son los siguientes:

Tabla 53

Resultados de proyección del escenario simple

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	**110,660.67**	**114,155.76**	**117,741.11**
Costos	82,579.14	84,068.46	85,586.99
Gastos	23,641.86	23,906.64	24,174.40
Utilidad ejercicio	4,439.67	6,180.66	7,979.72
% Costos	74.6%	73.6%	72.7%
% Gastos	21.4%	20.9%	20.5%
% Utilidad ejercicio	4.0%	5.4%	6.8%

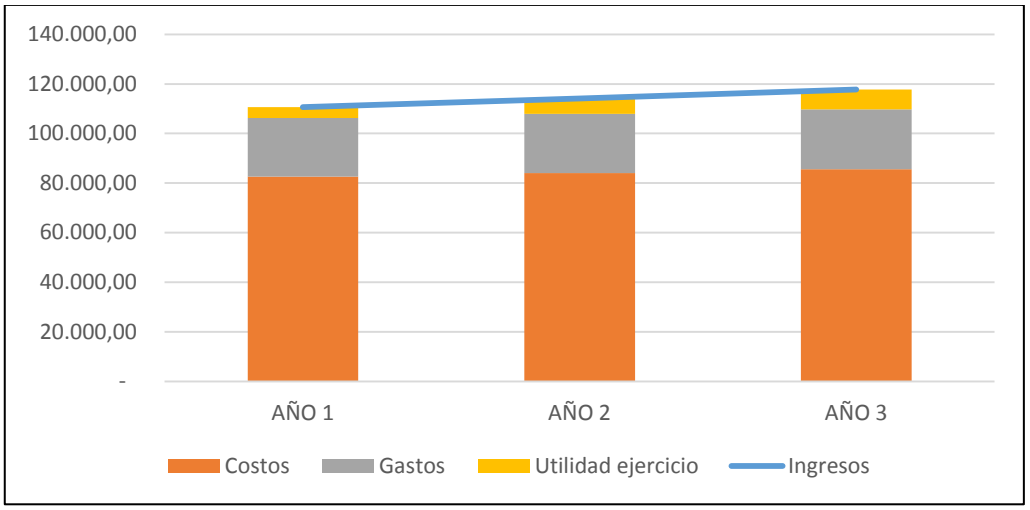


Figura 37. Resultados de proyección del escenario simple.

En conclusión, de este escenario, se puede comentar que el crecimiento en próximos años podría ser constante, y generar un crecimiento de utilidades desde el 2.6% del año base, a un 4% en el primer año, 5.4% en el segundo año y 6.8% en el tercer año. El valor de utilidad del tercer año es casi de 8 mil USD.

4.3.3. Estimación con la planificación

En el caso del segundo escenario, que implica la aplicación del modelo de gestión descrito en la presente propuesta, se tienen en cuenta los siguientes aspectos de proyección:

- Al igual que en el escenario simple, se aplica la inflación anual del 1.12% que afecta tanto a ingresos como egresos para conservar la equidad de la proyección.
- Para el caso de los ingresos, y debido a la aplicación de las estrategias y acciones antes descritas, se espera para el primer año un crecimiento del 12%, para el segundo año un 10% y para el tercer año solamente un 5%. El crecimiento no es constante, ya que se estima sobre el año inmediato anterior, y trata de ser lo más realista posible.
- Este escenario considera en cada año el presupuesto del plan de acción operativo, que fue presentado anteriormente.
- Este escenario también incluye la estructura del personal descrito en el direccionamiento estratégico, el que se acopla a una nueva necesidad de mayor demanda de huéspedes, clientes y control de actividades internas.
- Se incluyen ingresos adicionales por 3 conceptos: alquiler de espacios para eventos, cafetería y bar, con una equivalencia del 20%, 15% y 30% de los huéspedes que se espera recibir en cada año, según lo mencionado en los aspectos comerciales.
- Se incluyen también los insumos requeridos para brindar los nuevos servicios de alquiler de espacios para eventos, cafetería y bar.
- Se considera una disminución del 20% del valor de mantenimiento, dado que se contrata a una persona interna para que realice muchas actividades, utilizando únicamente los materiales y herramientas requeridas, pero ya no considerando mano de obra externa.

Con estos datos la proyección del primer año del escenario que incluye planificación sería la siguiente:

Tabla 54

Proyección del escenario con planificación

Rubro		**Año 1**		
Ingresos	**Concepto**	**V. Unitario**	**Cantidad**	**137,013.49**
	Temporada baja	12.13	439	5,327.00
	Temporada baja c/desayuno	15.17	1026	15,562.37
	Temporada alta c/desayuno	25.28	3567	90,173.76
	Suite de lujo c/desayuno	101.12	103	10,415.36
	Alquiler para eventos	5.00	1027	5,135.00
	Cafetería	3.50	770	2,695.00
	Bar	5.00	1541	7,705.00
Costos			**5135**	**93,172.77**
	Recepción	7,371.65	1	7,371.65
	Ama de llaves	6,552.58	1	6,552.58
	Auxiliar habitaciones	6,143.04	1	6,143.04
	Auxiliar habitaciones	6,143.04	1	6,143.04
	Auxiliar cocina	6,480.00	1	6,480.00
	Insumos directos habitación	4.55	5135	23,366.30
	Insumos desayunos	1.52	4696	7,122.89
	Servicios básicos	212.35	12	2,548.22
	Mantenimiento bienes	1,941.50	12	23,298.05
	Insumos alquiler eventos	1.00	1027	1,027.00
	Insumos cafetería	1.05	770	808.50
	Insumos bar	1.50	1541	2,311.50
Gastos				**41,421.86**
	Sueldo administración	12,619.78	1	12,619.78
	Contabilidad	505.60	1	505.60
	Asistente administrativo	8,100.00	1	8,100.00
	Auxiliar Mantenimiento	6,480.00	1	6,480.00
	Otros costos planificación	3,200.00	1	3,200.00
	Suministros	151.68	12	1,820.16
	Otros administrativos	5,056.00	1	5,056.00
	Ventas	303.36	12	3,640.32
Egresos totales				134,594.63
Utilidad ejercicio				**2,418.86**

Los resultados resumidos para los 3 años de proyección, bajo el escenario simple son los siguientes:

Tabla 55

Resultados de proyección del escenario con planificación

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	**137,013.49**	**152,388.21**	**161,817.82**
Costos	93,172.77	97,721.79	100,760.80
Gastos	41,421.86	41,885.78	42,354.90
Utilidad ejercicio	2,418.86	12,780.64	18,702.12
% Costos	68.0%	64.1%	62.3%
% Gastos	30.2%	27.5%	26.2%
% Utilidad ejercicio	1.8%	8.4%	11.6%

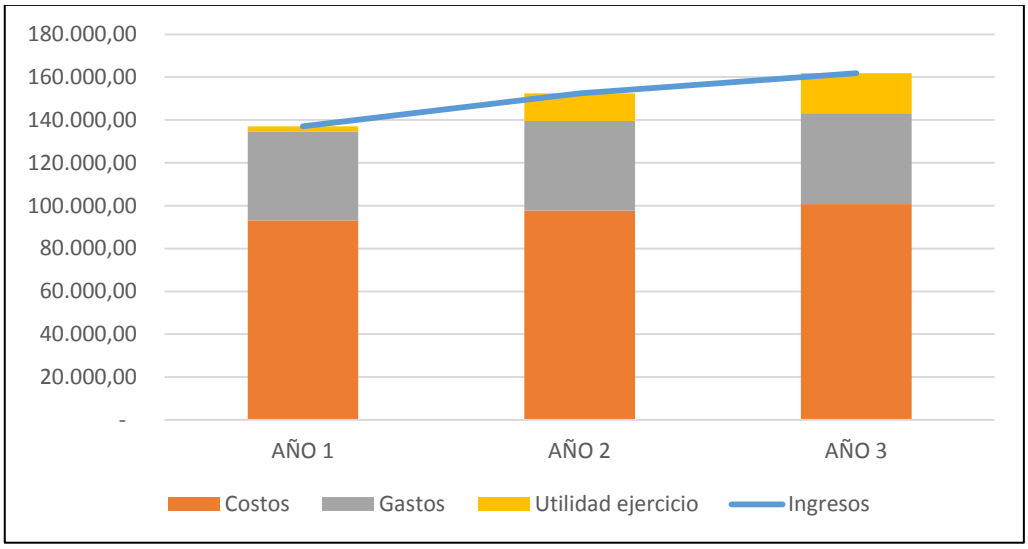


Figura 38. Resultados de proyección del escenario con planificación.

En conclusión, de este segundo escenario, se observa que existe un crecimiento de ingresos más pronunciado que en el caso anterior, pero que también hay un incremento importante de los egresos, por el personal, presupuesto de planificación, y costos de los nuevos servicios. La utilidad del año base fue del 2.6%, pero en este escenario el primer año se espera solamente un 1.8%, cifra que crece considerablemente para segundo año a un 8.4% y finalmente llega a más del 10% en tercer año de la proyección, cumplimento con la meta determinada en la planificación inicial. El valor monetario de la utilidad del tercer año fue de más de 18

mil USD, lo que equivale a más del doble de lo obtenido según los cálculos del escenario simple.

4.3.4. Comparativo

Al comparar el rubro de los ingresos entre ambos escenarios se tienen los siguientes datos:

Tabla 56
Comparativo de ingresos

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3
Simple	110,660.67	114,155.76	117,741.11
Con planificación	137,013.49	152,388.21	161,817.82
Planif / simple	23.81%	33.49%	37.44%

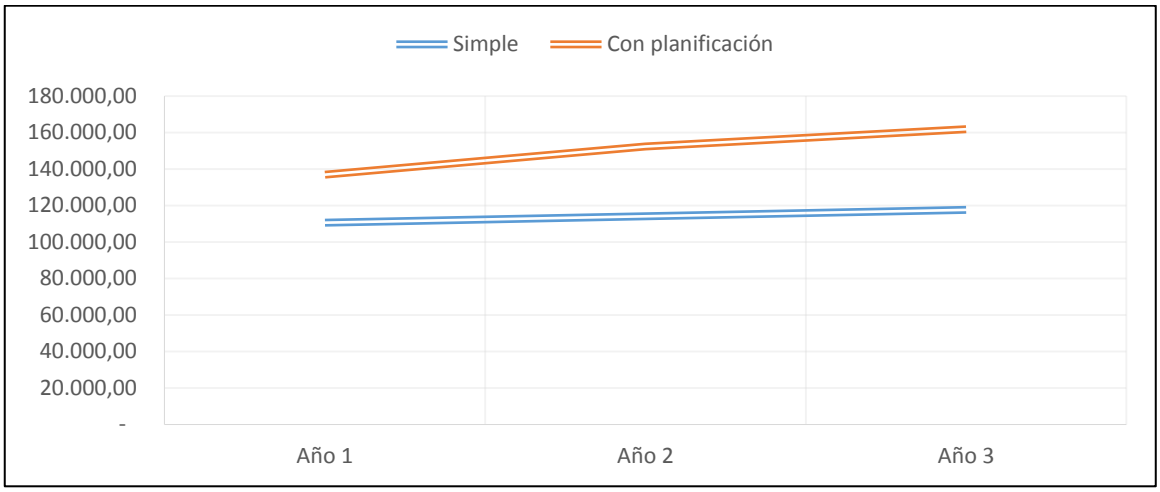


Figura 39. Comparativo de ingresos

Mientras que en el escenario simple se espera un crecimiento casi estándar del 3.2% de las ventas, en el caso del escenario con planificación se tendría un crecimiento inicial del 27% para el primer año, 11% para el segundo y 6% para el tercero. Con estos datos se tendrían una superioridad del 37% de los ingresos el

escenario con planificación respecto del simple, lo que permite verificar una significativa superioridad de ventas del hotel, en función de la utilización de un modelo de gestión que considera un plan concreto.

Al revisar los costos de operación se tienen los siguientes resultados de proyección:

Tabla 57
Comparativo de costos

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3
Simple	82,579.14	84,068.46	85,586.99
Con planificación	93,172.77	97,721.79	100,760.80
Planif / simple	12.83%	16.24%	17.73%

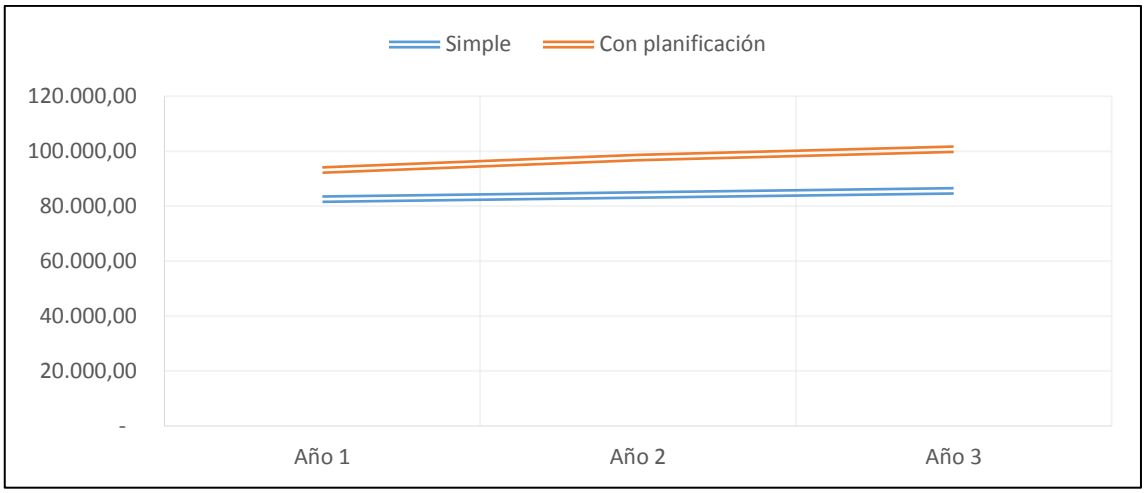


Figura 40. Comparativo de costos.

En el escenario simple los costos crecen un 1.8% anual, en función del crecimiento de inflación y huéspedes; mientras que en el segundo escenario el incremento es de 15% para el primer año, 5% para el segundo año, y 3% para el tercer período proyectado, cifras que muestran la incidencia de mayor número de personas y costos por nuevos servicios. Al comparar ambas cifras, el escenario con

planificación supera entre 24% y 37.4% al valor de costos obtenido en la proyección simple.

Para el caso de los gastos, que consideran el valor de la planificación, así como personal adicional, se tienen los siguientes datos:

Tabla 58
Comparativo de gastos

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3
Simple	23,641.86	23,906.64	24,174.40
Con planificación	41,421.86	41,885.78	42,354.90
Planif / simple	75.21%	75.21%	75.21%

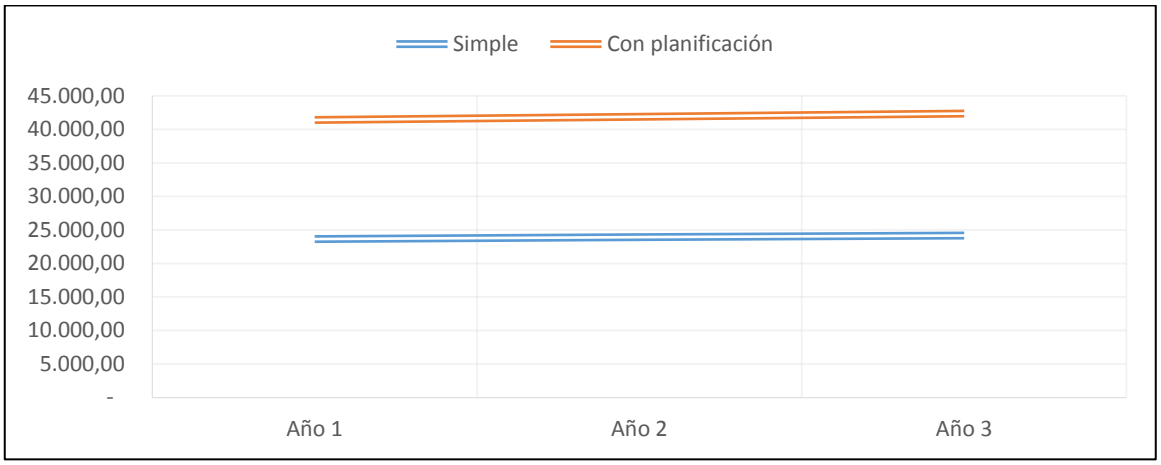


Figura 41. Comparativo de gastos.

Mientras que los gastos en el escenario simple crecen de manera constan en el 1.1%, en el escenario con la aplicación del modelo de gestión se tendría un incremento del 77% al primer año, y luego se mantiene en 1.1% para el segundo y tercer período, ya que en los gastos se ha considerado el incremento de personal desde el primer año de proyección, y se mantiene igual esa estructura para los demás períodos de proyección. Los gastos del segundo escenario superan en u 75% en cada uno de los períodos proyectados.

Finalmente, al comparar los resultados o utilidades de cada período proyectado bajo los dos escenarios se tiene la siguiente Tabla:

Tabla 59

Comparativo de utilidades

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3
Simple	4,439.67	6,180.66	7,979.72
Con planificación	2,418.86	12,780.64	18,702.12
Planif / simple	-45.52%	106.78%	134.37%

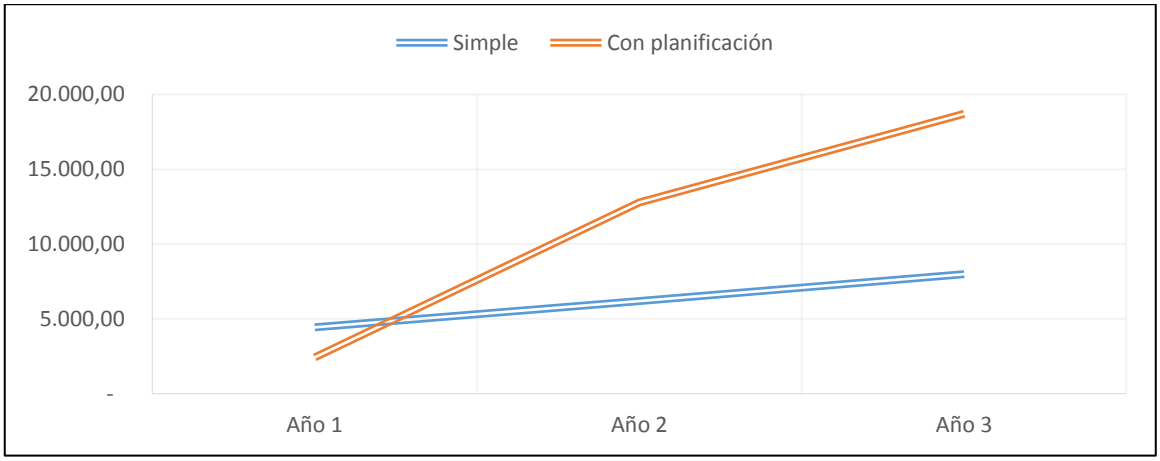


Figura 42. Comparativo de utilidades.

En el caso de los resultados, el escenario 1 muestra un crecimiento de la utilidad del 60% para el primer año, en función del resultado del año base; para el segundo año el incremento es de un 40% y para el tercero de 30%. Para el otro escenario se tiene un decremento del 12.5% en el resultado del primer año respecto del año base; para el segundo año el incremento es del 430%, y para el tercero es de 46%. Si bien en el primer año el escenario simple obtiene una utilidad mayor en 45% respecto del escenario con planificación, para el segundo y tercer años se espera

revertir la tendencia y que la segunda proyección sea mayor en 107% y 134% respectivamente.

Los datos muestran que el segundo escenario tiene mayores ingresos, debido a la aplicación de estrategias de promoción, pero también al contar con una estructura interna más fuerte que permita el brindar un mejor servicio a los huéspedes. También segundo escenario de proyección muestra un incremento de las ventas debido a los nuevos servicios que se pretende proporcionar a huéspedes y visitantes del sector.

El segundo escenario genera más plazas formales de empleo, y a pesar de una mayor carga de costos y gastos, permite alcanzar una mejor utilidad, partiendo de los principios de eficiencia que se han definido para el hotel y su personal. Si bien los resultados del primer año de ambas proyecciones darían la superioridad al escenario simple, los siguientes años de la estimación confirman que la adopción de un modelo de gestión, en función de una planificación y nueva estructura, permitirán a un hotel de tamaño medio alcanzar mejores resultados, y beneficios a los propietarios, comunidad e incluso al país.

4.4. ASPECTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para que un modelo de gestión funcione, se deben aplicar algunos controles, pero sobre todo tener la clara aceptación por parte de los propietarios del negocio, y solamente de esta manera se podrán alcanzar los resultados esperados. A continuación, se proporcionan algunas pautas concretas para que la implementación de la planificación sea exitosa y genere al menos los resultados revisados en esta propuesta.

4.4.1. Aspectos previos a la implementación

De manera previa a la implementación de un modelo de gestión, se deben considerar los siguientes lineamientos:

- Que el modelo de gestión basado en acciones administrativas y comerciales, sea claramente entendido por los propietarios del negocio. Que se comprendan los motivos de la necesidad de aplicación del modelo de gestión, así como también los beneficios que se espera lograr en un mediano plazo.
- Conocer la importancia de acoplar el personal de la estructura planteada, en función de las nuevas necesidades del hotel, las que no solamente pretenden recibir a una mayor cantidad de turistas, sino también proveer nuevos servicios, y gestionar internamente controles adecuados para garantizar un mejor nivel de servicio.
- Verificar que el personal interno se claramente comunicado de cada una de las acciones, y que se obtenga el compromiso total de cada persona que labora actualmente en el hotel, de no ser así, se debería conversar individualmente o de ser el caso cambiar el recurso para evitar complicaciones en el desempeño del modelo.
- Verificar el tanto el personal actual como el que se contrate, cumpla con el perfil definido, así como este claro con las funciones que debe realizar, y en las estrategias que apoyará para cumplir con el plan de acciones operativas.
- Aplicar el modelo y sobre todo la planificación desde el inicio de un período anual, con el fin de que se puedan medir de manera completa los impactos de las estrategias, así como los resultados de ingresos, costos y gastos.
- Definir al propietario como el líder del modelo de gestión y aplicación de la planificación estratégica, con el apoyo de una persona operativa que lleve el control de cada acción, estrategia y objetivo.

4.4.2. Seguimiento y control

Una vez que ha sido implementado el plan se deben considerar las siguientes acciones de seguimiento y control, sin las que la planificación solamente sería un documento en un papel, que no produciría resultados:

- La responsabilidad de la aplicación del modelo es del administrador, que en el caso propuesto es el propietario, pero debe comprometer a todo el personal a cumplir con la parte que le corresponde, entendiendo que cada persona aporta de manera significativa al logro de los resultados.
- Realizar reuniones trimestrales para revisión de presupuestos de ingresos y de egresos, esto permitirá que se verifique el correcto avance de lo planeado, o de ser el caso, que se tomen correctivos de manera oportuna para no legar al fin de año con resultados inferiores a los propuestos.

  Para esto es importante que las personas del área administrativa y el servicio de contabilidad preparen de manera oportuna la información contable necesaria para validar en cada reunión los datos actuales, sin los cuales no se podría tomar las decisiones adecuadas.
- De manera mensual, se deberá revisar la aplicación de las estrategias del plan operativo, para verificar que se estén cumpliendo cada una de las tareas, y asignando los recursos según el cronograma fijado.

  Para llevar las reuniones mensuales, al mismo formato planteado, se deben añadir columnas de verificación y seguimiento mensual, para dejar evidencia de las revisiones, observaciones y problemas para aplicación de acciones.
- En el caso de que existan situaciones externas a lo planificado, se deberá tener una reunión emergente con el propietario y el personal que sea necesario, para evaluar el posible impacto en la aplicación de estrategias, así como en los resultados que se pretenden lograr en ese período; verificando las vías de solución que no permitan alcanzar los objetivos y misión determinadas.
- Realizar reuniones al menos semestrales con todo el personal, en las que se comparta de manera grupal el avance de lo planificado, pero sobre todo se escuche de los colaboradores, las ideas constructivas que aporten a la consecución de los resultados.

- Finalmente se deberán realizar las evaluaciones al cumplimiento de los planes y obtención de resultados, siempre destacando aquellos inconvenientes o tardanzas que se puedan haber presentado en el desarrollo de las operaciones cotidianas, y que hayan afectado a lo programado.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La situación actual del país enfrenta un momento complicado en cuanto a factores políticos, económicos e incluso sociales. En el tema político el porcentaje que está en desacuerdo de la gestión del actual gobierno y de la asamblea se ha incrementado significativamente, además de las recientes protestas por los resultados de las últimas elecciones presidenciales. En cuanto al tema económico en los últimos trimestres se ha percibido un leve crecimiento; sin embargo, cifras como la inflación, el desempleo y la actividad económica muestran que todavía no se reactiva la economía del país. Por otro lado, en cuanto al ámbito tecnológico, se destaca una oportunidad para el sector turístico, debido a las facilidades de comunicación por las redes sociales, teléfonos inteligentes y dispositivos electrónicos que cada vez son más utilizados por la población nacional e internacional.

- El sector turístico ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, sobre todo desde el impulso recibido desde el Ministerio de Turismo y el Estado, tanto en publicidad como en inversión; esto también ha provocado un aumento en la planta turística de alojamiento; sin embargo, un alto porcentaje de estas organizaciones son micro o pequeñas empresas que funcionan de manera poco formal, y tienden a provocar una reducción en las tarifas de ocupación general, afectando a la rentabilidad en general de todo el mercado.

- El Hotel Villa Santa Clara es una casa de hospedaje con más de 20 años de funcionamiento en la ciudad de Baños de Agua Santa, tiempo en el que ha demostrado una calidad de sus servicios y por esto ha podido mantener frente a una creciente y agresiva competencia en el

sector. Sin embargo, su manejo ha sido tradicional, y requiere el contar con un modelo que le permita modificar su estructura interna, aprovechar el momento de atracción turística y una capacidad que es utilizada en menos de la cuarta parte.

- Según los resultados de la encuesta, un alto porcentaje de empresas de servicios turísticos que existen en Baños se gestionan de manera poco formal, y a pesar de contar con un gerente o administrador, el manejo se realiza mediante métodos empíricos, lo que ha ocasionado una falta general de direccionamiento y de un enfoque estratégico.

- En función del diagnóstico realizado, se planteó una propuesta de modelo de gestión para un hotel de tamaño medio, a partir del caso analizado, que consta principalmente por un direccionamiento estratégico, que incluye una estructura de personal para atender las nuevas necesidades del negocio, y también se han determinado objetivos, estrategias y acciones para alcanzar la situación definida en la visión declarada, en un mediano plazo.

- A manera de verificación de los beneficios económicos del planteamiento detallado, se realizaron proyecciones de dos escenarios, el primero que implicó una situación parecida a la actual en cuanto a ingresos y egresos, obteniendo una utilidad creciente. En el segundo escenario se consideró un incremento de ingresos y egresos en función de las estrategias, acciones y metas determinadas, lo que arrojó mejores resultados en el mediano plazo, aparte de una generación de más plazas de trabajo formal.

5.2. RECOMENDACIONES

- A pesar de que Ecuador ha pasado por un momento difícil en cuanto a lo económico, político y social, es necesario que un hotel de tamaño medio, aproveche el momento de crecimiento turístico, y el empuje desde el gobierno para convertir a este sector en el primer motivo de ingresos no petroleros del país. Para esto se recomienda aplicar el modelo de gestión propuesto, con el fin de obtener mejores resultados.

- Dada la infraestructura que dispone el Hotel Villa Santa Clara, y el bajo porcentaje de ocupación reflejado en los datos proporcionados, es imperante que se tomen estrategias y acciones para mejorar la captación de huéspedes, apoyados en un perfil del personal que se enfoque en la atención al cliente, así como eficiencia de la gestión operativa.

- Se recomienda que los hoteles de tamaño medio, manejen presupuestos de ingresos y egresos, con la finalidad de comprobar que obtienen las ventas planeadas cada año, y su rentabilidad permita la sustentabilidad del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia.* Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.

Amaya, J. (2007). *Gerencia, Planeación y Estrategia, Fundamentos, Modelos y Software de Planeación.* Editorial Publiarte.

Astudillo, G., Medina, A. (22 de Noviembre de 2016). El turismo en Ecuador mejoró por tres causas a partir de agosto del 2016. *El Comercio*. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/turismo-ecuador-terremoto-cotopaxi-habitat.html

Baños: El pedacito de cielo. (2016). Recuperado de Viajando X: http://www.ec.viajandox.com/tungurahua/banos-canton-C111

BCE. (abril de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado de Estadísticas Económicas: https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración: Teoría y Práctica.* Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.

Burgwal, G., Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación.* Quito: Abya Yala.

Caballero, G., Freijeiro, A. (2007). *Dirección Estratégica de la Pyme: Fundamentos y Teoría para el Éxito Empresarial.* Madrid: Ideaspropias.

Calderón, G., Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina.* Manizales: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

Casado, A., Sellers, R. (2006). *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica.* Alicante: Club Universitario.

CEDATOS. (Enero de 2017). *CEDATOS*. Recuperado de http://www.cedatos.com.ec/

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Décimoprimera edición.* México: Pearson.

El Comercio. (7 de Abril de 2014). *Baños nunca descansa del flujo turístico*. Recuperado de Diario El Comercio: http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/banos-descansa-del-flujo-turistico.html

El sector hotelero en Ecuador oportunidades de crecimiento. (25 de Abril de 2013). Recuperado de La Barra: http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento

En Quito, el sector hotelero crece en medio de nuevos retos. (2015). Recuperado de Revista Líderes: http://www.revistalideres.ec/lideres/quito-sectorhotelero-crecimiento-turismo.html

Fischer, L., Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia.* México: McGrawHill.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa: con el Tabla de Mando Integral.* México D.F.: Pearson Educación.

Gil, M.Á. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa.* Madrid: ESIC.

Gimbert, X. (2014). Estrategia. En ESADE, *El MBA DE ESADE* (págs. 11-42). Lima: PLANETA.

Guerrero, A. (Noviembre de 2014). *Informe Sectorial. Ecuador: Sector Hotelero.* Recuperado de Pacific Credit Rating: http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_hotelero.pdf

Hurtado, I., Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio.* Caracas, Venezuela: Editioral CEC, S.A.

INEC. (2014). *Encuesta de condiciones de vida.* http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20(2).pdf: INEC.

INEC. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ina-r-2016/

INEC. (2016). *Reporte de Tecnologías de la información y la Comunicación 2016.* Recuperado de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

International Diabetes Federation. (2015). *¿Qué es la diabete´s?* Recuperado de IDF DIabetes: http://www.idf.org/diabetesatlas/5e/es/que-es-la-diabetes

ISO 9000. (2015). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9000.* ISO.

Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., Lane, K. (2009). *Dirección de marketing.* México: Pearson Educación.

Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2002). *Marketing.* México: Thomson.

Matilla, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas.* Barcelona: UOC.

Ministerio de Turismo. (2015). *Reglamento de Alojamiento Turístico.* Quito: Ministerio de Turismo.

Ministerio de Turismo. (2016). *Boletín Mensual 2015-2016.* Recuperado de Ministerio de Turismo:

http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/boletin-mensual/95

Ministerio de Turismo. (05 de Enero de 2017). *El Turismo dinamizó en 285.5 millones de dólares la economía el 2016.* Recuperado de Ministerio de Turismo: http://www.turismo.gob.ec/el-turismo-dinamizo-en-285-5-millones-de-dolares-la-economia-el-2016/

Ministerio de Turismo. (2017). *Ministerio de Turismo*. Recuperado de http://www.turismo.gob.ec/valores-mision-vision/

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación.* México D.F.: Editorial Limusa.

Ocaña, W. (2013). *Turismo como alternativa de Desarrollo Territorial: Estudio de caso en Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua.* Tesis de Maestría, Facultad Latinoamericana de CIencias Sociales, Quito.

Ortiz, A. (2009). *Temas pedagógicos, didácticos y metodológicos.* Madrid: Editorial Antillas.

Pérez, J. (2013). *Control de gestión empresarial.* Madrid: ESIC.

Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos.* Madrid: Díaz de Santos.

Quishpe, E. (2015). *Estudio de Mercado para la implementación de cabañas ecológicas en el Centro Turístico Pailón del Diablo en la parroquia Río Verde , Baños de Agua Santa, Tungurahua.* Tesis de LIcenciatura, Universidad Central del Ecuador.

Quisigiña, C. (2016). *Evolución y perspectivas del sector hotelero ecuatoriano.* Recuperado de BCM Ecuador: http://www.bcmecuador.com/single-post/2016/05/25/Evolución-y-Perspectivas-del-sector-Hotelero-Ecuatoriano-1

Revista Líderes. (30 de Septiembre de 2015). *Ecuador tiene la mayor tasa de incremento de turistas extranjeros en la región*. Recuperado de Revista Líderes: http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mayor-tasa-crecimiento-turistas.html

Reyes, A. (1998). *Administrador de empresas: teoría y práctica.* Madrid: Limusa.

Rivera, J., De Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones.* Madrid: ESIC.

Robbins, S., De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones.* México: Pearson Educación.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.* Quito: SENPLADES.

Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica, Teoría y Casos.* México: McGrawHill.

ANEXOS

ANEXO 1 – FORMATO DE ENCUESTA APLICADA

CUESTIONARIO DE ENCUESTA A REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE ALOJAMIENTO

1) ¿La empresa cuenta con un gerente o administrador?

SI	
NO	

2) ¿La persona a cargo de la administración aplica herramientas, técnicas o métodos administrativos?

SI	
NO	

3) ¿En la organización se ha definido la misión o la visión empresarial?

SI	
NO	

4) ¿En la organización se han definido los principios organizacionales?

SI	
NO	

5) ¿En la organización se ha definido claramente la estructura organizacional?

SI	
NO	

6) ¿Las funciones del personal están correctamente identificadas y definidas?

SI	
NO	

7) ¿Se ha establecido una estrategia general para la operación de la empresa?

SI	
NO	

8) ¿Se han aplicado o definido estrategias de comercialización?

SI	
NO	

9) ¿Existe un planteamiento claro de metas y objetivos organizacionales?

SI	
NO	

10) ¿Se han definido acciones específicas para el cumplimento de metas?

SI	
NO	

11) ¿Se realizan controles de calidad en el servicio?

SI	
NO	

12) ¿La empresa cuenta con capacidad para evaluar el desempeño o rendimiento organizacional?

SI	
NO	

CUESTIONARIO DE ENCUESTA A TURISTAS

1) ¿Según su percepción, el servicio de alojamiento que utilizó tiene un administrador o gerente?

SI	
NO	

2) ¿Durante su estadía pudo observar o conocer la misión o visión empresarial de la empresa de alojamiento?

SI	
NO	

3) ¿Durante su estadía pudo observar o conocer los principios organizacionales de la empresa de alojamiento que utilizó?

SI	
NO	

4) ¿En su percepción, pudo identificar si el personal de los servicios de alojamiento que utilizó, tenía cargos definidos claramente?

SI	
NO	

5) ¿En su percepción, considera que el servicio de alojamiento utiliza alguna estrategia de comercialización?

SI	
NO	

6) ¿Usted considera que el servicio de alojamiento que utilizó lleva un control de calidad?

SI	
NO	

ANEXO 2 – PLANTA TURÍSTICA DE TUNGURAHUA Y BAÑOS

Actividades turísticas en la Provincia de Tungurahua

Actividad Turística	Número de establecimientos	Total de empleados	Empleados hombres	Empleados mujeres	Habitaciones	Camas	Plazas camas	Mesas	Plazas mesas
Alojamiento	357	1.605	748	857	5.806	7.646	12.849	2.071	8.239
Comidas y bebidas	1.067	3.776	1.622	2.154	0	0	0	10.386	41.379
Intermediación, Agencia de Servicios Turísticos o similares	70	272	127	145	0	0	0	920	3.680
Operación	69	172	124	48	0	0	0	0	0
Termas, Balnearios y similares	17	78	36	42	0	0	0	172	688
Transporte turístico	9	23	18	5	0	0	0	0	0
	1.589	5.926	2.675	3.251	5.806	7.646	12.849	13.549	53.986

Adaptado de (Ministerio de Turismo, 2016).

Actividades turísticas en Baños

	Sub-actividad turística	Número de establecimientos	Total de empleados	Empleados hombres	Empleados mujeres	Habitaciones	Camas	Plazas camas	Mesas	Plazas y mesas
Alojamiento	Cabaña	1	6	1	5	16	-	30	-	-
	Centro de turismo..	1	4	1	3	6	11	22	8	32
	Hostal	76	246	109	137	1.132	1.499	2.372	235	940
	Hostal residencia	49	143	62	81	763	1.015	1.738	55	220
	Hostería	18	203	95	108	341	465	972	482	1.883
	Hotel	13	101	53	48	439	644	1.009	202	808
	Hotel residencia	7	22	8	14	217	240	554	15	60
	Motel	1	2	1	1	10	10	20	-	-
	Pensión	50	117	56	61	396	469	778	41	164
Comidas y bebidas	Bar	28	59	27	32	-	-	-	174	678
	Cafetería	23	54	15	39	-	-	-	148	574
	Discoteca	19	80	53	27	-	-	-	272	1.088
	Fuente de soda	24	53	21	32	-	-	-	105	420
	Restaurante	169	478	171	307	-	-	-	1.467	5.799
Intermediación	Agencias de viaje	2	7	3	4	-	-	-	-	-
Operación	Agencias de viaje	60	146	109	37	-	-	-	-	-
Termas, Balnearios	Termas y balnearios	1	5	4	1	-	-	-	6	24
Transporte turístico	Transporte terrestre	5	11	8	3	-	-	-	-	-
		547	1.737	797	940	3.320	4.353	7.495	3.210	12.690

Adatado de (Ministerio de Turismo, 2016).

Actividades turísticas en Baños según clasificación de servicio

	Categoría	Número de establecimientos	Total de empleados	Empleados hombres	Empleados mujeres	Habitaciones	Camas	Plazas camas	Mesas	Plazas mesas
Alojamiento	LUJO	1	20	12	8	30	70	78	41	164
	PRIMERA	11	202	100	102	316	455	749	448	1.792
	SEGUNDA	18	89	43	46	361	458	922	109	436
	TERCERA	185	529	230	299	2.607	3.359	5.724	432	1.683
	ÚNICA	1	4	1	3	6	11	22	8	32
Comidas y bebidas	CUARTA	23	53	19	34	0	0	0	144	576
	SEGUNDA	33	137	76	61	0	0	0	437	1.748
	TERCERA	207	534	192	342	0	0	0	1.585	6.235
Intermediación	DUALIDAD	2	7	3	4	0	0	0	0	0
Operación	OPERADORA	60	146	109	37	0	0	0	0	0
Termas	SEGUNDA	1	5	4	1	0	0	0	6	24
Transporte	SERVICIO TRA.	5	11	8	3	0	0	0	0	0
		547	1.737	797	940	3.320	4.353	7.495	3.210	12.690

Adaptado de (Ministerio de Turismo, 2016).