



**UNIDAD ACADÉMICA:**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR  
HOTELERO DE LA CIUDAD DE AMBATO

**Tesis previo a la obtención del título de**

**Magister en Administración de Empresas Mención en Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Miguel Augusto Torres Almeida

**Director:**

Osmany Pérez Barral, PhD

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

# **Diseño de un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato**

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato  
por  
Miguel Augusto Torres Almeida

En cumplimiento parcial de  
los requisitos para el Grado de  
Magister en Administración de  
Empresas



**Departamento de Investigación y Postgrados**

Mayo 2015

# **Diseño de un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato**

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD

Presidente del Comité Calificador

Director DIP

Osmany Pérez Barral, PhD

Miembro Calificador

Director de Proyecto

Varna Hernández Junco, PhD

Miembro Calificador

Ing. Mg. Efraín Eduardo Zambrano Rosales

Miembro Calificador

Dr. Hugo Altamirano Villaroel

Secretario General

Fecha de aprobación:

Mayo 2015

## Ficha Técnica

**Programa:** Magister en Administración de Empresas

**Tema:** Diseño de un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis)

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Miguel Augusto Torres Almeida

**Director:** Osmany Pérez Barral, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

### Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación desarrolla un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato, con la finalidad coadyuvar al incremento de la eficiencia y la calidad de los servicios que brindan los hoteles de la ciudad. Para el estudio se emplea el método analítico-sintético, que permite establecer claramente la problemática del sector hotelero y con ello proponer soluciones que coadyuven al mejoramiento no solo de atención al cliente, sino del desenvolvimiento de los miembros que forman parte de este servicio en la promoción de los atractivos turísticos de la ciudad, y así lograr de la ciudad de Ambato, una ruta turística apreciada tanto por los visitantes nacionales como internacionales, y que vaya acorde con el *slogan* “Ambato Tierrita Linda”, que promueve el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad. Además, se plantea un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de la gestión estratégica hotelera.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Miguel Augusto Torres Almeida, portador de la cédula de ciudadanía No.0905425039, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Miguel Augusto Torres Almeida  
0905425039

### ***Dedicatoria***

*Dedico esta tesis a toda mi familia, por ser el  
apoyo fundamental y la inspiración de mí trabajo.*

*Miguel Augusto Torres Almeida*

## **Reconocimientos**

Deseo expresar un profundo agradecimiento y reconocimiento al PhD. Osmany Pérez Barral, por su valiosa colaboración y consejos durante el desarrollo del presente trabajo de titulación.

## Resumen

El presente trabajo de investigación propone un modelo de gestión estratégico en uno de los agentes promotores del turismo, como es el sector hotelero. Para cumplir con este objetivo se analizan los diferentes modelos de gestión existentes y que se aplican a nivel mundial, con el fin de diseñar un modelo de gestión estratégico que coadyuve, tanto al mejoramiento de sus servicios como a la promoción de la ciudad para atraer turistas nacionales e internacionales, y de esta manera potenciar a la ciudad como un destino turístico. Los métodos utilizados son el análisis documental, el cuestionario y la entrevista, recabando información del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato y de los principales referentes del sector hotelero de la ciudad de Ambato. Los resultados del estudio, reflejan que es importante desarrollar diferentes actividades que permitan mejorar la eficiencia y calidad de los servicios turísticos en las instalaciones hoteleras, para lo cual es necesario mejorar la infraestructura hotelera, preparación del personal, utilización de talento humano con especialidad en el sector turístico que pueda comunicarse adecuadamente con los clientes en el idioma natural de los mismos y alianzas estratégicas con otros agentes turísticos.

**Palabras claves:** modelos de gestión, gestión estratégica, calidad de servicios

## **Abstract**

This research work is looking to propose a strategic management model on one of the tourist core such as the hotel sector. In order to complete this objective, different management models are analyzed, which are applied globally and aimed to design a strategic management model that contributes to the service improvement as well as to the city promotion to attract more national and international tourists and therefore, encouraging the city as a tourist destination. The methods that were used consisted on a documental analysis, a questionnaire and an interview by gathering information taken from GAD Ambato and also from most important icons from the hotel sector in Ambato. The results in this study showed that it is important to develop different activities to improve the efficiency and quality of the tourist services of the hotel facilities, for which it is important to improve hotel buildings, personnel training, the use of human talent specialized in tourism that could communicate appropriately with the customers in native language, technologies and joint ventures with other tourist agents.

**Keywords:** management models, strategic management, services quality

## Tabla de Contenidos

|                                                                              |             |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Ficha Técnica .....</b>                                                   | <b>iii</b>  |
| <b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad .....</b>                   | <b>iv</b>   |
| <b><i>Dedicatoria</i> .....</b>                                              | <b>v</b>    |
| <b>Reconocimientos .....</b>                                                 | <b>vi</b>   |
| <b>Resumen .....</b>                                                         | <b>vii</b>  |
| <b>Abstract.....</b>                                                         | <b>viii</b> |
| <b>Tabla de Contenidos.....</b>                                              | <b>ix</b>   |
| <b>Lista de Tablas.....</b>                                                  | <b>xi</b>   |
| <b>Lista de Figuras.....</b>                                                 | <b>xii</b>  |
| <b>CAPÍTULOS</b>                                                             |             |
| 1. Introducción.....                                                         | 1           |
| 1.1. Presentación del trabajo.....                                           | 1           |
| 1.2. Descripción del documento .....                                         | 1           |
| 2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo .....                            | 3           |
| 2.1. Información técnica básica.....                                         | 3           |
| 2.2. Descripción del problema.....                                           | 3           |
| 2.3. Preguntas básicas .....                                                 | 4           |
| 2.4. Formulación de meta .....                                               | 4           |
| 2.5. Objetivos .....                                                         | 4           |
| 2.6. Formulación de pregunta de investigación.....                           | 5           |
| 2.7. Delimitación funcional .....                                            | 5           |
| 3. Marco Teórico.....                                                        | 6           |
| 3.1. Definiciones y conceptos.....                                           | 6           |
| 3.2. Estado del Arte.....                                                    | 9           |
| 3.2.1. Origen y evolución del sector turístico a nivel mundial.....          | 9           |
| 3.2.2. Evolución del Sector Hotelero a nivel mundial .....                   | 12          |
| 3.2.3. Origen y evolución del sector turístico en el Ecuador .....           | 13          |
| 3.2.4. Base legal .....                                                      | 15          |
| 3.2.5. Riqueza turística del Ecuador.....                                    | 16          |
| 3.2.6. Modelos de Dirección Estratégica.....                                 | 16          |
| 3.2.7. Variables que influyen en el éxito de los procesos estratégicos ..... | 23          |
| 4. METODOLOGÍA.....                                                          | 29          |
| 4.1. Diagnóstico .....                                                       | 29          |

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2. Método aplicado.....                                      | 29        |
| 4.2.1. Caracterización del turismo en la ciudad de Ambato..... | 30        |
| 4.2.2. Evolución del sector hotelero en el Ecuador.....        | 33        |
| 5. Resultados.....                                             | 57        |
| 5.1. Producto final.....                                       | 57        |
| 5.1.1. Elementos de la gestión estratégica.....                | 58        |
| 5.2. Evaluación preliminar.....                                | 69        |
| 5.3. Análisis de resultados.....                               | 69        |
| 6. Conclusiones y Recomendaciones.....                         | 71        |
| 6.1. Conclusiones.....                                         | 71        |
| 6.2. Recomendaciones.....                                      | 72        |
| <b>APENDICES</b>                                               |           |
| <b>Apéndice A.....</b>                                         | <b>73</b> |
| Referencias.....                                               | 83        |
| <b>Resumen Final.....</b>                                      | <b>87</b> |

## Lista de Tablas

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Cuota turística por región .....                            | 11 |
| 2. Principales destinos turísticos año 2013 .....              | 11 |
| 3. Semejanzas y diferencias de los modelos estratégicos .....  | 23 |
| 4: Variables estratégicas del ambiente externo .....           | 25 |
| 5.Ordenanzas de Ambato en el sector Turismo.....               | 30 |
| 6.Ruta de compras .....                                        | 30 |
| 7. Ruta de cultura .....                                       | 31 |
| 8. Características de los hoteles de la ciudad de Ambato ..... | 34 |
| 9. Matriz FODA del sector hotelero en Ambato. ....             | 62 |
| 10. Estrategias, actividades y responsables.....               | 67 |
| 11. Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia.....  | 68 |
| 12. Semaforización .....                                       | 69 |

## Lista de Figuras

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Etapas del desarrollo turístico.....                                                | 10 |
| 2. Entrada de extranjeros al Ecuador .....                                             | 14 |
| 3. Modelo de decisiones estratégicas de Eugenio Yáñez.....                             | 20 |
| 4. Modelo Estratégico de Martina Menguzzato.....                                       | 21 |
| 5. Modelo de Gerencia Estratégica de Fred Davis.....                                   | 22 |
| 6. Fuerzas de Porter .....                                                             | 24 |
| 7. Mapa de la ruta de la cultura .....                                                 | 32 |
| 8. Mapa de la ruta ecológica .....                                                     | 32 |
| 9. Modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato, ..... | 59 |
| 10. Mapa Estratégico .....                                                             | 66 |

## Capítulo 1

# 1. Introducción

El turismo, hoy en día, es una de las fuentes importantes para generar divisas en los países que aprovechan sus recursos turísticos, colocándose entre los cuatro rubros que más aportan al Producto Interno Bruto (PIB) de un país. Ecuador no se ha quedado atrás en este aspecto y a través de políticas gubernamentales y ministeriales, busca potenciar al país como destino turístico, convirtiéndose el sector turístico como uno de los principales renglones de ingreso a la nación.

Ambato es una ciudad comercial, que cuenta con los suficientes atractivos turísticos que pueden ser potenciados para lograr un destino turístico apetecido por los turistas, en lugar de ser un sitio de paso y/o tránsito a otros lugares turísticos del país. En este sentido, se realiza un análisis de uno de los principales agentes (sector hotelero) para encaminar este estudio que responde a un proyecto de investigación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato. Pues, la ciudad de Ambato con tantos atractivos turísticos no logra despegar por la falta de interrelación entre todos los agentes promotores del turismo como son: las autoridades gubernamentales, las empresas privadas, entre ellos el sector hotelero.

Por lo tanto, se presenta en este trabajo de investigación un modelo de gestión estratégico que coadyuve al incremento de la eficiencia, eficacia y efectividad, y a la calidad del servicio hotelero de la ciudad de Ambato.

### 1.1. Presentación del trabajo

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis del sector hotelero de la ciudad de Ambato, con la finalidad de determinar su situación en cuanto al servicio que prestan como alojamiento y servicios complementarios. A su vez, se determina la necesidad de contar con un modelo de gestión para atraer más turistas nacionales e internacionales, y brindar un modelo de gestión estratégico que coadyuve al incremento de la eficiencia y calidad de servicios, tal como lo expresa el problema científico planteado: ¿Cómo contribuir al desarrollo de la ciudad de Ambato como destino turístico y/o centro de rutas turísticas del país?

### 1.2. Descripción del documento

El trabajo de investigación está distribuido de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se plantea la introducción del documento de investigación.

En el capítulo 2, se propone el planteamiento de la propuesta que detalla la información

técnica del proyecto, la descripción del problema, las preguntas básicas que ayudan a la investigación, la formulación de la meta, los objetivos y la delimitación funcional.

En el capítulo 3, se desarrolla las principales definiciones, conceptos y el estado del arte.

En el capítulo 4, se presenta la metodología seguida, en la que se incluye el diagnóstico y métodos empleados

En el capítulo 5, se detallan los resultados de la propuesta.

En el capítulo 6, se exponen las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo 2

### 2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

Dentro de las políticas del estado ecuatoriano está la de potenciar al Ecuador como destino turístico, la provincia de Tungurahua es uno de los sitios que recibe la visita constante de turistas nacionales e internacionales, especialmente la ciudad de Baños. Sin embargo, la ciudad de Ambato que se caracteriza por su movimiento comercial y que cuenta con lugares atractivos turísticos, no se promociona de manera eficiente por una inadecuada información y comunicación por los diferentes agentes turísticos de la ciudad, como son: las autoridades seccionales, agencias de viajes, hoteles, entre otros. Razón que motiva a la presentación de un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero en Ambato, con miras a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios que se ofrecen, considerándose que debe ser uno de los sitios turísticos principales de la provincia, más aún, cuando el Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato acogiendo políticas gubernamentales busca potenciar a la ciudad como destino turístico bajo el *eslogan* “Ambato Tierrita Linda”.

#### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Diseño de un modelo estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

#### 2.2. Descripción del problema

Según la información de la Comisión Económica para América Latina y la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), el turismo a nivel mundial presenta un crecimiento del 5% en el año 2013, considerando el Barómetro del Turismo Mundial de enero 2014 de la OMT. En América Latina, el crecimiento está en el 4%. El Ecuador, según investigación de Zambrano (2014), presenta un crecimiento de la industria turística del 14% hasta junio de 2014 en relación al mismo período del año 2013. Los lugares con mayor presencia de turistas en el país son las Islas Galápagos y el Oriente ecuatoriano. No obstante, la ciudad de Ambato está logrando mejoras en la infraestructura vial y con el apoyo que el Gobierno Nacional está apostando por el sector para convertir a la ciudad como una potencia turística y comercial, dado su situación estratégica al estar ubicada en el centro del país como un corredor entre la

Costa, Sierra y Oriente.

Sin embargo, Ambato en la actualidad no logra desarrollar e incrementar la visita de turistas nacionales e internacionales como se desea, y una de las razones principales es la ineficiente planificación que existe en algunos sectores relacionados con la industria turística de la ciudad, entre ellos el sector hotelero y extra-hotelero. Así mismo, la ciudad cuenta con diversos tipos de alojamiento, como son: hoteles, hostales, residenciales, que gran parte del año mantienen muy bajas sus capacidades de alojamiento, excepto en la época del carnaval, lo cual merma no sólo la rentabilidad del sector, sino de todos los demás sectores que existen en la ciudad con referentes turísticos, situación que se debe por la poca y apropiada promoción turística y el desconocimiento de las personas responsabilizadas de brindar este servicio, por ejemplo: personal del sector hotelero, gobiernos seccionales y otros agentes turísticos en general.

### **2.3. Preguntas básicas**

**¿Qué lo origina?** La falta de un modelo de gestión estratégico que permita potenciar a la ciudad como un destino turístico o como centro de otras rutas turísticas principales del país.

**¿Qué consecuencias trae el no aprovechamiento del potencial turístico de la ciudad de Ambato?** Principalmente el no desarrollo de la ciudad Ambato y de todo el cantón a tener un mejor estilo de vida, a través de la mejora de la productividad que se genera por los ingresos que aportan los turistas que realizan visitas frecuentes. El sector hotelero al no contar con una apropiada eficiencia en los servicios pierde clientes que afectan su supervivencia.

**¿Se aplican modelos de gestión en el sector hotelero?** Pocos hoteles de la ciudad aplican modelos de gestión que les permite ir mejorando cada uno de los servicios que ofertan a los clientes. Sin embargo, la prestación de servicio va más allá de alojamiento o alimentación. Esta situación, es agravante en la mayoría de los sitios de alojamientos que no cuentan con un plan estratégico que potencie el turismo de la ciudad.

**¿Cómo aprecia el cliente los servicios del sector hotelero?** La apreciación del turista sobre la atención del sector hotelero, se considera que es normal, pero se debe a las circunstancias del viaje que realizan como es el caso de pasar una buena estadía durante fechas de carnaval.

### **2.4. Formulación de meta**

Diseñar un modelo de gestión estratégico que ayude al mejoramiento de la calidad y eficiencia del sector hotelero de la ciudad de Ambato.

### **2.5. Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Diseñar un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato, que

contribuya al incremento de la eficiencia, la calidad del servicio.

### **Objetivos específicos.**

1. Analizar la conceptualización sobre Planificación Estratégica y modelos de gestión aplicados en el sector hotelero para el diseño de la propuesta.
2. Diagnosticar la situación del sector hotelero de la ciudad de Ambato para la definición de la propuesta del modelo de gestión estratégico.
3. Definir las áreas de gestión del sector hotelero de la ciudad de Ambato para el logro de mejores resultados en el turismo de ciudad.
4. Elaborar el modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato.

## **2.6. Formulación de pregunta de investigación**

¿Cómo contribuir al desarrollo de la ciudad de Ambato como destino turístico y/o centro de rutas turísticas del país?

## **2.7. Delimitación funcional**

**Pregunta 1.** ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El modelo de gestión estratégico una vez implementado por el sector hotelero permite contar con una herramienta de gestión que facilite la toma de decisiones para mejorar las diferentes áreas de servicio que brinda el sector hotelero con la finalidad primordial de convertir a la ciudad de Ambato en uno de las principales centros turístico a ser visitados tanto por turistas nacionales como internacionales.

El modelo de gestión que se propone sirve como elemento fundamental para incentivar a las autoridades en la necesidad de fomentar mejoras de los destinos turísticos más relevantes de la ciudad de Ambato, y que no han sido potenciados en la actualidad.

A su vez, el modelo que se propone incluye no sólo herramientas de control de gestión como el Cuadro de Mando Integral, sino que además, define áreas de resultado clave, objetivos, estrategias, actividades, y sistemas de control para la actividad turística del sector hotelero.

## Capítulo 3

### 3. Marco Teórico

En el presente capítulo se expone un marco conceptual sobre aspectos primordiales para el desarrollo del trabajo de investigación, así como, lo relacionado al estado del arte, que permite visualizar sobre trabajos previos que sirven de sustento para la propuesta planteada.

#### 3.1. Definiciones y conceptos

A continuación se presentan principales definiciones y conceptos sobre turismo, destino turístico, producto turístico, rutas turísticas, tipos de turismo, alojamiento y hoteles.

Turismo: La Organización Mundial de Turismo (OMT), define al turismo como: “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias a lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios o por otros motivos”, tal como lo cita la Secretaria de Turismo de México (2001, p.31)

Otros autores, como Jiménez (1982) manifiesta que el turismo, “es la necesidad de recuperación y cambio y cambio ambiente”, es decir, consiste en el desplazamiento de las personas a otros lugares diferentes desde su sitio habitual con el fin de recreación, descanso, o participación en eventos, sea de negocios, académicos o de otra naturaleza, considerando una estancia no prolongada de tiempo.

Destino turístico: Pereira Moliner (2005) expone sobre el destino turístico, que son los espacios que cuentan con diversos recursos turísticos y que son moldeados adecuadamente para que el flujo de turistas lo disfrute, y a través de la satisfacción y experiencia, se genere un atractivo que conlleve a una mayor demanda turística.

Producto Turístico: Pereira Moliner (2005) define el producto turístico, como: “el conjunto de servicios, instalaciones, destinos que tienen el potencial necesario para proporcionar al consumidor experiencias diferenciadas y a la empresa ventaja competitiva”, es decir, se refiere al bien o servicio que está a disposición del turista con la finalidad de una buena estancia en su visita al sitio de su elección, y está integrado por los recursos y atractivos turísticos, por ejemplo: planta o infraestructura turística, medios de transporte, y servicios complementarios. Entendiéndose, como:

- Recursos y atractivos turísticos los componentes de tipo natural, cultural y humano que se convierten en la motivación para que los visitantes concurren a esos lugares geográficos, más aún, si se cuenta con la debida promoción y publicidad de los sitios de mayor atracción turística,

y de la forma como son atendidos por las personas anfitrionas.

- Planta turística, a la disposición de alojamiento (hoteles), restaurantes, agencias de viaje y sitios de información turística.
- Medios de transporte, las formas en que el turista puede desplazarse de un sitio a otro, sea este medio terrestre, aéreo, u otro.
- Infraestructura básica considera si existe las vías adecuadas para llegar a los sitios de interés del turista.
- Servicios complementarios se relaciona con la cercanía a centros de salud, bancarios, de seguridad, del comercio, de internet, entre otros.

Rutas turísticas: se entiende como el camino a seguir por el turista en busca de atracciones turísticas, sean de tipo de aventura, cultural, gastronómico, histórico, religiosos, rural, etc., incluyendo el medio de transporte que le permite visitar los sitios de interés. (GAD-Ambato, 2014).

Tipos de turismo: Según la Organización Mundial de Turismo (2014), los tipos de turismo se clasifican de acuerdo:

- Al desplazamiento:
  - Receptivo: recibe turistas procedentes de otros países, sean éstos, extranjeros o connacionales que viven fuera del país
  - Doméstico: las personas que viven en el país, pero que se desplazan a otras regiones diferentes a la de hábitat natural
  - Emisor: refiere al desplazamiento de la gente de su sitio de origen hacia otros países.
- Forma de viaje:
  - Individual: movimiento de cada turista por su propio medio
  - Grupal: motivado por apoyo de paquetes turísticos
- Modalidad:
  - Puede ser convencional o no convencional.

Alojamiento: sitio donde el turista llega para pernoctar durante su estancia en el lugar que visita, y se clasifican en: hostales, hosterías, hoteles, moteles, pensiones, entre otras denominaciones.

Hoteles: el presente trabajo se relaciona básicamente con el servicio hotelero de la ciudad de Ambato, por lo tanto, se entiende como hotel a la instalación que presta servicio de alojamiento con o sin otros servicios complementarios, como: restaurante, spa, centros de convenciones para realizar eventos o congresos, y centros de recreación y esparcimiento, y que su categoría está clasificada por el número de estrellas que van desde 1 hasta 5 (OMT, 1998).

Una vez conocido algunos términos referentes al turismo, es necesario definir aspectos sobre la planificación estratégica y elementos principales como la matriz FODA, estrategias y la herramienta del Cuadro de Mando Integral:

Planificación estratégica: proceso mediante el cual los miembros de la alta gerencia de una organización procesan y analizan información sobre los ambientes internos y externos de la instalación hotelera, identificándose y determinándose su posición competitiva y la toma de decisiones sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro. Autores con Druker (1954), David (1990), Sallenave (1991), y Koontz y Weihrich (1994), coinciden en que la planificación estratégica no es sino la fijación de objetivos y estrategias que permitan a las empresas a desenvolverse mejor con miras de tener éxito en el futuro, pero sin descuidar el entorno en el que desarrollan sus actividades.

Matriz FODA: matriz de evaluación de alternativas estratégicas mediante el análisis de sus cuatro perspectivas: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Siendo las fortalezas, los factores fuertes de la organización que deben ser aprovechados al máximo en todas las áreas funcionales hacia el interior y exterior de la instalación hotelera, las oportunidades constituyen los factores externos positivos que de aprovecharse correctamente, pues facilitan el posicionamiento y competitividad de la organización, las debilidades son los puntos frágiles de las áreas funcionales y que deben ser superadas por los empleados y directivos para un mejor desenvolvimiento en la gestión empresarial. Finalmente, las amenazas, son los factores externos que afectan negativamente a la instalación hotelera, y que la organización debe superarlas en el menor tiempo posible. (Fred, D., 1990).

Estrategia: acciones que permiten alcanzar los objetivos de la organización. Estas pueden ser de orden interno y externo para potenciar el mejoramiento y optimización de las actividades turísticas que se ejecutan en las instalaciones, como lo señala Fred, D. (1990, p.10)

Cuadro de Mando Integral: herramienta de gestión de control sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización, mediante el empleo de indicadores de gestión, los indicadores son medidos a través de diversas dimensiones, las cuales se establecen según las necesidades del modelo de gestión (Kaplan y Norton, 2001).

El siguiente epígrafe hace referencia a las definiciones sobre servicio y atención del cliente, como se manifiesta en Schroeder, R. (2011):

Servicio: consiste en transformar recursos en un producto intangible, aunque vale recalcar que un servicio no va solo sino que existe una mezcla de productos entre tangibles e intangibles.

Atención del cliente: se refiere al conjunto de procesos y actividades que se ejecutan en una instalación turística, que permite una relación o interrelación permanente con el cliente interno y externo, de tal manera, que se cumpla con todos sus requerimientos y éste manifieste su total

satisfacción ante el servicio recibido.

### **3.2. Estado del Arte**

#### **3.2.1. Origen y evolución del sector turístico a nivel mundial**

El desarrollo del sector turístico se remonta a la época en que los griegos asistían a fiestas religiosas, que se combinaban con competiciones atléticas que se celebraban en Atenas y otras ciudades como Olimpia, que dio origen a las Olimpiadas, pasando luego etapas como el apogeo del Imperio Romano. Posteriormente, entre los siglos XVI y XIX se definen las bases del turismo moderno, época en que se construyen los primeros centros vacacionales dirigidos a gente de la nobleza y la clase media, destacándose en el desarrollo de actividades turísticas Thomas Cook en Inglaterra y Henry Wells en Estados Unidos de Norteamérica, considerado Cook como el primer agente de viajes profesional, al dedicarse por completo al ejercicio de la actividad turística (Acerenza, 1986).

No obstante, a partir de las dos últimas décadas del siglo XX y principalmente en lo que va del siglo XXI, el turismo se constituye en uno de los sectores más relevantes a la economía del mundo con infraestructura moderna, medios de transporte de diversos tipos (aéreos, marítimos, ferroviarios y terrestres) y comunicación rápida, viable y segura. Al respecto, Carbajal Ramos (2005) señala, que el impacto económico de esta actividad en el año 2001, fue de 462 000 millones de dólares americanos y que en el 2002 se registró la llegada de más de 700 millones de turistas a nivel mundial, siendo los destinos turísticos más apetecidos: Francia, España, Estados Unidos, Italia y China.

Según investigaciones de Pereira Moliner (2005), el sector turístico en el 2004 se ha constituido en uno de los mayores generadores de empleo con un 8,1%, y de exportaciones con un 12.2%, generando el 10.4% del PIB, todo esto a nivel mundial. En el año 2009, el turismo se vio afectado por la presencia del virus AH1N1, disminuyendo un 4.3% con relación al año 2008, es decir una baja de 920 a 880 millones de visitantes. Asimismo, América del Sur fue afectada al disminuir aproximadamente en un 3.3% en ese período.

En tal sentido, Tamariz Dueñas (2010), expuso en su estudio a partir de datos obtenidos de la Comisión Económica para América Latina y la Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas (OMT) que el turismo a nivel mundial podía crecer en el año 2013 en un 5%, en tanto que, para América Latina el crecimiento se estimaba en un 4%, dado el auge que estaba tomando este sector en los países de esta parte del continente.

A su vez, el desarrollo del turismo como sector ha transitado y lo sigue haciendo por diversas etapas. Al respecto, Molina (2000) considera que existe una categorización por etapas de desarrollo turístico no excluidas entre sí por factores temporales, y caracterizados por conceptos

y prácticas diferenciadas, las cuales se resumen en la Figura 1.

Como se observa en la figura, las etapas del turismo obedecen a factores circunstanciales más que a factores temporales, donde se identifican aspectos importantes que potencian la actividad turística y se destaca la tecnología como un medio para proveer información rápida y fácil a los clientes o usuarios que deciden realizar turismo como actividad de recreación y ocio, que contribuye a la salud y el descanso.

Las perspectivas del turismo en todos los países han crecido y se le conoce como la industria sin humo, pues genera importantes ingresos y alta liquidez a las economías con bajos niveles de contaminación ambiental. Por ejemplo, en el año 2013, el total de ingresos del turismo internacional alcanzó los 1,4 billones de dólares, considerándose a nivel mundial la quinta categoría entre los sectores que más aporta a un país, sobre todo su crecimiento se destaca más en países en vía de desarrollo. Al respecto, la tabla 1 resume una información proporcionada por la OMT (2014), la cual detalla el crecimiento de los ingresos por continentes.

**Figura 1. Etapas del desarrollo turístico**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>El preturismo</b>         | Práctica que se originó en Europa durante el siglo XVII hasta el siglo XVIII. Consistía en viajes realizados por los hijos mayores de familias nobles y comerciantes de gran riqueza, para mejorar su educación y de establecer contactos diplomáticos y de negocios en las más importantes ciudades de Europa: Madrid, París, Roma, Londres.                                                                                                                              |
| <b>El turismo industrial</b> | <b>El turismo industrial temprano:</b> tiene su origen en el siglo XIX hasta inicios de la 2da Guerra Mundial. Muestra la aparición de los primeros grandes hoteles, auge y desarrollo de los balnearios costeros en el Mediterráneo y la aparición de los primeros destinos turísticos en América Latina. En este marco el turismo de <i>sol y playa</i> fue uno de los más dinámicos                                                                                     |
|                              | <b>El turismo industrial maduro:</b> con un impresionante crecimiento ininterrumpido a partir de la década de los cincuenta, pasando de 25 millones de turistas internacionales hasta más de 600 millones en los años noventa                                                                                                                                                                                                                                              |
|                              | <b>El turismo posindustrial:</b> cuyo inicio se encuentra a mediados de los años ochenta, aún cuando muchas de las propuestas y algunas de sus prácticas vienen de años anteriores. Sin embargo, es a mediados de la mencionada década cuando en el turismo se advierten nuevas tendencias que gradualmente lo van permeando y transformando de una manera notable, conformando una nueva cultura turística en los actores: demanda, prestadores de servicios y gobiernos. |
| <b>El postturismo</b>        | Constituye un nuevo paradigma, las tecnologías de alta eficiencia y los fenómenos sociales y culturales de los años noventa, explican el desarrollo del postturismo en contraste con principios que alteran la continuidad de los tipos de turismo industriales. En el postturismo la información se utiliza de una manera intensiva, alcanza la categoría de recurso estratégico.                                                                                         |

Fuente: tomado de Molina (2000)

**Tabla 1. Cuota turística por región**

| <b>Región</b>      | <b>Ingresos por turismo internacional (Cuota)</b> |
|--------------------|---------------------------------------------------|
| Europa             | 42%                                               |
| Asia y el Pacífico | 31 %                                              |
| Américas           | 20 %                                              |
| Oriente Medio      | 4 %                                               |
| África             | 3 %                                               |

Fuente: tomado de la OMT (2014).

En la tabla anterior se puede observar que la tendencia actual de turismo la sigue marcando Europa. Sin embargo, en América el turismo se destaca más en Centroamérica y América del Norte que es donde radican los polos turísticos más conocidos en el mundo como destino de sol y playa. No obstante, en los últimos 5 años América del Sur (Colombia y Brasil) se van consolidando como un turismo de naturaleza en crecimiento. Asimismo, Ecuador va en camino de ser reconocido como un país de potencial turístico importante en la región y en el continente, donde se puede mezclar el turismo de sol-playa y el de naturaleza e incrementar esta actividad, con: turismo ecológico, académico-investigativo, turismo de ciudad, entre otros.

En tal sentido, al turismo se le puede medir con indicadores. Algunos ejemplos pueden vincularse a la llegada de turistas, y los ingresos que se perciben por el consumo de los servicios que se ofertan. La tabla 2, muestra la información del 2013.

Como se observa en la tabla 2, los países con mayor número de llegadas de turistas son Francia, Estados Unidos, España, China, Italia, entre otros. Sin embargo, el orden de esta lista de países presenta una variación según los ingresos generados por la visita de los turistas, donde Estados Unidos está en el primer lugar seguido de España, Francia, China y Macao, este último parte de la misma China.

**Tabla 2. Principales destinos turísticos año 2013**

| <b>Por llegadas de turistas</b> | <b>Ingresos de turismo</b> |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1 Francia                       | 1 Estados Unidos           |
| 2 Estados Unidos                | 2 España                   |
| 3 España                        | 3 Francia                  |
| 4 China                         | 4 China                    |
| 5 Italia                        | 5 Macao (China)            |
| 6 Turquía                       | 6 Italia                   |
| 7 Alemania                      | 7 Tailandia                |
| 8 Reino Unido                   | 8 Alemania                 |
| 9 Federación de Rusia           | 9 Reino Unido              |
| 10 Tailandia                    | 10 Hong Kong (China)       |

Fuente: tomado de OMT (2014)

Por lo tanto, el que un país reciba mayor cantidad de turistas no quiere decir que sea el que más recauda por este tipo de actividad, y esto tiene que ver con la calidad de los servicios que ofertan, el precio de los productos y/o servicios, la preparación del personal que atiende a los turistas, la infraestructura hotelera y extrahotelera, la seguridad del país, entre otras variables que influyen en la decisión de una persona para hacer turismo.

Abordado este tema a nivel mundial, se procede a personalizar el sector hotelero a nivel mundial en el próximo epígrafe.

### **3.2.2. Evolución del Sector Hotelero a nivel mundial**

El desarrollo del sector hotelero, va de la mano al avance del sector turístico, puesto que, desde que el hombre se desplaza de un lugar a otro, existe la necesidad de alojarse en determinados sitios geográficos, contando la historia que en principio el hospedaje se intercambiaba con mercancías (García Morales, 2010). Asimismo, desde el siglo XIX se consideraba como un turista a los hombres de negocios que se movían de una región a otra o de un país a otro, siendo este movimiento unas de las principales causales del desarrollo hotelero.

La apreciación planteada por el autor García Morales en el párrafo anterior justifica el criterio de García Manging y Estrada (2009), cuando señalan: que la hotelería presenta una serie de matices en función de la época en que se desarrollan los desplazamientos de personas, sea por negocio, placer u alguna otra actividad, tal como se indica a continuación:

- Se considera que el origen del turismo tiene lugar en la Edad Media, con el aparecimiento de las primeras posadas y hospedaría en varios países de Europa, por lo que es considerada la cuna de la hotelería en el mundo.
- En la época de la Revolución Industrial (siglo XIX), se destaca el mejoramiento de los sitios de hospedaje en cuanto a los servicios se refiere, en vista de que se da más atención a la limpieza, *confort*, servicio complementario (alimentación) y búsqueda de la excelencia en la atención del usuario. En este aspecto, los que marcaron la diferencia fueron Francia (Europa) y Estados Unidos de Norteamérica (América del Norte).
- El concepto moderno de hotelería surge a inicios del siglo XX, cuando comienzan a aparecer las primeras cadenas hoteleras, siendo uno de los pioneros en este campo, *Ellworth Milton Statler*.
- El auge de la construcción de hoteles, surge en la etapa del desarrollo de la postguerra, período comprendido entre 1920 y 1930, en la que la historia considera la época donde más hoteles se construyó.

Los principales usuarios o clientes de los hospedajes son hombres de negocios y gente adinerada, que tenía acceso a este tipo de servicios. Sin embargo, en las dos últimas décadas del

siglo pasado y en lo que va del siglo XXI, las condiciones han cambiado, tanto es así, que los requerimientos de hospedaje no solo es para el segmento antes mencionado, sino que, para personas de todo nivel. La razón principal, es el cambio del entorno que incluye la realidad económica que permite a las personas desplazarse de un lugar a otro por diferentes circunstancias como los negocios, eventos culturales y académicos, placer u ocio, y turismo de salud.

Dentro del sector hotelero, desde el siglo XX hasta la primera década de siglo XXI España es considerada el segundo destino turístico del mundo, dada la calidad de los servicios hoteleros y gastronómicos, lo cual ha motivado el incremento de turistas años tras años a visitarla, sin hacer exclusión de ninguna clase social económica. Este desarrollo alcanzado, se fundamenta en la Fundación para la Investigación Tecnológica –COTEC- (Innovación en el sector hotelero, 2007, pág. 159), la cual expresa que el sector turístico español se sustenta en el área hotelera, presentándose un crecimiento acelerado en todas las regiones del país con una transformación en base a un modelo de innovación de sus servicios, ubicándose en un destacado lugar internacional, situando a cuatro de sus cadenas hoteleras entre las 30 más importantes del mundo.

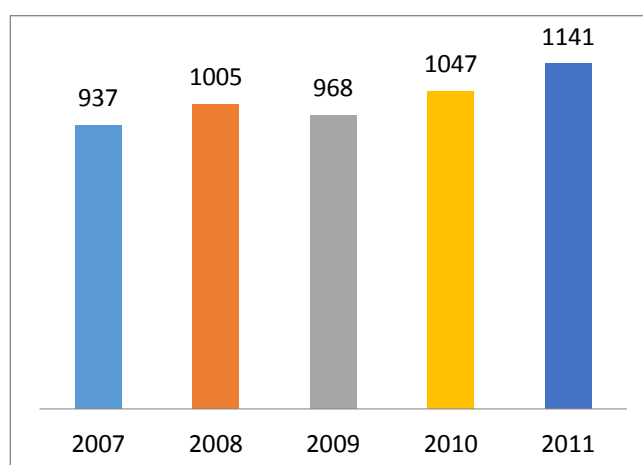
Con todo lo anteriormente expuesto, es importante tratar en el próximo epígrafe la situación del sector turístico en el Ecuador desde sus orígenes.

### **3.2.3. Origen y evolución del sector turístico en el Ecuador**

En el Ecuador, según datos del Ministerio de Turismo, el crecimiento del sector en el año 2011 ascendió a 21.8% con relación al período 2007, y a 8.98% con relación al año 2010, al pasar de 1'047 000 turistas en el 2010 a 1'141 000 en el 2011. Los meses de mayor concurrencia de turistas extranjeros son julio y diciembre, presentando este último una variación del 17.6% en el período 2010-2011, al pasar de 96.3 miles de personas en el 2010 a 113,3 miles de personas en el 2011. En la figura 2, se muestra información del período 2007-2011 de entradas de turistas extranjeros al país.

Dado el incremento perceptible en estos cinco años, el Ministerio de Turismo en sus estudios y análisis señala que los sitios de mayor concentración de la demanda extranjera, son las provincias de: Pichincha, Guayas, Santa Elena, Galápagos y Azuay, en tanto que, la Provincia de Tungurahua es la quinta provincia de mayor recepción de turistas extranjeros (visitan básicamente las ciudades de Baños y Ambato). En cuanto a la concentración de demanda nacional, la Provincia de Tungurahua es la segunda mayor visitada detrás de la Provincia del Azuay, lo cual genera potenciales expectativas para el desarrollo del sector turístico de Tungurahua, especialmente la ciudad de Ambato.

**Figura 2. Entrada de extranjeros al Ecuador**



Fuente: tomado del Ministerio de Turismo del Ecuador 2012

En correspondencia al grado de aceptación de los turistas a visitar Ecuador, el gasto turístico promedio del turista extranjero asciende a 1000 USD, y se estima una estadía promedio de 14 noches por turistas. Sin embargo, el gasto turístico promedio del turista nacional asciende a 94.0 USD con una estadía promedio estimada de 3 noches (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012). Este comportamiento, denota que aún queda reservas importante de potencial turístico, tanto para los extranjeros como para los nacionales. En este sentido, se puede lograr que se incrementen las visitas a los distintos destinos turísticos a partir de ofertas variadas y de mejor calidad de los servicios.

Asimismo, Zambrano Aragonés (2014) manifiesta, que la industria turística en el Ecuador presenta un crecimiento del 14% hasta junio de 2014 en relación al mismo período del año 2013, al arribar durante el primer semestre del 2014 la cifra de 749.410 turistas, procedentes de Colombia (33%), Estados Unidos (23%), Perú (14%), Argentina (7.1%), Venezuela (5.7%), Chile (5.4%) y España (4.1%), generándose ingresos por valor de 1.251,3 millones de dólares aproximadamente. Otro aspecto que señala este autor, es el apoyo que está desplegando el gobierno nacional al destinar una inversión para el sector de 660 millones de dólares hasta el año 2017, con el fin de cumplir los objetivos planteados en el plan estratégico de turismo, que son: seguridad, calidad, conectividad, destinos y promoción.

Dentro de los objetivos planteados por el Ministerio de Turismo (2012), es importante que cada uno de los componentes que se ajustan a la estructura del sector, como son: las agencias de viajes u operadoras turísticas (intermediarios), de transporte, de alimentos, de recreación, de información, el sector hotelero, objeto de la presente investigación, y otros, mejoren sus servicios en aras de atraer una mayor cantidad de turistas. Sin embargo, para ello es importante destinar recursos económicos de manera equilibrada a todas las provincias, regiones y cantones del país para aprovechar la naturaleza que se tiene para desarrollar un turismo más competente.

El sector turístico del país por sí mismo no funciona, más bien se sustenta desde el punto de vista legal para brindar sus productos y servicios, y en los cuales se destacan las diversas leyes y regulaciones que son tratadas a continuación.

#### **3.2.4. Base legal**

La base legal del turismo se fundamenta en la Constitución del Ecuador, la Ley de turismo, el reglamento general a la ley de turismo y ordenanzas municipales del Cantón Ambato, las cuales se detallan en el apartado sobre el desarrollo turístico de Ambato.

##### **Constitución del Ecuador**

En el Ecuador en los últimos tiempos se manifiesta una serie de reformas que afectan al turismo. Con relación a la base legal se puede mencionar que la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 24, reconoce y garantiza a las personas el derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre, y en su artículo 66 en el numeral 15, el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental. (Constitución del Ecuador 2008). De esta manera, se reconoce la importancia de hacer y brindar turismo por parte de la sociedad en su conjunto.

Basados en los preceptos de la Constitución de la República del Ecuador, el turismo en la actualidad es considerado un sector para la realización de políticas de Estado, encaminadas a la conquista del Buen Vivir a través de la generación de empleo, cadenas productivas y la inclusión social.

El organismo superior en relación al turismo, es el Ministerio de Turismo, que según su misión es el encargado de “Ejercer la rectoría, regulación, control, planificación, gestión, promoción y difusión, a fin de posicionar a Ecuador como un destino turístico preferente por su excepcional diversidad cultural, natural y vivencial en el marco del turismo consciente como actividad generadora de desarrollo socio económico y sostenible.” (Ministerio de Turismo, 2014).

##### **Ley de Turismo**

La ley de turismo determina el marco legal que rige la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios (Ley de Turismo, 2008).

##### **Reglamento General a la Ley de Turismo**

“Las normas contenidas en este reglamento tienen por objeto establecer los instrumentos y procedimientos de aplicación de la ley; el establecimiento de los procedimientos generales de coordinación institucional; y, la actualización general de las normas jurídicas secundarias del sector turístico expedida con anterioridad a la expedición de la Ley de Turismo.” (Reglamento

General a la Ley de Turismo, 2008).

Tratado algunos de los fundamentos legales del sector turístico, se procede a exponer en el subepígrafe siguiente criterios sobre la riqueza turística del Ecuador.

### **3.2.5. Riqueza turística del Ecuador**

Ecuador tiene una vasta riqueza natural, posee 4 regiones, Sierra, Costa, Amazonia e Insular, cada una con una gran diversidad de especies de flora y fauna. Cuenta con alrededor de 1.640 clases de pájaros. Las especies de mariposas bordean las 4.500, los reptiles 345, los anfibios 358 y los mamíferos 258. A su vez, es el país con mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado, posee 11 parques nacionales, junto con 4 reservas biológicas, 9 reservas ecológicas y una Reserva Geobotánica (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012).

En la actualidad, el Ministerio de Turismo promueve el cuidado y conservación de la flora y la fauna por constituir una fuente de reserva natural que contribuye a promover el turismo de naturaleza en cada una de sus regiones. Dentro de la reserva nacional, que constituyen lugares turísticos de atracción se pueden mencionar: bosques naturales, parques nacionales como el Paschoa, los Yanganates, lagos: Yahuarcocha, Quilotoa, Yambo; cavernas: Cueva de los Tayos; reservas forestales, las playas a lo largo de la costa ecuatoriana; ríos de la región oriental, entre otros. Mientras que, en las diferentes ciudades ecuatorianas se puede apreciar su riqueza arquitectónica, sectores turísticos: como iglesias y museos; sin dejar de mencionar las Islas Galápagos.

A continuación, se realiza un estudio de los Modelos y procedimientos de Dirección Estratégicas que se han empleado para el sector hotelero.

### **3.2.6. Modelos de Dirección Estratégica**

Antes de señalar los diferentes modelos de gestión que se están desarrollando con la finalidad de obtener el éxito en cualquier negocio, incluido el hotelero, es necesario establecer ciertas definiciones con respecto al tema, como son:

**Administración:** “la administración es un conjunto de actividades a través del cual se normalizan y optimizan la utilización de los recursos de una sociedad, para conseguir la eficacia, calidad y productividad en la obtención de sus objetivos” (Münch, 2007). Relacionado con este criterio del autor, es importante agregar que la administración también busca entre sus parámetros a medir la eficiencia y efectividad de sus procesos para brindar un mejor servicio y captar mayor cantidad de turistas nacionales e internacionales.

**Proceso Administrativo:** facilita al administrador, operar eficazmente una organización, y se basa en estudiar la administración como un sumario compuesto por varias etapas. Cada etapa responde a preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y

¿Dónde?; interrogantes necesarias para el ejercicio de la administración, y reconocidas como hitos de esta disciplina (Münch, 2007). Sin embargo, es una prioridad dentro de los procesos administrativos identificar y determinar las actividades que agregan valor a los procesos, tanto desde el punto de vista de la organización como de los turistas, y que le son inherentes al desarrollo de las diversas áreas de una instalación hotelera. Este proceso administrativo consta de 4 fases: la planeación, organización, dirección y control, que no difieren desde la propuesta de Fayol en el siglo XIX:

**Planeación:** “la planeación consiste en elegir misiones y objetivos, y encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas” (Koontz & Weihrich, 2007). Al respecto la planeación, no sólo es primer paso dentro del proceso estratégico sino que marca la pauta para un buen direccionamiento de la dirección hotelera, que abarca todas las áreas de la organización para el cumplimiento de los objetivos trazados.

**Organización:** “la organización es la etapa en la cual se establece la estructura de roles a desempeñar por el talento humano de la organización. Se considera, la asignación de todos los trabajos necesarios para alcanzar las metas y de que, se espera, se asignen a quienes mejor pueden ejecutarlos” (Koontz & Weihrich, 2007). En relación a este razonamiento es importante señalar que la alta gerencia de las empresas hoteleras no solo debe definir correctamente los perfiles de los puestos de trabajo requeridos, sino que deben lograr el compromiso de las personas que cuentan con las habilidades para desempeñarlo, para que de una manera conjunta y estructurada alcanzar los objetivos de la organización.

**Dirección:** los autores Harold Koontz & Heinz Weihrich (2007) consideran que la dirección es: “el proceso consistente en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Las personas asumen diferentes papeles, y no existen personas promedio. Al trabajar en favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad”. Por lo tanto, para cumplir con las metas planteadas, es necesario que la dirección no sólo lidere el proceso estratégico sino que además, juegue un papel preponderante en la motivación de las personas que colaboran, y buscar que todos trabajen en equipo y que la información y la comunicación fluyan adecuadamente.

**Control:** “el control es la evaluación del cumplimiento y desempeño de las metas planteadas por la empresa y de los medios ideados para alcanzarlas.” (Koontz & Weihrich, 2007). Al respecto, el control permite establecer indicadores que faciliten monitorear el cumplimiento de los objetivos, y si estos tienden a desviarse se puede tomar las medidas correctivas. Además, el control permite que los gerentes, en este caso del sector hotelero, visualicen que cambios se presentan en el medio ambiente y como estos factores pueden afectar o favorecer en sus

negocios.

Todo proceso administrativo se desarrolla dentro de un modelo de gestión, por lo tanto, es necesario tomar en cuenta las siguientes definiciones:

**Modelo:** “es un esquema a aplicar para la realización de un proceso o actividad, se origina en el estudio del investigador de operaciones en lo que respecta a la práctica de con quienes está conviviendo en la organización” (Moskowitz, 1982). Es decir, un modelo es una representación de cómo están interrelacionadas las funciones de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

**Gestión:** “es la aprobación y realización de un conjunto de actividades, desde la disposición de los recursos, el acoplamiento de las actividades e interacciones y la rendición de cuentas ante los grupos de interés, por los efectos del proceso” (Fantova, 2005). Al respecto, la gestión es la forma de administrar eficientemente los recursos en busca de maximizar los rendimientos de la organización.

**Modelo de gestión:** “es el marco de referencia para la dirección de una entidad, posee varias fases: planificación, organización, dirección, ejecución y control, los modelos pueden ser aplicados tanto en las compañías y negocios privados como en la administración pública” (Consejo de participación ciudadana y control social, 2012). En relación a este criterio, el modelo de gestión es la forma en que alta gerencia establece el desarrollo de sus actividades para optimizar los recursos y lograr el máximo beneficio, en cuanto a crecimiento de la organización y al establecimiento de estrategias que permitan una mayor competitividad a nivel empresarial. Para la realización del modelo de gestión se debe realizar un análisis externo e interno de la organización, del cual se desprenden las estrategias que forman parte del modelo.

Existe una amplia variedad de modelos que se pueden aplicar y desarrollar según las características del entorno, entre los más destacados se pueden mencionar:

**Desarrollo organizacional:** Warren Bennis (1973), lo define como: “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que, éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. Este criterio hace referencia a la necesidad de cambio de las personas y de las organizaciones con un enfoque de renovación, y parte de un diagnóstico que permita visualizar hacia donde debe darse el cambio de la cultura organizacional y donde exista un clima organizacional favorable que permita establecer una filosofía de trabajo basado en creencias y valores que lleven al logro de los objetivos.

**Calidad Total:** el Control Total de Calidad (CTC), o *Total Quality Management* (TQM), puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y

mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes” (Ishikawa, 1990). Relacionando con este criterio, vale recalcar la importancia de tener un enfoque basado en el cliente y en los procesos, con la finalidad de optimizar los procesos y actividades, así como ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan y superen las expectativas de los clientes, que en la presente investigación la constituyen los turistas extranjeros y nacionales.

**Kaizen:** “significa mejoramiento, más aún, representa el mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluye a gerentes y a empleados. Esta filosofía supone que nuestra forma de vida, sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar, merece ser mejorada de manera constante” (Imai, 2001).

Este modelo hace referencia de que en la organización siempre existen áreas por mejorar, por lo tanto se puede renovar mediante la aplicación del círculo de *Deming*, que consiste en cuatro fases: planificar, hacer, verificar y actuar.

**Reingeniería:** “es una corriente del pensamiento administrativo, y su planteamiento es superar los paradigmas supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en la visión de los negocios de las empresas, para encontrar mejoras que permitan desarrollar ventajas competitivas o recuperarse ante las crisis (Hernández, 2011). Se basa específicamente, en cambiar totalmente la forma de administrar el negocio con el fin de darle un giro en busca de una mayor competitividad.

**Cuadro de Mando Integral:** es una herramienta de gestión empresarial propuesta por Kaplan y Norton (2001), y es utilizada para mostrar la interrelación entre la misión de la organización y las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y potenciales, a través de una serie de indicadores. Esta herramienta, ayuda a direccionar a la organización en el cumplimiento de la misión y visión, que consolida la estrategia y el accionar de la organización para identificar objetivos, indicadores, procesos e iniciativas bajo cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje, en beneficio de las actividades administrativas y operativas.

**Hoshin Kanri:** Ramón Martos (2013) manifiesta que la gestión Hoshin Kanri es un estilo de Dirección que coordina las actividades de todos los miembros de una organización para lograr los objetivos clave y reaccionar a un entorno cambiante. Es un proceso modificado de la Administración por Políticas y se sustenta en el ciclo de Deming.

Una vez revisadas las definiciones necesarias, se presenta a continuación tres modelos de dirección estratégica que se aplican en el mundo: Eugenio Yáñez (2000), Menguzzato (1991) y Fred Davis (1990).

#### **Modelo de decisiones estratégicas de Eugenio Yáñez**

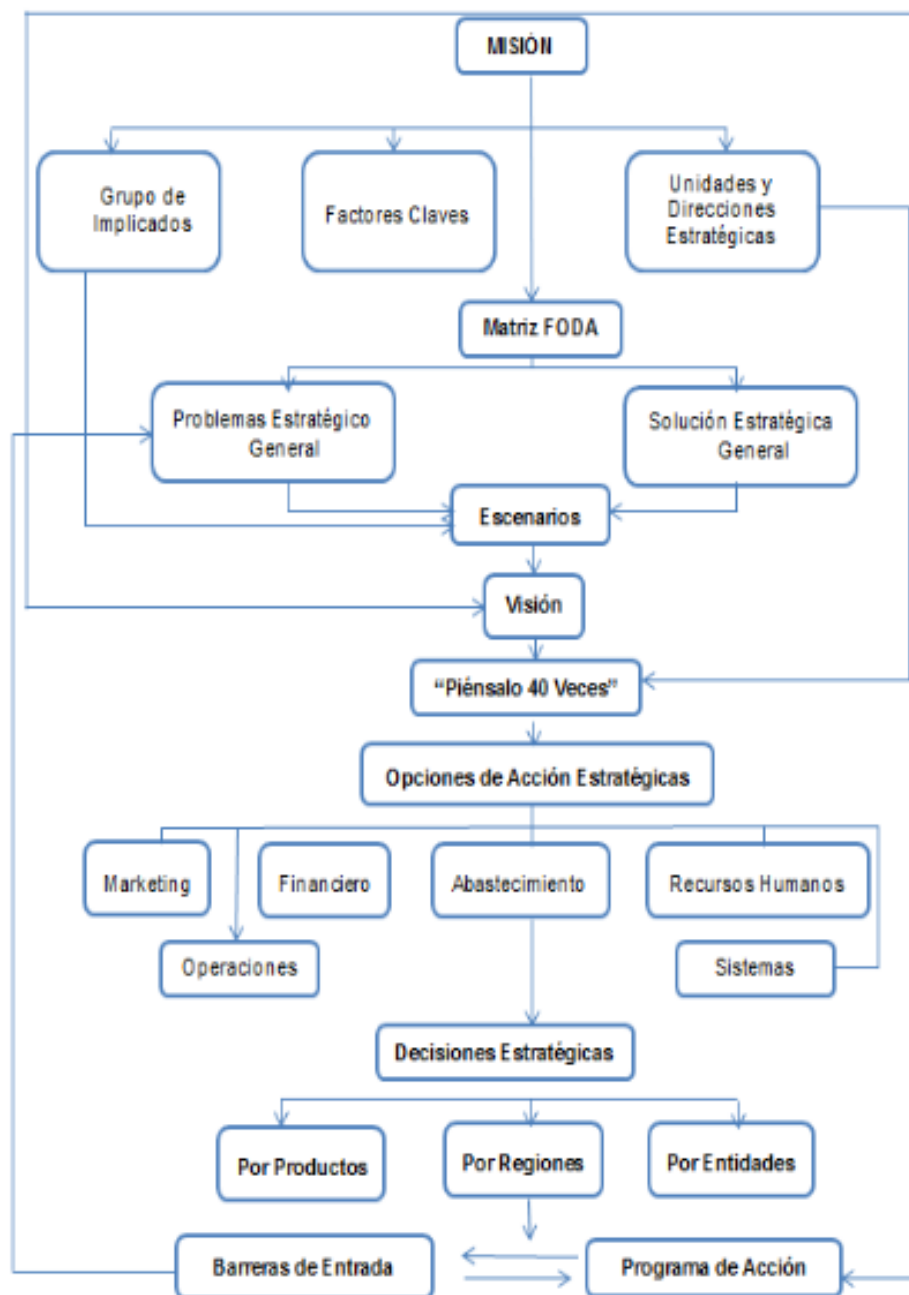
Este modelo creado en Cuba en 1989, analiza únicamente lo relacionado con la formulación

estratégica. Entre sus componentes tiene la misión, grupo de implicados, factores claves, unidades y direcciones estratégicas, matriz FODA, escenarios, visión, opciones de acción estratégica y las decisiones estratégicas. Como se indica en la figura 3.

### Modelo Estratégico de Martina Menguzzato

Este modelo presenta componentes de la formulación e implementación estratégica como: la estrategia actual, el diagnóstico estratégico, misión, objetivos generales, proyecto estratégico, evaluación y elección, en lo referente a la formulación de estrategias, y planes, estructuras y control para la implementación estratégica. En la figura 4 se expone el modelo de Menguzzato.

**Figura 3. Modelo de decisiones estratégicas de Eugenio Yáñez**



Fuente: tomado de Goodstein, L. (2000)

El diagrama de flujo ilustra el proceso de formulación de la estrategia de la empresa, dividido en dos secciones principales por una línea horizontal punteada: la formulación y la implementación.

**Formulación:**

- Estrategia Actual** y **Cultura Oficio** son los puntos de partida.
- Diagnóstico estratégico** incluye:
  - Análisis entorno general y competitivo
  - Análisis interno: capacidad empresa
  - Análisis de la superestructura
- El proceso continúa a través de: **Objetivos generales** → **Gap Estratégico** → **Proyecto Estrategias posibles** → **Análisis de viabilidad**.
- En paralelo, **Cultura Oficio** define la **Misión**, que influye en los **Objetivos generales** y el **Análisis de viabilidad**.
- La **Misión** también conduce a **Intereses actores**, **Análisis influencias** y **Mapa de poderes**, lo que resulta en **Negociaciones y coaliciones posibles**.
- Finalmente, se realiza la **Evaluación y elección** de:
  - Acciones técnico - económicas
  - Acciones políticas
  - Acciones organizacionales y de apoyo
  - Estrategias Contingentes

**Implementación:**

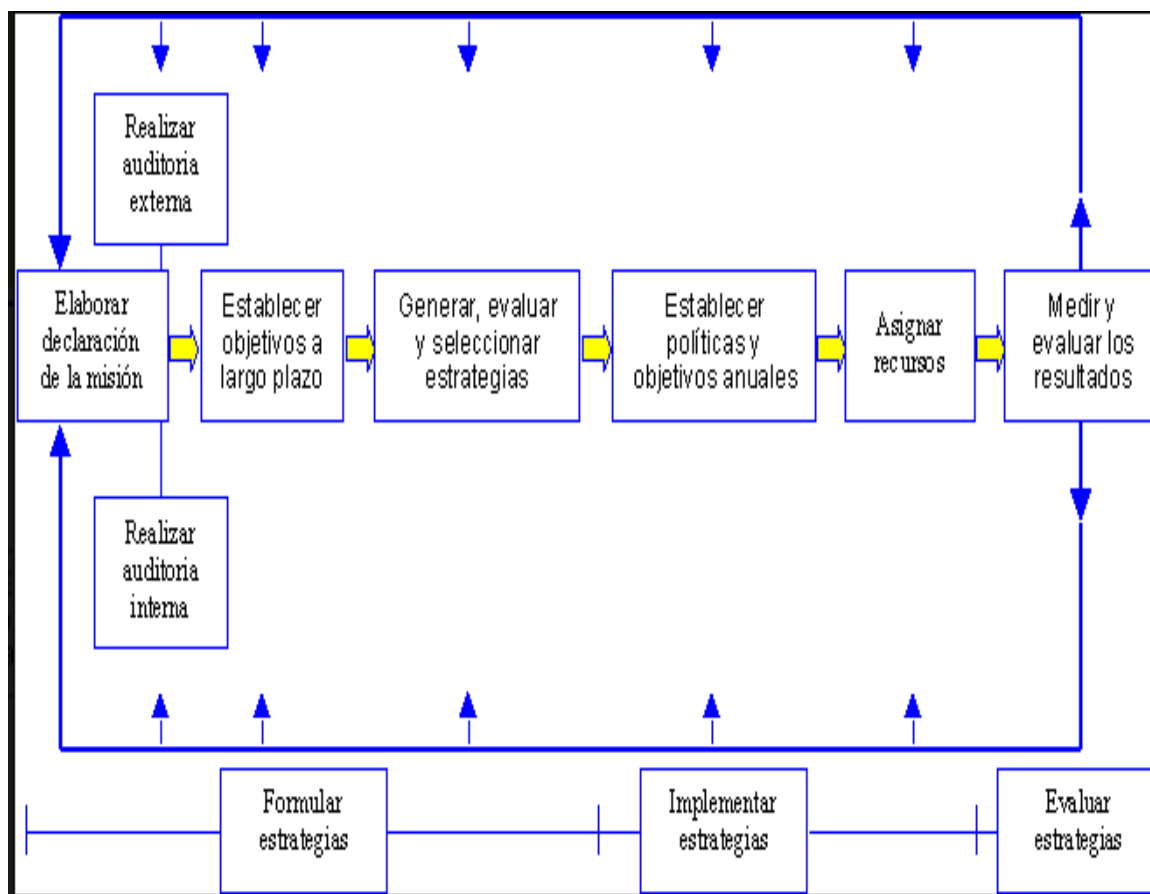
- La etapa de **Evaluación y elección** conduce a **Planes Estructuras** y **Control**.
- Existen retroalimentaciones (líneas punteadas) desde **Control** y **Planes Estructuras** hacia las etapas de **Objetivos generales**, **Proyecto Estrategias posibles** y **Análisis de viabilidad**.

21

### Modelo de Gerencia Estratégica de Fred Davis

Este modelo expone tres fases en el proceso de dirección estratégica como son: la formulación con sus componentes de la misión, auditorías objetivas y estrategias, la implementación presenta las políticas, objetivos anuales y la asignación de recursos, y la evaluación de las estrategias que permite medir y evaluar los resultados, el mismo se muestra en la figura 5.

**Figura 5. Modelo de Gerencia Estratégica de Fred Davis**



Fuente: tomado de Fred, D. (1990)

Los tres modelos coinciden en la formulación estratégica, especialmente en la declaración de la misión, en diagnóstico estratégico y en el establecimiento de objetivos y estrategias, pero los modelos de Martina Menguzzato y Fred Davis pasan a la segunda fase de la dirección estratégica donde definen como implementar las estrategias. Sin embargo, el modelo de Fred Davis se distingue de los otros dos modelos al presentar una tercera etapa que consiste en la evaluación de estrategias, es decir, la medición y evaluación de resultados.

En la tabla 3 se desarrollan las semejanzas y diferencias entre los modelos planteados.

**Tabla 3. Semejanzas y diferencias de los modelos estratégicos**

| <b>Modelo de Gestión Estratégica</b> | <b>Semejanzas</b>                                                                                                   | <b>Diferencias</b>                                                                                  |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eugenio Yañez                        | Los tres modelos plantean la misión, visión, objetivos, estrategias, es decir, la etapa de formulación estratégica. | Únicamente desarrolla la formulación estratégica                                                    |
| Martina Menguzzato y Juan José Renau |                                                                                                                     | A más de la etapa de formulación estratégica incluye conceptos sobre la implementación              |
| Fred Davis                           |                                                                                                                     | Este modelo considera tres etapas o fases: formulación, implementación y evaluación de estrategias. |

Fuente: elaboración propia

En el siguiente subepígrafe se establecen las variables que influyen en el éxito de los procesos estratégicos.

### **3.2.7. Variables que influyen en el éxito de los procesos estratégicos**

Para la aplicación de modelos de gestión, es importante precisar las variables que afectan a los procesos estratégicos, y éstas son definidas en el diagnóstico situacional que se realiza en las organizaciones, al realizar el análisis interno y externo. Este análisis es uno de los componentes de la planificación o administración estratégica que se define a continuación:

**Administración Estratégica:** “está enfocada al largo plazo y la misma incluye el análisis ambiental, la formulación de estrategias, la implementación de estrategias, así como su evaluación y control” (Whellen & Hunger, 2007). Por lo tanto, corresponde a la gerencia de las organizaciones hoteleras obtener y analizar información tanto del ambiente interno como externo, de tal manera, que les permita evaluar la situación empresarial y el nivel de competitividad, con el propósito de poder dar el direccionamiento de las organizaciones hacia el futuro. Además, permite plantear objetivos y estrategia con indicadores que faciliten el monitoreo del cumplimiento del plan estratégico.

**Análisis Ambiental:** consiste básicamente en desarrollar el diagnóstico situacional de las empresas hoteleras para lo cual existen varias herramientas como el FODA, Espina de Pescado, Pareto, entre otras. Sin embargo, para este análisis se utiliza la matriz FODA, que es un instrumento que ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las organizaciones. El propósito de este análisis, es obtener información sobre las capacidades y

recursos empresariales (fortalezas y debilidades) y confrontarlas con factores del entorno (oportunidades y amenazas).

**Ambiente Externo:** “se refiere al análisis de las variables exógenas a la organización que pueden ser clasificadas como oportunidades o amenazas” Whellen & Hunger (2007), y las clasifica en: a) Fuerzas económicas; b) Fuerzas tecnológicas; c) Fuerzas políticas y legales y, d) Fuerzas socioculturales.

La tabla 4 que se muestra a continuación, presenta diversas variables estratégicas que pueden ser causantes del éxito o fracaso organizacional, por lo que es importante analizarlos para determinar el alcance de afectación positiva o negativa.

De igual manera se puede realizar un análisis del micro entorno competitivo, también llamado análisis de la industria, la herramienta más adecuada y utilizada es el Diamante de Porter, la cual es tratada en la figura 6.

Con relación a la figura 6, es necesario explicar cada una de las fuerzas expuesta por estos autores:

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** según el criterio de Hitt, Ireland & Hoskisson, (2007), consiste en que hay que estar atentos ante la entrada de nuevos competidores que pueden convertirse en una amenaza en relación a la participación del mercado, que está distribuidos por los competidores existentes. El sector hotelero de la ciudad de Ambato, debe estar alerta para contrarrestar la posibilidad de que cadenas hoteleras de otras ciudades del país o del mundo ingresen al mercado ambateño, con una mejor calidad de servicios.

**Figura 6. Fuerzas de Porter**



Fuente: tomado de Kotler & Armstrong (2003)

**Tabla 4: Variables estratégicas del ambiente externo**

| <b>Económicas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Tecnologías</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Políticas y legales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Socio culturales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tendencias del<br>Producto Interno<br>Bruto (PIB).<br>Tasas de interés.<br>Oferta monetaria.<br>Tasas de inflación.<br>Nivel de desempleo.<br>Control de salario y<br>proyectos.<br>Devaluación y<br>revaluación.<br>Disponibilidad y costo<br>de la energía.<br>Ingreso disponible y<br>discrecional.<br>Mercados de divisas. | Inversión<br>gubernamental total<br>en Investigación y<br>Desarrollo (I+D).<br>Inversión total de la<br>industria en I+D.<br>Enfoque en esfuerzos<br>tecnológicos.<br>Protección de<br>patentes.<br>Nuevos productos.<br>Nuevos desarrollos en<br>la transferencia de<br>tecnología del<br>laboratorio al<br>mercado.<br>Mejoras de la<br>productividad a<br>través de la<br>automatización.<br>Disponibilidad de<br>internet.<br>Infraestructura de<br>telecomunicaciones.<br>Actividad de <i>hackers</i><br>informáticos. | Regulación<br>antimonopolio.<br>Leyes de protección<br>ambiental.<br>Leyes fiscales.<br>Incentivos especiales.<br>Leyes de comercio<br>exterior.<br>Actitudes hacia las<br>empresas extranjeras.<br>Leyes de contracción<br>y promoción.<br>Estabilidad<br>gubernamental.<br>Regulación del<br><i>outsourcing</i> .<br>Explotación de<br>negocios en el<br>extranjero. | Cambios en el estilo<br>de vida.<br>Expectativas de<br>carrera.<br>Activismo de<br>consumidores.<br>Tasa de formación de<br>las familias.<br>Tasa de crecimiento<br>de la población.<br>Distribución de la<br>población por edades.<br>Movimientos<br>regionales de la<br>población.<br>Esperanzas de vida.<br>Tasas de natalidad.<br>Planes de pensión.<br>Atención médica.<br>Nivel educativo. |

Fuente: tomado de Whellen & Hunger, 2007

**Poder de negociación de los compradores:** “los clientes generalmente desean comprar productos de calidad al menor precio posible, por lo que los clientes negociarán, lo cual conlleva a contiendas entre las organizaciones para lograr la satisfacción del cliente” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007). Debe considerarse que los turistas que visitan la ciudad solicitan servicios de hotelería bajo la modalidad todo incluido, y de no obtener esos beneficios lo más probable es que

busquen nuevos alojamientos, lo cual perjudica la rentabilidad del sector hotelero y su credibilidad en diversidad de servicios.

**Rivalidad entre los competidores:** “las organizaciones están relacionadas entre sí, las estrategias que aplican suelen repercutir en las acciones tomadas por otros competidores, por lo que se propende a una competencia activa, beneficiando a los clientes y obligando a ser cada vez más competitivos” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007). El sector hotelero, debe trabajar con un plan estratégico integral y sistémico para poder lograr los objetivos que se plantea en el plan de turismo nacional, y que es la de promover todos los sitios turísticos del país.

**Poder de negociación de los proveedores:** Hitt Ireland & Hoskisson, (2007) señalan, que los proveedores también tienen influencia en la industria, lo que afecta a los precios y calidad, y por lo tanto a la competitividad de las empresas, principalmente si son pequeñas empresas que no tienen el mismo impacto que las organizaciones grandes. Ante este criterio, es importante que la industria hotelera de Ambato esté en permanente contacto con los agentes turísticos del país, entre los que se encuentran: medios de transporte, comunicación, agencias de viajes, restaurantes, y con los responsables de los principales sitios turísticos de Ambato y de los otros cantones, con el fin de lograr la estrategia ganar-ganar.

**Amenaza de productos sustitutos:** “los productos sustitutos satisfacen en un gran porcentaje o totalmente la necesidad de un producto o servicio producido por la industria analizada, lo que puede ser una amenaza importante al reducir cuotas de mercado e inclusive llegar a sustituir totalmente el mercado de ciertos productos” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007). En Ambato, los productos sustitutos son justamente las diferentes rutas que se ofertan en la ciudad, pero que al no trabajar en conjunto, se puede perder clientes que pueden llegar a hospedarse en ciudades cercana a Ambato.

El proceso de gestión estratégica se complementa con el análisis interno de la organización que consiste en definir sus capacidades, recursos y habilidades que permitan determinar las fortalezas y debilidades, para lo cual se analiza los siguientes elementos de planificación estratégica:

**Análisis interno:** según García, Freijero & Loureiro (2005), “es la evaluación de los aspectos de *marketing*, producción, finanzas, organización, personal, e investigación más desarrollo de la empresa, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas”. Este análisis, consiste en analizar cada una de las áreas que oferta el sector hotelero y/o aquellas que corresponden a su administración, para definir la capacidad de gestión y la forma en que se utilizan los recursos tangibles e intangibles.

**Cadena crítica:** Goldratt, E. (2007), presenta un modelo de mejora continua que empieza por la planificación y lo sintetiza en 5 pasos:

- Identificar las restricciones (cadena crítica)
- Aprovechar los recursos, es decir, eliminar los desperdicios
- Establecer prioridades que consiste en utilizar amortiguadores pero al final de todo proyecto o procesos no en tareas individuales
- Elevar las restricciones, es decir, aumentando capacidad de respuesta
- Mantener el proceso de mejora continua

Por lo tanto, las empresas hoteleras deben identificar sus limitaciones y observar que recursos se están desperdiciando en el proceso de atención, tanto hotelera como extrahotelera, con la finalidad de priorizar y mejorar los servicios que se brinda al cliente con eficiencia, calidad y mejor manejo administrativos de los recursos.

Enseguida se presenta los componentes de la dirección estratégica:

**Misión:** es la declaración del propósito de la organización dentro de la cual se realizan la toma de decisiones, proporcionando un enfoque y una dirección estratégica, como lo manifiesta Hill, C. (1996) A través del análisis interno, se pueden determinar a las fortalezas y debilidades del sector hotelero con la finalidad de aprovechar las fortalezas para eliminar las debilidades.

**Visión:** es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro (Serna, H., 1994). Por lo tanto, los gerentes de las empresas hoteleras de Ambato deben fijar la dirección estratégica que señalen las metas que aspiran alcanzar en un horizonte de tiempo definido.

**Grupos de implicados:** se refiere a las personas comprometidas dentro del sector hotelero como son: gerencia, recepcionistas, botones, camareras y otros miembros que brindan servicio en los hoteles, así como los agentes externos como: los proveedores, clientes, estado que es el impulsador de turismo en el país a través del Ministerio de Turismo, los gobiernos seccionales de la ciudad de Ambato, entre otros, es decir, es necesario identificar a los grupos de interés más importantes para la organización, como lo indica Hill, C. (1996).

**Valores:** son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, como lo señala Serna, H. (1994), es decir, son las creencias que sustentan la filosofía y dan soporte a la cultura organizacional del sector hotelero.

**Análisis interno y externo:** consiste en el diagnóstico estratégico que permite al sector hotelero identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es decir, es el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno, como lo señala Serna, H. (1994).

**Áreas de resultado clave:** Martínez, M. (2003) hace referencia al pensamiento de Druker,

quien manifiesta que posterior a la declaración de la misión se fijan objetivos más específicos que son definidas como áreas de resultado claves y el éxito de la empresa depende del óptimo desempeño de esas áreas. En el caso del presente análisis, estas áreas de resultados clave se relacionan con los objetivos estratégicos que se desarrollan en la propuesta.

## CAPÍTULO 4

### 4. METODOLOGÍA

La investigación se centra en uno de los agentes turísticos (sector hotelero), con la finalidad de determinar los servicios que prestan, los modelos de gestión empleados, y medir el grado de satisfacción por parte de los clientes, empleando para ello las técnicas de la encuesta, la entrevista y análisis documental.

Los enfoques que se emplean para el análisis son el cualitativo que permite profundizar los datos en base a las vivencias expresadas, tanto por los representantes de los hoteles como de los turistas, y que sirven para la interpretación de la información, y cuantitativo pues se recogen datos numéricos que permiten analizar la situación del turismo hotelero en la ciudad.

El tipo de investigación es transversal descriptiva porque se describe la situación actual de los hoteles, en un único período en el tiempo, en cuanto a su desenvolvimiento y satisfacción de los usuarios, dado que ese sector es uno de los importantes agentes relacionados con el turismo.

#### 4.1. Diagnóstico

Las encuestas dentro del estudio se aplica en forma aleatoria a turistas que visitan la ciudad de Ambato, como motivo del feriado de carnaval, considerando para el efecto a 300 personas que se hospedaron en diferentes hoteles de la ciudad, en tanto que, la entrevista se realiza a los gerentes de los principales hoteles de Ambato.

#### 4.2. Método aplicado

Se realizó análisis documental para conocer la situación actual sobre la situación del turismo en la ciudad de Ambato, entre los documentos se encuentran las rutas turísticas y las ordenanzas municipales que impulsan el turismo en la ciudad de Ambato.

Luego del análisis documental se aplica el método analítico-sintético para determinar la realidad del sector turístico y hotelero de la ciudad de Ambato, posteriormente se desarrollaron encuestas para establecer el grado de satisfacción de los clientes que se transportaron a los hoteles de la ciudad de Ambato por el feriado de carnaval, para lo cual se solicita la colaboración de los huéspedes, en tanto que, a los representantes de los hoteles como son: Hotel Emperador, Hotel Ambato, Hotel Miraflores, Hotel Mary Carmen, Hotel Roka Plaza, Ficoa Real Suite Hotel, entre otros, se les realiza entrevistas para definir si emplean o no modelos de gestión, y detectar áreas de mejoramiento de los servicios que ofrecen. A partir de este diagnóstico, se desarrolla el modelo de gestión estratégico que se sugiere al sector hotelero.

En el siguiente epígrafe se presenta la caracterización del turismo en la ciudad de Ambato y la evolución del sector hotelero en el Ecuador.

#### 4.2.1. Caracterización del turismo en la ciudad de Ambato

Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, es una ciudad nueva y creciente, posee gran desarrollo comercial, entre sus principales atractivos turísticos se encuentran: alojamiento, restauración, recreación, diversión, cultura, compras, fotografía, entre otros. Esta provincia cuenta con la carrera de Turismo en dos de sus universidades en la ciudad, que contribuyen a la formación de nuevos profesionales para el sector.

El turismo en Ambato tiene 4 ordenanzas relacionadas al sector y una en proyecto, las cuales se resumen en la tabla 5.

Asimismo, el turismo está organizado en el cantón por diversas rutas turísticas, entre las que se encuentran: ruta de compras, ruta de cuero, la ruta de la cultura y la ruta ecológica, las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 5.Ordenanzas de Ambato en el sector Turismo**

| <b>Ordenanza</b> | <b>Nombre</b>                                                                       |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 400101           | Ordenanza que crea y regula el Consejo Cantonal de Turismo de Ambato.               |
| 4001011          | Estatuto que norma el funcionamiento del Consejo Cantonal de Turismo de Ambato.     |
| 4001012          | Reforma de la ordenanza que crea y regula el Consejo Cantonal de Turismo de Ambato. |
| 400142           | Ordenanza de control y regulación de establecimientos de diversión y turismo.       |
|                  | Proyecto de ordenanza de constitución de la corporación cantonal de turismo.        |

Fuente: tomado de Gobierno Autónomo Descentralizado de AMBATO (2001-2014)

**Ruta de las compras:** creada con el objetivo de dotar de información sobre el factor productivo de la provincia de Tungurahua, y el trabajo de los productores y prestadores de servicios, entre los que se encuentran: artículos de cuero, artesanías, muebles, instrumentos musicales, confecciones de Jean. Esta ruta se resume en la tabla 6.

**Tabla 6.Ruta de compras**

| <b>Atractivo principal</b>    | <b>Lugar</b>                                                                                                 |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artículos de cuero y calzado  | Quisapincha. Parroquia rural del cantón Ambato.<br>Picaihua. Parroquia rural, ubicada en dirección oriental. |
| Talabartería                  | Píllaro. Cantón de la provincia, ubicado al noroeste.                                                        |
| Artesanías                    | Salasaca. Parroquia del cantón Pelileo, ubicada al oriente de la provincia.                                  |
| Artículos de madera y muebles | Quero. Cantón situado al Suroeste de Ambato.<br>Huambalo. Parroquia rural del Cantón Pelileo.                |
| Instrumentos musicales        | Píllaro y Tisaleo.                                                                                           |
| Confecciones de Jean          | Pelileo. Ubicado al oriente de la provincia.                                                                 |

Fuente: tomado del Gobierno Autónomo Descentralizado de AMBATO

La ruta de las compras vincula al Cantón Ambato con otros que se comunican desde el punto de vista geográfico, como son las parroquias y cantones cercanos a la ciudad de Ambato, para darle una mayor coyuntura como producto turístico. Esto contribuye al desarrollo equilibrado de los cantones de la provincia.

**Ruta de cultura:** incluye los principales colegios, museos, parques, catedrales y quintas, ricos en historia, formando un componente importante de la cultura ambateña. La tabla 7, detalla algunas de las rutas que el autor de esta investigación considera más importante.

**Tabla 7. Ruta de cultura**

| <b>Atractivo</b>                   | <b>Dirección</b>                      |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| Colegio Bolívar                    | Sucre entre Lalama y Martínez.        |
| Parque Cevallos                    | Av. Cevallos entre Martínez y Lalama. |
| La Providencia                     | Av. Cevallos y Lalama.                |
| Iglesia de Santo Domingo           | Cevallos entre Mera y Montalvo.       |
| Parque Montalvo                    | Bolívar entre Castillo y Montalvo.    |
| La Catedral                        | Bolívar y Montalvo.                   |
| Casa de Montalvo                   | Bolívar y Montalvo.                   |
| Mausoleo de Juan Montalvo          | Bolívar y Montalvo.                   |
| Municipio de Ambato                | Bolívar y Castillo.                   |
| Gobernación                        | Sucre y Castillo.                     |
| Casa del Portal                    | Sucre entre Castillo y Montalvo.      |
| Miraflores                         | Miraflores.                           |
| Quinta de Juan Montalvo            | Av. Los Guaytambos.                   |
| La Quinta Atocha de Juan León Mera | Av. Circunvalación. Atocha.           |
| Jardín Botánico La Liria           | Av. Circunvalación. Atocha.           |

Fuente: tomado de documentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de AMBATO

Algunos de los atractivos culturales mencionados en la tabla anterior, se pueden localizar en la figura 7, donde aparece un mapa que permite su visualización.

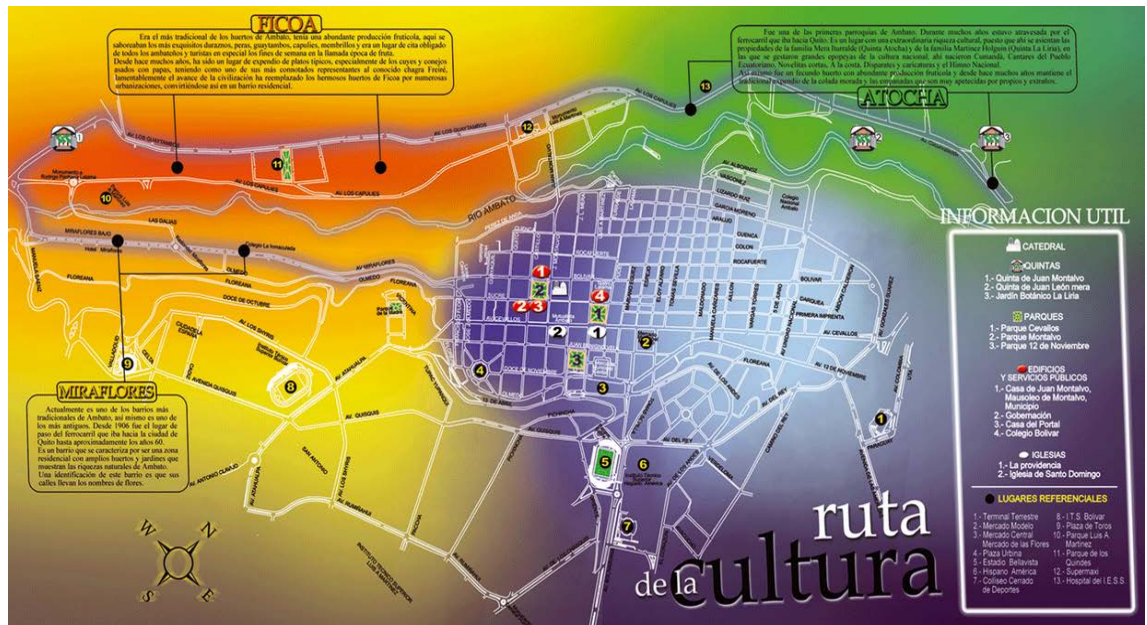
**Ruta ecológica:** diseñada para mostrar complejos turísticos-recreacionales que facilitan el contacto directo con la naturaleza, algunos de sus atractivos son:

- Vía Flores
- Complejo de Aguaján
- Desvío a Pasa

- Sector de Cunucyacu
- Reserva de Producción Faunística Chimborazo
- Pilahuín
- Santa Rosa

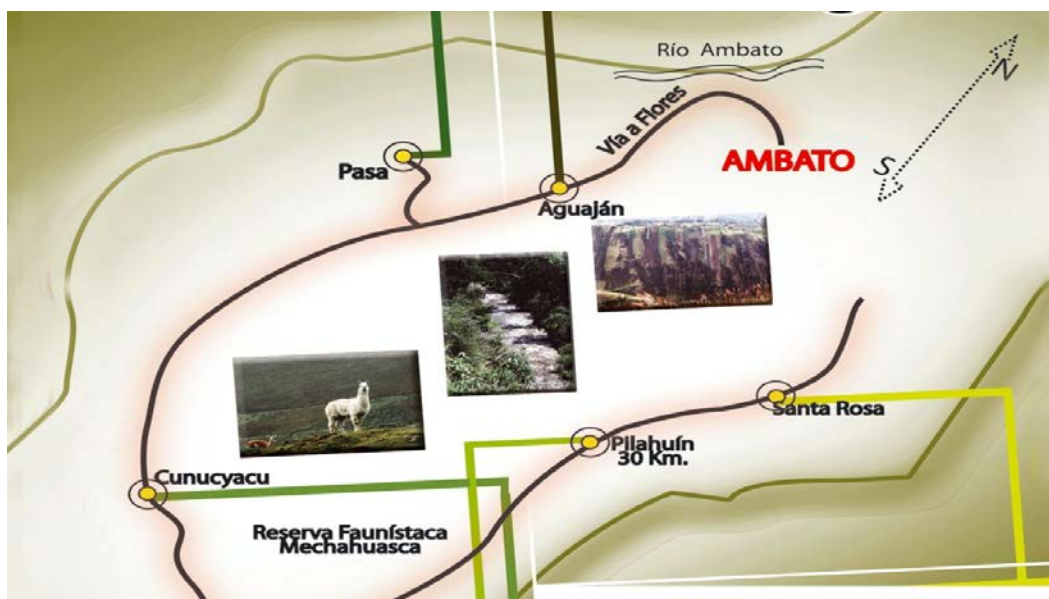
Los atractivos turísticos ecológicos mencionados pueden localizarse mediante el mapa de ruta ecológica que se presenta en la figura 8.

**Figura 7. Mapa de la ruta de la cultura**



Fuente: tomado de documentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de AMBATO

**Figura 8. Mapa de la ruta ecológica**



Fuente: tomado de documentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de AMBATO.

#### **4.2.2. Evolución del sector hotelero en el Ecuador**

La hotelería en el Ecuador, al ser uno de los componentes fundamentales del sector turístico, también evoluciona al pasar de simples posadas llamadas Tambos durante el Imperio Inca, a casas de alojamiento en la época colonial. Sin embargo, el despegue como sector hotelero ocurre en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando se construyen los primeros hoteles en Quito y Guayaquil, los mismos que ofrecen otros tipos de servicios a parte del alojamiento, como son: restaurantes, lavanderías, y salones de conferencias. La ciudad de Baños, también se ve favorecida por las inversiones que realizan extranjeros que huyeron de la guerra.

Con respecto a la ciudad de Ambato, objeto de investigación en este estudio, en la actualidad cuenta con la siguiente infraestructura turística: 14 Hostales, 28 Residenciales, 1 Hostería, 11 Hoteles, 8 Moteles, 4 Pensiones, para un total de 66 lugares. Con relación a las fiestas de las frutas y de las flores, en la ciudad de Ambato, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) tras tomar una muestra a 770 encuestados, entre el 13 y 15 de febrero del 2010, determinó que el 58.55 % de los turistas que vinieron a Ambato eran de la Sierra; el 26.51%, de la Costa; y un 12.4% eran extranjeros. La encuesta también reflejó que un 42.2 % utilizó transporte público, un 43.5 %, se desplazó en vehículo propio, y un 12.3% utilizó auto pequeño de alquiler o taxi. (El Diario, 2010). Este comportamiento se ha mantenido de manera similar en los años siguientes hasta la actualidad, con una variación de un 13 por ciento aproximadamente.

Con los antecedentes anteriores, se procede a exponer, en la tabla 8, las características de los principales hoteles de la ciudad de Ambato, que reciben anualmente a la cantidad de turistas mencionadas. Estas características se refieren a la ubicación, número de estrellas, número de habitaciones y el rango de precios.

Los hoteles de la ciudad de Ambato están clasificados en la categoría de hoteles de 3 y 4 estrellas, el número de habitaciones varía entre 7 y 63 habitaciones, la cantidad de plazas está entre 16 y 150, el rango de precios se ubica entre 35 y 123 dólares americanos. Los principales hoteles como el Emperador, Ambato y Mary Carmen están localizados en el centro de la ciudad de Ambato.

Entre los principales servicios que prestan los hoteles de la ciudad de Ambato, se encuentran; cafetería y restaurante, lavandería y planchado, estacionamiento, sala para convenciones, habitaciones equipadas con TV cable. El hotel El Emperador ofrece además, uso de piscina y gimnasio.

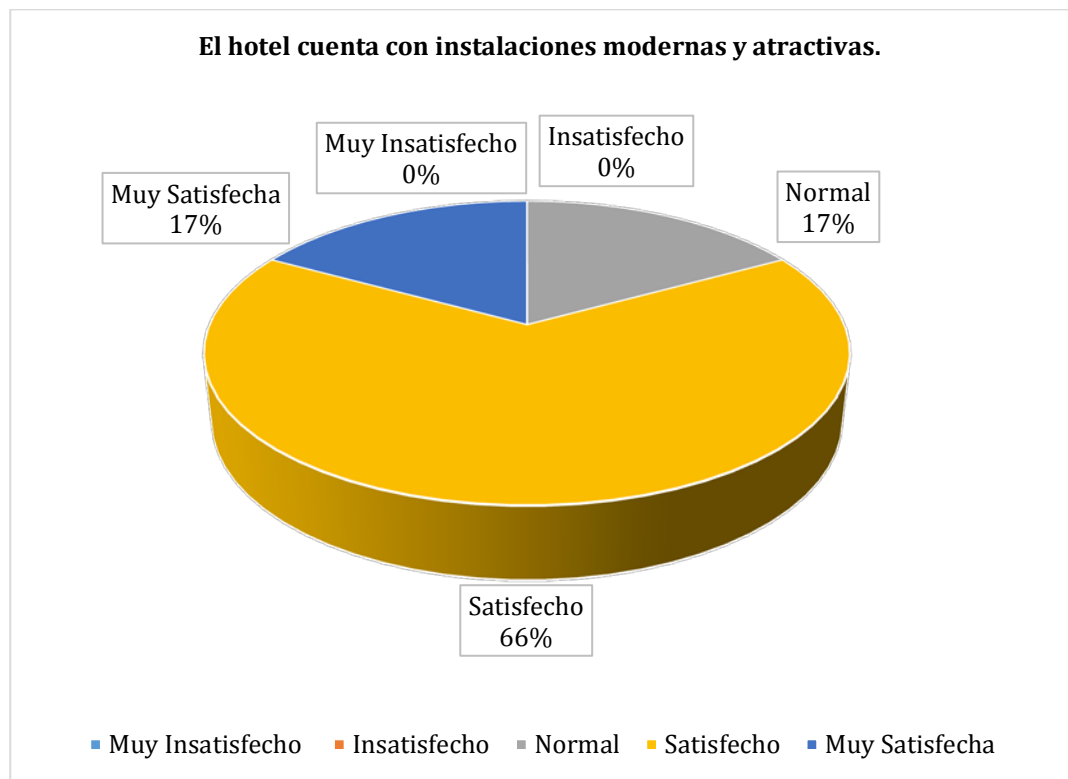
**Tabla 8. Características de los hoteles de la ciudad de Ambato**

| Hotel        | Ubicación                                      | Número de estrellas | Número de habitaciones y/o plazas | Rango de Precios en dólares |
|--------------|------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| El Emperador | Ave. Cevallos y Lalama                         | 4                   | 63 habitaciones-150 plazas        | 85-112                      |
| Mary Carmen  | Av. Cevallos y Martínez                        | 4                   | 60 habitaciones-150 plazas        | 95                          |
| Ambato       | Calles Guayaquil y Rocafuerte                  | 4                   | 57 habitaciones-120 plazas        | 57-123                      |
| Miraflores   | Av. Miraflores                                 | 4                   | 38 habitaciones                   |                             |
| Florida      | Av. Miraflores frente al Colegio La Inmaculada | 4                   | 36 habitaciones                   | 75                          |
| Roka         | Calles Bolívar y Quito                         | 4                   | 7 habitaciones                    | 49-120                      |
| América      | Ciudadela Ingahurco                            | 4                   | 30 habitaciones-80 plazas         | 35-60                       |
| Portugal     | Av. Los Chasquis                               | 3                   | 33 habitaciones-50 plazas         | 50                          |
| Las Flores   | Av. El Rey                                     | 3                   | 33 habitaciones                   | 40                          |
| Ficoa Plaza  | Av. Rodrigo Pachano                            | 4                   | 10 habitaciones- 16 plazas        | 60-92                       |
| Novalux      | Av. Cevallos entre Martínez y Mera             | 4                   |                                   | 52                          |

Fuente: elaboración propia a partir de los documentos consultados.

Dada las características mencionadas de los hoteles, se procede a exponer en el próximo epígrafe el análisis e interpretación de resultados derivados de las encuestas y entrevistas.

1. El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.

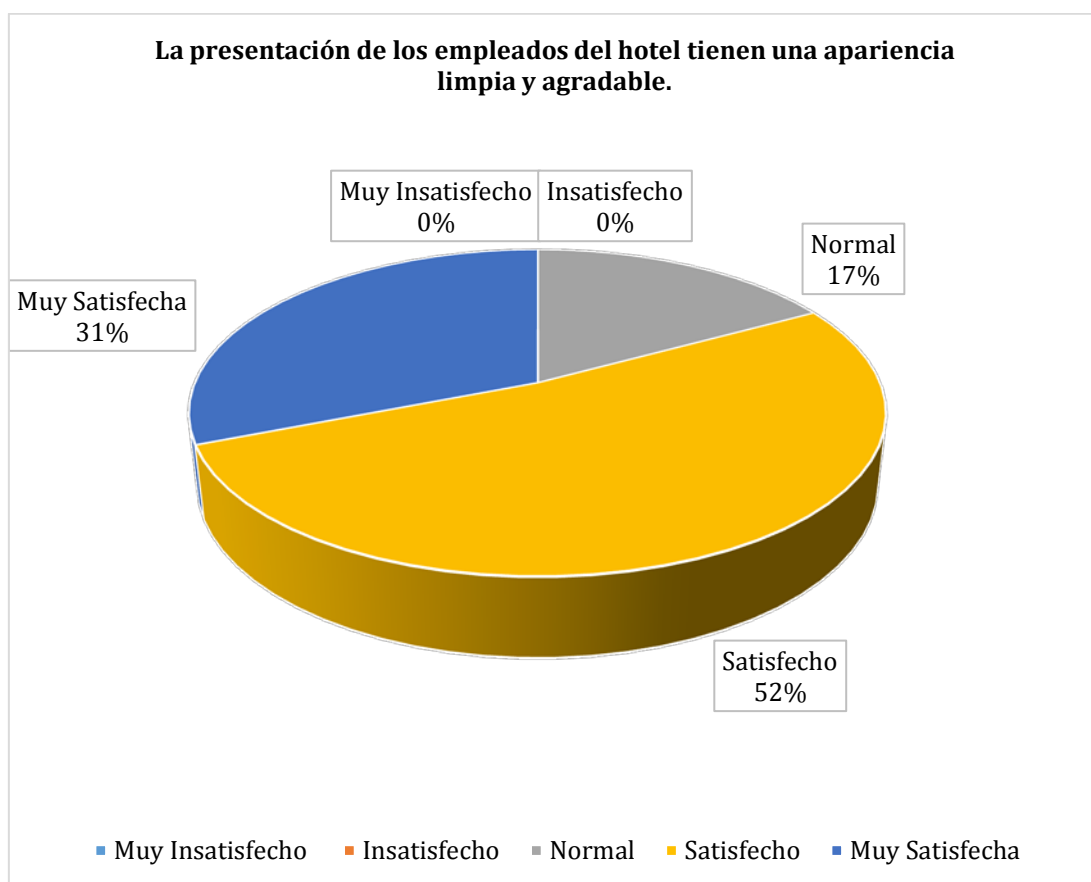


Fuente: elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

El 17% de los encuestados está muy satisfecho y el 83% considera que las instalaciones con respecto a las habitaciones son modernas y atractivas, pero otros servicios complementarios como spa, gimnasios, piscinas es muy limitado, por lo que es importante mejorar estos servicios para una mayor satisfacción. Esta última información se obtiene mediante conversaciones con los turistas hospedados en los hoteles de la ciudad.

2. La presentación de los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.

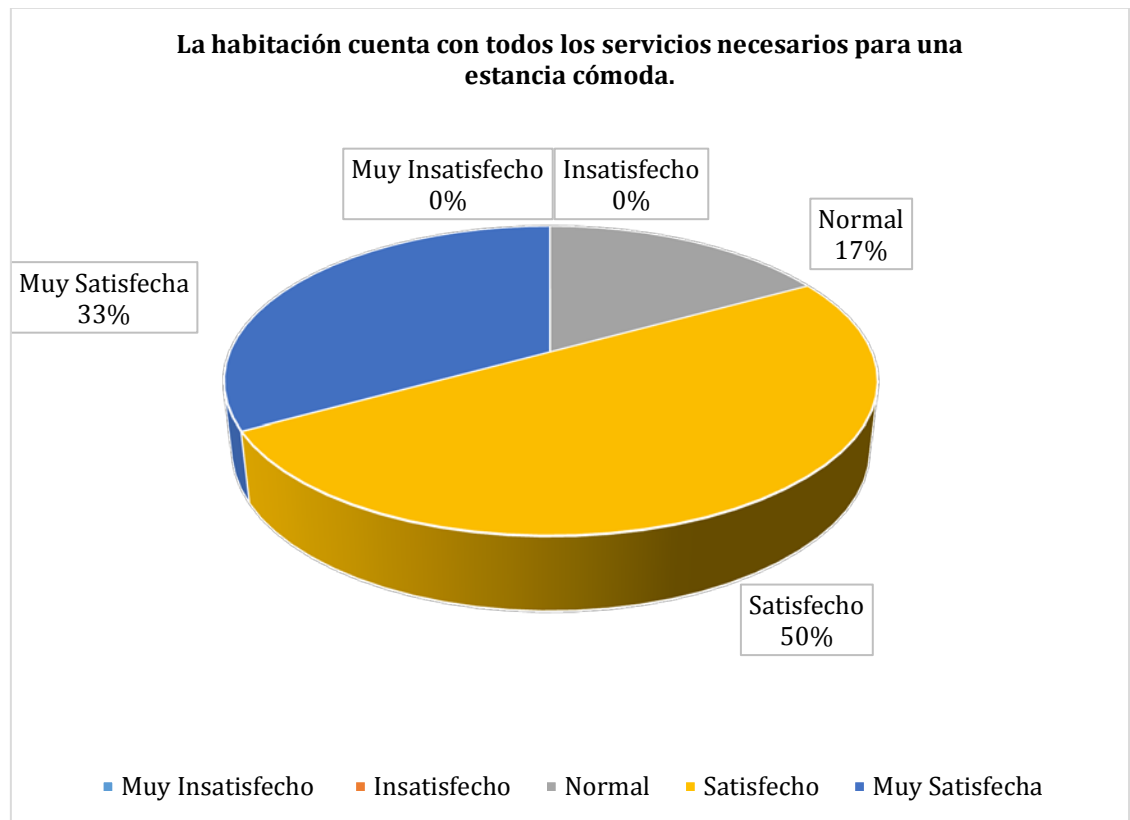


Fuente: elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a una apariencia limpia y agradable de los empleados de los hoteles, el 31% de los turistas manifiestan su satisfacción completa, en tanto que el 69% restante opina que cumplen con los estándares básicos. Sin embargo, el autor de esta investigación considera que es importante mantener el grado de limpieza, no sólo con la finalidad de que los visitantes se sientan seguros en el lugar que se hospedan, sino que se puedan evitar focos infecciosos que atenten a la salud de los clientes internos y externos.

### 3. La habitación cuenta con todos los servicios necesarios para una estancia cómoda.

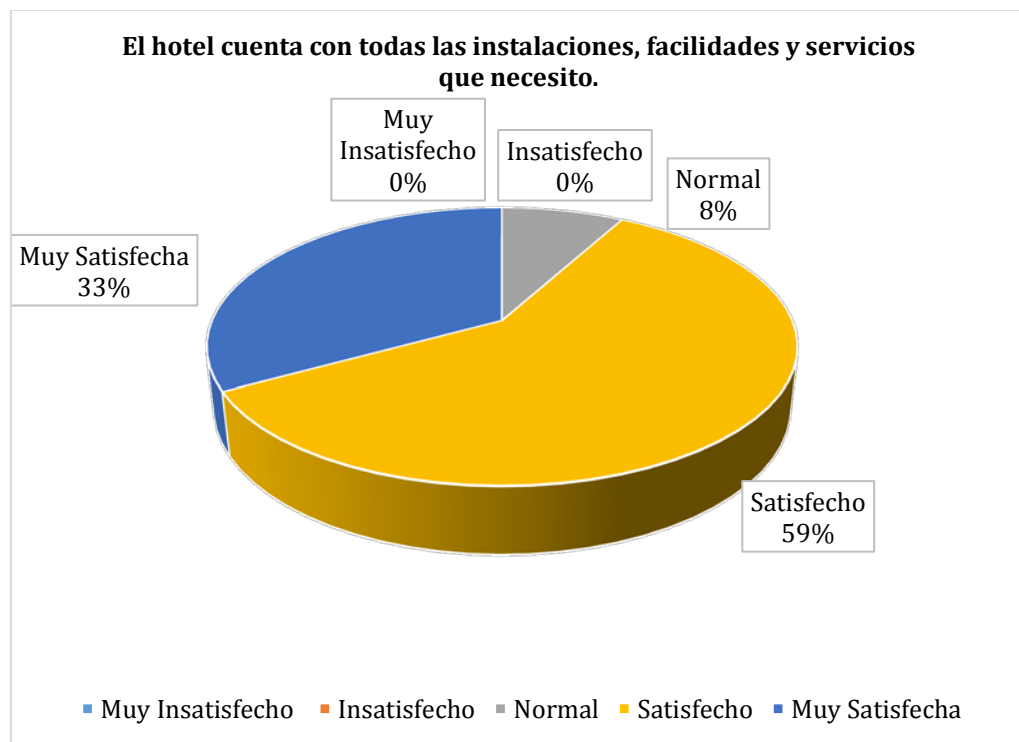


Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

El 33% de los clientes opinan que sus habitaciones si cuentan con todos los servicios necesarios para su estancia, mientras que el 67% considera que es satisfactorio o normal, siendo necesario mejorar este aspecto en las habitaciones, como por ejemplo la necesidad de contar con un mini refrigerador que esté equipado, y con otros servicios que satisfagan gustos de los clientes, como libros de lectura según gustos de clientes, mesas de trabajo para clientes que visitan por negocios o eventos académicos, entre otros, a criterio del autor.

4. El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesita.

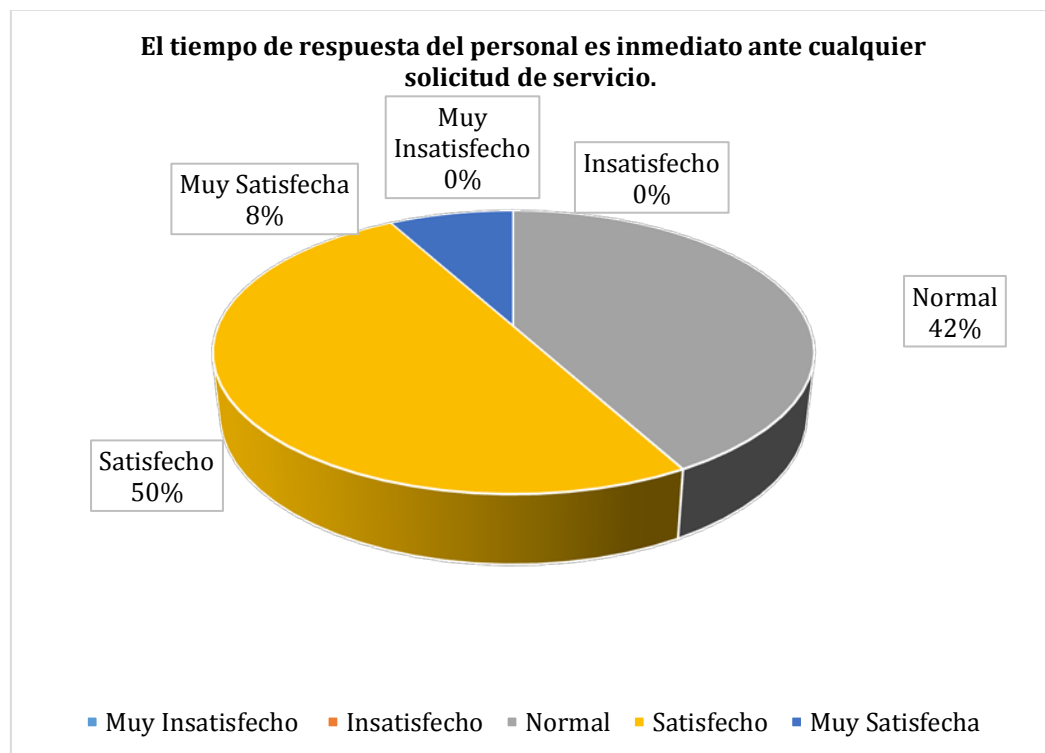


Fuente: elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

Únicamente el 33 % manifiesta que el hotel donde se hospedó cuenta con todas las instalaciones y facilidades que requieren, pero el 67% cree que las instalaciones se limitan al alojamiento y restauración, sin tener otro tipo de relajación, por lo tanto es un área a mejorar en los hoteles para lograr una satisfacción total por parte de los turistas. Este criterio último se obtuvo mediante conversaciones con los clientes.

5. El tiempo de respuesta del personal es inmediato ante cualquier solicitud de servicio.

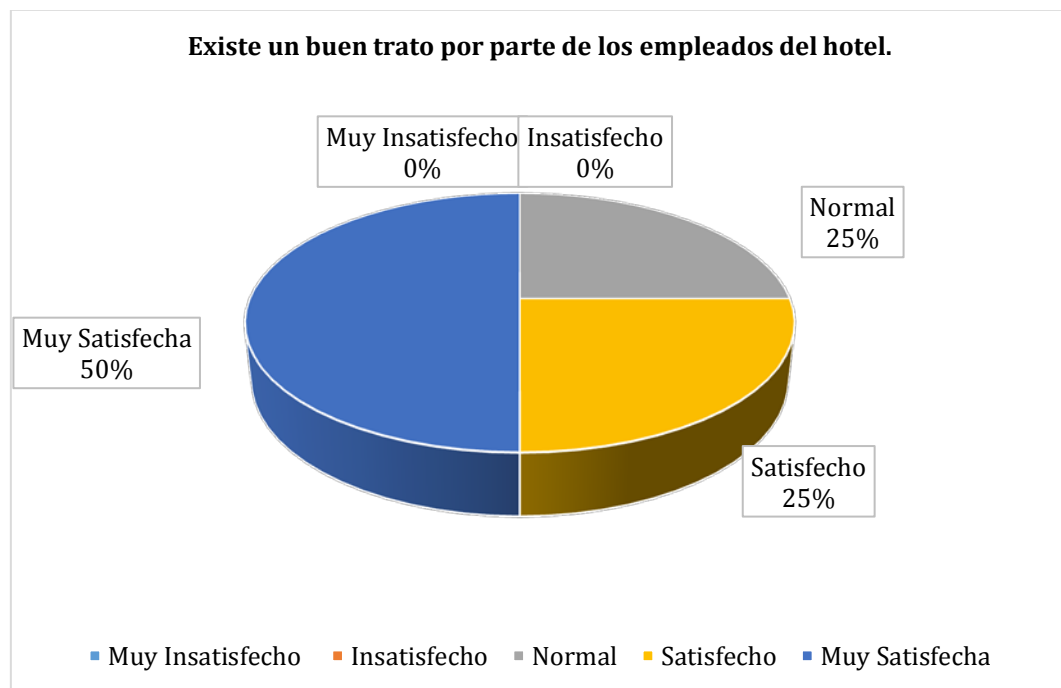


Fuente: elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

El tiempo de respuesta del personal está en un nivel aceptable dado que el 8% de los turistas manifiestan sentirse muy satisfechos, en tanto que el 50% opina que están satisfechos y el 42% piensan que este tipo de atención es normal. Sin embargo, pese a que este aspecto no se presenta como un problema, el sector hotelero debe buscar la satisfacción total del turista.

6. Existe un buen trato por parte de los empleados del hotel.

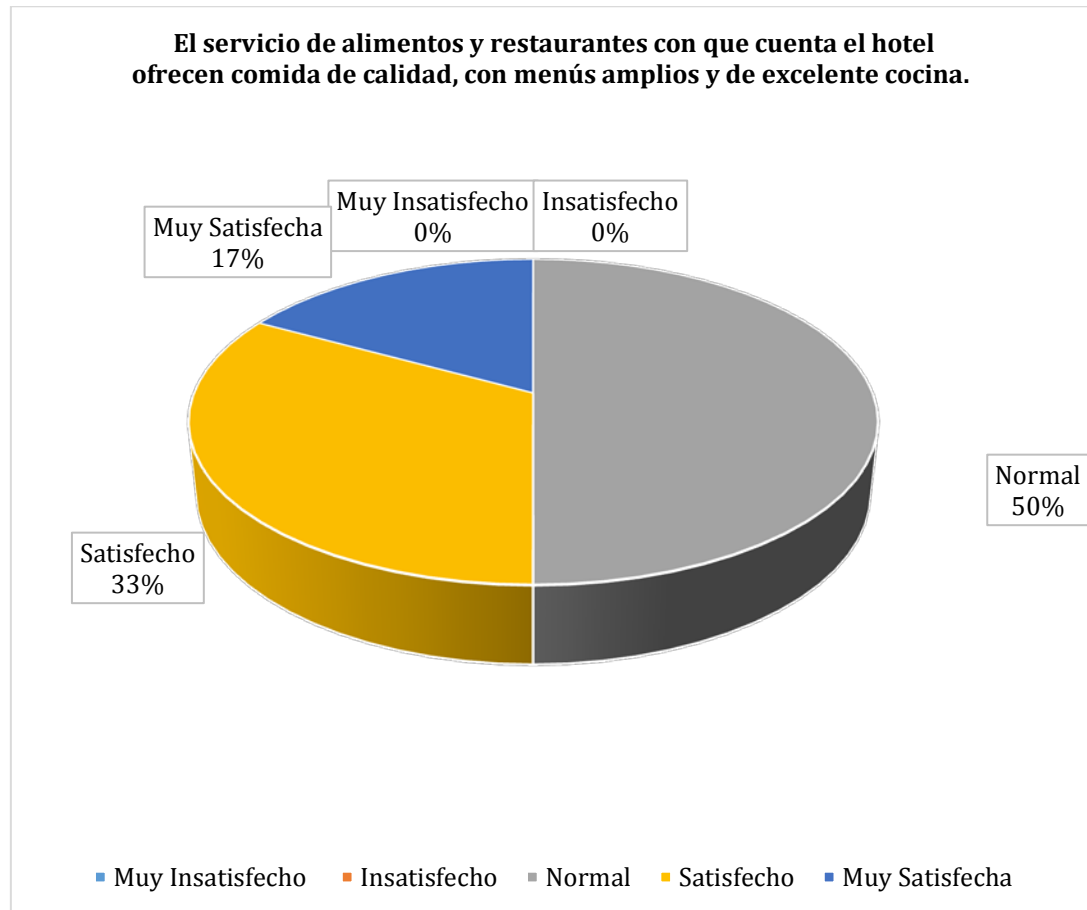


Fuente: elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

La mitad de los clientes están muy satisfechos y el otro 50% opina que es satisfactorio y normal el trato de los empleados del hotel. En este sentido, se debe seguir trabajando con alto grado de profesionalidad, pues los empleados al menos deben manejar el idioma inglés con calidad y tener conocimientos de cultura general e integral para brindar aún mejores servicios a los clientes, de esta manera, se puede mejorar la imagen de las instalaciones hoteleras.

7. El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.

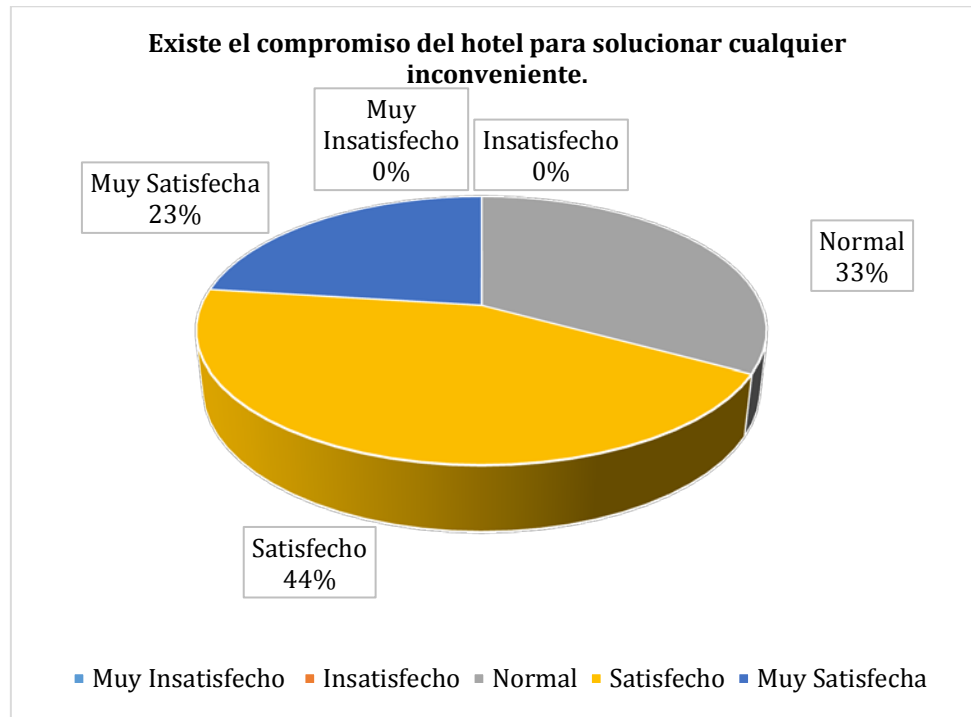


Fuente: elaboración propia.

### Análisis e interpretación

El 17% de las personas están muy satisfechas con las comidas y el 83% la considera normal y satisfactoria. Sin embargo, se manifiestan que no existe la suficiente variedad de menús, por lo que es otra de las áreas a mejorar, la diversidad de productos a ofertar dentro de los servicios de hotelería. Este criterio se fundamenta en el intercambio de información con los turistas, que también manifiestan que existe poca divulgación de la cocina tradicional ambateña en las instalaciones hoteleras.

8. Existe el compromiso de los directivos y empleados del hotel para solucionar cualquier inconveniente.

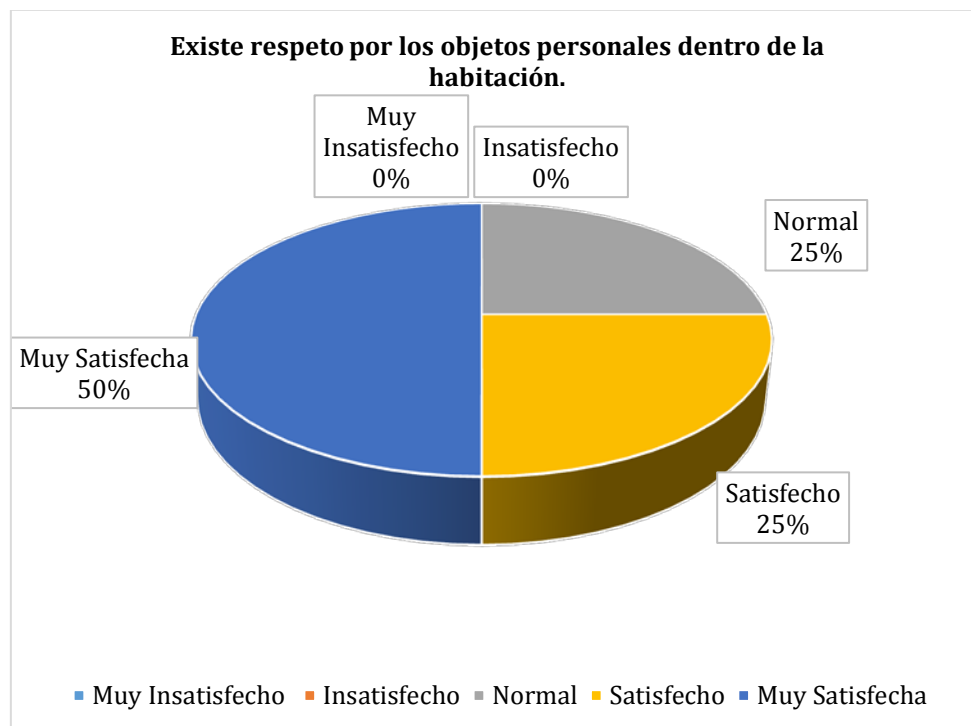


Fuente; elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

El 77% de encuestados considera un compromiso normal y satisfactorio por parte de los directivos y empleados, y el 23% se encuentra de los turistas se muestran satisfechos, por lo que es necesario que el personal del hotel esté capacitado para solucionar cualquier problema que se presente, pues este aspecto debe ser de una calificación de excelente, y puede mejorar con la capacitación de los directivos y empleados de las diversas áreas de la instalación, pues aún se dirige en la generalidad de los hoteles con empirismo.

9. Existe respeto por los objetos personales dentro de la habitación.

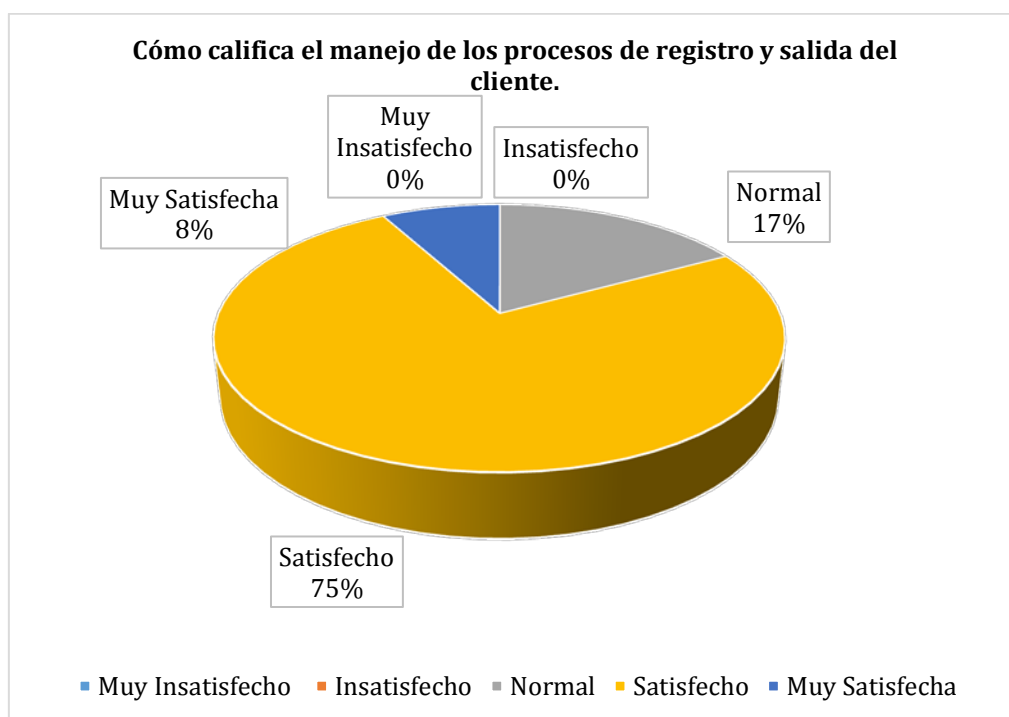


Fuente: elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a esta variable, la mitad de todos los encuestados muestran un nivel de satisfacción muy alto, y la otra mitad expresan satisfacción y normalidad por el cuidado de los objetos personales, por lo tanto, se siente seguro al dejar sus pertenencias en las habitaciones. Sin embargo, el criterio del autor de este trabajo es que hay que buscar que el 100% de los clientes sientan una satisfacción muy alta del cuidado y conservación de sus pertenencias.

10. Cómo califica el manejo de los procesos de registro y salida del cliente.

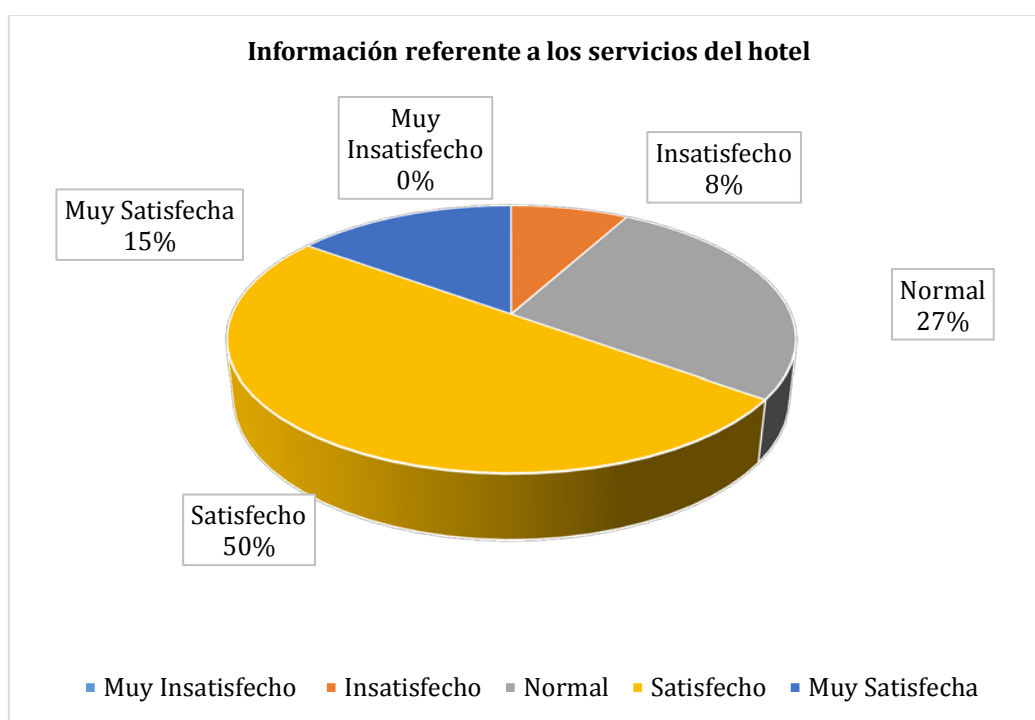


Fuente; elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a este punto, se considera de manera satisfactoria los procesos de registro y salida del cliente, sin embargo, hay que tomar en cuenta que los hoteles deben valerse de esta importante información para lograr una mayor eficiencia en la atención en este tipo de servicio, por lo tanto es importante documentar este proceso.

11. Existe la información adecuada acerca de los servicios del hotel.

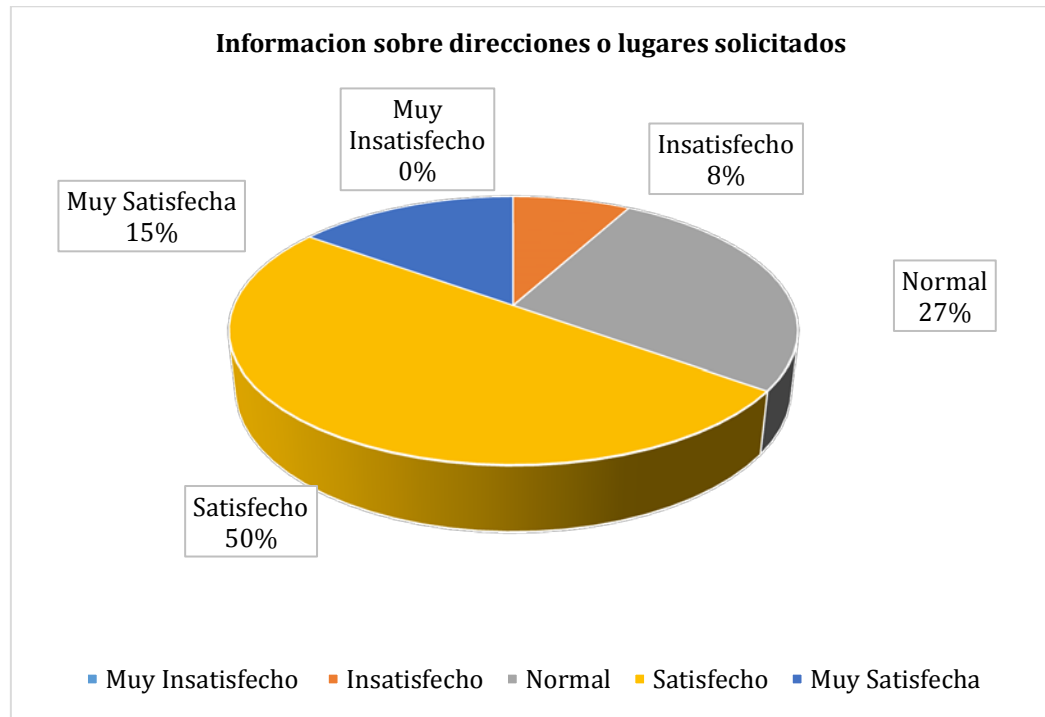


Fuente: elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

El 15% de los clientes manifiestan sentirse muy satisfechos con el nivel de información que proporciona el hotel sobre sus servicios, el 50% se sienten satisfechos y el 27% consideran normal la información recibida. Sin embargo, existe un 8% que se sienten insatisfechos con este servicio, por lo tanto, la comunicación cliente-hotel debe mejorar para lograr una mayor fidelización de los clientes, y así alcanzar mayor nivel de repetitividad de los mismos.

12. De requerir información sobre direcciones o lugares solicitados, tiene una respuesta adecuada.

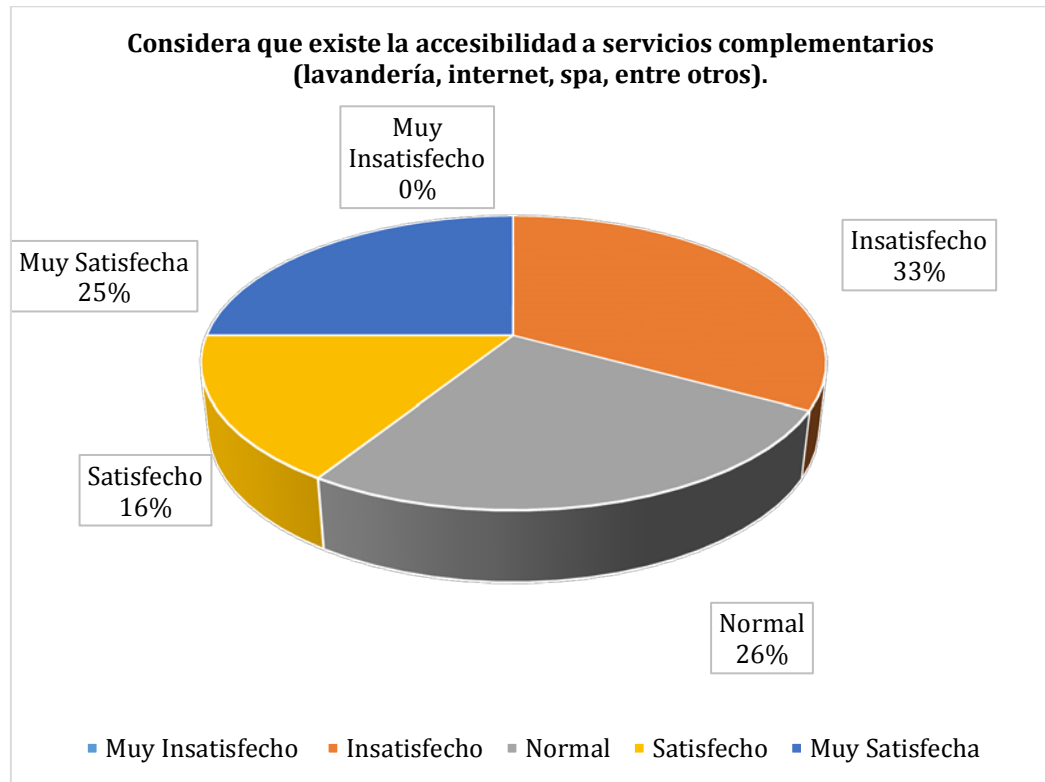


Fuente: elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

Sobre este aspecto, la percepción del turista es que falta información sobre aspectos extra hoteleros así como de sitios de atracción turística, lo que amerita mejorar la calidad en cuanto a la comunicación que se debe mantener con los clientes. Esto es posible lograrlo con personal graduado en la especialidad de Turismo, pues deben tener una cultura general de la ciudad y el país.

13. Considera que existe la accesibilidad a servicios complementarios (lavandería, internet, spa, entre otros).



Fuente: elaboración propia.

### Análisis e interpretación

En cuanto a la accesibilidad a servicios complementarios, los clientes de los hoteles sienten que no es el adecuado, por lo tanto es importante considerar el mejoramiento o incorporación de este tipo de servicio para una mejor satisfacción de los clientes. Dentro de los servicios que los clientes tienen mayor insatisfacción está el de los parqueaderos de autos en los hoteles, pues estos son usados también por personas de la ciudad que no reciben servicios del hotel, disminuyéndose la capacidad de parqueos para los turistas hospedados.

De la información proporcionada por los turistas encuestados se obtiene los siguientes aspectos que el sector hotelero debe mejorar:

- Mayor equipamiento en las habitaciones.
- Personal con conocimientos de otros idiomas, en especial el inglés.
- Variedad en el servicio de menús.

- Documentación de los servicios que prestan como tiempos de registro de entrada y salida del turista.

- La comunicación hotel-cliente.

- Información sobre servicios extrahoteleros como información de direcciones o lugares de interés para el turista, situación que se debe a la falta de personal formado en información turística.

- Servicios de recreación para el turista.

Además, se realizó en la investigación una entrevista dirigida al personal que se vincula directamente a la prestación de servicios turísticos en instalaciones hoteleras, para obtener información sobre la gestión de los empleados y la gestión de la empresa. A continuación, el análisis de la entrevista realizada en los diversos hoteles.

### Parte 1.

1) ¿Ha participado usted en uno de los modelos de gestión del hotel? Cómo ha participado.

| HOTEL EMPERADOR                                                                                           | HOTEL AMBATO                                                                             | HOTEL MARY CARMEN                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Sí                                                                                                        | Sí                                                                                       | Sí                                                                          |
| Como moderador de los proyectos estratégicos para la institución, e intermediario del proyecto de cambio. | Formando parte de la creación del modelo de gestión de servicio de calidad para el hotel | Formando parte de la parte moderadora de la gestión de promoción del mismo. |

2) ¿En cuál modelo o herramienta de gestión ha participado?

| HOTEL EMPERADOR      | HOTEL AMBATO                                               | HOTEL MARY CARMEN  |
|----------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|
| Gestión por procesos | Gestión por procesos<br>Gestión de calidad<br>Reingeniería | Gestión de Calidad |

3) ¿Considera usted necesario implementar in modelos de gestión? Argumente a partir de su experiencia

| HOTEL EMPERADOR                        | HOTEL AMBATO                                                     | HOTEL MARY CARMEN            |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Sí                                     | Sí                                                               | Sí                           |
| Por cambio de las áreas de la empresa. | Por el cambio óptimo en la empresa y un mejor trabajo en equipo. | Por introducción al mercado. |

4) ¿Qué personas dentro del hotel han contribuido al diseño e implementación de un modelo de gestión estratégico?

| HOTEL EMPERADOR    | HOTEL AMBATO         | HOTEL MARY CARMEN    |
|--------------------|----------------------|----------------------|
| Máxima dirección   | Dirección intermedia | Dirección intermedia |
| Personal del hotel | Personal del hotel   | Personal del hotel   |

5) ¿La implementación del modelo de gestión estratégico aplicado ha presentado dificultades? En caso afirmativo, por favor exponga las principales causas:

| HOTEL EMPERADOR                                                                                                 | HOTEL AMBATO                                                             | HOTEL MARY CARMEN                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| SÍ                                                                                                              | Sí                                                                       | No                                                    |
| Poseen un modelo de gestión, pero no existen cambios, ya que sus autoridades se encuentran renuentes al cambio. | Porque es indispensable en su institución el cambio constante de fallas. | Por el momento ya que se encuentra en estructuración. |

6) A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que proporcionaría la implementación de un modelo de gestión estratégico?

| HOTEL EMPERADOR                                                                                                                                                         | HOTEL AMBATO                                                                                                                                                                                                                        | HOTEL MARY CARMEN                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio desde el empleado.</li> <li>• Aumentar la calidad del trabajo y estándares de gestión del equipo de trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento total del trabajo.</li> <li>• Mayor venta, mejor satisfacción interna y externa de los usuarios del modelo.</li> <li>• Cliente interno crecen con las experiencias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización, la calidad, la fluidez de procesos y gestión administrativa.</li> </ul> |

7) Indique cuáles han sido las variables que más han influido en el fracaso de la implementación del modelo de gestión estratégico. De ser posible exponga dichas variables de manera prioritaria atendiendo a su grado de influencia, siendo la variable (1) la que más influyó en el fracaso de la implementación.

| HOTEL EMPERADOR      | HOTEL AMBATO                                                                                  | HOTEL MARY CARMEN |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Falta de seguimiento | 1) Falta de cumplimiento a los procesos por parte del personal<br>2) Mejoramiento del proceso | Desconocimiento   |

8) ¿Qué tiempo le ha tomado al hotel en la implementación del sistema de gestión?

| HOTEL EMPERADOR | HOTEL AMBATO | HOTEL MARY CARMEN |
|-----------------|--------------|-------------------|
| Cuatro años     | Dos años     | No establecido    |

## Parte 2.

### 1- Características de la empresa

#### Datos relacionados con la empresa:

#### 1- Tipo de Alojamiento:

| HOTEL EMPERADOR   | HOTEL AMBATO      | HOTEL MARY CARMEN |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Hotel 4 estrellas | Hotel 4 estrellas | Hotel 4 estrellas |

#### 2- Ubicación

| HOTEL EMPERADOR            | HOTEL AMBATO                 | HOTEL MARY CARMEN       |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Av. Cevallos 1014 y Lalama | Guayaquil 01-08 y Rocafuerte | Av. Cevallos y Martínez |

#### 3- Su empresa es:

| HOTEL EMPERADOR | HOTEL AMBATO            | HOTEL MARY CARMEN |
|-----------------|-------------------------|-------------------|
| Privada         | Mixta (pública-privada) | Privada           |

#### 4- ¿Qué áreas funcionales contiene su empresa?

| HOTEL EMPERADOR                                                                                                                                                                                                   | HOTEL AMBATO                                                                                                                                                                                 | HOTEL MARY CARMEN                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección general (gerencial)</li> <li>Administración</li> <li>Comercial</li> <li>Recursos humanos</li> <li>Mantenimiento</li> <li>Otros (indicar): Alojamiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección general (gerencial)</li> <li>Administración</li> <li>Comercial</li> <li>Recursos humanos</li> <li>Mantenimiento</li> <li>Calidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección general (gerencial)</li> <li>Comercial</li> <li>Recursos humanos</li> <li>Mantenimiento</li> <li>Otros (indicar): Contabilidad</li> </ul> |

5-¿Qué servicios complementarios oferta a parte del alojamiento?

| HOTEL EMPERADOR                                                                                                                                                                                                                                               | HOTEL AMBATO                                                                                                                                                                                                                   | HOTEL MARY CARMEN                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante</li> <li>• Spa</li> <li>• Piscina</li> <li>• Lavandería</li> <li>• Sala de convenciones</li> <li>• Área Wi Fi</li> <li>• Transporte</li> <li>• Otras (indicar): <i>Transfer y Parqueadero</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante</li> <li>• Lavandería</li> <li>• Sala de convenciones</li> <li>• Área Wi Fi</li> <li>• Información turística y transporte</li> <li>• Otras (indicar): Gimnasio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante</li> <li>• Spa</li> <li>• Lavandería</li> <li>• Sala de convenciones</li> <li>• Área Wi Fi</li> <li>• Información turística y transporte</li> </ul> |

6- En relación con las siguientes afirmaciones sobre la estructura organizativa de su empresa.

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Nada de acuerdo, (2) Poco de acuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo y, (5) Muy de acuerdo.

| DATOS EMPRESA                                                                                    | HOTEL EMPERADOR | HOTEL AMBATO | HOTEL MARY CARMEN |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------|
| 1. Los directores de los distintos departamentos tienen autonomía a la hora de tomar decisiones. | 3               | 5            | 2                 |
| 2. El control de cada responsable es efectivo.                                                   | 3               | 4            | 4                 |
| 3. Los empleados tienen capacidad de resolver problemas.                                         | 2               | 5            | 3                 |
| 4. Los empleados no intervienen en la fijación de objetivos.                                     | 2               | 3            | 4                 |
| 5. Los empleados conocen las metas y objetivos de la organización.                               | 3               | 5            | 4                 |
| 6. La comunicación del responsable del área de trabajo y los subordinados son buenas.            | 3               | 5            | 5                 |

7- La capacitación de los empleados en atención al cliente es permanente. Argumente su respuesta

| HOTEL EMPERADOR                               | HOTEL AMBATO                                                                                                                     | HOTEL MARY CARMEN                                                                         |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sí                                            | Sí                                                                                                                               | No                                                                                        |
| Hay capacitación anual para todo el personal. | Porque el seguimiento de modelo de gestión de la gerencia es parte fundamental de la excelencia en el servicio con los clientes. | Si se ha realizado pero no regularmente y se pierde continuidad en el cambio de personal. |

8- Su empresa tiene una continua búsqueda de oportunidades de mercado, desarrollando nuevos productos y servicios:

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Muy baja, (2) Baja, (3) Media, (4) Alta y (5) Muy alta.

| HOTEL EMPERADOR                                                                                                                                 | HOTEL AMBATO                                                                                            | HOTEL MARY CARMEN                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 3                                                                                                                                               | 5                                                                                                       | 3                                              |
| Se lo realiza mediante el departamento de marketing y eventos, reuniones o exposiciones para buscar agencias para exponer beneficios del hotel. | Se lo realiza por medio del correo, páginas web líneas online, periódicos, anuncios y <i>Facebook</i> . | Se lo realiza mediante el análisis de mercado. |

9- Ordene las siguientes estrategias según la importancia que tienen para su empresa (1 será la prioritaria)

| HOTEL EMPERADOR                                                                                      | HOTEL AMBATO                                                                                                                                                 | HOTEL MARY CARMEN                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Ingresos<br>2.- Calidad de los servicios<br>3.- Precios<br>4.- Costos<br>5.- Atención al cliente | 1.-Calidad de los servicios<br>2.-Atención al cliente<br>3.-Innovación + Desarrollo + Tecnología<br>4.-Inversiones<br>5.-Precios<br>6.-Ingresos<br>7.-Costos | 1.-Atención al cliente<br>2.-Innovación + Desarrollo + Tecnología<br>3.-Precios<br>4.-Calidad de los servicios<br>5.-Costos<br>6.- Ingresos<br>7.-Inversiones |

10- De las siguientes actuaciones posibles, señale en qué medida su empresa las realiza.

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Nada de acuerdo, (2) Poco de acuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo y (5) Muy de acuerdo.

| DATOS EMPRESA                                                                                                        | HOTEL<br>EMPERADOR | HOTEL<br>AMBATO | HOTEL<br>MARY CARMEN |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|----------------------|
| 1. Respondemos rápidamente a las oportunidades que se presentan en el mercado.                                       | 3                  | 5               | 5                    |
| 2. Respondemos a los cambios que se producen en nuestro entorno antes que nuestros competidores.                     | 3                  | 5               | 5                    |
| 3. Tenemos la habilidad de adaptar los productos o servicios ofertados rápidamente a lo solicitado por los clientes. | 4                  | 5               | 5                    |
| 4. Cuando introducimos nuevos servicios lo hacemos porque lo demanda el cliente.                                     | 3                  | 5               | 4                    |
| 5. Ofrecemos una cartera de servicios lo suficientemente amplia.                                                     | 4                  | 5               | 4                    |
| 6. Estamos más interesados en desarrollar los mercados en los que estamos, que en desarrollar nuevos mercados.       | 3                  | 5               | 5                    |
| 7. Cuando introducimos un nuevo servicio lo hacemos presionados por la competencia.                                  | 3                  | 1               | 3                    |

11- A continuación, se indican algunos valores enfrentados correspondientes a tipos ideales (persona - organización), valore el grado de desarrollo que tiene cada una de ellas en su empresa.

Por favor, conteste 1 de acuerdo con la información de la izquierda, 5 de acuerdo con la información de la derecha.

| HOTEL EMPERADOR                                                                                                 | HOTEL AMBATO                                                                                                   | HOTEL MARY CARMEN                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Tareas repetitivas                                                                                           | 1. La tarea varia constantemente                                                                               | 1. La tarea varia constantemente                                                                                  |
| 2. Los empleados no asumen riesgos                                                                              | 2. Los empleados asumen riesgos                                                                                | 2. Los empleados no asumen riesgos                                                                                |
| 3. Ambiente orientado a la formación de equipos                                                                 | 3. Ambiente orientado a la formación de equipos                                                                | 3. Ambiente orientado al logro de los objetivos individuales                                                      |
|                                                                                                                 | 4. Los trabajadores no temen al cambio                                                                         | 4. Los trabajadores temen al cambio                                                                               |
| 5. Objetivos colectivos                                                                                         | 5. Objetivos colectivos                                                                                        | 5. Objetivos colectivos                                                                                           |
| 6. Comportamiento colaborador                                                                                   | 6. Comportamiento colaborador                                                                                  | 6. Comportamiento colaborador                                                                                     |
| 7. Los empleados no comparten, tanto los éxitos como los fracasos de la organización                            | 7. Los empleados comparten tanto los éxitos como los fracasos de la organización                               | 7. Los empleados no comparten tanto los éxitos como los fracasos de la organización                               |
| 8. Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo, se toman conjuntamente entre todos los afectados | 8. Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo se toman conjuntamente entre todos los afectados | 8. Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo no se toman conjuntamente entre todos los afectados |
| 9. Los empleados no hablan diferentes idiomas                                                                   | 9. Los empleados no hablan diferentes idiomas                                                                  | 9. Los empleados no hablan diferentes idiomas                                                                     |

12- En el caso de que su empresa aplique técnicas de gestión, valore cómo han influido en la obtención de los siguientes objetivos.

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Muy poco, (2) Poco, (3) Indiferente, (4) Bastante y (5) Mucho.

| DATOS EMPRESA                                          | HOTEL<br>EMPERADOR | HOTEL<br>AMBATO | HOTEL MARY<br>CARMEN |
|--------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|----------------------|
| 1. Incremento de los ingresos                          | 2                  | 5               | 4                    |
| 2. Reducción de costos                                 | 3                  | 5               | 3                    |
| 3. Aumento de la satisfacción de los clientes externos | 3                  | 5               | 5                    |
| 4. Aumento de la satisfacción de los clientes internos | 2                  | 5               | 3                    |
| 5. Mayor calidad en los servicios prestados            | 4                  | 5               | 4                    |
| 6. Creación de valor                                   | 3                  | 5               | 3                    |
| 7. Otros (Indicar)                                     |                    |                 |                      |

Del análisis realizado de las entrevistas a los representantes de tres de los hoteles más representativos de la ciudad, se concluye lo siguiente:

- Los hoteles no han desarrollado ningún modelo de gestión estratégico, sino que utilizan ciertas herramientas de gestión como son: gestión por procesos y gestión de calidad. Sin embargo, no existe un sistema de seguimiento.
- Están conscientes de la importancia de la gestión estratégica para el logro de mayores ingresos, mejoras de calidad y eficiencia, y satisfacción tanto de clientes internos como externos.
- El personal tiene una limitada participación en la toma de decisiones para la solución de problemas y en la fijación de objetivos, como se muestra en la pregunta 6 de la parte 2 de la entrevista.
- El enfoque está en la calidad de servicios de los productos que ofertan y atención al cliente, pero no cuentan con las suficientes áreas para una mayor satisfacción del turista, como son: recreación, alimentos y bebidas, y mejor adecuación del alojamiento.
- La esporádica capacitación de personal que no está formado en el ámbito hotelero, y menos en turismo, no permite una capacidad de respuesta a los cambios y oportunidades como se expresa

en la pregunta 10 y 11 de la parte 2 de la entrevista.

Este análisis contrasta con lo señalado por los turistas, por lo que surge la necesidad de presentar un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de Ambato, que se desarrolla en el siguiente capítulo.

## Capítulo 5

# 5. Resultados

### 5.1. Producto final

La propuesta del modelo estratégico nace de la necesidad de mejorar la eficiencia y calidad de los servicios del sector hotelero, para una mayor satisfacción de los turistas y con ello incrementar la rentabilidad.

El modelo de gestión estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral busca alinear las estrategias del sector con su misión y visión. Este enfoque estratégico busca una integración de los niveles estratégica, táctica y operativa que facilite la ejecución e implementación.

Este modelo de gestión estratégico se respalda en premisas, principios, objetivos, y condiciones básicas para su implementación y ejecución, los cuales se desarrollan a continuación:

Premisas del modelo:

- 1.- Compromiso del nivel gerencial, mandos intermedios y personal en la implementación y ejecución del modelo estratégico
- 2.- Cultura organizativa del sector hotelero que promueva el trabajo en equipo.

Principios del modelo:

- 1.- Carácter integral que permita una coherencia entre los niveles estratégico, táctico y operacional.
2. Formación turística y hotelera del personal para participar en forma proactiva en el proceso estratégico.

Objetivo del modelo:

Contribuir al mejoramiento de la eficiencia y la calidad de los servicios del sector.

Condiciones del modelo:

- 1.- El modelo estratégico debe adaptarse a la necesidad de cada uno de los hoteles de la ciudad de Ambato.
2. Es importante el conocimiento de herramientas de gestión para la implementación, ejecución y control del modelo.

El modelo de gestión estratégico para el sector hotelero parte de la declaración de la misión y valores, la identificación de las áreas de resultados claves y sus factores de éxito, luego se realiza el diagnóstico estratégico que permite establecer con claridad la visión y los objetivos

estratégicos, para ser desarrollados con base al Cuadro de Mando Integral, para finalmente implementar las estrategias, los planes de acción, su control y monitoreo de cumplimiento de los indicadores de gestión, tal como se muestra en la figura 9.

#### **5.1.1. Elementos de la gestión estratégica**

**Misión:** en pocas palabras, la misión de los hoteles es brindar una estancia agradable con servicios de calidad incluidos, información actualizada y a precios razonables.

**Valores:** honestidad, respeto, valor, servicio de calidad, compromiso.

**Áreas de resultado claves:** Las áreas de resultado clave identificadas en el proceso de la investigación son: alojamiento, alimentos y bebidas (restauración) y recreación.

**Factores claves de éxito:** los factores claves de éxito son el soporte de las áreas de resultado clave, y que según Moliner (2005), son aquellos que factores o variables que facilitan una gestión eficiente, están alineadas a la estrategia corporativa, y se constituyen en factores determinantes de la supervivencia, de la rentabilidad, y del éxito de los hoteles en su sector. Entre ellos se indica los siguientes:

##### **1. Equipos de trabajo especializado**

Es importante que el sector hotelero cuente con personal capacitado y formado en el ámbito hotelero, por lo que se considera que debe aprovechar la bolsa de empleos que las universidades exponen sobre los graduados en el campo turístico y hotelero. Además, el equipo especializado debe hablar otros idiomas, en especial el inglés, para facilitar la comunicación con turistas extranjeros que visitan la ciudad.

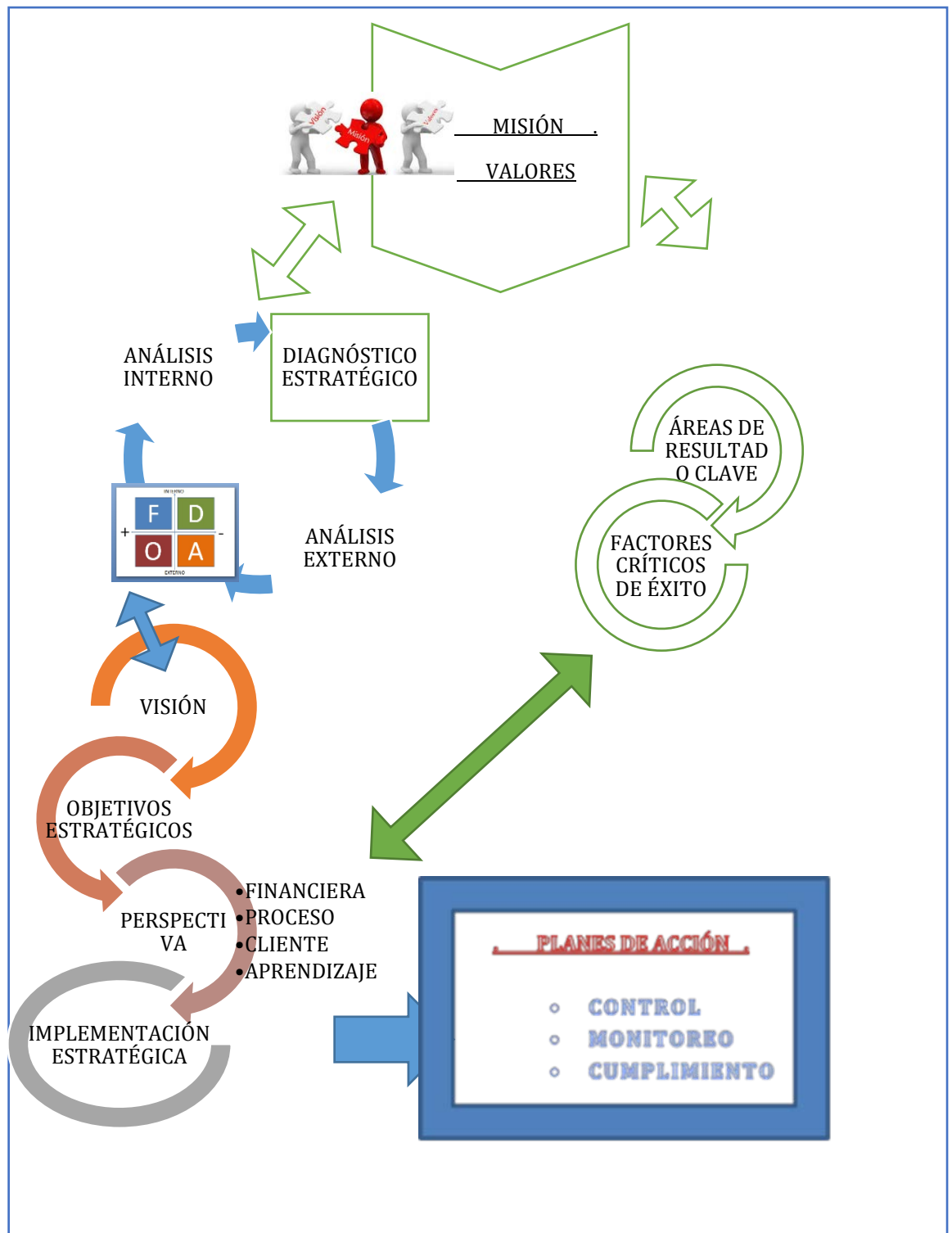
##### **2. Prestación de diferentes tipos de servicios hoteleros y turísticos**

Los servicios hoteleros no se limita únicamente al alojamiento sino otros servicios como son: alimentos y bebidas, recreación, servicios complementarios de atención al cliente e información de atractivos turísticos de la ciudad de Ambato, por lo tanto, es necesario tener personal capacitado en el ámbito turístico.

##### **3. Promoción de los atractivos turísticos de la ciudad.**

Los hoteles deben contar con áreas de información y promoción turísticas, con guías especializados, de tal manera que los visitantes tengan la seguridad de conocer los atractivos turísticos con la adecuada información de los lugares visitados.

**Figura 9. Modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato,**



Fuente: Elaboración Propia

Establecido los factores claves de éxito, se desarrolla la propuesta de valor y los objetivos estratégicos, éstos deben ser monitoreadas a través de un sistema de control, como lo es la herramienta del cuadro de mando integral, para ello hay que definir los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas que Kaplan y Norton (2001).

**Diagnóstico estratégico:** consiste en el análisis externo y el análisis interno.

**Análisis externo:** permite identificar las oportunidades y amenazas, como las siguientes:

#### **Oportunidades**

El Estado Ecuatoriano, a través de las políticas planteadas en el plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible, busca que el Ecuador se convierta en un destino turístico importante en la región, por lo que está impulsando el desarrollo del turismo en cada una de las provincias para que se aprovechen las infraestructuras viales que facilitan el acceso a los destinos y productos turísticos a nivel nacional, contribuyendo así a la promoción del turismo a nivel internacional a través de los turistas que visitan las distintas regiones del país.

De igual manera, los gobiernos seccionales como el Consejo Provincial de Tungurahua y el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Ambato, hacen los esfuerzos necesarios para promocionar lugares turísticos de la provincia y de Ambato, respectivamente. En este sentido, se trabaja a través de proyectos de investigación con instituciones públicas y privadas, y universidades para promocionar el turismo a nivel nacional. Este trabajo mancomunado, se convierte en una gran oportunidad para el sector hotelero en cuanto a alianzas estratégicas que permiten desarrollar estos eventos en las salas de convenciones que poseen los principales hoteles de la ciudad, y a partir de estos eventos promocionar los sectores turísticos de Ambato.

#### **Amenazas**

La inseguridad en cuanto al incremento de la delincuencia puede afectar negativamente el desenvolvimiento de las actividades hoteleras. Además, todas las principales ciudades del país constantemente realizan actividades promocionales para atraer al turista nacional e internacional, lo que afecta que parte del mercado potencial se desplace a nuevos lugares turísticos de mayor seguridad para los turistas.

La presencia de otros sitios de alojamiento, como casas de alquiler, afectan las actividades del sector hotelero.

**Análisis interno:** el ambiente interno permite identificar las fortalezas y debilidades para lo cual se realiza un análisis de los recursos y capacidades de los hoteles de la ciudad.

#### **Fortalezas**

Las principales hoteles de la ciudad calificados como hoteles 3 y 4 estrellas cuentan con infraestructura moderna, lo que brinda seguridad interna al turista, tanto nacional como extranjero.

La ubicación geográfica, la mayor parte de hoteles se encuentran en el centro de la ciudad de Ambato, lo que permite que el visitante pueda encontrarlos con mayor facilidad.

La tecnología, los hoteles cuentan con instalaciones a internet y wifi que son de interés y necesidad para los clientes hoteleros.

Los hoteles buscan constantemente mejorar la atención del cliente, en cuanto al involucramiento de su personal en la comunicación directa con el usuario.

Se cuenta con un sitio web para publicitar los hoteles y promocionar fechas de interés para el turista a precios razonables.

### **Debilidades**

No existe un modelo estratégico que permita al empresario hotelero manejar con mayor claridad los entornos cambiantes del ambiente.

Gran parte de los hoteles tienen un manejo administrativo empírico debido a que son empresas de tipo familiar, por lo que la toma de decisiones se vuelve complejas y poco eficientes.

El personal que trabaja en las empresas hoteleras no cuenta con la formación adecuada en el ámbito hotelero y turístico.

No se cuenta con espacios de recreación para el turista, como: piscina, spas, gimnasios, entre otros, lo que hace que el cliente busque en otros sitios de la ciudad o fuera de la ciudad.

Las empresas hoteleras no promocionan los sitios turísticos de la ciudad. Además, no tienen guías turísticos ni profesionales que hablen otro idioma, por esto es importante que se mejore la interrelación con el cliente especialmente extranjero.

Con el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que se obtiene del análisis del entorno interno y externo se desarrolla la matriz FODA que se indica en la tabla 9.

**Tabla 9. Matriz FODA del sector hotelero en Ambato.**

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div> <p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p> </div> | <p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura moderna de los edificios</li> <li>2. Ubicación geográfica</li> <li>3. Instalaciones inalámbricas de internet y wifi</li> <li>4. Atención al cliente</li> <li>5. Página web</li> </ol>                                                                                                           | <p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se cuenta con modelos de gestión estratégico</li> <li>2. Manejo administrativo en forma empírica</li> <li>3. Personal no formado en hotelería y turismo</li> <li>4. Inadecuados sitios recreativos para una mejor estancia del turista</li> <li>5. No contar con información sobre sitios turísticos de la ciudad de Ambato</li> </ol>                                 |
|                                                                              | <p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo gubernamental para el fomento turístico</li> <li>2. Apoyo de los organismos seccionales que buscan promocionar a la provincia de Tungurahua y a la ciudad de Ambato</li> <li>3. Mercado potencial</li> <li>4. Promoción de instituciones públicas, privadas y académicas de sus actividades</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- F1, O1, O2: Mejorar infraestructura hotelera</li> <li>- F2, F3, F4, F5, O4: Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones y universidades para realizar eventos y con otros agentes de turismo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D1, D2, O3: Promocionar los servicios hoteleros</li> <li>- D4, D5, O1: Promocionar atractivos turísticos de la ciudad</li> <li>-</li> </ul> |
|                                                                              | <p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inseguridad</li> <li>2. Competencia de otras ciudades</li> <li>3. Otros sitios de alojamiento</li> </ol>                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- F2, A1, A2, A3: fomentar seguridad comunitaria intra y extra hotelera</li> <li>-</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D3, A2: formar equipos de trabajo con personal especializado en el ámbito hotelero y turístico</li> </ul>                                                                                                                                                       |

Fuente: elaboración propia.

**Visión:** ser uno de los agentes turísticos más representativos de la ciudad, con servicios y atención de calidad.

**Propuesta de Valor:** Mayor interrelación con el cliente

**Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos que se formulan son los siguientes:

1. Formar equipos de trabajo con personal capacitado en el ámbito hotelero y turístico

El sector hotelero debe contar con personal formado en el área de gestión hotelera y turística,

con la finalidad de que se tomen las decisiones adecuadas según las demandas de los clientes. Además, el personal hotelero debe manejar por lo menos un idioma adicional al materno, para atender de forma exitosa a los clientes que vienen de países que hablan otro idioma. Este aspecto es importante, porque el contacto del cliente empieza con la primera persona que le recibe en el hotel, y comienza lo que se conoce como el momento de la verdad, en este caso de los hoteles. Esta primera impresión por parte del turista hace que perciba una imagen de calidad en los servicios que ofrece el hotel.

## 2. Mejorar las instalaciones, en cuanto a los servicios que se brindan a los turistas

Las instalaciones juegan un papel determinante en la concurrencia frecuente de los turistas a los hoteles, y está relacionado con la infraestructura física, pues es importante que las instalaciones brinden una apariencia agradable, sana, segura, y que los servicios internos de las habitaciones cumplan con todos los requerimientos para una atractiva y agradable estancia, como son: disponer de agua caliente, calefacción, iluminación adecuada, entre otros aspectos que exigen los clientes, entre los que se destacan: servicios complementarios de restauración, lavandería, estacionamiento, y finalmente con espacios de recreación que sean llamativos para el turista como spa, gimnasios, y piscina. Estos aspectos funcionales que se consideran en los estándares hoteleros, deben estar incluidos en el precio, de tal manera que el turista que acepta estas condiciones no esté preocupado por valores adicionales a pagar.

Además, las empresas hoteleras deben aprovechar sus espacios para promocionar lugares turísticos cercanos de la ciudad, a través de videos dispuestos en varios sitios del hotel, de manera que indiquen como llegar a esos lugares de interés turísticos.

## 3. Disponer de sistemas de comunicación que facilite una mayor interrelación cliente-hotel

La comunicación es importante, porque facilita al turista como contactar al hotel, por ello es necesario mejorar las páginas web que tienen los hoteles, si se trata dentro de las instalaciones, la información debe ser fluida y clara para que los visitantes puedan ubicar cualquier sitio de interés en el hotel, y además, debe contar con información externa como trípticos referentes a lugares turísticos de la ciudad y de otros sitios cercanos que promocionen no solo Ambato, sino la provincia. Con relación a este aspecto, es de destacar el papel orientador que juegan las señaléticas.

## 4. Mejorar la calidad de los servicios existentes

Este momento tiene relación directa con la excelencia de los servicios y el trato que dan los clientes internos a los turistas, esta es una variable de percepción definitoria que decide el grado de fidelización que puede lograrse con los turistas, basado en servicios recibidos que agregan valor, inquietudes con respuestas rápidas y que cubran las expectativas del cliente. En este sentido, se sugiere el modelo europeo de la calidad, más conocido como EFQM, que es una

herramienta muy útil, porque tiene un enfoque dirigido a la satisfacción del cliente.

#### 5. Mantener un adecuado sistema de gestión medioambiental

El cuidado medioambiental es cuidar el aspecto de limpieza de las instalaciones, el cómo se hace el tratamiento de aguas, desechos, entre otros, que permiten que el turista se sienta en un lugar tranquilo, sano, seguro y agradable. Esto contribuye a que el turista sea portador de una imagen buena de los hoteles de la ciudad.

Para desarrollar estos objetivos se elabora el mapa estratégico, donde se establecen las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (2001), y que busca aumentar la rentabilidad del sector hotelero, mediante la mejora de los servicios y de la información turística, para lo cual deben mejorar los procesos internos, y para lograrlo es importante el compromiso y formación del personal. El mapa estratégico se expone en la figura 10.

Los objetivos estratégicos desde las 4 perspectivas se exponen a continuación:

- **Perspectiva financiera:** aumentar la rentabilidad con un incremento del volumen de ocupación y de ingresos de los hoteles.
- **Perspectiva de clientes:** mejorar la satisfacción del cliente con servicios de calidad y que incluyan como valor agregado información de atractivos turísticos e información extrahotelera, precios razonables en hospedaje todo incluido.
- **Perspectiva de procesos internos:** mejorar los procesos operativos con eficiencia y eficacia, basado en excelentes relaciones con el cliente: promoción hotelera, atención al cliente, participación de eventos que conlleven a promoción turística.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** contar con personal especializado en el ámbito hotelero y con capacitación permanente del personal existente, mejora de la cultura organizacional, compromiso en la gestión de atención al cliente en cuanto información hotelera y turística.

**Estrategias:** las estrategias a desarrollar por parte de los hoteles debe ir alineado a las estrategias establecidas por las autoridades nacionales y seccionales- En este caso, con las señaladas por el Ministerio de Turismo, y el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Ambato, de tal manera que juntos se logre no solo un mejor posicionamiento de los hoteles de la ciudad, sino que ayude a convertir a la ciudad de Ambato en un destino turístico.

En la tabla 10, se exponen las estrategias del sector hotelero alineadas con las estrategias gubernamentales, como son: desarrollo de productos turísticos, marketing y promoción turística, formación y capacitación turística y planificación y control turístico, acompañadas de las acciones (plan de acción) a desarrollar:

En la tabla 11, se expone los indicadores relacionados a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral para los hoteles.

Para monitorear el cumplimiento de los indicadores se utiliza un sistema de semaforización que mide los niveles de desempeño del indicador y según la valoración establecida en rangos se determina el estado de aceptación, o el grado de riesgo. Los puntajes considerados son puntos de referencia que según la Superintendencia de Salud del Gobierno de Chile (2010), estos umbrales se determinan en función del indicador, experiencias pasadas, y mediante aplicación de niveles de confianza.

Los colores empleados determinan las acciones de mejoramiento a seguir, así:

Color verde: señala un cumplimiento excelente del indicador y recibe un reconocimiento.

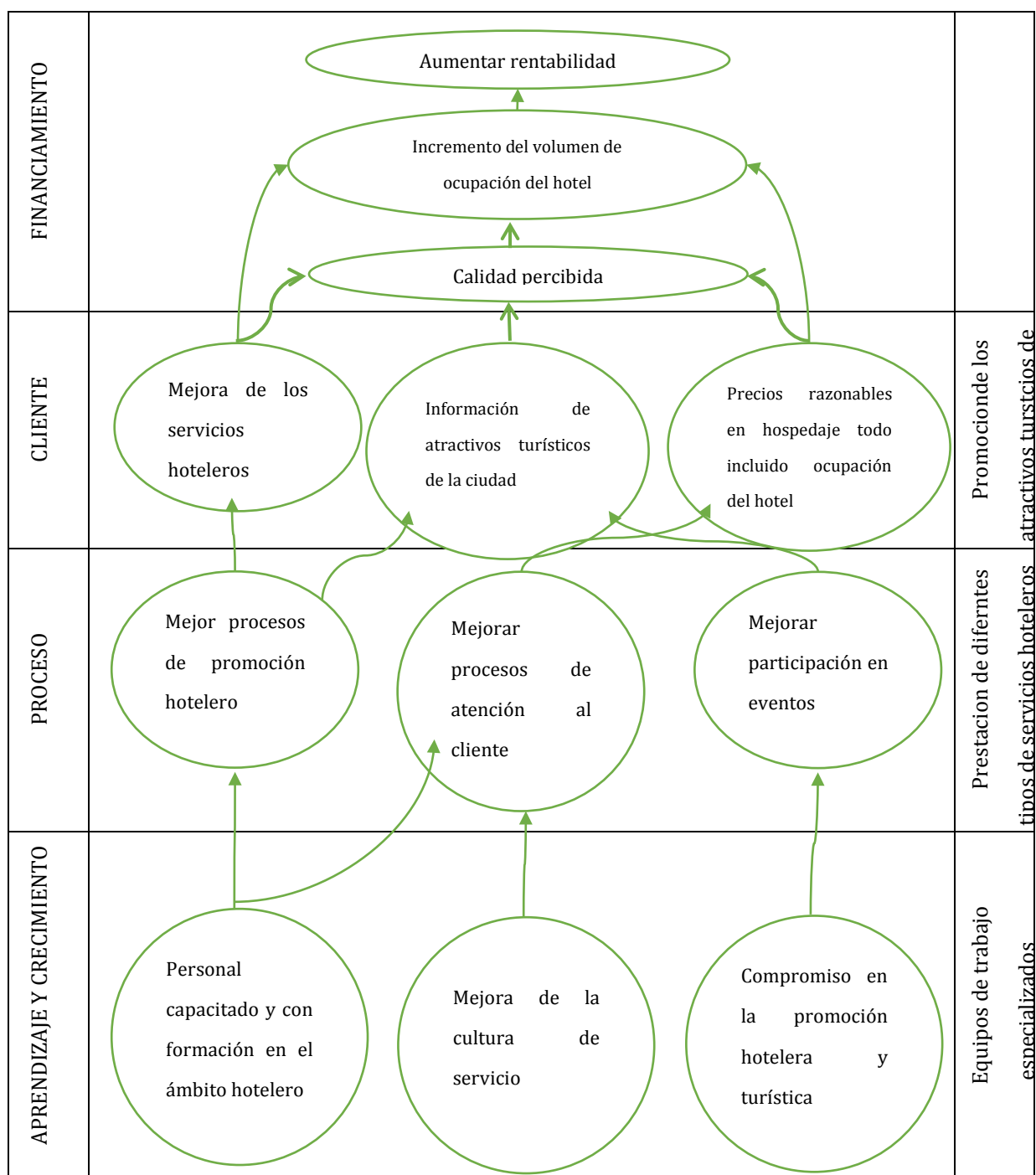
Color amarillo: indica un estado aceptable que amerita tomar acciones de tipo preventivo.

Color naranja: manifiesta un cumplimiento regular, por lo que debe tomarse medidas correctivas mediatas.

Color rojo: muestra un estado insuficiente del indicador, por lo tanto, hay que tomar medidas correctivas inmediatas.

El sistema de semaforización empleado para monitorear el cumplimiento de los indicadores señalados en el Cuadro de Mando Integral se expone en la tabla 12.

**Figura 10. Mapa Estratégico**



Fuente: elaboración propia

**Tabla 10. Estrategias, actividades y responsables**

| <b>Estrategia Gubernamental</b>        | <b>Estrategia hoteleras</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>Actividades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Responsables</b>                                                                                                       |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo de productos turísticos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promocionar servicios hoteleros</li> <li>- Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones y universidades.</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar e innovar espacios para la recreación del turista nacional e internacional, por ejemplo: spa, gimnasios, piscinas, hidromasajes, venta de revistas, entre otros.</li> <li>- Realizar eventos de negocios y académicos que permitan el desarrollo turístico de la ciudad.</li> <li>- Participar con autoridades de la ciudad en la creación de sellos de calidad para el sector, que motive a la mejora de los servicios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de gestión de calidad de los hoteles y gerencia general.</li> </ul> |
| Marketing y Promoción Turística        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promocionar atractivos turísticos</li> <li>- Fomentar seguridad comunitaria intra o extra hotelera</li> <li>- Establecer los canales de comunicación que permitan brindar información de calidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar activamente en el desarrollo de material turístico (postales, trípticos, videos).</li> <li>- Contar con información turística actualizada de los atractivos turísticos de la ciudad</li> <li>- Disponer de guías especializados y paquetes turísticos a ofrecer al turista.</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de marketing de los hoteles</li> </ul>                                      |
| Formación y capacitación turística     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar equipos de trabajo con personal especializado en al ámbito hotelero y turístico</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar al personal del hotel con conocimientos, experiencias y manejo de otros idiomas.</li> <li>- Desarrollar planes de capacitación continua de los empleados en atención al cliente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos</li> </ul>                                                      |
| Planificación y coordinación turística | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar alianzas estratégicas con otros agentes de turismo.</li> <li>-</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar activamente en el desarrollo de propuestas y coordinación turística con autoridades gubernamentales.</li> <li>- Desarrollar actividades de promoción turística en conjunto con autoridades y otros agentes del turismo en escuelas y colegios para visitas de lugares turísticos y crear concientización de los valores turísticos de la ciudad.</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia</li> </ul>                                                              |

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación realizada.

**Tabla 11. Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia**

| Perspectiva               | Objetivo estratégico                                            | Indicador                                                              | Medida | Fórmula                                                                                  | Responsable        | Meta |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
| Financiera                | Aumento de ingresos                                             | Ingreso medio por habitación ocupada                                   | %      | Valor de ingreso por habitación ocupada en relación a las habitaciones desocupadas       | Gerencia general   | 25%  |
| Financiera                | Incremento de volumen de ocupación del sector hotelero          | Habitaciones ocupadas                                                  | %      | Habitaciones ocupadas/total habitaciones                                                 | Gerencia           | 90%  |
| Clientes                  | Mejora de servicios de servicios hoteleros                      | Nuevos servicios prestados                                             | %      | Servicios nuevos/servicios totales                                                       | Gestión de Calidad | 90%  |
| Clientes                  | Información de atractivos turísticos                            | Cliente conforme con información turística                             | %      | Satisfacción del cliente                                                                 |                    | 100% |
| Clientes                  | Precios razonables                                              | Índice de precios                                                      | %      | Precios ofertados/precios de mercado                                                     |                    | 75%  |
| Procesos internos         | Promoción hotelera                                              | Cliente satisfecho con la información y atención del personal hotelero | %      | Satisfacción del cliente                                                                 |                    | 100% |
| Procesos internos         | Promoción turística                                             | Cliente conforme con información turística                             | %      | Satisfacción del cliente                                                                 |                    | 100% |
| Procesos internos         | Participación de eventos culturales, de negocios, académicos    | Número de congresos o eventos                                          | %      | Eventos realizados/eventos programados                                                   | Gerencia           | 80%  |
| Aprendizaje y crecimiento | Personal capacitado y formado en el ámbito hotelero y turístico | Personal con formación en el ámbito hotelero y turístico               | %      | Número de reclutados/personal total<br>Horas de formación y capacitación/horas planeadas | Recurso Humano     | 100% |
| Aprendizaje y crecimiento | Mejora de la cultura de servicio                                | Clima organizacional                                                   | %      | Satisfacción de empleados                                                                | Recursos Humanos   | 100% |
| Aprendizaje y crecimiento | Compromiso en promoción hotelera y turística                    | Compromiso de empleados                                                | %      | Número de empleados comprometidos/ empleados totales                                     | Recursos Humanos   | 100% |

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada.

**Tabla 12. Semaforización**

| <b>Color del semáforo que indica el estado de cumplimiento del objetivo estratégico</b> | <b>Puntaje cuantitativo:<br/>Rangos</b> | <b>Puntaje cualitativo</b> | <b>Acciones</b>                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| <b>Roja</b>                                                                             | <b>Menor a 70</b>                       | <b>Insuficiente</b>        | <b>Acción correctiva inmediata</b> |
| <b>Naranja</b>                                                                          | <b>Entre 70 y 80</b>                    | <b>Regular</b>             | <b>Acción correctiva mediata</b>   |
| <b>Amarilla</b>                                                                         | <b>Entre 81 y 95</b>                    | <b>Aceptable</b>           | <b>Acción preventiva</b>           |
| <b>Verde</b>                                                                            | <b>Mayor de 95</b>                      | <b>Excelente</b>           | <b>Reconocimiento</b>              |

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Este sistema de semáforo, alerta al hotel sobre el comportamiento de los indicadores de las áreas del hotel, lo cual contribuye a la toma de decisiones proactivas sobre todo en aquellos procesos y actividades que están generando problemas en los servicios que reciben los turistas. Asimismo, identifica todos los problemas que influyen en la generación de valor a los clientes y a la organización. Las áreas identificadas son: alojamiento, recreación, alimentos y bebidas, así como falta de información turística y extrahotelera.

## **5.2. Evaluación preliminar**

La evaluación del modelo, una vez que se socialice, será de diferentes puntos de vista:

1. Evaluación por parte del tutor de la tesis.
2. Evaluación por parte de los lectores de la tesis, como expertos en el tema.
3. Evaluación por parte de miembros de turismo del GAD-Ambato.
4. Evaluación por parte de representantes del sector hotelero.

## **5.3. Análisis de resultados**

En función de la información recopilada, tanto a nivel documental como de campo realizada a los usuarios de los hoteles objeto de estudio y a sus representantes, y de conversaciones con miembros responsables de turismo del GAD de Ambato, se dispone de este modelo de gestión estratégico apoyado en el Cuadro de Mando Integral, para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios hoteleros, con la finalidad de incrementar su ocupación y de promover el sector

turístico de la ciudad de Ambato, situación que se logra mediante un trabajo conjunto entre el sector hotelero y las autoridades gubernamentales. En este caso, esta investigación constituye el primer paso para lograr fortalecer la promoción turística y la infraestructura hotelera, y a través de ellos fomentar una concientización del ciudadano ambateño en la necesidad de promocionar y ubicar a la ciudad de Ambato como un destino turístico, con una calidad percibida por parte de los turistas.

# 6. Conclusiones y Recomendaciones

## 6.1. Conclusiones

- El estado de arte contribuye a visualizar los trabajos previos que se han realizado en el ámbito del turismo y que aportan en gran medida al desarrollo de la presente investigación para la ejecución de un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato, tanto desde el punto práctico como metodológico, como son los modelos de gestión estratégicos aplicados a nivel mundial y a la información sobre lugares de atracción turística, recabados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato.
- El éxito o fracaso de las empresas hoteleras depende de cuan efectivo puede ser el modelo de gestión en la práctica, empleado con el fin de atraer a los turistas nacionales e internacionales, tal como los señalan los autores que se citan en el presente documento y como lo corrobora el estudio de campo realizado.
- El análisis de campo permite determinar los factores que influyen positiva o negativamente en el quehacer diario las empresas hoteleras y su desconexión con otros agentes turísticos, entre ellos: las autoridades municipales que buscan posicionar a la ciudad como un destino turístico en todo ámbito y no solo comercial, para lo cual están promoviendo a la ciudad como “Ambato territa linda”, y donde el apoyo de todos los sectores, entre ellos el hotelero, mejora la calidad de vida de sus habitantes.
- Los resultados obtenidos permiten visualizar los hoteles y las áreas de alojamiento, recreación, alimentos y bebidas que necesitan de mejoramiento continuo, para brindar un servicio de calidad a los clientes nacionales e internacionales, con un alto nivel de satisfacción, trabajándose de manera proactiva en las falencias detectadas.
- El Modelo de gestión estratégico planteado busca el mejoramiento de atención al cliente por parte del sector hotelero, para lo cual se establecen: las estrategias, los factores clave de éxito y la forma de como monitorear el sistema de gestión, mediante el uso de la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

## **6.2. Recomendaciones**

- Poner en consideración de grupos interesados en el manejo del sector turístico los resultados de la presente investigación, para proyectar de una mejor manera el turismo de la ciudad de Ambato, a través de la gestiones de GAD y de la ejecución del proyecto de investigación de la cual forma parte este estudio en su primera fase.
- Proponer al sector hotelero este modelo de gestión estratégico como fuente metodológica de consulta para diseñar modelos de gestión eficientes, a partir de las falencias identificadas.
- Evaluar el modelo de gestión estratégico planteado por el sector hotelero para fortalecerlo con nuevas ideas, en busca del mejoramiento constante del sector a quien va dirigido la presente investigación.

## Apéndice A

### Instrumentos de Investigación

#### A-1: Modelo de encuesta para medir la satisfacción del turista.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Diseño de un Modelo Estratégico para el Sector Hotelero de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Miguel Torres

**Objetivo:** El objetivo de la presente investigación es recabar información sobre el nivel de servicio que prestan los hoteles de la ciudad de Ambato, con la finalidad de buscar áreas de mejoramiento, por lo cual se solicita su colaboración contestando con la más absoluta veracidad las siguientes preguntas. Agradecemos su colaboración.

1. El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

2. La presentación de los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

3. La habitación cuenta con todos los servicios necesarios para una estancia cómoda.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

4. El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesita.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

5. El tiempo de respuesta del personal es inmediato ante cualquier solicitud de servicio.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

6. Existe un buen trato por parte de los empleados del hotel.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

7. El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

8. Existe el compromiso de los directivos y empleados del hotel para solucionar cualquier inconveniente.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

9. Existe respeto por los objetos personales dentro de la habitación.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

10. Cómo califica el manejo de los procesos de registro y salida del cliente.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

11. Existe la información adecuada acerca de los servicios del hotel.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

12. De requerir información sobre direcciones o lugares solicitados, tiene una respuesta adecuada.

|                        |                    |                 |                       |                           |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

13. Considera que existe la accesibilidad a servicios complementarios (lavandería, internet, spa, entre otros).

| Muy Satisfecho<br>---- | Satisfecho<br>---- | Normal<br>----- | Insatisfecho ---<br>- | Muy Insatisfecho --<br>-- |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|

**Gracias por su colaboración**

**A-2: Modelo de entrevista para medir el grado de gestión de empleados y gestión de la empresa en el sector hotelero.**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

TEMA: Diseño de un Modelo Estratégico para el Sector Hotelero de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Miguel Torres

**Objetivo:** El objetivo de la presente investigación es recabar información sobre el grado de efectividad de los sistemas de gestión de los empleados y sobre la gestión de la empresa. Considerando su experiencia como profesional, estamos interesados en su criterio como experto en el área de gestión estratégica. Agradecemos su cooperación.

**Parte 1.**

1) ¿Ha participado usted en uno de los modelos de gestión del hotel? Cómo ha participado.

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

---

---

2) ¿En cuál modelo o herramienta de gestión ha participado? (Marque con una (X)).

Gestión por procesos \_\_\_\_; Gestión de Calidad \_\_\_\_; Reingeniería \_\_\_\_;

Dirección Estratégica \_\_\_\_;

Sistema de Gestión con apoyo del Cuadro de Mando Integral \_\_\_\_; Otros \_\_\_\_

En caso de marcar otros, por favor especifíquelo: \_\_\_\_\_.

3) ¿Considera usted necesario implementar in modelos de gestión? Argumente a partir de su experiencia

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_

---

---

4) ¿Qué personas dentro del hotel han contribuido al diseño e implementación de un modelo de gestión estratégico?

Máxima Dirección \_\_; Dirección intermedia \_\_; Personal del hotel \_\_; Otros\_\_

En caso de marcar Otros, por favor especifíquelo: \_\_\_\_\_

5) ¿La implementación del modelo de gestión estratégico aplicado ha presentado dificultades? En caso afirmativo, por favor exponga las principales causas:

---

---

---

---

---

---

6) A su entender, ¿cuáles son las principales ventajas que proporcionaría la implementación de un modelo de gestión estratégico?

---

---

---

---

---

7) Indique cuáles han sido las variables que más han influido en el fracaso de la implementación del modelo de gestión estratégico. De ser posible exponga dichas variables de manera prioritaria atendiendo a su grado de influencia, siendo la variable (1) la que más influyó en el fracaso de la implementación.

---

---

---

---

8) ¿Qué tiempo le ha tomado al hotel en la implementación del sistema de gestión?

**Tiempo:** \_\_\_\_ año(s)

**Parte 2.**

**Datos relacionados con la empresa:**

1- Tipo de Alojamiento: Hotel (número de estrellas) \_\_\_\_; Hotel Residencia \_\_\_\_; Hostal \_\_\_\_;  
Hostal Residencia \_\_\_\_; Hostería \_\_\_\_; Motel \_\_\_\_; Otros (indicar) \_\_\_\_

2- Ubicación: .....

3- Su empresa es:

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

|   |                          |                 |
|---|--------------------------|-----------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Estatat         |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Mixta           |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Otras (indicar) |

4- ¿Qué áreas funcionales tiene contiene su empresa?

|   |                          |                               |
|---|--------------------------|-------------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Dirección general (gerencial) |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Administración                |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Comercial                     |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Recursos humanos              |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Mantenimiento                 |
| 6 | <input type="checkbox"/> | Calidad                       |
| 7 | <input type="checkbox"/> | Otros (indicar)               |

5-¿Qué servicios complementarios oferta a parte del alojamiento?

|   |                          |                                    |
|---|--------------------------|------------------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Restaurante                        |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Spa                                |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Piscina                            |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Lavandería                         |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Sala de convenciones               |
| 6 | <input type="checkbox"/> | Área Wi Fi                         |
| 7 | <input type="checkbox"/> | Información turística y transporte |
| 8 | <input type="checkbox"/> | Otras (indicar)                    |

6- En relación con las siguientes afirmaciones sobre la estructura organizativa de su empresa.

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Nada de acuerdo, (2) Poco de acuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo y, (5) Muy de acuerdo.

|                                                                                                  |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Los directores de los distintos departamentos tienen autonomía a la hora de tomar decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. El control de cada responsable es efectivo.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Los empleados tienen capacidad de resolver problemas.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Los empleados no intervienen en la fijación de objetivos.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Los empleados conocen las metas y objetivos de la organización.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. La comunicación del responsable del área de trabajo y los subordinados son buenas.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7- La capacitación de los empleados en atención al cliente es permanente. Argumente su respuesta

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

---



---

8- Su empresa tiene una continua búsqueda de oportunidades de mercado, desarrollando nuevos productos y servicios:

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Muy baja, (2) Baja, (3) Media, (4) Alta y (5) Muy alta.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

¿Cómo la realiza?

---



---

9- Ordene las siguientes estrategias según la importancia que tienen para su empresa (1 será la prioritaria)

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
|  | Precios                              |
|  | Calidad de los servicios             |
|  | Costos                               |
|  | Ingresos                             |
|  | Inversiones                          |
|  | Innovación + Desarrollo + Tecnología |
|  | Atención al cliente                  |
|  | Otros (indicar).....                 |

10- De las siguientes actuaciones posibles, señale en qué medida su empresa las realiza.

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Nada de acuerdo, (2) Poco de acuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo y (5) Muy de acuerdo.

|                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Respondemos rápidamente a las oportunidades que se presentan en el mercado.                                       | 1 2 3 4 5 |
| 2. Respondemos a los cambios que se producen en nuestro entorno antes que nuestros competidores.                     | 1 2 3 4 5 |
| 3. Tenemos la habilidad de adaptar los productos o servicios ofertados rápidamente a lo solicitado por los clientes. | 1 2 3 4 5 |
| 4. Cuando introducimos nuevos servicios lo hacemos porque lo demanda el cliente.                                     | 1 2 3 4 5 |
| 5. Ofrecemos una cartera de servicios lo suficientemente amplia.                                                     | 1 2 3 4 5 |
| 6. Estamos más interesados en desarrollar los mercados en los que estamos, que en desarrollar nuevos mercados.       | 1 2 3 4 5 |
| 7. Cuando introducimos un nuevo servicio lo hacemos presionados por la competencia.                                  | 1 2 3 4 5 |

11- A continuación, se indican algunos valores enfrentados correspondientes a tipos ideales (persona - organización), valore el grado de desarrollo que tiene cada una de ellas en su empresa.

Por favor, conteste 1 de acuerdo con la información de la izquierda, 5 de acuerdo con la información de la derecha.

|                                                                                                                    |          |                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Tareas repetitivas                                                                                              | 1      5 | 1. La tarea varía constantemente                                                                               |
| 2. Los empleados no asumen riesgos                                                                                 | 1      5 | 2. Los empleados asumen riesgos                                                                                |
| 3. Ambiente orientado al logro de los objetivos individuales                                                       | 1      5 | 3. Ambiente orientado a la formación de equipos                                                                |
| 4. Los trabajadores temen al cambio                                                                                | 1      5 | 4. Los trabajadores no temen al cambio                                                                         |
| 5. Objetivos individuales                                                                                          | 1      5 | 5. Objetivos colectivos                                                                                        |
| 6. Comportamiento competitivo                                                                                      | 1      5 | 6. Comportamiento colaborador                                                                                  |
| 7. Los empleados no comparten, tanto los éxitos como los fracasos de la organización                               | 1      5 | 7. Los empleados comparten tanto los éxitos como los fracasos de la organización                               |
| 8. Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo, no se toman conjuntamente entre todos los afectados | 1      5 | 8. Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo se toman conjuntamente entre todos los afectados |
| 9. Los empleados no hablan diferentes idiomas                                                                      | 1      5 | 9. Los empleados hablan diferentes idiomas                                                                     |

12- En el caso de que su empresa aplique técnicas de gestión, valore cómo han influido en la obtención de los siguientes objetivos.

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Muy poco, (2) Poco, (3) Indiferente, (4) Bastante y (5) Mucho.

|                                                        |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Incremento de los ingresos                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Reducción de costos                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Aumento de la satisfacción de los clientes externos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Aumento de la satisfacción de los clientes internos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mayor calidad en los servicios prestados            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Creación de valor                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Otros (Indicar).....                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Gracias por su colaboración.**

## Referencias

Acerenza, M. (1986). *Administración del Turismo*. México: Editorial Trillas S.A.

Asamblea Constituyente (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.

Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano

Carbajal Ramos (2005). *El planteamiento estratégico como instrumento de desarrollo del sector del turismo en el Perú*. Disponible en <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2708>

Chacón, G. (2003). *Antecedentes, ventajas y limitaciones del costeo por actividades*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/siscontcostemprhot.htm>

Congreso Nacional del Ecuador (2008). *Reglamento general a la ley de turismo*. Quito: Congreso Nacional del Ecuador.

Consejo de participación ciudadana y control social (2012). *Herramientas para promover la participación ciudadana*. Quito: Consejo de participación ciudadana y control social.

Druker, P. (1954). *The practice off management: ¿Cómo dirigir mejor a los empleados?* Disponible en: [www.gerenteweb.com](http://www.gerenteweb.com).

El Diario (5 de julio de 2010). *El Diario*. Recuperado el 18 de diciembre de 2014, de <http://www.el-diario.ec/noticias-manabi-ecuador/158371-en-fiestas-pasadas-de-ambato-hubo-mas-turistas-de-la-sierra-que-de-la-costa>.

Fantova, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: CCS

Fred, D (1990). *La gerencia estratégica*. Editorial. Legis. Santafé de Bogotá.

Fundación COTEC para la Investigación Tecnológica (2007). *Innovación en el sector hotelero*. Gráficas Arias Montano S.A.

García, F., Freijero, A., & Loureiro, D. (2005). *Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas*. España: Ideaspropias Editorial.

García Morales (2010). *Planificación estratégica*. Universidad Tecnológica Equinoccial.  
Repositorio ute.edu.ec/bitstream/123456789/9022/1/43317\_1pdf

García Manging, J., Estrada, L. (2009). *Proyecto de inversión para la creación de un hotel en la ciudad de Guayaquil*. Universidad Santiago de Guayaquil

Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato (2001-2014). *Ordenanzas de Ambato en el sector turismo*

Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato (2014). *Rutas Turísticas*

Goldratt, E. (2007). *Cadena Crítica*. Ediciones Granica S. A. Argentina

Goldratt, E. (2004). *La Meta*. Tercera Edición Revisada. Eliyahu M. Goldratt.

Goodstein, L.; Nolan, T.; Pfeiffer, W. (2000). *Planificación estratégica aplicada*. Bogotá-Colombia.

Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México: Mcgraw Hill/Interamericana editores.

Hill, C. (1996). *Administración Estratégica: un enfoque integrado*. Mac Graw Hill. Colombia.

Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. Patria Cultural.

Imai, M. (2001). Kaizen. *La chive de la ventaja competitiva japonesa*. México: Grupo Patria Cultural.

Ishikawa, K. (1990). *Qué es el control total de calidad*. México: Norma

Jiménez, G. (1982). *Apuntes de la cátedra sobre teoría turística*. Universidad del Externado de Colombia. Bogotá.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona-España.

Koontz, H. & Weihrich (1993). *Elementos de administración*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. & Weihrich (2007). *Elementos de administración*. México: Mc Graw Hill.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.

Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Díaz de Santos S. A. España.

Menguzzato, M.; Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel. España.

Ministerio de Turismo del Ecuador (2012). *América Turística*. Quito: América Turística

Ministerio de Turismo del Ecuador (2012). *La experiencia turística en el Ecuador. Cifras esenciales de turismo interno y receptor*. Quito: Ministerio de Turismo

Molina, S. (2000). *El Posturismo: de los centros turísticos industriales a las ludópolis*. México: Tesis Económicas Profesionales.

Moskowitz, H. (1982). *Investigación de operaciones*. Londres: Prentice Hall

Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson

Organización Mundial de Turismo –OMT- (2014). *Organización Mundial de Turismo*. Recuperado

el 17 de diciembre de 2014, de <http://media.unwto.org/es/press-realese/2014-05-14/el-turismo-internacional-genera-14-billones-en-ingresos-derivados-de-export>.

Organización Mundial de Turismo –OMT- (1998). *Introducción al turismo*. OMT-Madrid

Pereira Moliner, J (2005). *Análisis competitivo mediante grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño: aplicación al sector hotelero*. Universidad de Alicante-España

Ramón, M. (2013). *Hoshin Kanri: una evolución de la Dirección por Objetivos*. Recuperado de [www.theflowfactory.es/wp-content/uploads/Articulo\\_Hoshin\\_Kanri.pdf](http://www.theflowfactory.es/wp-content/uploads/Articulo_Hoshin_Kanri.pdf).

Sallenave, J. (1991). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Secretaría de Turismo (2001). *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. México.

Schroeder, R. (2011). *Administración de Operaciones, conceptos y casos contemporáneos*. México: Mac Graw Hill.

Superintendencia de Salud del Gobierno de Chile (2010). *Indicadores de calidad: criterios para la definición de umbrales*.

Tamariz Dueñas, P. (2010). *Plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible para la bioregión del estuario Río Chone*. Universidad para la Cooperación Internacional -UCI-

Whellen & Hunger (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.

Zambrano, L. (2014). *La industria del turismo mantiene su crecimiento*. Recuperado de Diario Expreso, julio 13 de 2014.

## **Resumen Final**

Diseño de un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato

Miguel Augusto Torres Almeida

86 páginas

Proyecto dirigido por: Osmany Pérez, PhD

En el presente trabajo de investigación se desarrolla un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato, con la finalidad de potenciar el manejo administrativo y que contribuya a incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios que brindan los hoteles de la ciudad de Ambato, empleando el método analítico-sintético con el objetivo de establecer claramente la problemática del sector hotelero y con ello proponer soluciones que coadyuven al mejoramiento no sólo de atención al cliente sino del desenvolvimiento de los miembros que forman parte de este servicio en la promoción de los atractivos turísticos de la ciudad, y así lograr de la ciudad de Ambato una ruta turística apreciada tanto por los visitantes nacionales como internacionales, y que vaya acorde con el *slogan* “Ambato Tierrita Linda”, establecido por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad. Además, se plantea el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión del trabajo de investigación.