



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Análisis de los factores que inciden en la planificación
estratégica como medio para mejorar la productividad de las
empresas del sector hotelero de Salinas**

AUTORES:

Fierro Pérez, Tamara Mayte

Pérez Castro, Allisson Marisol

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

INGENIERA COMERCIAL

TUTORA:

Ing. Valdiviezo Valenzuela, Patricia Luciana, Mgs

Guayaquil, Ecuador

Guayaquil, 14 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Fierro Pérez, Tamara Mayte y Pérez Castro, Allisson Marisol**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero Comercial**.

TUTORA

f.

Ing. Valdiviezo Valenzuela, Patricia Luciana, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs.

Guayaquil, 14 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Fierro Pérez, Tamara Mayte y Pérez Castro, Allisson Marisol**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **Análisis de los factores que inciden en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas del sector hotelero de Salinas**, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 14 de septiembre del 2020

LAS AUTORAS

f. 
Fierro Pérez, Tamara Mayte

f. 
Pérez Castro, Allisson Marisol



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Fierro Pérez, Tamara Mayte y Pérez Castro, Allisson Marisol**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis de los factores que inciden en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas del sector hotelero de Salinas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 14 de septiembre del 2020

LAS AUTORAS

f. 
Fierro Pérez, Tamara Mayte

f. 
Pérez Castro, Allisson Marisol

REPORTE URKUND

URKUND

Documento: [TESIS PEREZ FIERRO OFICIAL.docx](#) (D78325122)

Presentado: 2020-08-28 17:59 (-05:00)

Presentado por: Patricia Luciana Valdiviezo Valenzuela (patricia.valdiviezo@cu.ucsg.edu.ec)

Recibido: patricia.valdiviezo.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Tesis Final Fierro - Perez [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 51 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
>	TESIS 50% PEREZ-FIERRO.docx
	TT Banda Regalado Ariana Cristina.docx
	TESIS Avance 50% studio del Cloud Computing como herramienta estructural de la cadena de...
	Tesis prefinal 2020.docx
	ELAINE ARREAGA PAZMIÑO MARTHA AUCAPIÑA ANDRADE.docx

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

ANÁLISIS PESTA Político Económico Socio-cultural Tecnológico Ambiental

INCLUDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png" * MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png" * MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png" * MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png" * MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png" * MERGEFORMATINET

f. _____

Ing. Valdiviezo Valenzuela, Patricia Luciana, Mgs.

f.

Fierro Pérez, Tamara Mayte

f.

Pérez Castro, Allisson Marisol

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y a nuestra directora de carrera la Econ. Lucia Pico que con su acertada dirección nos ha patrocinado moralmente para continuar en esta carrera. A los señores catedráticos de esta Facultad y en especial al Econ. Danny Arévalo, Coordinador de Titulación, quien con su carisma y directriz bien acertada analizó minuciosamente el mismo

Tamara Fierro Pérez

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por ser mi soporte y fortaleza, por darme la oportunidad de llegar hasta este momento que he esperado durante años y por permitirme cumplir una meta más en mi vida profesional.

A mi madre Marisol Castro que desde el cielo me dio las fuerzas para lograr aquella meta que tanto anhelábamos. A mi familia en general que me ha apoyado a través de toda esta travesía y ha estado siempre presente. A mis amistades por motivarme a continuar.

Finalmente, a todos los docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

Allisson Pérez Castro

DEDICATORIA

A Dios.

Por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos de mi vida.

A Mis Padres.

Carlos Fierro y Lupe Pérez, por ser mi ejemplo de lucha constante, mi apoyo, el pilar fundamental en mi vida les dedico este trabajo en el que consta todo mi esfuerzo y gratitud hacia ustedes.

A Mis Hermanas.

Diana y Karla Fierro, por ser mi fuente de motivación para la culminación de este trabajo, les agradezco su amor incondicional.

A Mis Sobrinos.

Gian y Luka, por ser mi mayor inspiración, y motivación para ser mi mejor versión día a día, a los amores de mi vida les dedico este trabajo.

A Mi Tía.

Mayito, mi angelito en el cielo te dedico este trabajo porque sé que me has dado la fuerza necesaria en los momentos más difíciles en los que me he encomendado a ti.

A Mi Enamorado.

Carlos Terreros, mi gran amor, por estar presente en todo momento cuando más te he necesitado, darme fuerzas y cariño incondicional, te dedico este trabajo.

A Mis Maestros.

Finalmente dedico este trabajo a todos mis maestros, especialmente al Econ. Danny Arévalo, la Mgs. Georgina Balladares, y mi directora de carrera la Econ. Lucia Pico, quien con sus enseñanzas han impulsado el desarrollo de nuestra formación profesional y han colaborado directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Tamara Fierro Pérez

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a mi guerrera (mi madre) Marisol Castro que ha sido mi motor para poder culminar esta etapa en mi vida que más que una ilusión mía era un sueño de ella. A mi familia por estar siempre presente, acompañándome con apoyo moral y mucho amor brindado a lo largo de esta etapa de mi vida y no dejar que me rinda a pesar de las adversidades presentadas en el camino.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que mi vida universitaria fuera una de mis mejores experiencias.

Allisson Pérez Castro



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Econ. Pico Versoza, Lucía, MSc

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Econ. Arévalo Vecillas, Danny, PHD

COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Econ. Maldonado Cervantes Jorge

OPONENTE

CALIFICACIÓN

Guayaquil, de septiembre de 2020

Economista

Danny Arévalo Avecillas

COORDINADOR UTE A-2020

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis consideraciones:

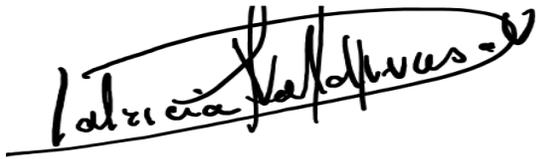
Mgs. **VALDIVIEZO VALENZUELA LUCIANA PATRICIA**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designada TUTORA del proyecto de grado de **PEREZ CASTRO MARISOL ALLISSON**; cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado **ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE SALINAS** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

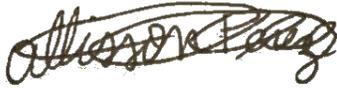
Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2019 a mi cargo, en la que me encuentra (o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE SALINAS**” somos el Tutor Mgs. **VALDIVIEZO VALENZUELA, LUCIANA PATRICIA** de la Srta **PEREZ CASTRO MARISOL ALLISSON** y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10; Diez sobre Diez.**

Atentamente,



Mgs. VALDIVIEZO VALENZUELA, LUCIANA PATRICIA
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN



Pérez Castro Marisol Allisson
C.I 0955922877
Autor del Proyecto

CALIFICACIÓN

Guayaquil, de septiembre de 2020

Economista

Danny Arévalo Avecillas

COORDINADOR UTE A-2020

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis consideraciones:

Mgs. **VALDIVIEZO VALENZUELA LUCIANA PATRICIA**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designada TUTORA del proyecto de grado de **FIERRO PEREZ MAYTE TAMARA**; cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado **ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE SALINAS** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

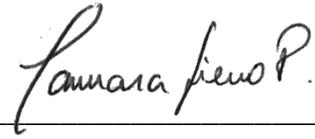
Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2019 a mi cargo, en la que me encuentra (o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE SALINAS**” somos el Tutor Mgs. **VALDIVIEZO VALENZUELA LUCIANA PATRICIA**” de la Srta **FIERRO PEREZ MAYTE TAMARA**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10; Diez sobre Diez.**

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature appears to read "Luciana Valdiviezo".

Mgs. VALDIVIEZO VALENZUELA, LUCIANA PATRICIA
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature appears to read "Tamara Fierro P.".

Fierro Perez Mayte Tamara
C.I 0926048968
Autor del Proyecto

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	2
ANTECEDENTES.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
CAMPO DE ACCIÓN O DE INVESTIGACIÓN.....	14
LIMITACIONES.....	15
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	16
1.1. Sector Hotelero.....	16
1.2. Teorías de la calidad.....	16
1.2.1. La teoría de Deming.....	17
1.2.2. Teoría de Crosby.....	17
1.2.3. La teoría de Joseph Juran.....	18
1.2.4. El marco EFQM.....	18
1.2.5. Teoría de Ishikawa.....	20
1.2.6. Teorías de calidad de servicios.....	20
1.3. Emprendimiento.....	21
1.4. Turismo.....	22
1.4.1. Origen del turismo.....	23
1.4.2. Importancia del turismo.....	24
1.4.3. Innovación en la industria del turismo.....	24

1.4.4.	Teorías de Turismo.....	25
1.5.	Teorías emprendimiento.....	26
1.5.1.	Teoría de la innovación.....	26
1.5.2.	Teoría del cambio social.....	27
1.5.3.	Teorías del plan estratégico.....	27
1.5.3.1.	Plan estratégico.....	29
1.5.3.1.1.	Elementos de un plan estratégico.....	29
1.5.4.	Teorías de administración.....	31
1.5.4.1.	Teoría de la gestión de sistemas.....	32
1.6.	MARCO CONCEPTUAL.....	32
1.6.1.	Cliente.....	32
1.6.2.	Hotel.....	33
1.6.3.	Hostal.....	33
1.6.4.	Motel.....	33
1.6.5.	Productividad empresarial.....	33
1.6.6.	Población.....	34
1.6.7.	Población finita.....	34
1.6.8.	Muestra.....	34
1.6.9.	Métodos de muestreo.....	34
1.6.10	Misión.....	35
1.6.11.	Visión.....	35
1.6.12.	Gestión.....	35
1.6.13.	Inversión.....	36
1.6.14.	Organización.....	36
1.6.15.	TIR.....	36

1.6.16. Evaluación Financiera.....	36
1.6.17. Indicadores Financieros	36
1.6.18. Investigación cualitativa	37
1.6.19. Investigación cuantitativa	37
1.6.20. Variables	37
1.6.21. Variable independiente	37
1.6.22. Variable dependiente	37
1.6.23. Instrumentos empleados en investigaciones cualitativas.....	38
1.6.24. Encuesta	38
1.6.25. Entrevista	38
1.7. MARCO REFERENCIAL	38
1.7.1. Historia del Cantón Salinas	40
1.7.2. Turismo en Salinas.....	41
1.7.3. Pérdida en Hoteles del sector Santa Elena, periodo 2016 – 2019	41
1.7.4. Temporada alta y baja en la Provincia de Santa Elena	44
1.7.5. Situación del sector hotelero en Santa Elena durante el periodo 2016 - 2019... 44	
1.8. MARCO LEGAL	46
1.9. LEY DE FERIADOS 2019	50
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	52
2.1. OBJETIVO	52
2.2. PREGUNTA.....	52
2.3. ALCANCE	52
2.4. LIMITACIÓN	53
2.5. TIPO DE METODOLOGÍA	53
2.5.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53

2.5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.5.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
2.6.1. ENCUESTA.....	54
2.6.2. ENTREVISTA	55
2.7. TIPO DE MUESTREO A UTILIZAR	55
2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA	55
2.8.1. Población	55
2.8.2. Muestra	56
2.9. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	57
2.9.1. Variables de la investigación	57
2.10. Análisis de Datos	58
CAPÍTULO 3: RESULTADOS	59
3.1. Investigación cuantitativa	59
3.2. Análisis de entrevistas (Investigación Cualitativa)	71
CAPITULO 4: PLAN ESTRATEGICO	75
4.1. ANALISIS EXTERNO: PESTA.....	75
4.1.1. Análisis económico.....	75
4.1.2. Análisis social cultural.....	76
4.1.3. Análisis legal-político	77
4.1.4. Análisis ambiental.....	77
4.1.5. Análisis tecnológico.....	78
4.2. Impacto en clientes - proveedores de cada una de las variables del entorno.....	78
4.2.1. Impacto sobre clientes	78
4.2.2. Impacto sobre los proveedores	79

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	81
4.4. Factores Externos (Oportunidades y Amenazas)	83
4.4.1. Oportunidades	83
4.4.2. Amenazas	83
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	84
4.6. Factores Internos (Fortalezas y Debilidades de los hoteles del cantón Salinas).	85
4.7. Implementación del Plan Estratégico	86
4.8. Modelo de Inteligencia Emocional y Efectividad del Líder del Equipo	89
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS	94
ANEXOS	100
Anexo 1. Hoteles de la Provincia de Santa Elena.....	100
Anexo 2. Hoteles de Salinas con el número de estrellas.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales Países de Llegadas de Extranjeros al Ecuador.....	6
Tabla 2. Resumen del Empleo por Actividad del Sector Turístico	8
Tabla 3. Pérdidas Registradas en el Sector Hotelero de Santa Elena, periodo 2016 - 2019	42
Tabla 4. Clasificación de los Hoteles en Salinas	46
Tabla 5. Ley de Feriados en el Ecuador del año 2019.....	51
Tabla 6. Porcentajes de los Hoteles según su Categoría.....	56
Tabla 7. Variables de implementar en el estudio.....	58
Tabla 8. Resumen de los Resultados Relevantes de los Encuestados	74
Tabla 9. Impacto de los Factores Externos sobre los Clientes	79
Tabla 10. Impacto de los Factores Externos sobre los Proveedores.....	81
Tabla 11. Impacto de los Factores Externos sobre las Empresas	82
Tabla 12. Matriz EFE de los hoteles de Salinas	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento del PIB 2007-2017. Fuente tomada de Cámara de Comercio de Ecuador, 2017.....	4
Figura 2. Tasa de Desempleo a Nivel Nacional, Urbano y Rural 2007 - 2017. Fuente tomada de INEC, 2017.....	5
Figura 3. Llegadas provisionales a Ecuador. Fuente tomada del Ministerio del Turismo, 2020.....	6
Figura 4. Alojamientos de turistas en el Ecuador. Fuente tomada del Ministerio del Turismo, 2020.....	7
Figura 5. Evolución Temporal del Turismo en Salinas. Fuente tomada del Ministerio del Turismo, 2020.....	9
Figura 6. Contribución Económica del Turismo. Fuente tomada del Ministerio del Turismo, 2020.....	10
Figura 7. Respuesta de la pregunta uno del cuestionario. Fuente elaborada por las autoras	59
Figura 8. Respuesta de la pregunta uno del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras	60
Figura 9. Respuesta de la pregunta dos del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras	60
Figura 10. Respuesta de la pregunta tres del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras.....	61
Figura 11. Respuesta de la pregunta cuatro del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras.....	61
Figura 12. Respuesta de la pregunta cinco del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras.....	62
Figura 13. Respuesta de la pregunta seis del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras.....	62
Figura 14. Respuesta de la pregunta siete del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras.....	63
Figura 15. Respuesta de la pregunta ocho del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras.....	63

Figura 16. Respuesta de la pregunta nueve del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras.....	64
Figura 17. Respuesta de la pregunta diez del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras.....	65
Figura 18. Respuesta de la pregunta uno del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras.....	66
Figura 19. Respuesta de la pregunta dos del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras.....	67
Figura 20. Respuesta de la pregunta tres del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras.....	67
Figura 21. Respuesta de la pregunta cuatro del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras.....	68
Figura 22. Respuesta de la pregunta cinco del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras.....	68
Figura 23. Respuesta de la pregunta seis del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras.....	69
Figura 24. Respuesta de la pregunta siete del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras.....	69
Figura 25. Respuesta de la pregunta ocho del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras.....	70
Figura 26. Análisis Pesta de los Hoteles de Salinas. Fuente elaborada por las autoras	75
Figura 27. Estructura del Plan Estratégico. Tomado de D´Alessio (2010)	86
Figura 28. Modelo de Inteligencia Emocional del Líder. Adaptado de D´Alessio (2010)...	90

RESUMEN

La productividad en la industria hotelera es cada vez más importante a medida que aumentan los costos. Dado que la industria hotelera requiere mano de obra intensiva, su rentabilidad depende del éxito del capital humano como generador de productividad en los hoteles. Se podría esperar que la mejora de la productividad se refleje en la eficiencia de la planificación estratégica y la capacitación constante del personal; de esta manera se podría cumplir rigurosamente con los estándares de desempeño exigidos por el sector hotelero a nivel nacional e internacional. De hecho, la realidad ha sido bastante diferente para la mayoría de las compañías hoteleras hasta la fecha. Este proyecto de investigación, tiene como propósito analizar los factores que inciden en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas del sector hotelero de Salinas.

Palabras clave: Sector hotelero, planificación estratégica, turismo, productividad, clientes.

ABSTRACT

Productivity in the hotel industry is becoming increasingly important as costs increase. Since the hotel industry is labor intensive, its profitability depends on the success of human capital as a generator of productivity in hotels. It could possibly be expected that the productivity improvement will be reflected in the efficiency of strategic planning and continuing staff training; In this way, the performance standards demanded by the hotel sector, both local and foreign, could be rigorously met. In fact, the reality has been quite different for most hotel companies to date. The purpose of this research project is to analyze the factors that affect strategic planning as a means to improve the productivity of companies of the hotel sector in Salinas.

Key words: Hotel sector, strategic planning, tourism, productivity, clients

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa y planificación estratégica de las empresas son de vital importancia para generar productividad y rentabilidad en el mediano y largo plazo. Los hoteles son empresas que brindan un servicio personalizado a los clientes donde el tener un modelo de gestión es de vital importancia para mantenerse en el mercado. El sector hotelero en Salinas tiene deficiencia en su manejo administrativo, por tal motivo nos vemos en la necesidad de investigar un nuevo modelo de diseño de gestión administrativa para optimizar con eficiencia sus recursos (D'Alessio, 2010). En el mundo empresarial existen modelos de gestión exitosos entre ellos el de dirección estratégica; el cual permite a los hoteles mantener una ventaja competitiva con las otras empresas (Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

Fred (2003) definió a la dirección estratégica como “el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p.5). De esta manera se busca mejorar el sistema de trabajo, organizar el interior de la organización y resolver los problemas del sector hotelero en relación al tiempo de espera de atención a los clientes para que tengan un acceso equitativo a los servicios planteados (Alavi & Leidner, 2001; Dansereau et al., 1975).

En ese contexto, las necesidades de innovación de la gerencia para generar planificación estratégica relacionan el trabajo interno de la organización en función al rendimiento y resultado de la estrategia implementada, en donde las capacidades gerenciales y el liderazgo permitan ser de base para la toma de decisiones en la institución (Arévalo, Padilla, Pino, & Cevallos, 2019).

Transformar la gestión hotelera para mejorar la calidad de atención en todos sus servicios a los turistas y optimizar sus recursos financieros, tiene varios significados e implicaciones, se trata de un proceso de cambio a corto y mediano plazo según sean los recursos del sector hotelero, que tiene como núcleo el incremento de la productividad (Becchetti, Bedoya, & Paganetto, 2003).

En primer lugar se realizará una evaluación para determinar las falencias administrativas del sector, en cuanto a satisfacción de clientes a través de un instrumento como lo es la encuesta realizadas a ciertos hoteles del cantón Salinas; a fin de crear y consolidar distintas formas de hacer gestión a través de la planeación estratégica, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad y la pertinencia para que los clientes reciban una atención digna de calidad y calidez en todos sus servicios (Chawla & Kelloway, 2004).

Por lo tanto, este estudio tiene como propósito analizar cada uno de los factores que inciden en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas de uno de los sectores más cotizados en la industria, que es el sector hotelero.

ANTECEDENTES

Según información del Banco Central del Ecuador (BCE) evaluados por la Cámara de Comercio de Guayaquil (2017), la economía ecuatoriana ha experimentado una seria desaceleración a partir del año 2011, observándose aún más comprometida con la caída de los precios del petróleo a partir del año 2014, finalizando el año 2016 con un decrecimiento del PIB de -1.5%. Organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI), Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) y Banco Mundial (BM), pronosticaron

cifras negativas en cuanto al crecimiento del PIB para el 2017, recalcando así que la economía de los ecuatorianos, está deteriorada. Como podemos observar en la figura uno hubo un crecimiento de la economía del año 2009 al 2011; después de este periodo la economía tuvo un decrecimiento marcado afectando a sectores estratégicos de la economía como lo es la industria hotelera, que tuvo un decrecimiento importante de sus ventas en dicho periodo. Para el año 2020, hay una importante contracción de la economía debido a la pandemia que está perjudicando las economías y el desarrollo de las mismas a nivel mundial.

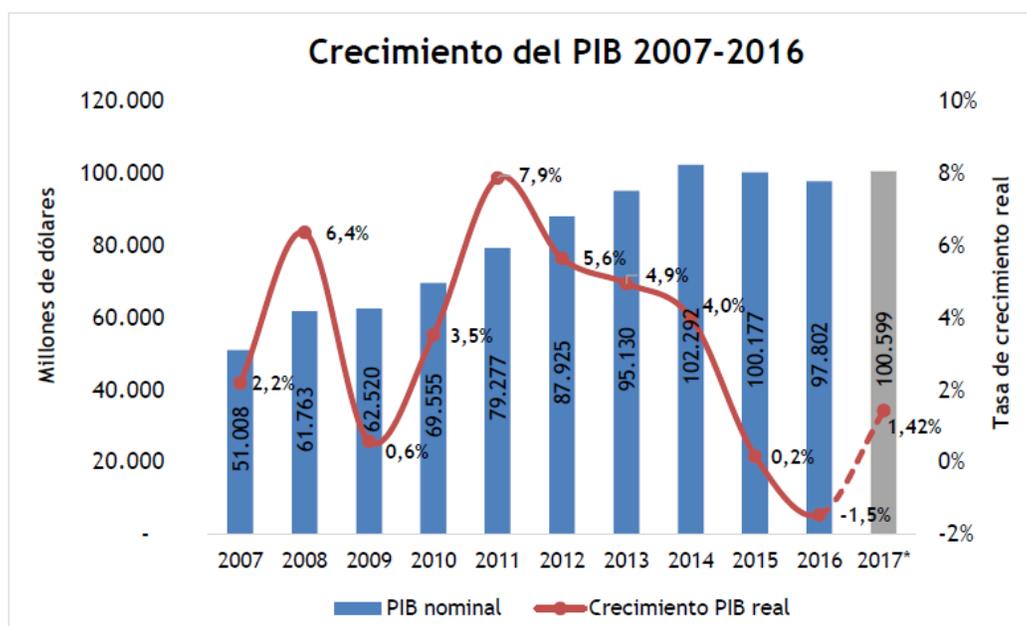


Figura 1. Crecimiento del PIB 2007-2017. Fuente tomada de Cámara de Comercio de Ecuador, 2017.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) manifestó que la tasa de desempleo del Ecuador en el mes de septiembre fue de un 4,1% de la población económicamente activa. Por esta razón aportar a la transformación de la matriz productiva, por medio de la creación y fortalecimiento de las industrias, induciría a poder captar personas que se encuentran desempleadas, y de esta forma se podría dinamizar la economía del país, por medio de una mejora constante de los productos nacionales producidos con calidad y con

valor agregado. Es importante acotar que existe un desempleo marcado en varios sectores estratégicos de la economía como por ejemplo el sector hotelero que se ha visto gravemente afectado por la pandemia que azota actualmente a todo el mundo. La idea es mejorar los procesos internos de los hoteles, su planificación estratégica para que de esta forma se vea reflejado en su productividad. La innovación en los servicios es fundamental para que estas empresas de servicios (hoteles) sigan en funcionamiento a lo largo del tiempo y puedan generar plazas de empleo y generen un aporte importante al crecimiento económico del país.

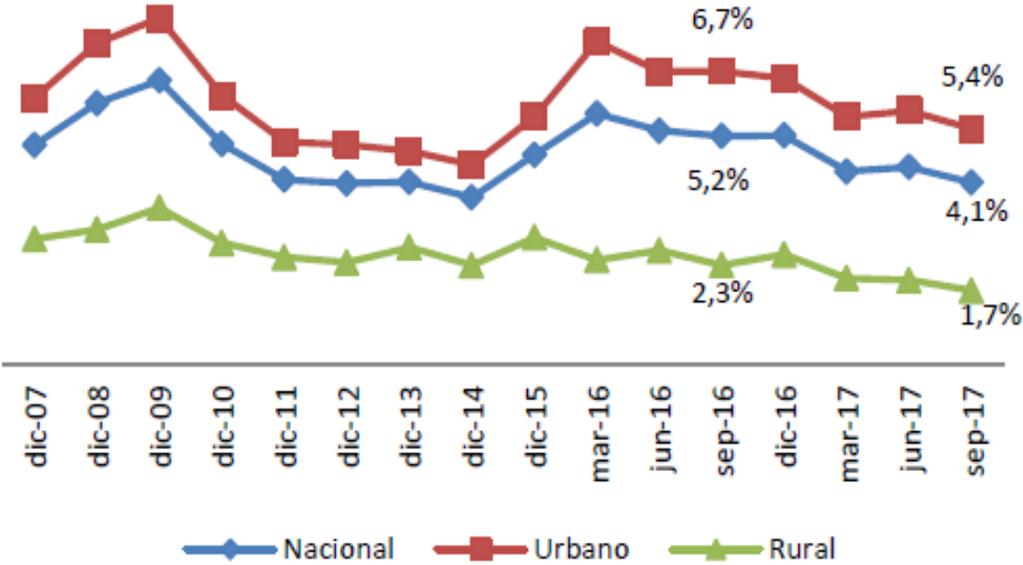


Figura 2. Tasa de Desempleo a Nivel Nacional, Urbano y Rural 2007 - 2017. Fuente tomada de INEC, 2017.

Llegadas provisionales a Ecuador (nacionalidad)

enero 2019 190.366 Llegadas visitantes extranjeros	enero 2020 150.426 Llegadas visitantes extranjeros	Δ ene-20/19 ▼ -21,0% vs. ene. 2018 Decrecimiento
enero 2019 (Sin VEN) 141.608 Llegadas visitantes extranjeros	enero 2020 (Sin VEN) 145.065 Llegadas visitantes extranjeros	Δ ene-20/19 ▲ 2,4% vs. ene. 2018 Crecimiento

Figura 3. Llegadas provisionales a Ecuador. Fuente tomada del Ministerio del Turismo, 2020.

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador (2020) tuvimos una llegada de visitantes extranjeros igual a 141.608 en el año 2019 (sin contar a los venezolanos) y para enero del 2020 tuvimos 145.065 (sin contar a los venezolanos). Esta cifra se ha visto gravemente afectada por la pandemia del Covid-19, lo que indica que hay menos turistas extranjeros en el Ecuador y lógicamente esto representa una disminución de los ingresos del sector hotelero lo que se ha reflejado en una disminución del personal y un aumento del desempleo.

Tabla 1. Principales Países de Llegadas de Extranjeros al Ecuador

Nacionalidad	Enero 2019	Enero 2020	Enero 2020 - 2019
Estados Unidos	28.051	31.252	11,40% ▲
España	7.625	9.108	19,40% ▲
Canadá	4.050	4.768	17,70% ▲
Alemania	2.830	3.087	9,10% ▲
Francia	2.166	2.614	20,70% ▲

La tabla uno indica el origen de extranjeros que vienen hacer turismo en el Ecuador; la mayoría de los turistas vienen de Estados Unidos lo cual ha representado un aumento del 11,40% de enero del 2019 a enero del 2020. En el mismo periodo, hemos tenido un aumento del 19,40% con lo que respecta a visitantes de España; un incremento del 17,70% en lo que respecta a visitantes de Canadá; un incremento del 9,10% en lo que respecta a visitantes de Alemania y un 20,70% de incremento en lo respecta a visitantes de Francia. Lastimosamente, va a existir un decrecimiento importante en lo que respecta a visitantes extranjeros al Ecuador de enero del 2020 a enero del 2021, debido a la pandemia que azota al mundo entero. Lógicamente esto se va a traducir en un decrecimiento considerable de las ventas del sector hotelero y por ende un aumento del desempleo de dicho sector. Esto va a exigir a los hoteles tener un mejor plan de acción y de gestión para poder sobrevivir en este periodo de tiempo.

Alojamiento* - Dic



Figura 4. Alojamientos de turistas en el Ecuador. Fuente tomada del Ministerio del Turismo, 2020.

Como podemos observar en la figura cuatro, la tarifa diaria promedio se ha reducido en un 3,7% en los hoteles cinco estrellas y la tasa de ocupación se ha reducido en un 2,9%; todo esto en el periodo 2018 – 2019. Para los hoteles cuatro estrellas la tarifa diaria promedio se ha reducido en un 10.00% aproximadamente, esto ha originado un aumento de la tasa de ocupación de casi 1,0%; todo esto en el periodo 2018 – 2019.

Tabla 2. Resumen del Empleo por Actividad del Sector Turístico

ACTIVIDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Alojamiento	14.995	13.035	28.333
Alimentos y bebidas	47.671	41.168	88.889
Agencias de servicios turísticos	4.305	5.391	9,697
Establecimiento de intermediación	968	758	1.726
Centro de turismo comunitario	543	444	987
Parques de atracción estables	851	729	1.580
Trasporte turístico	2.472	853	3.329

La tabla dos indica el resumen del empleo por actividad del sector turístico; en lo que respecta a alojamiento tenemos un total de 28.333; en lo que respecta a alimentos y bebidas hay un total de 88.889 personas vinculadas a esta área; en lo que concierne a agencias de servicios turísticos hay un total de 9.697 personas; en lo que respecta con establecimientos de intermediación hay un total de 1.726 personas; en lo que respecta a centros de turismo comunitario hay un total de 987 personas; en lo que respecta a parques de atracción hay un total de 1.580 personas y en lo que concierne a un área estratégica como al de transporte turístico hay un total de 3.329 personas. Por lo anteriormente expuesto es de vital importancia que el gobierno brinde todo el apoyo al sector turístico debido a que es un sector de mucha

relevancia para la economía Ecuatoriana y hay muchos trabajadores que ayudan a mantener el turismo activo en el Ecuador.

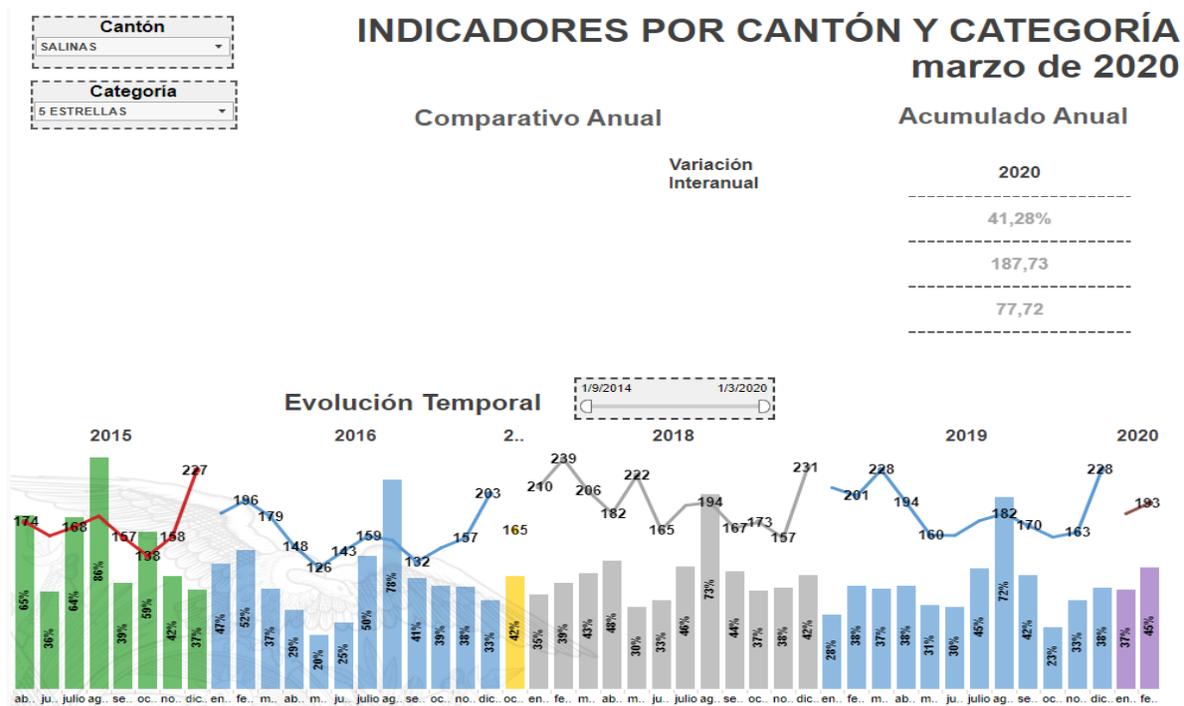


Figura 5. Evolución Temporal del Turismo en Salinas. Fuente tomada del Ministerio del Turismo, 2020.

Como podemos observar en la figura cinco la evolución del turismo en el cantón Salinas ha tenido fluctuaciones importantes a lo largo del tiempo; donde los picos altos se empatan con el crecimiento económico del Ecuador en un periodo determinado y las caídas se observan cuando el Ecuador ha tenido un decrecimiento en su economía. Lo mismo sucede con el empleo en este sector estratégico de la economía, cuando la economía ha estado en expansión el empleo del sector turismo ha sido óptimo y cuando la economía se contrae el desempleo aparece como en la época actual de la pandemia del covid-19, que ha dejado una pérdida significativa y un aumento del desempleo en el sector turismo.

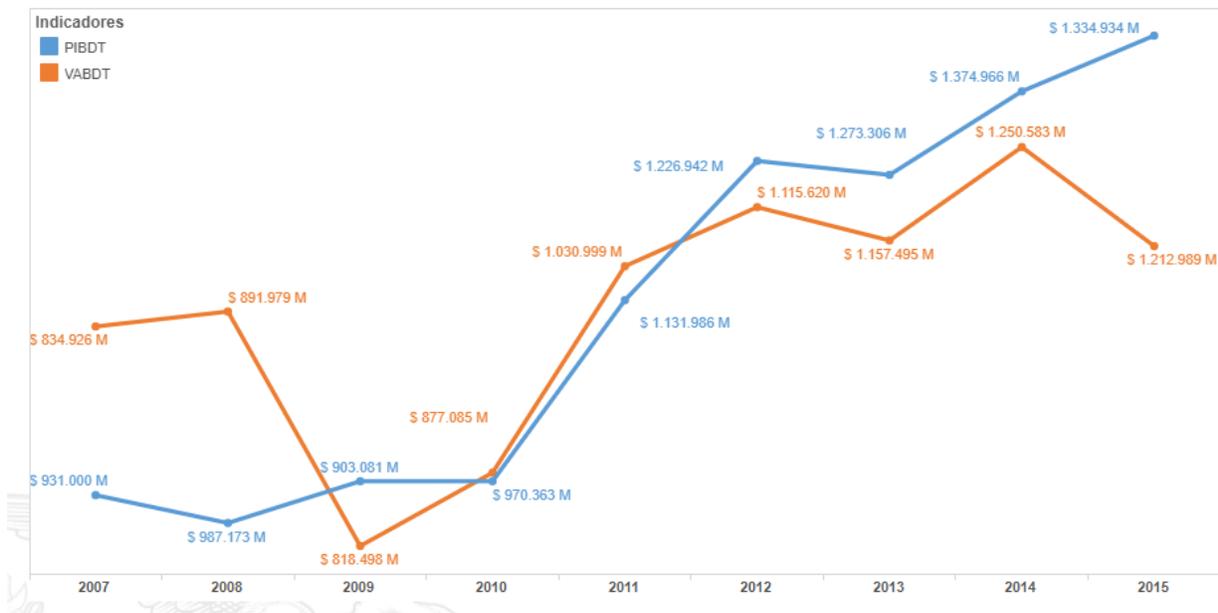


Figura 6. Contribución Económica del Turismo. Fuente tomada del Ministerio del Turismo, 2020.

Como podemos observar hubo una contribución del sector turismo muy importante en la economía ecuatoriana; donde existe un aumento considerable del año 2009 al 2014. Esto trajo muchos beneficios al sector y un aumento considerable del empleo. Lógicamente como la economía del Ecuador se contrajo del 2015 al 2017 eso también afectó al sector turístico; observándose una disminución del empleo y una reducción de las ventas en el periodo analizado.

PLANTEAMIENTO 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. Por otra parte, en América Latina el crecimiento del sector hotelero se ubica en el 4% para el año 2013.

Zambrano (2014) indicó un crecimiento de la industria turística del 14% en el Ecuador y manifestó que los lugares con mayor presencia de turistas en el país son las Islas Galápagos y el Oriente ecuatoriano. Por otra parte, Salinas posee una planta turística e infraestructura hotelera y se proyecta como un destino atractivo para el turismo a nivel internacional; lo que impulsa a este cantón hacia el desarrollo y mejora continua (Chawla & Kelloway, 2004). En este sector, son muchos los hoteles que ofrecen sus servicios; distinguiéndose el uno del otro por su infraestructura, ubicación, beneficios y sobre todo el precio (Ballesteros, 2017); el cual, es una característica clave para la elección del cliente.

El principal problema que tiene la industria hotelera de Salinas es que sus directivos son reacios a implementar nuevos recursos tecnológicos y administrativos, los cuales optimizarían el trabajo del personal humano y permitiría mejorar la eficacia del hotel. No obstante, se limitan a hacerlo ya que encuentran costoso el proceso de establecer un plan estratégico y la implementación de este tipo de recursos (Palma, 2016).

A su vez, los administradores del sector hotelero de Salinas poseen herramientas obsoletas de gestión, debido a la falta de actualización en los modelos y a la falta de capacitación (Bettencourt, Brown, & Roundtree, 2002). Esto ocasiona que exista una insatisfacción por parte de los clientes, que no logran llenar sus expectativas (D'Alessio, 2010). De esta forma, todo el sector se ve afectado, dado a que no están haciendo un uso eficiente de sus recursos; perdiendo productividad (Becchetti et al., 2003), especialmente en tiempos que no son de temporada, donde usualmente deben despedir empleados porque no logran atraer clientes.

JUSTIFICACIÓN

La urbe portera más grande del país, “Salinas” situada en la provincia de Santa Elena, Ecuador, es una de las principales atracciones turísticas, ya que brinda uno de los modernos y exclusivos mercados de inversión inmobiliaria. Ha sido sede de los ISA World Junior Surfing Games Ecuadoren 2009 y de otros eventos turísticos de mucha relevancia para el cantón. Salinas posee dos clubes de yates importantes; Yacht Club y Puerto Lucia Yacht Club; donde turistas de todo el mundo viajan a Salinas para disfrutar de estos clubes y del Surfing que se practica en épocas claves del año. El sector turístico en Salinas es uno de los más grandes de toda la zona costera de Ecuador y se posiciona en uno de los primeros puestos de las playas más visitadas durante todo el año. Sin embargo, este sector se ha visto afectado por muchos factores externos, como la economía del país; lo que ha generado una disminución importante de los turistas especialmente por la pandemia que vivimos actualmente a nivel mundial.

El ciclo de vida cotidiano de un hotel requiere una planificación efectiva (Becchetti et al., 2003). Por esa razón, en los planes estratégicos de los hoteles, debe haber un departamento de recursos humanos en funcionamiento, que garantice que el rendimiento del hotel a largo plazo sea adecuado (D’Alessio, 2010). Del mismo modo, los hoteles deben tener un marco de recursos humanos bien estipulado, que se describe claramente en el proceso de formulación estratégica. Sin embargo, durante el proceso inicial cuando se elabora un plan estratégico en Salinas, no se desarrolla una gestión de mejora de procesos y de planificación estratégica adecuada (Kotter & Cohen, 2002).

Dado el entorno cambiante en el que estos hoteles hacen negocios, requieren una gran capacidad de adaptación para crecer y competir. A pesar de esto, se ha realizado poca

investigación en esta área. Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo identificar y examinar las características de los sistemas de planificación estratégica en hoteles del sector Salinas y su relación con la efectividad organizacional (Dansereau et al., 1975). Para lograr este objetivo, se desarrollará una encuesta, luego de poder revisar cada una de las teorías que permita el desarrollo del estudio, con base a la planificación estratégica y su efectividad en los mercados desarrollados y emergentes (Bettencourt et al., 2002).

Esta investigación será un referente académico para investigaciones en cuanto a una mejora tanto en la productividad del sector hotelero de Salinas como en la planificación estratégica; además de una mejora de los atributos gerenciales de los directivos. Esto a su vez influirá en la economía de toda la provincia de Santa Elena. Los beneficiarios principales serán los administradores de los hoteles quienes contarán con herramientas eficientes de gestión; los clientes quienes gozarán de un servicio más completo en sus estadías; y la población en general quienes contarán con mayores fuentes de empleo. La investigación empírica se lleva a cabo mediante estudios de la mayor parte de los hoteles, o al menos de los que reciben a la mayoría de turistas en el sector. Por lo tanto, este proyecto de investigación tiene como propósito analizar los factores que indican en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas en el sector hotelero de Salinas (Ballesteros, 2017); para establecer su importancia y el impacto que tiene en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores que incidieron en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas del sector hotelero de Salinas en los períodos de 2016-2019.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las teorías pertinentes sobre planificación estratégica, modelos de gestión aplicada y emprendimientos en sectores turísticos y hoteleros.
- Diagnosticar mediante una investigación cualitativa y cuantitativa la situación del sector hotelero en el cantón Salinas provincia de Santa Elena y el uso adecuado de una planificación estratégica.
- Determinar los factores que influyen en el desarrollo de la optimización de recursos utilizando un adecuado plan estratégico que tiene el sector hotelero en Salinas.
- Determinar las conclusiones de la investigación y recomendar un esquema de plan estratégico a seguir para mejorar la productividad del sector hotelero.

CAMPO DE ACCIÓN O DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto se desarrollará en el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena y el objeto de estudio es el sector hotelero. Además, se van a efectuar entrevistas a profundidad a los gerentes de los hoteles más representativos del cantón y se generara un plan de mejora de la gestión y de la planificación estratégica de los hoteles. Con esto se generará un mejor manejo de los procesos internos de estas empresas de servicios (hoteles); lo que generará un incremento de la productividad y de la rentabilidad a mediano y largo plazo (Alavi & Leidner,

2001; Bayas & Martínez, 2017; Becchetti et al., 2003; Chacón & Rugel, 2018; Dansereau et al., 1975; D'Alessio, 2010; Galiano, 2019; Veillard, 2017).

LIMITACIONES

Las limitaciones son las siguientes:

- a) Para el desarrollo de este proyecto, se basará en utilizar registros estadísticos del Ministerio de Turismo del Ecuador desde el 2016 al 2019.
- b) La principal limitación es la poca cultura que existe en el Ecuador para formar parte de proyectos de investigación y contestar cuestionarios.
- c) El tiempo limitado que tienen los gerentes que forman parte de la unidad de análisis definida en la presente investigación.
- d) La falta de información para conocer el número exacto de hoteles que han realizado cambios en sus procesos de gestión, planificación estratégica y mejora de la productividad.
- e) Los gerentes que deseen participar voluntariamente en el presente estudio.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Sector Hotelero

La industria hotelera es uno de los componentes más importantes de la industria de servicios, que atiende a clientes que requieren alojamiento y distracción. Está estrechamente asociado con la industria de viajes y la industria hotelera, aunque existen diferencias notables en su alcance. El sector hotelero, posee varios vínculos con otros sectores de la industria de servicios y la gama de tipos de alojamiento para hoteles y huéspedes que existen (Díaz, 2017; Vargas & Pérez, 2018).

1.2. Teorías de la calidad

Es un conjunto de metodologías de mejoras de la calidad, basadas en el cliente y orientadas al servicio. Estas teorías se desarrollaron por primera vez en Japón y luego se extendieron en popularidad. Sin embargo, si bien esto puede referirse a un conjunto de prácticas basadas en el cliente que tienen la intención de mejorar la calidad y promover la mejora del proceso (Alavi & Leidner, 2001), existen varias teorías diferentes en las prácticas de orientación laboral (Chacón & Rugel, 2018). Las organizaciones que utilizan un sistema de teoría de calidad, participan continuamente en mejoras incrementales para afectar la calidad de los procesos y productos de la empresa (D'Alessio, 2010). Un enfoque de mejora continua requiere que los empleados se esfuercen para generar eficiencia en todos los procesos. Las actividades de mejora continua buscan áreas que requieren mejoras de manera proactiva (Bettencourt et al., 2002; Ortiz, 2016).

1.2.1. La teoría de Deming

La teoría de Deming sobre la gestión de la calidad total se basa en catorce puntos de gestión que identificó, donde el sistema de conocimiento era profundo (Lind, Marchal, & Wathen, 2012). La calidad es igual al resultado de los esfuerzos de trabajo sobre los costos totales. Si una empresa se enfoca en los costos, el problema es que los costos aumentan mientras que la calidad se deteriora (Dansereau et al., 1975; Valderrama, 2018). El sistema de conocimiento profundo de Deming consta de los siguientes cuatro puntos:

- **Apreciación del sistema:** una comprensión de la forma en que funcionan los procesos y sistemas de la empresa.
- **Conocimiento de variación:** una comprensión de la variación que ocurre y las causas de la variación.
- **Teoría del conocimiento:** la comprensión de lo que se puede saber.
- **Conocimiento de psicología:** la comprensión de la naturaleza humana (D'Alessio, 2010).

1.2.2. Teoría de Crosby

Philip Crosby es otra persona acreditada con el inicio del movimiento TQM. Crosby señaló, al igual que Deming, que si gastas dinero en calidad, es dinero que está bien gastado (Kotter & Cohen, 2002). Crosby se basa en cuatro tipos de gestión de calidad y su propia lista de catorce pasos para mejorar la calidad (Chacón & Rugel, 2018).

Los cuatro absolutos de Crosby son:

- Definir la calidad como el cumplimiento de los requisitos.
- La prevención es la mejor manera de garantizar la calidad.

- Cero defectos (errores) es el estándar de rendimiento para la calidad.
- La calidad se mide por el precio de la no conformidad.

1.2.3. La teoría de Joseph Juran

Joseph Juran es responsable de lo que se conoce como la "Trilogía de calidad". La trilogía de calidad se compone de planificación de calidad, mejora de calidad y control de calidad (Woodward & Hendry, 2004). Si un proyecto de mejora de la calidad tiene éxito, entonces todas las acciones de mejora de la calidad deben planificarse y controlarse cuidadosamente. Juran creía que había diez pasos para mejorar la calidad (Ortiz & Domínguez, 2019). Estos pasos son:

- Debe crearse una conciencia de las oportunidades y necesidades de mejora.
- Los objetivos de mejora deben ser determinados.
- Se requiere organización para alcanzar las metas.
- Se debe proporcionar capacitación al personal.
- Inicializar proyectos de gestión.
- Monitorear el progreso de dichos proyectos.
- Reconocer el desempeño de los trabajadores.
- Informar sobre resultados y mejoras.
- Seguir el logro de las mejoras.
- Repetir todo el plan de acción.

1.2.4. El marco EFQM

El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) se basa en nueve criterios para la gestión de la calidad. Hay cinco habilitadores (criterios que cubren la base de lo que hace una empresa) y cuatro resultados (criterios que cubren lo que logra una

empresa). El resultado es un modelo que se abstiene de prescribir cualquier metodología, sino que reconoce la diversidad en las metodologías de gestión de calidad (Kotter & Cohen, 2002; Santos, Hernández, Royo, Maté, & Roa, 2018). Los nueve criterios definidos por el modelo EFQM son:

- **Enfoque en resultados:** complacer a las partes interesadas de la empresa con los resultados obtenidos por las partes interesadas es un enfoque principal.
- **Centrarse en los clientes:** es vital que la gestión de calidad de una empresa conduzca a la satisfacción del cliente.
- **Constancia de propósito y liderazgo visionario constante:** es importante determinar los estilos de liderazgo y rasgos de personalidad de los gerentes de las firmas (Arévalo et al., 2019).
- **El proceso y los hechos forman el enfoque de la administración:** la administración desglosa todo en sistemas, procesos y hechos para facilitar el monitoreo.
- **Capacitación y participación de empleados:** los empleados deben recibir oportunidades de desarrollo profesional y ser alentados a permanecer involucrados en la empresa.
- **Aprendizaje continuo:** todos deben tener oportunidades para aprender en el trabajo (Bettencourt et al., 2002).
- **Desarrollo de asociaciones:** es importante alentar a los socios que agreguen valor al proceso de mejora de la empresa (D'Alessio, 2010).
- **Responsabilidad social de la Corporación:** la empresa siempre debe actuar de manera responsable con el medio ambiente y la sociedad en general (Padilla, Arévalo, Bustamante, & Vidal, 2017).

1.2.5. Teoría de Ishikawa

Creador de la última teoría, el Doctor Kaoru Ishikawa es a menudo conocido por su diagrama homónimo, pero también desarrolló una teoría sobre cómo las empresas deben manejar sus proyectos de mejora de la calidad. Ishikawa analiza la calidad desde el punto de vista humano. Señala que hay siete herramientas básicas para mejorar la calidad (Tello & Chumacero, 2018). Estas herramientas son:

- **Análisis de Pareto:** el análisis de Pareto ayuda a identificar los grandes problemas en un proceso.
- **Diagramas de causa y efecto:** los diagramas de causa y efecto ayudan a llegar a la causa raíz de los problemas.
- **Estratificación:** la estratificación analiza cómo se ajusta la información que se ha recopilado.
- **Hojas de verificación:** las hojas de verificación analizan con qué frecuencia ocurre un problema.
- **Histogramas:** los histogramas controlan la variación (Lind et al., 2012).
- **Gráficos de dispersión:** los gráficos de dispersión demuestran las relaciones entre una variedad de factores.
- **Gráficos de control de procesos:** un gráfico de control ayuda a determinar en qué variaciones enfocarse (D'Alessio, 2010).

1.2.6. Teorías de calidad de servicios

Desde el punto de vista de la administración de empresas, la calidad del servicio es un logro que nos permite generar un mayor volumen de clientes. Se refleja en cada encuentro de servicio. Los clientes forman expectativas de servicio a partir de experiencias pasadas,

boca a boca y comunicaciones de marketing. En general, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado, y si el primero no llega al segundo, los clientes están decepcionados (Chawla & Kelloway, 2004).

La medición de los aspectos subjetivos del servicio al cliente depende de la conformidad del beneficio esperado con el resultado percibido. Esto a su vez depende de las expectativas del cliente en términos de servicio, que podrían recibir y la capacidad y talento del proveedor de servicios para presentar este servicio esperado. Las compañías exitosas agregan beneficios a su oferta que no solo satisfacen a los clientes, sino que también los sorprenden y deleitan. Deleitar a los clientes es una cuestión de superar sus expectativas (Fred, 2003). La calidad del servicio puede estar relacionada con el potencial del servicio (por ejemplo, las calificaciones de los trabajadores); proceso de servicio (por ejemplo, la rapidez del servicio) y el resultado del servicio (satisfacción del cliente).

En el ámbito del sector hotelero, la calidad es el pilar fundamental para que las operaciones de dicha organización se sigan desarrollando (Barragán & Ayaviri, 2017). Debido a que si la empresa ofrece una buena atención, un buen servicio e incluso productos dentro del mismo hotel, garantiza un grado de confianza con el cliente; quien generaría un vínculo de lealtad con la organización y volvería sin dudar a solicitar los servicios (Bettencourt et al., 2002).

1.3. Emprendimiento

El emprendimiento es el acto de crear un negocio o negocios mientras se construye y escala para generar ganancias. Sin embargo, como definición básica de emprendimiento, es un poco limitante. La definición de emprendimiento más moderna también se trata de

transformar el mundo resolviendo grandes problemas (Gaiger, 2004). Como iniciar un cambio social, crear un producto innovador o presentar una nueva solución que cambie la vida (Sierra, 2017). Además, el emprendimiento puede definirse en términos generales como la creación o extracción de valor (Zack, 1999). Con esta definición, el espíritu empresarial se ve como un cambio, que puede incluir otros valores además de los económicos (Galindo, Méndez, & Castaño, 2016).

1.4. Turismo

El turismo es viajar por placer o negocios; también la teoría y la práctica de las giras, el negocio de atraer, acomodar y entretener a los turistas, y el negocio de operar tours (Morales, Arévalo, Padilla, & Bustamante, 2018). La Organización Mundial del Turismo define el turismo de manera más general, en términos que van "más allá de la percepción común del turismo como limitada a actividad vacacional solamente", como personas que viajan y se quedan en lugares fuera de su entorno habitual durante no más de un año consecutivo por placer y no menos de 24 horas, negocios y otros fines (Gurría, 1991).

El turismo puede ser nacional (dentro del propio país del viajero) o internacional, y el turismo internacional tiene implicaciones tanto entrantes como salientes en la balanza de pagos de un país (Mankiw, 2012). Esta actividad, se maneja en una industria dinámica y competitiva que requiere la capacidad de adaptarse constantemente a las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, ya que la satisfacción, la seguridad y el disfrute del cliente son particularmente el foco de las empresas turísticas (Ballesteros, 2017).

1.4.1. Origen del turismo

A principios del siglo XXI, el turismo internacional se había convertido en una de las actividades económicas más importantes del mundo, y su impacto se hizo cada vez más evidente desde el Ártico hasta la Antártida. La historia del turismo es, por lo tanto, de gran interés e importancia. Esa historia comienza mucho antes de la acuñación de la palabra turista a fines del siglo XVIII. En la tradición occidental, se pueden encontrar viajes organizados con infraestructura de apoyo, turismo y un énfasis en destinos y experiencias esenciales en la antigua Grecia y Roma, que pueden reclamar los orígenes del "turismo patrimonial" (dirigido a la celebración y la apreciación de sitios históricos de reconocida importancia cultural) y resorts de playa. Las Siete Maravillas del Mundo se convirtieron en sitios turísticos para griegos y romanos (Pérez & Villa, 2019).

La peregrinación ofrece antecedentes similares, poniendo en juego las civilizaciones orientales. Sus objetivos religiosos coexisten con rutas definidas, hospitalidad comercial y una mezcla de curiosidad, aventura y disfrute entre los motivos de los participantes. La peregrinación a los primeros sitios budistas comenzó hace más de 2.000 años, aunque es difícil definir una transición de las privaciones improvisadas de pequeños grupos de monjes a prácticas turísticas reconocibles. La peregrinación a La Meca es de una antigüedad similar. La situación turística en algunos casos es problemática dada la cantidad de víctimas que, incluso en el siglo XXI, continuaron sufriendo en el viaje por el desierto. El spa termal como destino turístico, independientemente de las asociaciones de peregrinación con el sitio como un pozo sagrado o manantial sagrado, no es necesariamente un invento europeo, a pesar de derivar su etiqueta en inglés de Spa, un centro turístico temprano en lo que hoy es Bélgica. Los onsen (aguas termales) japoneses más antiguos atendían a bañistas de al menos el siglo

VI. El turismo ha sido un fenómeno global desde sus orígenes (Giralt, García, & Chamorro, 2018).

1.4.2. Importancia del turismo

La importancia del turismo surge de los numerosos beneficios y ventajas que aporta a cualquier país anfitrión. Pero la importancia real del turismo proviene de su naturaleza y de cómo se define y estructura (Morales et al., 2018). Y esto es lo que explicaremos aquí. El turismo contribuye al crecimiento y desarrollo completo de un país: uno, al aportar numerosos valores y beneficios económicos; y, segundo, ayudando a construir el valor de marca, imagen e identidad del país (Mankiw, 2012). La industria del turismo va más allá de los destinos atractivos y es un importante contribuyente al crecimiento económico (Díaz, 2017).

1.4.3. Innovación en la industria del turismo

La innovación en el transporte fue un facilitador esencial de la difusión y democratización del turismo y su globalización definitiva. A partir de mediados del siglo XIX, el barco de vapor y el ferrocarril brindaron mayor comodidad, velocidad y viajes más baratos, en parte porque se necesitaban menos paradas nocturnas e intermedias. Por encima de todo, estas innovaciones permitieron un cronograma confiable, esencial para aquellos que estaban atados a la disciplina del calendario, si no al reloj. Las brechas en la accesibilidad a estos sistemas de transporte se cerraron constantemente a fines del siglo XIX, mientras el imperio del vapor se estaba volviendo global. Los ferrocarriles promovieron el turismo nacional e internacional, incluidas visitas cortas a la costa, la ciudad y el campo que podrían durar menos de un día, pero que cayeron claramente en la categoría de "turismo". Los viajes en tren también hicieron que los destinos de los grandes recorridos fueran más accesibles,

reforzando los flujos turísticos existentes y contribuyendo a tensiones y enfrentamientos entre las clases y las culturas entre los turistas. A fines del siglo XIX, la navegación a vapor y los ferrocarriles estaban abriendo destinos turísticos desde Laponia a Nueva Zelanda, y este último abrió la primera oficina de turismo nacional dedicada en 1901 (Pérez, 2019).

El turismo se convirtió en un negocio aún más grande a nivel internacional en la segunda mitad del siglo XX. A medida que los viajes aéreos fueron progresivamente desregulados y desacoplados de las "compañías de bandera" (aerolíneas nacionales), el paquete turístico en el aire a destinos costeros soleados se convirtió en la base de una enorme migración anual desde el norte de Europa hacia el Mediterráneo, antes de extenderse a una creciente variedad de destinos de larga distancia, incluidos los mercados asiáticos en el Pacífico, y finalmente llevar a los rusos y europeos orientales poscomunistas al Mediterráneo. (Galiano, 2019).

1.4.4. Teorías de Turismo

Los viajes y el turismo se consideraban tradicionalmente como un artículo de lujo, pero con el cambio de siglo, la definición de viajes y turismo han evolucionado (Ballesteros, 2017). El turismo ya no significa viajes simples o viajes temporales y se queda principalmente por placer, ocio y/o actividades recreativas o un elemento de lujo. El siglo XX marcó el comienzo del cambio de paradigma en el concepto de turismo. De hecho, no será injustificado decir que ha habido una transición desde el concepto de turismo del siglo XIX y principios del siglo XX; convirtiéndose el turismo en una industria relevante para las economías a nivel mundial (Bayas & Martínez, 2017). La industria del turismo es un mercado vibrante donde los productos turísticos se pueden vender ahora como cualquier otro producto de consumo, el consumidor aquí es el turista (Kotter & Cohen, 2002). Según las estadísticas

publicadas por la Organización Mundial del Turismo (OMC) en 1994, el turismo contribuyó con el 12% del Producto Nacional Bruto mundial (Mankiw, 2012).

La industria del turismo es una de las industrias de más rápido crecimiento que emplea a cientos de millones de personas en todo el mundo, lo que explica la razón por la cual el estudio del turismo y la investigación turística se ha vuelto tan importante, no solo en el campo académico sino también para la economía en general (Morales et al., 2018). El estudio de las teorías y prácticas turísticas, por lo tanto, girará principalmente en torno a las necesidades, motivaciones, roles y experiencias de los turistas (Galiano, 2019).

1.5. Teorías emprendimiento

1.5.1. Teoría de la innovación

Según Schumpeter (1912) el emprendedor es básicamente un innovador y el innovador es uno que introduce nuevas combinaciones de gestión dentro de las empresas (Leonard & Rodríguez, 2020). En la práctica, la nueva teoría de combinación cubre cinco casos que se detallan a continuación:

- La introducción de un nuevo bien que los consumidores aún no conocen, o de una nueva calidad de un bien.
- La introducción de un nuevo método de producción, aquel que aún no ha sido probado por la experiencia en la rama de fabricación en cuestión, que de ninguna manera debe fundarse en un descubrimiento científicamente nuevo y que también puede existir en una nueva forma de manejar un producto comercialmente (Bayas & Martínez, 2017).

- La apertura de un nuevo mercado, es decir, un mercado en el que la rama de fabricación particular del país en cuestión no haya ingresado previamente, ya sea que haya existido en el mercado o antes.
- La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes semimanufacturados, independientemente de si esta fuente ya existe o si primero debe crearse (Donaldson & Preston, 1995).

1.5.2. Teoría del cambio social

Torres (2011) intentó formular una teoría del cambio social. La teoría del cambio social explica que cuando los miembros de algunos grupos sociales sienten que sus valores y estatus no son respetados por la sociedad, recurren a la innovación para obtener el respeto de la sociedad (Donaldson & Preston, 1995). De aquí, surge la constante innovación e implementación de herramientas tecnológicas del sector hotelero para poder satisfacer las necesidades y sugerencias del cliente (Gallegos, Rodríguez, & Burgos, 2019). Según Hagen, el emprendimiento es una función del retiro de estatus. Esta teoría establece que una clase que perdió su prestigio anterior o un grupo minoritario tiende a mostrar un impulso empresarial agresivo (Tello, 2019).

1.5.3. Teorías del plan estratégico

La planificación es uno de los fundamentos de la vida moderna (D'Alessio, 2010). Todos lo practicamos en mayor o menor medida. En nuestra vida personal, planificamos vacaciones, carreras, la adquisición de activos (por ejemplo, automóviles, bienes de consumo, casas); a veces hacemos una planificación detallada con presupuestos, en otras ocasiones lo hacemos de manera bastante informal, simplemente "solucionamos las cosas en nuestras cabezas". Pero, independientemente de cómo lo hagamos, la planificación,

esencialmente, es la organización de una serie de acciones para lograr un resultado específico (Bettencourt et al., 2002; Garcia et al., 2017).

En entornos de trabajo, donde generalmente nos referimos a ella como planificación de negocios, adoptamos un enfoque generalmente mucho más sistemático y disciplinado (Hofstede, 1980). Planificamos proyectos, planificamos y desarrollamos nuevos productos y servicios, nuevas iniciativas y programas (Hwang, Kim, & Lee, 2015). También elaboramos planes para el cambio, para hacer las cosas de manera diferente, hacer las cosas mejor. También discutimos, redactamos y luego implementamos planes a corto, mediano y largo plazo en cuanto a dónde, organizacionalmente, queremos llegar, lo que queremos lograr (D'Alessio, 2010; Mendoza, 2018).

En esencia, tales planes son mapas de ruta organizacionales para llevarnos de donde estamos ahora a donde queremos llegar en algún punto definido, o puntos, en el futuro. Henry Mintzberg ha sido llamado “el gran iconoclasta de gestión” debido a su disposición a atacar conceptos previamente elaborados en los negocios y la gestión. Su enfoque de sentido común a los problemas de gestión le ha valido un amplio seguimiento y quizás sea mejor conocido por su trabajo en estrategia de negocios, donde se dice que ha expuesto las brechas entre los conceptos académicos de estrategia y realidad (Alavi & Leidner, 2001; Bayas & Martínez, 2017; Donaldson & Preston, 1995).

Michael Porter, el otro gran estratega moderno, adoptó un enfoque particular en la competencia, competitividad organizacional y gubernamental; donde ha escrito varios libros populares sobre estrategia comerciales; también ha desarrollado una serie de herramientas y técnicas de uso frecuente, dos de las cuales, sus modelos de “Cinco fuerzas” y “Cadena de valor” (Herrera & Baquero, 2018; Kotter & Cohen, 2002).

1.5.3.1. Plan estratégico

Un plan estratégico está diseñado para lograr los objetivos generales establecidos por una empresa, contabilizar los recursos, las restricciones del mercado, las demandas de las partes interesadas y más (D'Alessio, 2010). Un plan estratégico pone su mira en el futuro, donde la empresa quiere estar, no donde está actualmente. Esto significa tener que retirarse de las operaciones diarias de una empresa (Gómez & Parada, 2017). La planificación estratégica es una función clave para cualquier negocio que quiera seguir siendo vital y exitoso (Bettencourt et al., 2002). Sin embargo, es probable que sea lo más importante para las empresas en crecimiento. Hacer crecer un nuevo negocio está lleno de riesgos, pero saber a dónde va el negocio y cómo va a llegar allí es una forma de mitigar ese riesgo (Hofstede, 1980).

La mayoría de los gerentes pueden beneficiarse de tener un plan estratégico. El proceso de desarrollar un plan ayuda al gerente (y al equipo) a retroceder y examinar dónde están, a dónde quieren ir y cómo llegar allí. En ausencia de un plan, el trabajo aún se realiza en el día a día, pero a menudo carece de sentido de propósito y prioridad (Tauber et al., 2019).

1.5.3.1.1. Elementos de un plan estratégico

Declaración de visión.

Una declaración de visión describe la forma en que visualiza su negocio. Como tal, debe comunicar ese sueño a sus empleados y clientes de una manera inspiradora. Una declaración de visión debe revisarse continuamente para asegurarse de que sigue alineada con la forma en que ve a su empresa (De Vicuña, 2017; Trompenaars, 1996).

Declaración de misión

Si bien una visión describe cómo ve su negocio a sus clientes y partes interesadas, una declaración de misión describe lo que hace actualmente. A menudo describe lo que haces, para quién y cómo. Centrarse en su misión cada día debería permitirle alcanzar su visión. Una declaración de misión podría ampliar sus opciones y/o reducirlas (De Vicuña, 2017).

Valores centrales

Son las creencias fundamentales de una persona u organización. Estos principios rectores dictan el comportamiento y pueden ayudar a las personas a comprender la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto (Trompenaars, 1996). Los valores centrales también ayudan a las empresas a determinar si están en el camino correcto y cumplen sus objetivos al crear una guía inquebrantable (Ramón, Ernilla, & Drouet, 2017).

Análisis DAFO

DAFO es un acrónimo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Kotter & Cohen, 2002). Un análisis FODA proporciona a las empresas una investigación situacional de su posición en el mercado. Le permite detectar y nombrar los aspectos importantes, acontecimientos y adversarios de su negocio (Speth, 2016).

Metas a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son declaraciones que detallan un nivel por debajo de la visión y describen cómo planea lograrlo. Este conjunto de objetivos generalmente comienza dentro de tres años y se extiende hasta alrededor de cinco años en el futuro, alineándose directamente con las declaraciones de misión y visión (Trompenaars, 1996).

Objetivos anuales

Son los hitos a corto plazo que se deben alcanzar para cumplir los objetivos a largo plazo. Similar a los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser inteligentes; específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos. Los objetivos anuales deben establecerse en los niveles de una organización (De Vicuña, 2017).

Plan de acción

Cada objetivo debe tener un plan que detalle cómo se logrará. La cantidad de detalles depende de la flexibilidad que desee que tengan sus gerentes y equipo. Cuantos más detalles haya, menos flexibilidad tendrá los que lo siguen (D'Alessio, 2010). Un plan de acción es una herramienta en la planificación social. Es una estrategia organizacional para identificar los pasos necesarios hacia una meta. Considera los detalles, puede ayudar a limitar la configuración de una organización y es eficiente porque ahorra recursos en lugar de prueba y error. Un plan de acción escrito también sirve como un token para la responsabilidad de una organización (García et al., 2017).

1.5.4. Teorías de administración

Las teorías de gestión son conceptos que rodean las estrategias de gestión recomendadas, que pueden incluir herramientas como marcos y directrices que pueden implementarse en organizaciones modernas (Bayas & Martínez, 2017). En general, los profesionales no se basarán únicamente en una sola teoría de gestión, sino que introducirán varios conceptos de diferentes teorías de gestión que mejor se adapten a su fuerza laboral y cultura empresarial (Trompenaars, 1996).

1.5.4.1. Teoría de la gestión de sistemas

La gestión de sistemas ofrece un enfoque alternativo para la planificación y gestión de organizaciones. La teoría de la gestión de sistemas propone que las empresas, como el cuerpo humano, constan de múltiples componentes que funcionan armoniosamente para que el sistema más grande pueda funcionar de manera óptima (Ronen & Shenkar, 1985). Según la teoría, el éxito de una organización depende de varios elementos claves: sinergia, interdependencia e interrelaciones entre varios subsistemas (Hwang et al., 2015).

Los empleados son uno de los componentes más importantes de una empresa. Otros elementos cruciales para el éxito de un negocio son los departamentos, grupos de trabajo y unidades de negocios (Trompenaars, 1996). En la práctica, los gerentes deben evaluar patrones y eventos en sus empresas para determinar el mejor enfoque de gestión. De esta manera, pueden colaborar en diferentes programas para que puedan trabajar como un todo colectivo en lugar de como unidades aisladas (Dansereau et al., 1975).

1.6. MARCO CONCEPTUAL

1.6.1. Cliente

Un cliente es un individuo o empresa que compra bienes o servicios de otra compañía. Los clientes son importantes porque generan ingresos; sin ellos, las empresas no tienen nada que ofrecer. La mayoría de las empresas públicas compiten con otras compañías para atraer clientes, ya sea promocionando agresivamente sus productos o bajando los precios para expandir sus bases de clientes (Armstrong et al., 2013).

1.6.2. Hotel

Un hotel es un establecimiento que ofrece alojamiento pago a corto plazo. Las instalaciones proporcionadas pueden variar desde un colchón de calidad modesta en una habitación pequeña hasta suites grandes con camas más grandes y de mejor calidad, una cómoda, un refrigerador y otras instalaciones de cocina, sillas tapizadas, un televisor de pantalla plana y baños en suite. Los hoteles pequeños y de menor precio pueden ofrecer solo los servicios e instalaciones más básicos para los huéspedes (Ballesteros, 2017).

1.6.3. Hostal

Un hostal es un tipo de alojamiento que se encuentra principalmente en España e Hispanoamérica. Los hostales suelen ser más baratos que los hoteles. Normalmente tienen un bar, restaurante o cafetería donde se venden bebidas y alimentos tanto a huéspedes como a locales (Díaz, 2017).

1.6.4. Motel

Un motel o motor lodge es un hotel diseñado para automovilistas y generalmente tiene un área de estacionamiento para vehículos motorizados. Al ingresar a los diccionarios después de la Segunda Guerra Mundial, la palabra motel, acuñada como una contracción de "hotel de motor", se origina en el Milestone Mo-Tel de San Luis Obispo, California (ahora llamado Motel Inn de San Luis Obispo), que fue construido en 1925 (González, 2018).

1.6.5. Productividad empresarial

La productividad empresarial se define como el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa; además de un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten y los resultados de los mismos (Giralt et al., 2018).

1.6.6. Población

Por población se hace referencia habitualmente al conjunto de seres humanos que hacen vida en un determinado espacio geográfico o territorio. La palabra población procede del latín *populatio*, que significa “multitud”. A su vez, *populatio* deriva del latín clásico *populus*, que quiere decir “gente” o “pueblo” (Chawla & Kelloway, 2004).

1.6.7. Población finita

La población finita es la población que se puede contar. También se conoce como población contable. Es la población de todos los individuos o elementos que son finitos (Lind et al., 2012). La fórmula de la población finita, se da de la siguiente manera: $n = N / (1 + Ne^2)$, donde “n” es el tamaño de la muestra, “N” es el tamaño de la población y “e” es el margen de error que decidirá el investigador.

1.6.8. Muestra

Una muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población. En diversas aplicaciones interesa que una muestra sea representativa y para ello debe escogerse una técnica de muestra adecuada, que produzca una muestra aleatoria adecuada (Gujarati, 2010).

1.6.9. Métodos de muestreo

Cuando se realiza una investigación sobre un grupo de personas, rara vez es posible recopilar datos de cada persona en ese grupo. En su lugar, se selecciona una muestra. La muestra es el grupo de individuos que realmente participarán en la investigación (Court & Williams, 2011). Para sacar conclusiones válidas de los resultados, se debe decidir cuidadosamente cómo seleccionará una muestra que sea representativa del grupo en su conjunto. Hay dos tipos de métodos de muestreo:

- El muestreo probabilístico: implica una selección aleatoria, lo que le permite hacer inferencias estadísticas sobre todo el grupo.
- El muestreo no probabilístico: implica una selección no aleatoria basada en la conveniencia u otros criterios, lo que le permite recopilar fácilmente datos iniciales (Lind et al., 2012).
- El muestreo aleatorio simple es una técnica de muestreo en la que cada elemento de la población tiene una posibilidad y probabilidad de ser seleccionados en la muestra. Aquí la selección de ítems depende completamente del azar o de la probabilidad y, por lo tanto, esta técnica de muestreo también se conoce a veces como un método de azar (Gujarati, 2010).

1.6.10 Misión

La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de trabajos para avanzar en una organización, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización (D'Alessio, 2010).

1.6.11. Visión

La visión empresarial es la capacidad de proyectar el futuro de una empresa. En un concepto más terminado. Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el futuro (Trompenaars, 1996).

1.6.12. Gestión

Gestión es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar (Bayas & Martínez, 2017).

1.6.13. Inversión

Inversión es un término económico, con varias acepciones relacionadas como el ahorro, la ubicación de capital, y la postergación del consumo. El término aparece en gestión empresarial, finanzas y en macroeconomía (Mankiw, 2012).

1.6.14. Organización

Las organizaciones son estructuras administrativas y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares (Donaldson & Preston, 1995).

1.6.15. TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir" (Court & Williams, 2011).

1.6.16. Evaluación Financiera

La evaluación financiera tiene como objetivo determinar los niveles de rentabilidad de un proyecto, para lo cual se compara los ingresos que genera el proyecto con los costos en los que el proyecto incurre tomando en cuenta el costo de oportunidad de los fondos (Artaza, Barría, Fuenzalida, & Núñez, 2016).

1.6.17. Indicadores Financieros

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma (Court & Williams, 2011).

1.6.18. Investigación cualitativa

El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. Investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural (Hernández, Fernández, & Baptista, 2012).

1.6.19. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados (Gujarati, 2010).

1.6.20. Variables

Una variable se define como todo lo que tiene una cantidad o calidad que varía. La variable dependiente es la variable que le interesa a un investigador (Lind et al., 2012).

1.6.21. Variable independiente

Una variable independiente es una variable que se cree que afecta a la variable dependiente. Esta es la variable que el investigador manipulará para ver si cambia la variable dependiente (Gujarati, 2010).

1.6.22. Variable dependiente

Es la variable que le interesa a un investigador. Los cambios a la variable dependiente o endógena son lo que el investigador está tratando de medir con todas sus técnicas sofisticadas (Court & Williams, 2011).

1.6.23. Instrumentos empleados en investigaciones cualitativas

Se utilizan diferentes métodos en la investigación cualitativa. Los más comunes son entrevistas a profundidad, discusiones de grupos focales, métodos de observación y análisis de documentos. La combinación de dos o más métodos de recopilación de datos, por ejemplo, entrevistas y grupos focales “triangulación de datos” mejora la credibilidad del estudio (Hernández et al., 2012).

1.6.24. Encuesta

Las encuestas de opinión generalmente están diseñadas para representar las opiniones de una población mediante la realización de una serie de preguntas y luego extrapolando generalidades en proporción o dentro de los intervalos de confianza (Arévalo et al., 2019).

1.6.25. Entrevista

Una entrevista de investigación involucra a un entrevistador, que coordina el proceso de la conversación y hace preguntas, y un entrevistado, que responde a esas preguntas. Las entrevistas son un método apropiado cuando existe la necesidad de recopilar información detallada sobre las opiniones, pensamientos, experiencias y sentimientos de las personas (Hernández et al., 2012).

1.7. MARCO REFERENCIAL

Los autores Rendón y Flores (2017) presentaron la sustentación de la aplicación de las prácticas sostenibles en el sector hotelero de primera y segunda categoría del destino Montañita, cantón Santa Elena; cuyo propósito fue conocer si los establecimientos de alojamiento objeto de estudio emplean las buenas prácticas sostenibles, considerando que la sostenibilidad busca una aplicación de las mismas por parte de sitios de hospedaje, generando

una disminución del impacto ambiental que ayudará a prevenir y a mejorar el desarrollo socioeconómico de la comunidad (Artaza et al., 2016). Para un desarrollo de alto grado de calidad en el servicio de hospedaje que es beneficioso para la hotelería, para lo cual se utilizó una metodología de investigación de campo basada en encuestas, entrevistas y observación directas, para así tener un mejor enfoque de la aplicación de las prácticas sostenibles; los principales resultados encontrados indican que de los hoteles escogidos para el análisis solamente el 12% aplica las buenas prácticas sostenibles, el resto lo hace en forma parcial, trayendo como consecuencia una degradación que afecta al ambiente que podría incidir en la sostenibilidad futura (Díaz, 2017).

Por otra parte, los autores Quishpi y Sesme (2018), en su proyecto de investigación titulado: “*Diseño de estrategias de Marketing para el desarrollo turístico de la comuna San Pedro de la Provincia de Santa Elena*”, plantearon como objetivo implementar el desarrollo turístico para las comunas de la Provincia de Santa Elena, en este caso de la Comuna San Pedro. En la investigación se dio a conocer los problemas y necesidades de la población tales como: servicios básicos inadecuados, bajo nivel de educación, de vivienda entre otras (Gallegos et al., 2019). Además de la falta de mecanismos y programas que necesita la comunidad para desarrollarse totalmente; la tesis como su nombre lo indica es un modelo de desarrollo turístico que busca resolver todos estos inconvenientes y considerar otras alternativas de solución con una actividad tan importante en este milenio como es el turismo (Morales et al., 2018). San Pedro cuenta con una gran variedad de sitios y atractivos que pueden considerarse altamente turísticos buscando mejorar la calidad de vida de sus habitantes mientras se protegen constantemente los recursos naturales y culturales. El trabajo se realizó a través de una investigación técnica y científica; mediante objetivos como la

evaluación del bajo nivel de desarrollo turístico en San Pedro de la provincia de Santa Elena. Se necesitó la fundamentación teórica sobre la importancia del marketing y su relación en el turismo, se tuvo que analizar el estado actual de la comuna San Pedro a través de instrumentos metodológicos y por ende se diseñaron las estrategias de marketing turístico para mejorar el nivel de visitantes de la comuna San Pedro, todo esto con la ayuda y participación de los habitantes se obtuvo la información requerida. Como metodología se utilizó la investigación de campo aplicada a la solución de un problema de tipo cualitativa, exploratoria y descriptiva, a través de entrevistas, encuestas y conversaciones de forma personal, además de información bibliográfica y documental (Hernández et al., 2012), la población considerada para la investigación fueron hogares de la ciudad de Guayaquil, estos alcanzan un total de 614.453 viviendas, porque la muestra fue de 384 ya que la población superó los 100.000 habitantes siendo infinita.

1.7.1. Historia del Cantón Salinas

Salinas es un cantón costero ubicado en la provincia de Santa Elena, Ecuador. Es considerado el cantón más occidental del Ecuador; Salinas es el centro turístico costero más grande de Ecuador, ofrece uno de los mejores mercados de inversión inmobiliaria del país y el estilo de vida de playa más popular y exclusiva. Fue el sitio de los ISA World Junior Surfing Games Ecuador en 2009. Hay dos clubes de yates importantes en Salinas, el primero es Salinas Yacht Club, que es más pequeño que el Puerto Lucia Yacht Club, en Santa Elena, en un área conocida como “La Libertad”, que en español significa “La ciudad de la libertad”. Puerto Lucía cuenta con un hotel, varios restaurantes, una playa privada y edificios de apartamentos, así como el gran puerto deportivo (González, 2018).

Fue un pequeño pueblo de pescadores hasta el 30 de junio de 1929, cuando se estableció como la parroquia rural de Santa Elena. El 22 de diciembre de 1937, el Comandante en Jefe, general Alberto Enriquez Gallo, firmó un decreto oficial y se publicó en la Gaceta Oficial N° 52 del 27 de diciembre de ese año, que elevó la parroquia al rango de cantón. Su cabecera cantonal es el pueblo de Salinas y está compuesta por las parroquias rurales Ancón y José Luis Tamayo Anconcito (Barragán & Ayaviri, 2017).

1.7.2. Turismo en Salinas

Salinas es un resort de playa, así que todo lo que tiene que ver con el mar, la playa, el sol es lo que pueden hacer los turistas en Salinas. Además de nadar y tomar el sol, hay muchas opciones de deportes acuáticos. Entre los deportes acuáticos más populares que la gente realiza están: jet ski, surf, pesca, esquí acuático y wakeboard (Palma, 2017). Una atracción cercana es “La Chocolatera”, que es un punto de referencia en el punto más alejado de la península ubicado dentro de la Base de la FAE (base naval). Los turistas pueden ingresar, pero deben solicitar permiso en la puerta que se encuentra al final de Chipipe. La puerta está cerca del pueblo, pero necesita transporte para llegar a “La Chocolatera”. La chocolatera es una playa que las tortugas usan para poner sus huevos, a las personas se les prohíbe usar la playa; donde el principal punto de interés son las grandes olas y lo muy peligroso que es el agua en este lugar. Desde “La Chocolatera” se puede ver la playa de Mar Bravo y la playa de Punta Carnero, que tiene 2.500 metros de largo y está a 10 minutos de Salinas y es un lugar internacional para el surf (Gallegos et al., 2019).

1.7.3. Pérdida en Hoteles del sector Santa Elena, periodo 2016 – 2019

En la siguiente tabla se puede observar la variación en las pérdidas registradas del sector hotelero, perteneciente a Santa Elena, durante el periodo 2016 – 2019. Según una

investigación realizada por Diario El Universo en estos años se registró un promedio del 25% en pérdidas, medido por la ocupación de clientes en los distintos hoteles del sector, respectivamente.

Tabla 3. Pérdidas Registradas en el Sector Hotelero de Santa Elena, periodo 2016 - 2019

Sector	Porcentaje de pérdida del 2016	Porcentaje de pérdida del 2017	Porcentaje de pérdida del 2018	Porcentaje de pérdida del 2019
Salinas	12%	25%	10%	30%
Ballenita	8%	13%	15%	22%
Montañita	5%	9%	6%	10%
Ayangue	12%	15%	13%	22%
Olón	6%	4%	10%	29%

Es así que en el cantón Salinas de la provincia de Santa Elena, se registró una pérdida del 12% en 2016, por la situación económica que atravesaba el país respecto a una disminución de la demanda interna y, por ende, una reducción a la actividad económica; mientras que para el 2019, la cifra subió al 30% por los planes de turismo que implementó la provincia para recuperar las pérdidas en los años anteriores. Sin embargo, disminuyó únicamente en el año 2018, a un 10%. En Ballenita, se observó una pérdida del 8% en el año 2016, así mismo por la situación económica, y esta cifra incrementó, sin variación descendente, hasta el año 2019 colocándose en un 22%, por la falta de promoción al turismo en ese sector (Díaz, 2017). Por otra parte, Montañita, uno de los sitios más concurridos de la provincia, registró una pérdida inicial del 5% en el 2016, ya que se vio afecta por la misma crisis de dicho año. Para el 2017, la cifra se elevó al 15%, mientras que para el 2018, bajó a

6%, esto porque el GAD municipal del lugar prefirió apostar por nuevos atractivos turísticos como la práctica de deportes náuticos, realizar eventos en las discotecas del lugar y bajar los precios en algunos hoteles del sector. No obstante, un año después (2019), la cifra se elevó nuevamente al 10%, por la falta de promoción turística al sector. En Ayangué, se presenció una pérdida del 12% para el 2016, asimismo por la situación económica que afectaba al país y la poca promoción turística del sector. La cifra creció considerablemente para el 2019, registrando pérdidas en un 22%. Esto, porque no se obtuvieron los resultados esperados tras la implementación del Plan de Desarrollo Económico para la comuna, la cual fue establecido en el 2015. Finalmente, en Olón, la pérdida se marcó en el 6% en el 2016, sin embargo, para el 2019, el valor se incrementó al 29%; debido a que gran parte de los turistas, preferían hospedarse en Montañita. Una parte significativa de estas pérdidas se registraron por la construcción de nuevos hoteles quienes brindaban un servicio más cómodo a los turistas. Parte de estos porcentajes están representados por hoteles tradicionales y pequeños. Además, en este periodo no se incentivó tanto al turismo nacional ni se brindó muchos espectáculos como lo buscan los turistas extranjeros a diferencia de años anteriores. El gobierno decidió más bien, impulsar un turismo dirigido a la Sierra, y, por ende, gran parte de las agencias turísticas destinaron sus servicios para dicho sector; creando promociones, facilidades de pago, y paquetes turísticos más llamativos que los que ofrecía la costa.

Las cifras de estas pérdidas se reflejan por la construcción de nuevos establecimientos o por la falta de afluencia del turismo nacional. En ocasiones, las personas suelen aprovechar la temporada o vacaciones en sus trabajos para explorar otros destinos. Otro de los factores que manifestaron los comuneros del sector, es por la situación económica que ha presentado el país durante los últimos años y por la falta de apoyo por parte de las entidades gubernamentales para sostener la productividad de estos establecimientos.

1.7.4. Temporada alta y baja en la Provincia de Santa Elena

Cientos de turistas se dirigen a los distintos balnearios de la provincia de Santa Elena, en cualquier mes del año. Sin embargo, es necesario determinar que existen temporadas altas y bajas en el sector. Según la población, los turistas consideran como temporada alta a los meses de diciembre, enero, febrero, marzo y abril. En estos meses, gran parte de los turistas acuden a las diferentes playas de la provincia; ayudando a incrementar el turismo y la productividad del sector hotelero. Además, del nivel de ventas de los comerciantes de cada lugar comprendido.

Asimismo, estos comerciantes son quienes definen al resto del año: de mayo a noviembre, como los meses de temporada baja. Para los habitantes de las pequeñas comunas de Santa Elena, donde los servicios aún son limitados, deben incursionar en el llamado “turismo de paso” para poner ganarse el sustento diario, por lo que la temporada baja significa un periodo crucial en sus actividades. De tal forma, es que aprovechan la afluencia de turistas durante la temporada alta, en cualquier sector de la provincia (Diario El Telégrafo, 2019).

1.7.5. Situación del sector hotelero en Santa Elena durante el periodo 2016 - 2019

En el cantón Salinas, existen múltiples hoteles que han operado desde años anteriores, sin embargo, en esta investigación sólo se tomará en cuenta a aquellos que han operado en el periodo 2016 – 2019. Algunos de los hoteles que se han asentado en el cantón Salinas, han quebrado. Esto, por múltiples factores como:

- a) Distancia: con el paso del tiempo se han construido hoteles que están más cerca del malecón, que es la avenida principal del cantón Salinas y la que más atrae a los turistas. Este factor, ha hecho que los hoteles que están situados más lejos de esta avenida principal, se vean en la obligación de cerrar.

- b) Ofertas: asimismo, los nuevos hoteles han garantizado brindar una mejor atención y una excelente calidad a los turistas, desde la atención al cliente hasta su infraestructura. Por lo tanto, los pequeños hoteles que no cuentan con una fachada más actual, han decidido cerrar por la poca afluencia de turistas en sus instalaciones.
- c) Situación económica: en el país, la situación económica no ha sido tan buena durante el periodo 2016 – 2019, y esto se ha reflejado en la crisis que ha vivido Ecuador durante este tiempo. Por lo que departamentos del estado pertinentes no pueden brindar créditos o ayudas económicas para seguir operando. Algunos de los hoteles que han cerrado en Salinas, durante el periodo 2016 – 2019, son:
- Hostal Diamond Salinas.
 - Chaqana Lodge Hostal.
 - Hostal “Como en Casa”.
 - Hostería “Camping Beach”.
 - Hotel Amira.

En la tabla cuatro se puede observar la descripción de los hoteles, sus factores y observaciones. Los hoteles de una estrella cumplen con las necesidades básicas de presupuesto, los factores del mismo son alojamiento económico y sin lujos; su principal observación es que el alojamiento sencillo. Cabe recalcar que los hoteles de dos estrellas también cumplen con las necesidades básicas, y su factor de diferenciador son habitaciones limpias y básicas, su principal observación es que son cómodos y asequibles. Por otro lado, los hoteles de tres estrellas brindar un alto servicio, sus principales factores son ser exclusivos, brindar confort y ser personalizados; su observación más primordial es la comodidad.

Tabla 4. Clasificación de los Hoteles en Salinas

Puntuación por estrellas	Descripción	Factores	Observaciones
1 Estrella	Cumple con las necesidades básicas de presupuesto	Alojamiento económico y sin lujos	Alojamiento sencillo
2 Estrellas	Cumple con las necesidades básicas	Valor, limpio, básico	Valor, cómodo, asequible
3 Estrellas	Alto servicio, necesidades adicionales	Calidad, estilo, confort, servicio personalizado.	Escala media, comodidad más comodidad
4 Estrellas	Propiedad superior, variedad de servicios.	Superior, exclusivo, de alta calidad.	Deluxe / exclusivo, confort más calidad
5 Estrellas	Entorno de lujo, servicios para huéspedes perfectos	Los mejores hoteles, lujo, servicio superlativo, los más altos estándares de confort.	Servicios de lujo, de primera clase, instalaciones bien equipadas y de última generación.

Además, los hoteles de cuatro estrellas poseen características como superioridad de servicios y su principal factor diferenciador es la exclusividad y calidad de los servicios, por ende la mayor observación es que son deluxe. Finalmente, los hoteles cinco estrellas generan entornos de lujo, servicios para huéspedes, etc, su factor clave es el servicio de lujo con los más altos estándares de confort y su mayor observación es servicios de primera clase, e instalaciones equipadas de última generación.

1.8. MARCO LEGAL

Entre las principales leyes que enmarcan lo concerniente a turismo tenemos:

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

- Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para 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.
- Art. 2.-** Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.
- Art. 3.-** Son principios de la actividad turística, los siguientes:
- a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional;
 - b) La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización;
 - c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas;
 - d) La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país; y,
 - e) La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.
- Art. 4.-** La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:
- a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;
 - b) Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación;
 - c) Proteger al turista y fomentar la conciencia turística;
 - d) Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos;

- e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística;
- f) Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado; y,
- g) Fomentar e incentivar el turismo interno.

CAPÍTULO II: DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,
- f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

Art. 6.- Los actos y contratos que se celebren para las actividades señaladas en esta Ley estarán sujetos a las disposiciones de este cuerpo legal y en los reglamentos y normas técnicas y de calidad respectivas.

Art. 7.- Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro no podrán realizar actividades turísticas para beneficio de terceros.

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

Art. 9.- El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por

una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

Art. 10.- El Ministerio de Turismo o los municipios y consejos provinciales a los cuales esta Cartera de Estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos, Licencia Única Anual de Funcionamiento, lo que les permitirá:

- a. Acceder a los beneficios tributarios que contempla esta Ley;
- b. Dar publicidad a su categoría;
- c. Que la información o publicidad oficial se refiera a esa categoría cuando haga mención de ese empresario, instalación o establecimiento;
- d. Que las anotaciones del Libro de Reclamaciones, autenticadas por un Notario puedan ser usadas por el empresario, como prueba a su favor, a falta de otra; y,
- e. No tener que sujetarse a la obtención de otro tipo de Licencias de Funcionamiento, salvo en el caso de las Licencias Ambientales, que por disposición de la ley de la materia deban ser solicitadas y emitidas.

Art. 11.- Los empresarios temporales, aunque no accedan a los beneficios de esta Ley están obligados a obtener un permiso de funcionamiento que acredite la idoneidad del servicio que ofrecen y a sujetarse a las normas técnicas y de calidad.

Art. 12.- Cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen prestar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo o sus delegados, en igualdad de condiciones todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en esta Ley y a los reglamentos respectivos.

CAPÍTULO VII: DE LOS INCENTIVOS Y BENEFICIOS EN GENERAL.

Art. 26.- Las personas naturales o jurídicas que presenten proyectos turísticos y que sean aprobados por el Ministerio de Turismo, gozarán de los siguientes incentivos:

- 1.- Exoneración total de los derechos de impuestos que gravan los actos societarios de aumento de capital, transformación, escisión, fusión incluidos los derechos de registro de las empresas de turismo registradas y calificadas en el Ministerio de Turismo. La compañía beneficiaria de la exoneración, en el caso de la constitución de una empresa de objeto

turístico, deberá presentar al municipio respectivo, la Licencia Unica de Funcionamiento del respectivo año, en el plazo de noventa días contados a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil del Cantón respectivo, caso contrario la municipalidad correspondiente emitirá los respectivos títulos de crédito de los tributos exonerados sin necesidad de un trámite administrativo previo. En el caso de los demás actos societarios posteriores a la constitución de la empresa, la presentación de la Licencia Única de Funcionamiento de la empresa turística será requisito previo para aplicar la exoneración contemplada en el presente artículo;

- 2.- Exoneración total de los tributos que graven la transferencia de dominio de inmuebles que se aporten para la constitución de empresas cuya finalidad principal sea el turismo, así como los aportes al incremento del capital de compañías de turismo registradas y calificadas en el Ministerio de Turismo. Esta exoneración comprende los impuestos de registro y alcabala, así como sus adicionales tanto para el tradente como para la empresa que recibe el aporte. Estos bienes no podrán ser enajenados dentro del plazo de 5 años, desde la fecha del respectivo contrato, caso contrario se gravará con los respectivos impuestos previamente exonerados con los respectivos intereses, con excepción de que la enajenación se produzca a otro prestador de servicios turísticos, calificado, asimismo, por el Ministerio de Turismo;
- 3.- Acceso al crédito en las instituciones financieras que deberán establecer líneas de financiamiento para proyectos turísticos calificados por el Ministerio del ramo. Las instituciones financieras serán responsables por el adecuado uso y destino de tales empréstitos y cauciones.

1.9. LEY DE FERIADOS 2019

En la tabla cinco observamos la ley de feriados correspondientes al año 2019; esto de vital importancia para los hoteles debido a que marca la afluencia de turistas que podrían desplazarse de los distintos sectores a nivel nacional hacia las playas del Ecuador. En temporada alta los ingresos son importantes para los hoteles debido a que en temporada baja (mayo - noviembre) la afluencia de turistas baja considerablemente y por ende hay un aumento del desempleo en este sector de vital importancia para el país.

Tabla 5. Ley de Feriados en el Ecuador del año 2019

Feriado	Fecha	Descripción
Año nuevo	1 de enero 2019	No recuperable
Carnaval	4 y 5 de marzo 2019	Feriado de carnaval 2019, no recuperables
Viernes Santo	19 de abril 2019	No recuperable
Día del Trabajo	1 de Mayo 2019	Pasa al viernes 3 de mayo (de acuerdo a ley de feriados), no recuperable
Batalla del Pichincha	24 de Mayo	No recuperable
Fiestas de Guayaquil	25 de Julio	Feriado de julio, el viernes 26 de julio es solo para Guayaquil, no recuperable
Primer Grito de la Independencia	10 de Agosto	Pasa al viernes 9 de agosto, no recuperable
Independencia de Guayaquil	9 de Octubre	Pasa al viernes 11 de octubre (de acuerdo a ley de feriados), no recuperable
Día de los difuntos	2 de noviembre	Pasa al viernes 1 de noviembre, no recuperable
Independencia de Cuenca	3 de noviembre	Pasa al lunes 4 de noviembre, no recuperable
Navidad	25 de diciembre 2019	No recuperable
Fin de año	30 y 31 de diciembre 2019	Descanso recuperable

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En este capítulo dos, se planteará el tipo de investigación con la que se desarrollará este estudio, el alcance del mismo y con qué tipos de datos se trabajará. Además, luego de plantear un objetivo y la pregunta necesaria de la investigación, se valorarán las variables que permitirán el correcto diseño de las encuestas y entrevistas que se desea implementar para la obtención de datos en la muestra seleccionada.

2.1. OBJETIVO

Determinar la situación que viven los hoteles en el cantón Salinas; se trabajará con el periodo 2016 al 2019 para determinar si el plan estratégico implementado por los hoteles ha generado productividad en el mediano y largo plazo.

2.2. PREGUNTA

¿Ha influido la situación actual en el desarrollo de las actividades de los hoteles del cantón Salinas?

2.3. ALCANCE

El alcance de esta investigación será descriptivo, debido a que la investigación descriptiva es un tipo de método de investigación no experimental, en el que el investigador presentará un resumen descriptivo de todos los resultados más relevantes del estudio. Además, se trabajará con el enfoque cualitativo mediante el método de triangulación para determinar cuáles son los factores concernientes a la planificación estratégica que impactan en la productividad y en el volumen de ventas de los hoteles del cantón Salinas.

2.4. LIMITACIÓN

Como limitación de la investigación, se puede considerar a la investigación de campo, debido a que por el momento la mayoría de hoteles no está operando ni hay afluencia de turistas para hacer una observación directa. Sin embargo, las herramientas que se empleen en la investigación serán de forma virtual; especialmente para realizar las entrevistas a profundidad a los gerentes de hoteles.

2.5. TIPO DE METODOLOGÍA

2.5.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollará mediante el método analítico que comienza con las observaciones y las teorías que se proponen hacia el final del proceso de investigación como resultado del análisis (Hernández et al., 2012). Ejerceremos el control directo de las variables independientes en este caso serán los factores que inciden en el plan organizacional de la estrategia, empleadas para comprobar los efectos que estas inciden en la variable dependiente donde se mide la productividad de los hoteles, determinando así la conexión causal entre las variables. Es importante destacar que el método analítico experimental es el más sencillo que permitirá dar un mejor sustento hacia los hallazgos causales del presente análisis con teorías, formulación preguntas y objetivos de investigación. Este enfoque tiene como objetivo generar significados a partir del conjunto de datos recopilados para identificar patrones y relaciones en la construcción de una comprobación.

2.5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de este estudio es longitudinal retrospectivo, ya que las observaciones se las realiza en un periodo determinado (2016 - 2019), la variable dependiente estudiada y la influencia de los factores que hay sobre ella se realizan en una concurrencia anterior; es por

ello que se recurrirá a bases de datos ya preexistentes, donde las herramientas técnicas empleadas serán encuestas y entrevistas a profundidad. Básicamente se puede decir que este diseño de estudios busca las causas a partir de un efecto que ya se presentó. Los estudios retrospectivos parten de un efecto y regresan a buscar la causa. Es como si fuésemos hacia atrás, por esto es retrospectivo. Las ventajas presentadas en la aplicación de este diseño son: de bajo costos, se realizan de forma rápida, logra profundizar el estudio de la variable (Lind et al., 2012).

2.5.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será longitudinal, recogiendo datos cualitativos y cuantitativos empleando las medidas continuas necesarias para dar seguimiento durante un periodo establecido a fin de obtener un resultado certero. Es importante clarificar que no se interferirá en el resultado de los análisis, tendencia del mercado, comentarios, satisfacción de los clientes y compromisos de los empleados en consecuencia de las encuestas.

2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la obtención de datos que sustenten el tema a investigar, se emplearán encuestas y entrevistas a profundidad de la muestra seleccionada.

2.6.1. ENCUESTA

La encuesta de investigación, se define como el proceso de realización de investigaciones utilizando encuestas estructuradas y validadas por expertos que se envían a los encuestados. Los datos recopilados de las encuestas se analizan estadísticamente para extraer conclusiones de investigación significativas (Hernández et al., 2012).

2.6.2. ENTREVISTA

La entrevista de la investigación, involucra a un entrevistador, que coordina el proceso de la conversación, hace preguntas, y un entrevistado, que responde a esas preguntas. Las entrevistas son un método apropiado cuando existe la necesidad de recopilar información detallada sobre las opiniones, pensamientos, experiencias y sentimientos de las personas.

2.7. TIPO DE MUESTREO A UTILIZAR

El tipo de muestreo a emplear es el aleatorio simple. El muestreo aleatorio es una parte de la técnica de muestreo en la que cada muestra tiene la misma probabilidad de ser elegida (Lind et al., 2012). Una muestra elegida al azar pretende ser una representación imparcial de la población total. Por lo consiguiente se etiquetó o enumeró cada uno de los hoteles con su respectiva enumeración, por decisión de los responsables de la investigación; para la selección se tomó un número aleatorio y se obtuvo la muestra. Para obtener la muestra se utilizó un método de muestreo aleatorio simple, en el que se asignó una identificación numérica a cada hotel, y mediante el programa Microsoft Excel, donde se obtuvieron números aleatorios para seleccionar la muestra.

2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.8.1. Población

La población de esta investigación, serán los hoteles que operan en el cantón Salinas, de la provincia de Santa Elena. En total, son 123 establecimientos, tomados del informe del Ministerio de Turismo. Además, están clasificados por su categoría en estrellas y por su ubicación.

Tabla 6. Porcentajes de los Hoteles según su Categoría

Categoría	Resultado	Porcentaje
1 Estrella	3	2%
2 Estrellas	21	17%
3 Estrellas	60	49%
4 Estrellas	33	27%
5 Estrellas	6	5%
TOTAL	123	100%

Del total de los hoteles registrados, se puede evaluar que el 2% de hoteles es de categoría de una estrella, seguidamente de hoteles de dos estrellas que alcanzan un 17%. Además, los hoteles de tres estrellas son aproximadamente un 49%, seguidamente de hoteles de cuatro estrellas que son aproximadamente un 27% del total. Finalmente, el 5% pertenecen a la categoría de cinco estrellas.

2.8.2. Muestra

Se trabajó con la fórmula de población finita para determinar el tamaño de la muestra. Donde el nivel de confianza fue del 95%, la probabilidad de éxito fue del 50%, la probabilidad de fracaso fue del 50% y margen de error fue del 5%. A continuación se indica el detalle del cálculo de la muestra:

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Población: 123

Probabilidad de éxito: 50%

Probabilidad de fracaso: 50%

Tamaño de muestra: 52 hoteles

$$n = \frac{(0,95^2) + (0,50 * 0,50)}{(0,05^2) + \left\{ \frac{(0,9025 (0,25))}{123} \right\}}$$

$$n = \frac{0,225625}{0,0025 + 0,0018343495934959}$$

$$n = \frac{0,225625}{0,004334345934959}$$

$$n = 52.05$$

2.9. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.9.1. Variables de la investigación

Variable independiente

Factores que inciden en la planificación estratégica de los hoteles en el cantón Salinas en el periodo 2016 – 2019

Tabla 7. Variables independientes de implementar en el estudio

Indicadores Factores Sociales	
X₁	Ubicación de hotel
X₂	Servicios que ofrece el hotel
X₃	Talento humano del hotel: Edad y Nivel de educación
X₄	Capacitaciones al personal
Factores Económicos: Variables Dependientes=Utilidad Neta, Productividad	
Y₁	Inversión y tipo de financiamiento
Indicadores En Cumplimiento: Factores Legales Del Gobierno Turno	
Z₁	Leyes que amparan a la operación de los hoteles
Z₂	Tipo de leyes que debe cumplir en el desarrollo de sus operaciones programadas
Z₃	Programas de turismo interno y externo (operadoras nacionales e internacionales)

Variable dependiente

La productividad (precio de la habitación-ingreso) del hotel de Salinas

2.10. Análisis de Datos

Para analizar los datos del estudio cuantitativo se va a utilizar la técnica descriptiva para presentar los resultados de los 52 hoteles escogidos por el método aleatorio simple. Para el estudio cualitativo se empleará una matriz para triangular los resultados más relevantes del estudio y de esta manera determinar los factores de planificación estratégica y de gestión que inciden en la productividad del sector hotelero (Hernández et al., 2012).

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

3.1. Investigación cuantitativa

Se realizaron encuestas en 52 hoteles en el cantón Salinas tomadas de una muestra aleatoria. Con el objetivo de recopilar una mejor información se elaboraron dos cuestionarios. Al inicio de la encuesta se realizó una pregunta de segmentación, cuya respuesta determinaría cuál de los dos cuestionarios se debía aplicar.

¿Tiene conocimiento si el hotel maneja un plan estratégico?

A la cual el 57% de encuestados respondió que no y el 43% respondió que sí.

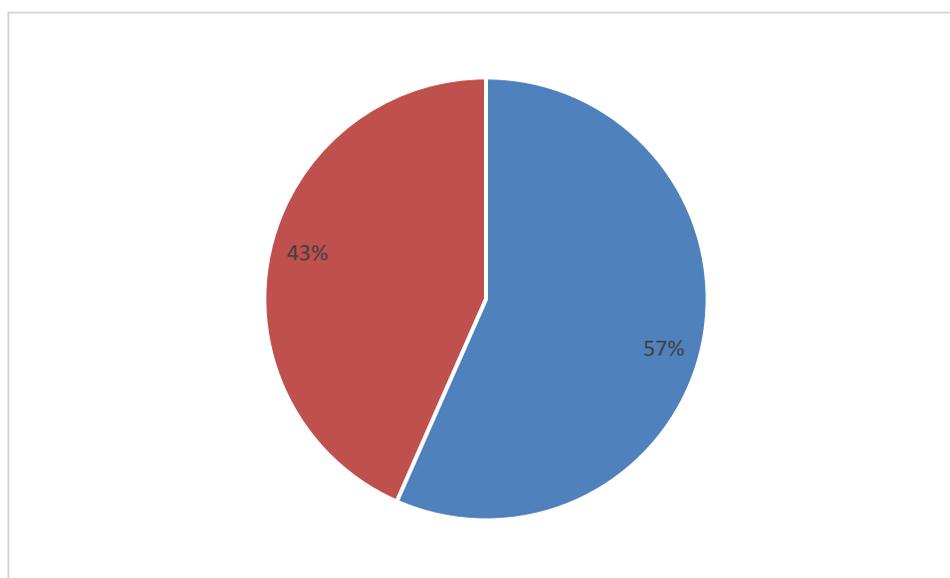


Figura 7. Respuesta de la pregunta uno del cuestionario. Fuente elaborada por las autoras

Al 57% de los encuestados que respondieron de forma positiva a la pregunta.

Cuestionario “A”

1. ¿Qué categoría maneja su Hotel?

- 1 ☆
- 2 ☆ ☆
- 3 ☆ ☆ ☆
- 4 ☆ ☆ ☆ ☆
- 5 ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- NINGUNA

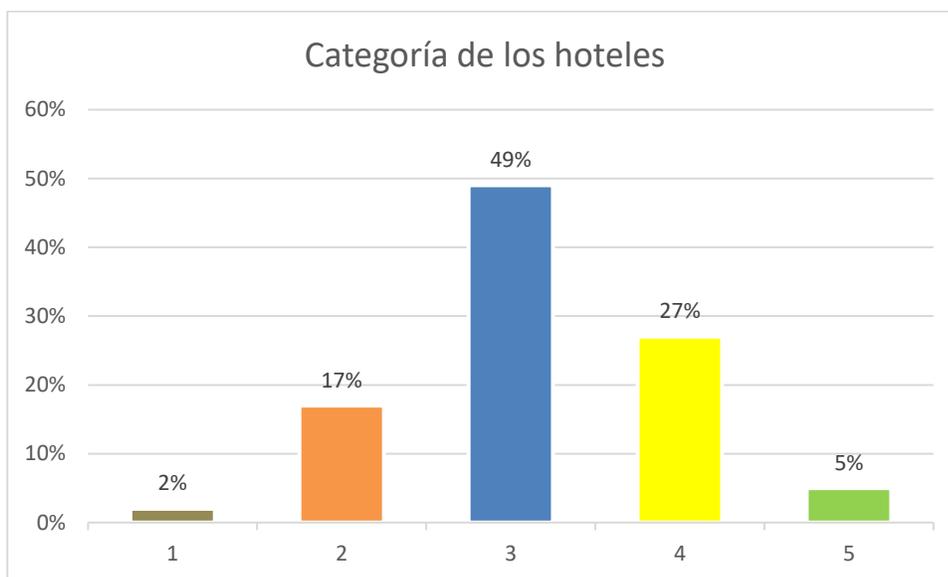


Figura 8. Respuesta de la pregunta uno del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

El 2% de los hoteles tenía una estrella; el 17% de los hoteles tenía dos estrellas; el 49% de los hoteles tenía tres estrellas; el 27% de los hoteles tenía cuatro estrellas. Finalmente, el 5% de los hoteles tenía cinco estrellas.

2. ¿Conoce sobre un plan estratégico?

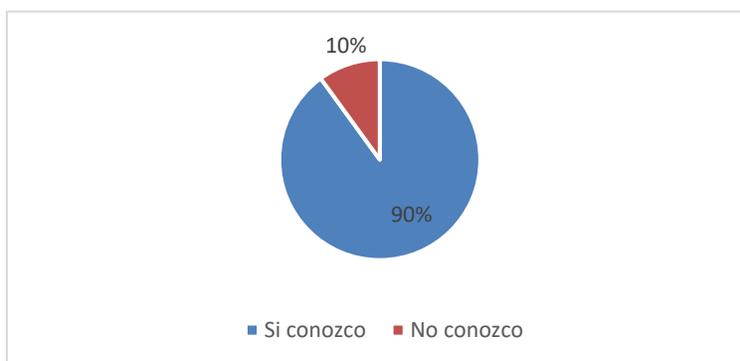


Figura 9. Respuesta de la pregunta dos del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

El 90% de los encuestados indicó que si conoce sobre planes estratégicos y el 10% indico que no los conoce.

3. ¿Conoce los beneficios que puede brindar la implementación de un plan estratégico en el hotel?

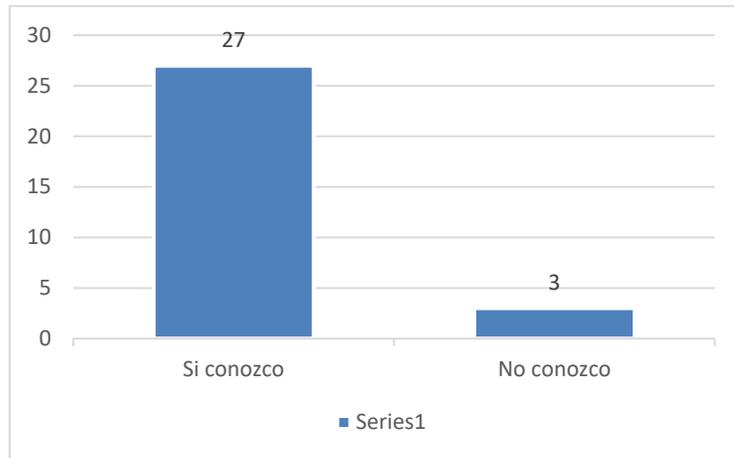


Figura 10. Respuesta de la pregunta tres del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

De un total de 30 empresas, 27 indicaron que si conocen los beneficios de la generación de un plan estratégico, esto equivale al 90% de los hoteles encuestados. Por otra parte, tres hoteles indicaron que no conocen los beneficios de implementar planes financieros, esto equivale al 10% de los hoteles encuestados.

4. ¿El establecimiento ha implementado un plan estratégico?

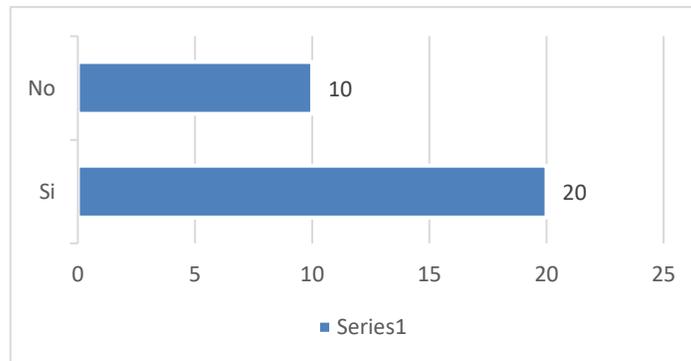


Figura 11. Respuesta de la pregunta cuatro del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

El 67% de los casos (20 hoteles) indican que el establecimiento en cuestión ha implementado un plan estratégico; mientras que el 33% de las empresas de servicios (10 hoteles) han indicado que no han implementado ningún plan estratégico.

5. ¿Qué áreas son las que miden en su plan estratégico?

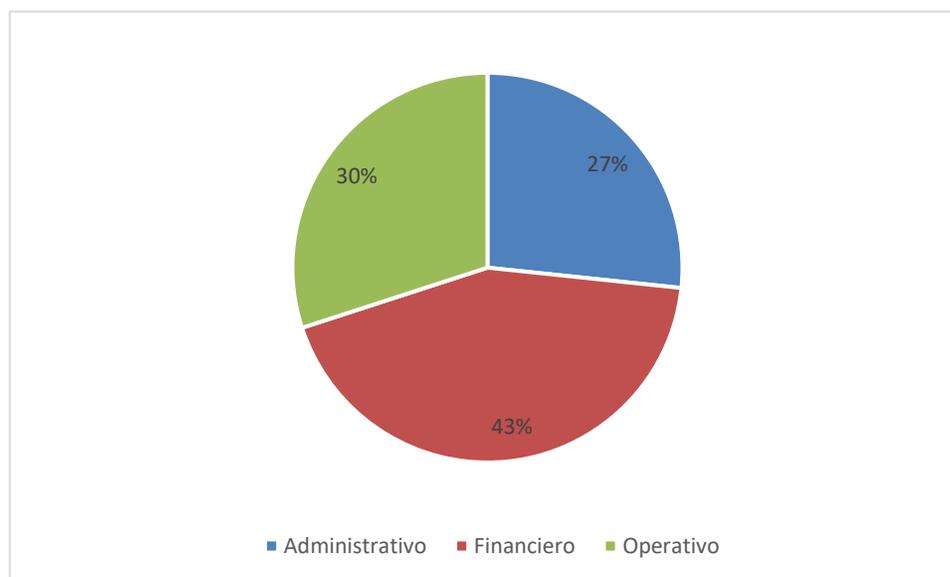


Figura 12. Respuesta de la pregunta cinco del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

El 27% de los hoteles indicaron que los planes estratégicos implementados se enfocan en el aspecto administrativo, el 43% se enfoca en la parte financiera y el 30% en la parte operativa del negocio.

6. ¿Cuenta con una misión y visión el establecimiento?

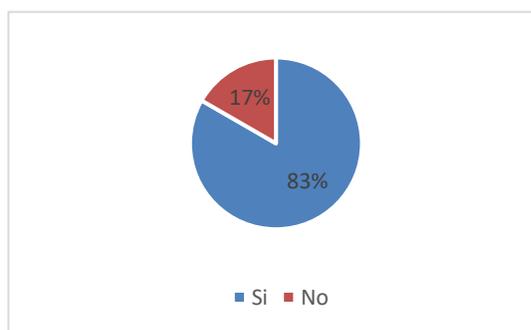


Figura 13. Respuesta de la pregunta seis del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

El 83% de los establecimientos afirma tener una misión y visión claramente definidas; mientras que el 17% de los establecimientos no cuenta con misión ni visión.

7. En el plan estratégico que se ha realizado, ¿Se han definido resultados en cada una de las áreas definidas?

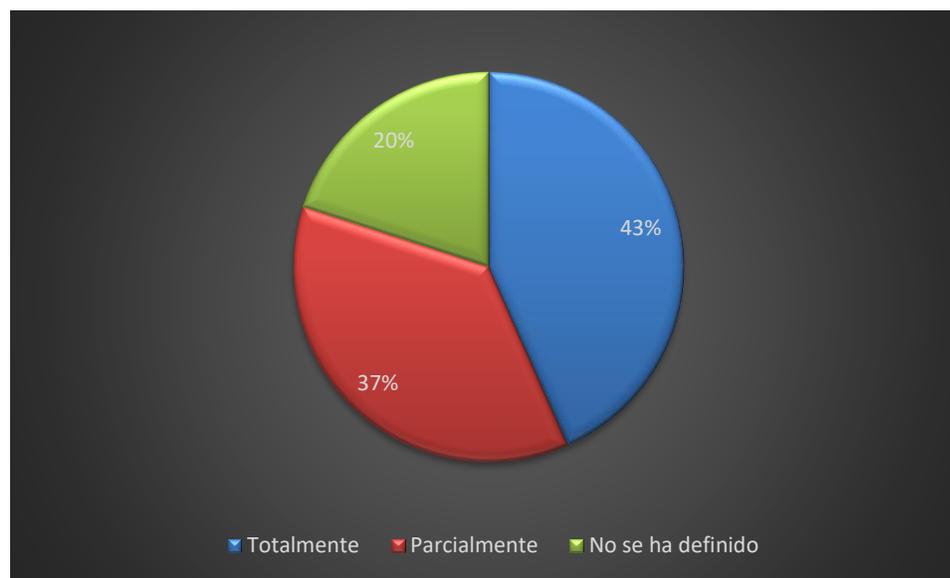


Figura 14. Respuesta de la pregunta siete del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

El 43% de hoteles han definido adecuadamente los resultados esperados en su plan estratégico; mientras que un 37% los ha definido parcialmente y un 20% no han establecido mecanismos de medición para las áreas estratégicas.

8. ¿Se han establecido las acciones y los tiempos necesarios para alcanzar dichos resultados?

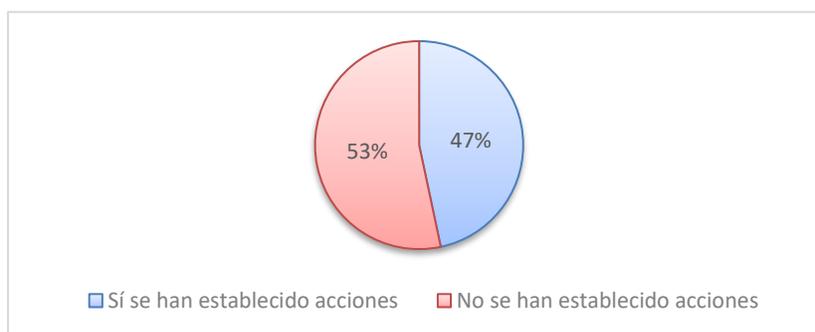


Figura 15. Respuesta de la pregunta ocho del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

Se observa que menos de la mitad de los establecimientos (47%) han definido el periodo de tiempo en que esperan obtener resultados de su plan estratégico, mientras que el 53% no lo ha hecho.

9. ¿Se han definido y designado de forma explícita las actividades de cada área a las personas responsables para cumplir dichos objetivos?

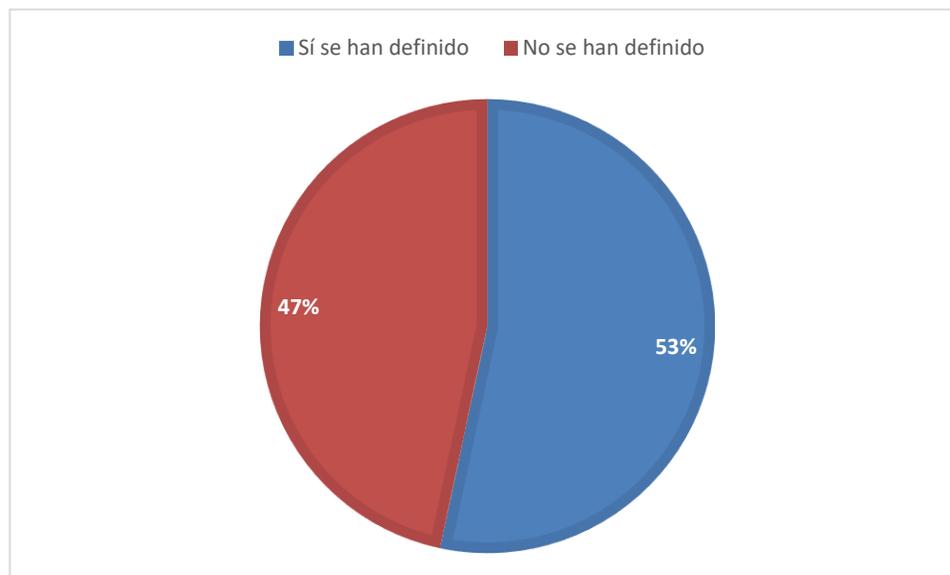


Figura 16. Respuesta de la pregunta nueve del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

En el 53% de los casos las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del plan estratégico han sido definidas y designadas, mientras que en el 47% no han sido definidas ni designadas. El flujo de actividades de cada área debe estar definidas para de esta manera desarrollar un buen control y mediciones de las mismas.

10. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico ayudaría significativamente a la administración del hotel?

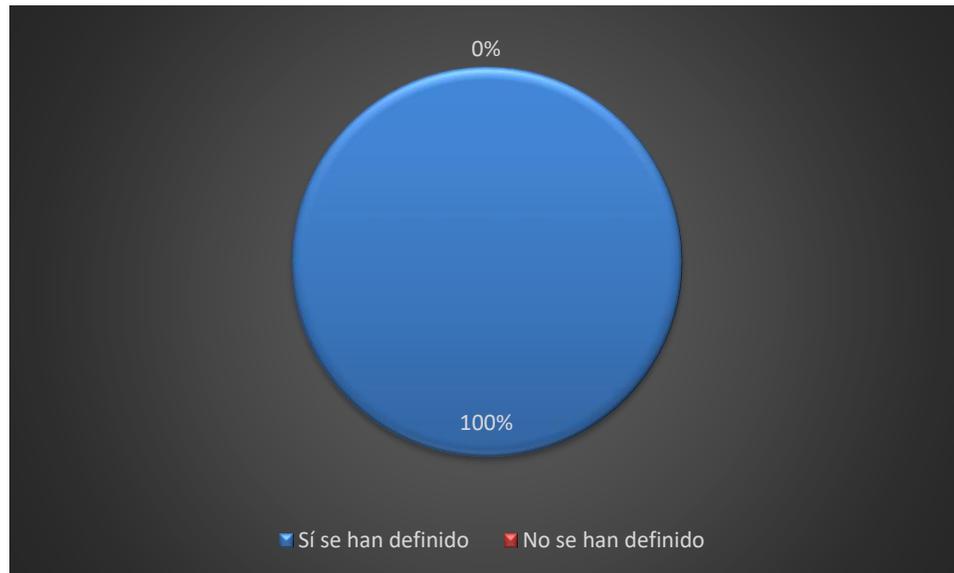


Figura 17. Respuesta de la pregunta diez del cuestionario “A”. Fuente elaborada por las autoras

Por último, todos los encuestados consideran que implementar un plan estratégico sería beneficioso para el negocio. Un análisis más detallado de los datos obtenidos muestra que todas las personas que tienen conocimiento sobre planes estratégicos están al tanto de los beneficios potenciales que representa la implementación de estos (D’Alessio, 2010). Adicional se observa que en estos negocios le dan más importancia a los aspectos financieros frente a los operativos y administrativos. Si bien la mayoría de los establecimientos encuestados ha implementado un plan estratégico, existe una cantidad considerable que no lo ha hecho. Esto sumado a que una tercera parte solo ha definido los resultados que se buscan alcanzar de manera parcial y que en poco más de la mitad de los casos no existe un establecimiento formal del tiempo en que estos resultados deben reflejarse, se tiene un gran margen de mejora potencial. Por esta razón es indispensable adoptar planes estratégicos o de mejora de la gestión para poder mejorar la competitividad, productividad e innovación de las empresas del sector hotelero.

Cuestionario “B”.

1. ¿Desde qué año o periodo empezó a elaborar un plan estratégico?

- 2010-2014
- 2014-2018
- 2019
- Ninguna de las anteriores

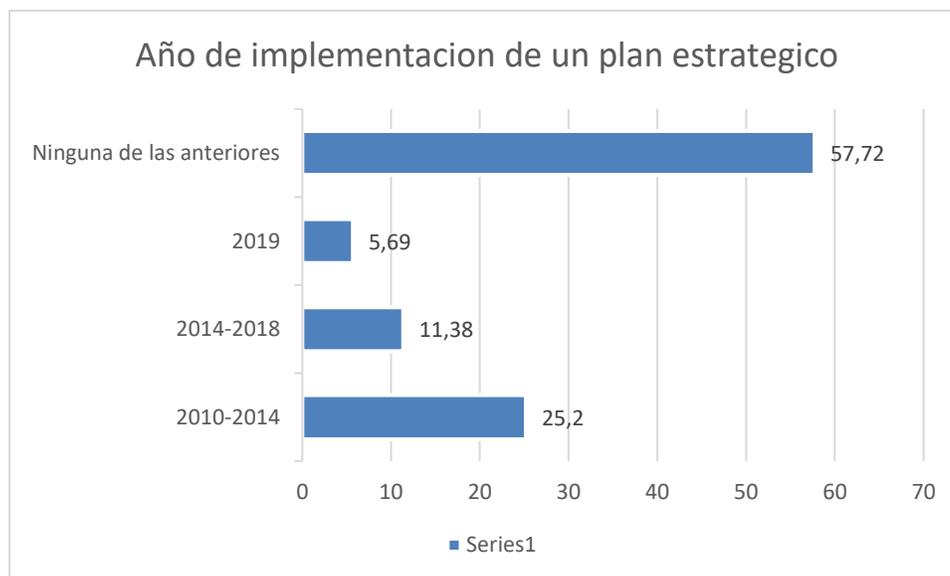


Figura 18. Respuesta de la pregunta uno del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras

La mayoría han implementado un plan estratégico antes del 2010, entre el 2010-2014 un 25.2% realizaron un plan estratégico, el 11.38% lo implementaron entre 2014-2018 y en el 2019 solo un 5.69%.

2. ¿El Hotel emplea un plan de comunicación externo básico o especializado?

El 68.29% de los hoteles solo emplean un plan de comunicación externo (marketing) básico, mientras que el 31.71% emplea un plan de comunicación especializado.

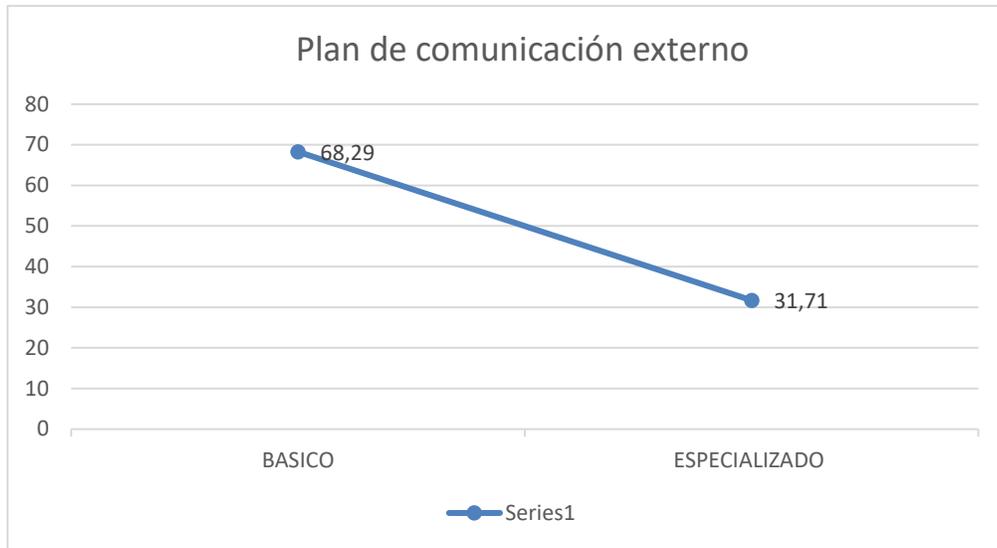


Figura 19. Respuesta de la pregunta dos del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras

3. ¿Tienen un segmento de mercado definido para dirigir las ventas de sus servicios?

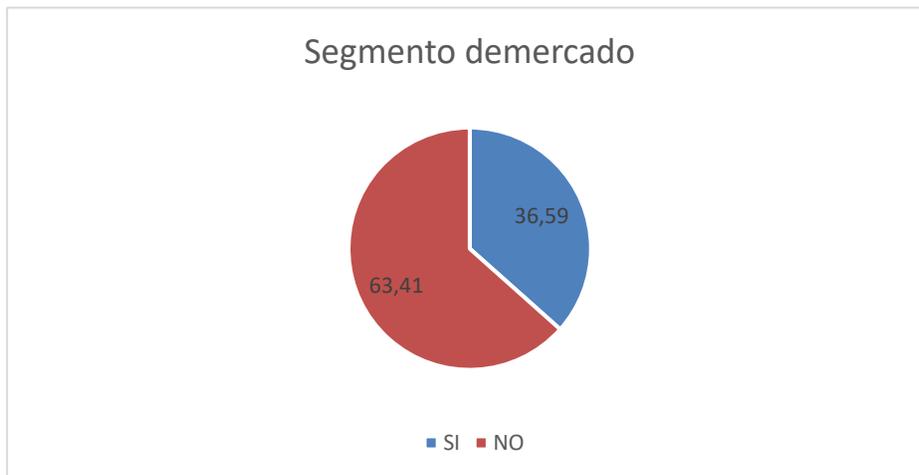


Figura 20. Respuesta de la pregunta tres del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras

Queda evidenciado que el 63.41% no posee un segmento de mercado definido en las ventas de sus servicios, mientras que el 36.59% posee un segmento de mercado definido. Esto es de vital importancia para que los hoteles generen un posicionamiento a mediano y largo plazo y esto se ve reflejado en el flujo de caja de la empresa.

4. ¿El personal del hotel posee un tipo de conocimiento en turismo y hotelería, administración de empresas o afines?

- No posee suficientes conocimientos
- Medianamente poseen conocimientos
- Sí incluso capacitamos al personal

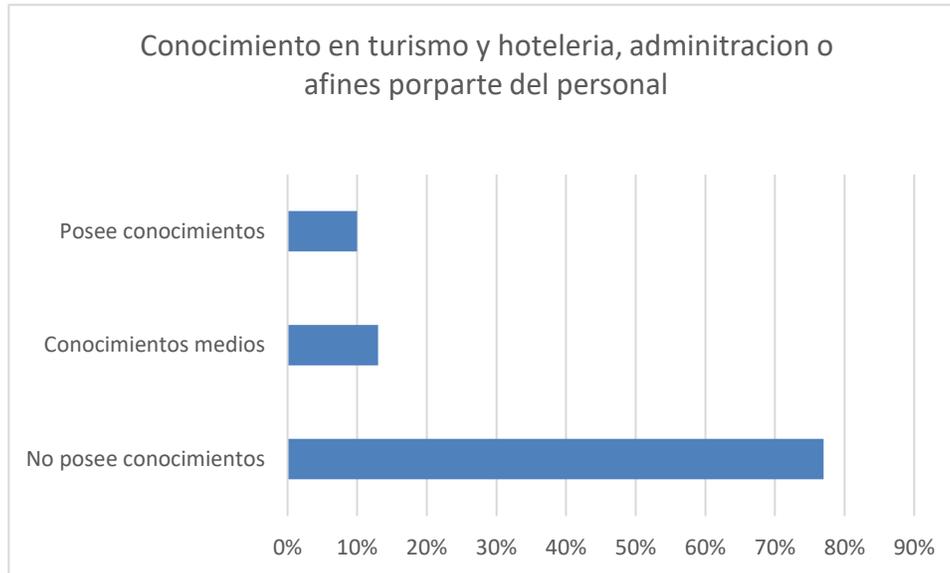


Figura 21. Respuesta de la pregunta cuatro del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras

La mayor parte de los empleados no poseen conocimientos sobre hotelería y turismo o afines, que representa el 77% de los encuestados. El 13% posee conocimientos medios y apenas el 10% posee conocimientos amplios sobre el campo de la hotelería y el turismo. Por lo que hay que trabajar en la capacitación del personal para incrementar estos porcentajes.

5. ¿Cómo establecen los precios de los servicios que oferta el cantón Salinas en el sector hotelero?

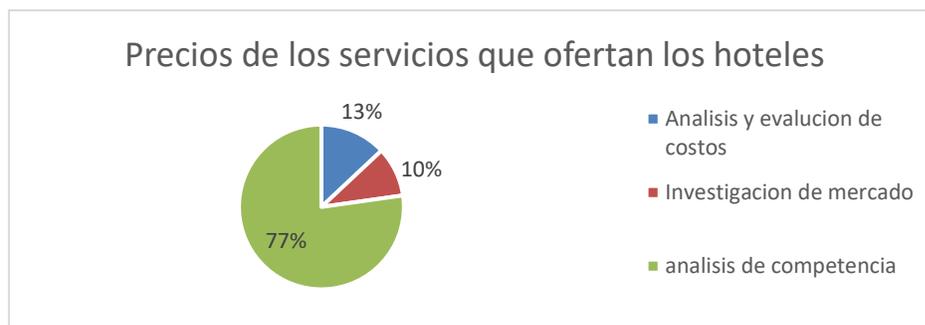


Figura 22. Respuesta de la pregunta cinco del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras

El 77% para establecer precios recurre a un análisis de competencia, el 13% realiza un análisis y evaluación de costos y por ultimo un 10% lo fundamenta con una investigación de mercados.

6. ¿Qué niveles de ventas o tarifas alcanzan en distintas fechas del año?

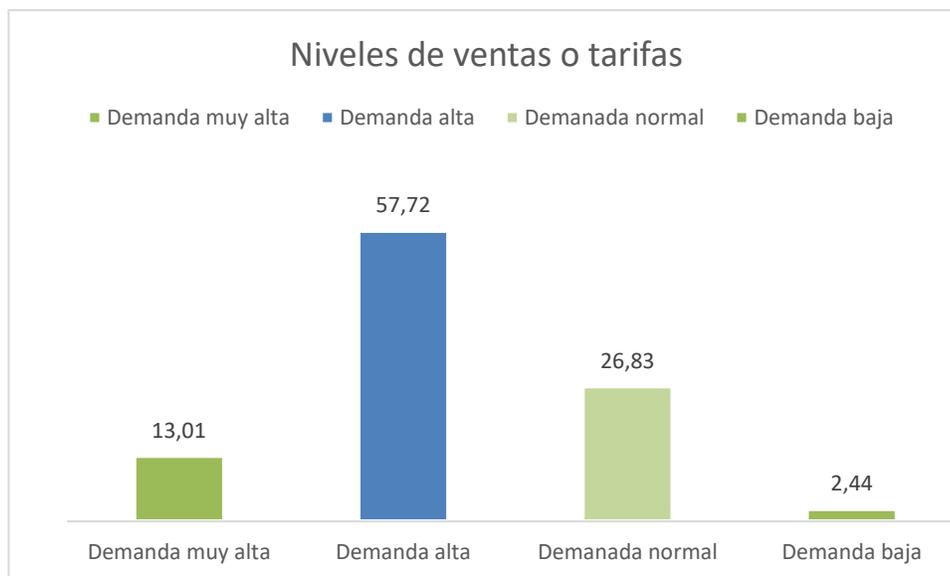


Figura 23. Respuesta de la pregunta seis del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras

El 57.72% presenta una demanda alta de ventas sobre todo en fechas festivas, el 13.01% alcanzan una demanda muy alta, el 26.83% llegan a una demanda normal, y solo el 2.44% obtiene una demanda baja.

7. ¿Se conoce acerca de la competencia hotelera?



Figura 24. Respuesta de la pregunta siete del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras

Casi el 100% conoce acerca de la competencia hotelera, consideran que es de vital importancia saber cómo están operando sus competidores.

8. ¿Qué tipo de herramientas promocionales hace uso para dar a conocer su establecimiento?

- Redes sociales
- Web
- Sistemas globales de reservación e información
- Posicionamiento en buscadores
- Blog
- Todas las anteriores

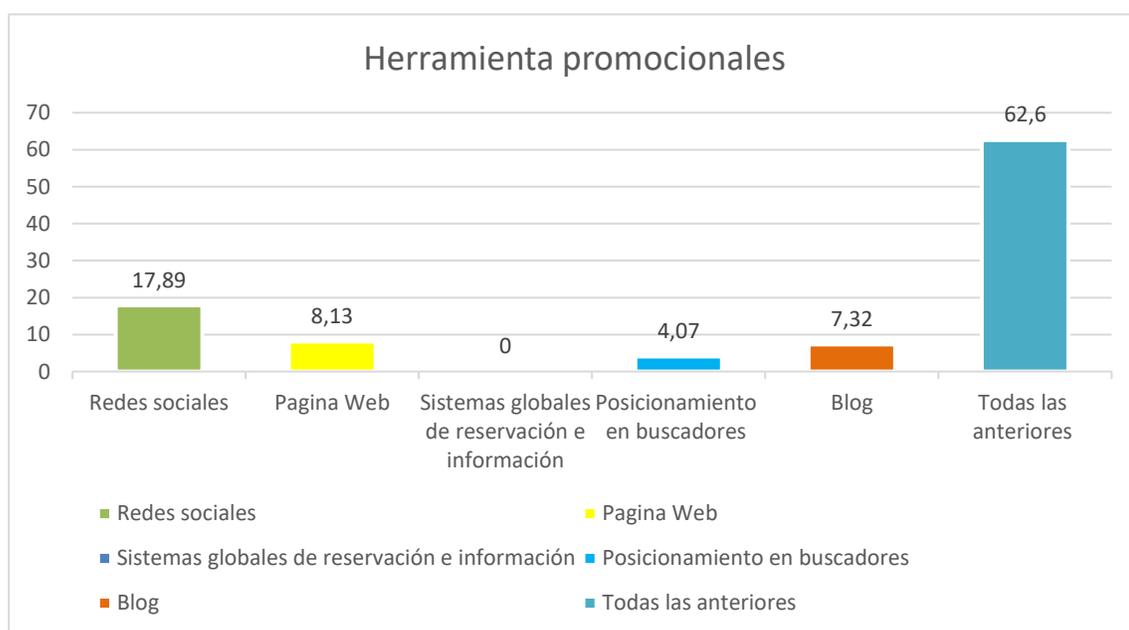


Figura 25. Respuesta de la pregunta ocho del cuestionario “B”. Fuente elaborada por las autoras

Un 62.6% utiliza todo tipo de herramientas promocionales, el 17.89% utiliza solo redes sociales, el 8.13% páginas web, el 4.07% posee posicionamiento en buscadores y 7.32% utiliza blogs. En el posicionamiento en buscadores es importante trabajar con el pago por clic con herramientas como Google Adwords y complementarlas con Google Adsense para monitorear el aumento del tráfico de las páginas web.

3.2. Análisis de entrevistas (Investigación Cualitativa)

Entrevistado “A”

El primer entrevistado indicó que contaba con formación universitaria y que el hotel donde labora actualmente no tenía un plan estratégico. A pesar de esto, el hotel realiza mejoras constantemente y la medición de sus impactos se mide de acuerdo con la cantidad de clientes que reciben en los periodos siguientes a haber implementado los cambios. La persona indica que los empleados reciben capacitaciones una vez al año y que estos son contratados de acuerdo con su capacidad de resolución de problemas y calidad de servicio al cliente. Como forma de promoción de sus servicios realizan publicidad y ofertas de hospedaje para las épocas de feriados y fechas especiales.

Actualmente el hotel maneja acuerdos con diferentes empresas para poder ofrecer planes turísticos y laborales. Si bien el hotel no cuenta con un plan estratégico, los objetivos planteados se han cumplido en un 60%. Para poder mejorar este indicador se plantean realizar capacitaciones al personal y hacer inversiones en infraestructura.

Entrevistado “B”.

Durante esta entrevista se mencionó que el hotel en cuestión efectivamente cuenta con un plan estratégico que cubre aspectos financieros y organizacionales en el mediano plazo, basados en las normas ISO 9001. Se indica que, para mantener apto al personal, se realizan capacitaciones al departamento de R.R.H.H. el cual se encarga posteriormente de replicar dichas capacitaciones con todo el personal. Para este cometido se acogen a los programas del Ministerio de Turismo que brinda capacitaciones gratuitas.

De igual forma realizan ofertas y promociones durante las temporadas altas para atraer clientes. Menciona que la aplicación de un plan estratégico ha permitido observar mejoras en

los procesos y eficiencia, y que en general los objetivos expuestos en dicho plan se han cumplido en un 90%. Dentro de los indicadores que utiliza el hotel para controlar el desarrollo de su plan estratégico está el ratio de cumplimiento del plan anual de capacitación, la evolución de ingresos el grado de cumplimiento de normas de seguridad e higiene.

Entrevistado “C”.

Este entrevistado conoce los beneficios de un plan estratégico y nos indicó que su establecimiento ha implementado planes estratégicos. Cabe recalcar que las áreas que forman parte del plan estratégico son la operativa y de sistemas y nos indicó que el hotel que representa cuenta con misión y visión. Además, esta persona nos manifestó que no se han definido resultados en cada una de las áreas de la empresa y por ende no se han definido responsables de las actividades de cada área. Esta persona considera que la sistematización es clave en el manejo de su hotel y considera que la implementación de un plan estratégico ayudaría al hotel en la mejora de la productividad.

Entrevistado “D”.

Esta persona nos indicó que conoce los beneficios de la implementación de un plan estratégico y que su hotel ha implementado un plan estratégico en el pasado. Además, nos indicó que las áreas administrativas y de sistemas se miden en su plan estratégico. También, el hotel cuenta con misión y visión pero no se han definido los resultados en cada una de las áreas. Finalmente, el entrevistado indicó que no hay responsable en las actividades antes mencionadas y considera que la implementación de un plan estratégico ayudaría en la mejora de la productividad.

Entrevistado “E”.

Este entrevistado manifestó que conoce los beneficios de un plan estratégico y que el establecimiento nunca ha implementado un plan estratégico por lo que no hay áreas claves en el hotel dentro de un plan estratégico. Además, el hotel cuenta con misión y visión pero no se han definido mediciones de resultados de ninguna área ni tampoco responsables. Finalmente, el entrevistado considera que la implementación de un plan estratégico ayudaría en la mejora de la productividad.

Entrevistado “F”.

Este entrevistado trabaja en un hotel de tres estrellas y conoce los beneficios de un plan estratégico. Nos indicó que el establecimiento ha implementado planes estratégicos donde las áreas involucradas han sido la financiera y la operativa. El hotel cuenta con misión y visión sean definidos resultados en las áreas mencionadas anteriormente y responsables de la evolución estratégica de las mismas. Finalmente, el entrevistado nos indicó que un CRM sería vital para fidelizar a los clientes y considera que la implementación de un plan estratégico ayudaría en la mejora de la productividad.

Entrevistado “G”.

Este entrevistado trabaja en un hotel de dos estrellas, no conoce los beneficios de un plan estratégico y nos indicó que el establecimiento no ha implementado ningún plan estratégico. El hotel no cuenta con misión ni visión ni sean definidos resultados en las áreas estratégicas. Finalmente, el encuestado considera que la implementación de un plan estratégico ayudaría en la mejora de la productividad y competitividad del hotel en el que trabaja.

Tabla 8. Resumen de los Resultados Relevantes de los Encuestados

Preguntas	Encuestado A	Encuestado B	Encuestad C	Encuestado D	Encuestado E	Encuestado F	Encuestado G
Conoce los beneficios de un plan estratégico	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
El establecimiento ha implementado un plan estratégico	No	Si	Si	Si	No	Si	No
Qué áreas son las que miden en su plan estratégico	---	Administrativo y financiero	Operativo y sistemas	Administrativo y sistemas	---	Financiero y operativo	---
Cuenta con misión y visión el establecimiento	No	Si	Si	Si	Si	Si	No
Se han establecido resultados en cada una de las áreas definidas	No	Si	No	No	No	Si	No
Se ha definido responsables en las actividades de cada área	No	Si	No	No	No	Si	No
Considera que la implementación de un plan estratégico ayudaría en la mejora de la productividad	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

CAPITULO 4: PLAN ESTRATEGICO

4.1. ANALISIS EXTERNO: PESTA.

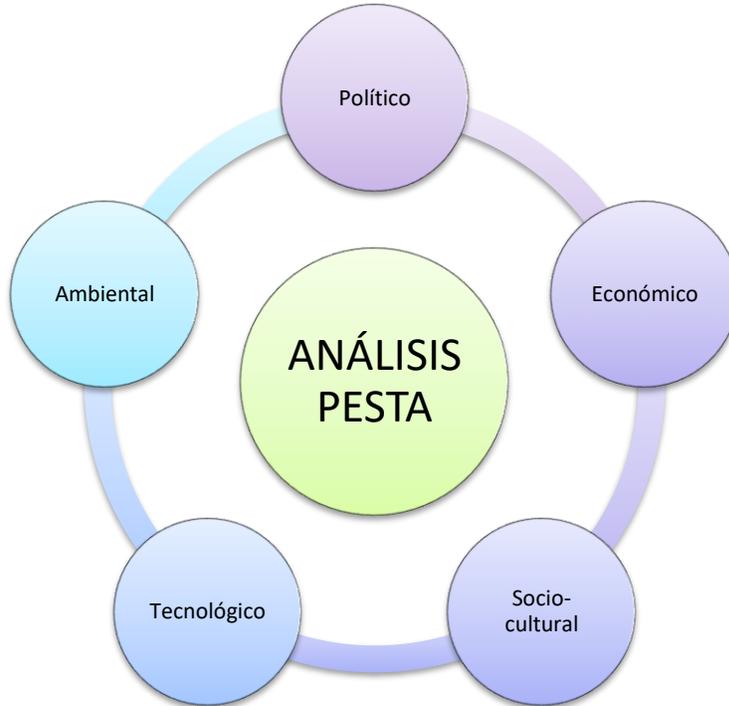


Figura 26. Análisis Pesta de los Hoteles de Salinas. Fuente elaborada por las autoras

4.1.1. Análisis económico

El sector hotelero es uno de los pilares básicos de la economía mundial, ya que está estrictamente ligado con el turismo por lo que a primera vista podríamos entender que es un sector en constante crecimiento. En el presente trabajo investigativo se detalla las circunstancias que explican la situación del sector hotelero en base a un análisis económico que corrobore esta situación. La economía de un país se deriva de muchos factores, una de las razones por la cual una ciudad turística puede alcanzar un amplio desarrollo social y económico es a través de sus habitantes; por tal razón hoy en día Salinas a través de sus atractivos está alcanzando un amplio desarrollo y se fundamentan principalmente en el aprovechamiento de sus recursos naturales siendo el centro de su economía el turismo,

seguido por el recurso de la pesca y la minería como la sal (Galeas & Mejía, 2016). Se refleja efectivamente que el turismo gira como eje dinamizador de la economía de los pobladores, de esta actividad se desprenden varias ocupaciones que dependen de este sector, así mismo, la pesca es el principal recurso para las parroquias que no se ven beneficiadas por el sector turístico. Es importante acotar que el Ecuador ha sufrido un decrecimiento económico en el periodo 2016 – 2019; lo que ha generado una disminución de las ventas del sector hotelero, una disminución de la inversión inmobiliaria, un aumento de los impuestos y por ende un aumento de la pérdida irrecuperable de la eficiencia del sector hotelero (Mankiw, 2012).

4.1.2. Análisis social cultural

Se analiza los impactos socioculturales positivos y negativos que ejerce el turismo en la población local, los mismo que son evaluados a través de encuestas, observaciones y entrevistas, herramientas que han permitido establecer e identificar las formas de comportamiento de los fenómenos sociales que se generan culturalmente en este sector turístico. El sector hotelero del cantón Salinas ofrece una variedad turística todo el año, esto atrae el turismo nacional como internacional, se puede decir que el punto de arranque del turismo es en el mes de diciembre de cada año, ya que en este mes se tiene en este balneario una gran afluencia de turistas particularmente el 31 de diciembre, con la ya tradicional quema de años viejos y los espectaculares juegos pirotécnicos (Ninabanda, Banchón, & Ortiz, 2016).

La música ocupa un lugar de gran importancia para el crecimiento de la cultura popular tradicional, los ritmos populares de los pobladores del cantón en su mayoría son de pueblos de la costa ecuatoriana como cumbia ecuatoriana, música rockolera, bachata, vallenato, salsa, merengue, reggaetón, entre otros. La gastronomía del cantón es el resultado de una rica tradición culinaria, en la que se combinan costumbres del buen gusto popular,

entre los platos más populares hay que destacar los elaborados con mariscos como el ceviche, camarones al ajillo, la cazuela, el sancocho de pescado, entre otros. Todo el pueblo en su proceso de desarrollo va cultivando una serie de creencias, comportamientos, conocimientos que son transmitidos de generación en generación. El cantón Salinas posee una extraordinaria riqueza de manifestaciones sociales y culturales estas incluyen las tradicionales, costumbre locales, leyendas, fiestas populares, fiestas religiosa (Díaz, 2017).

4.1.3. Análisis legal-político

Un factor político clave es la propiedad que tiene establecida para su propia actividad en el mercado. En esta fase se trata los temas relacionados con la normativa, leyes, ordenanzas y competencias referentes a la implementación de la Gestión de Riesgos como parte de las políticas del municipio. Se analizan los planes de ordenamiento y los planes estratégicos para determinar el grado de incidencia de las estrategias de reducción de riesgos que se tienen proyectados aplicar en el cantón. El GAD Municipal del cantón Salinas junto con otras instituciones se encarga de elaborar los planes de contingencia, considerando los diferentes actores que intervienen en la prevención, respuesta y recuperación del cantón ante desastres, a nivel de infraestructura y elementos humanos (Narvaez, 2015).

4.1.4. Análisis ambiental

En particular, las prácticas ambientales tienen un contenido específico en cada industria, por lo que las prácticas ambientales se estudian de forma separada en cada sector por eso es relevante analizar, en primer lugar la gestión ambiental que genera la empresa para posteriormente centrarse en la gestión ambiental de los hoteles en Salinas (Lorente & Jiménez, 2017). Es importante acotar que los hoteles deben manejar eficientemente los residuos que generan y que de esta manera reducir la contaminación al máximo. Esto lo hacen

las empresas como un mecanismo de responsabilidad social empresarial y para contribuir con una disminución del nivel de contaminación de la región.

4.1.5. Análisis tecnológico

En esta época, en la que las innovaciones tecnológicas están a la orden del día y no puede ser menos en el sector hotelero. Una de las mayores innovaciones en el sector es la actualización de las tecnologías de información y comunicación gracias a las cuales se puede obtener mayor productividad, calidad y competitividad (Hwang et al., 2015). Además de eso, la revolución de internet ha cambiado muchos aspectos a la hora de hacer negocios, como lo son la utilización de las redes sociales, las agencias online, las reservas online, etc (Veillard, 2017).

4.2. Impacto en clientes - proveedores de cada una de las variables del entorno

4.2.1. Impacto sobre clientes

El marco político genera un efecto positivo, debido a que las normas y políticas resguardan en mayor medida el flujo de actividades que tiene que ver con el turismo, mejorando de esta manera los servicios ofrecidos por los hoteles. La inversión en infraestructura hotelera, crea un efecto positivo en los usuarios, debido a que hay una mayor diversidad de opciones y el mercado se convierte en un mercado perfectamente competitivo, donde los clientes se ven beneficiados por el abanico de opciones que tienen (Díaz, 2017). La variable cultural crea un efecto positivo en los clientes, debido a que existe una diversificación relevante con respecto a aspectos culturales que incentiva el turismo a nivel nacional e internacional y de esta manera amplía la diversidad de actividades que pueden ejecutar en su estadía. Por otra parte, la variable social, debido a las constantes manifestaciones y huelgas, crea un efecto negativo en los clientes, porque a causa de estos

acontecimientos se postergan o paralizan las actividades del turismo. La variable tecnología, crea un efecto positivo en los clientes, porque debido a la gran diversificación de herramientas tecnológicas que tenemos en la actualidad, los clientes tienen varias opciones de plataformas para analizar diversos destinos y disfrutar de las comodidades y servicios que ofertan los hoteles. La variable ecológica, crea un efecto positivo, debido a que a nivel internacional existen organismos que trabajan constantemente por la preservación del medio ambiente.

Tabla 9. Impacto de los Factores Externos sobre los Clientes

Variables	Impacto	
	Positivo	Negativo
Político	Leyes que protegen el sector hotelero	
Económico		La crisis económica que atraviesa el país impide el desarrollo del turismo a nivel nacional
Cultural	Facilitan y potencia la experiencia de los turistas	
Tecnológico	Diversidad de plataformas y de aplicaciones para disfrutar del turismo	
Ecológico	Tendencia hacia la protección del medio ambiente	
Social		Por las diversas manifestaciones y huelgas que vivimos en la actualidad

4.2.2. Impacto sobre los proveedores

Debido al decrecimiento económico en el periodo 2016 – 2019 ha habido muchos retrasos en la planificación de los hoteles y en la entrega de insumos por parte de los proveedores, debido a que algunas empresas (proveedores) han estado operando con

márgenes muy inferiores a los que estaban acostumbrados. La variable política y gubernamental crea un efecto positivo sobre los proveedores de la firma, debido a que por lo general son negocios estructurados. Por otra parte, la burocracia en la tributación en el sector turismo, genera efectos negativos, principalmente sobre todo en las agencias de viajes, operadores y servicio de transporte. La variable económica, crea efectos negativos en los proveedores, debido a que actualmente atravesamos una crisis económica importante y los hoteles al tener menos afluencia de personas demandan menos insumos a sus proveedores. La variable cultural, crea efectos positivos en los proveedores de destinos culturales debido a que se pueden ofrecer nuevos servicios y productos; esto incrementaría el volumen de ventas de las empresas que son proveedores de hoteles. Además, la variable social, crea efectos negativos sobre los proveedores debido a que la constante huelgas y manifestaciones frena la actividad económica de las empresas (proveedores) que no pueden ofertar sus productos y servicios de manera adecuada. La variable tecnológica, crea efectos positivos sobre los proveedores debido a que es más fácil acceder a información privilegiada para saber cuáles son los hoteles que demandan los diversos productos y servicios. Además, las plataformas virtuales y software, como el Supply Chain Management, que facilita la comunicación entre la empresa y los proveedores. También, los modelos de negocios electrónicos como Business to Business mejoran la interacción y el intercambio de insumos y servicios entre las empresas y los proveedores. Finalmente, el aspecto ecológico, crea un efecto negativo en los proveedores, debido a las regulaciones y parámetros que deben ejercer para ofrecer sus productos o servicios a las diversas organizaciones.

Tabla 10. Impacto de los Factores Externos sobre los Proveedores

Variables	Impacto	
	Positivo	Negativo
Político		La burocracia en la tributación genera informalidad en otros negocios del sector
Económico		Paralizan las actividades, no solamente operativas sino financieras
Cultural	Normalmente promueven nuevos destinos culturales que pueden desarrollar y ofrecer nuevos productos	
Tecnológico	Las nuevas plataformas y software (SCM) facilitan la interacción entre empresas y proveedores	
Ecológico		Las diversas regulaciones que deben cumplir para ofrecer sus productos o servicios a las firmas
Social		Las diversas manifestaciones y huelgas frenan la actividad económica de las empresas (proveedores)

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

En lo que concierne al aspecto político legal, la parte tributaria y las diversas normativas generan efectos negativos en las organizaciones, debido a aspectos como el anticipo del impuesto a la renta que no favorece en el desarrollo de la empresa a mediano y largo plazo. La variable económica genera un efecto negativo en las empresas debido a la crisis económica y financiera que vivimos en la actualidad. Hay que tener en consideración por la falta de inversión y de consumo que hay en las empresas actualmente. Con respecto a la variable cultural, genera efectos positivos para la empresa debido a las alianzas estratégicas con otras firmas de destinos turísticos que genera una diversidad de opciones para las personas que desean conocer otras culturas. La variable social genera una situación negativa para la empresa debido a las diversas manifestaciones y huelgas que hay en el sector. La

variable tecnológica crea efectos positivos debido a que es muy fácil acceder a información, realizar alianzas estratégicas y generar facilidades de pago con las diversas plataformas digitales con las que contamos en la actualidad. El aspecto ecológico genera un efecto positivo, porque las diversas organizaciones mundiales generan normativas y políticas vinculadas al cuidado del medio ambiente, lo que genera mayor satisfacción en los clientes.

Tabla 11. Impacto de los Factores Externos sobre las Empresas

Variables	Impacto	
	Positivo	Negativo
Político		La burocracia en la tributación genera informalidad en otros negocios del sector
Económico		Crisis económica actual que perjudica el desarrollo y sostenibilidad de las empresas en el tiempo
Cultural	Alianzas estratégicas que permiten mayor diversidad de opciones a los clientes	
Tecnológico	Nuevas plataformas digitales, diversidad de softwares y hardwares, aplicaciones	
Ecológico	Normativas internacionales que obligan a las empresas hacer amigables con el medio ambiente	
Social		Las diversas manifestaciones frenan la actividad económica de las empresas

4.4. Factores Externos (Oportunidades y Amenazas)

4.4.1. Oportunidades

- a) Mecanismos de promoción para regiones del Ecuador por parte de instituciones públicas como el Ministerio de Turismo.
- b) Tendencia creciente de arribos de turistas internacionales y nacionales tanto a las Islas Galápagos como a cantones como Montañita y Salinas.
- c) Uso de dispositivos móviles orientados a mejorar el flujo de información sobre destinos turísticos.
- d) Destinos turísticos de nuevas culturas únicas, bases para la promoción de nuevos productos turísticos.

4.4.2. Amenazas

- a) El marcado decrecimiento económico en el periodo 2016 – 2019; acompañado de una reducción de la inversión inmobiliaria y del consumo por parte de las personas.
- b) Fuerte competencia de hoteleros extranjeros y nacionales, con mayores estrategias competitivas en el país y a nivel internacional.
- c) Las distintas manifestaciones y huelgas que frenan el desarrollo de los diversos sectores estratégicos del país.
- d) La pandemia que vivimos actualmente que afecta drásticamente a las empresas de servicios a nivel mundial.

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

- a) Como consecuencia del análisis PESTE se procedió a elaborar la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que mide las oportunidades y amenazas que encontramos en el sector hotelero de Salinas.
- b) La siguiente tabla indica la matriz EFE para el sector hotelero del cantón Salinas, que tiene ocho factores, cuatro oportunidades y cuatro amenazas. El valor ponderado que se obtuvo es de 1.55, que está por debajo del promedio (2.50), lo que indica una respuesta pobre del sector hotelero en el cantón Salinas frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 12. Matriz EFE de los hoteles de Salinas

Factores Externos Clave			
Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1. Mecanismos de promoción para regiones del Ecuador por parte de instituciones públicas como el Ministerio de Turismo.	0.11	2	0.22
2. Tendencia creciente de arribos de turistas internacionales y nacionales tanto a las Islas Galápagos como a cantones como Montañita y Salinas.	0.12	2	0.24
3. Uso de dispositivos móviles orientados a mejorar el flujo de información sobre destinos turísticos.	0.15	1	0.15
4. Destinos turísticos de nuevas culturas únicas, bases para la promoción de nuevos productos turísticos.	0.12	2	0.24

Total	0.50		0.85
Amenazas			
a) El marcado decrecimiento económico en el periodo 2016 – 2019; acompañado de una reducción de la inversión inmobiliaria y del consumo por parte de las personas.	0.14	1	0.14
b) Fuerte competencia de hoteleros extranjeros y nacionales, con mayores estrategias competitivas en el país y a nivel internacional.	0.14	1	0.14
c) Las distintas manifestaciones y huelgas que frenan el desarrollo de los diversos sectores estratégicos del país.	0.12	2	0.24
d) La pandemia que vivimos actualmente que afecta drásticamente a las empresas de servicios a nivel mundial.	0.18	1	0.18
Total	0.58		0.70
Total general	1.06		1.55

4.6. Factores Internos (Fortalezas y Debilidades de los hoteles del cantón Salinas).

Las principales fortalecen son:

- a) El conocimiento de la competencia directa e indirecta.
- b) La infraestructura con la que cuentan algunos hoteles.
- c) Garantía de la calidad del servicio en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Las principales debilidades son:

- a) Falta de promoción de marketing ATL y BTL.
- b) Falta de implementación de planes estratégicos.
- c) Personal poco capacitado.
- d) Carencia de innovación y mejoras de procesos internos.
- e) Poca sistematización dentro de los hoteles.
- f) Prácticas administrativas mal estructuradas.
- g) Flujo de actividades desorganizadas.

4.7. Implementación del Plan Estratégico

La estructura del plan estratégico es la siguiente:

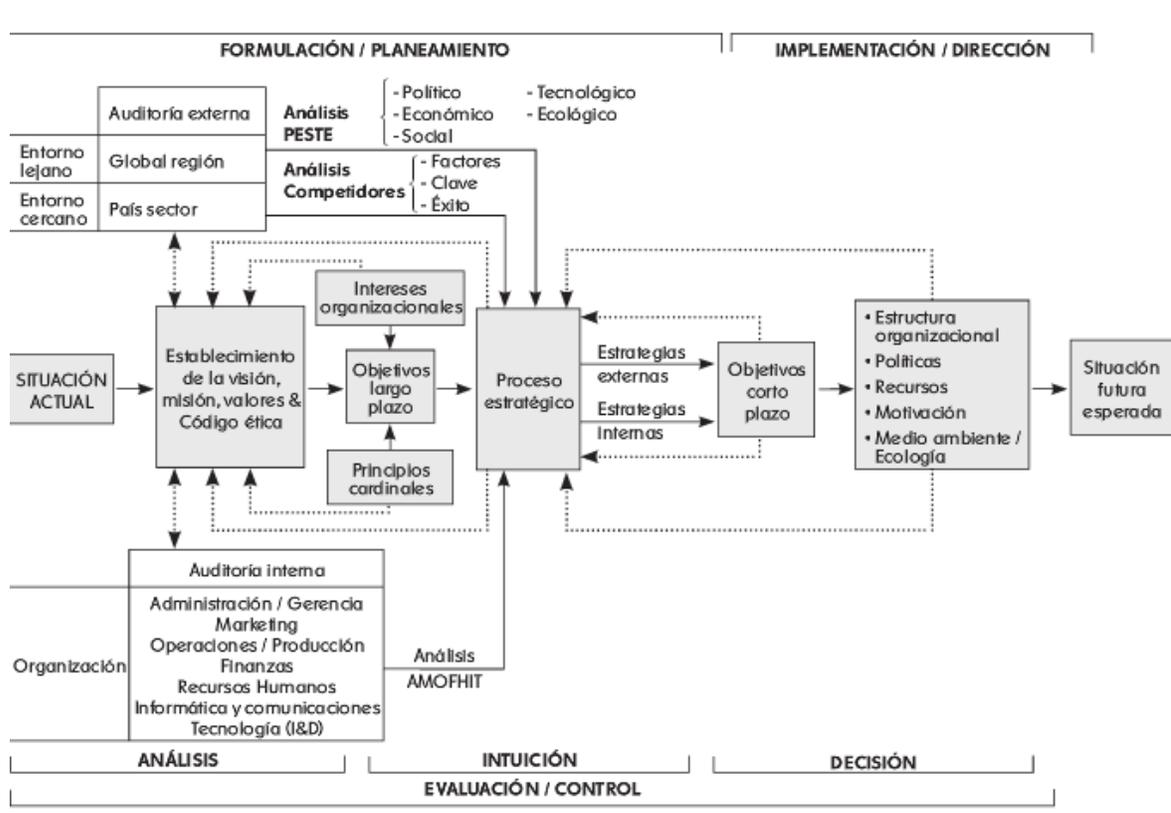


Figura 27. Estructura del Plan Estratégico. Tomado de D'Alessio (2010)

Se propone el modelo secuencial del proceso estratégico; en el que la formulación y el planteamiento estratégicos son claves. Una vez que se ha establecido el análisis externo (PESTE) se debe hacer un análisis de los competidores para determinar cuales son los

factores claves de éxito que ellos manejan. Primero se debe establecer las siguientes cuestiones dentro de los hoteles:

- Misión.
- Visión.
- Valores corporativos.
- Código de ética.

Una vez planteado la visión, misión, valores y código de ética se debe realizar una auditoría interna de la empresa de servicios (hotel) para esto vamos hacer uso de la matriz AMOFHIT, que analiza los siguientes puntos:

- Administración.
- Marketing.
- Operaciones.
- Finanzas.
- Recursos Humanos.
- Informática y comunicaciones.
- Tecnologías (investigación + desarrollo).

Una vez realizado este proceso de auditoría interna, se deben generar los objetivos a corto plazo que están vinculados con los siguientes puntos:

- Estructura organizacional.
- Políticas.
- Recursos.
- Motivación.

- Medio ambiente y ecología.
- Indicadores.

Después se deben generar las diversas estrategias externas e internas para lograr los objetivos a largo plazo, y estos tienen que ver con los siguientes puntos:

- Intereses organizacionales.
- Mejorar de los procesos estratégicos.
- Políticas organizacionales.
- Talento humano capacitado.
- Estructura sólida de la organización.
- Sistematización de la empresa.

Los indicadores financieros con los que se trabajaran son los siguientes:

- Return on sales (ROS).
- Return on investment (ROI).
- Return on equity (ROE).
- Return on activies (ROA).
- Ingresos brutos.
- Utilidad neta.

Los indicadores operativos y de sistematización tienen que ver con la aplicación de los siguientes softwares:

- Office automation system (OAS).
- Enterprise resource planing (ERP).
- Costumers relationship management (CRM).

4.8. Modelo de Inteligencia Emocional y Efectividad del Líder del Equipo

Las habilidades básicas que debe tener el líder de una empresa de servicio (hotel) que es emocionalmente inteligente son:

- Uso de retroalimentación en la identificación social.
- Autoconocimiento.
- Autorregulación.

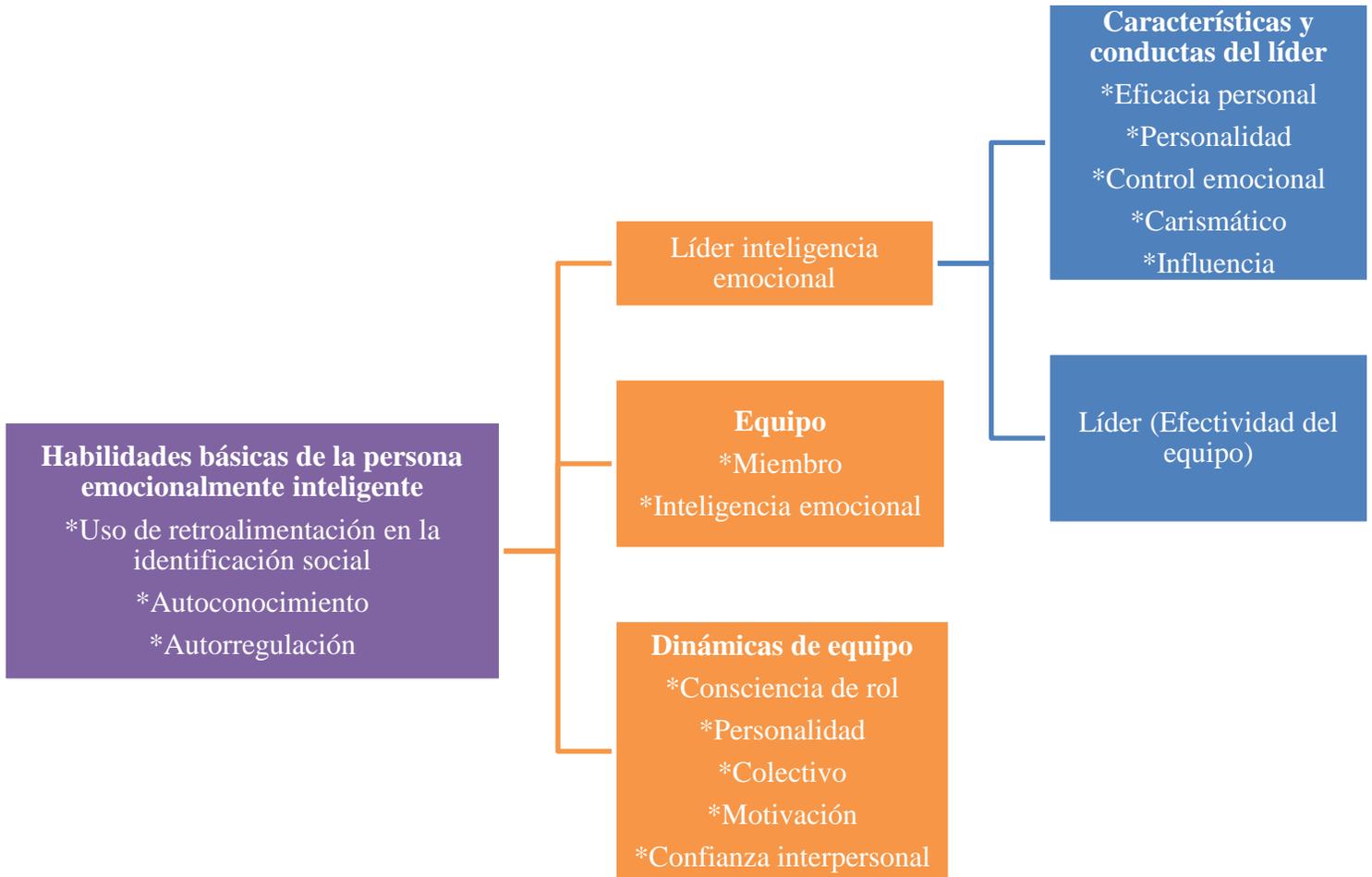


Figura 28. Modelo de Inteligencia Emocional del Líder. Adaptado de D'Alessio (2010)

Además, el líder debe tener inteligencia emocional y manejar un equipo de manera eficiente. Las características del líder deben ser:

- Eficacia personal.
- Personalidad.
- Control emocional.

- Manejo de conflictos.
- Carismático.
- Transformacional (Arévalo et al., 2019).
- Influencia.

Finalmente, el líder debe manejar las dinámicas de los equipos generando:

- Consciencia del rol.
- Motivación.
- Trabajo en equipo.
- Cohesión.
- Confianza interpersonal.
- Toma de decisiones.
- Mejora del desempeño.

CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo a las teorías del plan estratégico de D'Alessio se considera que la organización implementando este tipo de rutas organizacionales, podrán marchar de manera ordenada y midiendo sus procesos, es importante que en las instituciones hoteleras se tenga clara la misión, visión y objetivos correctamente establecidos.
- 2) El sector hotelero está pasando por situaciones financieras complejas a causa de la crisis sanitaria. De acuerdo a la investigación realizada, se encontró que el 57% de los hoteles no tienen plan estratégico y el 43% si lo tienen y adaptar a la organización un plan estratégico se les hace difícil por desconocimiento.
- 3) Los factores que influyen notablemente en la implementación del plan estratégico son el costo, la infraestructura, el talento humano capacitado sobre el cual se trabaja versus el beneficio a obtener, que en algunos casos ciertos hoteles de 2 estrellas para abajo no tienen para hacerlo. Esto es un indicio de la importancia que representa el desarrollo de un plan estratégico en el crecimiento y sostenibilidad en una empresa. La sostenibilidad de cada hotel del Cantón Salinas dependerá de su capacidad de adaptación, y la gestión que realicen en el establecimiento.

RECOMENDACIONES

- 1) El desarrollo de un plan estratégico debe ser realizado en base a las necesidades que tiene el hotel por personal capacitado.
- 2) Se recomienda que, en la implementación del plan estratégico, se realice la medición de los objetivos planteados en cada fase y tomar las medidas correctivas necesarias.
- 3) Además, se sugiere implementar la sistematización en los procesos para generar un mejor control y flujo de actividades de cada departamento.
- 4) Crear alianzas estratégicas con el sector turístico. Tener presencia en los principales canales digitales de comunicación (sistemas globales de reservaciones, buscadores, redes sociales).
- 5) Se recomienda a los hoteles del cantón salinas que el proceso de planeación debe considerar cuatro etapas que definen las interrogantes:
 - Qué se quiere lograr
 - En qué situación se está
 - Qué se puede hacer
 - Qué se va hacer

Para lo cual deben de tener tipos de indicadores, deben ser: accesibles, pertinentes, fieles, objetivos y precisos.

REFERENCIAS

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 15(1), 107-136.
- Arévalo, D., Padilla, C., Pino, R., & Cevallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. *Información Tecnológica*, 237-248.
- Armstrong, G., Kotler, P., Zepeda, A., Pérez, M., Arroyo, J., & Milling, H. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Artaza, O., Barría, M., Fuenzalida, A., & Núñez, K. (9 de marzo de 2016). *Modelo de Gestión de Establecimientos Hospitalarios*. Ministerio de Salud, Subsecretarías de redes asistenciales, Chile. Obtenido de <http://www.bibliotecaminsal.cl/wp/wp-content/uploads/2016/03/9.pdf>
- Ballesteros, E. (2017). Claves del turismo de base local. *Gazeta de Antropología*, 33(1).
- Barragán, M., & Ayaviri, V. (2017). Innovación y Emprendimiento, y su relación con el Desarrollo Local del Pueblo de Salinas de Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador. *Información tecnológica*, 71-80.
- Bayas, I., & Martínez, M. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 13(37), 109-219.
- Becchetti, L., Bedoya, D., & Paganetto, L. (2003). ICT investment, productivity and efficiency: Evidence at firm level using a stochastic frontier approach. *Journal of Productivity Analysis*, 143-167.
- Bettencourt, L., Brown, A., & Roundtree, S. (2002). Client Co-production in Knowledge intensive Business services. *California Management Review*, 100-128.
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 39(50).
- Chawla, A., & Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 485-498.
- Court, E., & Williams, E. (2011). *Estadística y Econometría Financiera*. Argentina: CENGAGE LEARNING.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico*. México D.F.: Pearson Educación Prentice Hall.

- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Lima: Pearson.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, H. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 46-78.
- De Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Diario El Telégrafo. (23 de Junio de 2019). En temporada baja “hay que ajustarse el cinturón”.
- Díaz, G. (2017). Turismo y desarrollo local. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(2), 45-52.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 65-91.
- Fred. (2003). *Administración Estratégica* (Vol. IX). México, México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gaiger. (2004). Emprendimientos económicos solidarios. *La otra economía*, 229-241.
- Galeas, E., & Mejía, J. (2016). *Análisis de los Costos por Carrera que oferta la Universidad Estatal de Milagro en la Facultad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Galiano, F. (2019). *Influencia de los servicios ambientales de origen forestal en el desarrollo del turismo en la Costa Atlántica Bonaerense*. Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata (UNLP).
- Galindo, L., & Martínez, J. (2017). Fundamentos de administración. *Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria . Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 5(4), pág. 9.
- Galindo, M., Méndez, M., & Castaño, M. (2016). Crecimiento, progreso económico y emprendimiento. *Journal of innovation & knowledge*, 1(1), 62-68.
- Gallegos, P., Rodríguez, J., & Burgos, D. (2019). Sol, Playa y Gastronomía como recursos turísticos: perfil del turista del Balneario de Salinas Provincia de Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 42-26.
- García, J., Durán, S., Cardoño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*.

- Giralt, C., García, A., & Chamorro, V. (2018). La operatividad turística de los espacios culturales de origen industrial en Madrid: un análisis de la oferta turística potencial mediante indicadores. *Cuadernos de Turismo*(41).
- Gómez, F., & Parada, R. (2017). *Plan estratégico de marketing Fundación Dejamos Huella*.
- González, L. (2018). Análisis de la demanda turística desde el punto de vista de la motivación y satisfacción de su gastronomía El caso Salinas (Ecuador). *HOLOPRAXIS*, 225-249.
- Gujarati, D. (2010). *Econometría*. México: McGraw-Hill.
- Gurría. (1991). *Introducción al turismo*. México D.F.: Trillas.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Herrera, R., & Baquero, M. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*.
- Hidalgo, O., Benalcázar, M., & Paredes, M. (2017). *La responsabilidad y su influencia en la necesidad de logro: Empresarios sector comercio de Machala*.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hwang, J.-S., Kim, S., & Lee, H. (2015). Breaking the Myths of the IT Productivity. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 9(1), 466-482.
- Kotter, P., & Cohen, S. (2002). *The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard, Y., & Rodríguez, R. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista científica Ecociencia*, 1-15.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los Negocios y la Economía*. México: Mc Graw Hill.
- Lorente, J., & Jiménez, J. (2017). *Un análisis de las dimensiones de la gestión ambiental en los servicios hoteleros*. Dirección y Organización.
- Lyu, Y., & Zhou, X. (2016). *The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía* (Sexta Edición ed.). Madrid: Paraninfo.

- Martínez, M., Guilló, N., & Santero, R. (2019). *La Economía Social en el emprendimiento de base tecnológica en España*.
- Mateo, R., & Ilzarbe, I. (2019). *Teoría y práctica de la calidad. 2ª edición revisada y actualizada*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Mendoza, L. (2018). *Plan Estratégico sustentado en las Teorías Sociales de la Administración para corregir el Inapropiado Clima Organizacional*.
- Morales, R., Arévalo, D., Padilla, C., & Bustamante, M. (2018). Nivel de Satisfacción e Intención de Repetir la Visita Turística. El Caso del Cantón Playas, en Ecuador. *Información Tecnológica*, 29(1), 181-192.
- Narvaez, N. (2015). *Análisis de vulnerabilidad del cantón Santa Elena*. Guayaquil: Desarrollo Sustentable.
- Ninabanda, M., Banchón, J., & Ortiz, S. (2016). *Análisis De La Influencia Cultural Del Turismo En La Población Local: Salinas–Santa Elena*. Quito: El Telegrafo.
- Oliva, E., & Palacios, D. (2017). Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó. *Criterio Libre*, 195-213.
- Ortiz. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Madrid: Eco Ediciones.
- Ortiz, M., & Domínguez, E. (2019). Teorías de la administración. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 6(11), 79-83.
- Padilla, C., Arévalo, D., Bustamante, M., & Vidal, C. (2017). Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero en la Industria del Plástico en Ecuador. *Información Tecnológica*, 28(4), 93-102.
- Palma. (2016). Mejora de la productividad en negocios turísticos: estudio de caso en Salinas, Ecuador. *Revista Internacional de Investigación y Docencia*, 56-68.
- Palma. (2017). Mejora de la productividad en negocios turísticos: estudio de caso en Salinas, Ecuador. *Revista internacional de investigación y docencia*, 34-45.
- Pérez. (2019). El origen de una fórmula de gestión del patrimonio: la red de paradores de turismo. *Estudios Turísticos*(217), 39-55.
- Pérez, R., & Villa, C. (2019). *Teoría General del Turismo: un enfoque global y nacional*.
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., & Buckley, M. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.

- Quishpi, D., & Sesme, W. (2018). *Diseño de estrategias de Marketing para el desarrollo turístico de la comuna San Pedro de la Provincia de Santa Elena*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil .
- Ramón, E., Ernilla, E., & Drouet, H. (2017). *Diseño de un plan estratégico para incrementar las ventas en la Empresa creatividad Eliana en el sector oeste de la Ciudad de Guayaquil* . Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Rendón, M., & Flores, S. (2017). *Prácticas sostenibles para el sector hotelero de primera y segunda categoría del destino Montañita, provincia de Santa Elena, Año 2017*. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 435-454.
- Sanabria, M. (Diciembre de 2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *VI*, 165. Bogotá, Colombia.
- Sánchez, M., & Leandro, A. (2019). *Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias directivas en la dirección hotelera del Kurhotel Escambray*.
- Santos, J., Hernández, A., Royo, C., Maté, E., & Roa, F. (2018). Modelo EFQM en los hospitales del Servicio Madrileño de Salud: ciclo completo de autoevaluación. *Journal of Healthcare Quality Research*, 33(5), 298-304.
- Sarco Flores, L. I. (2016). *Análisis de accesibilidad en los hoteles del cantón Salinas mediante principios de diseños legales para la detección de barreras arquitectónicas, sensoriales y culturales*. (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Comunicación Social. Carrera de Turismo y Hotelería.).
- Sierra, C. (2017). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios*. Pearson.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. México: 50Minutos.
- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., Pintos, P., Sánchez, M., & Tosi, I. (2019). *Plan Estratégico de Cañuelas*.
- Tello. (2019). El aporte de la Teoría del Cambio. *Revista Científica de Comunicación Social*, 16-24.

- Tello, F., & Chumacero, J. (2018). *Propuesta de un plan de mejora fundamentado en el modelo de ishikawa para mejorar la calidad de la gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Pablo.*
- Torres, E. (2011). Cambio social y totalidad. *Cinta de moebio*, 302-312.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 51-68.
- Valderrama, V. (2018). *Como mejorar el servicio en el restaurante Bistro 400 ubicado en el distrito de Miraflores aplicando la teoría de Deming.*
- Vargas, E., & Pérez, S. (2018). *Incertidumbre laboral como predictor de baja salud mental en personal del sector hotelero un análisis desde el desarrollo sostenible y el desarrollo local.*
- Veillard. (2017). *Análisis económico financiero de la cadena hotelera.* Madrid: Disertación Doctoral.
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planificación Estratégica.* Buenos Aires: Sociedad Argentina.
- Woodward, S., & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155-183.
- Zack, H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 125-145.

ANEXOS

Anexo 1. Hoteles de la Provincia de Santa Elena

Hotel	Dirección
Cesar's House Salinas	Calle 2 #, 4, Salinas 240203
Hotel Palmeras Playa Milina	CALLE 57 Y AVENIDA 69 Jose Luis Tamayo cdla. puertas del sol 1, Salinas 240207
Hotel Colón Salinas	Malecón entre la 38 y la 40, Salinas 241550
Hotel Palmeras Playa Milina	CALLE 57 Y AVENIDA 69 Jose Luis Tamayo Cdla. Puertas del sol 1, Salinas 240207
Hotel Sun Beach	Av. Carlos Espinoza entre Calle 36 y 37, Salinas
Hotel Casa Blanca Salinas	Avenida Malecón, Salinas
Hotel Greendield's	Av. Principal vía a Salinas
Hotel Caravel	Av. General Enríquez Gallo, Salinas
Hotel Riviera del Sol	Av Jaime Roldos A y calle tercera
Grand Hotel Paraíso	Av. Carlos Espinoza Larrea Diagonal a la UTE
Hotel Boutique Playa Canela	Costa de Oro, calle principal
Hotel Sea Horse	Av. Jaime Roldos Aguilera entre calle 43 y calle 47

Hotel Palmira Inn	Av. General Enriquez Gallo y Calle 38 a 1 cuadra del malecón de Salinas
Hotel Marvento II	Av. General Enriquez Gallo y Calle Digno Nuñez
Hotel Cocos	Av. Malecón de Salinas y Fidon Tomala
Hotel Villas Mediterraneo	Av. 9na entre calles 20 y 21
Hotel Mileto	Av. Eduardo Aspiazu entre calle 24 de Mayo y Lupercio Bazán
Bluebeach	Av. Velasco Ibarra y Calle 36
Hotel Habitaciones Vacacionales Camboriu	Av. Carlos Espinoza Calle San José
Blue Bay Hotel	Av. Malecón junto a la capitanía del puerto
Ronabi Beach Hotel	Barrio Pueblo Nuevo
Hotel Caridi	Av. Carlos Espinoza Larrea
Hotel Aragosta	Av. Carlos Espinoza, diagonal al estadio Camilo Gallegos
Hostería La Costanera	
Hotel Camboriu	Calle San José y Av. Carlos Espinoza
Hotel Haziel	Av. Carlos Espinoza
Hotel Malecón	Av. Malecón, Salinas
Chescos Hotel Restobar	Av. Malecón, Salinas
Cesar's house Salinas Hotel	Calle 2, Av. Salinas
Hotel Palmira Playa Milina	Av. General Enríquez Gallo

Hotel Montecarlo	Calle 56, Salinas
Chaquana Lodge Hotel	Calle Rumiñahui 6, Salinas
Hotel Fogata	Av. Bertha Valverde
Hotel Salinas	Av. Malecón, Salinas
Hotel “Camping Beach”	Av. Malecón, Salinas
Hotel Chipipe	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel Balboa	Av. Principal vía a Salinas
Playa Canela Hotel Boutique	Calle Principal Salinas
Hotel Marvento II	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Amira	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel Marbella Salinas	Av. Jaime Roldós Aguilera
Hotel Aragosta	UPSE, Av. Principal Diagonal Salinas
Hotel Playa Dorada	Av. La Milina
Salinas Costa Azul Hotel	Av. José Estrellas
Hotel Caravel	Av. General Enríquez Gallo
Hotel El Marinero	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel Mediterráneo	Av. Principal Salinas
Hotel Grey Salinas	Av. Jaime Roldós Aguilera
Hotel Marvento I	Av. Malecón de Salinas
Hotel Mar Adentro	Av. Eduardo Aspiazu
Milton Inn Hotel	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel Pinar del Sol	Av. General Enríquez Gallo
Fogata Hotel	Av. General Enríquez Gallo

Hotel Estrella del Mar	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Marvento Suites	Av. Jaime Roldós Aguilera
Hotel Francisco 2	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Isabella	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel City Plaza Salinas	Av. Principal vía a Salinas
Casa Aqua Salinas Hotel	Av. Principal vía a Salinas
Hotel Galerías's beach	Av. 22 de Diciembre
Salinas Beach Hotel	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Oro del Mar	Av. General Enríquez Gallo
Ronabi Beach Hotel	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Ecológica El Faro	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Caridi Chipipe	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel Villa Marina	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Casablanca Chipipe	Calle Principal Salinas
Hotel Francisco III	Calle Principal Salinas
Hotel Suites Salinas	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Caridi	Av. La Milina
Hotel Don Mincho	Av. Principal vía a Salinas
Hotel Maluva	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel Ola Brava	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel Ipanema	Calle Principal Salinas
Salinas Rooms Hotel	Av. La Milina
Campiña Marina Hotel	Av. Principal vía a Salinas

Hotel Miami	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel Milina	Av. Malecón Salinas
Salinas Paradise Hotel	Av. Eduardo Aspiazu
Hotel Mileto	Calle Principal Salinas
Hotel La Costa Salinas	Av. Puerto Lucía
Hotel Torre Marina	Av. Jaime Roldós Aguilera
Hotel Diamond of the Sea	Av. Jaime Roldós Aguilera
Hotel Amarella	Av. Elodoro Solorzano
Hotel Suites Costa de Oro	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Dream Beach Colonial	Av. Elodoro Solorzano
Hotel Boutique Casa Del Mar	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Francisco 1	Av. Malecón Salinas
Nao Beach House Hotel	Av. Jaime Roldós Aguilera
Casa Salinas Hotel	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Valdivia	Av. Jaime Roldós Aguilera
Leopoldo Casa Salinas Hotel	Av. Principal Salinas
Hotel Shantimika	Av. Jaime Roldós Aguilera
Hotel Posada Pelicano	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Yulee	Av. Jaime Roldós Aguilera
Hotel Euskal Beach	Av. General Enríquez Gallo
Península Beach	Av. Principal Salinas
Hotel Santa Paula	Cdla. Santa Paula
Hotel Los Gemelos	Av. Principal Salinas

Hotel Casa Betancourt	Av. General Enríquez Gallo
Casa Salinas Hotel	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Bucanera	Av. Malecón Salinas
Hotel Internacional Salinas	Av. Carlos Espinoza
Hotel Como En Casa	Av. Principal vía a Salinas
Hotel Frankmar	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Las Gaviotas	Av. Elodoro Solorzano, Vía a Salinas
Hotel Sea Horse	Av. Principal vía a Salinas
Hotel Sol y Luna	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Ocean City	Av. Malecón de Salinas
M&L INN	Av. Jaime Roldós Aguilera
Hotel Costa Azul	Av. Principal vía a Salinas
Hotel Tu Ventura	Av. Jaime Roldós Aguilera
Casa Rohon Hotel	Av. Principal vía a Salinas
Hotel Villa Marina	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Playa Canela	Av. Jaime Roldós Aguilera
Salibreeze Hotel	Av. Jaime Roldós Aguilera
Big Ralph's Hotel & Restaurant	Av. General Enríquez Gallo
Hotel Vicky	Av. Jaime Roldós Aguilera
Hotel Manhattan	Av. Salinas
Casa Vacacional Tania Hotel	Av. Jaime Roldós Aguilera
La Ideota Guest House Hotel	Cdla. Las Dunas
Hotel Las Hamacas	Av. Principal Salinas

Anexo 2. Hoteles de Salinas con el número de estrellas

N°	Hotel	Dirección	Categoría
1	Cesar's House Salinas	Calle 2 #, 4, Salinas 240203	2 Estrellas
2	Hotel Palmeras Playa Milina	CALLE 57 Y AVENIDA 69 Jose Luis Tamayo cdla. puertas del sol 1, Salinas 240207	4 Estrellas
3	Hotel Colón Salinas	Malecón entre la 38 y la 40, Salinas 241550	5 Estrellas
4	Hotel Palmeras Playa Milina	CALLE 57 Y AVENIDA 69 Jose Luis Tamayo Cdla. Puertas del sol 1, Salinas 240207	3 Estrellas
5	Hotel Sun Beach	Av. Carlos Espinoza entre Calle 36 y 37, Salinas	4 Estrellas
6	Hotel Casa Blanca Salinas	Avenida Malecón, Salinas	3 Estrellas
7	Hotel Greendfield's	Av. Principal vía a Salinas	5 Estrellas
8	Hotel Caravel	Av. General Enríquez Gallo, Salinas	2 Estrellas
9	Hotel Riviera del Sol	Av Jaime Roldos A y calle tercera	5 Estrellas
10	Grand Hotel Paraíso	Av. Carlos Espinoza Larrea Diagonal a la UTE	5 Estrellas

11	Hotel Boutique Playa Canela	Costa de Oro, calle principal	3 Estrellas
12	Hotel Sea Horse	Av. Jaime Roldos Aguilera entre calle 43 y calle 47	2 Estrellas
13	Hotel Palmira Inn	Av. General Enriquez Gallo y Calle 38 a 1 cuadra del malecón de Salinas	4 Estrellas
14	Hotel Marvento II	Av. General Enriquez Gallo y Calle Digno Nuñez	3 Estrellas
15	Hotel Cocos	Av. Malecón de Salinas y Fidon Tomala	3 Estrellas
16	Hotel Villas Mediterraneo	Av. 9na entre calles 20 y 21	3 Estrellas
17	Hotel Mileto	Av. Eduardo Aspiazu entre calle 24 de Mayo y Lupercio Bazán	5 Estrellas
18	Bluebeach	Av. Velasco Ibarra y Calle 36	5 estrellas
19	Hotel Habitaciones Vacacionales Camboriu	Av. Carlos Espinoza Calle San José	4 Estrellas
20	Blue Bay Hotel	Av. Malecón junto a la capitanía del puerto	3 Estrellas
21	Ronabi Beach Hotel	Barrio Pueblo Nuevo	3 Estrellas
22	Hotel Caridi	Av. Carlos Espinoza Larrea	3 Estrellas

23	Hotel Aragosta	Av. Carlos Espinoza, diagonal al estadio Camilo Gallegos	4 Estrellas
24	Hotel La Costanera		4 Estrellas
25	Hotel Camboriu	Calle San José y Av. Carlos Espinoza	2 Estrellas
26	Hotel Haziel	Av. Carlos Espinoza	2 Estrellas
27	Hotel Malecón	Av. Malecón, Salinas	4 Estrellas
28	Chescos Hotel Restobar	Av. Malecón, Salinas	3 Estrellas
29	Cesar's house Salinas Hotel	Calle 2, Av. Salinas	3 Estrellas
30	Hotel Palmira Playa Milina	Av. General Enríquez Gallo	4 Estrellas
31	Hotel Montecarlo	Calle 56, Salinas	3 Estrellas
32	Chaquana Lodge Hotel	Calle Rumiñahui 6, Salinas	3 Estrellas
33	Hotel Fogata	Av. Bertha Valverde	3 Estrellas
34	Hotel Salinas	Av. Malecón, Salinas	4 Estrellas
35	Hotel "Camping Beach"	Av. Malecón, Salinas	2 Estrellas
36	Hotel Chipipe	Av. Eduardo Aspiazu	4 Estrellas
37	Hotel Balboa	Av. Principal vía a Salinas	4 Estrellas
38	Playa Canela Hotel Boutique	Calle Principal Salinas	2 Estrellas
39	Hotel Marvento II	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
40	Hotel Amira	Av. Eduardo Aspiazu	2 Estrellas

41	Hotel Marbella Salinas	Av. Jaime Roldós Aguilera	4 Estrellas
42	Hotel Aragosta	UPSE, Av. Principal Diagonal Salinas	3 Estrellas
43	Hotel Playa Dorada	Av. La Milina	3 Estrellas
44	Salinas Costa Azul Hotel	Av. José Estrellas	2 Estrellas
45	Hotel Caravel	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
46	Hotel El Marinero	Av. Eduardo Aspiazu	2 Estrellas
47	Hotel Mediterráneo	Av. Principal Salinas	4 Estrellas
48	Hotel Grey Salinas	Av. Jaime Roldós Aguilera	3 Estrellas
49	Hotel Marvento I	Av. Malecón de Salinas	3 Estrellas
50	Hotel Mar Adentro	Av. Eduardo Aspiazu	3 Estrellas
51	Milton Inn Hotel	Av. Eduardo Aspiazu	2 Estrellas
52	Hotel Pinar del Sol	Av. General Enríquez Gallo	4 Estrellas
53	Fogata Hotel	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
54	Hotel Estrella del Mar	Av. General Enríquez Gallo	4 Estrellas
55	Hotel Marvento Suites	Av. Jaime Roldós Aguilera	2 Estrellas
56	Hotel Francisco 2	Av. General Enríquez Gallo	4 Estrellas
57	Hotel Isabella	Av. Eduardo Aspiazu	4 Estrellas
58	Hotel City Plaza Salinas	Av. Principal vía a Salinas	2 Estrellas
59	Casa Aqua Salinas Hotel	Av. Principal vía a Salinas	2 Estrellas
60	Hotel Galerías's beach	Av. 22 de Diciembre	3 Estrellas
61	Salinas Beach Hotel	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
62	Hotel Oro del Mar	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas

63	Ronabi Beach Hotel	Av. General Enríquez Gallo	4 Estrellas
64	Hotel Ecológica El Faro	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
65	Hotel Caridi Chipipe	Av. Eduardo Aspiazu	1 Estrella
66	Hotel Villa Marina	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
67	Hotel Casablanca Chipipe	Calle Principal Salinas	4 Estrellas
68	Hotel Francisco III	Calle Principal Salinas	3 Estrellas
69	Hotel Suites Salinas	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
70	Hotel Caridi	Av. La Milina	2 Estrellas
71	Hotel Don Mincho	Av. Principal vía a Salinas	2 Estrellas
72	Hotel Maluva	Av. Eduardo Aspiazu	4 Estrellas
73	Hotel Ola Brava	Av. Eduardo Aspiazu	2 Estrellas
74	Hotel Ipanema	Calle Principal Salinas	4 Estrellas
75	Salinas Rooms Hotel	Av. La Milina	4 Estrellas
76	Campaña Marina Hotel	Av. Principal vía a Salinas	2 Estrellas
77	Hotel Miami	Av. Eduardo Aspiazu	3 Estrellas
78	Hotel Milina	Av. Malecón Salinas	3 Estrellas
79	Salinas Paradise Hotel	Av. Eduardo Aspiazu	4 Estrellas
80	Hotel Mileto	Calle Principal Salinas	2 Estrellas
81	Hotel La Costa Salinas	Av. Puerto Lucía	4 Estrellas
82	Hotel Torre Marina	Av. Jaime Roldós Aguilera	4 Estrellas
83	Hotel Diamond of the Sea	Av. Jaime Roldós Aguilera	2 Estrellas
84	Hotel Amarella	Av. Elodoro Solorzano	2 Estrellas
85	Hotel Suites Costa de Oro	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas

86	Hotel Dream Beach Colonial	Av. Elodoro Solorzano	3 Estrellas
87	Hotel Boutique Casa Del Mar	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
88	Hotel Francisco 1	Av. Malecón Salinas	4 Estrellas
89	Nao Beach House Hotel	Av. Jaime Roldós Aguilera	3 Estrellas
90	Casa Salinas Hotel	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
91	Hotel Valdivia	Av. Jaime Roldós Aguilera	2 Estrellas
92	Leopoldo Casa Salinas Hotel	Av. Principal Salinas	2 Estrellas
93	Hotel Shantimika	Av. Jaime Roldós Aguilera	2 Estrellas
94	Hotel Posada Pelicano	Av. General Enríquez Gallo	1 Estrella
95	Hotel Yulee	Av. Jaime Roldós Aguilera	1 Estrella
96	Hotel Euskal Beach	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
97	Península Beach	Av. Principal Salinas	3 Estrellas
98	Hotel Santa Paula	Cdla. Santa Paula	4 Estrellas
99	Hotel Los Gemelos	Av. Principal Salinas	2 Estrellas
100	Hotel Casa Betancourt	Av. General Enríquez Gallo	4 Estrellas
101	Casa Salinas Hotel	Av. General Enríquez Gallo	4 Estrellas
102	Hotel Bucanera	Av. Malecón Salinas	2 Estrellas
103	Hotel Internacional Salinas	Av. Carlos Espinoza	3 Estrellas
104	Hotel Como En Casa	Av. Principal vía a Salinas	2 Estrellas

105	Hotel Frankmar	Av. General Enríquez Gallo	4 Estrellas
106	Hotel Las Gaviotas	Av. Elodoro Solorzano, Vía a Salinas	3 Estrellas
107	Hotel Sea Horse	Av. Principal vía a Salinas	3 Estrellas
108	Hotel Sol y Luna	Av. General Enríquez Gallo	2 Estrellas
109	Hotel Ocean City	Av. Malecón de Salinas	3 Estrellas
110	M&L INN	Av. Jaime Roldós Aguilera	2 Estrellas
111	Hotel Costa Azul	Av. Principal vía a Salinas	4 Estrellas
113	Casa Rohon Hotel	Av. Principal vía a Salinas	3 Estrellas
114	Hotel Villa Marina	Av. General Enríquez Gallo	3 Estrellas
115	Hotel Playa Canela	Av. Jaime Roldós Aguilera	2 Estrellas
116	Salibreeze Hotel	Av. Jaime Roldós Aguilera	4 Estrellas
117	Big Ralph's Hotel & Restaurant	Av. General Enríquez Gallo	4 Estrellas
118	Hotel Vicky	Av. Jaime Roldós Aguilera	4 Estrellas
119	Hotel Manhattan	Av. Salinas	2 Estrellas
120	Casa Vacacional Tania Hotel	Av. Jaime Roldós Aguilera	3 Estrellas
121	La Ideota Guest House Hotel	Cdla. Las Dunas	2 Estrellas
122	Hotel Las Hamacas	Av. Principal Salinas	4 Estrellas
123	Hotel Angel Arim	Calle 27, Salinas	3 Estrellas



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Fierro Pérez, Tamara Mayte**, con C.C: # **0926048968** autora del trabajo de titulación: **Análisis de los factores que inciden en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas del sector hotelero de Salinas**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de septiembre del 2020

f. 

Nombre: Fierro Pérez, Tamara Mayte

C.C: 0926048968

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pérez Castro, Allisson Marisol** con C.C: # **0955922877** autora del trabajo de titulación: **Análisis de los factores que inciden en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas del sector hotelero de Salinas**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de septiembre del 2020

f. 

Nombre: Pérez Castro, Allisson Marisol

C.C: 0955922877

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de los factores que inciden en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas del sector hotelero de Salinas.		
AUTORAS	Fierro Pérez, Tamara Mayte y Pérez Castro, Allisson Marisol		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Valdiviezo Valenzuela, Patricia Luciana		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	14 de septiembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	112
ÁREAS TEMÁTICAS:	Economía, Estadística, Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Sector Hotelero, Planificación Estratégica, Turismo, Productividad, Servicio al Cliente.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La productividad en la industria hotelera es cada vez más importante a medida que aumentan los costos. Dado que la industria hotelera requiere mano de obra intensiva, su rentabilidad depende del éxito del capital humano como generador de productividad en los hoteles. Se podría esperar que la mejora de la productividad se refleje en la eficiencia de la planificación estratégica y la capacitación constante del personal; de esta manera se podría cumplir rigurosamente con los estándares de desempeño exigidos por el sector hotelero a nivel nacional e internacional. De hecho, la realidad ha sido bastante diferente para la mayoría de las compañías hoteleras hasta la fecha. Este proyecto de investigación, tiene como propósito analizar los factores que inciden en la planificación estratégica como medio para mejorar la productividad de las empresas del sector hotelero de Salinas.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0994495529/+593-0985187148	E-mail: tamaris-28@hotmail.com allysonperez4@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Arévalo Avecillas, Danny Xavier		
	Teléfono: +593-991048220		
	E-mail: danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			