



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

TEMA:

Resiliencia y adaptabilidad post crisis sanitaria en el sector hotelero.

Caso de estudio Hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil

AUTOR:

Jurado Rivero, Jankely Stalin

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

TUTOR:

Ing. Murillo Paladines, Fabiola Alexandra Mgs.

Guayaquil, Ecuador

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Jurado Rivero, Jankely Stalin**, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.

TUTOR (A)

Ing. Murillo Paladines, Fabiola Alexandra Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Phd.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jurado Rivero, Jankely Stalin

DECLARO QUE:

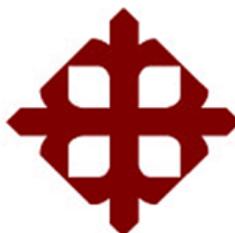
El Trabajo de Titulación, Resiliencia y adaptabilidad post crisis sanitaria en el sector hotelero. Caso de estudio Hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR

Jurado Rivero Jankely Stalin



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Jurado Rivero Jankely Stalin

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Resiliencia y adaptabilidad post crisis sanitaria en el sector hotelero. Caso de estudio Hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR

Jurado Rivero, Jankely Stalin



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

Certificación de Antiplagio

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado Resiliencia y adaptabilidad post crisis sanitaria en el sector hotelero. Caso de estudio Hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil., presentado por el estudiante Jurado Rivero Jankely Stalin, fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al (1%), por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

URKUND

Documento [TT Jurado Rivero Jankely.doc](#) (D127406036)

Presentado 2022-02-08 15:35 (-05:00)

Presentado por fabiola.murillo@cu.ucsg.edu.ec

Recibido fabiola.murillo.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje TT Jurado Rivero Jankely [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 49 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Fabiola Murillo

**Ing. Murillo Paladines, Fabiola Alexandra Mgs.
TUTOR**

Agradecimiento

Gracias eternas al apoyo incansable de mi familia, en especial al de mis padres, por quienes soy quien soy y porque sin ellos no soy nadie.

Gracias a Lissette, quien llegó a mi vida en el momento indicado para hacerme crecer de formas que nunca imaginé.

Gracias a Ashley, Daniela, Jazmin, Leydy y Danilo, quienes fueron fundamentales en el desarrollo de mis años universitarios y ahora aparte de ser mis amigos son mis colegas.

Gracias a Dios que en su infinita misericordia me ha otorgado oportunidades por cuales soy una persona feliz y las bendiciones más grandes que tengo en mi vida: todos a quienes agradezco más arriba.

Jankely Jurado Rivero

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Marjorie, Stalin, Jacinto, Dolores, Melissa, Gianella, Lisette y Alejandro. Son las personas más importantes de mi vida, y este es el comienzo de una etapa profesional que no hubiera sido posible gracias a ellos, y la cuál espero sea llena de éxitos y bendiciones.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

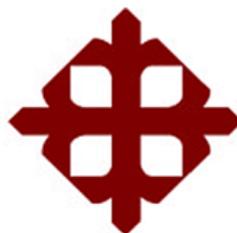
Alexandra Murillo

Ing. Murillo Paladines, Fabiola Alexandra Mgs
TUTOR

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Phd.
DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

Lcda. Gutiérrez Northia, Aline Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Ing. Sopó Montero, Gerson Mgs.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

Calificación

APELLIDOS Y NOMBRES	NOTA FINAL DEL TUTOR
JURADO RIVERO JANKELY STALIN	

**Ing. Murillo Paladines, Fabiola Alexandra Mgs.
TUTOR**

Índice General

Resumen.....	XVIII
Abstract	XIX
Introducción	2
Antecedentes	3
Planteamiento de problema.....	4
Formulación del problema	7
Justificación.....	7
Objetivos	9
Objetivo General:	9
Objetivos Específicos:.....	9
Capítulo I: Fundamentación Teórica.....	10
1.1 Marco conceptual	10
1.2 Marco teórico.....	11
1.2.1 El sistema turístico de Molina.....	11
1.2.2 La resiliencia hotelera	13
1.2.3 Hospitalidad 5.0	14
1.3 Marco referencial.....	16
1.3.1 Yendo más allá de la curva: medidas estratégicas para recuperar la actividad hotelera en tiempos del COVID-19.....	16
1.3.2 Resiliencia de la industria del turismo y la hostelería durante la pandemia Covid-19: evidencia de Inglaterra	18
1.3.3 Covid-19 y Hospitalidad 5.0: Redefiniendo la operación hotelera.....	19

1.4	Marco legal.....	21
1.4.1	Ley de Turismo:	21
1.4.2	Reglamento de Alojamiento Turístico:	22
1.4.3	Comité de Operaciones de Emergencias Nacional:	23
1.4.4	Protocolo para establecimientos de alojamiento turísticos en posibles casos sospechosos de covid.....	31
Capítulo II: Marco Metodológico		37
2.1	Diseño de investigación.....	37
2.2	Metodología de la investigación.....	37
2.3	Métodos de recolección de datos.....	38
2.4	Población	39
2.5	Cálculo de la muestra	39
2.6	Técnicas de muestreo	41
2.7	Resultados de las encuestas	42
2.8	Análisis de las encuestas	52
2.9	Resultado de las entrevistas.....	54
2.9.1	Entrevista al Gerente de Front Office.	54
2.9.2	Entrevista a la Supervisora de Ama de Llaves.....	54
2.9.3	Entrevista a la Ejecutiva de Ventas – Revenue Management.	55
2.9.4	Entrevista a Jefa de Entrenamiento – Recursos Humanos.	56
2.10	Análisis de las entrevistas	56
Capítulo III: Situación actual del hotel de lujo		60
3.1	Presencia del hotel de lujo en el mercado hotelero de Guayaquil.....	60

3.2	Misión de la marca	62
3.3	Visión de la marca	62
3.4	Valores corporativos de la marca	62
3.5	Estructura organizacional	63
3.6	Servicios y Productos ofertados del hotel de lujo.	64
3.6.1	Opciones de Alojamiento	64
3.6.2	Piso Ejecutivo.....	69
3.6.3	Oferta de Alimentos y Bebidas.	70
3.6.4	Eventos y Banquetes del hotel de lujo.	73
3.6.5	Business Center	75
3.6.6	Spa.....	75
3.6.7	Áreas comunes o de recreación.....	76
3.6.8	Gimnasio.	77
3.7	<i>Forecast</i> del hotel de lujo en el contexto de la pandemia.	77
3.8	Análisis de factores internos y externos mediante la herramienta FODA... 79	
3.9	La Hospitalidad 5.0 dentro del hotel de lujo estudiado.	84
Capítulo IV: Guía de reactivación.....		86
4.1	Primer paso: Establecer nuevas oportunidades de negocio.....	88
4.2	Segundo paso: Reestableciendo relaciones y negociaciones con clientes antiguos.	88
4.3	Tercer paso: Cumpliendo expectativas y nuevas exigencias del mercado ..	89
4.4	Cuarto paso: Compensando la fidelidad de los huéspedes frecuentes.	90
4.5	Quinto paso: Consultando la percepción de las medidas tomadas.	91

Conclusiones	92
Recomendaciones.....	93
Referencias.....	94
Apéndices.....	98

Índice de Tablas

<i>Tabla 1:</i> Valores de Z más utilizados según el valor de α	40
<i>Tabla 2:</i> History Forecast del hotel de lujo antes y después de la pandemia.....	78
<i>Tabla 3:</i> Análisis FODA: Factores internos.....	80
<i>Tabla 4:</i> Análisis FODA: Factores externos.....	82
<i>Tabla 5:</i> Cronograma para la guía de reactivación.....	87

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Sistema turístico de Molina.	12
<i>Figura 2.</i> Fases de la revolución industrial.	15
<i>Figura 3.</i> Medidas estratégicas para la reactivación de la industria hotelera.	18
<i>Figura 4:</i> Edad.	42
<i>Figura 5:</i> Género.	43
<i>Figura 6:</i> Motivo del viaje.	43
<i>Figura 7:</i> Frecuencia de estadías en 2019.	44
<i>Figura 8:</i> Experiencia en las instalaciones del hotel en 2019.	44
<i>Figura 9:</i> Calificación de personal y servicios del hotel en 2019.	45
<i>Figura 10:</i> Frecuencia de estadías en 2020.	45
<i>Figura 12:</i> Calificación del personal en 2020.	47
<i>Figura 13:</i> Calificación de instalaciones en 2020.	47
<i>Figura 14:</i> Percepción en medidas de bioseguridad del hotel.	48
<i>Figura 15:</i> Percepción de cambios en servicios y atención del personal en 2020.	48
<i>Figura 16:</i> Calificación de atención a problemas y requerimientos en 2020.	49
<i>Figura 17:</i> Percepción de mejora en servicios o reactivación del hotel en 2021.	50
<i>Figura 18:</i> Percepción de tendencia a mejoras de servicios y productos ofrecidos por el hotel.	50
<i>Figura 19:</i> Fachada del hotel de lujo estudiado.	61
<i>Figura 20:</i> Programa Clean Stay de la marca del hotel de lujo.	61
<i>Figura 21:</i> Habitación King Deluxe.	67
<i>Figura 22:</i> Habitación Twin Deluxe.	67

<i>Figura 23: Junior Suite King</i>	68
<i>Figura 24: Suite Ejecutiva King</i>	68
<i>Figura 25: Suite Ejecutiva Twin</i>	68
<i>Figura 26: Suite Presidencial</i>	69
<i>Figura 27: Piso Ejecutivo - Desayuno.</i>	70
<i>Figura 28: Sunset Bar</i>	70
<i>Figura 29: Servicio de desayuno en la habitación</i>	71
<i>Figura 30: Restaurante de comida nacional e internacional del hotel de lujo</i>	71
<i>Figura 31: Restaurante estilo Grill House del hotel de lujo</i>	72
<i>Figura 32: Restaurante con opciones de comida japonesa del hotel de lujo</i>	72
<i>Figura 33: Bar del lobby del hotel de lujo.</i>	73
<i>Figura 34: Gran Salón Isabela.</i>	74
<i>Figura 35: Salón Fernandina.</i>	74
<i>Figura 36: Salón Santa Fe</i>	74
<i>Figura 37: Salón Santa Fe</i>	75
<i>Figura 38: Spa</i>	75
<i>Figura 39: Piscina del hotel de lujo.</i>	76
<i>Figura 40: Sunset Bar del hotel de lujo.</i>	76
<i>Figura 41: Gimnasio del hotel de lujo</i>	77

Índice de Apéndices

<i>Anexo 1.- Características de los equipos de protección personal.....</i>	<i>98</i>
<i>Anexo 2.- Colocación correcta de la mascarilla quirúrgica.....</i>	<i>100</i>
<i>Anexo 3.- Cuestionario de sintomatología covid-19 al huésped.....</i>	<i>101</i>
<i>Anexo 4.- Procedimiento de lavado correcto de manos.....</i>	<i>103</i>
<i>Anexo 5.- Procedimiento de desinfectado correcto de manos.....</i>	<i>104</i>
<i>Anexo 6.- Medidas mínimas de protección y propagación del COVID-19.....</i>	<i>105</i>
<i>Anexo 7.- Protocolo de aislamiento preventivo obligatorio para personas con sospecha o positivo de la COVID-19.....</i>	<i>107</i>
<i>Anexo 8.- Protocolo de manejo de desechos generados ante evento coronavirus COVID-19.....</i>	<i>108</i>
<i>Anexo 9.- Formato de encuesta para huéspedes frecuentes del hotel de lujo.....</i>	<i>109</i>
<i>Anexo 10.- Transcripción de entrevista del Gerente de Front Office del hotel de lujo.</i>	<i>112</i>
<i>Anexo 11.- Transcripción de entrevista de una Supervisora de Ama de Llaves del hotel de lujo.....</i>	<i>114</i>
<i>Anexo 12.- Transcripción de entrevista de un Agente de Ventas del hotel de lujo..</i>	<i>116</i>
<i>Anexo 13.- Transcripción de entrevista de la Jefa de Entrenamiento – Recursos Humanos del hotel de lujo.....</i>	<i>118</i>

Resumen

El presente trabajo de titulación muestra un análisis de la resiliencia que caracteriza a la industria de la hospitalidad dentro de un contexto en el hotel de lujo utilizado en la unidad de estudio experimento las consecuencias negativas propias de la crisis causada por la pandemia del covid-19. Para el cumplimiento del objetivo general del presente trabajo de titulación, se realizó un diagnóstico sobre la situación actual de la industria hotelera ante la crisis sanitaria vivida en el país. Posteriormente, se realizó una investigación dentro de la unidad de estudio para interpretar los cambios en la operación para el análisis de la mencionada resiliencia y adaptación a la nueva realidad. Finalmente, con la información recopilada y su análisis correspondiente, se realizó una propuesta de guía de reactivación que, según las estrategias aplicadas por la unidad de estudio, permitan obtener un beneficio para hoteles de menor categoría.

Palabras Clave: Hotel de lujo, resiliencia, covid-19, adaptabilidad, tecnología, industria de la hospitalidad.

Abstract

The present degree work shows an analysis of the resilience that characterizes the hospitality industry within a context in the luxury hotel used in the study unit, I experience the negative consequences of the crisis caused by the covid-19 pandemic. 19. In order to fulfill the general objective of this degree work, a diagnosis was made of the current situation of the hotel industry in the face of the health crisis experienced in the country. Subsequently, an investigation was carried out within the study unit to interpret the changes in the operation for the analysis of the resilience and adaptation to the new reality. Finally, with the information collected and its corresponding analysis, a proposal for a reactivation guide was made that, according to the strategies applied by the study unit, would allow obtaining a benefit for hotels of a lower category.

Keywords: Luxury hotel, resilience, covid-19, adaptability, technology, hospitality industry.

Introducción

La industria del turismo y la hospitalidad son sectores económicos que se afectan particularmente dentro de cualquier crisis, catástrofes o situaciones adversas del entorno en el cual se desarrollan. Dentro del contexto actual que vive la población mundial, acerca de la crisis sanitaria por la pandemia del covid-19, el turismo ha sufrido una contracción evidente dentro de los datos disponibles. Por ejemplo, para el año 2020, cuando la crisis se esparció mundialmente, los indicadores nos muestran que la contracción de la industria fue de un -82% para octubre de ese año. Asimismo, los datos indican que cada región mundial tuvo diferentes consecuencias, en cuanto a porcentajes de contracción. Mientras que en regiones como en Europa el turismo se contrajo en un -69%, en Asia y el Pacífico, sufrieron un -84% (OMT, 2021). Esto debido a diferentes factores como que el origen de la pandemia se dio en esta última región del planeta, lo cual afectó directamente a los destinos asiáticos, por el miedo colectivo generado por la nueva enfermedad, a su vez que las medidas para frenar al virus dentro de cada territorio se volvían más restrictivas.

Con respecto a la industria de la hospitalidad, mundialmente se vio afectada y esto se reflejó en la contracción de sus tasas de ocupación. Esto pues, para enero y febrero de 2020, no se registraban contracciones dentro de los porcentajes de ocupación. En abril del mismo año, las consecuencias más acentuadas en la ocupación se vieron reflejadas en un -44% de contracción dentro de este importante indicador (OMT, 2021). Dentro de la industria de la hospitalidad ecuatoriana, los hoteles situados en la ciudad de Guayaquil presentaron cifras preocupantes, con tasas de ocupación del 1%, refiriéndonos a su vez a la unidad de estudio del presente trabajo. Ciertos establecimientos hoteleros e insignias de la ciudad de Guayaquil incluso detuvieron sus operaciones pues la afectación de la pandemia resultó en una falta de recursos para mantener sus servicios.

La importancia del presente trabajo de titulación radica en conocer las estrategias que fueron más efectivas para la mitigación, control y superación parcial de una crisis sanitaria que por el momento se mantiene, pero de la cual se observa una luz al final del túnel para la industria de la hospitalidad. Si bien es cierto que las consecuencias de esta han sido devastadoras, la resiliencia característica de la

industria es la que permite que este tipo de escenarios adversos sean superados y encaminen a los establecimientos turísticos y hoteleros a una recuperación de un sector económico tan importante dentro de nuestro país. Conocer estas estrategias, replicarlas y caracterizar sus particularidades seguramente será una forma muy eficaz de brindar un asesoramiento a establecimientos o empresas que son parte del sector turístico y hotelero, y que, en cierta comparación con otros establecimientos, son más pequeños o de menor categoría. Todo esto con el objetivo de que el impacto que pudiera tener una crisis parecida o peor a la que se atraviesa en la actualidad, sea menor de lo que se espere.

Antecedentes

En Ecuador, el 29 de febrero del 2020 se confirmó el primer caso de covid-19 y a partir de esa fecha hubo un incremento exponencial dentro de los casos confirmados de esta enfermedad. Para el 13 de marzo del 2020 con aproximadamente 250 casos confirmados, se activaron protocolos de acción y contención por parte del Comité de Operaciones de Emergencia (Ministerio de Salud Pública, 2020). Las acciones tomadas por las autoridades ecuatorianas, en búsqueda de la contención del virus, provocaron una agudización a una crisis económica ya existente en el país.

Naturalmente, la industria del turismo y la hospitalidad ecuatoriana fueron afectados de manera directa por el cierre de fronteras aéreas y terrestres, restricciones de movilidad humana y vehicular, y demás medidas adoptadas por el COE y el gobierno central. Esto se evidencia en las estadísticas de arribos internacionales al país; donde realizando una comparativa, se observa que en marzo del 2019 a nuestro país habían ingresado 192.587 viajeros internacionales; en contraste, en marzo de 2020 apenas 1227 viajeros internacionales habían arribado al Ecuador (MINTUR, 2021).

Según el Ministerio de Turismo, en la ciudad de Guayaquil para el año 2021 constan en el Registro de Establecimientos Turísticos, 63 hoteles de los cuales 10 son de Lujo, 13 de Primera categoría, 16 de Segunda categoría, y 24 de Tercera categoría. (Ministerio de Turismo, 2021) Para el año 2019 existían en el registro

antes mencionado 66 establecimientos de alojamiento, lo cual nos indica que las realidades de cada uno de estos establecimientos son distintas conforme a como fueron afectados estos, y esto significo que ciertos establecimientos cierren sus operaciones de manera indefinida.

Seguramente, para un establecimiento turístico que dedica sus operaciones las veinticuatro horas del día la mayor de las consecuencias negativas ante un problema, catástrofe o crisis seria su cierre, pero también dentro del contexto de una crisis como la que se vive, se han visto afectadas algunas variables como la ocupación y la operatividad, lo que ha provocado cambios en el modelo de negocio del hotel, prácticas para con los huéspedes y el personal. Así pues, que la ocupación de la mayoría de los establecimientos de alojamiento dentro de Guayaquil se haya visto disminuida drásticamente. Para marzo del 2019 la tasa de ocupación (OCC) en los hoteles de lujo registrados en Guayaquil fue de 54,9%, a diferencia del porcentaje en el mismo mes, pero del año 2020 cuando el Ecuador ya había declarado una crisis sanitaria por el covid-19, donde fue de apenas 33,4% en toda la ciudad. (MINTUR, 2021)

Planteamiento de problema

Sin duda alguna la pandemia del covid-19 puso un freno a raya a la mayoría de las industrias que mueven la economía mundial. Siendo el turismo una de estas industrias afectadas con datos como la disminución de 1 billón de arribos de turistas internacionales a los destinos, perdidas de \$1,3 trillones de dólares americanos en ganancias estimadas por turismo internacional, y desde 100 hasta 120 millones de plazas de empleo directo de turismo puestas en riesgo (Organización Mundial de Turismo, 2021).

Las estrategias de emergencia que se implementaron en marzo del 2020 provocaban que casi tres mil millones de personas se encuentren en una forma de encierro por orden de las autoridades públicas de la mayoría de países (Sanabria-Díaz et al., 2021). De esta forma, la industria de la hospitalidad fue severamente afectada, porque provocaba una ausencia de desarrollo de actividades turísticas en

cualquier destino, lo que a su vez resultó en una afectación a toda la cadena de valor en conjunto. Todas las restricciones tomadas por las autoridades que descansaban bajo la premisa de quedarse en casa, significaban nada más que un declive total en los ingresos y porcentajes de ocupación de los hoteles (Gursoy & Chi, 2020).

La realidad del hotel de lujo de Guayaquil que se investiga en el presente trabajo como caso de estudio nos muestra que en la ocupación para marzo de 2019 mantenían un porcentaje de 82.14%, mientras que, en el contexto de la pandemia, su ocupación mostró una preocupante cifra de 47.86%; teniendo en cuenta que su operación, hablando de las plazas disponibles dentro del hotel, no funcionaban (y no funcionan) al 100%, sino que trabajan con un 50% de plazas disponibles. Estos problemas resultaron en fuertes decisiones administrativas como la desvinculación del personal dentro del hotel en un 64%. Así como en cambios dentro de la operación y procesos que dejaron de realizarse, como por ejemplo la eliminación del *valet parking* como uno de los servicios más reconocidos por sus huéspedes. También, el servicio de limpieza de habitaciones, indispensable dentro de un hotel de categoría de lujo, se limitaba a la limpieza por demanda de los huéspedes y por motivos de bioseguridad del personal. Así como también problemas dentro del servicio, como la demora en el mantenimiento de habitaciones, *room service*, reservas y atención de quejas de los huéspedes. Todos estos problemas derivados de una crisis sin precedentes dentro de la industria de turismo y hospitalidad ecuatoriana también se ven reflejados en cifras económicas dentro del caso de estudio.

En el mundo las realidades dentro de la industria de la hospitalidad y el turismo han sido diferentes dentro de la pandemia. En países como Corea, Taiwán, Tailandia y otras locaciones orientales, las industrias hoteleras están preparadas para desastres naturales, epidemiológicos, incluso eventos terroristas, por lo que la resiliencia de estas industrias está bastante consolidada y los impactos dentro de ella se mantienen en la menor gravedad posible (Khan et al., 2021). Ante esta evidencia se refleja la importancia de tener manuales de gestión ante las emergencias que muchas veces no son predecibles, pero sí previsibles. Por otro lado, dentro de la región latinoamericana la afectación llevó a la aplicación de planes de reactivación de emergencia, como en el caso de Perú, pues su gobierno planteó el reforzar el turismo interno, para luego reactivar el turismo receptivo. Lo que estiman para la

industria hotelera y turística peruana es que sus números se acerquen a los del 2019 para finales del 2022 (Castro, 2020).

Las estrategias de la industria hotelera ecuatoriana se engloban en la necesidad de reactivar al turismo y poder mitigar los múltiples problemas operacionales y económicos que existen dentro de los hoteles. La afectación de su cadena de valor también se presenta como una causa para poder buscar las herramientas, acciones y direcciones adecuadas en las que esta cadena pueda salir del estanque en que se encuentra. Por tanto, es importante conocer las estrategias tomadas por los hoteles que se han mantenido operando dentro de la industria, como la unidad de estudio mencionada, para que de esta forma se pueda trazar una línea base para hoteles grandes, medianos y pequeños que puedan seguir reactivándose dentro del sector, además de enfocarnos en la resiliencia de la industria conforme a las crisis como la del covid-19 (Ntounis et al., 2021).

Los desafíos sin precedentes que enfrenta la industria de la hospitalidad por la pandemia del covid-19 provocó que los nuevos profesionales y los ya existentes empiecen a investigar y plantear soluciones para la industria (Gursoy & Chi, 2020). Por tal motivo, es importante conocer las estrategias utilizadas para la reactivación de sus operaciones en cierto hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil e identificar qué cambios fueron necesarios para retomar el camino, en materia de ingresos, ocupación y operatividad en el 2019, en el contexto de esta crisis que podría considerarse estar mejorando, pero que sigue siendo inestable para esta industria.

El gobierno ecuatoriano junto con el Ministerio de Turismo ha presentado ciertos programas o proyectos para la industria en aristas como la territorialización, promoción, conectividad, digitalización, confianza y liquidez. Entre los que más se destacan están: “37 pueblos mágicos”, campañas como “Descubre Ecuador”, “Te prometo”, y buscando también el fortalecimiento del turismo interno con campañas como “Viaja Ecuador” y “Ecuador desde sus raíces”. Lo que se destacaba es la alianza público-privada en los sectores más afectados de la industria. Uno de los aportes más sonados dentro de la industria fue el apoyo por parte del Banco del Pacífico a las pymes a través de “Reactívale Ecuador” y sus líneas de financiamiento para saldar deudas o fomentando el nuevo emprendimiento.

Sin duda estas acciones generales para el sector han sido de mucha ayuda para que la industria turística y hotelera pueda resurgir, pero centrándose en la hospitalidad, para los hoteles ha sido importante mantener las dos líneas de negocio de estos, que son la alimentación o restauración y el hospedaje. Se evidenció que en muchos casos las tasas de ocupación llegaron al 0% en algunos establecimientos, pero que poco a poco, gracias a la flexibilización de las restricciones, campañas de reactivación de la industria y el plan de vacunación, estos números están mejorando, tal es así que en la unidad de estudio de este trabajo la ocupación para mayo de 2021 fue de 35,87% en su capacidad operativa del 50%. Esto último ha permitido la reapertura de ciertos servicios que no se ofertaban en 2020, a su vez ha incrementado las plazas de empleo dentro del establecimiento.

Formulación del problema

Conforme a lo ya expresado, se plantea el siguiente problema de investigación. ¿Cuáles fueron las estrategias de resiliencia y adaptabilidad de la industria hotelera ecuatoriana ante la crisis de la industria hotelera para disminuir el impacto de la pandemia del covid-19 en un hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil?

Justificación

Ante la pandemia del covid-19 que afectó a la economía mundial, uno de los sectores más golpeados ha sido la industria del turismo y la hospitalidad. Por tanto, es importante dimensionar la realidad local de los alojamientos de categoría de lujo de la ciudad que han afrontado esta crisis, evidenciar de qué forma se afectó su ocupación, operatividad, personal e ingresos. Esta afectación ha supuesto en algunos casos un cierre en operaciones como una de las consecuencias más fuertes para los establecimientos dentro de Guayaquil. Si el sector representaba un porcentaje del empleo en Ecuador de 6.1%, este se redujo y asimismo las plazas laborales por el cierre temporal o definitivo de actividades turísticas y hoteleras en general (Véliz,

2020). Todo esto por la sensibilidad de la industria ante factores negativos en el ambiente social, político, económico, sanitario, etc. (Garrido-Moreno et al., 2021).

El presente trabajo de titulación, al ser parte de la línea de investigación para las tendencias actuales del turismo, es necesario para poder evidenciar cuales han sido las acciones de las empresas del sector y el rol que han asumido dentro de la crisis para poder mitigar sus efectos, todo esto dentro del caso de estudio. Es importante conocer cuáles han sido las acciones tomadas, que consecuencias han significado estas acciones y que propuestas de acciones concretas, partiendo también de las nuevas investigaciones realizadas para que la industria del turismo y la hospitalidad ecuatoriana pueda despegar y retomar el camino al objetivo por el cual trabajan las autoridades, que es convertir al turismo en un eje fundamental para la recuperación de la economía del país siendo que es una industria que trabaja en conjunto con otros sectores productivos, sociales y culturales (Fu, 2020).

La finalidad del presente trabajo es el conocer las estrategias ante la crisis, de qué forma cambio la operación y la resiliencia que tuvo y tiene la industria de la hospitalidad ecuatoriana, enfocándose en un hotel de lujo dentro de la ciudad de Guayaquil como el caso de estudio. Esto permitirá conocer la situación y problemas que atravesó esta industria dentro de la crisis sanitaria del Ecuador, evidenciar si las decisiones tomadas fueron las correctas, conocer de qué forma actuó la resiliencia de la industria y a su vez proponer estrategias que aún no habrían de ser tomadas y que puedan ayudar a los demás actores de esta industria, englobando su cadena de valor, para el impulso económico, social y productivo del país en función de la industria turística y hotelera.

Es importante conocer como dentro de la unidad de estudio se manejaron medidas estrategias para reducir el impacto de la pandemia dentro de seis ejes como son la tecnología y colaboración, organización y recursos humanos, marketing, prestación de servicios, cuidado de la salud, y por último el manejo y flexibilidad en cancelaciones de reservas (Garrido-Moreno et al., 2021). Esto pues, hasta la fecha no se ha realizado un estudio dentro de un hotel de lujo en la ciudad de Guayaquil, gracias a la información obtenida de este podremos analizar los resultados que está teniendo la unidad de estudio y de esta forma presentar estas estrategias para que

sean una guía en la reactivación de hoteles medianos o pequeños que aún podrían estar presentando problemas graves ante la crisis sanitaria.

A partir del análisis de la información, variables y datos recolectados se pueden obtener propuestas utilizadas durante la crisis y la búsqueda de reactivación que beneficien al sector en general. Puesto que la industria del turismo y la hospitalidad representan oportunidades de desarrollo para las comunidades, generación de empleo, emprendimiento y fortalecimiento dentro de la economía en la cual se desarrollen las actividades turísticas (Véliz, 2020). Todo esto tratando de dirigir al sector hospitalario de la ciudad y del país hacia un desarrollo de turismo sostenible, bioseguro y fortalecido en su resiliencia con las crisis actuales y futuras.

Objetivos

Objetivo General:

Determinar las estrategias de resiliencia y adaptabilidad de la industria hotelera ecuatoriana ante la crisis sanitaria: Caso de estudio de un hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos:

- Analizar las estrategias implementadas alrededor de la industria hotelera en el mundo que evidencian la resiliencia y adaptabilidad confirme la crisis sanitaria.
- Interpretar los cambios operativos aplicados por la unidad de estudio en la pre y post inicio de la pandemia para analizar su proceso de resiliencia y adaptabilidad.
- Proponer un plan de reactivación operativa que permita ser una guía para la reactivación de hoteles de menor categoría.

Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.1 Marco conceptual

Según Reidl-Martínez (2012) en su trabajo sobre el marco conceptual en el proceso de investigación indica lo siguiente: “Su pertinencia para para el estudio actual proporciona información del tipo de sujetos, de la forma de recolección de los datos, de los análisis estadísticos utilizados, de las dificultades que se pueden encontrar y las maneras de resolverlas.” (p. 148).

Porcentaje de ocupación: Indicador acerca de la ocupación registrada en el establecimiento hotelero.

Revenue Management: Consiste en técnicas de previsión del comportamiento del consumidor para manejar la oferta en base al análisis de indicadores para fijar precios, ventar y reservas en establecimientos hoteleros.

Tarifas Rack: Son las tarifas más elevadas manejadas por el establecimiento hotelero.

Tarifas BAR: Mejor tarifa disponible por sus siglas en ingles. Son las tarifas más bajas manejadas por el establecimiento hotelero.

Tarifas Corporativas: Son tarifas negociadas y pactadas entre el establecimiento hotelero y las empresas que envían a su personal a alojarse en este.

Resiliencia: Capacidad de adaptación a situaciones adversas o ambientes negativos, obteniendo resultados positivos de esta adaptación.

Revenue: Es la venta de un producto por el canal adecuado, al cliente preciso.

Forecast hotelero: Es una herramienta utilizada para prever ingresos y otras variables para el establecimiento hotelero.

Amenities: Productos, usualmente de limpieza personal, disponibles para los huéspedes en las habitaciones.

Check-in: Registro de ingreso del huésped dentro del hotel.

Check-out: Registro de salida del huésped dentro del hotel.

1.2 Marco teórico

Las teorías revisadas para el presente trabajo de titulación permiten verificar los actores participantes, el entorno y demás factores que tuvieron una afectación directa o indirecta por parte de la pandemia del covid-19 y como estas afectaciones o consecuencias fueron enfrentadas y superadas de cierta forma. Conocer los componentes del sistema turístico permite establecer relaciones dentro de los actores involucrados en el presente trabajo de titulación; de igual forma, la resiliencia hotelera que se presenta como una característica fundamental para uno de los actores o componentes del sistema turístico antes mencionado. Con el análisis y revisión de literatura aparecen nuevas teorías que tienen un enfoque interesante dentro de lo analizado dentro del presente trabajo de titulación puesto que presentan nuevas formas de organización y desarrollo de las actividades turísticas, y en este caso de la industria hotelera.

1.2.1 El sistema turístico de Molina

El sistema turístico es un modelo conceptual integrado por elementos que interactúan entre sí, de esta forma se permite la existencia y el desarrollo del fenómeno turístico. Sergio Molina presentó un análisis e identificación de los actores del sistema turístico que desarrolló. Este se compone de partes o subsistemas que interrelacionados logran los objetivos del desarrollo turístico.

Según la visión de Molina (1991), los elementos que conforman al sistema turístico son los siguientes:

- Superestructura: Actores del sector público y privado; leyes, proyectos, regulaciones y programas dirigidos al turismo.
- Demanda: Turistas locales y extranjeros consumidores de los productos y servicios turísticos.
- Infraestructura: Carreteras, aeropuertos, redes de agua potable, servicios básicos, drenaje y alcantarillado, redes de comunicación, etc.

- Equipamiento e instalaciones: Oferta turística en general, servicios de hospitalidad en todas sus categorías, alimentos y bebidas, etc.
- Comunidad receptora: Residentes de las localidades involucrados directa o indirectamente con el desarrollo del fenómeno turístico.

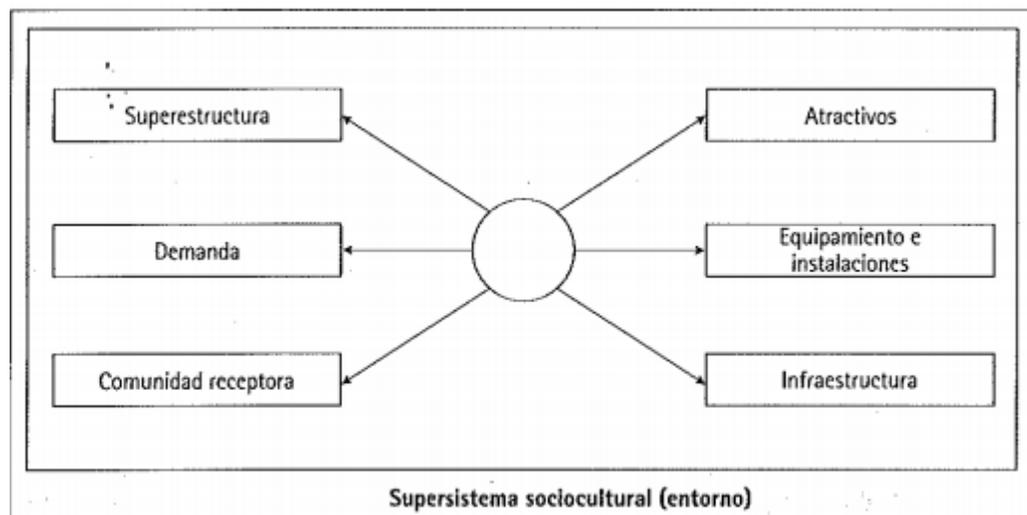


Figura 1. Sistema turístico de Molina. Tomado de: *Planificación integral del turismo*, por S. Molina, 1991.

El sistema que propone Molina demuestra apertura por las relaciones de entrada y salida de los elementos con el medio en el cual se desarrollan (Panosso & Lohmann, 2012). Molina (1991) establece ciertos objetivos de los elementos que detalla en su sistema turístico, entre ellos tenemos:

- Apoyar en la evolución de individuos y grupos de individuos integralmente.
- Impulsar el desarrollo y el crecimiento económico y social de los actores del sistema.
- Promover el ocio y la diversión de la demanda turística.

La utilización de la demanda, el cual es un concepto económico, representa al turista quien es el principal consumidor de los productos y servicios turísticos. Dentro del equipamiento e instalaciones tenemos a lo considerado oferta turística, es decir, todos los servicios y productos disponibles para los turistas que permitan el desarrollo de las actividades turísticas. La correcta interrelación de los elementos del sistema turístico permite el correcto cumplimiento de los objetivos antes mencionados, y de esta manera se benefician todos sus actores.

1.2.2 La resiliencia hotelera

Una empresa resiliente es aquella con capacidad de recuperarse frente a cambios sufridos, así pues, la empresa puede medir e identificar condiciones desfavorables y transformarlas. Las crisis son los principales motivos para que una empresa busque su resiliencia, porque solo de esta podrá superar las consecuencias negativas de cualquier situación que suponga un estatus de crisis. La importancia de la resiliencia en las empresas implica el desarrollo de planes de gestión que apuntan exclusivamente a la identificación de amenazas para que de esta forma se creen planes de contingencia para momentos disruptivos.

La industria del turismo es uno de los sectores que más se han visto afectados a lo largo de las diferentes crisis, catástrofes, desastres naturales, etc., así también es el sector que más ha desarrollado una resiliencia ante estos eventos. Khan et al. (2021) indicaron lo siguiente acerca de la resiliencia hotelera: “El concepto de resiliencia hotelera puede ser definido como la capacidad del hotel de adaptar estrategias satisfactoriamente en momentos disruptivos y de estrés por alguna crisis.” (p. 954). En la historia las crisis y desastres que han afectado a la industria de la hospitalidad global han mostrado su vulnerabilidad, pero así también su capacidad de adaptación y mejora.

Solo en las dos últimas décadas algunas crisis sanitarias han golpeado a la hospitalidad mundial; la aparición del SARS en el 2003, la pandemia de H1N1 en 2009, el MERS en el 2012, y los virus del Ébola y Zika en 2014 y 2016 respectivamente, se pusieron a prueba a esta industria afectando principalmente los porcentajes de ocupaciones en las ciudades más importantes de los países que fueron afectados con estas crisis. Muchos establecimientos fueron afectados económicamente resultando en la incapacidad de cubrir sus costos operativos y como consecuencia de esto se produjo el cierre de estos establecimientos, otros pudieron resurgir al borde de un cierre definitivo, pero con la implementación de tecnologías y demás políticas que permitían un desarrollo más seguro y de cierta forma sustentable de la actividad hotelera. Así pues, además de la limpieza, higiene y seguridad de los establecimientos hoteleros, las tecnologías tienen un rol muy importante en la gestión eficaz de crisis y desastres (Pillai et al., 2021).

Otro concepto abordado por Khan et al. (2021) sobre la resiliencia indica lo siguiente:

La resiliencia es un ajuste continuo a la crisis y los desafíos que enfrenta una organización. Por lo tanto, la resiliencia no es solo para recuperar la estabilidad, sino para alcanzar un nivel deseable (hacerlo mejor que antes) a través del aprendizaje y la innovación. (p. 955)

En los trabajos realizados acerca de la resiliencia y la revisión de su literatura se evidencia la complejidad de esta. El trabajo de las empresas resilientes es a partir de la ocurrencia de los fenómenos, por lo que no siempre se puede estar preparado para crisis como la pandemia del covid-19, esto pues su ocurrencia es completamente imprevisible, nadie podría indicar que dentro de cierto tiempo pueda ocurrir o no otro desastre de esta magnitud. Lo primordial es que las empresas estén preparadas para que la afectación consecuente de estas crisis sea lo mínima posible, que puedan adaptarse a los cambios como ya los está haciendo la industria de la hospitalidad, apoyados en nuevas teorías y formas de desarrollar a esta industria.

1.2.3 Hospitalidad 5.0

La revolución industrial ha atravesado cuatro fases bien marcadas a lo largo de la historia con su primer hito en el final del siglo 18. Según diferentes autores, el mundo se encuentra por el momento en la fase de la Industria 4.0 en la que imperan la digitalización de procesos basados en tecnologías que en muchos casos reemplazan el trabajo de seres humanos; ahora el mundo está en vías a la potenciación de esta última fase con la aparición de lo que se ha definido como Industria 5.0. Este concepto trae de vuelta el trabajo humano, pero con la novedosa colaboración de las máquinas (Avendaño & Taiz, 2019).

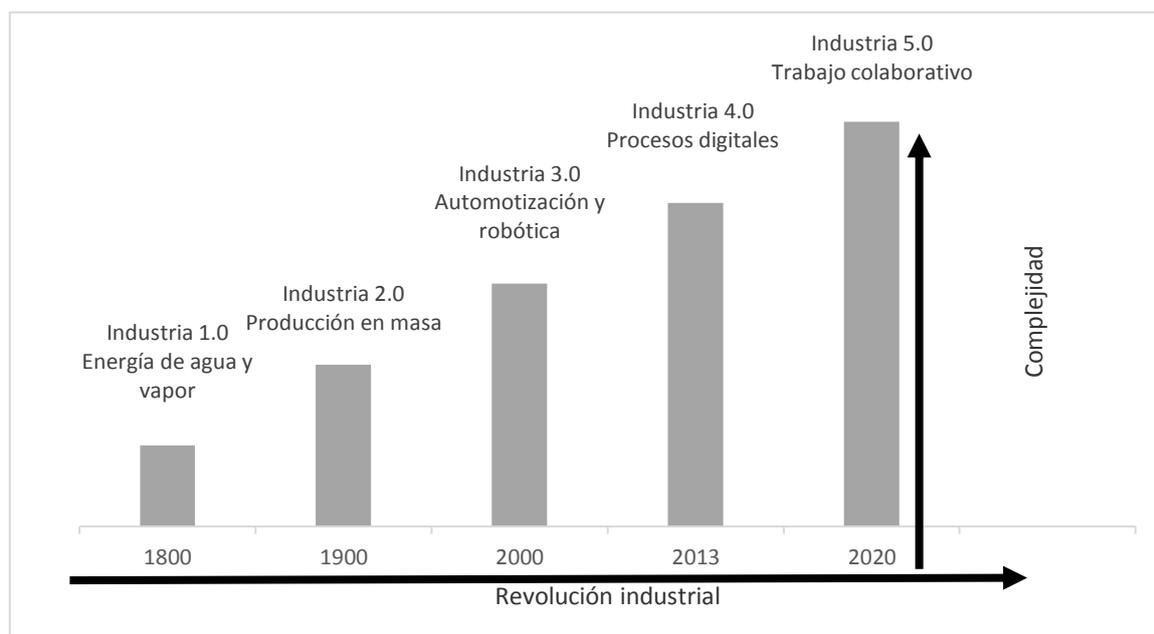


Figura 2. Fases de la revolución industrial. Adaptado de: *Fourth Industrial Revolution: Current Practices, Challenges, and Opportunities*, por Petrillo et al., 2018.

La industria 5.0 busca imperativamente el beneficio de los colaboradores, la fuerza de trabajo humana. Pillai et al. (2021) sostiene lo siguiente acerca de esta nueva fase de la revolución industrial:

La industria 5.0 mejorará el toque humano creativo en productos y servicios en lugar del estándar de producción robótica. La automatización de la organización no va a dejar obsoletos a los empleados. Asimismo, puede reducir las lesiones relacionadas con el trabajo y proporcionar tareas de valor agregado a través de la creatividad y la capacidad intelectual humanas. (p. 3)

En resumen, el objetivo de la Industria 5.0 es un enfoque humano-máquina para crear un contexto humanizado a los sistemas inteligentes y de alta tecnología. Consecuentemente, la Hospitalidad 5.0 emergerá como parte de este concepto donde los sistemas inteligentes, los dispositivos y la automatización de servicios trabajen en conjunto con la inteligencia humana; es la búsqueda de la convergencia entre los colaboradores del hotel y la tecnología. El impacto positivo en la operación, los empleados y los clientes de los hoteles es uno de los beneficios de la adopción de los principios de la Hospitalidad 5.0. Ciertamente el contexto actual de esta pandemia mejorará, pero eso no significa que la industria hotelera volverá a la normalidad antes de la aparición del covid-19. Los clientes serán más específicos en sus

demandas y sus expectativas estarán centradas en la higiene, seguridad y como los hoteles trabajan para implementar tecnologías que mejoren la experiencia del hospedaje (Pillai et al., 2021).

1.3 Marco referencial

Para el análisis del presente trabajo se revisará estudios anteriormente realizados que muestren las diferentes acciones, estrategias, resiliencia y contextos de la industria hotelera y sus establecimientos dentro de la pandemia del covid-19. A continuación los estudios de referencia:

1.3.1 Yendo más allá de la curva: medidas estratégicas para recuperar la actividad hotelera en tiempos del COVID-19

La pandemia del covid-19 afectó directamente al núcleo de la hospitalidad. Con la aparición del distanciamiento social, también surgió una antítesis de lo que representa el turismo y la hospitalidad, pues su esencia es la creación de experiencias basadas en la cercanía y especialización del servicio del personal con los consumidores de estas experiencias. Esto posiciona a la industria en un escenario en el que se requiere una adaptación completa a las nuevas exigencias del servicio como tal y por ende una reingeniería en la operación (Garrido-Moreno et al. 2021).

Los autores de este trabajo desarrollaron una hipótesis mediante una revisión de literatura donde discuten las principales medidas estratégicas identificadas para la recuperación de la industria de las consecuencias negativas de la pandemia del covid-19. De esta manera identificación las siguientes medidas estratégicas dentro del escenario de la pandemia para la reactivación y resurgimiento de la industria (Garrido-Moreno et al., 2021):

- **Tecnología y colaboración:** La tecnología como un factor significativo para la reactivación del servicio hotelero con la digitalización de procesos y diseños más inteligentes en las experiencias de los consumidores.
- **Recursos humanos y organización:** Asegurar el bienestar de los empleados y crear fuerzas de trabajo interfuncionales, que permitan mitigar los impactos de la falta de personal en la operación. Además de proveer de entrenamiento para que los colaboradores estén preparados para un correcto desarrollo de su trabajo en la nueva normalidad.

- Marketing: Es esencial la recuperación de la confianza generada por parte del establecimiento hotelero al consumidor con estrategias de comunicación que mantengan informada a la demanda. Es importante que los hoteles identifiquen las nuevas preferencias y desarrollen productos adaptados a las necesidades actuales.
- Prestación de servicios: Los establecimientos hoteleros deben emplear métodos y sistemas que signifiquen reducción de costos operativos y desarrollar ofertas o estrategias basadas en la actual situación financiera, para de esta forma revitalizar el flujo de ingresos. Se deben limitar ciertas facilidades de los establecimientos de forma estratégica para asegurar un abaratamiento en los costos, posponer mantenimiento no esencial, limitar servicios o esenciales, etc. En esencia, reinventar el proceso de servicio sin descuidar las necesidades de los huéspedes.
- Cuidado de la salud: Adopción de estrategias de higiene y sanitización, desinfección, control riguroso de higiene en alimentos, entrenamiento a colaboradores para identificar riesgos de bioseguridad, etc.
- Gestión de cancelaciones y flexibilidad: Establecer políticas de cancelación flexibles y alentando a los huéspedes que por motivos de salud u otros cancelen sus reservas a que visiten los hoteles, es una forma de recuperar la confianza de los establecimientos hoteleros con sus consumidores.

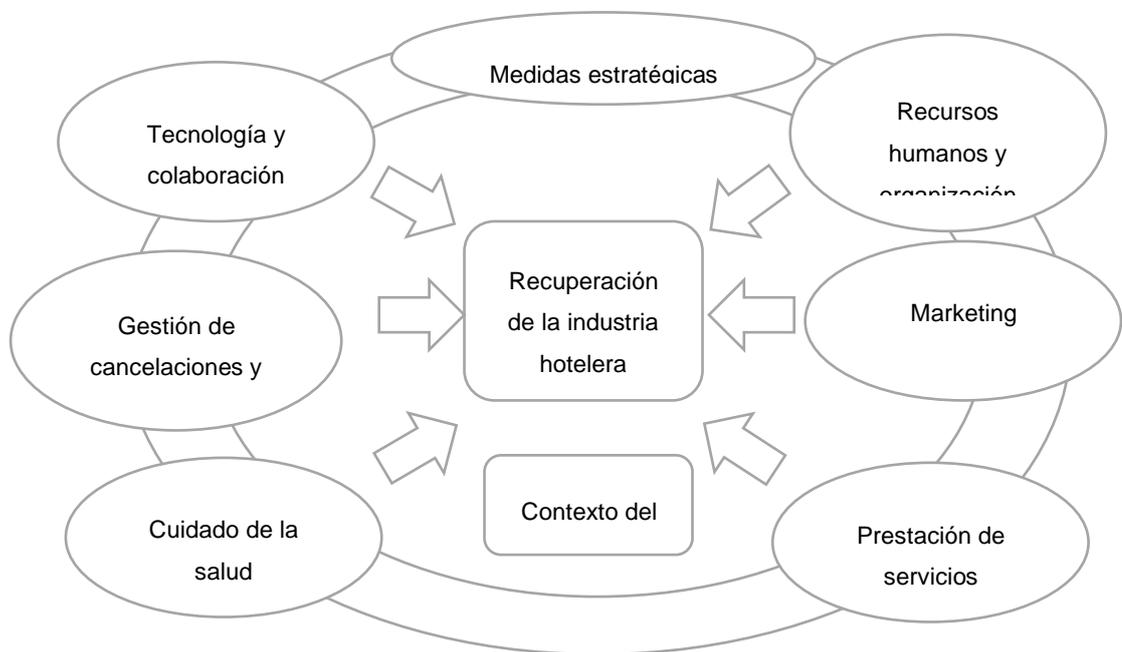


Figura 3. Medidas estratégicas para la reactivación de la industria hotelera. Adaptado de: *Yendo más allá de la curva: medidas estratégicas para recuperar la actividad hotelera en tiempos del COVID-19*, por Garrido-Moreno et al., 2021.

Es importante y esencial la identificación de las estrategias de recuperación principales para su implementación en este contexto de incertidumbre. Con la revisión de literatura y análisis de la situación hotelera en España de este trabajo, se proponen medidas estratégicas que recuperen la actividad turística empresarial tras la pandemia del covid-19. Estos hallazgos suponen una guía en las gerencias hoteleras para una mejor respuesta a la crisis y preparación en el futuro (Garrido-Moreno et al., 2021).

1.3.2 Resiliencia de la industria del turismo y la hostelería durante la pandemia Covid-19: evidencia de Inglaterra

Los impactos social, psicológico y económico de la pandemia del covid-19 tienen una escala global. Ciertos autores describen las consecuencias como catastróficas y también se manifiesta que no hay industrias que estén posiblemente tan golpeadas como la del turismo y la hospitalidad. Los confinamientos en Inglaterra, que empezaron en marzo de 2020, significaron cancelación masiva de vuelos y negocios de turismo y hospitalidad totalmente cerrados; consecuentemente, nuevos confinamientos, toques de queda y demás medidas públicas para frenar el contagio resultan en pérdidas económicas, empleos perdidos, y mucha incertidumbre (Ntounis et al., 2021).

Los esfuerzos de las autoridades inglesas para revitalizar centros urbanos, mayormente turísticos significaron en la formación de fuerzas de trabajo focalizadas en estos sectores, que busquen una rápida reactivación además de poner a prueba la tan nombrada resiliencia de esta industria. Ntounis et al. (2021) indican lo siguiente acerca de lo que supone la pandemia para la industria turística y hotelera:

El impacto de la pandemia en la resiliencia del turismo y la hostelería es simplemente una ampliación de las prácticas formales (por ejemplo, el reclutamiento rápido y la reducción de personal basado en la demanda), acelerado por la velocidad del virus y la (in) capacidad de los esquemas gubernamentales para abordar las vulnerabilidades sociales de la fuerza laboral y las comunidades en las que el turismo es la industria principal. (p. 3)

Los autores de este trabajo indican que dentro del análisis de su información para ellos ha sido claro que no todos los negocios turísticos han sido capaces de absorber o ser resilientes con los efectos de la pandemia. Indican que el sistema turístico es más vulnerable que otros sistemas donde los vínculos entre factores sociopolíticos, económicos y ambientales con la resiliencia y la sostenibilidad se encuentran mejor desarrollados. Algunos negocios turismo-dependientes estaban en ciertas dificultades antes de la pandemia, lo que indica una vulnerabilidad inherente, y que se agudizó en un contexto de turismo cero. Según se indica en el trabajo, los autores alientan a las personas encargadas del desarrollo de las políticas públicas en este contexto, que tome en cuenta la priorización de ciertas iniciativas que logren un resurgimiento de la industria en los centros urbanos que son más concurridos por la demanda turística, y que suponen una dinamización en las economías de esas localidades turismo-dependientes (Ntounis et al., 2021).

1.3.3 Covid-19 y Hospitalidad 5.0: Redefiniendo la operación hotelera.

Las acciones tomadas para mitigar los contagios de covid-19 dentro de todo el mundo han tenido un gran impacto no solo en la sociedad sino en las industrias que han tenido que redefinir sus operaciones, sus formas de hacer las cosas para poder brindar servicios y productos que generen confianza para el consumidor. Han existido algunas crisis globales que han tenido impactos de corto alcance, por así

decirlo. Pero los impactos de la pandemia del covid-19, comparados con otros eventos o desastres, no tienen precedentes (Pillai et al., 2021).

Esta teoría es explicada por sus autores como una forma de redefinir la operación dentro de la industria de la hospitalidad. La capacidad de adaptar sus servicios y productos para que los huéspedes y demás consumidores de los hoteles perciban una seguridad dentro de su estadía es importante como una forma de reactivación de la industria, a su vez que permite a los establecimientos hoteleros a permanecer a la vanguardia de lo que el mercado exige. Un mercado es cada vez más específico en sus exigencias y preferencias.

Básicamente, dentro de la estadía de los huéspedes en los hoteles, existen tres fases: Fase de Pre-estadía, Fase de estadía y Fase de Pos-estadía. La importancia de la percepción de los huéspedes con el hotel es vital dentro de la experiencia de este en cada una de estas fases. La teoría explica como dentro de esta percepción juega un rol importante la bioseguridad; la tecnología se combina con el capital humano del hotel para establecer estrategias y nuevas formas de manejo de su operación. El estudio contribuye para entender la tecnología como un aliado estratégico dentro de la industria de la hospitalidad. También analiza como la experiencia del consumidor mejora en virtud de las estrategias que aseguren higiene, limpieza y seguridad en los puntos de contacto del personal del hotel con los huéspedes.

Dentro del material de estudio del presente trabajo de investigación, algunas medidas implementadas han permitido que la confianza de sus huéspedes, tanto frecuentes como nuevos, sea tal que han contribuido en una reactivación progresiva de sus operaciones, con indicadores económicos y de ocupación que no se habían visto sino hasta antes la aparición de la enfermedad del covid-19. Tecnología de desinfección, un protocolo estricto y riguroso para limpieza de habitaciones, seguridad en cada ambiente del hotel, herramientas tecnológicas *contactless* para los huéspedes, son solo algunas de las acciones tomadas y apegadas a la teoría de la Hospitalidad 5.0. Esta tecnología junto al personal que se capacita constantemente para mantener la seguridad de sus huéspedes y que permita que estos tengan la confianza de que su salud e integridad, junto al servicio de lujo por el cual pagan, es lo más importante dentro de su estadía.

1.4 Marco legal

El presente trabajo de titulación se ampara en el marco jurídico que tiene vigencia mencionado a continuación:

1.4.1 Ley de Turismo:

CAPITULO 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.

Como principal eje tenemos las generalidades de la Ley de Turismo vigente, la cual rige la promoción, desarrollo y regulación del sector turístico, a su vez de la industria de la hospitalidad ecuatoriana. Dentro de este marco legal se encuentran las definiciones, políticas y regulaciones que permiten el correcto desarrollo de las actividades turísticas y hoteleras del país.

1.4.2 Reglamento de Alojamiento Turístico:

CAPITULO III

DE LA CLASIFICACION Y CATEGORIZACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURISTICO

Art. 12.- Clasificación de alojamiento turístico y nomenclatura. - Los establecimientos de alojamiento turístico se clasifican en:

- a) Hotel H
- b) Hostal HS
- c) Hostería HT
- d) Hacienda Turística HA
- e) Lodge L
- f) Resort RS
- g) Refugio RF
- h) Campamento Turístico CT
- i) Casa de Huéspedes CH

a) Hotel. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o

cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones. Para el servicio de hotel apartamento se deberá ofrecer el servicio de hospedaje en apartamentos que integren una unidad para este uso exclusivo. Cada apartamento debe estar compuesto como mínimo de los siguientes ambientes: dormitorio, baño, sala de estar integrada con comedor y cocina equipada. Facilita la renta y ocupación de estancias largas.

Art. 13.- Categorías según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico. – Es competencia privativa de la Autoridad Nacional de Turismo establecer a nivel nacional las categorías oficiales según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico y sus requisitos. Las categorías de los establecimientos de alojamiento turístico según su clasificación son:

Clasificación del establecimiento de alojamiento turístico

Categorías asignadas

Hotel 2 estrellas a 5 estrellas

Hostal 1 estrella a 3 estrellas

Hostería - Hacienda Turística 3 estrellas a 5 estrellas

Lodge Resort 4 estrellas a 5 estrellas

Refugio Categoría única

Campamento turístico

Categoría única

Casa de huéspedes

Categoría única

Es importante conocer la clasificación y categorización de los establecimientos de alojamiento turístico, de esta forma se permite conocer la correcta categorización de la unidad de estudio, así como de los establecimientos para los cuales se estima dirigir la guía de reactivación propuesta en los objetivos específicos.

1.4.3 Comité de Operaciones de Emergencias Nacional:

Como parte de las medidas para la mitigación y el control de contagios del virus causante del covid-19 dentro del país, y con el objetivo de adaptar a la industria

de la hospitalidad a esta nueva realidad, el Comité de Operaciones de Emergencias Nacional desarrollo una guía de los procesos operativos dentro de los establecimientos hoteleros del país, de esta forma se garantiza un correcto manejo en los productos y servicios ofrecidos, a su vez que se cuida la bioseguridad de clientes y colaboradores de estos establecimientos.

Manejo de medidas de protección para el personal

Asegurar el uso de equipos de protección personal, cada establecimiento deberá coordinar la dotación al personal de los equipos de protección personal. Recomendaciones para todo el personal antes de salir de casa:

- Higiene personal diaria
- Ropa limpia
- Uñas cortas
- Cabello recogido
- No utilizar joyas como: anillos, aretes, collares, pulseras, etc.
- Utilizar prendas de mangas largas.

Se recomienda que en lo posible cubra todo el cuerpo y se realice el cambio de prendas de vestir por el uniforme de trabajo o ropa de trabajo en el establecimiento, siempre observando el lavado y desinfección de manos, así como lavado de prendas.

- Colocarse la mascarilla quirúrgica antes de salir de casa.
- Mantener distancia entre las personas de dos metros de distancia cuando salga de casa.
- Llevar un dispensador de alcohol gel al 70% de uso personal.
- No tocar su rostro u otras partes del cuerpo durante la trayectoria a su lugar de trabajo.
- En caso de presentar sintomatología relacionada con la COVID-19, abstenerse de salir de la casa, notificar inmediatamente al empleador y no ir al lugar de trabajo.
- Promover los buenos hábitos de higiene a todo nivel dentro del establecimiento.
- Aumentar de la frecuencia de lavado de manos con una duración mínima de cuarenta (40) segundos en cada lavada, y desinfección de estas. (Anexos 1 y 2).
- Informar al personal y colocar información en un lugar visible de zonas comunes del establecimiento sobre las medidas de protección básicas y propagación del COVID-19 conforme el Anexo 06.

- Se sugiere limitar el número de personas por habitación y de circulación por las instalaciones, así como de los usuarios del restaurante del hotel, en caso de tenerlo.
- Prever y resguardar la salud del personal, considerando lo siguiente:
 - En el caso de presentarse en el establecimiento un caso positivo de COVID-19, deberá cumplir con el aislamiento preventivo y seguir el Protocolo de aislamiento preventivo obligatorio para personas con sospecha o positivo de la COVID-19 emitido por la Mesa Técnica de Trabajo 2 Salud y Atención Prehospitalaria. (Anexo 7)
 - El establecimiento deberá realizar el seguimiento de cada uno de sus empleados y verificar si presenta signos o síntomas relacionados a COVID-19.
 - Colocar filtro sanitario en la entrada o entradas al establecimiento para ingreso de todo el personal (ingreso con mascarilla quirúrgica, toma de la temperatura del personal con termómetro infrarrojo, lavado de manos con agua y jabón y desinfección de las mismas con alcohol gel al 70%), en caso de sintomatología visible, no acudir al trabajo y se deberá observar los Lineamientos establecidos en el cumplir con el aislamiento preventivo acorde al Protocolo de aislamiento preventivo obligatorio para personas con sospecha o positivo de la COVID-19 24 emitido por la Mesa Técnica de Trabajo 2 Salud y Atención Prehospitalaria. (Anexo 7)
- Se debe tomar nuevamente la temperatura del personal al culminar la jornada laboral.
- Se recomienda designar un área de vestuario para el personal. La periodicidad de la limpieza de estas áreas dependerá del nivel de afluencia que tenga en lugar a desinfectar.
- La alimentación del personal se realizará manteniendo una separación de dos metros entre cada persona.
- Los horarios del personal se deben organizar para minimizar la cantidad de personas por horario de alimentación. Observar la Guía y Plan General para el retorno progresivo a las actividades laborales emitidas por la Mesa Técnica de Trabajo 6 y conforme a los lineamientos correspondientes a la semaforización que establezca el COE Cantonal, en el marco de la emergencia sanitaria y estado de excepción. Dar cumplimiento a las disposiciones emitidas por las autoridades correspondientes sobre salud y seguridad en el trabajo (riesgos laborales).

Protocolo de arribo al establecimiento

- Asegurar el uso de equipos de protección al personal que recibe a los huéspedes conforme el Anexo 01, cada establecimiento deberá coordinar la dotación al personal de los equipos de protección.
- Informar al público y colocar información en un lugar visible de zonas comunes del establecimiento sobre las medidas de protección básicas y propagación del COVID-19 conforme el Anexo 06.
- Verificar el ingreso con mascarilla quirúrgica de todos los huéspedes. Facilitar alcohol gel al 70% a los huéspedes, previo a su ingreso al establecimiento.
- Colocar una ficha o panel informativo visible al ingreso sobre el procedimiento de ingreso y registro en dicho establecimiento.
- Colocar el cuestionario de sintomatología (Anexo 03) para que el huésped responda.
- Se recomienda colocar un termómetro de aproximación al ingreso del establecimiento para toma de temperatura del huésped.
- En caso de existir una o más respuestas afirmativas al cuestionario o temperatura mayor a 38°C, para que una persona del lobby atienda al huésped fuera del establecimiento (debe cambiar todo su EPP para el reingreso al establecimiento).
- Se recomienda utilizar señalética para el distanciamiento en el piso fuera del establecimiento de alojamiento turístico.
- Desinfectar las bolsas, equipaje y equipos electrónicos de los huéspedes conforme al Anexo 08.
- Se recomienda llevar, en la medida de las posibilidades del establecimiento, un registro de toda persona que ingrese al establecimiento de alojamiento turístico, preferiblemente realizar un registro digital, en el cual incluya: nombre completo, número de teléfono y correo electrónico.

Medidas de información al viajero.

- Colocar letreros informativos en áreas comunes visibles y habitaciones sobre: números de emergencia 1-7-1 y 9-1-1.
- Síntomas de alerta, medidas de precaución y medidas de respuesta frente a la propagación del COVID-19. - Medidas de protección básicas para evitar el contagio del COVID-19.

- Medios de comunicación oficiales del país, páginas web, redes sociales y líneas de contacto de emergencia.
- Establecimientos de salud, hospitales y farmacias cercanos al establecimiento de alojamiento turístico.
- Medidas de uso correcto de Equipos de Protección Personal (EPP) conforme a lo descrito en los Anexos 02, 04 y 05.
- Asegurar el uso de equipos de protección personal conforme al Anexo 01, cada establecimiento deberá informar y facilitar la dotación al huésped de los equipos de protección personal, así como observar las disposiciones relacionadas a la seguridad y salud en el trabajo emitidas por las autoridades correspondientes.

Recepción de los huéspedes en el lobby

- Asegurar el uso de equipos de protección personal conforme al Anexo 01, cada establecimiento deberá coordinar la dotación al personal de dichos equipos.
- Informar al huésped y colocar información en un lugar visible de zonas comunes del establecimiento sobre las medidas de protección básicas y propagación del COVID-19 conforme al Anexo 06.
- Quitar temporalmente periódicos y revistas del lobby, ya que estos implementos representan un vehículo de contagio del virus. Incentivar al uso de aparatos electrónicos personales; sin perjuicio, que estos puedan generarse a través de medios digitales.
- Colocar alcohol gel en las manos del huésped; así como colocar dispensadores de alcohol gel en lugares estratégicos para uso del personal y huéspedes.
- Desinfectar el mostrador de forma frecuente, obligatoriamente antes de atender a un huésped y después de hacerlo.
- Colocar cubos de basura con tapa accionada con pedal. Evitar acceso a personas externas que no se encuentren registradas en el establecimiento.
- Las llaves de habitaciones se entregarán desinfectadas y se desinfectarán al recibirlas.
- Para las transacciones monetarias, al realizar pago con tarjeta de crédito, el cliente realizará el procedimiento, evitando el intercambio de pertenencias del personal a cliente; en el caso de pagos en efectivo se recomienda recibir el dinero y desinfectar

mediante cajas ultravioleta, de no ser posible se evitará al máximo el contacto directo con el dinero.

Servicio técnico y mantenimiento

- Verificar el funcionamiento de los lavavajillas, a fin de que sean correctas las temperaturas que deben mantener (superior a ochenta grados (80°C) en el aclarado) y la dosificación de productos químicos, debe encontrarse acorde a lo establecido en la ficha técnica del producto o según lo indicado por el proveedor.
- Revisar al menos dos veces al día el funcionamiento y abastecimiento de los dispensadores de jabón, gel desinfectante, papel desechable, etc.; procediendo a reparar o sustituir aquellos equipos que presenten averías, llevar un registro de estas acciones mediante actas de control.
- Verificar el funcionamiento y la limpieza de sanitarios, lavamanos y manijas de puertas y grifos de aseos comunes; cada día y según la frecuencia del uso, se deberá llevar el registro diario de limpieza y desinfección. Se deberá observar lo establecido en el Reglamento Sustitutivo para el control del funcionamiento de los servicios y baterías sanitarias en los establecimientos turísticos.
- En el caso de uso de aire acondicionado, revisar constantemente el sistema de aire acondicionado y especialmente la limpieza de filtros.

Servicio de alimentación el covid-19

No es una ETA (Enfermedad Transmitida por Alimentos), pero si puede provocar una contaminación cruzada. Por lo cual se deben tomar medidas de prevención y dar cumplimiento a la normativa establecida por la autoridad sanitaria.

Recepción y almacenamiento de alimentos

- Aplicar las medidas recomendadas mediante los protocolos de recepción de alimentos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), Doctor Leopoldo Izquieta Pérez.
- Limitar el ingreso de proveedores dos metros atrás de la puerta de recepción de productos.

- Se recomienda señalar en el piso las distancias.
- Asegurar el uso de equipos de protección personal de los proveedores conforme el Anexo 01.
- Se recomienda realizar compras de aquellos proveedores que tengan una política y procedimientos de prevención de contagio COVID-19, comprobado mediante declaración de gerencia.
- Se recomienda realizar una desinfección por aspersion fina en el área de recepción de productos, sobre toda la mercadería.

Manipulación de alimentos

- Aplicar las medidas establecidas por la autoridad sanitaria.
- Asegurar el uso de equipos de protección del personal conforme al Anexo 01, cada establecimiento deberá coordinar la dotación al personal de dichos insumos.
- Colocar información en un lugar visible de zonas comunes y dentro de cocina sobre las medidas de protección básicas, para evitar el contagio del COVID19, así como las medidas ante propagación del COVID-19 conforme al Anexo 06.
- Asegurar informativos en áreas correspondientes sobre el correcto lavado de manos y uso de mascarilla, conforme a los Anexos 02, 04 y 05.
- Al inicio de operaciones del día y cada dos (2) horas, se debe realizar una desinfección total del ambiente, conforme al Anexo 08.
- Desinfectar utensilios y superficies de preparación antes y después de manipular alimentos, conforme al Anexo 08.
- Está prohibido el ingreso de personas externas a cocina, en casos estrictamente necesarios deben ingresar con el EPP correctamente aplicado según Anexo 01.
- Limpiar y desinfectar con frecuencia los desagües de la cocina, trampa de grasa y demás elementos con grasa.

Comedores y bares

- Asegurar el uso de equipos de protección personal conforme el Anexo 01, cada establecimiento deberá coordinar la dotación al personal de los equipos de protección.

- Informar al huésped y colocar información en un lugar visible de zonas comunes de comedores y bares sobre las medidas de protección básicas para evitar el contagio del COVID-19, así como las medidas ante propagación del COVID-19 conforme al Anexo 06.
- Disponer de alcohol gel al 70% al ingreso y salida de los comedores, bares, salones y demás áreas comunes en el establecimiento; así como al inicio y final de la hora de comida.
- Se debe dar cumplimiento a lo establecido por el COE Nacional respecto al aforo de estos lugares comunes.
- Restringir el servicio de bufetes.
- Lavar y desinfectar toda la vajilla, cubertería y cristalería, incluida la que no se haya usado, pero haya podido estar en contacto con las manos de los clientes.
- Lavar los manteles y servilletas, aumentando la frecuencia del cambio de manteles. En la medida de lo posible, utilizar elementos descartables.
- Ventilar después de cada servicio los salones y comedores abriendo ventanas.
- Después de cada servicio, realizar limpieza y desinfección de superficies, máquinas dispensadoras, manijas de puertas, mostradores de bufetes, etc., y en general, cualquier superficie que haya podido ser tocada con las manos siguiendo los protocolos de limpieza establecidos al efecto.
- El aforo del establecimiento deberá cumplir con el distanciamiento entre personas. Hay que considerar que esta acción definirá un nuevo aforo del local, además de las limitaciones de ocupación de este.
- El aforo deberá también observarse en áreas comunes.
- La disposición de las mesas debería ser de tal forma que las distancias entre el respaldo de silla a silla, de una mesa a otra sea superior a un metro en espacios abiertos, y superior a dos (2) metros en espacios cerrados.
- De preferencia se recomienda adoptar destinar un medio (ejemplo: papel, menú impreso para selección, medio digital u otros) que facilite la toma de pedidos con comunicación hablada reducida.
- Desinfectar los menús/cartas/esferos después de cada uso, de ser posible utilizar menú digital.
- Para las transacciones monetarias, al realizar pago con tarjeta de crédito, el cliente realizará el procedimiento, evitando el intercambio de pertenencias del personal a cliente, en el caso de pagos en efectivo se recomienda recibir el dinero y desinfectar

mediante cajas Ultravioleta, de no ser posible se evitará al máximo el contacto directo con el dinero.

1.4.4 Protocolo para establecimientos de alojamiento turísticos en posibles casos sospechosos de covid:

- Asegurar el uso de equipos de protección personal conforme al Anexo 01, cada establecimiento deberá coordinar la dotación al personal de los equipos de protección.
- Seguir las medidas de protección básicas, para evitar el contagio del COVID19, así como las medidas ante propagación del COVID-19 conforme al Anexo 06.
- Aplicar desinfectante en las manos antes y después de cada servicio. Aplicar desinfectante en las manos del huésped antes y después de entregar el pedido.
- Mantener la distancia entre el personal y el huésped, al momento de hacer la entrega del pedido.
- Podrá realizar el servicio en vajilla desechable y con los alimentos cubiertos.

Limpieza y desinfección.

- Asegurar el uso de equipos de protección personal conforme el Anexo 01, cada establecimiento deberá coordinar la dotación al personal de los equipos de protección.
- Seguir las medidas de protección básicas, para evitar el contagio del COVID19, así como las medidas ante propagación del COVID- conforme al Anexo 06.
- Aplicación por nebulización ambiental con amonio cuaternario y desinfección de superficies que entren en contacto con la mano, conforme a lo establecido en el Anexo 08.
- Las fundas anti-fluidas de almohadas se desinfectan con alcohol luego de cada uso de la habitación.
- Se deberá seguir las normas en cuanto al ingreso y limpieza de habitaciones de huéspedes contagiados o con sintomatología sospechosa de COVID-19, que aún permanezcan en el hotel.

- En cumplimiento con el Protocolo para Establecimientos de Alojamiento Turístico en Posibles Casos Sospechosos de COVID-19 emitido por el Ministerio de Turismo el 13 de marzo de 2020. Si es necesario acceder a habitaciones que precisen de reparaciones con clientes potencialmente infectados con COVID-19, el personal deberá llevar el equipo de protección personal recomendado en este protocolo (ver Anexo 01 y 06), el cual se desechará a la salida de la habitación y mantener las normas de higiene personal.
- Los paños utilizados para realizar la limpieza y desinfección deben ser lavados con abundante agua y jabón para asegurar su limpieza; los mismos deben estar limpios y desinfectados cada vez que se utilicen. Se podrá utilizar también material desechable para realizar la limpieza.
- Promover el uso de toallas de papel desechable para secarse las manos. De no haberlas, se utilizará toallas de telas limpias, que se deberán cambiar cuando estén húmedas.
- Realizar limpieza y desinfección de superficies, máquinas dispensadoras, manijas de puertas, mostradores de bufets, etc., y en general, cualquier superficie que esté expuesta a los clientes y empleados.
- El personal de limpieza debe lavar sus manos antes y después de realizar las tareas de limpieza y desinfección y seguir las recomendaciones del fabricante de los insumos a utilizar.
- Identificar la ubicación del sistema de ventilación, así como las conexiones entre habitaciones y pisos, para aislar la habitación donde se encuentren los casos sospechosos, del resto de las habitaciones.
- Los filtros del sistema de ventilación deberán ser desechados en bolsas de plástico y debidamente selladas.
- Asegurar la ventilación natural e implementar medidas de desinfección del aire para las áreas de recreación.
- Cerrar el área de recreación mientras no se pueda asegurar la calidad del aire.
- El valor de PH de piscinas debe mantenerse de acuerdo con la recomendación y el agua de la piscina debe filtrarse y desinfectarse de manera oportuna.
- Todos los artículos y equipos utilizados por los huéspedes, incluyendo llaves, casilleros, perchas, equipos de gimnasia, etc., deben limpiarse y desinfectarse dos veces al día.

- Desinfectar los ascensores una vez por hora, el botón interno / externo debe desinfectarse al mismo tiempo.
- La mantelería, ropa de cama y toallas deben lavarse por separado de manera constantemente con agua y jabón, o a máquina a 60'90 °C con detergente comercial, secar la ropa en secadora y planchar usando una configuración caliente o plancha de vapor.
- La mantelería sucia, ropa de cama y toallas no debe sacudirse y se debe evitar que entre en contacto directo con la piel.
- Incorporar un instructivo de lavado de prendas en una zona visible al personal.
- En caso de utilizar otro tipo de mantelería que no pueda ser lavada, deberá ser constantemente desinfectada.
- Es recomendable que se establezcan horarios de limpieza y desinfección tanto del establecimiento, como del baño, cocina, etc.

Manejo de desechos

- Los desechos que se generen como pañuelos, mascarillas, se deben eliminar en una funda de plástico (funda 1) en un tacho de basura (preferiblemente con tapa y pedal de apertura) dispuesto en el lugar; estos desechos no deben considerarse para actividades de recuperación y posterior rehúso o reciclaje.
- Acorde al Protocolo de manejo de desechos generados ante evento coronavirus COVID-19 de la Mesa Técnica de Trabajo 1.
- Cuando se haya llenado las indicaciones de la funda los desechos deberán ser rociados cuidadosamente con solución desinfectante (mezclar tres cucharadas (30 ml) de cloro comercial líquido en un litro de agua) lo más uniforme posible, no se debe humedecer en exceso los desechos, a fin de evitar que escurra líquido por la funda; posterior a esto se deberá cerrar la funda con doble nudo.
- La funda 1 debe ser introducida en una segunda funda de plástico (funda 2). De igual forma que en el caso anterior se rociar cuidadosamente solución desinfectante (mezclar tres cucharadas (30 ml) de cloro comercial líquido o al 5% en un litro de agua) en los desechos de la funda 2 lo más uniforme posible, a fin de evitar que escurra líquido por la funda, y posteriormente esta se cerrará fuertemente con doble nudo, evitando que la funda 1 interfiera con el cierre de la funda 2.

- La funda dos, se depositará en la funda de plástico (funda 3) con el resto de los residuos, en la cual no se deberá incluir residuos que puedan causar ruptura en la funda, así como también se cerrará fuertemente con doble nudo para evitar que la abran, evitando que la funda dos interfiera con el cierre de la funda 3. Se deberá rociar cuidadosamente solución desinfectante (mezclar tres cucharadas (30 ml) de cloro comercial líquido o al 5% en un litro de agua) sobre la parte externa de la funda tres, evitando humedecer en exceso a fin de evitar que escurra líquido por la funda.
- Posterior al rociado de la funda 3 con la solución desinfectante, de ser el caso, esta debe almacenarse en un lugar adecuado y seguro, fuera del alcance de los niños y mascotas, en un tiempo no menor a 72 horas (3 días).
- La funda tres se dispondrá acorde a la modalidad y horario de recolección de desechos comunes que realice el Gobierno Autónomo Descentralizado dentro de su jurisdicción.
- No se debe realizar la disposición de la funda tres fuera de los horarios y frecuencias de recolección.
- Inmediatamente después de que el encargado de sacar la funda, para su posterior recolección por parte del GAD, realizará una completa higiene de manos, con agua y jabón, al menos 40-60 segundos.
- Observar las disposiciones establecidas para la disposición de desperdicios, emitidas por las autoridades sanitarias competentes.

Gerencia y manejo organizacional.

- Asegurar la aplicación de este protocolo durante la reactivación de actividades en la emergencia sanitaria y con límite conforme las disposiciones del COE nacional.
- Gestionar cualquier incidencia que ocurra en el establecimiento.
- Socializar continuamente al personal las medidas de prevención y sanitarias establecidas por la Autoridad Sanitaria Nacional, para evitar el contagio de COVID-19.
- En el caso de haberse expuesto de forma directa a un paciente confirmado para COVID-19 se debe cumplir con los lineamientos establecidos en el cumplir con el aislamiento preventivo acorde al Protocolo de aislamiento preventivo obligatorio para personas con sospecha o positivo de la COVID-19 emitido por la Mesa Técnica de Trabajo 2 Salud y Atención Prehospitalaria (Anexo 7)

- Solicitar el retorno a casa de personas con síntomas de COVID-19 o similares (fiebre, dificultad respiratoria, tos seca).
- Las inspecciones diarias por el gerente o encargado de la administración del hotel deben llevarse a cabo en todas las áreas de preparación y servicio de alimentos para asegurar que el método de limpieza e higiene se siga y realice de manera consistente.
- Coordinar un comité de crisis con todos los departamentos involucrados, en caso de declararse la presencia de casos sospechosos o confirmados en el establecimiento.
- Llevar a cabo un registro de acciones que se tomen, especificando la fecha, la hora, las personas responsables, etc., y guardar toda la documentación que pueda generarse: partes de limpieza, controles externos de mantenimiento, bajas laborales, etc.
- Monitorizar y mantener la actualización de noticias, regulaciones y recomendaciones de las autoridades.
- Gestionar las capacitaciones virtuales al personal en los protocolos adecuados de gestión de la salubridad e inocuidad.
- Proporcionar a todos los colaboradores información y formación en las precauciones de control de infecciones, así como suficiente equipo de protección personal incluyendo máscaras y asegurarse de que son fácilmente accesibles.
- Gestionar la colocación de letreros en lugares apropiados en toda la instalación (colaboradores, invitados, visitantes) para comunicarse y proporcionar instrucciones sobre cómo pueden prevenir la infección.
- Implementar y aprobar protocolos de desinfección en todas las áreas.
- Coordinar el seguimiento de síntomas médicos del personal de manera diaria a su ingreso.
- Con carácter general, es necesario mantener un aprovisionamiento e inventario adecuado de jabón, pañuelos desechables y alcohol en gel, mismos que debe contar con Registro Sanitario o Notificación Sanitaria Obligatoria emitida por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), así también de bolsas para el manejo de desechos y la gestión de estos.
- Se recomienda adaptar en el área de lavado de manos que tenga los siguientes implementos: dispensador de jabón líquido, dispensador de papel toalla o secadora de manos, dispensador de alcohol gel o desinfectante de manos.

- Hacer cumplir la disposición sobre el distanciamiento, el cual consiste en espacios abiertos, deberá mantener una distancia mínima de un metro entre persona y persona, incluido las compañeras y compañeros de trabajo, (dos metros en espacios cerrados).

Capítulo II: Marco Metodológico

2.1 Diseño de investigación

El presente trabajo de titulación tendrá una investigación de tipo no experimental y carácter transversal con un enfoque cualitativo cuyo alcance es descriptivo.

Su tipo no experimental radica en que no se manipulan de forma deliberada las variables que se van a analizar. En la investigación no experimental se realiza la observación de situaciones, realidades y contextos existentes y no provocados por el autor. Se observan los fenómenos en su contexto más puro y natural, de ahí que se analizan en ese contexto. (Hernández Sampieri et al., 2014). El carácter transversal de la investigación hace referencia a la recolección de datos en un momento y tiempo únicos, para describir variables y la incidencia de estas en cierto momento específico. (Hernández Sampieri et al., 2014).

2.2 Metodología de la investigación

Según indica Vega-Malagón et al. (2014) en su estudio sobre los enfoques de investigación, establece lo siguiente acerca del enfoque cualitativo:

Los métodos de recolección de datos utilizan técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, integración con grupos o comunidades. (p.526)

Acerca de las investigaciones transversales con alcance descriptivo, Hernández Sampieri et al. (2014) indican: “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y

cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores).” (p. 155).

Así pues, para el presente trabajo de titulación que tiene como objetivo determinar las estrategias de reactivación en la operatividad y resiliencia de la industria hotelera ecuatoriana ante la crisis sanitaria, dentro de un hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil, se realizará la medición, evaluación y recolección de datos en un tiempo determinado acerca de la operatividad concerniente a porcentajes de ocupación de la unidad de estudio en la pre y post pandemia, entrevistas al personal, análisis de indicadores de ingresos económicos para contrastar el contexto financiero del hotel. Todo sin manipulación alguna de variables.

2.3 Métodos de recolección de datos

En función de la naturaleza en privacidad de los datos proporcionados por la unidad de estudio, el presente trabajo de titulación necesitará de la realización de entrevistas a los diferentes actores involucrados en la operación del establecimiento hotelero estudiado. Usando este instrumento de recolección de datos se podrá establecer una interacción con estos actores para conocer la percepción específica y general de cada uno de ellos en los departamentos a los que correspondan dentro del hotel de lujo.

Las entrevistas estarán dirigidas a seis profesionales involucrados directamente en los departamentos operativos y administrativos. Esta herramienta será la que nos permita saber de qué manera actuaron ante los días más agudos dentro de la crisis sanitaria provocada por la pandemia del covid-19, los departamentos que son los pilares fundamentales dentro de la operación del establecimiento.

La facilidad de acceso a información, así como la observación de primera mano en la operación diaria del establecimiento hotelero, puesto que el autor del presente trabajo de titulación labora dentro de este, será otra de las herramientas utilizadas para constatar los cambios y aplicación de estrategias, así como la resiliencia del hotel por las consecuencias de la pandemia.

2.4 Población

Población, o también llamado universo o colectivo de estudio, es la conjugación de elementos con características comunes o similares que son de relevancia para un estudio específico (Suárez, 2011). La población para estudiar son todos los huéspedes que contratan y utilizan los servicios y productos del hotel de lujo, el cual es el caso de estudio.

Se ha determinado a la población infinita puesto que, a pesar de tener una delimitación en el espacio, en este caso el hotel de lujo no existe conocimiento del número exacto de elementos, los huéspedes, que integran este espacio.

2.5 Cálculo de la muestra

Según Gallego (2004), calcular el tamaño de la muestra en una población infinita se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

Z = Valor de estandarización que indica el nivel de confianza.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de muestra.

Dentro de esta fórmula existen diferentes técnicas para calcular de manera correcta los valores que permitirán aplicar la fórmula para conocer el tamaño de la muestra en esta población infinita.

Para conocer el valor de Z (nivel de confianza) debe realizarse el cálculo en base a la tabla de valores más utilizados según el valor de α .

Tabla 1

Valores de Z más utilizados según el valor de α .

α	0,10	0,05	0,01	0,001
Z	1,645	1,960	2,576	3,291

Elaborado por: Gallego, 2004.

En el presente trabajo se desea realizar una estimación en una población de entre 200 y 400 huéspedes, con un nivel de confianza del 95% y una desviación en el rango de 33, y un error aceptable de 100 huéspedes.

Así pues, tenemos los siguientes valores representados en la fórmula mencionada anteriormente:

$$n = ?$$

$$Z = 95\% = 1,96 \text{ por la tabla de valores de } \alpha \text{ según Z.}$$

$$p = 50\% = 0,5.$$

$$q = 50\% = 0,5.$$

$$e = 5\% = 0,05.$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,25}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 384,16$$

2.6 Técnicas de muestreo

La muestra puede obtenerse de dos tipos: probabilística y no probabilística. En este caso, el presente trabajo de titulación permitirá el uso del muestreo no probabilístico, donde la selección de los sujetos depende de criterios, características, etc., consideradas en función de la naturaleza investigativa de este trabajo. Según Cantoni (2009), en su artículo sobre la obtención de las muestras y el muestreo no probabilístico, indica lo siguiente: “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien establece la muestra” (p. 8).

Por tanto, se utilizará la herramienta técnica llamada bola de nieve, esto para poder identificar a ciertos individuos que representen características necesarias para la investigación. La elección de esta herramienta obedece a la dificultad de encuestar a los huéspedes que acuden al hotel de lujo estudiado, por lo que se identificará y abordará a ciertos huéspedes los cuales pueden aportar al presente trabajo con su percepción como consumidores en el establecimiento hotelero, acerca de las estrategias tomadas por este en la crisis del sector causada por la pandemia del covid-19. Gallego (2004) indica lo siguiente acerca del muestreo por bola de nieve: “Se utiliza cuando la población es difícil de identificar.” (p. 12).

Con esta herramienta lo que se hará en el presente trabajo de titulación es encuestar a ciertos huéspedes frecuentes con quienes se ha podido tomar contacto, puesto que por políticas internas del hotel de lujo no puede encuestarse a cada huésped que visite el establecimiento para alojarse. Se encuestará a los huéspedes y ellos a su vez conducirán a otros huéspedes que reúnan las características de estudio del presente trabajo para así obtener más respuestas de referidos que permitan tener resultados más amplios.

Es importante conocer la opinión de estos huéspedes frecuentes, puesto que ellos han percibido de primera mano la evolución, estrategias aplicadas, cambios dentro de la operación y resiliencia que ha permitido al hotel sobrellevar la crisis causada por la pandemia.

2.7 Resultados de las encuestas

De acuerdo con lo mencionado con anterioridad en la fórmula para un muestreo infinito, en donde se indica que la población es infinita y se sustenta en la fórmula para calcular esta población, se pudo realizar la recolección de información por medio de una encuesta que tuvo como objetivo conocer la percepción acerca de los huéspedes más frecuentes del establecimiento hotelero estudiado con relación a los servicios y productos ofrecidos por el hotel dentro de la crisis de la pandemia por el covid-19.

Debido a la restricción del establecimiento para encuestar a todos los individuos que se hospedan en este, se decidió hacer uso de la herramienta de bola de nieve, la cual consiste en seleccionar un objeto de estudio, en este caso huéspedes frecuentes, que reúnan ciertas características para poder obtener los resultados esperados de la investigación. Así pues, al abordar a un huésped frecuente, este direccionaba a otro y de esta forma se esperaba realizar una recolección de información óptima para el presente trabajo de titulación.

1. Edad

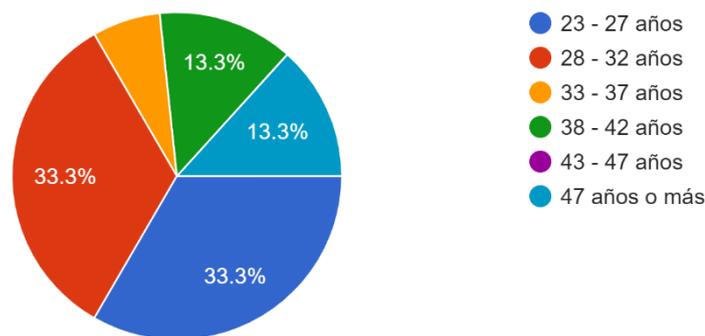


Figura 4: Edad

La encuesta realizada fue a para personas de entre los 23 hasta los 47 años o más, teniendo en cuenta por medio de observación a los huéspedes que visitan con más frecuencia el establecimiento hotelero por motivos de trabajo u ocio. La agrupación de resultados fue la siguiente: Se comparte un resultado de 33.3% para los rangos de edades de 23 a 27 años y 28 a 32 años, seguidos por un resultado, asimismo compartido, de 13.3% entre los rangos de 43 a 47 años y 47 años o más. El

menor resultado de porcentaje fue para las edades de entre 33 a 37 años con un 6.7%. Por último, el resultado de encuestados de entre 43 y 47 años fue nulo.

2. Género

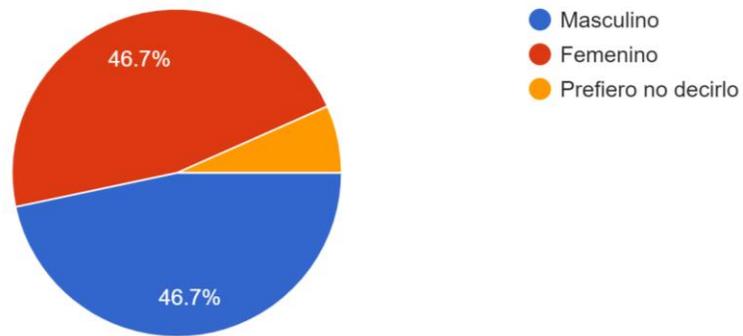


Figura 5: Género

De acuerdo con los resultados de la encuesta se comparte un 46.7% de encuestados masculinos y femeninos, y un 6.7% de estos resultados es de un encuestado que prefiere no decir su género.

3. Motivo de su viaje

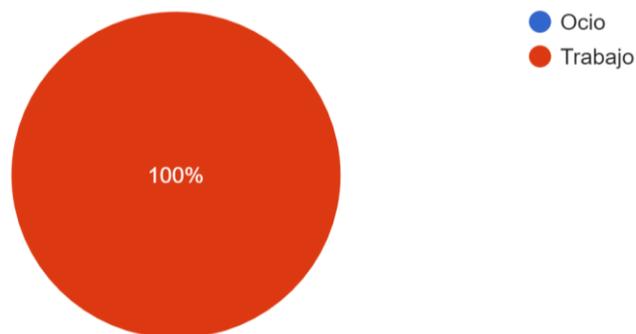


Figura 6: Motivo del viaje

El resultado de la encuesta realizada a los pasajeros frecuentes del hotel arrojó un 100% de motivación del viaje por trabajo. Un valor que se infería por el segmento de mercado en el cual se especializa el establecimiento hotelero.

4. ¿Cuántas veces se hospedó dentro del hotel en el año 2019?



Figura 7: Frecuencia de estancias en 2019

Acerca de la frecuencia de estancias de estos huéspedes en el año 2019, se obtuvo que un 66.7% de estos estuvo de cinco a nueve veces al mes hospedado en el hotel, seguido por un 26.7% de los encuestados que estuvieron más de diez veces al mes. Finalmente, un 6.7% de los encuestados visitó el hotel de cinco a nueve veces al mes.

5. ¿Cómo calificaría la experiencia dentro de las instalaciones en el año 2019? Siendo 7 el valor más alto y 1 el valor más bajo.

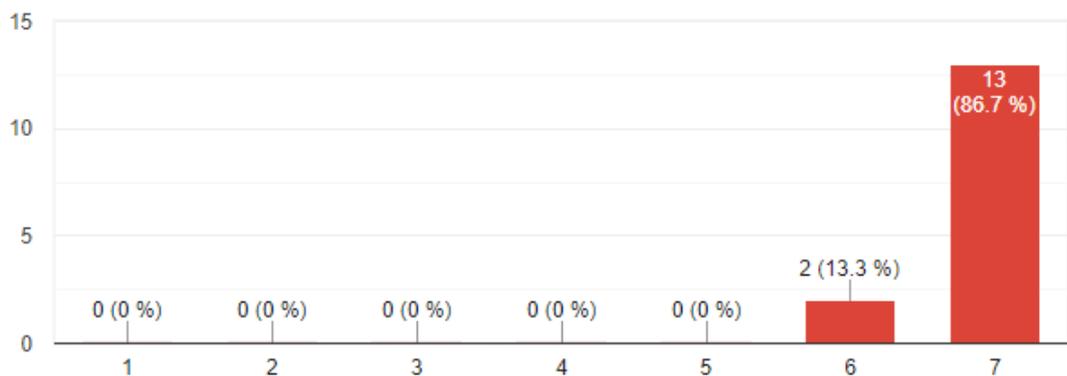


Figura 8: Experiencia en las instalaciones del hotel en 2019

Para la calificación de la experiencia en las instalaciones del hotel en el año 2019, tenemos que un 86.7% de los encuestados estableció con la calificación más alta esta experiencia, y el otro 13.3% calificó la experiencia en las instalaciones con tan solo un punto por debajo de la calificación máxima, es decir que todos los

huéspedes frecuentes encuestados tuvieron una experiencia muy buena con respecto a las instalaciones del hotel.

6. ¿Cómo calificaría al personal y servicios disponibles del hotel en el año 2019? Siendo 7 el valor más alto y 1 el valor más bajo.

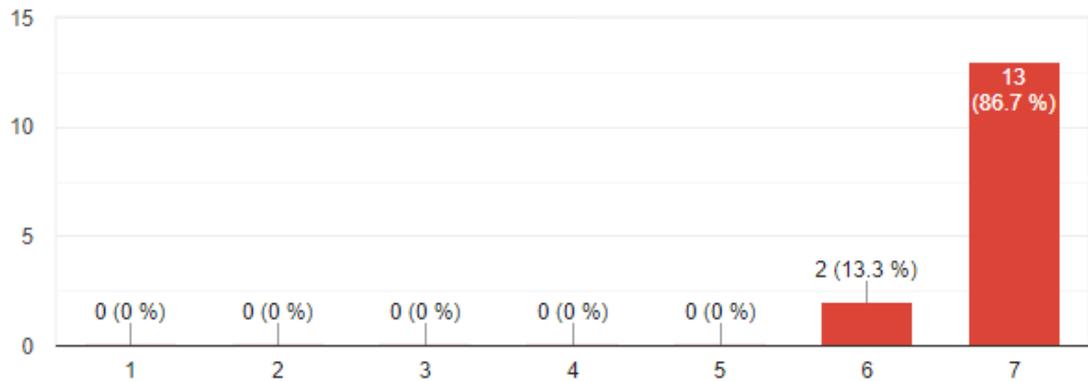


Figura 9: Calificación de personal y servicios del hotel en 2019

Para la calificación del personal y servicios del hotel en el año 2019, tenemos que un 86.7% de los encuestados estableció con la calificación más alta este punto, y el otro 13.3% calificó un punto por debajo del rango máximo. Se puede inferir que todos los huéspedes frecuentes encuestados tuvieron una experiencia muy buena con respecto al personal y servicios del hotel en el año 2019.

7. ¿Cuántas veces se hospedó dentro del hotel en el año 2020?

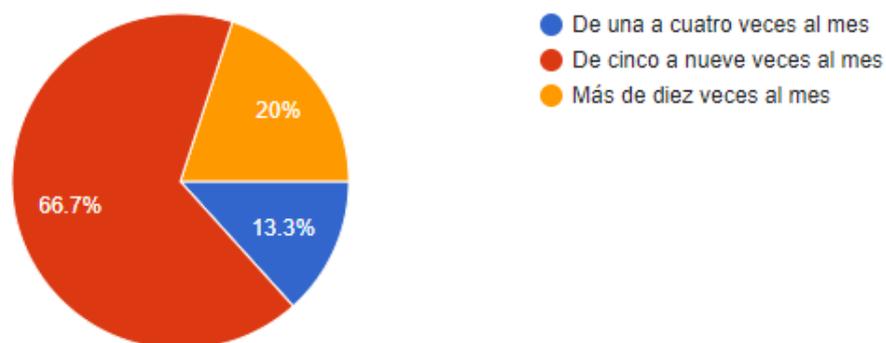


Figura 10: Frecuencia de estancias en 2020

En los resultados acerca de la frecuencia de estadias de los huéspedes encuestados se obtuvo que un 66.7% visito de cinco a nueve veces al mes el hotel, seguido de un 13.3% que se hospedó de una a cuatro veces al mes, finalizando con un 20% de los encuestados que frecuentó el hotel más de diez veces al mes.

8. ¿Cómo calificaría la experiencia dentro de las instalaciones en la pandemia? Siendo 7 el valor más alto y 1 el valor más bajo.

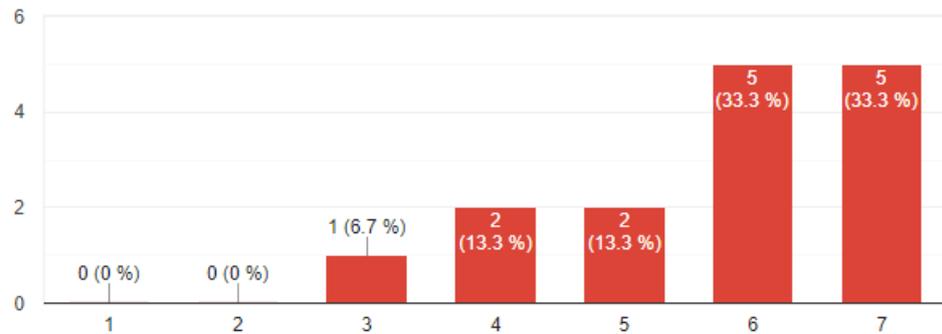


Figura 11: Experiencia en las instalaciones del hotel en 2020

Con respecto a la experiencia de los huéspedes de las instalaciones en la pandemia, las opiniones se dividen un poco para el año 2020 donde se obtuvo que las calificaciones de 6 y 7 comparten un 33.3%, seguido de otra igualdad en respuestas por parte de las calificaciones 4 y 5 donde representó un 13.3% de encuestados para ambas respuestas. Finaliza un 6.7% de encuestados que dio una calificación baja de 3 con respecto al año anterior.

9. ¿Cómo calificaría el servicio del personal dentro de la pandemia? Siendo 7 el valor más alto y 1 el valor más bajo.

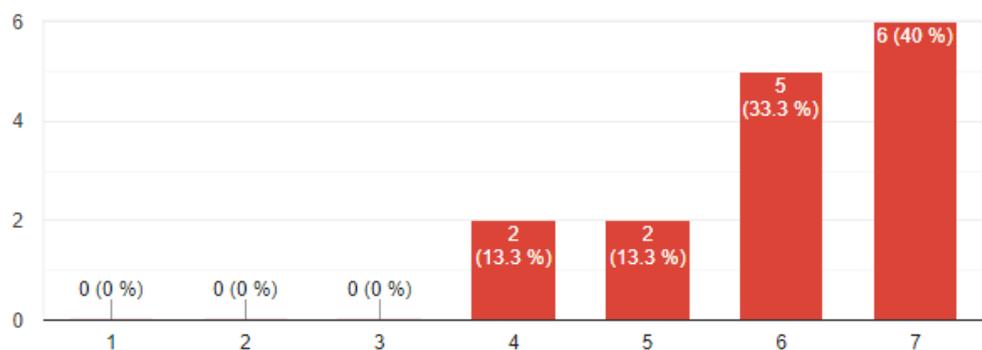


Figura 12: Calificación del personal en 2020

Dentro del servicio del personal del hotel en el año 2020 se obtuvo que un 40% de los encuestados calificó con el valor más alto este aspecto, seguido de un 33.3% de encuestados que calificó con 6 puntos el servicio del personal, y finalmente porcentajes compartidos de 13.3% para las calificaciones de 5 y 4 puntos. Por lo cual se establece que el servicio del personal del hotel en el año 2020 se mantuvo dentro de los muy bueno y regular bajo la percepción de estos huéspedes frecuentes.

10. ¿Las instalaciones han cumplido sus expectativas dentro de la pandemia? Tomando en cuenta que 7 el valor más alto y 1 el valor más bajo.

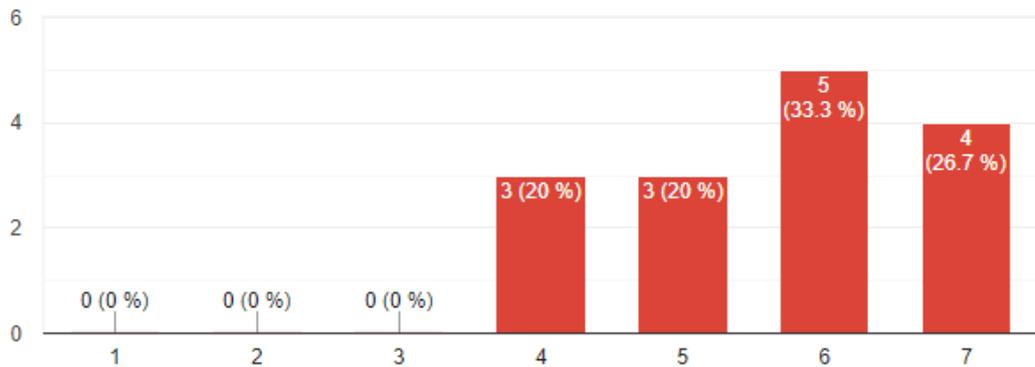


Figura 13: Calificación de instalaciones en 2020

La calificación de la expectativa en las instalaciones por parte de los encuestados resultó en el primer aspecto dentro de la encuesta en donde no predomina la calificación más alta, puesto que se obtuvo que un 33.3% de los encuestados calificó con 6 este aspecto. Le sigue la calificación de 7 para un 26.7% de encuestados. Por último, un resultado de 20% para las calificaciones 5 y 4 dentro de la expectativa de las instalaciones en el año 2020.

11. ¿Las medidas de bioseguridad tomadas por la pandemia están a la altura del servicio de lujo del hotel?

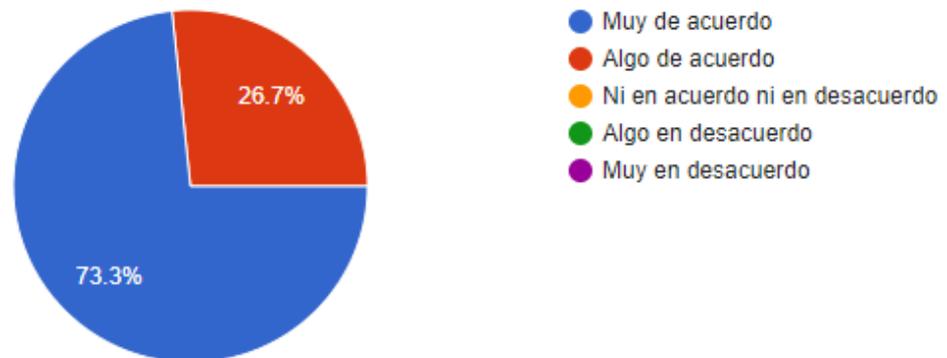


Figura 14: Percepción en medidas de bioseguridad del hotel

Con respecto a la percepción de los huéspedes encuestados sobre las medidas de bioseguridad tomadas por el hotel, las opiniones se comparten en que están conformes con estas medidas, donde un 73.3% está muy de acuerdo en que las medidas están a la altura del servicio de lujo ofrecido por el hotel; el 26.7% restante de encuestados está algo de acuerdo con este aspecto.

12. ¿Usted sintió un cambio drástico en los servicios y atención del personal durante la pandemia?

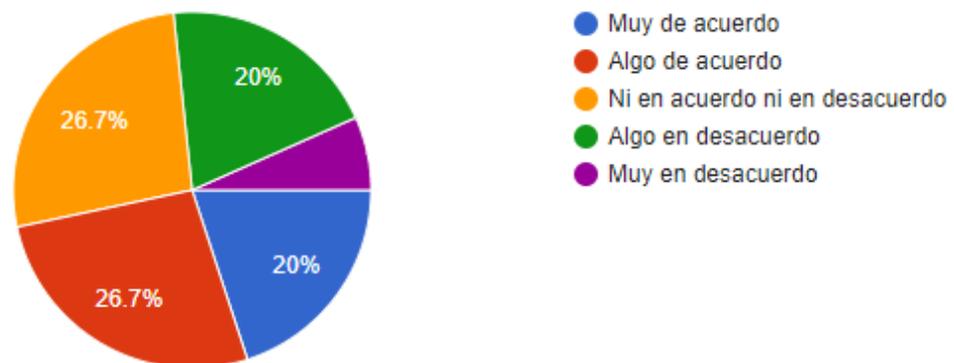


Figura 15: Percepción de cambios en servicios y atención del personal en 2020

Con respecto a si los huéspedes frecuentes percibieron un cambio drástico en los servicios y atención del personal, los resultados se dividen entre los que están muy de acuerdo y algo de acuerdo con un 26.7% para cada una de las

respuestas; quienes están algo en desacuerdo y ni en acuerdo ni en desacuerdo que comparten un 20% de los encuestados cada respuesta, y tan solo un 6.7% que está muy en desacuerdo sobre esta pregunta.

13. ¿Sus requerimientos y problemas fueron atendidos de forma correcta por el personal del hotel durante la pandemia? Tome en cuenta a 7 como el valor más alto y 1 el valor más bajo.

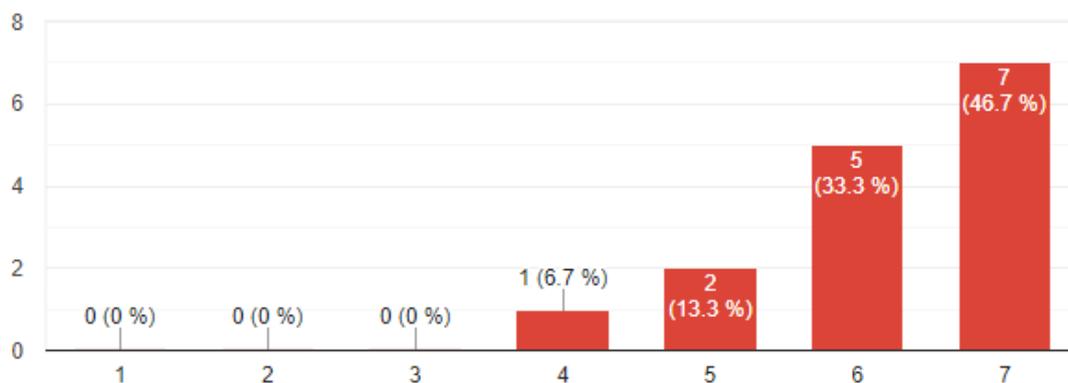


Figura 16: Calificación de atención a problemas y requerimientos en 2020

Dentro de la calificación por parte de los encuestados acerca de la atención a los problemas y requerimientos de los huéspedes por parte del personal en 2020, tenemos que el 46.7% calificó con nota máxima este aspecto, seguido de un 33.3% que considero una nota de 6 puntos, 13.3% calificando esta pregunta con 5 puntos y por último un 6.7% con una puntuación de 4. Se evidencian opiniones divididas en esta pregunta de la encuesta, que supone que la mayoría de los encuestados si percibieron soluciones oportunas a sus problemas y requerimientos, sin bajar del punto medio de calificación (4 puntos) puesto que el personal supo responder a estos requerimientos bajo las limitantes en operación por la pandemia.

14. ¿Usted notó una mejora en los servicios y/o reactivación por parte del hotel en el año 2021?

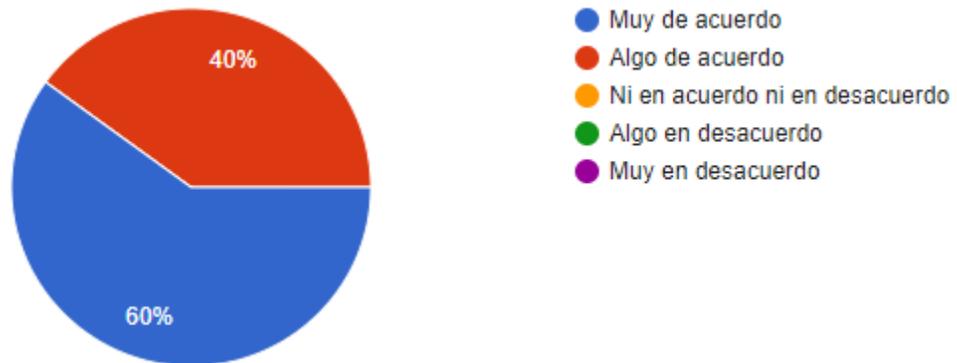


Figura 17: Percepción de mejora en servicios o reactivación del hotel en 2021

Se realizó una pregunta acerca de la percepción de mejora en servicios y reactivación de la operación del hotel por parte de los huéspedes frecuentes. Las respuestas de estos se limitados a dos opciones: un 60% de los encuestados que respondió estar Muy de acuerdo, el 40% restante que respondió estar Algo de acuerdo, evidenciando que el cambio en la operación, servicios, etc., fue notable para el año 2021 con respecto a las circunstancias vividas en el año 2020.

15. ¿Siente que los servicios y productos que, a su criterio, fueron afectados por la crisis de la pandemia, pueden mejorar mucho más?

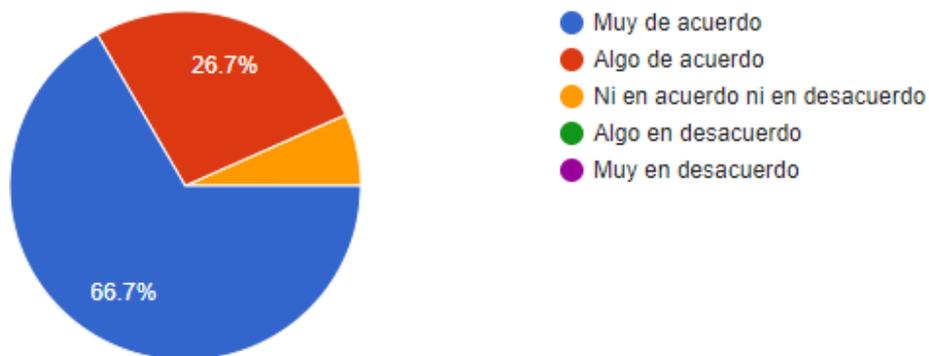


Figura 18: Percepción de tendencia a mejoras de servicios y productos ofrecidos por el hotel

Se pregunto a los encuestados acerca de su percepción sobre si los servicios y productos ofrecidos por el hotel que a criterio de ellos fueron afectados por la

pandemia, pueden mejorar y desarrollarse para bien. El 66.7% está muy de acuerdo en esto, seguido de un 26.7% que está algo de acuerdo, y finalmente un 6.7% que no está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados suponen que siempre estará presente la percepción de que se puede mejorar, aunque los servicios y productos ofrecidos por el establecimiento estén óptimos, y más aún si fueron afectados por las circunstancias adversas que atraviesa la industria.

16. Indique al menos una sugerencia acerca de cómo podríamos mejorar en los servicios y productos ofrecidos por el hotel.

Las respuestas brindadas por los huéspedes encuestados son las siguientes:

- Siempre puede mejorar, pero todos hacen un excelente trabajo. Soy un huésped que prácticamente vive aquí y puedo decir que me siento como en casa. Dentro de las limitantes obvias de las autoridades y cierta falta de personal, hacen que mi estadía sea siempre lo más cálida posible y siempre lo agradezco. Mención especial a recepción que son personas muy educadas y con una calidad de servicio impecable.
- Todos lo hacen excelente y siempre dispuestos a ayudarme. Deberían abrir los demás restaurantes y ampliar horarios de la piscina. Great job everyone. Always great to be here!
- Deben mejorar la actitud de quienes atienden en los restaurantes. Recepción trabaja bien, pero ciertos chicos deben mejorar. La lavandería fundamental 24/7.
- Lavandería 24/7 para los que venimos por trabajo, así como mejorar actitud en quienes atienden los restaurantes y room service.
- Todos hacen un buen trabajo con las que tienen disponible. Sigán avanzando para seguir siendo los mejores.
- La lavandería tiene que estar disponible siempre. El restaurante japonés debería reactivarse.
- Todo bien, solo ampliar horarios de atención en restaurantes y room service.

- Room service y lavandería deben estar disponibles todos los días y noches.
- Dentro de lo posible todos hacen un gran trabajo. Se puede mejorar.
- La lavandería es un servicio que debe estar disponible 24/7.
- Mejorar atención de los chicos de Cafe Colón en la tarde
- Todo muy bien

Se realizará un análisis acerca de esta pregunta abierta en el siguiente punto del presente trabajo de titulación.

2.8 Análisis de las encuestas

Utilizando el cálculo de la muestra de población infinita puesto que existe una dificultad en definir un número de huéspedes que visitan frecuentemente el hotel de lujo, se tomó a la herramienta de bola de nieve para poder obtener el mayor de respuestas posibles por parte de los individuos que a criterio del autor reúnen las características que permitan conocer la percepción de los cambios, medidas tomadas y mejoras a realizar en los servicios y productos ofrecidos por el hotel dentro de la crisis de la pandemia. La herramienta de bola de nieve permitió que el alcance de la encuesta sea por medio de referencias del primer encuestado hacia quienes el consideraba como huéspedes frecuentes del hotel.

Conforme a los resultados obtenidos por medio de las encuestas se puede concluir que: los encuestados son en su mayoría huéspedes de entre 23 a 37 años, con resultados balanceados conforme al género y en donde en su totalidad todos visitan el establecimiento hotelero por motivos de trabajo. Este último resultado se infiere por el mercado en el cual se especializa el hotel de lujo, enfocado en un segmento corporativo.

Realizando un balance entre los años 2019, 2020 y 2021 con respecto a la frecuencia de visita de estos huéspedes al hotel, se obtuvo que la gran mayoría se hospeda de cinco a nueve veces al mes. Este valor representa una frecuencia de visita alta por lo que todos los encuestados califican como huéspedes frecuentes y han

podido evidenciar de primera mano el servicio antes, durante y después de la crisis más aguda de la pandemia causada por el covid-19.

Para el año 2019, según los resultados acerca de la experiencia vivida en las instalaciones, calificación al personal y servicios ofrecidos por el hotel, se resumen en altas calificaciones puesto que la operación fue al 100% en disponibilidad de personal, herramientas para brindar un servicio completo y en donde no existía ningún tipo de limitantes por la pandemia.

Las preguntas enfocadas en los aspectos de percepción de los huéspedes en el año 2019 fueron contrastadas con la experiencia y percepción en servicio, personal del hotel, instalaciones y la adición de las medidas de bioseguridad en 2020, primer año de la pandemia del covid-19. Se obtuvo que, si bien los huéspedes no brindaron bajas calificaciones dentro de los aspectos encuestados, estos percibieron ciertas limitaciones en la operación que en ciertas ocasiones no les permitieron vivir una experiencia de servicio de lujo la cual caracteriza al hotel. Sin embargo, los huéspedes no han dejado de reconocer que el capital humano del establecimiento ha hecho lo posible para no mermar en su servicio de lujo.

La importancia de adaptación de las nuevas exigencias con respecto a la bioseguridad se ve reflejada en los resultados de las encuestas, en donde los huéspedes frecuentes reconocieron que el establecimiento ha estado a la altura de lo esperado por un hotel de lujo con respecto a las medidas para prevenir contagios y procurar por la salud de los huéspedes de este. Así también, los encuestados han mostrado con los resultados que ha existido una mejora en los servicios y una reactivación en la operatividad luego de un año de inicio de la pandemia, evidenciando la tan mencionada resiliencia que caracteriza a la industria hotelera y que no ha sido ajena a el hotel de lujo estudiado.

Por último, se realizó una pregunta abierta a los encuestados en donde se pidió que indicaran al menos una sugerencia para mejorar los servicios y productos ofrecidos por el hotel. Como se mencionó con anterioridad, la gran mayoría de los encuestados hace reconocimiento al personal que labora en el hotel, indicando que el mejor aspecto a destacar de estos es su forma de adaptar el servicio de lujo a las limitantes provocadas por la pandemia. Por otra parte, los encuestados realizaron revisiones puntuales a los servicios disponibles en el establecimiento haciendo

acotación a que para ellos como huéspedes que pernoctan por motivos de trabajo, deben tener ciertas comodidades como lavandería 24 horas, a su vez que indican que servicios de alimentos y bebidas deben tener horarios más ampliados. Generalmente las críticas puntuales se dirigen más a los servicios e instalaciones del hotel de lujo, lo que evidencia una gestión notable del talento humano de este establecimiento que brinda un servicio de calidad dentro de las limitantes propias de la crisis actual.

2.9 Resultado de las entrevistas

Para continuar con el proceso de análisis de datos se decidió entrevistar a los encargados de los siguientes departamentos operativos y administrativos por cuanto es importante conocer las estrategias implementadas por parte del hotel de lujo que permitieron que el hotel pueda atravesar la crisis causada por la pandemia sin sufrir mayores consecuencias negativas.

2.9.1 Entrevista al Gerente de Front Office.

Según la entrevista realizada al Gerente de Front Office del hotel de lujo estudiado, se puede concluir que la operación dentro del departamento fue afectada como todo el establecimiento en general. El entrevistado indica que la palabra clave es adaptación. La capacidad de adaptarse a la nueva realidad es la única que ayudaría a atravesar las circunstancias adversas y a desarrollar nuevas formas de complacer las nuevas exigencias de los huéspedes.

Implementar herramientas tecnológicas que en principio pueden ser resistidas por los huéspedes permiten sistematizar procesos que antes de la pandemia podían tomar ciertos minutos pero que ahora son ahorrados tanto para el personal de recepción como para los huéspedes mismos. La importancia de estrategias que dinamicen la operación para el personal y los huéspedes es muy importante en la excelencia que caracteriza el servicio del hotel estudiado, indica el entrevistado.

2.9.2 Entrevista a la Supervisora de Ama de Llaves.

Como toda la operación del hotel, el departamento de ama de llaves, encargado de la limpieza de habitaciones y áreas públicas del hotel de lujo, también sufrió afectaciones. Ante la salida significativa de personal operativo en este departamento,

en el principio de la pandemia no hubo mayores problemas para desarrollar sus funciones por la baja ocupación, pero en el final del año 2020, cuando las circunstancias mejoraron en el contexto de pandemia, fue difícil el manejo de habitaciones y los “créditos” para cada una de las camareras y camareros.

La entrevistada indicó que a resumidas cuentas cuando la ocupación era baja, por debajo de lo normal dentro de la pandemia, la limpieza en las habitaciones era fácil para los escasos colaboradores del hotel. Sin embargo, cuando la operación fue aumentando conforme pasaban los meses y mejoraba la situación dentro de la industria hotelera, se empezó a complicar el trabajo para los colaboradores. Esto último porque los procesos de limpieza fueron reestructurados para la nueva realidad y las nuevas exigencias de los huéspedes, provocando que la carga se incrementara para los colaboradores. Materiales como el amonio cuaternario se han vuelto indispensables en la desinfección y esterilización de las habitaciones y áreas públicas del hotel. Una vez más, el poder de adaptación o resiliencia fue la clave del desarrollo en este departamento.

2.9.3 Entrevista a la Ejecutiva de Ventas – Revenue Management.

La entrevistada indicó que los problemas o afectación que generó la crisis de la pandemia fueron principalmente la salida de personal, siendo que de ocho ejecutivos de ventas que pertenecían al equipo, solo continuó la mitad. Este cambio significó que los ejecutivos de ventas doblaron sus esfuerzos para mantener las cuentas corporativas que se manejaban antes de la crisis. La renegociación y flexibilización de tarifas ajustándose a la realidad económica global fueron cruciales para mantener la competitividad del hotel de lujo frente a otros establecimientos hoteleros.

Como estableció la entrevistada, fueron tiempos difíciles para el revenue management porque las diferencias entre tarifas manejadas antes del 2020 y después de este año fueron abismales. Uno de los principales clientes y que mantuvieron una estabilidad en la ocupación del hotel fueron las aerolíneas. Esto pues la industria aérea se mantuvo constante dentro de la crisis ya sea por vuelos humanitarios como comerciales que poco a poco se retomaban. Los tripulantes de los vuelos se convirtieron en los clientes más frecuentes del hotel. La mejoría fue notable para el año 2021, cuando la ocupación mejoró con tarifas atractivas para los consumidores en un mercado turístico que se encontraba en promoción para una pronta

reactivación. Se establecieron paquetes que buscaban mantener ocupaciones del 40% dentro de los días de más baja ocupación para el hotel; los fines de semana. El panorama es alentador en un mercado que se ha vuelto altamente competitivo en estas circunstancias.

2.9.4 Entrevista a Jefa de Entrenamiento – Recursos Humanos.

Según la entrevista realizada se puede concluir que no fueron fáciles las decisiones tomadas por este departamento. La más dura de las consecuencias por la crisis causada por la pandemia fue la liquidación de colaboradores; vacaciones, suspensión de funciones en colaboradores por intervalos y la disminución de remuneración afectó de manera muy fuerte a estos. Por otro lado, para los colaboradores que mantuvieron sus empleos tuvieron muchos problemas no solo económicos sino sociales derivados de la crisis. La gerencia del hotel siempre fue comprensiva y humana con sus colaboradores en el apoyo de sus problemas. Fue importante que la administración del establecimiento muestre su apoyo al capital humano pues es su pilar más fuerte.

Conforme la crisis se superaba parcialmente y la ocupación y operación del hotel mejoraba, el departamento de Recursos Humanos tuvo la oportunidad de generar plazas de trabajo a través de otras formas de contratación que permitían a excolaboradores poder desarrollar funciones nuevamente en este. La confianza puesta en los miembros del equipo tanto antiguos como nuevos permitió que la calidad de servicio no disminuya y como resultado de esto tenemos la percepción de los huéspedes frecuentes del hotel quienes reconocen de manera imperiosa este aspecto de las operaciones del establecimiento. Actualmente, el departamento busca que los miembros de su equipo sean nuevos o antiguos que tengan una actitud que denote ganas por superación.

2.10 Análisis de las entrevistas

Se realizaron entrevistas al personal operativo y administrativo del hotel de lujo con la finalidad de poder indagar en la percepción que tuvieron respecto a las medidas y estrategias tomadas para la mitigación de los impactos provocados por la crisis de la pandemia del covid-19. La importancia de estas entrevistas radica en

conocer de primera mano la resiliencia que caracteriza a la industria; en saber cómo se mantuvo la excelencia en el servicio por la cual se caracteriza el establecimiento. Esto pues según reflejan las encuestas a los huéspedes frecuentes, el servicio fue el menor de los aspectos del hotel del lujo que según su percepción se afectaron como consecuencia de la pandemia.

Las entrevistas realizadas permitieron tener perspectivas de diferentes departamentos del hotel; todos los entrevistados acuerdan que la afectación causada resultó en adaptación como principal aspecto, control dentro de los procesos y de manera muy primordial el mantener la excelencia en el servicio brindado. Mostrarles a los huéspedes lo que el hotel hace para procurar que su estadía sea 100% segura; que el establecimiento sea un lugar libre de covid-19. Prácticamente se actuó sobre la marcha, pero los procesos ayudados en la marca con la cual se desarrollan estos permitieron establecer protocolos apoyados en lo dicho por la comunidad científica y basados en lo dicho por las autoridades locales.

La tecnología jugó un papel importantísimo dentro de la adaptación a estas nuevas realidades, según los entrevistados. En este aspecto toma fuerza la teoría revisada sobre la Hospitalidad 5.0 puesto que se adoptó formas de minimizar el contacto con los huéspedes, por ejemplo, al momento del check-in cada huésped tendría la oportunidad de utilizar una llave digital por medio de su smartphone con la cual abrir la puerta de su habitación; la digitalización de la información de servicios y productos esenciales para la estadía como códigos QR para menús de alimentos y bebidas, programación por medio de los teléfonos de llamadas de despertar o *wake up calls*, entre otros.

La socialización de todos estos nuevos protocolos vía correo electrónico, redes sociales e incluso con las cuentas corporativas por medio de llamadas telefónicas, fue fundamental para que quienes deseaban hospedarse en el hotel sepan acerca de la rigurosidad con la que el equipo de este hotel de lujo estaba trabajando en cada uno de sus ejes operativos y administrativos para brindar un servicio de excelencia y completamente bioseguro.

Analizando el factor humano que colabora con el hotel de lujo en base a las respuestas de las entrevistas, la gran conclusión es que el servicio que caracterizaba al personal, de excelencia, nunca fue mermado a pesar de las circunstancias

adversas. Fue crucial la gestión departamental tanto por parte de la gerencia general como primer gestor de las decisiones como de los miembros de cada equipo de los departamentos operativos, esto pues se tomaron medidas que podrían considerarse fuertes pero que lamentablemente fueron necesarias para que el hotel no cese en sus funciones. Entre estas decisiones se tuvo que cesar las funciones de casi un 40% del personal que laboraba dentro del hotel. Fueron momentos muy difíciles para el factor anímico de los colaboradores del hotel de lujo, pero por parte del departamento de recursos humanos siempre se buscó transmitir al equipo que estaban y están avalados por una empresa que se preocupa por ellos.

De manera extraoficial, el autor del presente trabajo de titulación pudo conocer mediante las entrevistas que el hotel otorgó préstamos a sus colaboradores puesto que los gastos de estos últimos se incrementaron considerablemente tomando en cuenta la crisis que se vivió al principio de la pandemia. Se destaca este tipo de acciones aprobadas y gestionadas por la gerencia general del hotel, puesto que son decisiones que ayudan a mantener la confianza de los colaboradores con sus empleadores y no permitieron que se quiebre ese espíritu de servicio de excelencia caracterizado.

Cambiar los procesos llevados por años dentro de la operación del establecimiento hotelero supuso un reto para el personal operativo y administrativo. Según los entrevistados, procedimientos de limpieza de una habitación que tomaban entre 25 a 30 minutos, ahora llevan entre 35 a 40 minutos por la sanitización de todas las superficies con las que el huésped contacta cuando se hospeda en el hotel. Como un trabajo mancomunado entre departamentos operativos y administrativos, fue primordial que los colaboradores estén capacitados en los nuevos procesos y implementos que necesitarían para poder desarrollar sus funciones de la forma en que se cuiden ellos y los huéspedes de cualquier contagio.

Conforme al departamento de ventas encargado principalmente de generar los ingresos necesarios para el establecimiento, la persona entrevistada indica que sus operaciones se afectaron más que todo por la salida de personal que se explicó antes. Por cuanto hubo una afectación global en las actividades económicas de todas las personas, el mercado al cual apunta y por el que se especializa el hotel dejó de visitar la ciudad y por ende los huéspedes. Se buscaron alternativas que generen ocupación

y por ende ingresos. El hotel tiene otro nicho de mercado importantísimo dentro los cuales son los tripulantes de aerolíneas. Fue primordial redistribuir las carteras y renegociar tarifas de todas las empresas; se hizo una revisión para adaptarse a la competencia la cual bajo sus tarifas de una forma nunca vista.

Siendo un hotel de lujo y emblemático, se intentó estar dentro de los parámetros de búsqueda y a lo que apuntaban los huéspedes que visitaban la ciudad tanto por negocios como por ocio, incluso se aplicaron tarifas especiales para quienes por motivos de aislamiento debían hospedarse en el establecimiento hotelero. Se tuvo que “sacrificar” tarifas que se manejaban antes de la pandemia y adaptarlas a la realidad económica del mercado y los consumidores, cuidando siempre la percepción de estas empresas sobre la marca del hotel. Las herramientas y tecnologías de información y comunicación manejadas por el hotel fueron un pilar fundamental en el manejo del mercado al cual apunta el establecimiento, por cuanto siempre se supo cuando subir, bajar o mantener ciertas tarifas de hospedaje, siendo una opción segura para los huéspedes y fortaleciendo su fidelización.

Capítulo III: Situación actual del hotel de lujo

3.1 Presencia del hotel de lujo en el mercado hotelero de Guayaquil.

Ubicado en una zona altamente comercial dentro de la ciudad de Guayaquil, el hotel de lujo estudiado en el presente trabajo de titulación abrió sus puertas en el año 1997 gracias a la cooperación de una de las cadenas más grandes del mundo y una familia visionaria dentro de la industria de la hospitalidad guayaquileña. Dentro de las carteras a la que apunta la marca junto a la compañía propietaria del hotel de lujo, el hotel se considera históricamente como un hotel ejecutivo por excelencia. Su estilo *full service* recibe a huéspedes que en su mayoría viajan por negocios a desarrollar en la ciudad y busca satisfacer las necesidades de estos huéspedes con los productos, servicios e instalaciones las 24 horas del día; el concepto general de la franquicia de la marca en la ciudad de Guayaquil es que el huésped que visite el establecimiento se sienta como en casa, puesto que todas las necesidades que seguramente tendrá dentro de su estadía serán satisfechas a cabalidad.

La marca por la cual opera el hotel de lujo estudiado mantiene conceptos variados para los cuales aplica diferentes estrategias y manejos en su cartera de servicios y productos ofrecidos y adaptados a los mercados que apuntan. De los catorce conceptos especializados en servicios diferenciados, solo un concepto es el que opera no solo dentro de la ciudad de Guayaquil sino también en la capital del Ecuador, Quito. La marca se caracteriza principalmente por un servicio de lujo, especializado y adaptativo a la necesidad de cada huésped que visita el establecimiento hotelero. Los estándares dentro de las habitaciones, calidad de servicio del personal colaborador, las funciones de estos colaboradores, los tiempos de servicio y respuesta a las diferentes solicitudes de los huéspedes, son todos dictados como un estándar de calidad y emblema de excelencia dentro de la industria de la hospitalidad en el país.



Figura 19: Fachada del hotel de lujo estudiado.

Es importante recalcar que dentro de la historia del hotel de lujo estudiado los estándares se han adaptado a las diferentes necesidades continuamente cambiantes de los huéspedes. La marca está siempre a la vanguardia de las exigencias de sus mercados, de esta forma se mantiene como un líder dentro de la industria de la hospitalidad; el personal está capacitándose constantemente, las estrategias se adaptan a las nuevas realidades, tal es así que dentro de esta adaptabilidad surge un programa de garantía en limpieza y sanitización conforme a las nuevas medidas de bioseguridad enfocadas en la nueva realidad vivida por la crisis de la pandemia del covid-19. De esta forma la marca se ha asociado con fabricantes emblemáticos en la limpieza y sanitización como RB, Lysol y Dettol para aumentar la seguridad de los huéspedes a la limpieza y la confianza de estos durante su estadía.



Figura 20: Programa Clean Stay de la marca del hotel de lujo.

3.2 Misión de la marca

“Ser la compañía más hospitalaria del mundo al crear experiencias sentidas para los huéspedes, oportunidades significativas para los miembros del equipo, alto valor para los propietarios y un impacto positivo en las comunidades.” (El equipo de H. Management Services, s. f.)

3.3 Visión de la marca

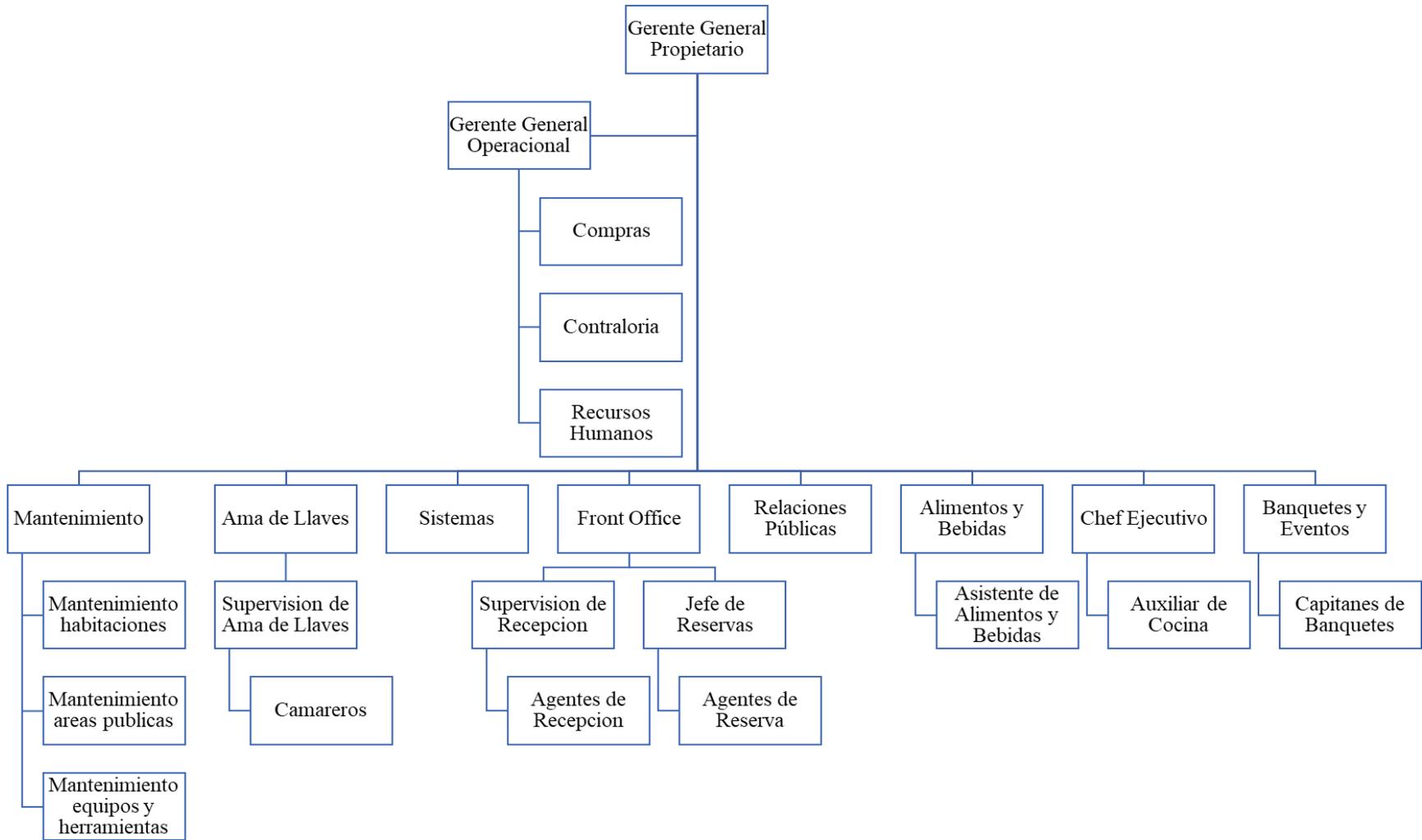
“Nuestra visión Llenar la Tierra con la luz y la calidez de la hospitalidad al ofrecer experiencias excepcionales en todos los hoteles, a todos los huéspedes, en todo momento.” (El equipo de H. Management Services, s. f.)

3.4 Valores corporativos de la marca

Según nos presenta la Compañía internacional de hospitalidad perteneciente a la unidad de estudio (s. f.), los valores como pilares fundamentales de la marca representan la esencia de los hoteles. Estos valores rigen a todas las propiedades o establecimientos hoteleros pertenecientes a la marca. A continuación, se detallan los valores de esta marca:

- **Hospitality (Hotelería):** “Nuestra pasión es brindarles la mejor atención a nuestros huéspedes”
- **Integrity (Integridad):** “Hacemos lo correcto, siempre.”
- **Leadership (Liderazgo):** “Somos líderes en nuestra industria y en nuestras comunidades.”
- **Teamwork (Trabajo en equipo):** “Trabajamos en equipo en todo lo que hacemos”
- **Ownership (Pertenenencia):** “Somos responsables de nuestros actos y decisiones”
- **Now (Ahora):** “Trabajamos con un gran sentido de urgencia y disciplina”

3.5 Estructura organizacional



Como puede evidenciarse dentro de la estructura organizacional del hotel de lujo estudiado, se muestra que las dos gerencias más altas del organigrama son la Propietaria y Operacional en ese orden. El hotel al ser un establecimiento franquiciado forma parte de una marca global y reconocida de la industria de la hospitalidad, pero es administrado por una empresa la cual es la encargada de la operación total del hotel de lujo. Seguimiento de estas altas direcciones se encuentran los departamentos encargados de compras, la contraloría financiera y el departamento de recursos humanos; todos ellos dentro de cargos administrativos. Los siguientes eslabones en la cadena de mando del hotel de lujo son los departamentos encargados de la operación diaria del establecimiento. Todos trabajan de manera conjunta para lograr que la operación sea perfecta y la calidad en el servicio sea excelente. La mayor premisa de los departamentos es que esta calidad sea reconocida bajo cualquier circunstancia; el servicio digno de un hotel de lujo se nota si todos estos departamentos cumplen a cabalidad sus funciones correspondientes.

3.6 Servicios y Productos ofertados del hotel de lujo.

El hotel de lujo estudiado en el presente trabajo de titulación tiene una oferta muy variada conforme a los requerimientos y exigencias de los huéspedes corporativos y de ocio. Como se mencionó con anterioridad, bajo la premisa de que los huéspedes deben sentir que están en casa gracias a las facilidades que el hotel ofrece.

3.6.1 Opciones de Alojamiento

El hotel de lujo tiene disponibles 294 habitaciones a la venta, divididas en diez tipos: *King Deluxe*, *Twin Deluxe*, *King Deluxe Studium*, *Twin Deluxe Studium*, *Junior Suite King*, *King Ejecutiva*, *Twin Ejecutiva*, *Suite Ejecutiva King*, *Suite Ejecutiva Twin* y *Suite Presidencial*. Los diez pisos de este establecimiento hotelero tienen vistas privilegiadas a la ciudad de Guayaquil en sentidos este y oeste de la misma. Las tarifas de las habitaciones dependen de distintos factores correspondientes al revenue management del hotel; principalmente el tipo de habitación contratada, duración de las estadías, motivación de viaje de los huéspedes, etc. Podría considerarse que las tarifas más elevadas se manejan entre semana, por motivo del mercado en el cual se especializa el hotel estudiado. Los huéspedes

corporativos visitan la ciudad para realizar negocios y por tanto se movilizan entre semana y horarios de oficina. Los fines de semana son más enfocados en establecer fidelidad con los huéspedes motivados por el ocio y la recreación, razón por la cual el hotel de lujo ofrece paquetes de estadia convenientes para los huéspedes que visiten la ciudad por los motivos antes mencionados. Las instalaciones del hotel y servicios ofrecidos están adecuadas para los mercados apuntados. Dentro de todas las habitaciones lo huéspedes podrán encontrar *amenities*, internet inalámbrico, minibar, televisión led de 42 pulgadas, caja de seguridad, cafetera, estación de trabajo, aire acondicionado, plancha y secadora de cabello.

Dentro de los tipos de habitaciones se detallan las siguientes cantidades existentes:

- 103 *Kings Deluxe*: Habitaciones con cama King de 42m2, conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas y zona de trabajo.
- 92 *Twins Deluxe*: Habitaciones con dos camas Queen de 42m2, conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas y zona de trabajo.
- 4 *Kings Deluxe Studium*: Habitaciones con cama King de 47m2, conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas, zona de trabajo y solárium.
- 5 *Twins Deluxe Studium*: Habitaciones con dos camas Queen de 47m2, conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas, zona de trabajo y solárium.
- 20 *Juniors Suite King*: Habitaciones con una cama King de 50m2, conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas, zona de trabajo y beneficios de piso ejecutivo.
- 33 *Kings Ejecutiva*: Habitaciones con una cama King de 42m2, conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas, zona de trabajo y beneficios de piso ejecutivo.

- 17 *Twins Ejecutiva*: Habitaciones con dos camas Queen de 42m², conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas, zona de trabajo y beneficios de piso ejecutivo.
- 11 *Suites Ejecutiva King*: Habitaciones con una cama King de 95m², conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas, zona de trabajo, zona de estar, comedor independiente, bañera de hidromasaje y beneficios de piso ejecutivo.
- 8 *Suites Ejecutiva Twin*: Habitaciones con dos camas Queen de 95m², conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas, zona de trabajo, zona de estar, comedor independiente, bañera de hidromasaje y beneficios de piso ejecutivo.
- 1 *Suite Presidencial*: Habitaciones con una cama King de 155m², conexión Wi-Fi, aire acondicionado, cerradura electrónica, ventanas silencionas, zona de trabajo, sala de reuniones, baño de invitados, baño privado, zona de estar, comedor independiente, comedor de servicio, bañera de hidromasaje y beneficios de piso ejecutivo.

La distribución de los pisos según los tipos de habitaciones King y Twin son 22 habitaciones King y 14 habitaciones Twin dando un total de 36 habitaciones desde el primer piso hasta el sexto piso. En el séptimo piso existen 18 habitaciones King y 10 habitaciones Twin sumando 28 en total en este piso. Para el octavo piso se suma un total de 24 habitaciones siendo 16 tipo King y 8 habitaciones tipo Twin. En el noveno piso se suman 16 habitaciones desglosadas en 11 habitaciones tipo King y 5 habitaciones tipo Twin. Finalmente, en el décimo piso existen 7 habitaciones King y 3 habitaciones Twin dando un total de 10 habitaciones. Toda esta distribución suma un total de 294 habitaciones.

La nomenclatura utilizada por el hotel para cada uno de los tipos de habitaciones, basada en el sistema utilizado es el siguiente:

- ***Kings Deluxe***: K1D
- ***Twins Deluxe***: T2D
- ***Juniors Suite King***: K1JRU1

- ***Kings Ejecutiva:*** K1E
- ***Twins Ejecutiva:*** T2E
- ***Suites Ejecutiva King:*** K1ERU1
- ***Suites Ejecutiva Twin:*** D2ERU1
- ***Suite Presidencial:*** K1ZRU1



Figura 21: Habitación King Deluxe

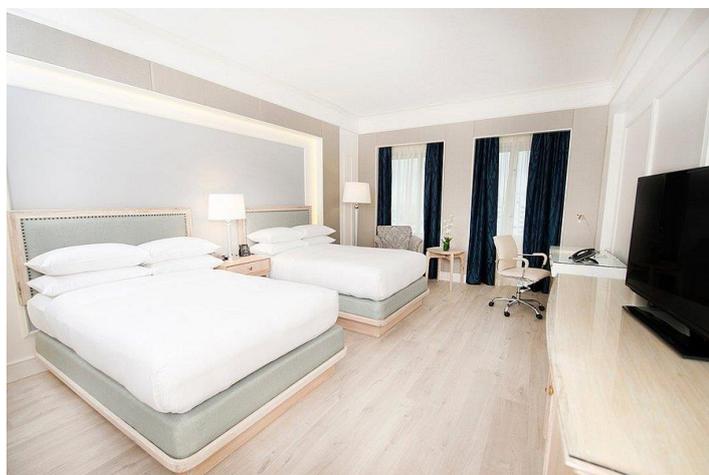


Figura 22: Habitación Twin Deluxe



Figura 23: Junior Suite King



Figura 24: Suite Ejecutiva King



Figura 25: Suite Ejecutiva Twin



Figura 26: Suite Presidencial

3.6.2 Piso Ejecutivo.

Ubicado en el noveno piso del hotel, este sitio cuenta con un lobby, pequeño restaurante y un bar llamado “Sunset Bar”. Este lugar es fundamental como parte de los servicios diferenciados que oferta el hotel de lujo, y está enfocado en los huéspedes con beneficios de piso ejecutivo. El lobby ubicado en este piso permite brindar un servicio especializado a los huéspedes ejecutivos en donde se reconoce su estatus y goza de beneficios con un check-in más ágil y cómodo.

En el restaurante adjunto al lobby se sirve el desayuno con una opción buffet a una ligera menor escala que el servido en el restaurante de opciones nacionales e internacionales. Esta oferta gastronómica está servida desde las 07h00 hasta las 10h30.

Dentro del “Sunset Bar”, se ofrece las 24 horas, a los huéspedes que cuenten con este beneficio, opciones de bebidas *soft* ilimitadas, una máquina de café y desde las 18h00 hasta las 20h00 un *happy hour* con opciones de cervezas nacionales e importadas ilimitadas y snacks de sal, ambientados con música instrumental de jazz.



Figura 27: Piso Ejecutivo - Desayuno.

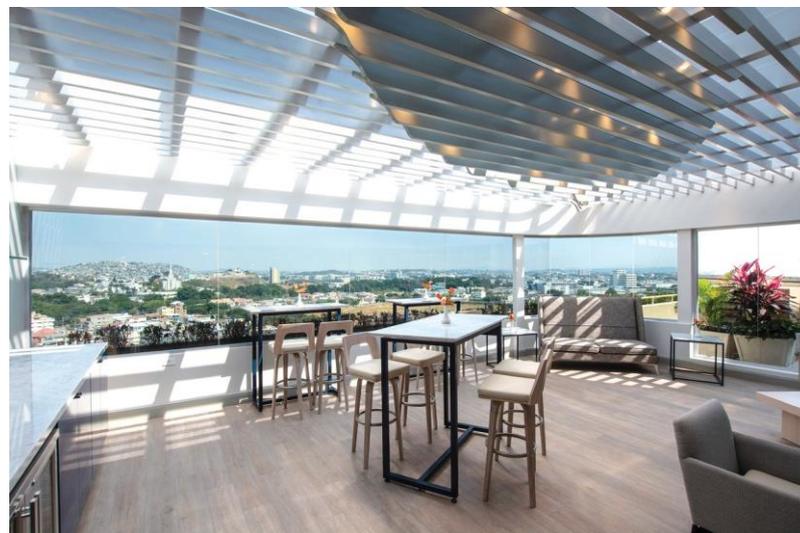


Figura 28: Sunset Bar.

3.6.3 Oferta de Alimentos y Bebidas.

- **Room Service**

Como parte de los servicios del hotel de lujo en la alimentación, está el servicio de Room Service donde los huéspedes pueden realizar sus pedidos y disfrutarlos en la habitación en horarios de 07h00 a 01h00.



Figura 29: Servicio de desayuno en la habitación.

- **Restaurante con opciones gastronómicas nacionales e internacionales.**

Dentro de este restaurante esta la mejor oferta gastronómica del hotel con opciones de comida nacional e internacional. Se especializa principalmente en platos ecuatorianos con un toque gourmet. Abre todos los días y sus horarios son los siguientes:

- Desayuno Buffet de 06h00 a 11h00.
- Almuerzo Buffet de 12h00 a 15h00.
- Platos a la carta de 12h00 a 23h00.
- Room Service de 07h00 a 01h00.



Figura 30: Restaurante de comida nacional e internacional del hotel de lujo.

- **Restaurante estilo *Grill House*.**

Las especialidades de carnes a la parrilla son las que caracterizan a este restaurante del hotel de lujo. Sus cortes nacionales e importados son los que llaman sus huéspedes cuando visitan el establecimiento. Como dato adicional, este restaurante se mantuvo cerrado temporalmente durante gran parte del 2020 y ciertos meses del 2021. Sus horarios de atención actualmente son de lunes a sábados de 13h00 a 16h00.



Figura 31: Restaurante estilo *Grill House* del hotel de lujo.

- **Opciones de comida japonesa.**

El establecimiento hotelero estudiado tiene un restaurante con opciones de comida japonesa. Muy requerido por sus huéspedes, pero lamentablemente está cerrado por el momento como consecuencia de la crisis de la pandemia del covid-19.



Figura 32: Restaurante con opciones de comida japonesa del hotel de lujo.

- **Bar del lobby del hotel.**

Reconocido por los huéspedes y su atención de primera con las bebidas alcohólicas más reconocidas, se caracteriza como opción de recreación nocturna para quienes visitan el hotel de lujo. Por el momento la música con banda en vivo ofrecida está suspendida. Sus horarios de apertura son de martes a domingo desde las 16h00 hasta las 00h00.



Figura 33: Bar del lobby del hotel de lujo.

3.6.4 Eventos y Banquetes del hotel de lujo.

Característico por el estilo, espacios amplios y servicio de lujo altamente personalizado; además de la tecnología audiovisual de punta que están a la altura de eventos top. Estos espacios han sido y son testigo de eventos de y convenciones importantísimas para la industria MICE de la ciudad de Guayaquil. Dentro de la oferta disponible tenemos:

- Gran Salón Isabela: capacidad máxima de 1800 personas. Puede dividirse en tres áreas.
- Salón Fernandina: capacidad máxima de 350 personas.
- Salón Santa Fe: capacidad máxima de 280 personas.
- Salas de reunión: capacidad máxima de 50 personas. Son ocho salas en total.



Figura 34: Gran Salón Isabela.



Figura 35: Salón Fernandina.



Figura 36: Salón Santa Fe.

3.6.5 Business Center

Pensado para que los huéspedes puedan tener acceso a herramientas de información y comunicación, este espacio también funciona como un *gift shop* para los extranjeros que deseen comprar recuerdos o artesanías del país.



Figura 37: Salón Santa Fe.

3.6.6 Spa

Los servicios de spa y relajación del hotel de lujo son operados por una empresa externa, pero están disponibles para huéspedes como para el público en general. La administración de este espacio está a cargo del hotel de lujo, por lo que se ofrece como cartera de servicios del establecimiento hotelero.



Figura 38: Spa.

3.6.7 Áreas comunes o de recreación.

- **Piscina y *Sunset Bar***

Una de las áreas más importantes del hotel de lujo, puesto que es el punto de encuentro para quienes, estando alojados en el mismo sea por ocio o por trabajo, buscan relajarse. Se caracteriza por ser la piscina más grande dentro de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guayaquil. La atención para ofertas de alimentos y bebidas en esta área son desde las 07h00 hasta las 18h00.



Figura 39: Piscina del hotel de lujo.



Figura 40: Sunset Bar del hotel de lujo.

3.6.8 Gimnasio.

Este espacio fomenta a la vida saludable de los huéspedes y satisface las necesidades de quienes mantienen un ritmo de vida de ejercicio. Está disponible en horarios de 06h00 a 21h00, bajo reserva previa.



Figura 41: Gimnasio del hotel de lujo.

3.7 *Forecast* del hotel de lujo en el contexto de la pandemia.

Como se ha evidenciado a lo largo del presente trabajo de titulación, el hotel de lujo utilizado como unidad de estudio es la preferencia de los huéspedes más exigentes e importantes en el mercado corporativo y de ocio y recreación. Sus instalaciones, productos y servicios ofrecidos y mencionados con anterioridad son símbolos de calidad, avalada por una marca global que genera confianza en el mercado y permite que sea un hotel insignia de la ciudad y la industria hotelera ecuatoriana.

El hotel de lujo estudiado en el presente trabajo de titulación no fue ajeno a la afectación de las consecuencias de una crisis sin precedentes por la pandemia del covid-19. En el año 2019 el hotel se mantenía con números dentro de su ocupación, ingresos por habitaciones y tarifas promedio muy altos. Pero un gran contraste se formó luego de las medidas de emergencia tomadas por la pandemia y la paralización parcial o total de la industria mundial del turismo y la hospitalidad.

La herramienta *Forecast* permite al hotel, a términos generales, tener un panorama de previsión sobre los ingresos y las variables que influyen la situación

financiera y operacional del establecimiento. Por su parte, el *History Forecast* permite a los administradores del establecimiento conocer de manera detallada y cuantitativa el movimiento sobre todo operacional del hotel. En este caso, para efectos de la investigación del presente trabajo de titulación, el autor de este tuvo la oportunidad de acceder a estos reportes mediante el sistema operacional manejado por el hotel de lujo. Se generaron tres reportes que muestran de manera detallada y muy contrastada la situación del hotel de lujo en dos contextos muy marcados; antes de la pandemia, en el año 2019, los números mostrados por este reporte mantienen grandes diferencias con relación al reporte del año 2020. Las diferencias pudieron constatarse asimismo entre el año 2020 y 2021.

En la Tabla 2 podemos visualizar un contraste sobre las variables antes mencionadas mediante el reporte de *History Forecast*:

Tabla 2

<i>History Forecast</i> del hotel de lujo antes y después de la pandemia				
Año	Total Occ. Pax	Occ. %	Room Revenue	Average Rate
2019	72600	67.65%	\$7,452,927.38	\$102.66
2020	27580	25.63%	\$2,369,347.22	\$85.91
2021	42262	42.91%	\$3,332,494.05	\$78.85

Fuente: Unidad de estudio del presente trabajo de titulación. *Adaptado de:* *History Forecast* del hotel de lujo de años 2019, 2020 y 2021.

Según podemos evidenciar en la Tabla 2, para el final del año 2019, donde no existía la crisis por la pandemia del covid-19, dentro del hotel de lujo se hospedaron 72600 huéspedes en total, la ocupación promedio fue de 67.65%, el hotel tuvo ingresos por habitación de poco más de 4.2 millones de dólares, y esto con una tarifa promedio de \$102.66. En contraste, para el final del año 2020, luego de la aparición y crisis latente de la pandemia, el reporte nos muestra que 27580 personas se hospedaron en el hotel, la ocupación promedio del hotel fue de 25.63%, los ingresos por concepto de habitación de poco más de 2.3 millones de dólares y la tarifa descendió a un promedio de \$85.91.

La mejoría dentro de la crisis provocada por la pandemia fue evidente en 2021 donde para finales de ese año 42262 huéspedes estuvieron alojados; la ocupación promedio fue de 42.91% y los ingresos brutos por habitación de 3.3 millones de dólares aproximadamente; la tarifa promedio descendió a \$78.85. Esto obedece a lo presentado con anterioridad en el presente trabajo de titulación conforme a la entrevista realizada a una colaboradora encargada del *revenue management* del hotel de lujo, pues se indicó que clave de mantener la competitividad y adaptándose a la realidad financiera del mercado objetivo, es importante una revisión y renegociación de tarifas en todas las carteras de ventas del hotel.

En la actualidad, el hotel de lujo estudiado presenta varios retos en cuanto a un nuevo comienzo adaptado, pero no estancado en la nueva realidad, sino manteniendo sus estándares por los cuales la marca se caracteriza. Los errores operacionales que pudiesen cometerse se justifican en la naturaleza del contexto que vive la industria. La oferta de servicios entre los años 2019, 2020 y 2021 fue de aperturas y cierres. Servicios diferenciados conforme a las instalaciones del hotel, como el piso ejecutivo tuvieron que ser puestos en espera para dinamizar la operación, ahorrar recursos y focalizarlos en áreas más vulnerables que, luego de la parte más aguda de la crisis y las decisiones más difíciles, tuvieron bajas en la nómina de colaboradores.

Según continua la reactivación del sector turístico y hotelero del país y del mundo, el hotel de lujo ha aplicado las estrategias evidenciadas con anterioridad, así pues, los servicios e instalaciones que tuvieron que permanecer en *standby* ahora son ofertados a los huéspedes, adaptados, claro está, a la nueva realidad.

3.8 Análisis de factores internos y externos mediante la herramienta FODA.

En la tabla 3, mostrada a continuación, se realizará un análisis de los factores internos del hotel de lujo estudiado mediante la herramienta de análisis situacional FODA:

Tabla 3

<i>Análisis FODA: Factores internos</i>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de alojamiento diferenciado y adaptado a las necesidades y motivos de viaje de los huéspedes. - Tiempos de respuesta para el servicio ofrecido por los colaboradores en todas las áreas del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal puede ser insuficiente en ciertos departamentos para cierta ocupación y horarios. - La dificultad de adaptación del nuevo y antiguo personal del hotel a los nuevos procesos y realidades de la operación.
<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones de primera, mantenidas e incluso ciertas áreas remodeladas listas para brindar una experiencia de primera a sus huéspedes. - Personal capacitado para brindar un servicio de lujo y manejo de idioma inglés para comunicación eficaz con los huéspedes. - Sistema de retroalimentación y solicitud de huéspedes a través de la herramienta SALT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeño problema de humedad en ciertos pisos de las habitaciones. - No todos los servicios a los que los huéspedes están acostumbrados se encuentran activos. - Servicio de lavandería presenta ciertos errores en la operación por el personal reducido.

Dentro de los factores internos analizados en la situación actual en la que se encuentra el hotel de lujo estudiado, las principales fortalezas de este establecimiento son las opciones de alojamiento diferenciadas puesto que, con diez pisos de habitaciones y diez tipos de habitaciones, se ajustan a lo que el mercado requiera según sus motivaciones de viaje y hospedaje, así como también los rangos tarifarios. Los tiempos de servicio también forman parte de las fortalezas del hotel de lujo. Los huéspedes más frecuentes enfatizan que estos tiempos han cambiado conforme la pandemia empezó, pero que nunca significaron una desmejora dentro de los mismos. El personal ha sido capaz de mantener su calidad en el servicio a pesar de las circunstancias adversas. Finalmente, los sistemas de retroalimentación son los que han permitido realizar un análisis de las operaciones de los departamentos. Los huéspedes después de cada estadía brindan una retroalimentación de esta y permiten que el hotel conozca su experiencia, tanto positiva como negativa para siempre tomar los correctivos necesarios que permitan mejorar el servicio, instalaciones y personal involucrado en la experiencia del huésped.

Por otro lado, analizando las debilidades en los factores internos del hotel de lujo, se encontró que para todo el personal fue un reto la adaptación a los nuevos procesos de esta nueva realidad, lo que en ciertos puntos pudo suponer errores en la producción y operación de ciertos departamentos como lavandería. La rotación de personal y la inclusión de nuevo personal también significó una afectación a los departamentos puesto que toma tiempo que el nuevo colaborador pueda comprender y adaptarse a los procesos de cada departamento, incluso que los aprenda. Dentro de las instalaciones, una debilidad existente es el problema de humedad en ciertos pisos de habitaciones, que se agudiza en temporada de lluvias. Asimismo, como consecuencia de las medidas y restricciones que existen para mitigar contagios del virus causante de la pandemia, algunos servicios y facilidades del hotel tienen horarios y aforo reducido, lo que puede significar que el huésped sienta que el hotel no brinda los servicios por completo.

Tabla 4

<i>Análisis FODA: Factores externos</i>	
Oportunidades	Amenazas
- Aumento de núcleos turísticos que visitan la ciudad para pernoctar.	- Cambios mantenidos dentro de restricciones y medidas para mitigar contagios del virus causante de la pandemia.
- Fortalecimiento del mercado turístico y hotelero con la activación del Plan de Turismo 2022.	- Afectación de la industria turística y hotelera por la posible aparición de nuevas variantes del virus.
- Fidelidad de los huéspedes por medio de la marca del hotel de lujo.	- Errores operativos por la inclusión de nuevos colaboradores que se encuentran en aprendizaje de la operación.
- Nuevos tipos de contrato que generan plazas de trabajo y aumento de colaboradores en las áreas que necesitan.	- Tendencia de resistir renegociaciones en las empresas que, por motivo de pandemia, han obtenido tarifas más bajas.
- Establecimiento de ofertas para diferenciar el mercado objetivo aparte de los huéspedes corporativos.	
- Incentivos al mercado turístico y hotelero gracias a medidas tributarias.	

Según la Tabla 4, los factores externos nos presentan en cuanto a las oportunidades: Un aumento sostenido de huéspedes que visitan la ciudad para dirigirse a otros destinos dentro del país, por ejemplo, núcleos turísticos como *Gate 1 Travel* que se especializan en el mercado estadounidense con itinerarios a las Islas Galápagos. Será importante la implementación de Plan de Turismo 2022 presentado por el gobierno actual para buscar el desarrollo de la industria turística y hotelera ecuatoriana. Otra oportunidad existente es la fidelización que mantienen los huéspedes por la marca, quienes preferirán hospedarse en el hotel estudiado por sobre otras opciones; el reconocimiento a estos por medio del programa de recompensas ya establecido por la marca es fundamental para este propósito. Las ofertas o paquetes para atraer a huéspedes motivados por ocio se establecen como una oportunidad para que la ocupación se mantenga en buenos porcentajes dentro de sus días de menor porcentaje de ocupación.

Como parte de las amenazas tenemos los cambios que se mantienen en la operación por las restricciones de aforo, horarios de los servicios que sufren cambios por baja ocupación y aparición de nuevas variantes del covid-19 que obligan a tomar estas medidas para mitigar contagios. Los errores operativos son de cierta forma naturales por la inclusión de nuevos colaboradores a los departamentos que necesiten, esto pues todos los colaboradores deberán aprender y adaptarse a las operaciones que ese departamento en específico realiza. Finalmente, como una amenaza evidente está el que las empresas o clientes corporativos que renegociaron con el hotel estudiado sus tarifas, estableciendo mejoras o bajas en estas como parte de estrategias que permitan mantener las relaciones comerciales con ellos, van a resistirse a nuevas renegociaciones puesto que conforme el contexto del mercado dentro de la pandemia mejore, van a tener que subir ciertas tarifas siendo que es inviable que se mantengan bajas siempre.

Será importante que el hotel de lujo estudiado tenga en cuenta estos factores dentro de su situación actual, para tomar las medidas correspondientes que permitan mejorar el contexto en el que se encuentran, aprovechando las fortalezas y oportunidades, y actuando de manera que se mitiguen las debilidades y amenazas.

3.9 La Hospitalidad 5.0 dentro del hotel de lujo estudiado.

Dentro de las teorías revisadas con anterioridad en el presente trabajo de titulación, se revisó el concepto de la Hospitalidad 5.0. Esta teoría revisa la integración de la tecnología en el viaje y la experiencia del consumidor, los puntos de contacto y brindar certeza de higiene y limpieza, siendo este último como uno de los más importantes aspectos considerados por los huéspedes en la nueva normalidad. (Pillai et al., 2021). Así pues, el hotel de lujo estudiado en el presente trabajo, dentro de sus estrategias principales ante la mitigación de contagios por la pandemia y la adaptación de sus instalaciones a las nuevas exigencias por este contexto, ha realizado cambios que, como indica el concepto de la Hospitalidad 5.0, integran el trabajo y procesos de los colaboradores con la tecnología.

Dentro de las fases que indica la teoría de la Hospitalidad 5.0, se establece la pre-estadía, en donde el hotel de lujo estudiado presenta gracias a las tecnologías de información y comunicación muestra los protocolos rigurosos que se han establecido dentro de la marca para todas sus propiedades. El concepto *Clean Stay* de la marca que administra a la unidad de estudio, está disponible en las aplicaciones web de la misma marca, páginas web, OTAS y todo sitio dentro del internet que permite a los huéspedes conocer antes de su estadía en qué hace el establecimiento hotelero para cuidar de la bioseguridad de ellos y de sus colaboradores. Para despejar cualquier duda adicional, el hotel ha establecido dentro de sus redes sociales *chatbots* o asistentes inteligentes de chat que con respuestas predeterminadas y ayudados con agentes de comunicación 24/7, están listos para brindar esa seguridad deseada a los huéspedes antes de su estadía en el hotel de lujo.

Para la fase de estadía, los huéspedes puede ser testigo de primera mano de los procesos que ayudados con la tecnología evitan la vulnerabilidad en los puntos de contacto en la visita de estos. Para el check-in, se ha implementado la opción de *web check-in* en donde el huésped puede seleccionar su habitación, forma de pago y garantía para su estadía desde su *smartphone*, también dentro de este puede descargar la aplicación de llave digital que permite que siempre tenga la llave de su habitación en su celular. La digitalización de los menús de alimentos y bebidas también permiten que el huésped pueda revisar sus opciones de alimentación solo

con un *tap* en los códigos QR y tenerlo digitalizado y a la mano en todo momento su *smartphone*.

Para el mantenimiento y sanitización de instalaciones y áreas comunes, el hotel de lujo estudiado ha adquirido maquinas ozonizadoras que se encuentran en las alas norte y sur de todos los pisos y permiten que el aire respirado por los huéspedes en los pisos sea siempre el más fresco posible. Si algún huésped lo solicita, el hotel de lujo puede instalar esta máquina automatizada dentro de su habitación para que en su estada pueda tener siempre aire fresco dentro de la misma. Por otro lado, para la sanitización y limpieza de las habitaciones se ha automatizado, por medio de la aplicación para *smartphones* del hotel, las preferencias de limpieza de las habitaciones en donde se encuentran hospedados, de esta forma estos eligen si desean reposición de *amenities*, lencería extra, solo un retoque o una limpieza profunda diaria en su habitación por parte del departamento de ama de llaves. Esta herramienta a su vez permite una optimización en la operación del departamento puesto que se ahorran recursos al anticipar las preferencias de limpieza de los huéspedes dentro de sus habitaciones.

La aplicación de estas tecnologías le es fiel a la teoría de la Hospitalidad 5.0, a la vez que muestra la capacidad de adaptación del hotel de lujo estudiado a lo que el mercado busca dentro de la nueva realidad. Permite establecer confianza como un factor fundamental para establecer una fidelización del huésped con el establecimiento hotelero. Además de mantenerse a la vanguardia de los procesos administrativos y operacionales dentro de la industria de la hospitalidad.

Capítulo IV: Guía de reactivación

Dentro de los objetivos planteados en el presente trabajo de titulación se estableció la propuesta de un plan o guía de reactivación que permita a otros hoteles de menor categoría aprovechar las estrategias planteadas y utilizadas por el hotel de lujo estudiado. De esta forma estos establecimientos hoteleros que forman parte importante de la industria de la hospitalidad ecuatoriana se mantengan con ofertas competitivas, adaptadas a una emergencia, crisis o cualquier contexto adverso, bajo la premisa de la resiliencia propia de esta industria. Los planes o guías estratégicas intentan orientar y definir limitaciones dentro de una empresa con el objetivo de establecer recursos y propósitos que sean administrados de manera correcta en el contexto adecuado (Rodríguez, 2014).

La siguiente guía está basada principalmente en las estrategias y soluciones planteadas por el hotel de lujo estudiado, recopiladas por medio de las entrevistas realizadas al personal operativo y administrativo del establecimiento, la percepción de los huéspedes en cuanto a los servicios y productos ofertados, y la observación por parte del autor de este trabajo acerca de los procesos que han sido adaptados a la nueva realidad. El plan consta de cinco pasos que en su correcto desarrollo direccionarán al hotel que lo implemente para una reactivación bajo el contexto de la pandemia, mitigando los efectos negativos que esta pudiere tener. Los dos primeros pasos deberán cumplirse dentro del primer trimestre de implementada la guía de reactivación, mientras que los tres siguientes tendrán una ejecución cíclica, es decir continua.

La Tabla 5, presentada a continuación, muestra un cronograma y observaciones sobre los pasos a seguir planteados en la guía de reactivación:

Tabla 5***Cronograma para la guía de reactivación***

Pasos por seguir	Tiempo estimado	Departamento encargado	Observaciones
Primer paso: Establecer nuevas oportunidades de negocio	1 a 3 meses	Departamento de Ventas y Revenue Management	Establecer nuevos mercados objetivo y atraer a estos mercados con tarifas, promociones, negociaciones y alianzas interempresariales.
Segundo paso: Reestableciendo relaciones y negociaciones con clientes antiguos.	2 meses	Ejecutivos de ventas	Enlistar y contactar los clientes más importante dentro de la cartera de negocios que se mantenía antes de la pandemia.
Tercer paso: Cumpliendo expectativas y nuevas exigencias del mercado	Cíclico	Todos los departamentos del hotel	Implementar herramientas, nuevos procesos, pasos a seguir para los departamentos que necesiten adaptación a la nueva realidad.
Cuarto paso: Compensando la fidelidad de los huéspedes frecuentes.	Cíclico	Departamento de Recepción y Ventas	Desarrollar formas de compensación para los clientes que más se hospeden en el establecimiento hotelero.
Quinto paso: Consultando la percepción de las medidas tomadas.	Cíclico	Departamento de Ventas y Gestión de Calidad.	Recopilar información sobre la experiencia del huésped con las medidas implementadas.

4.1 Primer paso: Establecer nuevas oportunidades de negocio

Según evoluciona el mercado, que el hotel que implemente estos pasos, debe buscar nuevas oportunidades de negocio. Mucho dependerá el mercado objetivo por el cual se especializa el hotel. Por ejemplo, si se enfocan en los huéspedes corporativos, deberán dinamizar sus ofertas para captar a huéspedes que viaje por motivos de ocio o incentivar la ocupación dentro de sus días de más bajo porcentaje como por ejemplo en fines de semana.

Basados en las entrevistas realizadas al personal operativo y administrativo del departamento de ventas y recepción del hotel de lujo estudiado en el presente trabajo de titulación, se sugiere la implementación de las siguientes estrategias:

- Diversificar su mercado al ya establecido como objetivo. Por ejemplo, si son huéspedes corporativos, buscar la captación de viajeros motivados al ocio y recreación y viceversa.
- Establecer promociones de fines de semana, uso de las instalaciones por día, tarifas promocionales por días festivos, por ejemplo, día del amor y la amistad, feriados nacionales, etc.
- Promover el uso de las instalaciones y servicios ofertados no necesariamente para huéspedes sino para los consumidores en general. Por ejemplo, aprovechar si el hotel cuenta con alguna oferta de alimentos y bebidas que sea ofrecida no solo a huéspedes sino al público por medio de promociones o eventos apegados también a días festivos. (Día de difuntos, San Valentín, Oktoberfest, etc.)

4.2 Segundo paso: Reestableciendo relaciones y negociaciones con clientes antiguos.

Es de mucha importancia que, como administradores de las cuentas del hotel, se mantengan las relaciones comerciales con los clientes que ya estaban establecidos antes de la crisis causada por la pandemia del covid-19. Las alianzas entre las empresas y el establecimiento hotelero deben refrescarse y adaptarse a las realidades de los mercados en general. Por tanto, se sugieren las siguientes estrategias:

- Realizar una lista de los principales clientes y consumidores de productos y servicios ofrecidos por el hotel.
- Renegociar tarifas de hospedaje para los huéspedes frecuentes que utilicen el establecimiento hotelero.
- Incentivar a una renegociación anual conforme un análisis situacional de las empresas tomando en cuenta el contexto económico, social y político del entorno.
- Informar de manera específica a estos clientes sobre las estrategias que se han planteado para asegurar la calidad y sobre todo la bioseguridad dentro del establecimiento hotelero.
- Mantener una comunicación constante con los clientes para fortalecer las relaciones entre estos y el hotel.

4.3 Tercer paso: Cumpliendo expectativas y nuevas exigencias del mercado

Para las nuevas exigencias de los consumidores, según se estableció anteriormente en el presente trabajo de titulación, es muy importante conocer que es lo que el hotel ha realizado conforme a la adaptación de sus servicios, procesos y productos a la nueva realidad. Implementar herramientas planteadas en la teoría de la Hospitalidad 5.0 permitirán que estos huéspedes tengan una percepción de vanguardismo por parte del hotel que siga este paso en la guía de reactivación.

El implementar tecnología podría llegar a significar un gasto que puede ser difícil de mantener por parte del establecimiento hotelero, sin embargo, los beneficios que se pueden obtener serán los que establezcan una sostenibilidad dentro de estas herramientas. Se pueden dinamizar procesos como el check-in implementando las opciones de web check-in para los huéspedes, a su vez que se reduce el uso de recursos como llaves físicas, horas de trabajo para el personal, materiales de oficina utilizados en el departamento de recepción, etc.

Otra forma de cumplir las expectativas es estableciendo alianzas estratégicas y comerciales para el desarrollo correcto y eficaz de procesos que tuvieren que ser adaptados a la nueva realidad. Un gran ejemplo es el programa planteado con

anterioridad en el hotel de lujo estudiado, donde se ha establecido relaciones comerciales y estratégicas con las principales marcas de limpieza en el mercado y de esta forma asegurar la confianza de los consumidores conforme a los procesos de limpieza de habitaciones, áreas públicas y departamentos operativos del hotel.

4.4 Cuarto paso: Compensando la fidelidad de los huéspedes frecuentes.

El hotel de lujo estudiado en el presente trabajo de titulación tiene un programa de fidelización enfocado en la recompensa por la frecuencia de hospedaje de los clientes en los establecimientos hoteleros y propiedades de la marca. De esta forma se busca establecer una fidelización continua a la marca. Si bien es cierto que la sofisticación de un programa como el manejado por el hotel de lujo puede llegar a significar un gasto muy fuerte para un establecimiento de menor categoría, no es estrictamente necesario que lleve tal sofisticación, puesto que lo primordial serán los beneficios que el huésped frecuente perciba por su fidelidad al establecimiento.

Para los hoteles que realicen la implementación de esta guía de reactivación, será fundamental establecer esa fidelización de forma que aseguren sus porcentajes de ocupación y ganancias en los diferentes servicios y productos ofertados por el hotel. Para esto se sugiere las siguientes estrategias:

- Llevar un registro web o manual de los clientes que se hospeden de manera más frecuente en el establecimiento hotelero.
- Otorgar incentivos económicos como descuentos sobre las tarifas a las que puedan acceder según su frecuencia de hospedaje en el hotel.
- Beneficiar a los huéspedes frecuentes con *upgrades* a sus habitaciones reservadas y *early check-in* sin costo adicional.
- Entregar bebidas de bienvenida como cortesía para los huéspedes frecuentes al momento de su visita al establecimiento. En caso de que el hotel cuente con una instalación y oferta de alimentos y bebidas.
- Establecer niveles de fidelización para acceder a más o menos beneficios según el nivel que posean. El subir o bajar de nivel dependerá de las veces que se hospede dentro del establecimiento hotelero.

4.5 Quinto paso: Consultando la percepción de las medidas tomadas.

Como último paso dentro de la guía de reactivación, se establece que, una vez los huéspedes concluyan su estadía en el establecimiento, estos sean consultados por parte del hotel acerca de su experiencia con las instalaciones, servicio y sugerencias de mejora. De esta forma, se tomarían en cuenta los siguientes puntos como parte de la calificación del huésped en su percepción de estadía:

- Relación calidad-precio.
- Estado y experiencia de las instalaciones.
- Servicios incluidos dentro de su tarifa pagada.
- Servicios no incluidos dentro de su tarifa pagada.
- Protocolos, procesos y estrategias para asegurar la bioseguridad.
- Sugerencias en general para la mejora de los servicios y productos ofertados.

Al analizar estos puntos dentro de la percepción de todos los clientes que se hospedan dentro del hotel, se podrá mantener una mejora continua en los procesos, servicios y productos disponibles; es importante que el establecimiento hotelero esté enterado de las preferencias tan continuamente cambiantes en sus mercados específicos.

Conclusiones

Como conclusión se puede establecer que, según lo estudiado dentro del hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil, esta propiedad parte de una marca internacional tiene una estructura sólida y resiliente a las crisis que afronte. Como se ha analizado con anterioridad, la industria de la hospitalidad ostenta esta característica puesto que, con un correcto desarrollo de estrategias, aplicación de estas y una buena administración de recursos utilizados para estas estrategias, puede superar las condiciones adversas que pudiesen presentarse, como el contexto actual en el cual se desarrolla la industria con consecuencias negativas por la crisis causada por la pandemia del covid-19.

Gracias a las estrategias implementadas, que fueron analizadas conforme las entrevistas realizadas a los colaboradores de los departamentos operativos y administrativos, el hotel de lujo estudiado ha podido superar de manera progresiva las consecuencias negativas de una pandemia que por el momento no termina y que sigue causando cambios dentro de la industria de la hospitalidad no solo ecuatoriana sino mundial. Fue crucial mantener una apertura de negociación entre los clientes ya establecidos y nuevos clientes, con una flexibilidad que luego generaría ganancias y porcentajes de ocupación que por el momento superan el año de inicio de la pandemia, en 2020. Los cambios en procesos operativos para ciertos departamentos representaron un reto general pero que fue superado gracias a la actitud destacada de los miembros colaboradores del hotel de lujo, siendo este último un valor muy reconocido por los huéspedes frecuentes encuestados en el presente trabajo de titulación.

Con la ayuda de las estrategias planteadas por el hotel de lujo estudiado, se generó una guía de reactivación que tiene como premisa el desarrollo de la industria de la hospitalidad dentro de la pandemia para los establecimientos hoteleros de menor categoría a la unidad de estudio.

Recomendaciones

Según se propone la guía de reactivación en el presente trabajo de titulación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Los pasos propuestos para la reactivación que se estima se cumplan entre uno a tres meses, sean implementados en la brevedad posible dentro del establecimiento hotelero para iniciar con la dinamización del mercado objetivo del mismo, en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- Se recomienda que los pasos a cumplir dentro del tiempo determinado como cíclico, sean aplicados a cabalidad para la visualización de resultados a corto, mediano y largo plazo según se cumplan. Con la dinamización del mercado buscada en los dos primeros pasos de la guía de reactivación, se espera que los demás pasos permitan establecer a los hoteles de menor categoría una competitividad dentro de la industria, mejorando en la fidelización de los huéspedes y siempre tomando en cuenta su percepción acerca de las estrategias que se implementen conforme a la guía.
- Finalmente, se espera que el presente trabajo de titulación determine una guía no solo de reactivación para hoteles de menor categoría, sino también para futuros trabajos en los que los autores se enfoquen en otros aspectos que no se investigaron por completo en el este trabajo, como los diferentes impactos económicos y sociales dentro de la industria hotelera ecuatoriana causados por la pandemia del covid-19.

Referencias

Actualización de casos de coronavirus en Ecuador – Ministerio de Salud Pública.

(s. F.). Recuperado 18 de junio de 2021, de <https://www.salud.gob.ec/actualizacion-de-casos-de-coronavirus-en-ecuador/>

Avendaño, M., & Taiz, L. (2019). *Industria 5.0: ¿Vuelve el hombre al centro de los procesos de producción?* [Http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/15195](http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/15195)

Cantoni, N. (2009). *Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa-*.

El equipo de Hilton Management Services. (s. F.). Recuperado 2 de febrero de 2022, de <https://managementservices.hilton.com/es/quienes-somos/>

Establecimientos Registrados—Portal Servicios MINTUR. (s. F.). Recuperado 19 de junio de 2021, de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>

Fu, Y.-K. (2020). The impact and recovering strategies of the COVID-19 pandemic: Lessons from Taiwan's hospitality industry. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1829806. <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1829806>

Gallego, C. F. (2004). *Cálculo del tamaño de la muestra.* 5(2004), 10.

Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102928. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102928>

- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527-529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Indicadores de Alojamiento—Portal Servicios MINTUR*. (s. F.). Recuperado 20 de junio de 2021, de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/indicadores-de-alojamiento>
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Latif, A., & Lorenzo, A. (2021). COVID-19 and sectoral employment trends: Assessing resilience in the US leisure and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 952-969. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1850653>
- Marcas de Hilton | Compañía internacional de hospitalidad*. (s. F.). Recuperado 2 de febrero de 2022, de <https://www.hilton.com/es/corporate/#values>
- MINTUR. (2021). *Movimientos Internacionales—Portal Servicios MINTUR*. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internacionales>
- Molina E., S., & Rodríguez A., S. (1991). *Planificación integral del Turismo* (Cuarta edición). Trillas. https://www.academia.edu/34068540/Planificaci%C3%B3n_integral_del_Turismo_Sergio_Molina

- Ntounis, N., Parker, C., Skinner, H., Steadman, C., & Warnaby, G. (2021). Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from England. *Current Issues in Tourism*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1883556>
- Panosso, A., & Lohmann, G. (2012). *Teoría del turismo: Conceptos, modelos y sistemas* (Primera edición). Trillas. <https://www.entornoturistico.com/teoria-del-turismo-conceptos-modelos-sistemas/>
- Petrillo, A., Felice, F. D., Cioffi, R., & Zomparelli, F. (2018). Fourth Industrial Revolution: Current Practices, Challenges, and Opportunities. En *Digital Transformation in Smart Manufacturing*. Intechopen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.72304>
- Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S., & Kim, W. G. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102869. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>
- Reidl-Martínez, L. M. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *Investigación en educación médica*, 1(3), 146-151.
- Rodriguez, L. P. M. (2014). *DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017 DE LA EMPRESA PATRICIA RAMIREZ*. 148.
- Sanabria-Díaz, J. M., Aguiar-Quintana, T., & Araujo-Cabrera, Y. (2021). Public strategies to rescue the hospitality industry following the impact of COVID-19: A case study of the European Union. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102988. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102988>

Suárez Ibujés, M. O. (2011). *Cálculo del tamaño de la muestra*.

[Http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/765](http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/765)

UNWTO Tourism Data Dashboard / OMT. (s. F.). Recuperado 18 de junio de 2021,

de <https://www.unwto.org/es/unwto-tourism-dashboard>

Vega-Malagón, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N.,

Becerril-Santos, A., & Leo-Amador, G. E. (2014). *PARADIGMAS EN LA*

INVESTIGACIÓN. ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO. 7.

Véliz, C. R. M. (2020). *Afectación socioeconómica del covid-19 al sector turístico*

hotelero de la ciudad de guayaquil – ecuador. 10.

Apéndices

Anexo 1.- Características de los equipos de protección personal.

Características de los equipos del personal

EPP	Características	Personal por utilizar
Mascarilla quirúrgica	<ul style="list-style-type: none">• Es un dispositivo diseñado para contener microorganismos potencialmente infecciosos provenientes de la nariz y la boca.• Cubren de forma no oclusiva.• Brinda protección en un solo sentido, de adentro hacia afuera.• No protegen contra el contagio del coronavirus, más si de la propagación de este.• El tiempo de vida es de 3 a 4 horas.	<ul style="list-style-type: none">• Personal y huéspedes con síntomas respiratorios o sospecha de infección por COVID-19.• Personal en contacto con huéspedes considerados de grupo vulnerable (adultos mayores, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, niños/niñas menores de 5 años, personas con enfermedades crónicas, catastróficas)• Personal y huéspedes en espacios comunes del establecimiento.• Proveedores y personal externo. Personal en áreas de manipulación o servicio de alimentos

Mascarilla N95	<ul style="list-style-type: none"> • Filtración de al menos el 95% para partículas de 0,3 micras de diámetro. • Brinda protección de afuera hacia adentro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacientes positivos para COVID-19
Guantes gruesos	<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionados con material resistente, poseer caño largo para la protección de las manos y protección parcial de antebrazos 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal designado durante la ejecución de procedimientos de limpieza y desinfección de superficies.

Recomendaciones:

- El EPP debe desecharse en un contenedor de residuos apropiado después del uso.
- La higiene de las manos debe realizarse antes de ponerse y después de quitarse el EPP.
- En cuanto la mascarilla esté húmeda, se debe sustituir por otra limpia y seca.
- NO reutilizar las mascarillas de un solo uso; desechar inmediatamente una vez utilizada.

Anexo 2.- Colocación correcta de la mascarilla quirúrgica.



Anexo 3.- Cuestionario de sintomatología covid-19 al huésped

Cuestionario de sintomatología COVID-19 al huésped			
Nombre del establecimiento:			
Formulario No.		Fecha:	
Nombres y Apellidos:	Edad:	Sexo:	
Lugar de proveniencia:	Lugar y Fecha de Nacimiento:	Documento de Identidad:	
Contacto de emergencia:	Nombre del contacto:	Número del contacto:	
Encuesta (marque con una X)			
Presenta usted alguno de estos síntomas:	Sí	No	Comentarios
Dificultad para respirar moderada a grave (no puede decir frases completas) o extrema (respira con dificultad o se queda sin aliento al hablar)			
Fiebre o sentirse afiebrados (escalofríos, sudoración)			
Tos			
Dolores musculares, corporales y de cabeza			
Cansancio o fatiga			

Náuseas, vómitos o diarrea			
¿Ha tomado o está tomando algún medicamento antiviral o antibiótico para algún proceso respiratorio en los últimos 14 días?			
¿Ha acudido a algún médico por alguna sintomatología respiratoria en los últimos 14 días?			
¿Ha estado en contacto con personas expuestas a síntomas respiratorios infecciosos, como tos, fiebre?			
¿Ha realizado viajes internacionales previos en los últimos 14 días? (Especifique)			
¿En los últimos 14 días ha tenido contacto con algún familiar de otro país con riesgo COVID-19?			

Anexo 4.- Procedimiento de lavado correcto de manos



Anexo 5.- Procedimiento de desinfectado correcto de manos.



Anexo 6.- Medidas mínimas de protección y propagación del COVID-19.

Medidas mínimas de protección y propagación del COVID-19	
Acción	Personal por realizar
Lavado de manos conforme Anexo 04	Todo el personal y huéspedes
Desinfección de manos conforme Anexo 05	Todo el personal y huéspedes
Distancia persona a persona de 2 metros en lugares cerrados de 1 metro en lugares abiertos.	Todo el personal y huéspedes
Aplicación constante de alcohol gel en manos	Todo el personal y huéspedes
Evitar contacto físico con otras personas	Todo el personal y huéspedes
Evitar tocar el rostro	Todo el personal y huéspedes
Al toser o estornudar cubrirse la nariz y la boca con la parte interna del codo o con un pañuelo de papel y desecharlo inmediatamente.	Todo el personal de trabajo
Reforzar normas de higiene personal (uñas cortas, cabello recogido, uso adecuado de agua, jabón, alcohol gel y pañuelos desechables).	Todo el personal de trabajo
Ducha después de cambio de ropa	Personal de trabajo que haya estado en contacto con huéspedes infectados con COVID19. Personal de limpieza. Personal que haya estado en contacto con desechos posiblemente infecciosos.

Evitar el contacto directo con pertenencias de otras personas (solicitar a la persona que facilite la exposición de los documentos / información, sin establecer contacto).	Todo el personal y huéspedes
--	------------------------------

Anexo 7.- Protocolo de aislamiento preventivo obligatorio para personas con sospecha o positivo de la COVID-19.

Emitido por la Mesa Técnica de Trabajo 2 Salud y Atención Pre-hospitalaria.

Recomendaciones para la persona con aislamiento domiciliario:

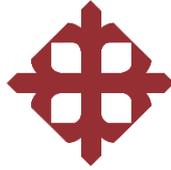
- La persona con sospecha o positivo de COVID-19 debe permanecer en una habitación individual y ventilada.
- La persona en Aislamiento Preventivo Obligatorio debe llevar obligatoriamente la mascarilla desechable.
- La mascarilla debe ser cambiada cada 3 horas, en caso de que la mascarilla se moje o se manche de secreciones, habrá que cambiarla de inmediato.
- No hay que tocar ni manipular la mascarilla mientras la lleve puesta.
- Una vez utilizada la mascarilla deberá desecharla en una funda de basura exclusiva para los desechos del huésped.
- Lavarse las manos adecuadamente y aplique gel o alcohol de 70 %.
- Destinar una vajilla y cubiertos exclusivos para el paciente en Aislamiento Preventivo Obligatorio. Realizar el lavado por separado.

Anexo 8.- Protocolo de manejo de desechos generados ante evento coronavirus COVID-19.

Emitido por la Mesa Técnica de Trabajo 1 Agua segura, saneamiento y gestión de residuos. Disponible en el siguiente enlace web:

<http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/MTT1-PRT-002-VERSION-4-PROTOCOLO-MANEJO-DE-DESECHOS-COVID-19.pdf>

Anexo 9.- Formato de encuesta para huéspedes frecuentes del hotel de lujo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Trabajo de Investigación

Encuesta para huéspedes frecuentes dentro del hotel de lujo referidos gracias a la herramienta de bola de nieve.

Alumno: Jankely Jurado Rivero – jankely.jurado@cu.ucsg.edu.ec

Nombre: _____

1. Edad:

- 23 – 27
- 28 – 32
- 33 – 37
- 38 – 42
- 43 – 47
- 47 o más

2. Género:

- Masculino
- Femenino

3. Motivo de su viaje:

- Ocio
- Trabajo

4. ¿Cuántas veces se hospedó dentro del hotel en el año 2019?

- De una a cuatro veces al mes

- De cinco a nueve veces al mes
- Más de diez veces al mes

5. ¿Cómo calificaría la experiencia dentro de las instalaciones en el año 2019?

Siendo 1 el valor más bajo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Siendo 7 el valor más alto

6. ¿Cómo calificaría al personal y servicios disponibles del hotel en el año 2019?

Siendo 1 el valor más bajo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Siendo 7 el valor más alto

7. ¿Cuántas veces se hospedó dentro del hotel en el año 2020?

- De una a cuatro veces al mes
- De cinco a nueve veces al mes
- Más de diez veces al mes

8. ¿Cómo calificaría la experiencia dentro de las instalaciones en la pandemia?

Siendo 1 el valor más bajo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Siendo 7 el valor más alto

9. ¿Cómo calificaría el servicio del personal dentro de la pandemia?

Siendo 1 el valor más bajo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Siendo 7 el valor más alto

10. ¿Las instalaciones han cumplido sus expectativas dentro de la pandemia?

Siendo 1 el valor más bajo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Siendo 7 el valor más alto

11. ¿Las medidas de bioseguridad tomadas por la pandemia están a la altura del servicio de lujo del hotel?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12. ¿Usted sintió un cambio drástico en los servicios y atención del personal durante la pandemia?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

13. ¿Sus requerimientos y problemas fueron atendidos de forma correcta por el personal del hotel durante la pandemia?

Siendo 1 el valor más bajo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Siendo 7 el valor más alto

14. ¿Usted notó una mejora en los servicios y/o reactivación por parte del hotel en el año 2021?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

15. ¿Siente que los servicios y productos que, a su criterio, fueron afectados por la crisis de la pandemia, pueden mejorar mucho más?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

16. Indique al menos una sugerencia acerca de cómo podríamos mejorar en los servicios y productos ofrecidos por el hotel.

Anexo 10.- Transcripción de entrevista del Gerente de Front Office del hotel de lujo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Trabajo de Investigación

Entrevista a personal operativo y administrativo del hotel de lujo estudiado

Nombre del entrevistado: No Aplica

Nombre del entrevistador: Jankely Jurado

Fecha:

Cargo que ocupa: Gerente de Front Office.

1. Bajo su percepción, ¿de qué manera afectó el covid-19 a la operación del departamento en el que desarrolla sus funciones?

Hubo muchos cambios. Uno de los principales fue adaptarse a una nueva realidad. Ocultar una sonrisa dentro de una máscara fue difícil. Adaptar las operaciones a una nomina totalmente reducida dificulto bastante el desarrollo de estas.

2. Como departamento, ¿Cuáles fueron las medidas tomadas para enfrentar esta crisis?

Adaptación creo que fue la palabra clave. Control de los procesos llevados, bioseguridad y sobre todo mantener los niveles de servicio por los cuales somos reconocidos en la industria.

3. ¿De qué manera esta estrategia aportó para mejorar la situación crítica que vivía el departamento y el establecimiento en general?

Definitivamente. Nuestro servicio dejó de basarse enteramente en la calidad sino en el asegurar al huésped que iba a estar seguro dentro de nuestra propiedad. Empezaron a confiar nuevamente en nosotros.

4. Los procesos (check-in, check-out, contacto con el cliente, etc.) que se afectaron, ¿causaron impactos positivos o negativos?

Nosotros establecimos herramientas como la llave digital y web check in. Sin embargo, como ocurre en muchos casos, las personas suelen tener cierta resistencia a la tecnología. Pero como dicen por ahí, uno se puede acostumbrar a todo menos al hambre.

5. ¿Qué cambios realizaron en sus procesos de check in y check out?

Digitalización en las llaves, web check-in, pagos contactless.

6. Conforme retomaba su rumbo la industria hotelera, ¿qué otros procesos se retomaron en pro de la reactivación?

Al comienzo se dejó de ofrecer ciertos servicios diferenciados como el lobby en el piso ejecutivo. Pero luego se retomaron estos servicios porque es super importante que los huéspedes frecuentes, fieles a la marca, se sientan reconocidos y perciban ese reconocimiento.

7. ¿Qué hizo el departamento para mantener la calidad en el servicio?

Fue un reto por la rotación de personal. Sobre todo, darles la confianza de que estaban en una empresa que se preocupaba por ellos. Tomando en cuenta sus capacidades.

Anexo 11.- Transcripción de entrevista de una Supervisora de Ama de Llaves del hotel de lujo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Trabajo de Investigación

Entrevista a personal operativo y administrativo del hotel de lujo estudiado

Nombre del entrevistado: No Aplica

Nombre del entrevistador: Jankely Jurado

Fecha:

Cargo que ocupa: Supervisora Ama de llaves

1. Bajo su percepción, ¿de qué manera afectó el covid-19 a la operación del departamento en el que desarrolla sus funciones?

Mas que todo fue el que los huéspedes empezaron a ser mas estrictos de lo que ya eran dentro de la limpieza de sus habitaciones.

2. Como departamento, ¿Cuáles fueron las medidas tomadas para enfrentar esta crisis?

Gracias a la marca, nos aliamos con empresas de limpieza que permitieron que nuestros productos, implementos y procesos sean los mejores en lo que concierne a limpieza de habitaciones y áreas públicas.

3. ¿De qué manera esta estrategia aportó para mejorar la situación crítica que vivía el departamento y el establecimiento en general?

Los huéspedes se sentían seguros y los miembros del equipo de ama de llaves sentían ese reconocimiento.

4. ¿Hubo un cambio importante en los procesos que realizaba diariamente el personal del departamento?

Principalmente los tiempos de limpieza, porque si antes una habitación demoraba de 20 a 25 minutos en estar lista, ahora con la limpieza de superficies, sanitización y demás, ahora demoran más de 30 minutos.

5. ¿Fue difícil para los camareros adaptarse a los nuevos procesos de limpieza en habitaciones y áreas públicas?

Les costó al principio por lo que te explicaba antes, pero la verdad es que fue fácil para ellos adaptarse luego y ahora sin ánimos de fanfarronear mis chicos sacan las habitaciones en tiempo récord a pesar de todo lo que deben hacer

Anexo 12.- Transcripción de entrevista de un Agente de Ventas del hotel de lujo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Trabajo de Investigación

Entrevista a personal operativo y administrativo del hotel de lujo estudiado

Nombre del entrevistado: No Aplica

Nombre del entrevistador: Jankely Jurado

Fecha:

Cargo que ocupa: Ventas.

1. Bajo su percepción, ¿de qué manera afectó el covid-19 a la operación del departamento en el que desarrolla sus funciones?

Las ventas bajaron de forma dramática. No voy a mentirte, hubo un tiempo en que no sabíamos de donde más sacar ventas y si se desmoralizó un poco el equipo al menos en este departamento.

2. Como departamento, ¿Cuáles fueron las medidas tomadas para enfrentar esta crisis?

Principalmente no dejar que nuestros clientes ya establecidos se escaparan. Empezamos con las negociaciones de tarifas con estos clientes de manera que ellos sepan que nosotros seguíamos operativos y disponibles para ofrecerles el mejor servicio y producto hotelero de la ciudad. Fue de gran ayuda que, en momentos de agudización de la crisis por principios del 2020, se mantuvieran relaciones comerciales con las aerolíneas más que todo.

3. ¿De qué manera esta estrategia aportó para mejorar la situación crítica que vivía el departamento y el establecimiento en general?

Todo esto apporto a mantener una ocupación que nunca fue nula. Una vez tuvimos a un solo huésped en todo el hotel, pero se pudo estar peor y siempre mantuvimos competitiva nuestra marca, haciendo honor a su importancia en el mercado ecuatoriano. El asegurar a nuestros clientes antiguos permitió que con una ocupación e ingresos sostenidos podamos buscar otras carteras de negociación.

4. Evidentemente el mercado sufrió consecuencias, ¿Cómo fueron las que puntualmente tuvo que enfrentar el hotel?

Aumentó la competencia entre los demás hoteles. Nuestros competidores tenían tarifas “regaladas”, pero nosotros por mantener un nombre y una reputación en la industria no podíamos ofrecer ese tipo de tarifas.

5. ¿Qué medidas primarias se tomaron para mantener el flujo de huéspedes y no perder las alianzas con empresas?

Lo que hicimos principalmente es mostrarles a los clientes que somos un hotel que se preocupa por su seguridad. Luego había que mostrarles que nos preocupábamos por su bolsillo, renegociando las tarifas mantenidas, pero jamás regalando nuestros productos y servicios que gozan de una excelente calidad.

6. ¿Podemos hablar de una reactivación total o parcial en el mercado conforme al establecimiento hotelero para el 2022?

El horizonte es alentador, pero no debemos bajar la guardia. Lamentablemente este virus viene por picos de contagio y oleadas y parece que cuando todo empieza a mejorar, empeora. Pero somos optimistas. Tenemos un equipo sólido, recursos muy bien manejados y sobre todo una competitividad muy fuerte dentro del mercado. La vacunación es importantísima para no volver a ver lo que ocurrió en 2020.

Anexo 13.- Transcripción de entrevista de la Jefa de Entrenamiento – Recursos Humanos del hotel de lujo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Trabajo de Investigación

Entrevista a personal operativo y administrativo del hotel de lujo estudiado

Nombre del entrevistado: No Aplica

Nombre del entrevistador: Jankely Jurado

Fecha:

Cargo que ocupa: Jefa de Entrenamiento – Recursos Humanos

1. Como departamento, ¿Cuáles fueron las medidas tomadas para enfrentar esta crisis?

Con mucha pena te digo que tuvimos que cesar funciones de muchos compañeros. Fue muy difícil, pero un mal necesario. Mantener la confianza en quienes se quedaron fue fundamental para que la moral de los trabajadores no disminuya.

2. ¿De qué manera esta estrategia aportó para mejorar la situación crítica que vivía el departamento y el establecimiento en general?

Permitió que el hotel ahorre recursos y renueve sus procesos en todos los departamentos, apuntando a la adaptación por la pandemia.

3. ¿De qué manera el personal experimento la crisis de la pandemia?

La pandemia afectó de manera económica y social a la mayoría sino es a todos nuestros colaboradores. Fue primordial para el departamento que ellos sientan que no

estaban solos. Apoyamos económicamente a muchos de nuestros compañeros y amigos.

4. ¿Cómo se prevé será la situación de un recurso tan valioso para el hotel como lo es el humano?

Gracias a nuevas formas de contratación hemos podido contar nuevamente con compañeros que tuvimos que dejar ir en la crisis. Por el momento y gracias al excelente trabajo que realiza cada uno de los departamentos, seguimos sumando más miembros al equipo de forma progresiva. Esperamos y espero personalmente que podamos contar con viejos y nuevos miembros según aumenta la demanda en la operación.



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, **Jurado Rivero Jankely Stalin**, con C.C: # 0951183060 autora del trabajo de titulación: Resiliencia y adaptabilidad post crisis sanitaria en el sector hotelero. Caso de estudio Hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del título de **LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS** 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, a los 23 del mes de febrero del año 2022

Nombre: **Jurado Rivero Jankely Stalin**

C.C: **0951183060**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Resiliencia y adaptabilidad post crisis sanitaria en el sector hotelero. Caso de estudio Hotel de lujo de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Jurado Rivero, Jankely Stalin		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Murillo Paladines, Fabiola Alexandra		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
CARRERA:	Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	23 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	118
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración hotelera, Resiliencia hotelera, Operatividad hotelera.		
PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:	Hotel de lujo, resiliencia, covid-19, adaptabilidad, tecnología, industria de la hospitalidad.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo de titulación muestra un análisis de la resiliencia que caracteriza a la industria de la hospitalidad dentro de un contexto en el hotel de lujo utilizado en la unidad de estudio experimento las consecuencias negativas propias de la crisis causada por la pandemia del covid-19. Para el cumplimiento del objetivo general del presente trabajo de titulación, se realizó un diagnóstico sobre la situación actual de la industria hotelera ante la crisis sanitaria vivida en el país. Posteriormente, se realizó una investigación dentro de la unidad de estudio para interpretar los cambios en la operación para el análisis de la mencionada resiliencia y adaptación a la nueva realidad. Finalmente, con la información recopilada y su análisis correspondiente, se realizó una propuesta de guía de reactivación que, según las estrategias aplicadas por la unidad de estudio, permitan obtener un beneficio para hoteles de menor categoría.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-424320170 - +593990731286	E-mail: jankelyj98@gmail.com - jankely_jurador@hotmail.com - jankely.jurado@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Knezevich Pilay Teresa Susana Teléfono: +593-4-2206950 ext. 5049 E-mail: teresa.knezevich@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):			