



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERAS DE  
INGENIERÍA COMERCIAL  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL E INGENIERA EN FINANZAS Y  
AUDITORÍA – CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**TEMA: ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
APLICADOS A LOS ALOJAMIENTOS HOTELEROS DE LOS  
CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI.**

**AUTORES: TUNALA JAGUACO, GUIDO GEOVANNY  
ZAMBRANO PADILLA, MICHELLE ASTRID**

**DIRECTOR: ECO. ACOSTA PALOMEQUE, GALO RAMIRO**

**SANGOLQUÍ**

**2018**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERAS DE INGENIERÍA COMERCIAL E  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, "*ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADOS A LOS ALOJAMIENTOS HOTELEROS DE LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI*" fue realizado por los señores *Tunala Jaguaco, Guido Geovanny y Zambrano Padilla, Michelle Astrid* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 31 de julio de 2018

Eco. Galo Ramiro Acosta Palomeque

C. C. 100171718-8

**DIRECTOR**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Tunala Jaguaco, Guido Geovanny, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADOS A LOS ALOJAMIENTOS HOTELEROS DE LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 31 de julio de 2018

Guido Geovanny Tunala Jaguaco

C.C.: 172403881-3



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Zambrano Padilla, Michelle Astrid, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADOS A LOS ALOJAMIENTOS HOTELEROS DE LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolqui, 31 de julio de 2018

Michelle Astrid Zambrano Padilla

C.C.: 171839064-2



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Tunala Jaguaco, Guido Geovanny, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADOS A LOS ALOJAMIENTOS HOTELEROS DE LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 31 de julio de 2018

Guido Geovanny Tunala Jaguaco

C.C.: 172403881-3



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Zambrano Padilla, Michelle Astrid, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADOS A LOS ALOJAMIENTOS HOTELEROS DE LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 31 de julio de 2018

Michelle Astrid Zambrano Padilla

C.C.: 171839064-2

**DEDICATORIAS**

***Guido Geovanny Tunala Jaguaco***

*A Dios, por amarme, perdonarme y restaurarme. Contigo sigo adelante, contigo venzo gigantes,  
me fortalezco en tu fuerza y me mantengo firme.*

*A mis Mamitas Anita y Marthita por brindarme su amor, cariño y sobre todo su apoyo  
incondicional, porque su esfuerzo dio frutos y con su amor supieron construir en mí un buen hijo  
que ha conseguido hoy su título profesional.*

*A mi padre Guido y hermano Jeffito, porque sin importar los obstáculos de la vida estuvieron en  
los momentos difíciles de la mía.*

*A Mishastrid por ser esa luz en mi camino, una hermana de vida y mi apoyo más grande a nivel  
profesional y personal.*

***Michelle Astrid Zambrano Padilla***

*A Dios quien con su gracia y su amor me ha bendecido a lo largo de mi vida personal,  
académica y profesional.*

*A mis papitos Omar y Martha quienes han sido mis guías, mi apoyo y mi ejemplo para conseguir  
hoy un éxito más en mi caminar profesional conservando sus palabras y consejos de saber que  
mientras más alto se llegue más humildes y agradecidos debemos ser, buscando únicamente ser  
feliz.*

*A mi ñañita Karencita Giss que ha sido mi apoyo incondicional y mejor amiga, que este logro  
sea para ti un motivo de continuar y ser mejor cada día.*

*A Guido a quien con cariño le digo ñañito por el tiempo compartido, amistad sincera e  
incondicional que hemos formado a lo largo de todos estos años en la universidad y por los que  
nos faltan aún.*

**AGRADECIMIENTOS*****Guido Geovanny Tunala Jaguaco***

*A Dios, por día a día brindarme la fortaleza y las oportunidades más grandes de esta vida.*

*A mi preciosa Mamita Anita por su gran apoyo y por día a día brindarme su cariño y  
compresión, un ángel en mi vida.*

*A mi mamita Marthita por ser mi segunda madre, por dar su esfuerzo, amor y apoyo  
incondicional.*

*A Marco Cabrera por ser ese amigo que me enseñó que las grandes cosas se consiguen con  
mucho esfuerzo y aún más que cada obstáculo es una oportunidad de ser grande.*

*A mis amigos y compañeros, que vieron lo bueno y lo malo en mi pero aun así siguieron  
confiando y apoyando mis sueños.*

***Michelle Astrid Zambrano Padilla***

*A Dios que me ha bendecido con su amor regalándome lo más preciado que es la vida, familia,  
salud y trabajo.*

*A mis papitos Omar y Martha, un Dios les pague por que su bendición, esfuerzo y amor se ven  
reflejados en la alegría de un éxito y objetivo cumplido, les amo mucho.*

*A mi ñañita Karencita que me ha dado su gran amor, apoyo y ánimo siempre con sacándome una  
sonrisa y dando felicidad a mi vida, te amo ñañita.*

*A Adrián Ormaza que estuvo a mi lado brindándome su amor, apoyo y compresión.*

**Guido y Michelle**

*A nuestros familiares y grandes amigos les agradecemos por su motivación, por las risas compartidas y por los buenos momentos que permanecieron junto a nosotros.*

*A nuestros docentes Eco. Galo Acosta, Ing. Cesar Segovia, Ing. Andrés Galvis, Ing. Farid Mantilla, Ing. Marcelo Vega e Ing. Geovanni Herrera que con su apoyo han sido una guía fundamental para culminar una etapa más de nuestra vida profesional.*

*“Llegar juntos es el principio, mantenerse juntos es el progreso,  
trabajar juntos es el éxito”*

*Henry Ford.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CARÁTULA

<b>CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....</b>	<b>i</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xviii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xix</b>

### INTRODUCCIÓN

i.	Planteamiento del problema.....	1
ii.	Objetivo general.....	2
iii.	Objetivos específicos.....	2
iv.	Justificación.....	3
v.	Delimitación.....	4
vi.	Hipótesis.....	6

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

1.1.	Enfoque teórico de sistemas.....	7
1.1.1.	Clasificación de los sistemas.....	8
1.1.2.	Composición de los sistemas.....	10
1.1.3.	Teoría de Sistemas aplicado al turismo y administración.....	13
1.2.	Enfoque teórico de gestión empresarial.....	20
1.2.1.	Gestión empresarial y competitividad.....	21
1.2.2.	Componentes de la gestión empresarial.....	25
1.2.3.	Relación de gestión empresarial y rentabilidad.....	33

1.3.	Enfoque teórico de rentabilidad .....	34
1.3.1.	Componentes de la rentabilidad .....	36

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

2.1.	Descripción de metodologías .....	38
2.1.1.	Modelo de Competitividad Sostenible de un destino turístico Diagnóstico Implantación Monitoreo - DIM.....	38
2.1.2.	Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO).....	39
2.2.	Línea de la investigación .....	40
2.2.1.	Enfoque de la investigación .....	40
2.2.2.	Tipología de la investigación .....	41
2.2.3.	Diseño de la investigación .....	42
2.2.4.	Definición de la unidad de estudio.....	42
2.3.	FASE I: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	45
2.3.1.	Macro ambiente .....	46
2.3.2.	Microambiente.....	46
2.4.	FASE II: DIAGNÓSTICO.....	46
2.4.1.	Análisis descriptivo y gráficos .....	54
2.4.2.	Análisis de rentabilidad .....	54
2.4.3.	Calificación de la gestión empresarial.....	55
2.4.4.	Comprobación hipótesis: Relación gestión empresarial y rentabilidad .....	56
2.4.5.	FODA del sector.....	56
2.5.	FASE III: IMPLANTACIÓN .....	57

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

3.1.	FASE I: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	59
3.1.1.	Macro ambiente .....	59
3.1.2.	Micro ambiente.....	73
3.2.	FASE II: DIAGNÓSTICO.....	79
3.2.1.	Análisis descriptivo de los resultados .....	79
3.2.2.	Análisis de rentabilidad .....	103

3.2.3.	Calificación de la gestión empresarial.....	109
3.2.4.	Comprobación hipótesis: Relación gestión empresarial y rentabilidad .....	112
3.2.5.	FODA del sector .....	113
3.3.	FASE III: IMPLANTACIÓN .....	115
3.3.1.	Estrategias empresariales, estructura y rivalidad.....	115
3.3.2.	Condiciones de los factores .....	129
3.3.3.	Condiciones de la demanda .....	131
3.3.4.	Sectores de apoyo, auxiliares y relacionadas.....	132
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
4.1.	Conclusiones.....	134
4.2.	Recomendaciones .....	137
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>138</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>157</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Establecimientos alojamiento turístico Quito y Rumiñahui</i> .....	6
<b>Tabla 2</b> <i>Tipos de Sistemas</i> .....	8
<b>Tabla 3</b> <i>Clasificación de Sistemas</i> .....	9
<b>Tabla 4</b> <i>Leyes y reglamentos sector turístico</i> .....	16
<b>Tabla 5</b> <i>Etapas de evolución de la gestión empresarial</i> .....	20
<b>Tabla 6</b> <i>Atributos de calidad</i> .....	30
<b>Tabla 7</b> <i>Matriz variables y componentes gestión empresarial</i> .....	30
<b>Tabla 8</b> <i>Matriz variables y componentes rentabilidad</i> .....	36
<b>Tabla 9</b> <i>Diseño investigación</i> .....	42
<b>Tabla 10</b> <i>Número de alojamientos registrados en los cantones Quito y Rumiñahui</i> .....	43
<b>Tabla 11</b> <i>Resumen del total de encuestas a aplicar</i> .....	45
<b>Tabla 12</b> <i>Operacionalización de variables</i> .....	47
<b>Tabla 13</b> <i>Codificación</i> .....	52
<b>Tabla 14</b> <i>Nuevos aspirantes a ser competidores para alojamientos hoteleros</i> .....	75
<b>Tabla 15</b> <i>Servicios sustitutos para los alojamientos hoteleros</i> .....	76
<b>Tabla 16</b> <i>Relación gestión empresarial y rentabilidad</i> .....	112
<b>Tabla 17</b> <i>FODA del sector</i> .....	114
<b>Tabla 18</b> <i>Estrategias empresariales, estructura y rivalidad</i> .....	115
<b>Tabla 19</b> <i>Análisis vertical estado de situación financiera</i> .....	117
<b>Tabla 20</b> <i>Análisis vertical estado de resultados</i> .....	119
<b>Tabla 21</b> <i>Estado de resultados histórico 2013 -2016</i> .....	120
<b>Tabla 22</b> <i>Variación ventas 2013 -2016</i> .....	121
<b>Tabla 23</b> <i>Análisis vertical costos y gastos 2013 -2016</i> .....	121
<b>Tabla 24</b> <i>Previsión de escenarios</i> .....	122
<b>Tabla 25</b> <i>Flujo de caja proyectado tendencial</i> .....	123
<b>Tabla 26</b> <i>Flujo de caja proyectado con estrategia</i> .....	124
<b>Tabla 27</b> <i>Flujo de caja incremental bruto</i> .....	125
<b>Tabla 28</b> <i>Valor Actual</i> .....	125
<b>Tabla 29</b> <i>Requerimiento para categoría hostales</i> .....	126

<b>Tabla 30</b> <i>Condiciones de los factores</i> .....	129
<b>Tabla 31</b> <i>Condiciones de la demanda</i> .....	131
<b>Tabla 32</b> <i>Sectores de apoyo, auxiliares y relacionadas</i> .....	132

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Cadena de valor del turismo .....	3
<i>Figura 2.</i> Delimitación alojamientos turísticos.....	5
<i>Figura 3.</i> Modelo General de Organización .....	11
<i>Figura 4.</i> Composición de un sistema. ....	12
<i>Figura 5.</i> Sistema turístico. ....	14
<i>Figura 6.</i> Cadena de valor.....	23
<i>Figura 7.</i> Cadena de valor de hospedaje.....	24
<i>Figura 8.</i> Componentes de la organización .....	26
<i>Figura 9.</i> Modelo de Diagnóstico Implementación y Monitoreo.....	39
<i>Figura 10.</i> Metodología del Sistema Inicial de Gestión Organizacional.....	40
<i>Figura 11.</i> Cinco fuerzas de Porter .....	58
<i>Figura 12.</i> Inflación anual al 2016. ....	62
<i>Figura 13.</i> Inflación anual y por regiones. ....	63
<i>Figura 14.</i> PIB real a diciembre 2016. ....	64
<i>Figura 15.</i> Población en edad de trabajar. ....	67
<i>Figura 16.</i> Población económicamente activa. ....	67
<i>Figura 17.</i> Población con empleo.....	68
<i>Figura 18.</i> Balanza turística .....	68
<i>Figura 19.</i> Clasificación población por tipo de empleo.....	69
<i>Figura 20.</i> Población con desempleo. ....	70
<i>Figura 21.</i> Salario básico. ....	70
<i>Figura 22.</i> Migración.....	71
<i>Figura 23.</i> Motivo viaje turismo. ....	73
<i>Figura 24.</i> Nacionalidad del turismo en Quito. ....	74
<i>Figura 25.</i> Plan de seguridad hostel .....	79
<i>Figura 26.</i> Plan de alojamiento .....	79
<i>Figura 27.</i> Presupuesto del hostel .....	80
<i>Figura 28.</i> Convenios con empresas de turismo.....	80

<b>Figura 29.</b> Rapidez de registro .....	81
<b>Figura 30.</b> Capacidad de resolver problemas .....	81
<b>Figura 31.</b> Funciones de empleados .....	82
<b>Figura 32.</b> Documentación de identidad .....	82
<b>Figura 33.</b> Registro diario del huésped .....	83
<b>Figura 34.</b> Publicidad en medios digitales .....	83
<b>Figura 35.</b> Permisos de funcionamiento .....	84
<b>Figura 36.</b> Convenios con compañías de taxis .....	84
<b>Figura 37.</b> Atención quejas y reclamos .....	85
<b>Figura 38.</b> Comodidad habitación .....	85
<b>Figura 39.</b> Herramientas para realizar el trabajo .....	86
<b>Figura 40.</b> Estructura física .....	86
<b>Figura 41.</b> Acceso personas con capacidad especial .....	87
<b>Figura 42.</b> Recursos monetarios para mantenimiento .....	87
<b>Figura 43.</b> Limpieza del hostal .....	88
<b>Figura 44.</b> Limpieza de la habitación .....	88
<b>Figura 45.</b> Plan de limpieza .....	89
<b>Figura 46.</b> Tranquilidad de la habitación .....	89
<b>Figura 47.</b> Amabilidad de empleados .....	90
<b>Figura 48.</b> Seguridad en instalaciones .....	90
<b>Figura 49.</b> Satisfacción del servicio .....	91
<b>Figura 50.</b> Satisfacción sueldo .....	91
<b>Figura 51.</b> Beneficios sociales .....	92
<b>Figura 52.</b> Remuneración empleados .....	92
<b>Figura 53.</b> Incentivos .....	93
<b>Figura 54.</b> Tiempo laboral .....	93
<b>Figura 55.</b> Horas laboradas .....	94
<b>Figura 56.</b> Motivación para trabajar .....	94
<b>Figura 57.</b> Interés de superación personal .....	95
<b>Figura 58.</b> Oportunidad de desarrollo profesional .....	95

<b>Figura 59.</b> Condiciones de seguridad.....	96
<b>Figura 60.</b> Capacitaciones.....	96
<b>Figura 61.</b> Personal preparado .....	97
<b>Figura 62.</b> Capacitación personal.....	97
<b>Figura 63.</b> Frecuencia capacitación.....	98
<b>Figura 64.</b> Disposición del cliente a pagar .....	98
<b>Figura 65.</b> Fidelidad de clientes .....	99
<b>Figura 66.</b> Motivo de estadía .....	99
<b>Figura 67.</b> Información publicitaria .....	100
<b>Figura 68.</b> Información publicitaria .....	101
<b>Figura 69.</b> Forma de pago.....	101
<b>Figura 70.</b> Sistema de reservas .....	102
<b>Figura 71.</b> Facturación por cliente .....	102
<b>Figura 72.</b> Reserva en línea .....	103
<b>Figura 73.</b> REVPAR.....	104
<b>Figura 74.</b> Histograma REVPAR.....	104
<b>Figura 75.</b> ADR .....	105
<b>Figura 76.</b> Histograma ADR.....	105
<b>Figura 77.</b> ARPAP .....	106
<b>Figura 78.</b> Histograma ARPAP.....	106
<b>Figura 79.</b> GOPPAR.....	107
<b>Figura 80.</b> Histograma GOPPAR.....	107
<b>Figura 81.</b> Comparación índice financieros .....	108
<b>Figura 82.</b> Calificaciones gestión empresarial .....	109
<b>Figura 83.</b> Brecha: clientes - empleados .....	109
<b>Figura 84.</b> Brecha: administradores - empleados .....	110
<b>Figura 85.</b> Brecha: clientes – administradores .....	110
<b>Figura 86.</b> Calidad del servicio vs valor pagado .....	111
<b>Figura 87.</b> Satisfacción cliente.....	111
<b>Figura 88.</b> Precio dispuesto a pagar por hospedaje .....	111

## RESUMEN

La función ejecutiva reconoce a los alojamientos hoteleros, como parte de la cadena del turismo en Ecuador. El presente proyecto de investigación, tiene el propósito de analizar los sistemas de gestión empresarial a fin de establecer estrategias de mejora para alojamientos turísticos en los cantones Quito y Rumiñahui. El estudio se efectuó en razón que los alojamientos turísticos categoría hostales, presentan sistemas de gestión empresarial que no aportan soluciones para evitar una baja en la tasa de ocupación. El análisis de los sistemas de gestión empresarial se efectuó en base al Modelo de Competitividad Sostenible de un destino turístico DIM considerando las fases de análisis situacional, diagnóstico e implantación. Para obtener los resultados del estudio de campo se desarrollaron encuestas dirigidas a administradores, empleados y clientes de hostales con el objetivo de analizar la perspectiva y satisfacción del servicio de alojamiento. Para el análisis de las encuestas se procedió a evaluar cada una de las preguntas direccionadas a la gestión empresarial y calificar las mismas mediante la metodología del Sistema Inicial de Gestión Organización SIGO, elaborado por el Ministerio de Turismo de Ecuador enfocándose en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turístico. El análisis financiero respecto a la rentabilidad se efectuó en base a la información económica obtenida en las encuestas. A través de los análisis estadísticos y correlación de Pearson se obtuvo como resultado que si existe una relación entre la calificación obtenida de la gestión empresarial y la rentabilidad en alojamientos turísticos categoría hostales.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **GESTIÓN EMPRESARIAL**
- **RENTABILIDAD**
- **HOSTALES**
- **ANÁLISIS FINANCIERO**

## **ABSTRACT**

The executive function recognizes the hotel accommodations as a principal part of the tourism in Ecuador. This research pretends to analyze the systems of business management and stablish strategies to improve touristic accommodations in Quito and Rumiñahui. This study is hold according to touristic accommodations such us hostals, which present business management system, does not give solutions to avoid a decrease in ocupation. The business management systems analysis was hold according the Sustainable Competitiveness Model DIM of a tourist destination, considering the phases of situational analysis, diagnosis and implementation. To obtain those result that we need surveys must be developed, focused on managers, workers and clients of hostals, the main aim is to analyze the level of satisfactions, perspective of the service of the accommodations. The surveys and its questions were checked and assessed according to the SIGO methodology, elaborated by the Tourism Ministry of Ecuador paying special attention on micro, meso enterprises. The financial analysis according to the profit was made on base on economic information given by the surveys. Through the descriptive statistical analysis and the correlation of the results that Pearson obtained we have that in fact there is a bound between the grade gotten by the company management and the profit in touristic accommodations category hostals.

### **KEY WORDS:**

- **COMPANY MANAGEMENT**
- **PROFIT**
- **HOSTALS**
- **FINANCIAL ANALYSIS**

## INTRODUCCIÓN

### **i. Planteamiento del problema**

Como menciona Krippendorf (1971) el sistema turístico está compuesto por empresas que tienen la capacidad de satisfacer las necesidades de traslado de lugar, alojamiento, restaurantes, entretenimiento, salud y restablecimiento, información y organización de viajes; dentro de esta matriz de necesidades, el presente estudio se enfoca en alojamientos turísticos categoría hostales. Con esto, según el catastro que posee Quito Turismo (2017) registra un total de 1207 establecimientos, de los cuales se tiene 446 inactivos y 761 activos; de estos, 508 son hostales, 110 hoteles, 27 hosterías, 4 albergues, 6 casa de huéspedes, 54 moteles, entre otros.

En el cantón Rumiñahui se registran 10 hostales, 4 hoteles no registrados, 5 hosterías, pensiones y moteles, los cuales constan en el catastro elaborado por el Departamento de Turismo del GAD Municipal de Rumiñahui. De acuerdo a reuniones mantenidas con servidores del GAD Municipal de Rumiñahui, se conoce que el catastro no se encuentra actualizado al 2017; sin embargo, existe el acuerdo N°. 20150024-A en el cual se solicita la actualización del registro de establecimientos como hoteles, hostales, hosterías y demás alojamientos turísticos.

En un estudio realizado por la Revista Líderes (2017), en su artículo se menciona que entre los años 2013 y 2016 existió una disminución de la tasa de ocupación de los alojamientos hoteleros del 58% al 56,8%. No obstante, en un artículo presentado por diario El Comercio se menciona a que la tasa de ocupación en el año 2012 era del 70,3% y desde ese año comenzó a decaer hasta que en el año 2015 llegó al 57,7%. Los datos presentados con anterioridad, hacen relación a los sectores de La Floresta, Centro Histórico, La Carolina, La Mariscal, Santa Clara y el sur de Quito. Con todo lo antes detallado, uno de los principales problemas que presentan los hostales, es la baja en la tasa de ocupación.

De la misma manera, Patricia Boo Directora regional de Smith Travel Research (STR) para Latinoamérica, en un artículo del Diario El Comercio menciona que surgió un incremento de la oferta de alojamientos hoteleros, mientras que la demanda bajó, teniendo como consecuencia el impacto directo sobre la tasa de ocupación; de esta manera, se puede comprender que los alojamientos tradicionales como hoteles y hostales van perdiendo atención, ya que la utilización de redes sociales para encontrar alojamientos y otros tipos de hospedaje se van volviendo más frecuentes a la hora de realizar un viaje.

De todo lo antes mencionado, se identificó que existen alojamientos clandestinos en los cuales se realizan actividades adicionales no relacionadas con el servicio de hospedaje a nivel turístico, como la prostitución, venta de estupefacientes o refugio de extranjeros indocumentados, esta situación puede afectar a la seguridad de la comunidad; razón por la cual, los turistas no toman en cuenta esta clase de alojamientos, aunque muchos de estos si cumplan con las leyes y normativas para brindar un buen servicio, lo que conlleva a que afecten a la estabilidad de negocio y rentabilidad de los alojamientos turísticos.

De este modo se plantea la siguiente interrogante ¿Qué ocasiona la inadecuada gestión empresarial en los alojamientos turísticos categoría hostales?

## **ii. Objetivo general**

Evaluar la gestión empresarial y su relación con la rentabilidad mediante un análisis situacional y de campo con el fin de determinar oportunidades de mejora en el sector de estudio.

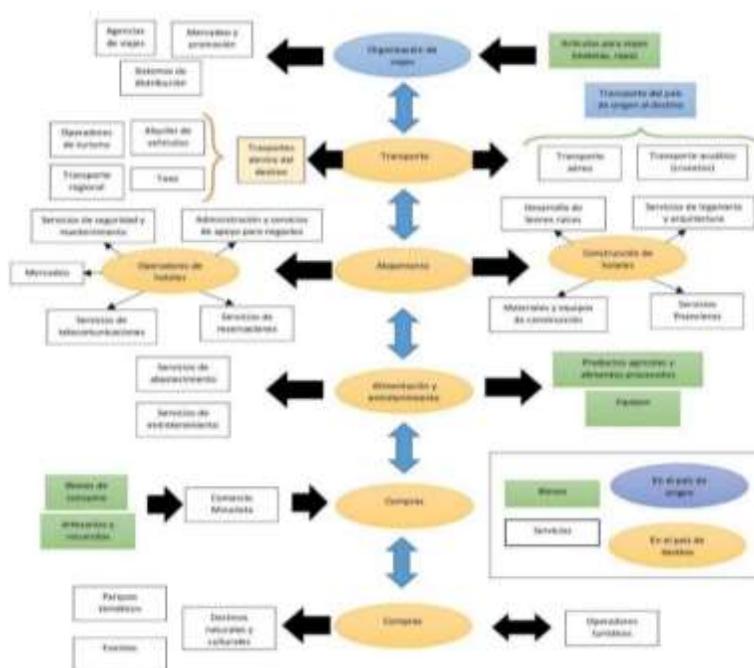
## **iii. Objetivos específicos**

- Construir el marco teórico - referencial y metodológico de la investigación.
- Evaluar la gestión empresarial y su relación con la rentabilidad en alojamientos hoteleros en los cantones Quito y Rumiñahui.

- Proponer el establecimiento de estrategias para los sistemas de gestión empresarial de los alojamientos hoteleros de los cantones Quito y Rumiñahui

#### iv. Justificación

En la última década los alojamientos hoteleros han representado una parte muy importante dentro de la cadena de valor del turismo, permitiendo así el desarrollo del sector. Actualmente, la campaña “Viaja Primero Ecuador” busca potenciar al país como un atractivo turístico en todo el planeta; de esta manera, se atrae la atención de extranjeros, los mismos que buscan alojamiento que les permita contar con una estancia confortable y reparadora para el desarrollo de sus actividades de recreación y entretenimiento en el país. De este modo, se analiza la cadena de valor del turismo, tomando en cuenta los estudios realizados por instituciones afines al sector de estudio.



**Figura 1.** Cadena de valor del turismo

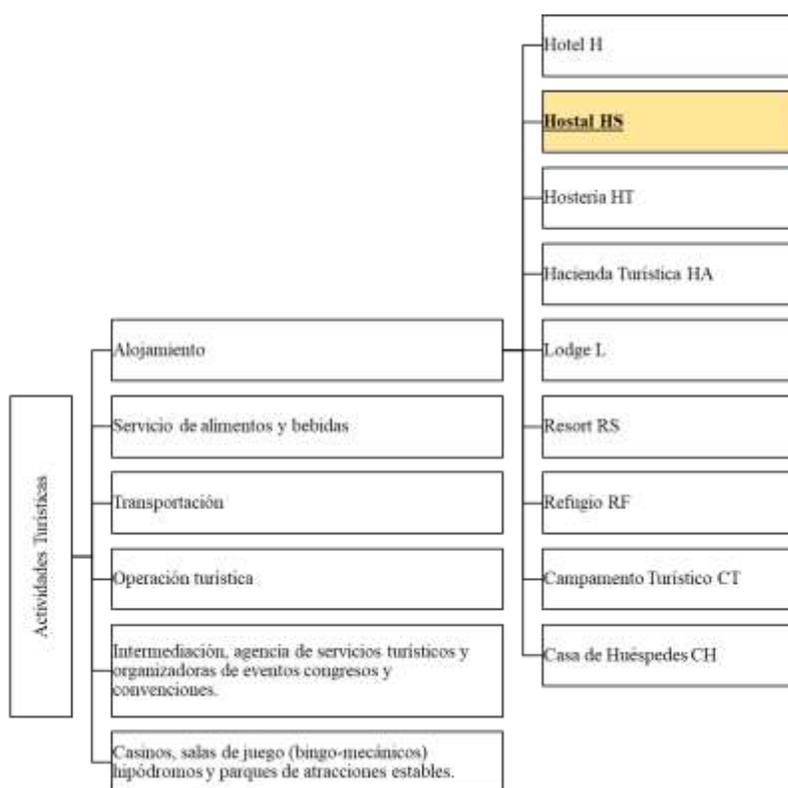
Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015)

En referencia a la información presentada en la Figura No. 1 por la CEPAL, se tiene a los alojamientos como el segundo componente dentro de la cadena de valor; de esta forma, el presente estudio pretende realizar la investigación para evaluar la situación actual tomando en cuenta la información presentada en el planteamiento del problema.

El estudio se enfoca en el análisis de los hostales, ya que en la actualidad son establecimientos de estadía temporal con mayor afluencia y conforman el grupo mayoritario registrado en los cantones Quito y Rumiñahui; haciendo a estos, los más importantes para el análisis, al encontrarse dentro de la categoría que no requiere puntos para formar parte del distintivo “Superior” según el acuerdo No. 20150024-A emitido por el Ministerio de Turismo (2016). Así mismo, no requieren más que una persona profesional certificada para el manejo de todas las áreas del establecimiento y además que hable un idioma extranjero.

Con todo lo antes mencionado, el presente proyecto de investigación se desarrolló con la utilización de la herramienta de recolección de información (encuesta) a alojamientos turísticos categoría hostales de los cantones Quito y Rumiñahui; así como, se evaluó la gestión empresarial a través del Modelo de Diagnóstico Implantación Monitoreo (DIM) y del Sistema Inicial de Gestión Organización (SIGO), proporcionando estrategias con el fin de accionarlas para mitigar la baja tasa de ocupación de los alojamientos hoteleros, presentados en el transcurso del tiempo.

#### **v. Delimitación**



**Figura 2.** Delimitación alojamientos turísticos

Fuente: Asamblea Nacional (2016)

El proyecto de investigación se centró en los hostales (HS) por componer una de las categorías de alojamientos hoteleros de gran afluencia y con mayor concentración de establecimientos registrados en los catastros turísticos tanto del cantón Quito y Rumiñahui.

**Tabla 1***Establecimientos alojamiento turístico Quito y Rumiñahui*

	QUITO	RUMIÑAHUI
<b>Albergue</b>	4	-
<b>Apartamento turístico</b>	9	-
<b>Cabaña</b>	4	-
<b>Campamento turístico</b>	1	-
<b>Casa de huéspedes</b>	6	-
<b>Hacienda turística</b>	4	-
<b>Hostal</b>	508	10
<b>Hostería</b>	41	5
<b>Hotel</b>	155	4
<b>Hotel apartamento</b>	2	-
<b>Lodge</b>	5	-
<b>Motel</b>	54	2
<b>Pensión</b>	177	8
<b>Refugio</b>	1	-
<b>TOTAL</b>	1207	29

**vi. Hipótesis**

H.0. “La Gestión empresarial tiene incidencia en la rentabilidad de los alojamientos hoteleros de los cantones Quito y Rumiñahui”

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

El capítulo I Marco Teórico Referencial, presenta el sustento teórico del trabajo de investigación realizado para analizar los sistemas de gestión empresarial en alojamientos hoteleros; así como también, su relación con la rentabilidad en alojamientos turísticos. Por tal motivo, se exponen tres enfoques teóricos que fundamentan el presente estudio, el primero hace referencia a los sistemas a nivel general y su aplicación en el área turística, el segundo a la gestión empresarial tomando como base los fundamentos teóricos de la administración y competitividad; y, finalmente a la rentabilidad especializada en el área turística hotelera.

#### 1.1. Enfoque teórico de sistemas

La literatura establece ciertas conceptualizaciones de sistemas, entre una de ellas descrita en la Teoría General de los Sistemas desarrollada en el periodo de 1925 a 1945, pero publicada en 1968 por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy, indica que “un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes” (Bertalanffy, 1973, pág. 56). Adicional a esto, tomó como ideas básicas para el desarrollo de su teoría a la economía de un país, el cuerpo humano, organizaciones políticas y el turismo de una región cualquiera para estudiar el sistema de una manera integral o analizarlo por partes.

Por otra parte, Ramírez Cardona (1989) define a un sistema como un conjunto de elementos o partes ordenadas que al trabajar o desarrollarse de forma integral, aportan al cumplimiento de un determinado objetivo. De igual manera, menciona que un sistema puede estar integrado por uno o varios subsistemas, poniendo como ejemplo al cuerpo humano conformado por los distintos sistemas respiratorio, circulatorio, digestivo, entre otros. Además, establece la existencia de

algunos tipos sistemas asociándolos con un ejemplo práctico como se presenta en la Tabla No. 2 descrita a continuación:

**Tabla 2**  
*Tipos de Sistemas*

<b>Sistema</b>	<b>Ejemplo</b>
Mecánico	Máquina
Biológico	Animales o plantas
Astronómicos	Sistema Solar
Sociales	Club deportivo , empresas

Fuente: (Ramírez Cardona, 1989)

Así mismo, Velásquez (2000) expone a un sistema como una unidad completa y organizada, la misma que puede estar conformada por varias partes que tienen una interrelación e interdependencia, es decir, dependen la una de la otra para su funcionamiento. Considerando los aportes teóricos de los autores mencionados anteriormente, el estudio de los sistemas conlleva un análisis integral de las partes que lo conforman y del ambiente en que se desarrollan; sin embargo, todos los sistemas tienen características específicas y por tal motivo no pueden ser analizados de la misma manera, para ello se han clasificado los sistemas para un estudio adecuado de acuerdo a las necesidades.

### **1.1.1. Clasificación de los sistemas**

Ramírez Cardona (1989) clasifica a los sistemas en razón de cinco enfoques principales: por su dinamismo, por su dependencia, por su capacidad para comunicarse e interactuar con el exterior, por su naturaleza y desde el punto de vista conceptual y empírico. Como se puede observar en la Tabla No. 3, existe adicionalmente una sub clasificación de los sistemas, definidos por la característica primordial de accionar frente al ambiente de desarrollo o por la capacidad de relación entre las partes que lo conforman:

**Tabla 3***Clasificación de Sistemas*

<b>Clasificación</b>	<b>Subclasificación</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo</b>
Por su dinamismo	Estáticos	No reaccionan ni modifican por la influencia del ambiente	Máquina
	Dinámicos	Evolucionan constantemente por a factores internos y externos	Animales La sociedad Empresas
	Homeostáticos	Límite de capacidad de auto regulación	Un reloj que funciona por una batería
Por su dependencia	Dependientes	Depende de otros No tienen capacidad de funcionamiento por sí mismo	Motor de carro necesita del sistema eléctrico
	Interdependientes	Dependen uno del otro	Organizaciones administrativas En general los sistemas sociales
Por su capacidad para comunicarse e interactuar con el exterior	Abiertos	Reciben amplia y variada información e interactúan con otros sistemas	Empresas Organismos sociales
	Cerrados	Capacidad reducida para recibir información e interactuar con su medio ambiente	Computadora
Por su naturaleza	Naturales	Existen sin la intervención del hombre para formarlos	Sistema solar
	Sociales	Formados por la intervención del ser humano	Empresas Instituciones públicas Sindicatos
Desde el punto de vista conceptual y empírico	Conceptual	Elaborados por la mente humana con un método analítico	-
	Empírico	Teorías y conceptos aplicados por el hombre para hacerlos funcionales	-

Fuente: (Ramírez Cardona, 1989)

Adicionalmente, Arnold y Osorio (1998) clasifica a los sistemas según su entitividad en reales, ideales y modelos; en relación a su origen en naturales o artificiales y por último con relación al

ambiente en cerrados y abiertos; así mismo, Gigch (2013) clasifica a los sistemas según si son vivientes o no vivientes, abstractos o concretos, abiertos o cerrados, si muestran un grado elevado o bajo de entropía o desorden, si muestran simplicidad organizada, complejidad no organizada o complejidad organizada, si puede asignárseles un propósito, si existe la retroalimentación, si están ordenados en jerarquías, o finalmente si están organizados.

Como se observa, existe una plena ratificación de los sistemas abiertos como una de las clasificaciones importantes, principalmente en los sistemas sociales relacionados con la administración. Para el presente proyecto de investigación, es fundamental especificar que una organización o empresa es considerado como un sistema abierto (Ramírez Cardona, 1989) y que está conformado por otros sistemas con los cuales se “relaciona, intercambia y comunica” (Van Gigch, 2013). Según Johansen Bertoglio (2004) un sistema abierto se define como aquel que:

- Obtiene un intercambio de información y energía, entre su entorno y el sistema mismo
- En el intercambio debe mantener el equilibrio continuo
- Se establecen adaptaciones y cambios, como puede ser el crecimiento del sistema en si

En sí, las organizaciones y empresas son considerados como sistemas abiertos, pues requieren de acciones y actividades que permitan gestionar, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas, así como también, adaptarse a los cambios del entorno en el cual se desarrollan, a fin de lograr un objetivo o metas determinadas (Velasquez, 2000); para un profundo estudio de los sistemas abiertos, es fundamental conocer los componentes que conforman un sistema, y esta manera efectuar un análisis de sus partes para obtener resultados que orientes las actividades de control preventivo o correctivo según corresponda.

### **1.1.2. Composición de los sistemas**

Según Ramírez Cardona (1989) un sistema está compuesto por cuatro elementos principales: el primero hace referencia al conjunto de elementos constitutivos, es decir las partes u órganos que juegan un papel determinado, el sistema no puede funcionar en caso de que alguna de las partes u órganos faltare; el segundo, es un órgano o elemento principal que rige o gobierna la actividad de las otras partes constitutivas, por ejemplo, el corazón en el sistema circulatorio, el sol en el sistema solar, el gerente en una empresa; el tercero, corresponde a una red de relaciones entre los elementos que integran el sistema, formada por las funciones que cada elemento desempeña; y finalmente, el fin que rige el funcionamiento del sistema y explican las características estructurales y funcionales del mismo.

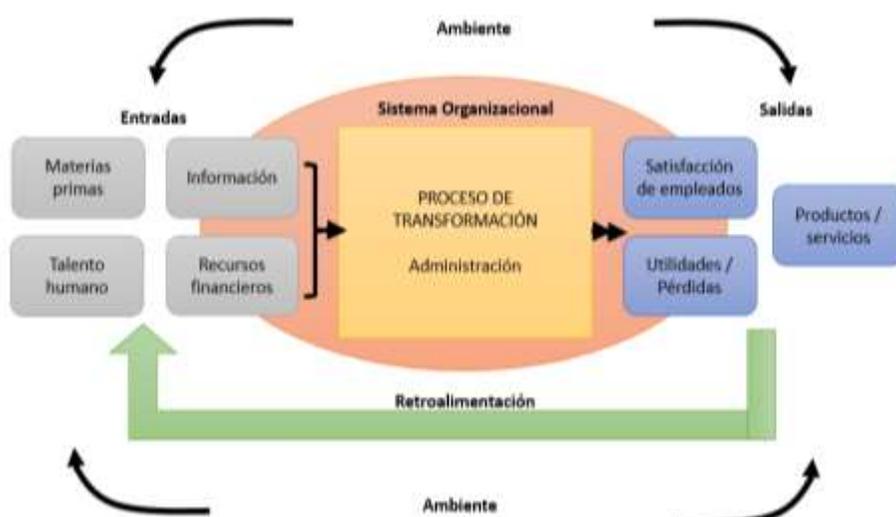
Adicionalmente, el Modelo General de la Organización presentado por Samuel Certo (1997) considera los componentes que integran el sistema en una empresa. Para ello, toma en cuenta como elemento de entrada a cuatro recursos organizacionales principales: personas, dinero, materia prima y recursos de capital, para que ingresen a un proceso de producción y transformarlos en productos finales o servicios que están a disponibilidad de la demanda, para una descripción gráfica de lo anteriormente mencionado, se presenta la Figura No. 3 a continuación:



**Figura 3.** Modelo General de Organización

Fuente: (Certo, 1997)

Además, Johansen (1993) indica que las corrientes de entradas para un sistema conforman los recursos financieros, materiales, humanos y de información; el proceso de conversión, transforma los elementos iniciales con un propósito u objetivo; las corrientes de salida corresponden al producto final que se obtiene de la transformación de dichos recursos; la comunicación de retroalimentación, es la información que indica el funcionamiento del sistema para tomar acciones correctivas de ser necesario y cumplir con su objetivo. Con lo antes mencionado, se establece que un sistema abierto se compone por ciertos parámetros conocidos como entradas, salidas, proceso de transformación y retroalimentación que se desarrollan en un ambiente específico. (Universidad Nacional Autónoma de México, 2017).



**Figura 4.** Composición de un sistema.

Fuente: (Stephen & Decenzo, 2002)

**a) Entrada o insumo o impulso (input)**

Se toma en cuenta como el inicio del sistema, el mismo que provee o involucra los elementos para la operación del sistema.

**b) Salida o producto o resultado (output)**

Es el objetivo de la transformación para el cual los elementos fueron utilizados, contribuyen con los resultados de un proceso de salida, los mismos que deben aportar para el cumplimiento del objetivo del sistema.

**c) Procesamiento o procesador o transformador (throughput)**

Conforma el proceso de transformación por el cual los elementos generan valor.

**d) Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback)**

Es el proceso por el cual se conocen posibles aspectos en la transformación o utilización de elementos, a fin de optimizar procedimientos.

**e) Ambiente**

Medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas.

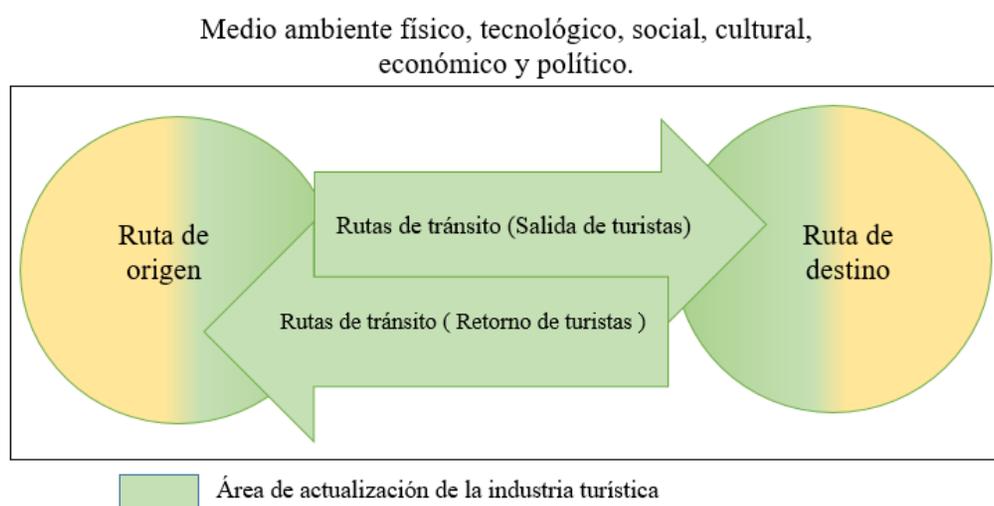
En definitiva, la supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo; por tal motivo, la Teoría General de Sistemas demuestra que se utiliza una forma sistémica, a través de la “representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias” (Arnold & Osorio, Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas, 1998). Considerando esto, el turismo es una ciencia social que puede estudiarse y analizarse desde un enfoque sistémico con sus actividades y actores interrelacionados.

### **1.1.3. Teoría de Sistemas aplicado al turismo y administración**

Raymundo Cuervo (1967) realizó el primer estudio del turismo aplicando la teoría general de sistemas, conceptualizándolo como “un conjunto bien definido de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos”. Como se identificó

por varios autores, un sistema está compuesto por varios subsistemas, tomando como base esta aseveración, Cuervo (1967) menciona que el turismo está conformado por subsistemas de medios de transporte, establecimientos de hospedaje, agencias de viaje, guías de turismo, restaurantes, establecimientos comerciales para adquisición de recuerdos, artesanos dedicados a la fabricación de objetos típicos, centros de diversión, entre otros.

Así también, para cada subsistema hay otros subsistemas que lo componen, por ejemplo, los medios de transporte sean terrestre, aéreo, fluvial entre otros, hospedaje en hoteles, hostales, albergues, etc. Posteriormente, Neil Leiper (1990) propuso un modelo del sistema turístico conformado por cinco elementos que interactúan con el ambiente donde se desarrolla, los tres primeros hacen referencia a un aspecto geográfico pues considera a la región de origen del viajante, la región de tránsito que intercomunica el origen con el destino y la región del destino turístico; los siguientes dos elementos corresponden al turista y finalmente a la industria del turismo y viajes.



**Figura 5.** Sistema turístico.

Fuente: (Leiper, 1990)

Sergio Molina (1991) menciona seis subsistemas que conforman el turismo desde un punto de vista sistémico. El primer subsistema corresponde a la superestructura, que ejerce la función de regular el sistema turístico en dos enfoques: el organizacional comprendido por organismos de control del sector público, privado o intergubernamental; y el enfoque conceptual que involucra a leyes, reglamentos, normatividad, planes y programas a ejecutarse en el área de turismo. Para el presente proyecto de investigación, se menciona la superestructura del sistema turístico ecuatoriano a continuación:

#### Enfoque organizacional

- a) Ministerio de Turismo, es la principal entidad pública que actúa como organismo rector de la actividad turística ecuatoriana, cuya misión es ayudar a controlar, regular, planificar y ejecutar, acciones que permitan ubicar al Ecuador como un destino turístico (Ministerio de Turismo, 2017).
- b) Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR), es el ente representante de todas las entidades dedicadas a las actividades turísticas, dentro de la provincia de Pichincha, teniendo como objetivo vincularlas y fortalecerlas (Cámara de Turismo de Pichincha, 2017).
- c) Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, es gobierno autónomo, que centra sus actividades al servicio de la comunidad (Municipio de Quito , 2017).
- d) Gobierno Municipal de Rumiñahui, es la organización de gobierno y de servicio público local con la finalidad de promover el desarrollo integral de la comunidad (Municipio de Rumiñahui, 2017).
- e) Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico – QUITO TURISMO, es una empresa pública respaldada por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuya misión consiste en “facilitar y gestionar el desarrollo y promoción del turismo y la industria

de reuniones del Distrito Metropolitano de Quito, en alianza con el sistema turístico y otros sectores productivos, en beneficio del visitante local, nacional y extranjero; considerando el beneficio y satisfacción del residente en las iniciativas que se emprendan, tendiendo a promover las mejores prácticas de calidad, sostenibilidad e innovación, y contando con talento humano especializado” (Quito Turismo, 2017).

### Enfoque conceptual

Los instrumentos regulatorios de las actividades de alojamiento hotelero se han establecido a nivel macro y micro en la Constitución de la Republica, Plan Nacional de Buen Vivir, Ley de Turismo, entre otros reglamentos e instructivos. A continuación, se presenta una tabla resumen de la información relevante del marco legal vigente.

**Tabla 4**

*Leyes y reglamentos sector turístico*

Nombre del instrumento	Artículo	Descripción	Análisis
Constitución de la Republica	Política Comercial Art. 304.	<i>Objetivos de la política comercial</i> <i>1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.</i> <i>2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.</i> <i>5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.</i>	El Gobierno de Ecuador a partir del año 2008 declara al Turismo como Política de estado, estableciendo prioridad en la planificación, desarrollo y ejecución de proyectos que beneficien a este sector en sus diferentes actividades turísticas.
	Política Comercial Art. 336.	<i>El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la</i>	

CONTINUA 

		<i>sustentabilidad.</i>	
		<i>El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley</i>	
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	Objetivo No. 10	<p><i>Impulsar la transformación de la matriz productiva</i></p> <p><i>10. 5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva.</i></p> <p><i>10.6 Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.</i></p> <p><i>10.9 Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza.</i></p>	<p>El enfoque establecido en el Plan Nacional de Buen Vivir es impulsar actividades de importante potencial, entre ellos el turismo.</p> <p>Así también se busca consolidar la transformación productiva de productos de los catorce sectores prioritarios entre ellos el turismo.</p> <p>Esta ley norma todas las actividades que se desarrollan en el área turística a fin de que se puedan ejecutar de manera adecuada.</p>
La Ley de Turismo en el Ecuador	Art. 5	<p><i>Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Alojamiento</i></li> <li><i>2. Servicio de alimentos y bebidas</i></li> <li><i>3. Transportación</i></li> <li><i>4. Operación turística</i></li> <li><i>5. Intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones.</i></li> <li><i>6. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.</i></li> </ol>	

Reglamento General a la Ley de Turismo	Art. 43	<i>Define a un alojamiento turístico como el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje</i>	Se expide con el propósito de establecer los instrumentos y procedimientos necesarios para la promoción, desarrollo y regulación del sector turístico.
Reglamento de Alojamiento Turístico	Art. 1	<i>Indica que un alojamiento turístico, puede ser llevado a cabo por personas naturales o jurídicas, de esta manera prestan sus servicios de alojamiento tanto a turistas nacionales e internacionales.</i>	Funciona como un negocio que brinda servicios de hospedaje, el cual debe ser considerado como no permanente. Los correspondientes permisos se realizan a través de los GAD.

---

El segundo subsistema está conformado por la demanda que corresponde a los turistas nacionales o extranjeros y sus principales necesidades físicas como alimentación - hospedaje y espirituales con referencia a la contemplación, aprendizaje o autorrealización (Molina, 1991). El tercer subsistema es la infraestructura, misma que puede clasificarse en interna en relación a la prestación de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, alcantarillado, redes telefónica, entre otros; y en externa, considerando las carreteras, aeropuertos y demás sistemas que conformen la región de tránsito que intercomunica el origen con el destino (Leiper, 1990).

El cuarto subsistema se enfatiza en los atractivos naturales y culturales que constituyen el principal motivador del flujo turístico. El quinto subsistema comprende el equipamiento e instalaciones que son establecimientos especializados para la prestación de servicios turísticos con el propósito de satisfacer las necesidades físicas o espirituales de la demanda, entre los

principales se pueden destacar a establecimientos de hospedaje, alimentos y bebidas, esparcimiento, muelles, miradores, campings, piscinas, etc. Por último, el sexto subsistema compone la comunidad receptora que son los residentes locales relacionados directa e indirectamente con la industria de turismo. (Molina, 1991)

Como se mencionó anteriormente, la Teoría de Sistemas tiene un enfoque al trabajo transdisciplinario (Arnold & Osorio, Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas, 1998), es por ello que se ha analizado el estudio de los sistemas en el turismo como una ciencia aplicable a la teoría; sin embargo, durante el siglo XX se ha vinculado otras disciplinas complementarias a la Teoría de Sistemas (Ramírez, 2002) entre las que se destacan la cibernética, sociología, fisiología, bioquímica, ecología, economía y administración.

La administración, las entidades y empresas pueden considerarse como un sistema desde el punto teórico - práctico, pues está respaldada por los fundamentos, principios y técnicas de la Teoría de Administración Científica representada por Frederick Taylor y de la Teoría Clásica de Henry Fayol (Ramírez Cardona, 1989). Jonker y Karapetrovic (2004) indican que una organización es considerada como un sistema único en su entorno y sus actividades operacionales no interactúan de manera independiente; adicionalmente, John Van Gigch (2013) menciona que el enfoque de sistemas complementa las escuelas y fundamentos de la Teoría de la Organización y Administración, considerando a la entidad (organización) como un “todo integrado” que tenga como finalidad el cumplimiento eficaz del sistema y de los objetivos definidos.

Es así como Zayas Agüero y García Vidal (2002), establece seis funciones básicas para el desarrollo de las operaciones y actividades organizacionales, complementando el enfoque sintético y universal establecido por Fayol para las empresas; y, teniendo en cuenta que cada una de las funciones se deriva de acuerdo a la capacidad del hombre por ejercerla de manera adecuada.

Entre las funciones básicas se destacan las administrativas, comerciales, técnicas, contables, de seguridad y financieras, mismas que corresponden a áreas especializadas que constituyen una organización en vía de ser sostenible en el tiempo. El presente proyecto de investigación permite obtener resultados que reflejen la situación y realidad del todo, conocido como sistemas de gestión empresarial.

## 1.2. Enfoque teórico de gestión empresarial

En el transcurso de la historia la gestión empresarial es el resultado de varios complementos entre los enfoques de las teorías clásica, de relaciones humanas, neoclásica, estructuralista, del comportamiento, del desarrollo organizacional, matemática, de sistemas y situacional (Chiavenato, 2006). Por otra parte, Rodríguez Lozano (2011) clasifica la evolución histórica de la gestión empresarial en cuatro etapas principales conocidas como administración científica, administración funcional, enfoque de relaciones humanas y enfoque en modelos matemáticos, mismo que son descritos más detalladamente en la tabla No. 5.

**Tabla 5**

*Etapas de evolución de la gestión empresarial*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Administración científica	Búsqueda de la eficiencia en los procesos de producción.
Administración funcional	Estudio de la infraestructura organizacional y sus funciones relacionadas con áreas de marketing, producción, finanzas y recursos humanos.
Enfoque de las relaciones humanas	El factor humano es vital para la gestión, es el elemento clave de la eficiencia.
Enfoque en modelos matemáticos	Aporte a la integración multidisciplinaria,

Fuente: (Rodríguez Lozano, 2011)

Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal (2001) mencionan que la gestión empresarial es el conjunto de funciones o procesos básicos que al ejecutarlos de manera adecuada, influyen en el cumplimiento eficiente y eficaz de una actividad u objetivo establecido; esta conceptualización, es ratificada por Robbins y Coulter (2005) pues consideran que la gestión empresarial es la “coordinación de las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Por otra parte, Muñoz, Cabrita, Ribeiro da Silva y Diéguez (2015), da a conocer a la gestión empresarial como la serie de acciones que deben estar enfocadas a optimizar la eficiencia operativa y reforzar la posición de la empresa en el mercado. Así también, Chiavenato (2016) indica que es un conjunto de procedimientos que permiten planificar, organizar, ejecutar y controlar procesos con el fin de proceder de una manera adecuada, permitiendo alcanzar los objetivos planteados por la organización. Como se evidencia, la gestión empresarial tiene una intrínseca relación con el cumplimiento de actividades y objetivos organizacionales.

La supervivencia de una empresa va a depender de la rapidez en la ejecución de actividades y respuesta a conflictos; calidad en la entrega de productos y servicios tanto a sus clientes internos como externos; eficiencia en la utilización y manejo de sus recursos económicos, financieros, materiales, tecnológicos y humanos; espontaneidad, flexibilidad e innovación en la negociación de con sus clientes y establecimiento de convenios estratégicos Ibarra (2004). De acuerdo a Porter (1990) la mejora simultanea de la gestión de las empresas conjuntamente con el entorno de negocios, genera como resultado la competitividad. Por tal motivo, existe un fundamento teórico complementario entre la gestión empresarial y la competitividad.

### **1.2.1. Gestión empresarial y competitividad**

Ecuador es un destino turístico, que genera ventaja competitiva al poseer diversidad de fauna, flora y demás atractivos que son de gran atención al turista nacional y/o extranjero, así como también al inversionista (Ministerio de Turismo, 2013). El país ha mantenido un crecimiento sostenido en este sector debido a la llegada de turistas extranjeros y también a la intervención por parte de turistas nacionales que potencian los destinos ofertados a nivel nacional; a razón de esto, es importante fortalecer las actividades turísticas para el desarrollo económico y social en busca de atender las exigencias de la demanda y ser competitivos en el mercado.

Muñoz Dueñas, Cabrita, Ribeiro da Silva y Diéguez (2015) establecen como un instrumento para analizar la gestión empresarial la cadena valor, pues la misma permite “analizar, identificar y potenciar” las actividades de la empresa a nivel estratégico y competitivo; por esta razón, deben ser considerados todos partícipes de la gestión empresarial, es decir, clientes, empleados y dueños o administradores de una organización. “Las oportunidades competitivas surgen no sólo de la realización de las actividades relevantes de forma distinta o a menores costes, sino también, de la comprensión y explotación responsable de los vínculos existentes entre ellas” (Muñoz Dueñas, Cabrita, Ribeiro da Silva, & Diéguez, 2015)

La cadena de valor es un instrumento estratégico utilizada a fin de conocer las actividades claves de una entidad u organización y de esta manera identificar la ventaja competitiva que posee a fin de generar valor en la prestación de servicios o producción/comercialización de bienes. La cadena de valor inicialmente establecida por Porter Michael (1998) se establecen a manera general las actividades primarias que corresponden a los procesos fundamentales operativos y que generan valor; por otra parte, se establecen actividades de apoyo que facilitan y complementan el desarrollo de los procesos clave de una empresa, dando soporte en diferentes

áreas como son infraestructura, gestión del talento humano, tecnologías y comunicación entre otros servicios generales.



**Figura 6.** Cadena de valor

Fuente: Porter (1998)

Adicionalmente, Robbins y Coulter (2005) menciona seis requisitos fundamentales para la “administración exitosa de la cadena de valores” entre los cuales se encuentra la coordinación y colaboración que establece la interacción e integración de todos los individuos que intervienen en la cadena de valor; la inversión en tecnología con el propósito de mejorar el servicio a los usuarios finales; los procesos organizacionales hace referencia a la manera como se ejecuta el trabajo de la organización; liderazgo desde todos los niveles de la organización; empleados y recursos humanos; finalmente, cultura y actitudes de la organización destacando la iniciativa en participación, colaboración, respeto, entre otros.

Para el presente estudio, la cadena de valor para alojamientos turísticos se plantea en relación a lo mencionado por Estévez (2014), considerando a la logística interna como las actividades de recepción y contacto con el huésped, procesamiento de pedidos, registro de entrada “check in”, entrega de las llaves y control de habitaciones. La producción u operaciones involucra las actividades que hacen posible la prestación del servicio incluyendo los requerimientos

adicionales de los clientes. La logística externa comprende las actividades para la salida del cliente entre ellas la entrega de llaves y registro “check out” (Alfaro del Castillo, 2018). El marketing y ventas involucra a la publicidad, promociones, relaciones públicas, ferias y exposiciones. Finalmente, el servicio post venta constituye el seguimiento que se da al cliente para conocer el nivel de satisfacción y tomar las acciones de mejora correspondientes. (Enríquez Campoverde, 2018)

Adicionalmente, las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficiencia y eficacia del desarrollo de las primarias de un alojamiento turístico (Estévez, 2014), considerando a la infraestructura como los sistemas de planificación y finanzas; la administración de recursos humanos a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y recompensa de los empleados; el desarrollo de la tecnología y el abastecimiento de los recursos materiales y suministros para la ejecución de las actividades primarias. Finalmente, el margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales que ha incurrido una organización para ejecutar las actividades generadoras de valor (Quintero & Sánchez, 2006). La figura No. 7 presenta la cadena de valor aplicada a un alojamiento turístico.



**Figura 7.** Cadena de valor de hospedaje

Fuente: (Alfaro del Castillo, 2018)

Por consiguiente, la cadena de valor es un instrumento que permite analizar las “implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia” (Quintero & Sánchez, 2006); su análisis, permitirá obtener una gestión empresarial más eficiente considerando los elementos fuente que generan ventaja competitiva en el mercado turístico. A continuación, se presentan los componentes y dimensiones involucradas para analizar la gestión empresarial en alojamientos hoteleros, tomando como referencia la cadena de valor y las correspondientes actividades que lo conforman.

### **1.2.2. Componentes de la gestión empresarial**

Pérez Uribe (2009) menciona que para realizar un análisis situacional de la gestión de una empresa, se utilizan a nivel general doce componentes organizacionales. Así mismo, Plaza Cárdenas (2016) corrobora los componentes planteados por Pérez Uribe para emplear acciones de mejora en el contexto organizacional y de esta manera, conocer cuáles de los componentes influyen sistemáticamente en la rentabilidad operacional: análisis del entorno económico, direccionamiento estratégico o planeación y estrategia, gestión de mercados, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de producción, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación - conocimiento y medio ambiente. Además, Ortiz y Pérez (2010), plantean catorce dimensiones de análisis de la gestión organizacional, las cuales se mencionan en la figura No. 8:



**Figura 8.** Componentes de la organización

Fuente: (Ortíz & Pérez, 2010)

En el paso de tiempo las organizaciones empezaron a generar procesos y estrategias que crearon lineamientos para incluir una serie de actividades que les permita utilizar de manera efectiva sus recursos. “Cualquier resultado empresarial deviene de un proceso gerencial previo, el cual necesitó de una estructura organizacional que proporcionara forma y acción a los procesos de comunicación y decisión” (Ortíz & Pérez, 2010). Adicionalmente, Guzmán (2017) menciona que la gestión empresarial involucra ciertos elementos, estrategias, aptitudes y destrezas que se desarrollan para ejecutar una actividad económica; considerando los aspectos fundamentales de la administración como es la planificación, organización, comunicación y control, se espera que la actividad empresarial u organización sea viable económicamente.

Según Ripoll y Urquidí (2010) la planificación es una técnica muy utilizada dentro de la gestión, ya que esta hace frente a las condiciones detectadas dentro de la empresa, además se utiliza como una herramienta para resolver los problemas que presentan las actualmente en la misma. La planificación es un proceso que direcciona a la Administración de una entidad plantear metas organizacionales; así como también, definir estrategias, políticas internas y desarrollar

planes institucionales que permitirán mejorar la competitividad de una empresa trabajando al enfoque de un mismo objetivo (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015).

Según Leal y Catillo (2011) la planificación es un proceso, cuya meta es vincular los objetivos organizaciones, a través de la implantación de estrategias y políticas, permitiendo así alcanzar su mejora. Por otra parte, Contreras (1962) menciona que todas las organizaciones necesitan tener una dirección y un camino que sea guiado, con el fin de facilitar la evaluación interna y externa, alcanzando sus metas a futuro. En sí, la planificación y planteamiento de estrategias contribuye a la mejora de la competitividad de las empresas según Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo-Molina (2015) puesto que armoniza las diferentes áreas de una organización para que se interrelacionen en función de un objetivo común.

Considerando los componentes planteados por Ortíz y Pérez (2010) respecto a la estructura y cultura organizacional, Much (2006) menciona que “la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades”; es por ello que, la organización tomada como un proceso administrativo es otro componente de la gestión empresarial pues enfoca sus actividades en el establecimiento de métodos y técnicas para la ejecución de los procesos con el propósito de coordinar y optimizar funciones y recursos. La organización de los procesos y actividades, fomenta la eficiencia en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

Adicionalmente, el proceso de la organización está conformado por cuatro fases importantes división del trabajo, departamentalización jerarquización y coordinación (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). La división de trabajo clasifica y delimita las actividades a ejecutarse, para conseguirlo es necesario la departamentalización y descripción de funciones. La jerarquización establece “la estructura y los centros de autoridad” para que la comunicación fluya de manera

clara e ininterrumpida a fin de lograr planes establecidos. La coordinación permite sincronizar y armonizar los esfuerzos y recursos para ejecutar las funciones de manera eficiente.

La gestión humana es uno de los elementos importantes para analizar la gestión empresarial (Ortíz & Pérez, 2010), la contribución del empleado al desarrollo organizacional ha evolucionado para ahora profesionales de conocimiento y servicio. Taylor (1911) indica que su principal objetivo era incrementar el nivel de productividad a través de brindar un pago justo a los trabajadores y además obtener una eficiencia de la producción a través de su talento humano. Esto es ratificado por Stoner, Freeman y Gilbert (1996) así como por Pineda, Gómez y Muñoz (2013) pues consideran que la gestión de los talentos humanos en una empresa, garantizan el cumplimiento de los propósitos y objetivos organizacionales.

Adicionalmente, Xavier Juanico (2014), menciona que es de vital importancia conocer si el personal de la organización se encuentra satisfecho y/o motivado, ya que existe una relación directa con los resultados económicos, esto refiriéndose a la productividad, por tal razón se encuentra dentro de los componentes de gestión empresarial. Según García y Sabater (2004), existe gran importancia al momento de mantener los estándares óptimos de retribuciones o incentivos para que los empleados, obtengan la compensación justa al trabajo realizado, obteniendo por parte de ellos la productividad requerida.

Además Jiménez y Hernández (2007), coincide su criterio al mencionar la importancia de las retribuciones para mantener motivado al personal, ya que debe utilizar como una herramienta necesaria para la gestión de los recursos humanos, pues la falta de esta herramienta puede incidir directamente en la productividad y calidad de la organización. Sin embargo, los incentivos al talento humano no es la única manera de promover la productividad, sino también la capacitación

profesional del personal es un factor importante para el desarrollo de las actividades y atención al cliente.

La capacitación permite direccionar las respuestas y acciones del personal para la solución de problemas desarrollando sus aptitudes y habilidades a través de la actualización o aprendizaje de nuevos conocimientos. Benavides, Muñoz y Parada (2004) describen a la capacitación como un factor determinante a la gestión del recurso humano, la misma que debe ser orientada a fortalecer la curva de aprendizaje y capacitación dentro de la empresa, fortaleciendo de esta manera la planificación de acciones y la tomada de decisiones mejorando así la capacidad estratégica. Como lo menciona Hidalgo (2014) la formación o capacitación es importante, mejorando el rendimiento del talento humano se puede incrementar la productividad, de esta forma el autor indica que la capacitación conforma uno de los factores estratégicos dentro de la gestión empresarial.

La calidad en la interacción que los empleados tiene con el cliente, genera una “relación causal y un impacto directo en la cuenta de resultados” (Exceltur, 2015). Por tal motivo, es imprescindible medir la satisfacción del cliente, para orientar la gestión del negocio y conocer las intenciones de compra futura de los clientes satisfechos e insatisfechos, obteniendo por medio de encuestas posibles problemas internos de la empresa que se deban reforzar y rediseñar con el fin de conseguir los objetivos. (EAE Business School, 2018)

La satisfacción de los clientes aparece dentro de todos los manuales de la gestión de empresas, siendo un indicado muy importante dentro del cuadro de mando de la empresa, por lo cual es indispensable crear valor en los clientes brindado a través de las experiencias, productos, servicios y demás que ayuden ofrecer sensaciones positiva a los clientes. (Openmet Group, 2014)

Además, es de suma importancia que las organizaciones identifiquen claramente las expectativas y necesidades de sus clientes, pues los mismos establecen algunos aspectos de calidad del servicio de hospedaje, como se presenta en la Tabla No. 6

**Tabla 6**

*Atributos de calidad*

<b>Aspecto observado por el cliente</b>	<b>Atributo de calidad</b>
Accesibilidad	Tiempo de espera y rapidez
Características y experiencia del personal	Amabilidad y aspecto físico
Producto	Calidad y precio
Aspectos externos	Superficie, limpieza
Aspecto de las instalaciones	Comodidad, decoración, música, temperatura
Aspectos complementarios	Relación cantidad-calidad-precio

Fuente: (Campa, 2007)

Considerando lo planteado por los diferentes autores, en la Tabla No. 7 se establecen los componentes a utilizarse en el presente proyecto de investigación para analizar la gestión empresarial en alojamientos turísticos categoría hostales.

**Tabla 7**

*Matriz variables y componentes gestión empresarial*

<b>Variables</b>	<b>Componentes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Sustento Teórico</b>
Gestión empresarial	Planificación	La actividad turística necesita de una adecuada planificación inicial, si se desea que un determinado territorio llegue a ser competitivo en el mercado turístico.	(Pulido & López, 2014) (Ortíz & Pérez, 2010) (Ripoll & Urquidi, 2010)
		La planificación permite detectar cuáles serían los impactos más importantes, con la finalidad de	(Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015)

CONTINUA →

---

	<p>minimizar los negativos y maximizar los beneficios potenciales.</p> <p>Es la manera como se ejecuta el trabajo de una entidad,</p> <p>El propósito del proceso de organización es diseñar estructuras, procesos y sistemas que originen elevados rendimientos a la organización y propicien un desempeño eficiente.</p>	<p>(Robbins &amp; Coulter, 2005)</p> <p>(Ortíz &amp; Pérez, 2010)</p> <p>(Much, 2006)</p> <p>(Stoner, Freeman, &amp; Gilbert, 1996).</p>
Organización		
	<p>El mantenimiento efectuado a las instalaciones de un alojamiento hotelero de manera preventiva implica un “conocimiento profundo” tanto de las instalaciones en general, como de los equipos; además es sumamente importante conocer el flujo del huésped en el hotel para contribuir a la satisfacción del cliente.</p> <p>Con un mantenimiento preventivo, la Administración de un alojamiento hotelero anticipa la corrección de averías reduciendo el gasto por reparaciones y maximizando el ahorro para el hostal.</p>	<p>(Fornero, 2015)</p> <p>(Campa, 2007)</p>
Mantenimiento e instalaciones		
	<p>El orden, limpieza y salubridad es considerada la carta de presentación de un alojamiento hotelero ante el cliente y organismos de regulación y control; por tal motivo, es de suma</p>	<p>(Campa, 2007)</p> <p>(Álvarez, 2007)</p>
Limpieza y salubridad		

---

---

	<p>importancia mantener planes de limpieza frecuente. De acuerdo a Pressplus Europe la limpieza es el factor más observado y valorado por los huéspedes indistintamente de la categoría de alojamiento hotelero en que se hospeden.</p>	
Satisfacción del cliente	<p>La evaluación de la satisfacción de clientes permite constatar si los hostales o alojamientos hoteleros están en la necesidad de corregir o mejorar procedimientos que se ven relacionados directamente con el cliente o que esté afectando el nivel de calidad de la prestación del servicio.</p>	<p>(Campa, 2007) (Exceltur, 2015) (Openmet Group, 2014)</p>
Gestión de talento humano	<p>El talento humano a más de ser un recurso fundamental a nivel administrativo y organización es un factor crítico para el desempeño competitivo de destinos turísticos.</p>	<p>(Ortíz &amp; Pérez, 2010) (Stoner, Freeman, &amp; Gilbert, 1996) (Pineda, Gómez, &amp; Muñoz, 2013)</p>
	<p>La gestión de talento humano en las actividades turísticas, tiene un impacto directo en los resultados pues el contacto y atención al cliente son elementos fundamentales para prestar un servicio de calidad e interacción con el cliente.</p>	<p>(Benavides, Muñoz, &amp; Parada, 2004) (Hidalgo, 2014) (Valls, 2000) (Otero, 2006)</p>
Comercialización / ventas	<p>Las ventas de un producto o servicio es de esencial importancia, ya que sin</p>	<p>(Díaz, 2013) (Valls, 2000)</p>

---

esta, no existiría la supervivencia de (Exceltur, 2015) las organizaciones empresariales, (Alfaro del Castillo, finalizando su comentario al indicar 2018) que influye en el éxito y el mejor resultado de la gestión.

El departamento comercial es de gran importancia ya que se alcanza una gestión eficaz y así el cumplimiento de metas, influyendo directamente en la estructura empresarial.

---

### **1.2.3. Relación de gestión empresarial y rentabilidad**

Las organizaciones desde tiempos remotos han logrado progresar por la implementación de procesos y establecimiento de metas, entre los que se puede destacar la búsqueda de rentabilidad, el incremento de plazas de trabajo, innovación en productos y servicios y el crecimiento de la sociedad, es así que se toma como punto de partida a la rentabilidad, considerada como “una herramienta clave para dirigir las actividades diarias de gestión empresarial” (Cano, Olivera, Balderrabano, & Pérez, 2013), de esta forma se obtiene como punto referencial que todas las operaciones pueden ser medidas, además de hacer posible la evaluación “a partir de valores reales obtenidos, la eficiencia de las estrategias implementadas y efectuar, por lo tanto, comparaciones en el contexto competitivo de una organización en el entorno socioeconómico actual” (Cano, Olivera, Balderrabano, & Pérez, 2013).

Por otra parte Fontalvo (2011), expone que a través de la evaluación de indicadores ayuda a mejorar la gestión, esta a su vez permite obtener información real sobre el comportamiento del sistema de estudio, “haciendo posible la creación de estrategias y herramientas de apoyo para la

toma de decisiones”, integrado la gestión financiera con el fin de evaluar rentabilidad y productividad, de esta forma se coincide con Navas (2009), ya que señala que una organización debe implementar medidas que le ayuden a ser más competitiva y eficiente, estas enfocada en la perspectiva económica y financiera.

Con lo antes mencionado se establece que la gestión empresarial, como lo expone Cano (2013) es una herramienta vinculada directamente con la rentabilidad, ya que permite evaluar las actividades diarias de la organización, obteniendo información real y que permita facilitar la toma de decisiones, buscando así mejorar su competitividad y eficiencia dentro del entorno socioeconómico. Por tal razón el análisis de rentabilidad aporta medidas que permiten cumplir con el cumplimiento de objetivos empresariales.

### **1.3. Enfoque teórico de rentabilidad**

“La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización.” (Nava Rosillón, 2009), la rentabilidad va relacionada entre las ganancias y la gestión para poder alcanzarla (EUMED, 2017) por medio de esta relación se puede medir la efectividad las acciones de la gerencia, pues el resultado demuestra las utilidades obtenidas por las ventas operacionales; así como, la optimización y utilización de inversiones. Las utilidades obtenidas por una organización es el reflejo de una administración competente y efectiva que ha realizado una planeación integral de costos y gastos. La rentabilidad permite tener a la gerencia y propietarios de la empresa tener una noción aplicable en acciones económicas en la que intervienen recursos materiales, humanos y financieros con el objetivo de cumplir los objetivos empresariales y obtener los resultados esperados.

La rentabilidad es interpretada como la capacidad que tienen las empresas para generar riqueza y beneficios para sus propietarios, esto está relacionada con el efecto multiplicativo entre el nivel de apalancamiento y la rentabilidad financiera (Sánchez, 1994). De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística INE (2017) el principal objetivo de los Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero es elaborar indicadores que faciliten al sector hotelero la toma de decisiones:

- a) RevPAR, Revenue per Available Room o Ingresos por Habitación Disponible.
- b) ADR, Average Daily Rate o Tarifa Media Diaria
- c) ARPAP, Adjusted RevPAR o Ingreso ajustado por habitación disponible
- d) GOPPAR, Gross Operating Profit Per Available Room o Beneficio Operativo Bruto por Habitación Disponible

Según el INE de España (2017), las variables, conjuntamente con el nivel de ocupación por habitaciones, influyen en gran parte dentro de los alojamientos hoteleros, permitiendo así, realizar un análisis del precio de los mismos. En un estudio publicado por la Red de Revistas Científicas de América Latina, en el año 2009, se publica un artículo relacionado con el tema de investigación, donde el autor menciona que la importancia de la gestión financiera, va relacionada con el alcance de objetivos que tiene la organización a fin de obtener eficiencia y eficacia dentro del manejo de recursos y ejecución de procesos (Terrazas, 2009)

Como parte de una gestión empresarial adecuada, es importante realizar un análisis financiero (Nava Rosillón, 2009) pues el forma parte de los procesos de información de una organización que da a conocer la situación actual y pronosticar un futuro. Por otra parte, esta herramienta permite indagar e identificar las características y tendencias del comportamiento gerencial, económico y financiero de una organización; así como, interpretar y evaluar la información contable que disponible reflejado de la utilización y manejo de recursos financieros que facilite la

identificación y detección de las deficiencias o desviaciones que pueden generarse durante la gestión empresarial.

Adicionalmente, Navas Rosillón (2009) expone que el análisis financiero es una herramienta que permite medir tanto el desempeño como la situación en torno al factor económico, permitiendo detectar falencias y a su vez permitiendo corregir dichos problemas presentados, consiguiendo de esta manera una situación estable para la empresa a mediano y a largo plazo. Debido a lo antes mencionado, es fundamental evaluar la situación actual de una organización y esto se puede obtener mediante un análisis financiero mediante la aplicación y cálculo de indicadores financieros que permiten evaluar las condiciones actuales de los indicadores financieros generales.

### 1.3.1. Componentes de la rentabilidad

La rentabilidad es la acción ya sea económica y física que represente recursos económicos o financieros, en sí es la obtención de resultados positivos dentro del ejercicio de su actividad económica, por tal motivo en la Tabla No. 8 se presentan los componentes de rentabilidad del sector de alojamiento.

**Tabla 8**

*Matriz variables y componentes rentabilidad*

Variables	Componentes	Descripción	Sustento teórico
Rentabilidad	Rentabilidad Ingresos totales por habitación disponible	Permite conocer el rendimiento financiero de estos establecimientos hoteleros, es decir el ingreso por habitación disponible. Dentro del	(Ríos, 2013) (INE, 2017) (Pérez & Velasco Gimeno, 2013)
	REVPAR	Revpar se ve inmersa la tarifa media por habitación que corresponde al precio de las habitaciones que se	(Tapia Moreno, 2015)

CONTINUA 

---

	ofertan a los huéspedes o clientes del servicio de hospedaje.
	Este índice financiero para los establecimientos hoteleros, son la combinación perfecta entre indicadores de ocupación y el ingreso por cada una de las habitaciones.
Tarifa media por habitación ADR	(Ríos, 2013) (INE, 2017) (Pérez & Velasco Gimeno, 2013) (Tapia Moreno, 2015)
Ingreso ajustado por habitación disponible ARPAP	Indicador utilizado para medir la gestión de ingresos y la eficiencia en la aplicación de políticas de precios a fin de ajustar el valor real de la rentabilidad por habitación disponible considerando los costos por habitación ocupada, entre ellos suministros de limpieza, uso de servicios básicos, etc.
Beneficio Operativo Bruto por Habitación Disponible GOPPAR	(INE, 2017) (Tapia Moreno, 2015) (Hoogenboom, 2012)
	Indicador útil para conocer el rendimiento de alojamientos hoteleros mediante un enfoque comparable de la estrategia de distribución. Esta medida considera los ingresos, costos y gastos operativos facilitando una valoración más precisa del beneficio potencial de un alojamiento hotelero.

---

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

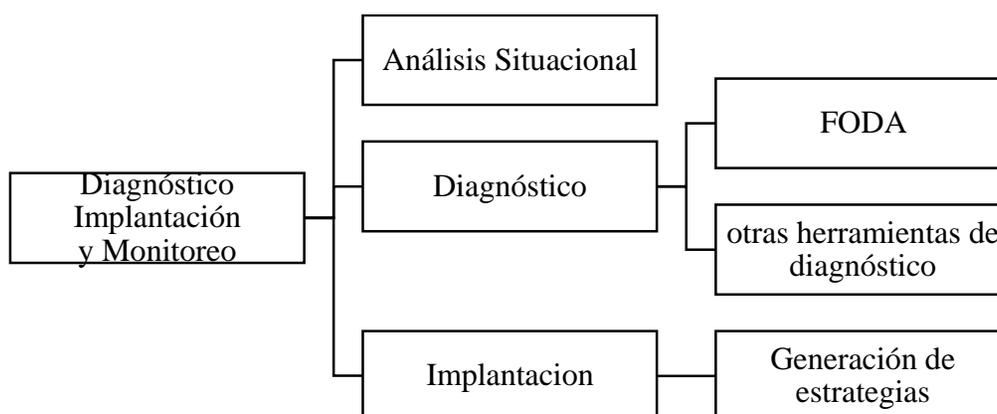
El capítulo II Marco Metodológico presenta la metodología que se aplicó en el proyecto de investigación, el mismo consiste en la descripción de dos metodologías que han fundamentado la ejecución de la investigación documental y de campo, el primero es el Modelo de Competitividad Sostenible de un destino turístico Diagnóstico Implantación Monitoreo – DIM que direcciona las tres fases principales de análisis de la gestión de un sistema turístico que son el análisis situacional, diagnóstico e implantación. El segundo es el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) que permite cuantificar y calificar la gestión en empresas del sector turístico en la fase de diagnóstico.

#### 2.1. Descripción de metodologías

##### 2.1.1. Modelo de Competitividad Sostenible de un destino turístico Diagnóstico Implantación Monitoreo - DIM

La metodología Diagnóstico-Implantación-Monitoreo DIM, según Ros conforma un conjunto de herramientas, vinculadas a apoyar en la planificación estratégica, permitiendo el desenvolvimiento oportuno para aprender y conocer de las falencias a través de la retroalimentación (Ros, y otros, 2006). Se diseñó la metodología DIM como una integración de estrategias competitivas enfocadas a la satisfacción de las expectativas de sus clientes, adicional a esto mencionan que es necesario generar un proceso de agregación de valor para crear un sistema turístico sostenible con la implantación de ventajas competitivas.

La metodología consta de tres etapas: análisis de la situación actual, diagnóstico y proyección de la situación



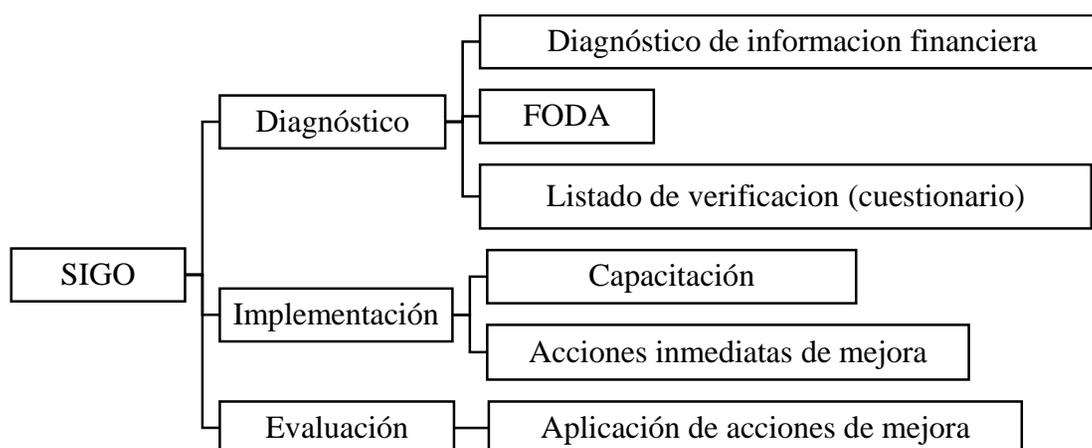
**Figura 9.** Modelo de Diagnóstico Implementación y Monitoreo

Fuente: (Ros, y otros, 2006)

### 2.1.2. Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)

El Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) fue elaborado por el Ministerio de Turismo de Ecuador sobre la referencia del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), este se llevó a cabo a través de un equipo técnico conformado por profesionales de la Compañía Ejido Asesores para efectuar la “Adaptación y Diseño del Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Turístico Ecuatoriano e Implementación Piloto del Sistema en un Destino Turístico de Ecuador.” (Ejido Asesores, 2017)

El sistema SIGO fue diseñado e implementado con el objetivo de iniciar con el desarrollo para promover las riquezas en cuanto a flora y fauna, se presenta en Ecuador, además de eso trata de fomentar el apoyo con las industrias turísticas de baja potencia, haciendo que de esta manera, genere atracción tanto al turismo nacional e internacional (Ejido Asesores, 2017), como se observa en la figura 10, esta presenta la estructura de la metodología la misma que utiliza 3 pasos similares a los que utiliza la metodología DIM (2006) , de esta forma concuerdan en algunos puntos.



**Figura 10.** Metodología del Sistema Inicial de Gestión Organizacional

Fuente: (Ejido Asesores, 2017)

Con las metodologías DIM (2006) y SIGO (2017), la primera está conformada por la estructura de un análisis situacional, un diagnóstico a través del uso del FODA, otras herramientas para involucrar a todos los actores y como punto final la implantación de estrategias de mejora, la segunda comparte el mismo criterio de la primera, estableciendo el uso de un FODA y la herramienta de recolección de información (cuestionario o encuesta), utilizada fin de obtener información correspondiente a los enfoques mencionados en la definición de la unidad de estudio, además de implementar acciones de mejora, es decir estrategias que permitan corregir problemas obtenidos con el diagnóstico, y por otra parte obtener una calificación de la gestión para el análisis respectivo con la rentabilidad.

## **2.2. Línea de la investigación**

### **2.2.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es mixto, se basa en la recolección y análisis de datos obtenidos tanto cualitativos (datos) como cuantitativos (información numérica), obteniendo de esta forma productos de los dos enfoques que sirven para la investigación. Sampieri (2008), de esta forma el

presente estudio utiliza el enfoque mixto, ya que permite a través de la recolección y análisis de la información, obtener una respuesta más clara a la pregunta de investigación presentada en el planteamiento del problema, además de brindar credibilidad y complementación de los datos analizados.

### **2.2.2. Tipología de la investigación**

En investigación se requiere generar conocimientos que permita resolver problemas, los mismos que a su vez puedan ayudar a la comunidad y a los sectores productivos de la economía (Lozada, 2014), de lo mencionado con anterioridad, la investigación fue de carácter aplicado ya que nos permitió obtener información sobre la realidad actual de los Alojamientos Turísticos, identificando así, resultados positivos o negativos dentro del tema de estudio, con lo cual emitirán criterios de valor con el fin de plantear soluciones a los conflictos presentados, mejorando de esta forma el sector analizado.

De acuerdo a lo descrito por la Biblioteca de la Universidad de Alcalá (2017), las fuentes de información hacen referencia a diversos documentos que permiten satisfacer una demanda de información o conocimiento para el desarrollo de una investigación y por otra parte Marcelo Gómez (2006) sustenta que dichas fuentes de información corresponden a investigaciones, publicaciones, catálogos, páginas web y demás que puedan ser útiles para la misma, además de que sirva como punto de partida y base para el estudio o investigación a realizarse de manera curricular o extracurricular.

Con lo antes expuesto, el presente proyecto utilizará información proporcionada tanto por las empresas públicas que registran a los alojamientos turísticos como “Quito Turismo” (2017), el “Departamento de Turismo del cantón Rumiñahui” (2017) y la Cámara de Turismo (Captur), así como también información bibliográfica obtenida de revistas de investigación científica, libros,

documentos de páginas web e información emitida por Organismos Gubernamentales, que aporten datos útiles y a su vez que permitan utilizarlo como punto de partida dentro del proyecto de investigación .

La investigación fue de carácter no experimental insitu, se utilizaron fuentes de información primarias (encuestas), siendo esta la más importante dentro de la investigación ya que fue desarrollada a tres enfoques (clientes, empleados y administradores) mientras que las fuentes de información secundarias corresponden a información de páginas gubernamentales (CAPTUR, Quito Turismo, Departamento de turismo de Rumiñahui), investigaciones y estudios dirigidos al sector turístico, una de estas fuentes fueron las encuestas aplicadas.

### 2.2.3. Diseño de la investigación

**Tabla 9**

*Diseño investigación*

<b>Diseño</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Su clasificación</b>	<b>Fuente de Información</b>
No experimental	Insitu	Explicativo se analizan el número de variables que se utilicen en la investigación. (Sampieri, 2008)	Cuantitativas: Primaria y Secundaria Cualitativas: Primaria

### 2.2.4. Definición de la unidad de estudio

Para proceder a definir la unidad de estudio se obtuvo de Quito Turismo según su catastro de alojamientos hoteleros al 15 de mayo del 2017 y el Departamento de Turismo del Cantón Rumiñahui con el catastro de los establecimientos del sector turístico, se muestran a continuación:

**Tabla 10**

*Número de alojamientos registrados en los cantones Quito y Rumiñahui.*

	QUITO	RUMIÑAHUI
<b>Albergue</b>	4	-
<b>Apartamento turístico</b>	9	-
<b>Cabaña</b>	4	-
<b>Campamento turístico</b>	1	-
<b>Casa de huéspedes</b>	6	-
<b>Hacienda turística</b>	4	-
<b>Hostal</b>	<b>508</b>	<b>10</b>
<b>Hostería</b>	41	5
<b>Hotel</b>	155	4
<b>Hotel apartamento</b>	2	-
<b>Lodge</b>	5	-
<b>Motel</b>	54	2
<b>Pensión</b>	177	8
<b>Refugio</b>	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>1207</b>	<b>29</b>

Fuente: Quito Turismo, Departamento de Turismo de Rumiñahui

Del análisis comparativo entre el catastro de Quito Turismo y la Cámara de Turismo del Cantón Quito, se obtuvo un total de 112 hostales que fueron sujetos de estudio para el presente proyecto de investigación.

### **Muestreo por conveniencia**

Se basa en este muestreo, ya que el presente estudio analiza una situación social, siendo necesario obtener el criterio de personas que tengan un conocimiento con respecto al tema de investigación, por esta razón es importante escoger la información dentro de los grupos a ser estudiados, pues al no ser considerada de esta manera se obtienen criterios y opiniones dudosas.

(Mantilla, 2015) Además cabe indicar que los resultados no son extrapolables. Teniendo en cuenta lo antes mencionado Valls (2000) complementa la información al proponer indicadores de medición de gestión hotelera dirigido a tres enfoques:

- a) Empleados: la satisfacción de los empleados, el clima laboral y su motivación influyen directamente en la satisfacción de los clientes, tanto en la atención como en la prestación del servicio.
- b) Clientes: La satisfacción de un consumidor es un indicador con cierto grado de complejidad para medir debido a su naturaleza abstracta y perspectiva de cada cliente; sin embargo, se puede observar en función de una serie de parámetros, Campa (2007) establece ciertos criterios para obtener información y evaluar la satisfacción de los consumidores en el área de alojamiento turístico, poniendo como ejemplo los más relevantes para la presente investigación:
  - Opinión global sobre el servicio facilitado por los empleados.
  - Amabilidad de los empleados cuando se ha requerido su ayuda.
  - Limpieza de las instalaciones y habitaciones.
  - Equipamiento y confort de las habitaciones.
  - Relación calidad precio.
  - Volvería al hotel.
  - Recomendará el hotel a otras personas.
  - Número de quejas por cliente.

- c) Procesos: La medición de los procesos tiene una relación importante con la satisfacción del cliente y con la competitividad de la empresa; generalmente se tiene concordancia con la eficacia, eficiencia y flexibilidad de actividades que se ejecutan.

Por esta razón la muestra por conveniencia del presente proyecto de investigación fue dividida de la siguiente manera:

- a) Encuestas a dueños o administradores
- Hostales en el Cantón Quito = 112
  - Hostales en el Cantón Rumiñahui = 10
- b) Encuestas a empleados = 62 (Este número es tomado en cuenta ya que al menos se espera el 51% de apoyo de los empleados de los hostales para completar la encuesta)
- c) Encuestas a clientes (Promedio de dos a tres clientes por hostel que brindaron apoyo voluntario para respuesta de la encuesta) = 305

**Tabla 11**

*Resumen del total de encuestas a aplicar*

MUESTRA	N° DE APLICATIVOS
Hostales Administradores o dueños	122
Empleados	62
Clientes	305
TOTAL	479

### **2.3. FASE I: ANÁLISIS SITUACIONAL**

Siguiendo la Metodología DIM (Diagnóstico Implantación y Monitoreo), que define en su estructura una serie de pasos a seguir, esta con el fin de evaluar la gestión de una organización, a través de la primera fase, se realizó una investigación con la cual se determina la situación real de

los establecimientos (Ros, y otros, 2006), con el fin de proceder a evaluar la gestión de los alojamientos turísticos. El análisis situacional se desarrolló en dos partes, detalladas a continuación:

### **2.3.1. Macro ambiente**

El análisis del macro ambiente se identificó a través de acontecimientos del exterior, los cuales pueden actuar como oportunidades o amenazas, para el presente trabajo de investigación, se consideró el entorno político, económico, socio cultural, tecnológico y geográfico (Kotler, 2003), continuando como siguiente punto se analizó los diferentes entornos estudiados: el político dentro del cual se considera la estabilidad del gobierno, políticas de bienestar, permisos de funcionamiento, obligaciones patronales, el enfoque económico integrado por inflación, índice de precios, PIB, intereses, tasa de interés activa, tasa de interés pasiva, impuestos, población económicamente activa, balanza turística , el para finalizar el enfoque tecnológico, cultural y ambiental.

### **2.3.2. Microambiente**

En el análisis del Microambiente, se enfoca en el interior de sector, pretendiendo medir y evaluar sus acciones dentro de la misma, por tal razón se utilizaron las 5 fuerzas de Porter (1990) para analizar la competitividad dentro de la industria, se identifica además que está conformada por factores como clientes, proveedores, competidores potenciales, servicios sustitutos y rivalidad competitiva, adicional a esto otros factores que se analizan son la capacidad de gestión, talento humano, la estructura comercial, la infraestructura tecnológica interna y los servicios que brinda el alojamiento turístico, los mismos que se expondrán en los resultados de esta investigación.

## **2.4. FASE II: DIAGNÓSTICO**

El diagnostico se lo realiza en base a las metodologías DIM y SIGO

### a) Estructura de la matriz de operacionalización de variables

Para obtener el formato de la encuesta, se describe en la Tabla No. 12 la matriz de operacionalización de variables, misma que describe las preguntas a aplicarse para evaluar la gestión empresarial en alojamientos turísticos categoría hostales en sus diferentes perspectivas de análisis:

**Tabla 12**

#### *Operacionalización de variables*

VARIABLES	INDICADORES	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Pregunta	Respuesta	Tipo de medida de escala	Enfoque
Gestión empresarial	Planificación	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Tiene un plan de seguridad para el hostel	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
		Primaria	Encuesta	Cuestionario	Tiene un plan de alojamiento	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
		Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elabora un presupuesto del hostel	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
		Primaria	Encuesta	Cuestionario	Tiene convenios con empresas de turismo para atraer más clientes	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
	Organización	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cómo considera la rapidez en el momento del registro	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Cliente
		Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cómo considera la capacidad de los empleados para resolver problemas	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Cliente
		Primaria	Encuesta	Cuestionario	Qué funciones desempeña	Atención al cliente Limpieza Polifuncion al	Nominal	Empleado
		Primaria	Encuesta	Cuestionario	Exige documentación de identidad al huésped	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
		Primaria	Encuesta	Cuestionario	Maneja un registro diario del perfil del huésped	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
		Primaria	Encuesta	Cuestionario	Se realiza publicidad en	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador

CONTINUA 

	Primaria	Encuesta	Cuestionario	medios digitales Cuenta con los permisos necesarios para su funcionamiento	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Mantiene convenios con compañías de taxis que cuenten con el permiso de operación	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Se da atención a quejas y reclamos de clientes	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Como califica la comodidad de la habitación	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Cliente
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Las herramientas proporcionadas son las adecuadas para realizar un buen trabajo	Si No	Ordinal	Empleado
Mantenimiento e instalaciones	Primaria	Encuesta	Cuestionario	En general, cómo usted considera la estructura física existente para realizar su trabajo	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Las instalaciones cuentan con facilidades de acceso para personas con capacidades especiales	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cuenta con el dinero necesario para cubrir con el mantenimiento de instalaciones	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cómo considera la limpieza del hostal	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Cliente
Limpieza y salubridad	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cómo considera la limpieza de la habitación	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Cliente

CONTINUA →

	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cumple con una plan de limpieza frecuente	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
Satisfacción del cliente	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cómo considera la Tranquilidad de la habitación	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Cliente
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Como considera la Amabilidad de los empleados	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Cliente
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cómo considera usted la calidad del servicio vs. valor pagado	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Cliente
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	El hostel brinda Seguridad en las instalaciones del hotel	Si No	Ordinal	Cliente
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Qué tan satisfecho se siente con el servicio recibido	Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatifecho	Intervalo	Cliente
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	En qué grado usted está satisfecho con su sueldo	Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatifecho	Intervalo	Empleado
Gestión de talento humano	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Goza de los beneficios sociales como aportación al IESS, pago de decimos	Si No	Ordinal	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cuánto recibe de remuneración	0-100 dolares 101-386 dolares 387-500 dolares mas de 500	Razón	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Que incentivos les recibe de sus empleadores	Bonos economicos Dias de vacaciones Articulos para el hogar	Nominal	Empleado

CONTINUA →

	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cual es su nacionalidad	- 0-3 meses	Nominal	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Qué tiempo usted labora en el hostel	3.1 - 6 meses mas de 6 meses	Razón	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cuántas horas labora en el hostel	1-5 horas 5:01 - 8 horas mas de 8 horas	Razón	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Usted se siente motivado a trabajar en el hostel	Si No	Ordinal	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	La empresa tiene interes en la superacion personal de sus empleado	Si No	Ordinal	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cómo evalúa usted las oportunidades de desarrollo profesional que la empresa ofrece	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cómo usted considera las condiciones de seguridad y prevención a accidentes de trabajo	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	Intervalo	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Ha recibido usted capacitaciones	Si No	Ordinal	Empleado
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cuenta con personal preparado	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Capacita a su personal	Si No	Ordinal	Dueño - Administrador
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cada que tiempo realiza capacitaciones a sus empleados	3 meses 6 meses 9 meses No realiza	Nominal	Dueño - Administrador
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cual es su nacionalidad	- 5-10 dolares	Nominal	Cliente
Comercialización / ventas	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio de hospedaje	11-15 dolares 16-20 dolares 21-25 dolares 26 a mas	Razón	Cliente
	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Estaría dispuesto	Si	Ordinal	Cliente

CONTINUA 



### **b) Diseño de la encuesta**

Los instrumentos de recolección de información que se utilizaron en la presente investigación son encuestas las mismas que fueron dirigidas a los clientes, empleados y administradores de hostales según la población detallada. (Anexo 6,7,8)

El presente proyecto de investigación se ha dividido en tres Fases, utilizando un enfoque mixto a través de fuentes cuantitativas y cualitativas, las mismas que permitirán obtener la relación de las variables. A continuación, se expone las fases correspondientes de acuerdo a las metodologías utilizadas, para analizar y evaluar la gestión de los alojamientos turísticos categoría hostales:

### **c) Codificación de resultados**

El proceso de codificación permite dar una numeración a las preguntas de las distintas encuestas, para desarrollar la tabulación y análisis correspondiente. Para establecer la codificación de los datos se prevé agruparlos de manera homogénea de acuerdo a los indicadores de estudio.

En la Tabla No. 13 se presenta los códigos establecidos para las encuestas.

**Tabla 13**

*Codificación*

Código	Respuesta
1	Quito
2	Rumiñahui
1	Dueño
2	Administrador
1	Si
2	No
1	3 meses
2	6 meses
3	Cada año

CONTINUA 

4	No realiza
1	Atención al cliente
2	Limpieza
3	Poli funcional
1	Excelente
2	Muy buena
3	Buena
4	Regular
5	Mala
1	0-100 dólares
2	101-386 dólares
3	387-500 dólares
4	Más de 500
1	Bonos económicos
2	Días de vacaciones
3	Artículos para el hogar
4	Ninguno
1	0-3 meses
2	3.1 - 6 meses
3	Más de 6 meses
1	1-5 horas
2	5:01 - 8 horas
3	Más de 8 horas
1	Muy satisfecho
2	Satisfecho
3	Poco satisfecho
4	Insatisfecho
5	Muy insatisfecho
1	5-10 dólares
2	11-15 dólares
3	16-20 dólares
4	21-25 dólares
5	26 a mas
1	Descanso
2	Trabajo
3	Vacaciones
4	Momentos

---

## d) Tabulación

El proceso de tabulación consiste en la agrupación de los datos obtenidos de las encuestas en tablas de acuerdo a la codificación establecida anteriormente, de esta manera se obtiene una base de datos para analizar la información en la herramienta estadística SPSS.

### 2.4.1. Análisis descriptivo y gráficos

Al finalizar la tabulación de la información contenida en las encuestas, se procede al análisis descriptivo de cada una de las preguntas, permitiendo obtener diagramas de barra que a su vez brindan información relevante para el análisis correspondiente.

### 2.4.2. Análisis de rentabilidad

Continuando con el uso de la metodología Sigo, se realiza el estudio de la información financiera (2017), a través del análisis de rentabilidad del sector turístico en el área de alojamientos hoteleros se efectúa sobre la base de indicadores de ingresos por habitación y grado de ocupación, de acuerdo a las siguientes fórmulas:

- a) REVPAR - Rentabilidad ingresos totales por habitación disponible

$$RevPAR = \frac{I_t}{\sum H_t}$$

Donde:

$I_t$  = Total de ingresos obtenidos en el periodo  $t$

$\sum H_t$  = Sumatoria de habitaciones disponibles en el periodo  $t$

$$RevPAR = ADR * \%O_t$$

Donde:

$ADR$  = Average Daily Rate, tarifa media diaria.

$\%O_t$  = Porcentaje de ocupación sobre el total de habitaciones

*disponibles en el período t*

b) ADR - Tarifa media diaria

$$ADR = \frac{I}{\sum H_v}$$

Donde:

*I = Total de ingresos obtenidos*

*$\sum H_v$  = Sumatoria de habitaciones vendidas*

c) ARPAP - Ingreso ajustado por habitación disponible

$$ARPAP = \frac{I_t - CV}{\sum H_t}$$

Donde:

*$I_t$  = Total de ingresos obtenidos en el periodo t*

*CV = Costos de venta del servicio de hospedaje*

*$\sum H_t$  = Sumatoria de habitaciones disponibles en el periodo t*

d) GOPPAR - Beneficio operativo bruto por habitación disponible

$$GOPPAR = \frac{I_t - CV - GOP}{\sum H_t}$$

Donde:

*$I_t$  = Total de ingresos obtenidos en el periodo t*

*CV = Costos de venta del servicio de hospedaje*

*GOP = Gastos operacionales*

*$\sum H_t$  = Sumatoria de habitaciones disponibles en el periodo t*

### **2.4.3. Calificación de la gestión empresarial**

De acuerdo a la Metodología del Sistema Inicial de Gestión Organizacional – SIGO, las empresas turísticas deben obtener una calificación mínima de 45 puntos de 90 posibles en el cuestionario de evaluación de la gestión empresarial.

Cuando la evaluación arroja una calificación menor a 45 puntos, indica que el establecimiento turístico no cuenta con una gestión adecuada para obtener el distintivo de calidad turística; adicionalmente, se analizan las brechas obtenidas de la calificación de gestión empresarial entre las perspectivas de los administradores, clientes y empleados, a fin de establecer las principales deficiencias de la gestión que permiten generar estrategias de mejora.

#### **2.4.4. Comprobación hipótesis: Relación gestión empresarial y rentabilidad**

Para realizar el proceso de comprobación de la hipótesis se utilizó, el análisis de correlación a través de la obtención de un número adimensional que está entre -1 y +1, y el centro de este siempre va a ser 0 (Mantilla, 2015), con lo antes mencionado, el criterio principal para validar el cruce de la calificación de la gestión versus la rentabilidad, se toma en consideración si: El nivel de significancia es  $>0.05$   $H_0$  se acepta, caso contrario  $H_1$  se acepta. De esta forma se obtendrá la respuesta de si existe una relación o no entre la gestión y la rentabilidad.

#### **2.4.5. FODA del sector**

Como segunda fase, se procede a realizar el análisis del FODA, basando en la situación actual de la FASE I, la herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas (Nikulín y Becker, 2015).

Según David (2008) se pueden plantear cuatro tipos de estrategias basados en el análisis FODA:

- a) FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- b) DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.  
Estrategias
- c) FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- d) DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

El propósito de la aplicación de esta herramienta es generar estrategias que contengan alternativas viables, mas no seleccionar qué estrategias son las mejores (David, 2008)

## **2.5. FASE III: IMPLANTACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de las variables del presente proyecto de investigación, se plantearon estrategias enfocadas a las cinco fuerzas de Porter (1998) que permitirán promover una gestión empresarial más adecuada para el desarrollo de las actividades de alojamiento en hostales y de esta manera contribuir a la disminución de la baja de tasas de ocupación.

Como la estrategia es definida como un camino enfocado al alcance y cumplimiento de los objetivos establecidos, para el desarrollo del mismo se parte desde la aplicación de una técnica de análisis FODA, que permite analizar para cada meta de la organización los factores internos y externos (Silva, 2003), y como complemento Michael Porter (1979) desarrolló el artículo en donde hace hincapié en “Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia” en el mismo

se analiza que, cinco fuerzas determinan una rentabilidad en un largo plazo en una entidad, debido al desarrollo de las actividades de negocios identificando como genera ventaja competitiva a través de la creación de valor.

“El esquema desarrollado por Porter se centra en las variables externas a la empresa, a las que se ha considerado los verdaderos factores explicativos de los rendimientos empresariales” (López, Castro, Mercado, & Trujillo, 2012). De acuerdo a Porter (1979) existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un sector, industria u organización:



**Figura 11.** Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Porter (1979)

Por otra parte, una organización puede lograr ser competitiva con el establecimiento de ventajas competitivas en dos aspectos: operativas y estratégicas. (Tamayo, Dávalos, & Ponce, 2015) La primera ha referencia al desempeño de las actividades de una mejor manera, mientras que la segunda, se relaciona a ser diferente frente a su competencia. Ambas ventajas competitivas permiten a una entidad generar una diferenciación, la misma que le permitirá preservarse en un entorno económico y de mercado.

## **CAPÍTULO III**

### **3. RESULTADOS**

El presente capítulo tiene como fin, exponer los resultados obtenidos del análisis de los sistemas de gestión empresarial en alojamientos turísticos categoría hostales a través de las diferentes fases de aplicación: FASE I Análisis situacional obtenido a niveles de macro y micro ambiente, en la FASE II obtenidos de información primaria con la aplicación de encuestas a los enfoques de clientes, empleados y administradores, aplicando un análisis descriptivo por pregunta de los diferentes componentes como Planificación, Organización, Gestión del Talento Humano, Mantenimiento e Instalaciones, Satisfacción del cliente, Limpieza y Salubridad.

Además, con la aplicación del análisis financiero encargado de evaluar el sector con los indicadores de rentabilidad para alojamientos turísticos REVPAR, ADR, ARPAP y GOPPAR, continuando con la obtención de la calificación de la gestión empresarial a través de la metodología SIGO, permitiendo utilizar los indicadores de rentabilidad y la calificación de la gestión para poder evidenciar la comprobación de la hipótesis. Culminando así con la presentación del FODA del sector, elaborado a través de la recolección de resultados del análisis situacional, análisis descriptivo de los componentes, evaluación de la rentabilidad y calificación de la gestión empresarial.

Con los resultados antes mencionado, en la FASE III se presenta la generación de estrategias las mismas que son desarrolladas a partir del diamante de Porter, es decir obteniendo así las 5 fuerzas: estrategias empresariales, estructura y rivalidad, condiciones de los factores, condiciones de la demanda y como punto final sectores de apoyo, auxiliares y relacionados.

#### **3.1. FASE I: ANÁLISIS SITUACIONAL**

##### **3.1.1. Macro ambiente**

El análisis del macro ambiente permite identificar acontecimientos del exterior pueden actuar como oportunidades o amenazas, para el presente trabajo de investigación, se consideró el entorno político, económico, socio cultural, tecnológico y geográfico.

Philip Kotler (2003), hace referencia a que el macro ambiente son las fuerzas que cercan a la organización y sobre las cuales no se puede realizar o ejercer control alguno y conforman amenazas que pueden verse presentadas en los entornos: político y social, económico, tecnológico, cultural y ambiental.

#### **a) Entorno político**

Según Calderón, el entorno político conforma el conjunto de leyes, normas y reglamentos que influyen directa o indirectamente en las organizaciones, afectando el desempeño de sus actividades, las mismas que pueden verse alteradas por el gobierno (Calderon, 2011).

- **Estabilidad del gobierno**

El gobierno de la República del Ecuador con su actual presidente el licenciado Lenin Moreno, Presidente Constitucional de la República del Ecuador desde el 24 de mayo del 2017 a la actualidad, predecesor de Rafael Correa Delgado quien se mantuvo en el cargo durante 10 años, de esta forma sigue al mando el movimiento político Alianza país, el mismo que es el más grandes del País.

ANÁLISIS: Diversos cambios en materia política, económica y legislativa

AMENAZA: Exceso de políticas de control a los hostales (ALTO IMPACTO).

- **Políticas de bienestar**

#### Permisos de funcionamiento

Para el funcionamiento legal en el sector hotelero dentro de los cantos Quito y Rumiñahui, se debe cumplir con los siguientes permisos otorgados por organismos competentes de control:

- Registro Actividad Turística
- Licencia Funcionamiento Turismo
- Permiso Sanitario
- Certificados de Salud Empleados
- Patente
- Rótulos y Publicidad Exterior
- Bomberos
- Licencia Ambiental (Quito)

ANÁLISIS: El establecimiento de permisos para el desarrollo de las actividades en el sector hotelero y turístico es de suma importancia debido que a través de políticas de control se puede garantizar un servicio en las condiciones idóneas para clientes y empleados.

OPORTUNIDAD: Servicios Certificados por entidades de control (IMPACTO MODERADO)

#### Obligaciones patronales

El desarrollo de las actividades turísticas en las que engloba a los servicios de alojamientos hoteleros debe contemplar el cumplimiento de obligaciones patronales a favor del personal que labora en relación de dependencia como lo establecen las leyes, códigos y reglamentos vigentes en el Ecuador. Entre las obligaciones se puede mencionar las siguientes:

- Décimo Cuarto Sueldo
- Presentar planilla de pago 14to. Sueldo
- Décimo Tercero Sueldo
- Presentar planilla de pago 13er. Sueldo
- Fondos de Reserva
- Pagar 15% utilidades a empleados
- Presentar planilla pago 15% utilidades
- Remuneraciones a empleados

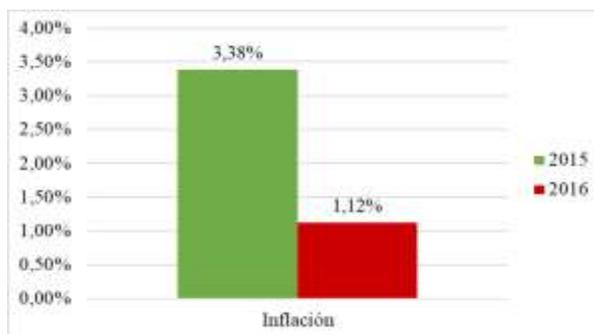
- Aportes Seguro Social Empleados
- Repartir 10% por Servicio
- Presentar Panilla de Pago 10% Servicio
- Aplicar % de Discapacitados en nómina

ANÁLISIS: Las políticas económicas y laborales no han sufrido cambios significativos e incremento de beneficios sociales a empleados, esta situación permite mantener una estabilidad tanto económica para los empleadores como laboral para el personal en relación de dependencia.

## b) Entorno económico

### • Inflación

Este aspecto de la economía, es un factor que influye en gran medida el desarrollo de las empresas del sector turístico y hotelero puesto que se ven afectados a través del crecimiento o disminución los consumidores. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC (2017), Ecuador reflejo una inflación del 1,12% anual durante el año 2016, esto tomado en consideración con el año 2015, en donde se obtuvo el 3,38%, esto dado por el IPC (Índice de Precios al Consumidor).



**Figura 12.** Inflación anual al 2016.

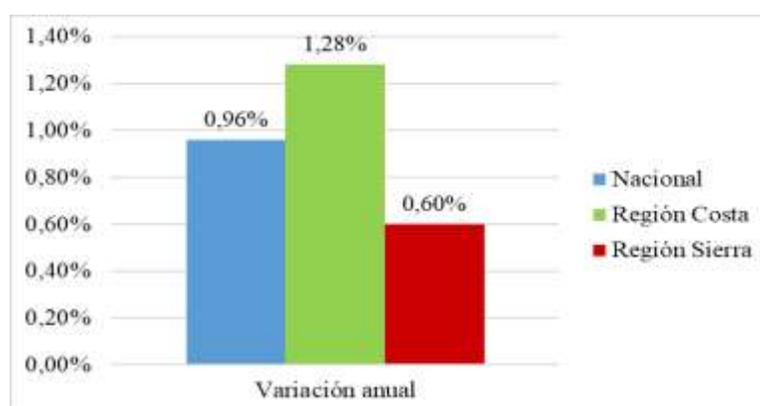
Fuente: INEC (2017)

ANÁLISIS: Al mantener un índice de inflación bajo, implica el incremento de la demanda y consumo de bienes y servicios, beneficiando la productividad a nivel nacional.

OPORTUNIDAD: Bajo índice de inflación (IMPACTO MEDIO)

- **Índice de precios**

El INEC (2017) ha analizado la variación porcentual de precios a nivel nacional y regional, obteniendo que la Costa mantiene el 1,28% de variación anual y en la Región Sierra el 0,60%.



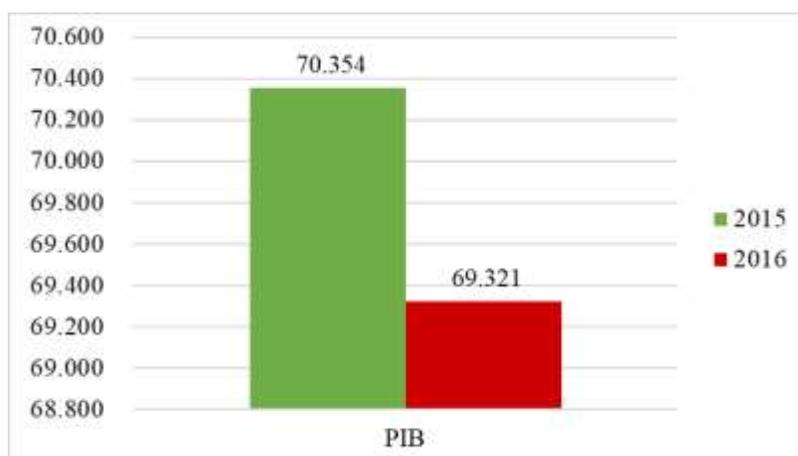
**Figura 13.** Inflación anual y por regiones.

Fuente: INEC (2017)

ANÁLISIS: La variación de índices de precios principalmente en la región sierra, significa una estabilidad razonable entre los precios y el consumo de bienes y servicios generando incremento de la demanda y beneficio a la productividad a nivel regional.

- **Producto Interno Bruto - PIB**

La Asociación de Bancos Privados del Ecuador en el Boletín Macroeconómico (2017) informa que el PIB real para el año 2015 correspondió a 70.354 mientras que al 2016 descendió a 69.321, obteniendo una tasa porcentual de crecimiento por -1,47%.



**Figura 14.** PIB real a diciembre 2016.

Fuente: Asobanca (2017)

**ANÁLISIS:** El índice macroeconómico del PIB, indica una disminución del valor monetario en la producción de bienes y servicios durante el año 2016.

**AMENAZA:** Reducción en la proyección del PIB (IMPACTO ALTO)

- **Intereses**

“Precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período” (Superintendencia de Bancos, 2009). La tasa de interés corresponde al porcentaje de rendimiento que se genera en relación al capital comprometido como crédito o préstamo a través de un instrumento de deuda.

- **Tasa de Interés Activa**

La tasa de interés activa corresponde al rédito que el usuario de un crédito debe pagar al intermediario financiero por la utilización del capital en un plazo establecido de tiempo.

Entre las máximas tasas de interés a las cuales pudieron aplicar los hostales ubicados en los cantones Quito y Rumiñahui en el año 2016, son las siguientes:

- Microcrédito Minorista 30.50%
- Microcrédito de Acumulación Simple 27.50%

- Microcrédito de Acumulación Ampliada 25.50%

ANÁLISIS: Se ha tomado como referencia las tasas activas máximas en el sector microcrédito debido a que los alojamientos hoteleros, principalmente hostales, pueden constituirse como personas naturales o jurídicas y sus ventas pueden ser inferiores a US\$100.000. A pesar que las tasas de interés activas por microcrédito son las más altas en comparación a los sectores productivo, comercial, consumo, educativo, inmobiliario, vivienda de interés público e inversión pública; la concesión de créditos se ha mantenido estable, sin un indicio de incremento del rédito de tasas de interés activa

AMENAZA: Altas tasas de interés para préstamos (ALTO IMPACTO)

- **Tasa de Interés Pasiva**

La tasa de interés pasiva corresponde al rédito que el intermediario financiero paga por las captaciones de dinero. A diciembre de 2016 existen diversas formas para la captación de recursos a través de los siguientes instrumentos financieros:

- Depósitos a plazo 5.12%
- Depósitos monetarios 0.62%
- Operaciones de Reporto 0.17%
- Depósitos de Ahorro 1.28%
- Depósitos de Tarjetahabientes 1.29%

ANÁLISIS: Las tasas de interés pasivo a las que se podrían colocar los excesos de liquidez no generan mayores beneficios; además, no existe indicio de incremento de acuerdo a políticas emitidas por el Banco Central del Ecuador.

AMENAZA: Bajas tasas de interés pasivas (IMPACTO MEDIO)

- **Impuestos**

Las principales obligaciones tributarias que los alojamientos hoteleros corresponden a:

- Declaración Impuesto a la Renta
- Anexo Imp. Renta (Rel. Dependencia)
- Anticipo Impuesto a la Renta
- Retenciones en la Fuente - Renta
- Impuesto al Valor Agregado - IVA
- Impuesto Consumos Especiales
- Anexos Transaccionales (IVA /ICE /IR)
- Declaración Patrimonial

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas-SRI los impuestos son recursos que aportan los ciudadanos y son recaudados con el propósito de financiar las obras y proyectos que son planificados y administrados por el gobierno.

“El desarrollo de un país implica generar crecimiento económico, estabilidad de precios que permitan alcanzar el bienestar económico, social e incluso cultural de la población.” (SRI, 2017)

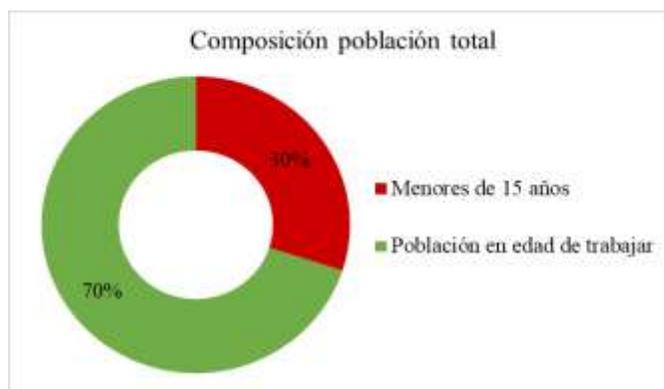
ANÁLISIS: Los tributos establecidos para alojamientos hoteleros no han realizado cambios sustanciales en los últimos años, manteniendo una estabilidad económica e impositiva.

OPORTUNIDAD: Impuestos estables (IMPACTO MODERADO)

• **Población económicamente activa**

El INEC (2016) mediante la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo detectó que:

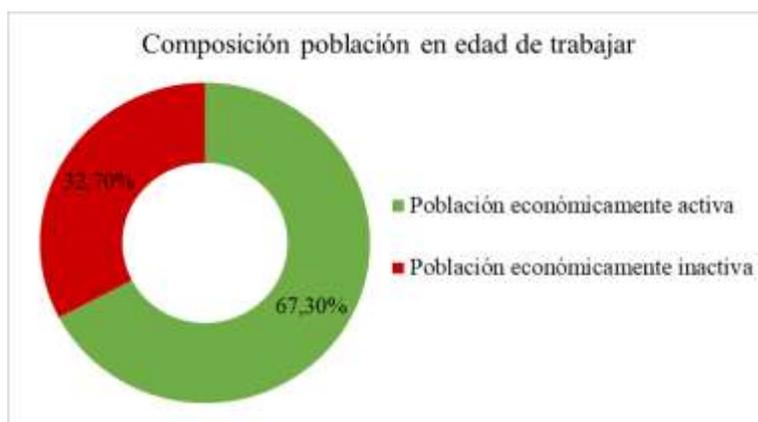
- De la población total, el 70,0% está en edad de trabajar



**Figura 15.** Población en edad de trabajar.

Fuente: INEC (2016)

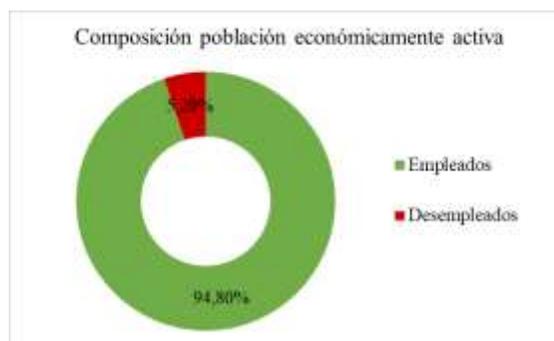
- El 67,3% de la población en edad de trabajar, se encuentra económicamente activa.



**Figura 16.** Población económicamente activa.

Fuente: INEC (2016)

- De la población económicamente activa, el 94,8% son personas con empleo considerando a las personas que son asalariados e independientes.



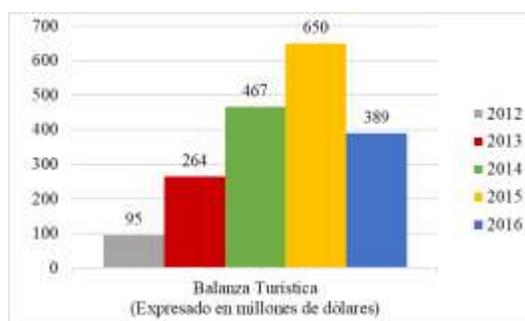
**Figura 17.** Población con empleo.

Fuente: INEC (2016)

ANÁLISIS: Se identifica una estabilidad laboral en el año 2016 arrojando índices altos de población económicamente activa con empleo.

- **Balanza Turística**

La balanza turística en el Ecuador registró un saldo positivo por un valor de \$389 millones de dólares aproximados a diciembre de 2016, esta situación ha sido consecutiva en los últimos cinco años, debido a que el turismo ha generado mayor ingreso que salida de divisas (El Comercio, 2017)



**Figura 18.** Balanza turística

Fuente: INEC (2016)

ANÁLISIS: La balanza turística se ha mantenido con saldos positivos; sin embargo, en el año 2016 tras los incidentes ocurridos por el terremoto en Ecuador, se disminuyeron los ingresos por

concepto de turismo. Esta situación tiene una tendencia a mejora por campañas de turismo solidario que favorecen no solo a la provincia de Manabí sino a todo el país.

OPORTUNIDAD: Incremento anual de ingresos por turista (IMPACTO MODERADO)

### c) Entorno socio cultural

El entorno sociocultural hace referencia a procesos y acontecimientos relacionados con “aspectos sociales y culturales de una comunidad o sociedad” (Bembibre, 2009).

#### • Empleo

Al 31 de diciembre de 2016 de acuerdo al INEC, la población con empleo asciende a 7.463.579 de la población económicamente activa; para tal efecto, se consideran las siguientes formas de empleo: empleo adecuado/pleno, subempleo, empleo no remunerado, otro empleo no pleno, empleo no clasificado

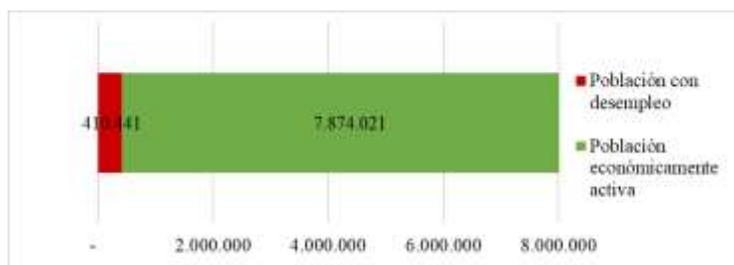


**Figura 19.** Clasificación población por tipo de empleo.

Fuente: Tomado de INEC (2016)

#### • Desempleo

La población desempleada para diciembre de 2016 ascendió a 410.441 correspondiente al 5,21% de la población económicamente activa



**Figura 20.** Población con desempleo.

Fuente: INEC (2016)

OPORTUNIDAD: Alta disponibilidad de contratación (IMPACTO MEDIO)

- **Sueldos y salarios**

El salario básico regido para el año 2016 fue de US\$366,00 y para el año 2017 se realizó un incremento de 2.46% para ascender a un valor de US\$375,00



**Figura 21.** Salario básico.

Fuente: INEC (2016)

ANÁLISIS: El salario básico no evidencia un incremento significativo que afecte a los presupuesto y flujo de caja para los hostales.

OPORTUNIDAD: Baja tasa de incremento salarial anual (IMPACTO MEDIO)

- **Migración**

Según la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES (2017) desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016 un total de 1'352.405 ciudadanos extranjeros ingresaron a Ecuador, mientras que 1'323.235 salieron del país.

Por otro lado, a comparación del año 2015, se registró una disminución. Puesto que 1'544.463 ciudadanos extranjeros que ingresaron a Ecuador, es decir 192.058 más que el 2016. Esta situación se origino debido al terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016, mismo que generó inseguridad en turistas nacionales y extranjeros.



**Figura 22.** Migración

Fuente: INEC (2016)

AMENAZA: Reducido ingreso de extranjeros al país

- **Moda**

Las tendencias turísticas en las que se encuentra Ecuador con respecto a la decisión de los turistas al momento de elegir un destino, se ve reflejado en el artículo de Sustainable Trip (Ochoa, 2014) ya que hace mención a que actualmente es catalogado como un país de moda.

De esta forma además de tener varios premios emitidos por World Travel Awards permiten ser considerado unos de los puntos claves dentro del turismo a nivel Latinoamérica, reconociendo las maravillas turísticas dentro de Ecuador como Galapagos, Quito, La mitad del Mundo, entre otros.

OPORTUNIDAD: Alto atractivo turístico (Alto Impacto)

- **Salud de las personas que trabajan ahí**

El permiso de sanidad (Ministerio de Salud, 2012) correspondiente a los empleados que laboran en un establecimiento hotelero, es uno de los requisitos que resguardan la seguridad que deben tener los huéspedes o clientes de los servicios de hospedaje, además de estable

**d) Entorno tecnológico**

El entorno tecnológico según el Ergonomista, menciona que el desarrollo tecnológico se encuentra cambiando frecuentemente, de esta manera afecta a las organizaciones que no pueden adaptarse a esta clase de cambios, generando a su vez problemas, que conllevarían a reducir la eficiencia y eficacia de estos negocios (El Ergonomista, 2009).

El constante desarrollo de aplicaciones y medios por los cuales puede acceder a una lista de alojamientos en diferentes destinos ha ido teniendo mucha acogida, una de estas aplicaciones es Booking.com, en esta se contiene una amplia lista de hoteles, hostales, hosterías y demás a las cuales puedes acceder en un destino como Quito, Sangolquí, San Rafael, entre otras.

OPORTUNIDAD: Incremento de mercado vía web (IMPACTO MEDIO)

AMENAZA: Altas comisiones cobradas por empresas creadoras de aplicaciones (ALTO IMPACTO)

**e) Entorno geográfico**

Quito, una ciudad de grandes extensiones, capital de la República del Ecuador, está delimitado al norte por la Provincia de Imbabura, al Sur por los cantones Mejía y Rumiñahui, al este la provincia de Napo y los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, al oeste por los cantones Los Bancos Pedro Vicente Maldonado y además de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

El cantón Rumiñahui está ubicado en la provincia de Pichincha, cuya extensión es de 134.15 kilómetros (Ecuador Turístico, 2011).

El cantón Quito tiene la presencia del nuevo aeropuerto de Tababela, pero su accesibilidad también permite que el cantón Rumiñahui cuente con una perfecta acogida de los turistas nacionales o extranjeros que tiene el mismo.

OPORTUNIDAD: Accesibilidad al aeropuerto (IMPACTO MEDIO)

AMENAZA: Competencia cerca del aeropuerto (ALTO IMPACTO)

### 3.1.2. Micro ambiente

#### a) Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- **Clientes**

El sector hotelero cuenta con todo tipo de clientes a nivel nacional y del exterior que sean personas naturales con edades desde los 18 años o personas jurídicas para la contratación del hospedaje; sin embargo, los usuarios pueden corresponder a personas de cualquier edad. Entre los motivos más importantes para el viaje y hospedaje de un turista se puede encontrar:



**Figura 23.** Motivo viaje turismo.

Fuente: Quito en Cifras (2015)

La mayoría de los visitantes de Quito son de nacionalidad estadounidense, colombiana, española, venezolana, canadiense, alemana, argentina y británica.



**Figura 24.** Nacionalidad del turismo en Quito.

Fuente: Quito en Cifras (2015)

DEBILIDAD: Baja atención al cliente (ALTO IMPACTO), disponibilidad inmediata de habitaciones (IMPACTO MODERA)

#### • Proveedores

El sector hotelero debe trabajar con varios proveedores, ya que debe cubrir las necesidades y requerimientos de sus clientes. A continuación, se mencionan los bienes y servicios que deben contratarse con proveedores para cumplir sus actividades y asegurar la satisfacción de los usuarios de los alojamientos hoteleros:

- Regalías
- Publicidad y Marketing
- Seguros
- Mantenimiento y reparaciones
- Impuestos, contribuciones y otros
- Servicios básicos

- Limpieza y saneamiento
- Suministros de oficina
- Alimentación

FORTALEZAS: Alta calidad en servicios de limpieza (IMPACTO ALTO), productos complementarios (IMPACTO ALTO)

DEBILIDAD: Falta de presupuesto para realizar pagos oportunos a los proveedores (ALTO IMPACTO)

- **Competidores Potenciales**

Los nuevos aspirantes a ser parte de las amenazas dentro de los alojamientos hoteleros son:

**Tabla 14**

*Nuevos aspirantes a ser competidores para alojamientos hoteleros*

	QUITO	RUMIÑAHUI
Apartamento turístico	9	-
Casa de huéspedes	6	-
Pensión	177	8

Fuente: Quito Turismo, Departamento de Turismo de Rumiñahui

ANÁLISIS: Los competidores actuales en los cantones Quito y Rumiñahui, se ven mucho mejor administrados y con mayor publicidad, es por ello que en la actualidad con el uso de la tecnología interna expansión y dispersión, es por ello que estos establecimientos son los más frecuentados para hacer uso de sus instalaciones en cualquier parte de los cantones

DEBILIDADES: Inadecuada administración (ALTO IMPACTO), baja publicidad (ALTO IMPACTO)

- **Servicios Sustitutos**

Los servicios sustitutos dentro de los alojamientos hoteleros forman parte importante y al sector las que representan un impacto son las más altas como lo menciona la siguiente tabla:

**Tabla 15**

*Servicios sustitutos para los alojamientos hoteleros*

	QUITO	RUMIÑAHUI
<b>Albergue</b>	4	-
<b>Cabaña</b>	4	-
<b>Campamento turístico</b>	1	-
<b>Hacienda turística</b>	4	-
<b>Hostería</b>	41	5
<b>Hotel</b>	155	4
<b>Hotel apartamento</b>	2	-
<b>Lodge</b>	5	-
<b>Motel</b>	54	2
<b>Refugio</b>	1	-

Fuente: Quito Turismo, Departamento de Turismo de Rumiñahui

**ANÁLISIS:** Los establecimientos que tienen mayor acogida y que afectan a los hostales son los hoteles, moteles y las hosterías porque al momento de realizar mejoras, estas ocupan recursos económicos mucho más amplios que los hostales.

**DEBILIDAD:** Reducida inversión en mejoras (ALTO IMPACTO)

- **Rivalidad Competitiva**

El amplio mercado al que cubren los hostales, forme parte importante dentro de las fortalezas del sector, que de acuerdo a factores como su ubicación, precio y gran dispersión al que prestan el servicio.

**ANÁLISIS:** El sector hostales en los cantones Quito y Rumiñahui tiene gran expansión y dispersión, es por ello que estos establecimientos son los más frecuentados para hacer uso de sus instalaciones en cualquier parte de los cantones

**FORTALEZA:** Gran cobertura de servicio (ALTO IMPACTO)

#### **a) Capacidades de gestión**

El número de empleados requeridos para brindar el servicio de los hostales generalmente se ve reducido al tamaño que cada uno de los establecimientos y al número de habitaciones.

**ANÁLISIS:** En Quito generalmente el personal que labora en los hostales no permite satisfacer las necesidades de las capacidades de gestión, ya que por motivos de recortar gastos, estos suelen evitar contratar vario empleados, con esto e afectado su capacidad de atender a la demanda que tienen los hostales (Goicochea, 2009).

**FORTALEZA:** Baja cantidad de personal (ALTO IMPACTO)

#### **b) Talento humano**

El personal del sector hostales, son en gran parte no es capacitado con frecuencia, de esta manera al momento de prestar los servicio de limpieza de las habitaciones, suelen cometer errores que pueden causar problemas directos con los clientes (Suco & Moreira, 2013).

**ANÁLISIS:** El incremento de formas de pago en el sector hostales ayuda a poder percibir el ingreso de más turistas nacionales y extranjeros, permitiendo incluso diferir sus días de estancia.

**OPORTUNIDAD:** Personal poco capacitado (ALTO IMPACTO)

#### **c) Comercial**

Las formas de pago se han ido actualizando hasta alcanzar la utilización de pago a través de tarjetas de crédito, pago con dinero electrónico y a través de PayPal (El Comercio, 2014)

**ANÁLISIS:** El incremento de formas de pago en el sector hostales ayuda a poder percibir el ingreso de más turistas nacionales y extranjeros, permitiendo incluso diferir sus días de estancia.

**OPORTUNIDAD:** Amplias formas de pago

#### **d) Tecnológico interno**

Se ha iniciado utilizando aplicaciones como Booking, Despegar, Trivago y otras que permiten ayudar a los hostales a realizar las reservas sin estar presente en el lugar exacto del hostel (El Comercio, 2015)

**ANÁLISIS:** El uso de aplicaciones para poder publicitar y hacer reservas en hostales de los cantones Quito y Rumiñahui, permiten estar abiertos a muchos más extranjeros que buscan nuevas formas de realizar reservaciones a través de la web, ahorrando tiempo y dinero.

**FORTALEZA:** Alta atracción para turistas extranjeros (IMPACTO MODERADO)

#### **e) Servicio**

Los servicios que prestan los hostales en la actualidad no solo permiten generar ingresos por los días de pernoctación de los huéspedes, turistas nacionales y extranjeros, sino también a la nueva forma de ampliación del servicio por horas, en las cuales son utilizados por momentos o como el sustituto de los moteles pero de forma económica (Reyes & Soria, 2011).

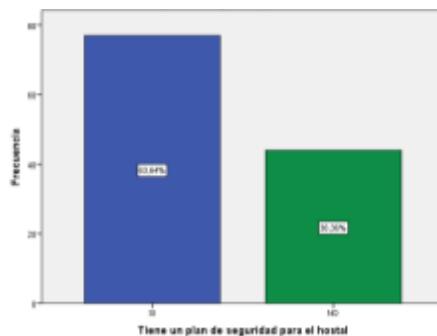
**ANÁLISIS:** El ser un servicio sustituto muy económico con respecto a los moteles, por parte del sector de los hostales, permite percibir un ingreso económico extra, con el fin de poder cubrir costos y gastos internos de los hostales.

**FORTALEZA:** Servicios sin restricción de actividades (IMPACTO MODERADO)

## 3.2. FASE II: DIAGNÓSTICO

### 3.2.1. Análisis descriptivo de los resultados

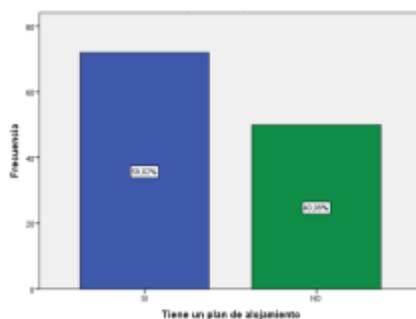
#### a) Componente I: Planificación



*Figura 25.* Plan de seguridad hostel

#### Análisis:

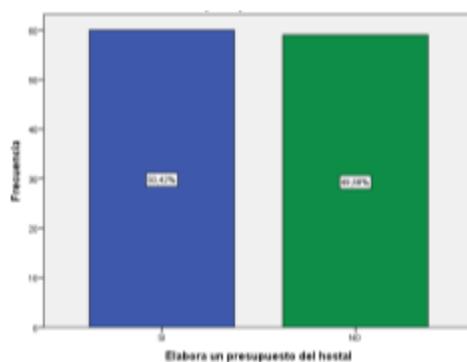
Pregunta 8: ¿Tiene un plan de seguridad para el hostel? Del total de encuestas aplicada a los Administradores de los Hostales, el 63,64% indicó que si disponen de un plan de seguridad, mientras que el 36,36% no.



*Figura 26.* Plan de alojamiento

#### Análisis:

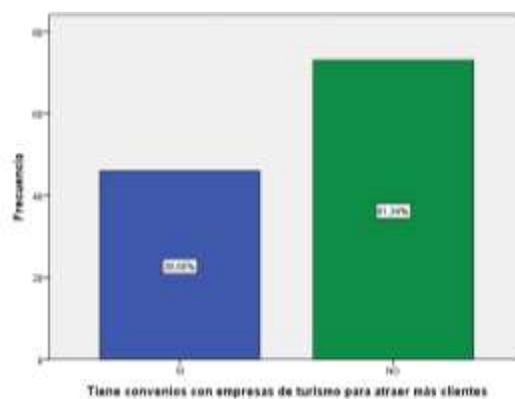
Pregunta 9: ¿Tiene un plan de alojamiento? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 59% indicó que si disponen de un plan de alojamiento, mientras que el 36,36% no.



**Figura 27.** Presupuesto del hostel

### **Análisis:**

Pregunta 10: Elabora un presupuesto del hostel? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 50,4% indicó que si elabora un presupuesto para su hostel, mientras que el 49,6% restante no.

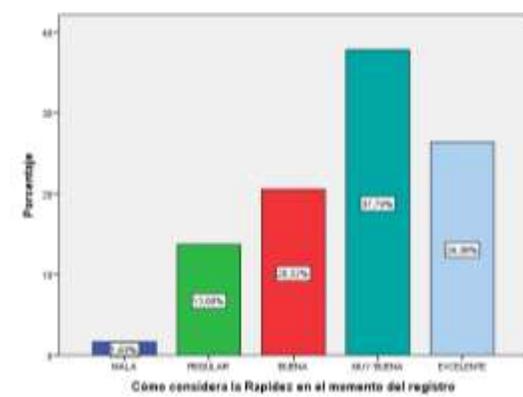


**Figura 28.** Convenios con empresas de turismo

### **Análisis:**

Pregunta 11: ¿Tiene convenios con empresas de turismo para atraer más clientes? El 61,3% indicó que no tiene convenios con empresas de turismo para atraer más clientes, mientras que el 38,7% si.

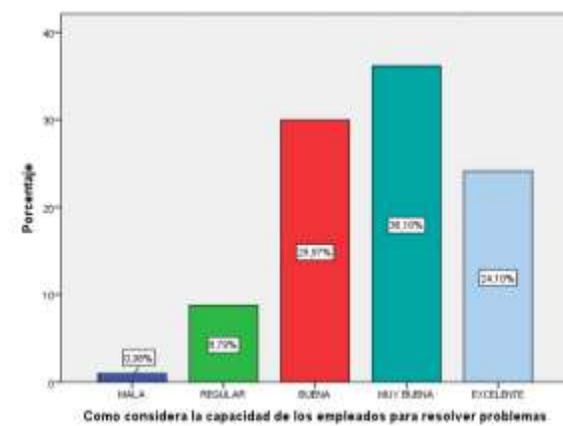
### **b) Componente II: Organización**



**Figura 29.** Rapidez de registro

### **Análisis:**

Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 2: Como considera la rapidez en el momento del registro? Del total de encuestas aplicadas a los clientes de Hostales, el 37,8% de los clientes indicaron que la rapidez con la que son atendidos cuando se registran en muy buena, el 26,4% excelente, el 20,5% buena, el 13,7% regular y el 1,6% mala.



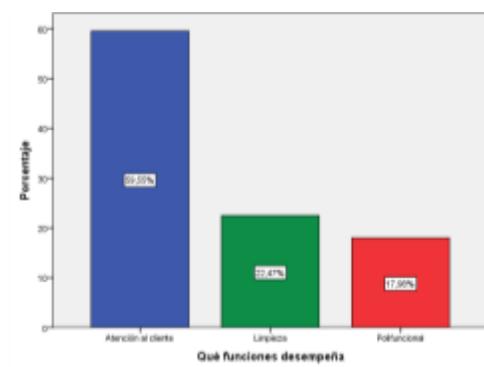
**Figura 30.** Capacidad de resolver problemas

### **Análisis:**

Pregunta 3: ¿Cómo considera la capacidad de los empleados para resolver problemas?, el 36% de los clientes indicaron que la capacidad para resolver problemas por parte de los empleados del

hostal es muy buena, el 30% señaló que es buena, el 24,1% excelente, el 8,8% regular y el 1% mala.

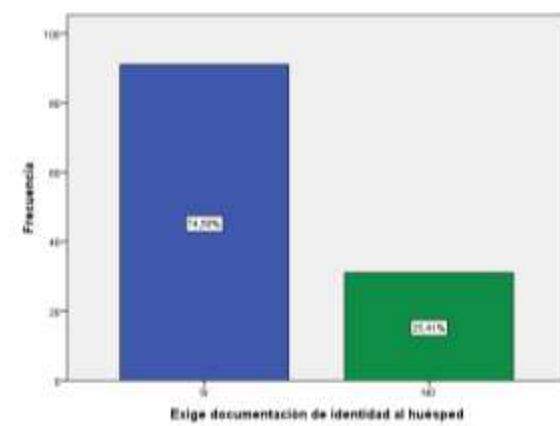
Esta situación demuestra que, de acuerdo a la perspectiva del cliente, los empleados cuentan con una actitud y aptitud adecuada para solventar necesidades y requerimientos que permitan mantener y elevar nivel de satisfacción de la prestación del servicio de hospedaje.



*Figura 31.* Funciones de empleados

### **Análisis:**

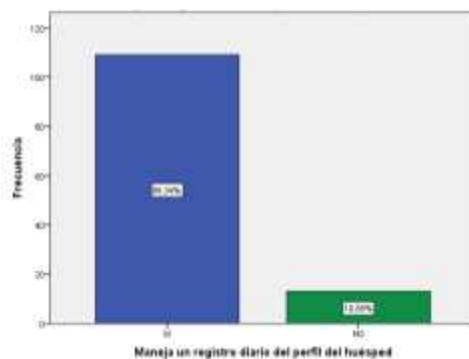
Pregunta 2: ¿Qué función desempeña? El 59,6% de los empleados indicaron que sus funciones van dirigidas a la atención al cliente, mientras que el 22,5% van relacionadas con el área de limpieza y el 18% ejercen funciones poli funcionales.



*Figura 32.* Documentación de identidad

**Análisis:**

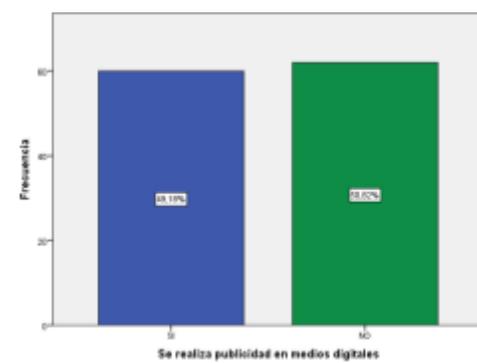
Pregunta 12: ¿Exige documentación de identidad al huésped? El 74,6% indicó que si tiene exige documentación de identidad al huésped, mientras que el 25,4% no.



**Figura 33.** Registro diario del huésped

**Análisis:**

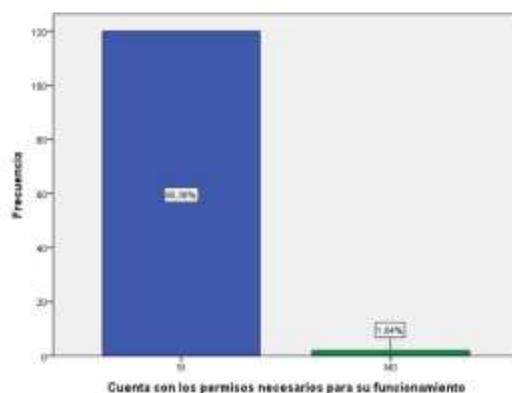
Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 13: Maneja un registro diario del perfil del huésped? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 89,3% indico que sí, mientras que el 10,7% restante índico que no.



**Figura 34.** Publicidad en medios digitales

**Análisis:**

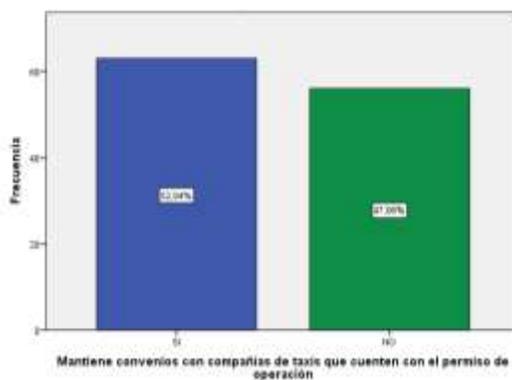
Pregunta 14: ¿Se realiza publicidad en medios digitales? El 50,8% indicó que no realiza publicidad en medios digitales, mientras que el 49,2% si



**Figura 35.** Permisos de funcionamiento

### **Análisis:**

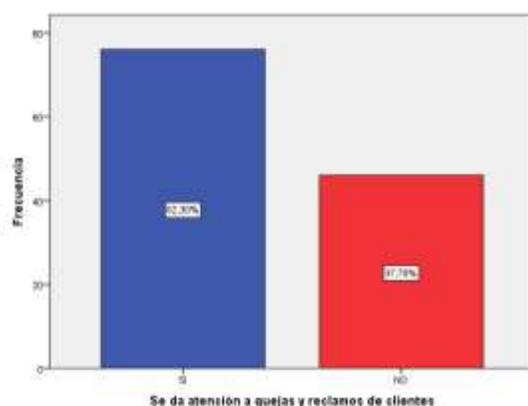
Pregunta 15: ¿Cuenta con los permisos necesarios para su funcionamiento? El 98,4% indicó que cuenta con los permisos necesarios para su funcionamiento, mientras que el 1,6% no.



**Figura 36.** Convenios con compañías de taxis

### **Análisis:**

Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 16: Mantiene convenios con compañías de taxis que cuenten con permisos de operación? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 52,9% indicó que mantienen convenios, mientras que el 47,1% restante indicó que no.

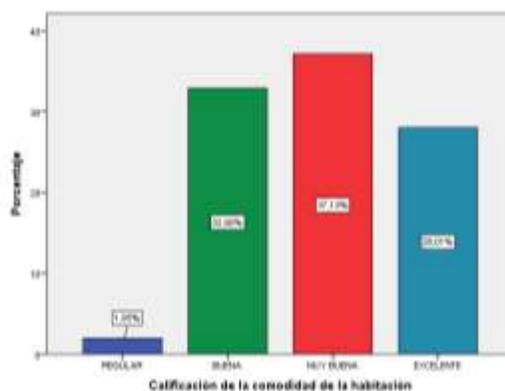


**Figura 37.** Atención quejas y reclamos.

### **Análisis:**

Pregunta 17: ¿Se da atención a quejas y reclamos de clientes? El 62,3% indicó que si dan atención a quejas y reclamos de clientes, mientras que el 37,7% no

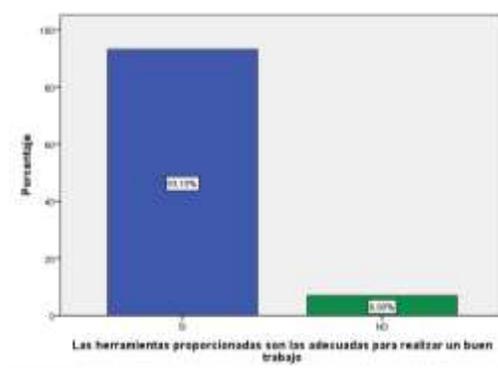
### **c) Componente III: Mantenimiento e instalaciones**



**Figura 38.** Comodidad habitación

### **Análisis:**

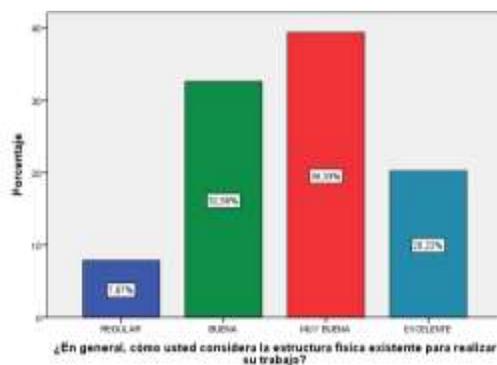
Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 4: Calificación de la comodidad de la habitación? Del total de encuestas aplicadas a los clientes de Hostales, el 37,1% de los clientes calificaron a la comodidad de la habitación como muy buena, el 32,90% buena, el 28,1% excelente, y el 2% regular.



**Figura 39.** Herramientas para realizar el trabajo

### Análisis:

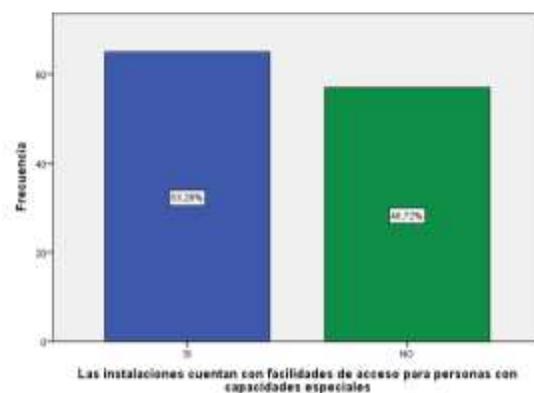
Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 3: Las herramientas proporcionadas son las adecuadas para realizar un buen trabajo? Del total de encuestas aplicadas a los empleados de los Hostales, el 93,1% de los empleados indicaron que las herramientas proporcionadas por el hostel son las adecuadas para ejecutar sus procesos, mientras que el 6,9% restante indico que no cuentan con las herramientas necesarias para desenvolverse en su trabajo.



**Figura 40.** Estructura física

### Análisis:

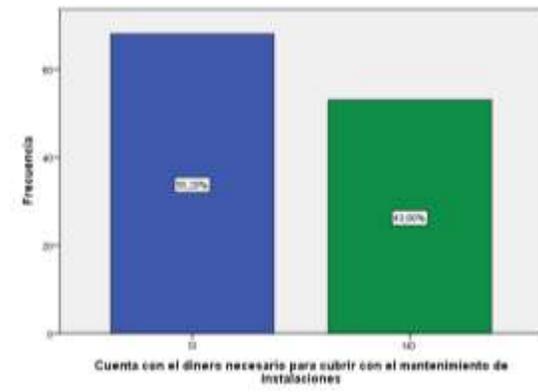
Pregunta 4: En general, ¿cómo usted considera la estructura física existente para realizar su trabajo? El 39,3% de los empleados indicaron que la estructura física existente para desarrollar su trabajo es muy buena, el 32,6% buena, el 20,2% excelente y el 7,9% regular.



**Figura 41.** Acceso personas con capacidad especial.

### Análisis:

Pregunta 18: ¿Las instalaciones cuentan con facilidades de acceso para personas con capacidades especiales? el 53,3% indicó que si cuentan con instalaciones adecuadas para personas con capacidades especiales, mientras que el 46,7% no.

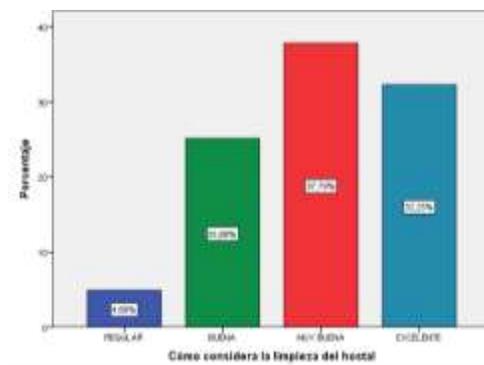


**Figura 42.** Recursos monetarios para mantenimiento

### Análisis:

Pregunta 19: ¿Cuenta con el dinero necesario para cubrir con el mantenimiento de instalaciones? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 56,2% indicó que si cuentan con el dinero necesario para cubrir el mantenimiento de las instalaciones, mientras que el 43,8% no.

#### d) Componente IV: Limpieza y salubridad

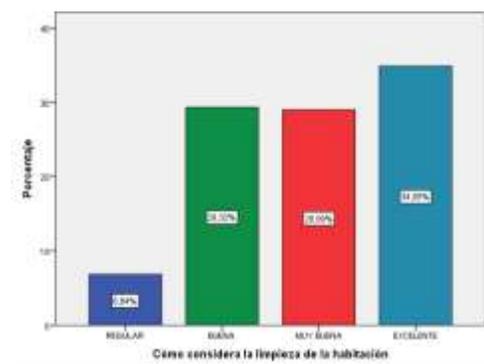


*Figura 43.* Limpieza del hostel

#### **Análisis:**

Pregunta 5: ¿Cómo considera la limpieza del hostel? El 37,8% de los clientes consideraron la limpieza del hostel como muy buena; el 32,3% excelente; el 25,1% buena y el 4,9% regular.

Lo descrito anteriormente demuestra que, en su mayoría, el nivel de limpieza y salubridad es adecuada en las instalaciones generales del hostel (pasillos, recepción, cuartos de descanso); sin embargo, el 4,89% de los hostales no conservan el debido cuidado en aspecto sanitario para el recibimiento y atención de los huéspedes, ocasionando mala una imagen del mismo ante los clientes.

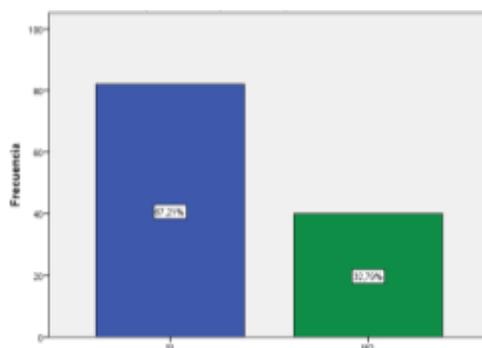


*Figura 44.* Limpieza de la habitación

#### **Análisis:**

Pregunta 6: ¿Cómo considera la limpieza de la habitación? El 34,9% de los clientes consideraron la limpieza de la habitación como excelente, el 29,3% buena, el 29% muy buena y el 6,8% regular.

Los clientes demuestran un grado aceptable de satisfacción respecto a la limpieza de la habitación; sin embargo, el 6,8% establece una experiencia regular.

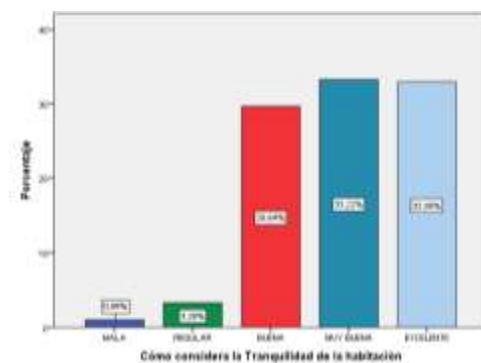


**Figura 45.** Plan de limpieza

### **Análisis:**

Pregunta 20: ¿Cumple con un plan de limpieza? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 67,2% indicó que si cumple con un plan de limpieza, mientras que el 32,8% no.

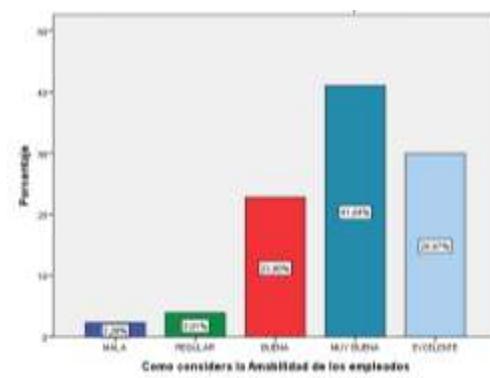
### **e) Componente V: Satisfacción del cliente**



**Figura 46.** Tranquilidad de la habitación

### Análisis:

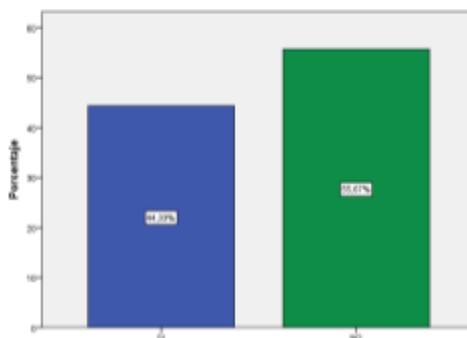
Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 7: Como considera la tranquilidad de la habitación? Del total de encuestas aplicadas a los clientes de Hostales, el 33,2% de los clientes consideran como muy buena, el 32,9% excelente, el 26,6% buena, el 3,3% regular y el 1% restante mala.



**Figura 47.** Amabilidad de empleados

### Análisis:

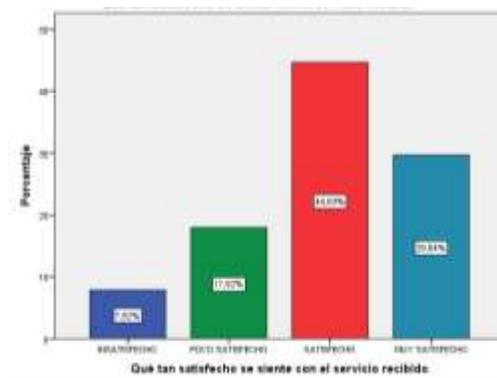
Pregunta 8: ¿Cómo considera la amabilidad de los empleados? El 41% de los clientes consideran la amabilidad de los empleados como muy buena, el 30% excelente, el 22,8% buena, el 3,9% regular y el 2,3% mala.



**Figura 48.** Seguridad en instalaciones

### Análisis:

Pregunta 10: ¿El hostel brinda seguridad en las instalaciones? El 55,7% de los clientes consideran que el hostel no brinda seguridad dentro de sus instalaciones, mientras que el 44,3% sí.

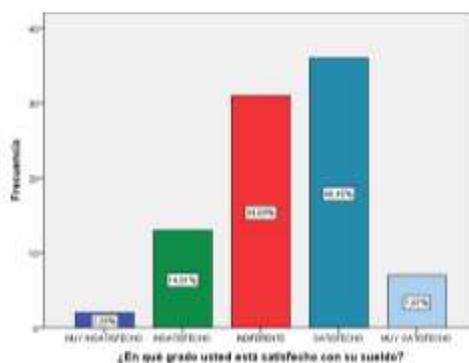


**Figura 49.** Satisfacción del servicio

### **Análisis:**

Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 11: Que tan satisfecho se siente con el servicio recibido? Del total de encuestas aplicadas a los clientes de Hostales, el 44,6% de los clientes se sienten satisfechos con el servicio percibido, el 29,6% se siente muy satisfecho, el 17,9% se encuentra poco satisfecho y el 7,82% de los clientes se sienten insatisfecho.

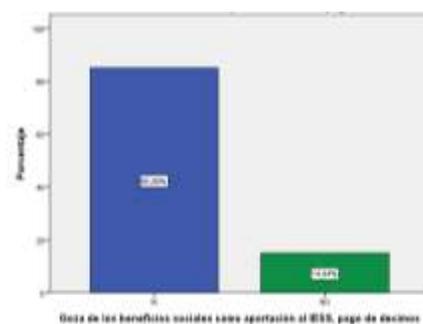
### **f) Componente VI: Gestión del talento Humano**



**Figura 50.** Satisfacción sueldo

### Análisis:

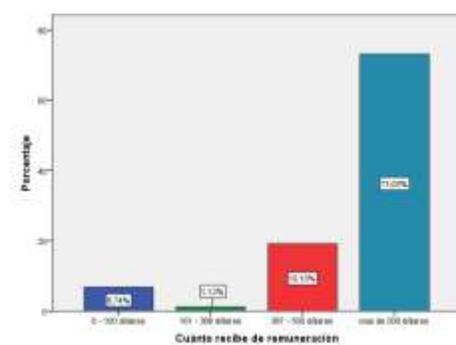
Pregunta 6: ¿En qué grado usted está satisfecho con su sueldo? El 40,5% de los empleados están satisfechos con su sueldo, el 34,8% es indiferente su remuneración, el 14,6% que se encuentra insatisfecho, el 7,9% muy satisfecho y el 2,2% muy insatisfecho de su sueldo.



**Figura 51.** Beneficios sociales

### Análisis:

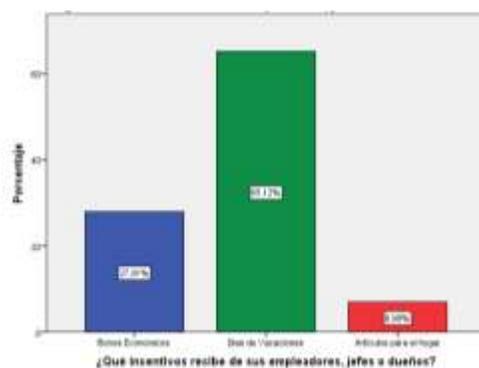
Pregunta 7: ¿Goza de los beneficios sociales como aportaciones al IESS, pago de décimos? El 85,1% de los empleados si gozan de los beneficios sociales, mientras que el 14,9% restante no.



**Figura 52.** Remuneración empleados

### Análisis:

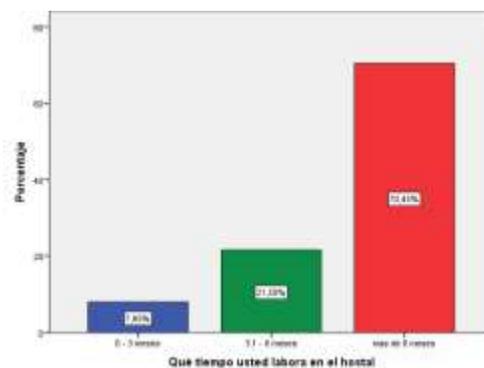
Pregunta 5: ¿Cuánto recibe de remuneración? El 73% de los empleados indicaron que reciben una remuneración mayor a \$500 dólares mensuales, el 19,1% entre \$387 a \$500, el 6,7% entre \$0 a \$100 y el 1,1% entre \$101 a \$386.



**Figura 53.** Incentivos

### Análisis:

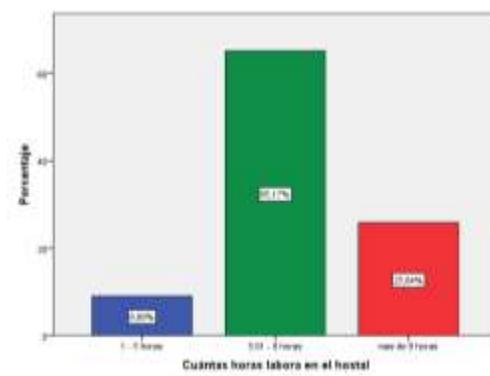
Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 8: Que incentivos recibe de sus empleadores? Del total de encuestas aplicadas a los empleados de los Hostales, el 65,1% de los empleados indicaron que reciben como incentivos días de vacaciones, el 27,9% indico que reciben como incentivos bonos económicos, y el 7% restante indico que reciben como incentivos artículos para el hogar.



**Figura 54.** Tiempo laboral

### Análisis:

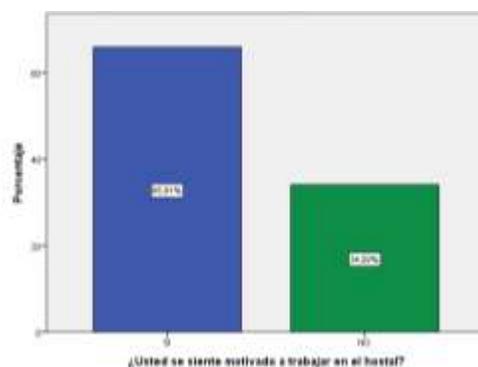
Pregunta 9: ¿Qué tiempo usted labora en el hostel? El 70,5% de los empleados han laborado más de 6 meses, el 21,6% desde 3 meses a 6 meses y el 8 no trabajan más de 3 meses. Esta situación indica que existe un grado significativo de estabilidad laboral en hostales.



**Figura 55.** Horas laboradas

**Análisis:**

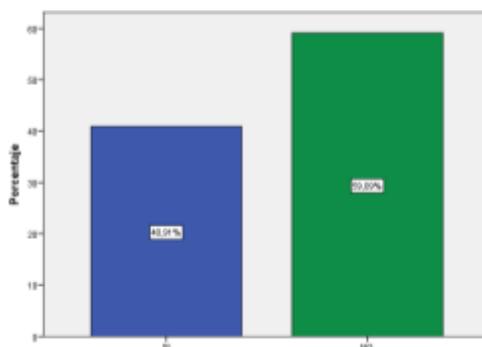
Pregunta 10: ¿Qué tiempo usted labora en el hostel? El 65,2% de los empleados laboran de 5 a 8 horas, el 25,8% más de 8 horas diarias y el 9% entre 1 a 5 horas.



**Figura 56.** Motivación para trabajar

**Análisis:**

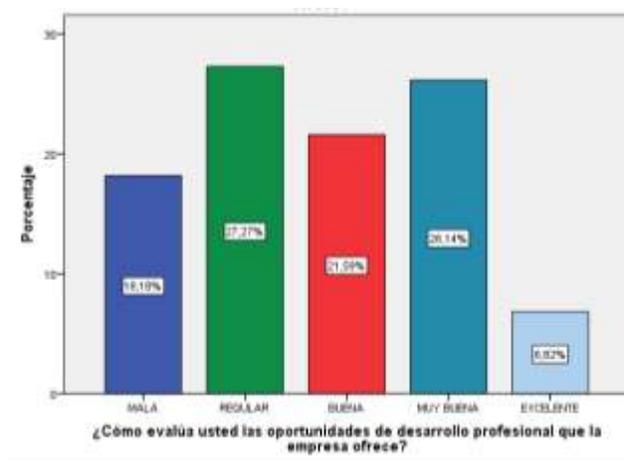
Pregunta 11: ¿Usted se siente motivado a trabajar en el hostel? El 65,9% de los empleados encuentran motivados para seguir laborando en el hostel y el 34,1% restante indicó que no.



**Figura 57.** Interés de superación personal

### Análisis:

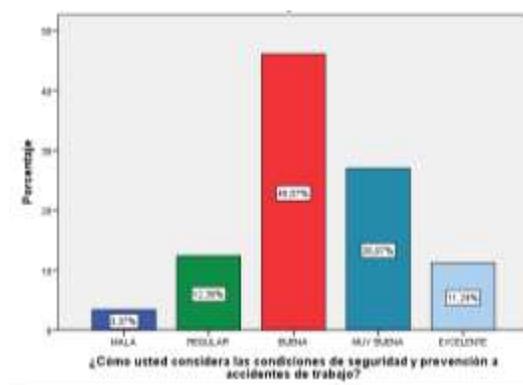
Pregunta 12: ¿La empresa tiene interés en la superación personal de sus empleados? De acuerdo a la opinión del 59,1% no tienen interés por la superación personal de sus empleados, mientras que el 40,91 percibe que sí.



**Figura 58.** Oportunidad de desarrollo profesional

### Análisis:

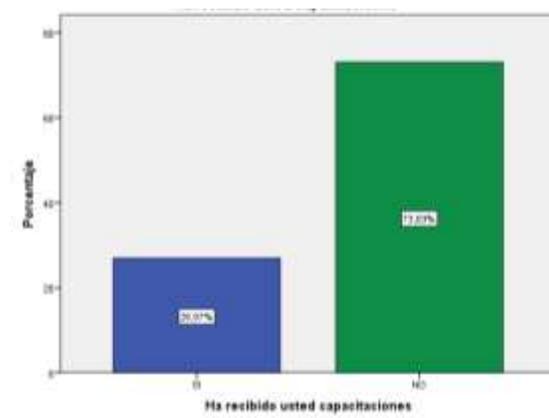
Pregunta 12: ¿Cómo evalúa usted las oportunidades de desarrollo profesional que la empresa ofrece? El 27,3% de los empleados indicaron que las oportunidades de desarrollo las califican como regulares, el 26,1% muy buenas, el 21,6% buena, el 18,1% malas y el 6,8% excelentes.



**Figura 59.** Condiciones de seguridad

### Análisis:

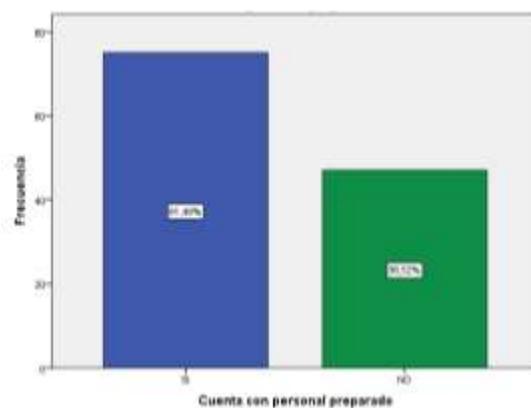
Pregunta 13: ¿Cómo usted considera las condiciones de seguridad y prevención a accidentes de trabajo? El 46,1% son buenas, el 27% muy buenas, el 12,4% regulares, el 11.2% excelentes y el 3.37% restante las considera malas.



**Figura 60.** Capacitaciones

### Análisis:

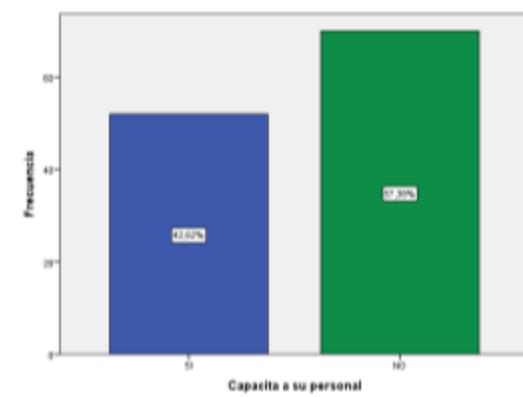
Pregunta 14: ¿Ha recibido usted capacitaciones? El 73% de los empleados indicaron que no han recibido capacitaciones, mientras que el 27% sí.



**Figura 61.** Personal preparado

**Análisis:**

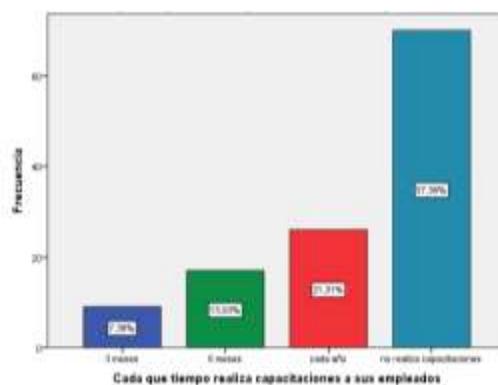
Pregunta 21: ¿Cuenta con personal preparado? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 61,5% indicó que cuenta con personal preparado, mientras que el 38,5% restante no.



**Figura 62.** Capacitación personal

**Análisis:**

Pregunta 22: ¿Capacita a su personal? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 54,4% indicó que no capacitan a su personal, mientras que el 42,6% si

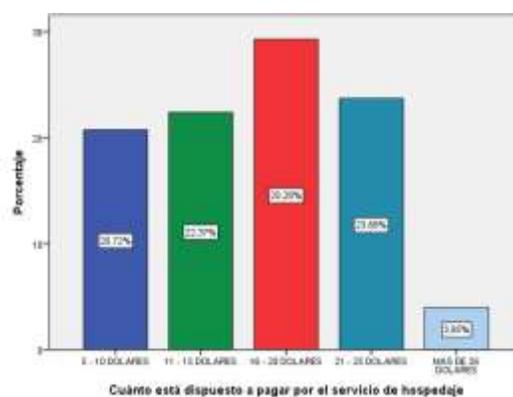


**Figura 63.** Frecuencia capacitación

### Análisis:

Pregunta 23: ¿Cada que tiempo realiza capacitaciones a sus empleados? Del 42,6% de hostales que capacitan a sus empleados, el 21,3% indicó que realizan capacitaciones cada año, el 13,9% cada 6 meses, el 7,38% al menos cada 3 meses.

### g) Componente VII: Comercialización y ventas

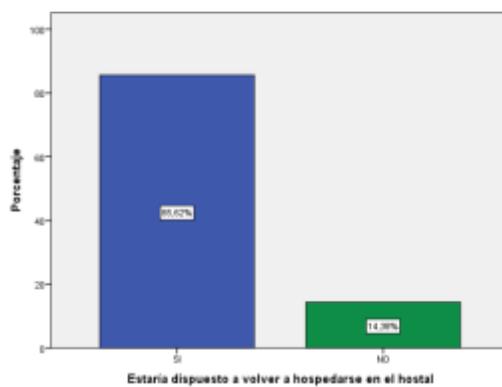


**Figura 64.** Disposición del cliente a pagar

### Análisis:

Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 12: Cuanto está dispuesto a pagar por el servicio de hospedaje? Del total de encuestas aplicadas a los clientes de Hostales, el 29,3% de los clientes estarían dispuestos a pagar entre 16 a 20 dólares por el servicio de hospedaje, el

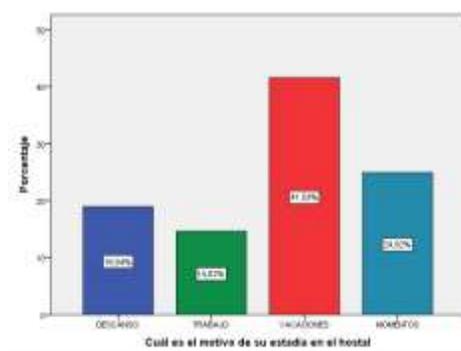
23,7% de clientes estarían dispuestos a pagar de 21 a 25 dólares por el servicio de hospedaje, el 22,4% estaría dispuesto a pagar de 11 a 15 dólares por el servicio de hospedaje, el 20,72% estarían dispuestos a pagar entre 5 a 10 dólares por el servicio de hospedaje y el 3,95% estaría dispuesto a pagar más de 26 dólares por el servicio de hospedaje en un hostel.



**Figura 65.** Fidelidad de clientes

### **Análisis:**

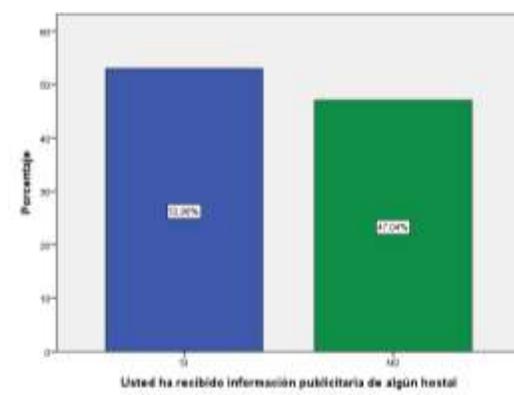
Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 13: ¿Estaría dispuesto a volver a hospedarse en el hostel?, del total de encuestas aplicadas a los clientes de hostales, el 85,6% de los clientes si estarían dispuestos a volver a hospedarse en un hostel, mientras que el 14,4% no. Esta situación indica un grado importante de fidelidad de clientes frente al servicio de alojamiento, razón por la cual es necesario la implementación de medidas de mejora continua.



**Figura 66.** Motivo de estadía

### **Análisis:**

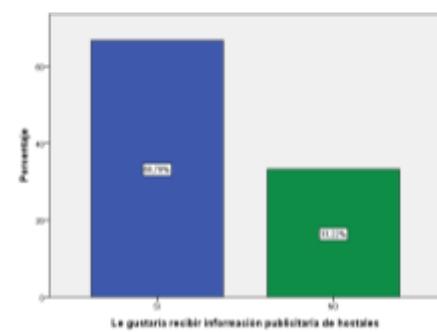
Pregunta 14: ¿Cuál es el motivo de su estadía en el hostel? el 41,5% de los clientes indicaron que su motivo de estadía es por vacaciones, el 24,92% por momentos, el 18,9% por descanso y el 14,6% por trabajo. Esta situación evidencia que los clientes utilizan el servicio de hospedaje en hostales por dos principales razones. La primera en su esencia primaria como parte de una actividad turística que fomenta el desarrollo de su cadena de valor; y, la segunda como una forma económica de hospedaje por momentos como suplemento de moteles, mismo que no involucra requisitos, categorías ni prestaciones de servicios a nivel turístico.



**Figura 67.** Información publicitaria

### **Análisis:**

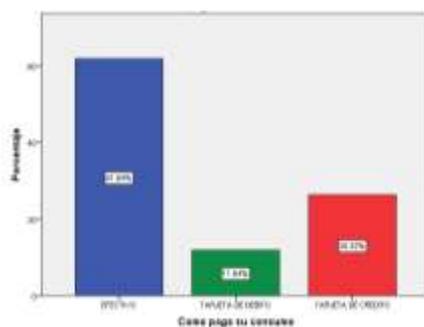
Pregunta 15: ¿Usted ha recibido información publicitaria de algún hostel? El 53% de los clientes indicaron que si han recibido información publicitaria de algún hostel, mientras que el 47% no, esta situación indica que los hostales no promueven e impulsan su servicio a través de publicidad ya sea en medios físicos o digitales.



**Figura 68.** Información publicitaria

### **Análisis:**

Pregunta 16: ¿Le gustaría recibir información publicitaria de hostales? El 66,8% de los clientes indicaron que sí están interesando en recibir informativos respecto a alojamiento turístico en hostales; mientras que el 33.2% restante, no. Esta situación demuestra un interés significativo por parte de los clientes en utilizar los servicios de hospedaje en un hostel; razón por la cual, se deben tomar las medidas pertinentes pues se puede considerar una oportunidad de crecimiento de la demanda en el sector de estudio.

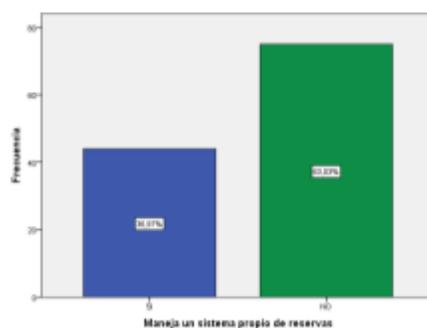


**Figura 69.** Forma de pago

### **Análisis:**

Pregunta 18: ¿Cómo paga su consumo? El 61,8% de los clientes indicaron que realizan el pago de su consumo y hospedaje en efectivo, el 26,3% prefiere utilizar tarjeta de crédito y el 11,84%

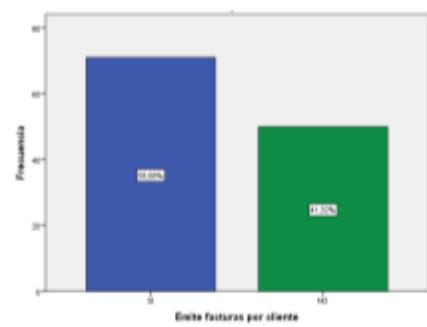
con tarjeta de débito. Lo mencionado establece que los recursos monetarios de los hostales tienen disponibilidad inmediata.



**Figura 70.** Sistema de reservas

### **Análisis:**

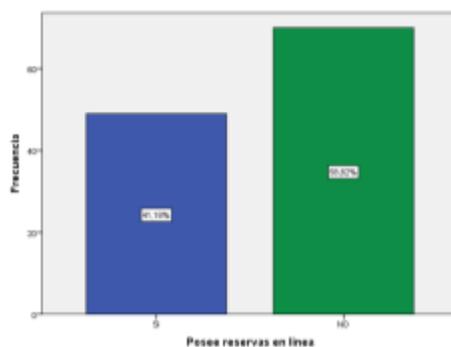
Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 24: Maneja un sistema propio de reservas? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 63% indicó que no maneja un sistema propio de reservas, mientras que el 37% indicó que si cuentan con un sistema propio de reservas dentro del hostel.



**Figura 71.** Facturación por cliente

### **Análisis:**

Pregunta 25: ¿Emite facturas por cliente? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 58,7% indicó que si emite facturas por cada uno de los clientes, mientras que el 41,3% no.



**Figura 72.** Reserva en línea

### **Análisis:**

Con el desarrollo del proyecto de investigación, Pregunta 26: Posee reservas en línea? Del total de encuestas aplicadas a los Administradores de los Hostales, el 58,8% indicó que no posee reservas en línea, mientras que el 41,2% indicó que si tiene reservas en línea en el hostal.

### **3.2.2. Análisis de rentabilidad**

#### **a) REVPAR**

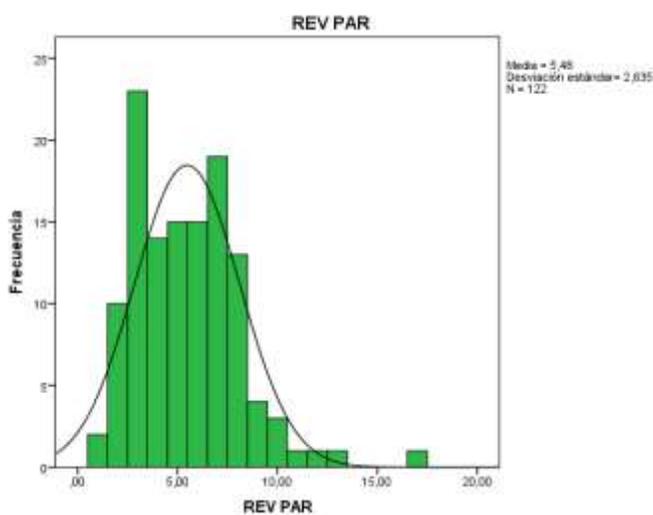
#### Revenue per Available Room - Rentabilidad ingresos totales por habitación disponible

Aplicando los indicadores del sector de alojamientos hoteleros  $RevPAR = \frac{I_t}{\Sigma H_t}$  en cada uno de los establecimientos, se obtiene en promedio una rentabilidad de ingresos totales de \$5,48 por cada habitación disponible a nivel sector.

En la Figura No. 73 se puede observar que el punto máximo de rentabilidad por habitación disponible alcanzó US\$16,67 mientras que el mínimo fue de US\$1,29



**Figura 73.** REVPAR



**Figura 74.** Histograma REVPAR

El índice REVPAR involucra únicamente al total de ingresos; razón por la cual, no establece una visión general y real de la rentabilidad pues en todo negocio o compañía se incurren en costos y gastos para la operación y generación de ingresos.

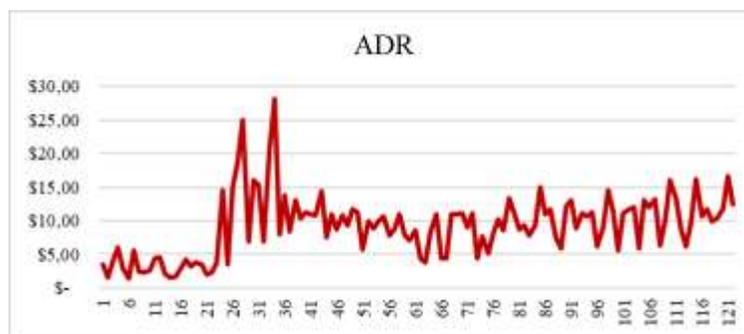
#### **b) ADR**

##### Average Daily Rate - Tarifa media diaria

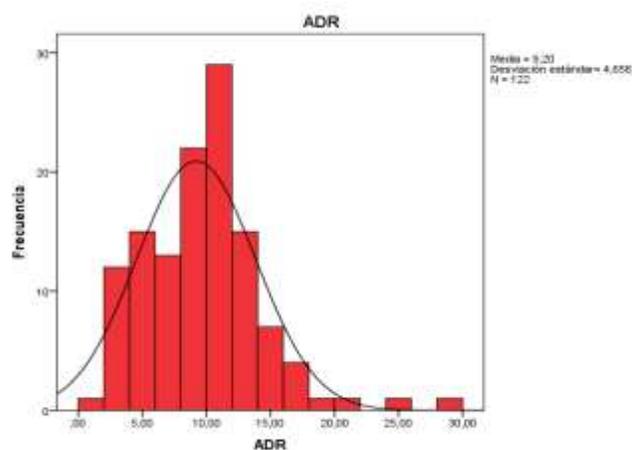
Como resultado del cálculo de la tarifa media diaria  $ADR = \frac{I}{\sum H_v}$  aplicada a cada uno de los establecimientos, se obtuvo en promedio una rentabilidad de US\$9,20 por las habitaciones

ocupadas en un día. El resultado es superior al REVPAR en su cálculo está relación al grado de ocupación de los alojamientos hoteleros.

De acuerdo al estudio de campo se evidenció que el grado de ocupación se posiciona en un promedio de 64,47% del total de habitaciones en un escenario optimista. La figura No. 75 muestra que el ADR máximo asciende a US\$28,13 mientras que el mínimo alcanza US\$1,48.



*Figura 75. ADR*



*Figura 76. Histograma ADR*

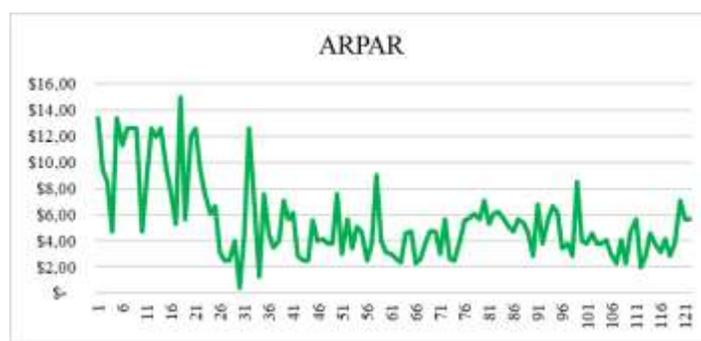
### c) **ARPAR**

#### Adjusted RevPAR - Ingreso ajustado por habitación disponible (ARPAR)

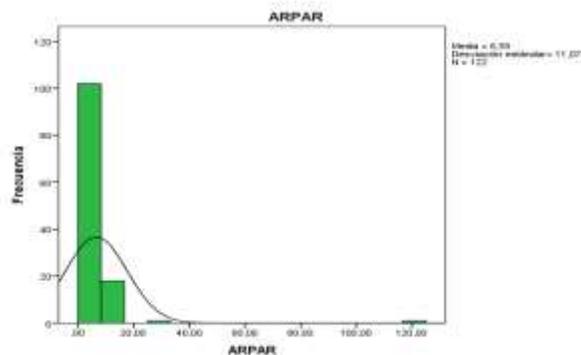
De acuerdo a datos históricos del sector, los costos de venta y costos directos para la prestación del servicio de alojamiento en promedio son de 36.97%. Con la mencionada

información, se efectuó el cálculo del ARPAP aplicando la fórmula  $ARPAP = \frac{I_t - CV}{\sum H_t}$  a cada uno de los establecimientos sujetos de estudio. Obteniendo como índice de rentabilidad US\$6,59 por habitación disponible considerando los costos incurridos.

En la Figura No. 77 el índice de rentabilidad más bajo corresponde a US\$0,38 mientras que el mejor indicador asciende a US\$14,97. Estos valores permiten conocer que no existe una gestión adecuada para la administración de los recursos financieros de los hostales.



**Figura 77.** ARPAP



**Figura 78.** Histograma ARPAP

#### **d) GOPPAR**

Gross Operating Profit Per Available Room - Beneficio operativo bruto por habitación disponible

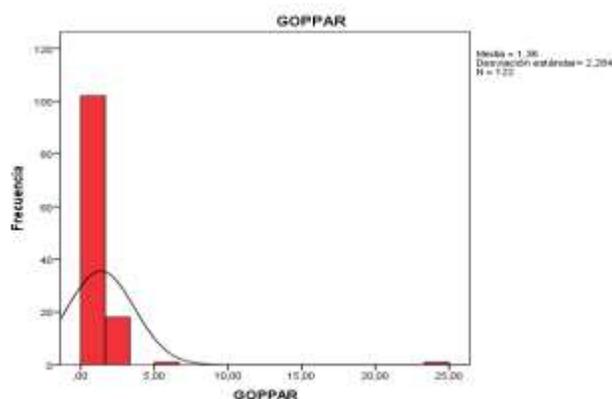
Este indicador permite obtener una visión global del rendimiento de alojamientos hoteleros pues su cálculo se realiza mediante una base neta que incluye costos y gastos operacionales

$GOPPAR = \frac{I_t - CV - GOP}{\Sigma H_t}$ , generando un resultado más cercano a la realidad. De acuerdo a datos históricos, los costos y gastos ascienden a un promedio de 80% de las ventas del sector. Al efectuar los cálculos correspondientes se obtiene que se generan US\$1,36 como rentabilidad por habitación disponible a nivel sector.

La Figura No. 79 muestra que el valor mínimo de rentabilidad es de US\$0,08 y el máximo de US\$3,09 por habitación disponible una vez disminuidos los costos y gastos incurridos en las actividades operativas.

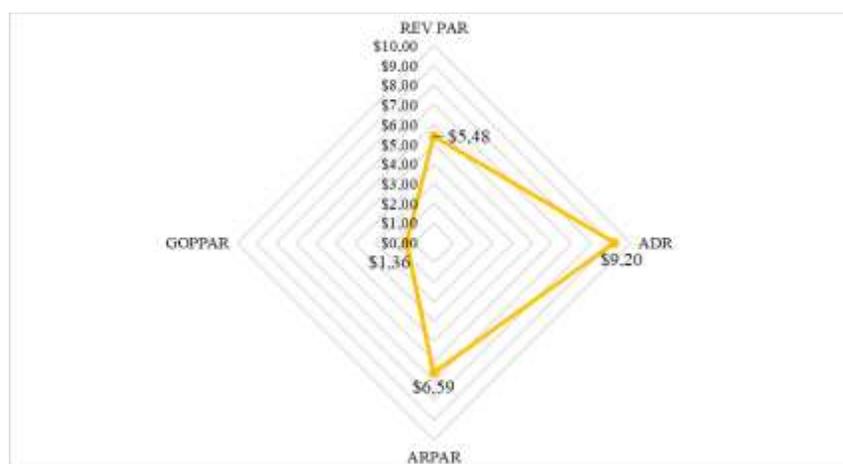


**Figura 79.** GOPPAR



**Figura 80.** Histograma GOPPAR

La Figura No. 81 permite visualizar los promedios de cada uno de los índices de rentabilidad en el sector de alojamientos hoteleros categoría hostales.



**Figura 81.** Comparación índice financieros

Considerando que el GOPPAR corresponde al índice de rentabilidad ajustado a la utilidad operacional, se ha calculado que en promedio un hostel con 17 habitaciones requiere tener al menos el 66,41% de ocupación diaria para generar el salario básico como utilidad para el dueño del negocio.

La situación anteriormente planteada considerando los factores externos en materia económica, tributaria y laboral; así como, los factores internos de una gestión empresarial deficiente, conlleva una dificultad significativa para cumplir un aumento diario del 1,94% del grado de ocupación.

Por tal motivo emprender en la operación de un hostel en la realidad actual no es rentable para el propietario del alojamiento hotelero, el análisis financiero valida la opción de cesar las actividades operativas y enfocar sus recursos, aptitudes y conocimientos en otro sector industrial ó, mediante una relación de dependencia que implica menores riesgos financieros, laborales, tributarios, y en salubridad.

### 3.2.3. Calificación de la gestión empresarial



**Figura 82.** Calificaciones gestión empresarial

Una vez calificadas las encuestas se obtienen como resultados que, de acuerdo a la perspectiva del cliente la gestión empresarial del sector se encuentra en un promedio de 52,57% (Anexo 1); según los empleados, su calificación es de 77,41% (Anexo 2) y los administradores consideran que su gestión en promedio es de 64,76% (Anexo 3) presentado en la Figura No. 82.

La perspectiva de cada grupo de encuestados generó brechas mismas que se establecen de la siguiente manera:



**Figura 83.** Brecha: clientes - empleados

La Figura No. 83 muestra la brecha del 24,85% entre la perspectiva del cliente con los empleados, misma que se origina debido a que no existió una objetividad relativa por parte de los empleados al momento de emitir su criterio pues en el estudio de campo se identificó la presencia

de llamados de atención y subjetividades por no perjudicar el prestigio del hostel a pesar de que la información proporcionada fue con carácter de anónimo.



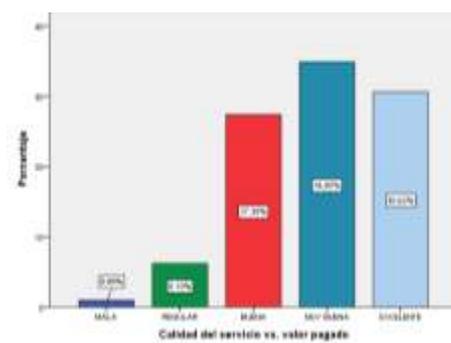
**Figura 84.** Brecha: administradores - empleados

La Figura No. 84 permite identificar que no existe una diferencia significativa (12,65%) entre la opinión de los administradores y empleados de acuerdo a la gestión empresarial de alojamientos hoteleros categoría hostales.



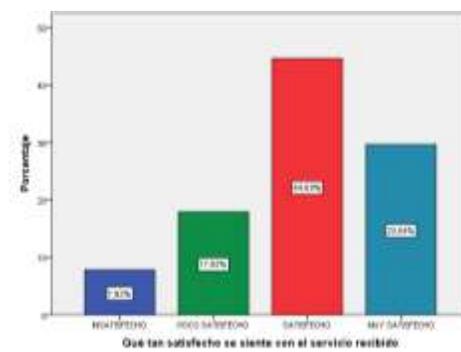
**Figura 85.** Brecha: clientes – administradores

La Figura No. 85 permite observar la existencia de una brecha del 12,20% poco significativa entre la perspectiva del cliente y del administrador. Durante el estudio de campo se identificó que el criterio del cliente sobre la gestión empresarial de alojamientos hoteleros categoría hostales, se efectuó en relación al precio del servicio (Figura No. 86).

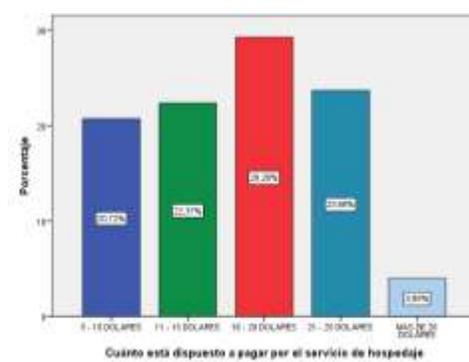


**Figura 86.** Calidad del servicio vs valor pagado

Por tal motivo se sienten satisfechos en la medida de la tarifa de la habitación que pagan (Figura No.87), mas no a una exigencia de calidad que motive a los hostales a mejorar su servicio, pues los clientes están dispuestos a pagar entre US\$16,00 y US\$20,00 por el servicio de hospedaje como se presenta en la Figura No. 88



**Figura 87.** Satisfacción cliente



**Figura 88.** Precio dispuesto a pagar por hospedaje

### 3.2.4. Comprobación hipótesis: Relación gestión empresarial y rentabilidad

El análisis de la relación entre la evaluación empresarial, se realizó en base al criterio y satisfacción de los clientes, en razón que es el resultado más cercano a la realidad de la generación de ingresos para alojamientos hoteleros (Anexo 4). En la Tabla No. 16 se presenta la correlación de Pearson y el nivel de significancia mayor que 0,05; esta situación indica que, se acepta la hipótesis del presente proyecto de investigación, concluyendo que si existe una relación entre la gestión empresarial y la rentabilidad en alojamientos hoteleros en la categoría hostales.

**Tabla 16**

*Relación gestión empresarial y rentabilidad*

		Evaluación encuesta	REV PAR	ADR	ARPAR	GOPPAR
Evaluación encuesta	Correlación de Pearson	1	,165	-,006	-,034	-,034
	Sig. (bilateral)		,069	,950	,710	,710
	N	122	122	122	122	122
REV PAR	Correlación de Pearson	,165	1	,737**	-,124	-,124
	Sig. (bilateral)	,069		,000	,174	,174
	N	122	122	122	122	122
ADR	Correlación de Pearson	-,006	,737**	1	-,230*	-,230*
	Sig. (bilateral)	,950	,000		,011	,011
	N	122	122	122	122	122
ARPAR	Correlación de Pearson	-,034	-,124	-,230*	1	1,000**
	Sig. (bilateral)	,710	,174	,011		,000
	N	122	122	122	122	122
GOPPAR	Correlación de Pearson	-,034	-,124	-,230*	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,710	,174	,011	,000	
	N	122	122	122	122	122

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De esta forma se realiza un análisis de correlación entre la calificación de la gestión empresarial tomada del criterio emitido por los clientes y por otra parte la evaluación de la rentabilidad con sus respectivos indicadores: REVPAR, ADR, ARPAR y GOPPAR. Al observar la Tabla 16 se identificó que la gestión empresarial y la rentabilidad se relacionan directamente considerando el índice REVPAR, es decir al tener una gestión adecuada ésta permite obtener mejor rentabilidad tomando en cuenta únicamente los ingresos y el total de habitaciones, exponiendo así el cumplimiento de hipótesis de la investigación.

Sin embargo, la realidad no supone un grado de ocupación del 100%, ni tampoco promedio de costos y gastos US\$0,00. Considerando lo antes expuesto, se evidencia también en la Tabla No. 16 una relación negativa entre la evaluación de la gestión empresarial y la rentabilidad considerando el grado de ocupación (ADR), costos para la prestación del servicio de alojamiento (ARPAR) y gastos operacionales (GOPPAR). Esta situación muestra la realidad en la que se desempeñan las actividades empresariales de un alojamiento turístico categoría hostales, pues la Administración se ve “obligada” a disminuir estándares de calidad a nivel de infraestructura, limpieza, servicio al cliente; así también, pretenden disminuir gastos en nómina, afiliación al seguro social, pago de beneficios a empleados y/o pago de impuestos, fomentando así una organización con deficiente gestión para generar mayores ingresos.

### **3.2.5. FODA del sector**

La Tabla No. 17 es el producto del análisis situacional de la categoría hostales recopilando los principales resultados del macro y micro ambiente; así como el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a administradores, empleado y clientes en hostales de los cantones Quito y Rumiñahui.

**Tabla 17***FODA del sector*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio competitivo en el mercado</li> <li>• Oferta de productos y servicios complementarios al servicio de alojamiento</li> <li>• Alta atracción para turistas extranjeros</li> <li>• Formas de pago accesibles</li> <li>• Ubicación estratégica para segmentación de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios Certificados por entidades de control.</li> <li>• Índice de inflación estable</li> <li>• Incremento anual de ingresos por turista</li> <li>• Baja tasa de incremento salarial anual</li> <li>• Alto atractivo turístico</li> <li>• Incremento de mercado vía web</li> <li>• Accesibilidad al aeropuerto</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad inmediata de habitaciones</li> <li>• Deficiente atención al cliente</li> <li>• Reducida inversión en mejora de infraestructura</li> <li>• Personal poco capacitado y preparado</li> <li>• Omisión de afiliación y pago de beneficios sociales</li> <li>• Contratación de personal extranjero que no cuenta con documentos legalizados</li> <li>• No brindar seguridad en las instalaciones</li> <li>• No contar con un plan de alojamiento</li> <li>• No elaborar un presupuesto</li> <li>• No poseer convenios y alianzas estratégicas</li> <li>• No realizar publicidad en medios digitales</li> <li>• No dar atención a quejas y reclamos</li> <li>• No contar con acceso para personas con capacidades especiales</li> <li>• No contar con un plan de limpieza frecuente</li> <li>• Ingresos no facturados</li> <li>• No manejar un sistema de reservas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política y económica</li> <li>• Altas tasas de interés para préstamos</li> <li>• Altas comisiones cobradas por empresas creadoras de aplicaciones</li> <li>• Competencia cerca del aeropuerto</li> <li>• Falta de motivación para trabajar por parte de los empleados</li> <li>• No fidelización del cliente</li> </ul>

Una vez efectuado el análisis financiero del sector e identificando los índices que mostraban deficiencias financieras, se procedió a evaluar los puntos críticos para el establecimiento de estrategias de mejora.

### 3.3. FASE III: IMPLANTACIÓN

#### 3.3.1. Estrategias empresariales, estructura y rivalidad

**Tabla 18**

*Estrategias empresariales, estructura y rivalidad*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Factor Principal</b>	<b>Subfactores</b>
Reformar el Reglamento de Alojamiento Turísticos y realizarlo más específico para hostales y demás	<p>Normar una tarifa mínima por habitación</p> <p>Actualizar la normativa de acuerdo a la realidad actual de hostales unificando los requerimientos por categoría</p> <p>Implantar instructivos especiales para el desarrollo de actividades de alojamiento en hostales</p> <p>Emitir reglamentos para calificación, registro y renovación de establecimientos turísticos autorizados por el Ministerio de Turismo</p>	Leyes y Normas que rigen las actividades de alojamiento en hostales	<p>Reglamentos Generalizados</p> <p>Normativa desactualizada</p> <p>Falta de instructivos y manuales de control</p> <p>Falta de un registro nacional de hostales</p>
Implementar controles en instalaciones de hostales por parte de ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria y del Ministerio de Trabajo	<p>Emitir un reglamento de control, inspección y prevención de enfermedades profesionales</p> <p>Emitir un reglamento de control e inspección sobre el cumplimiento de código de trabajo</p>	<p>Riesgos laborales</p> <p>Precarización laboral</p>	<p>Enfermedad profesional del personal de limpieza</p> <p>Problemas sanitarios</p> <p>Riesgo del personal de atención al cliente</p> <p>Exceso de trabajo por más de 8 horas</p> <p>No afiliación al personal de hostales</p>
Implementar controles frecuentes en hostales por parte del SRI	Implantar un instructivo de regulación, inspección y control a personas naturales y jurídicas por parte del SRI	Evasión fiscal	<p>No se emiten facturas al brindar el servicio por momentos</p> <p>No se declara el ingreso real de los hostales</p>

En referencia a la Tabla No. 18, se analiza lo siguiente:

### **3.3.1.1. Normar una tarifa mínima por habitación**

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y de acuerdo al análisis financiero y de rentabilidad, es indispensable establecer una tarifa mínima promedio de US\$12,53; valor que permitió alcanzar un punto de equilibrio a nivel sector. (Anexo 5)

A continuación, se presenta la proyección de los estados financieros a nivel sector, estableciendo la tarifa mínima como supuesto de proyección.

#### **3.3.1.1.1. Análisis información financiera**

El análisis financiero fue realizado sobre la base de los índices de rentabilidad específicamente del sector de alojamientos hoteleros; razón por la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

##### **3.3.1.1.1.1. Análisis vertical estado de situación financiera periodo 2016**

Como parte del estudio financiero, se elaboró un análisis vertical de los principales rubros de los estados financieros del sector de alojamientos hoteleros categoría hostales al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2016.

En la Tabla No. 19 se puede observar que el 64.9% de los activos del sector se concentra en los activos no corrientes, principalmente en las cuentas contables de Propiedad, Planta y equipo; esta situación se origina debido a que, en su mayoría, los terrenos y edificios son de pertenencia de los hostales ocasionando que los gastos por concepto de arrendamiento sean bajos como se puede observar en la Tabla No. 20 en que el gasto de arrendamiento corresponde únicamente al 4.0% de las ventas del sector.

**Tabla 19***Análisis vertical estado de situación financiera*

<b>Estado de Situación Financiera</b>	<b>Total</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>1,318,825</b>	35.1%
Efectivo y equivalentes	332,711	8.9%
Cuentas y Documentos por cobrar	260,351	6.9%
otras cuentas por cobrar	297,173	7.9%
Crédito tributario	299,255	8.0%
Inventario	74,243	2.0%
Anticipados	21,620	0.6%
Cuentas por cobrar a socios o accionistas	24,810	0.7%
Otros activos	8,661	0.2%
<b>Activo No corriente</b>	<b>2,435,240</b>	64.9%
Propiedad planta y equipo	2,335,536	62.2%
Cuentas por cobrar a socios o accionistas	49,544	1.3%
Activo por impuestos diferidos	15,802	0.4%
Otros activos	34,359	0.9%
<b>Activo</b>	<b>3,754,065</b>	<b>100.0%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>1,426,454</b>	38.0%
Préstamos y Obligaciones Financieras	51,214	1.4%
Cuentas y Documentos por pagar	445,615	11.9%
Cuentas por pagar a socios y accionistas	566,228	15.1%
Otras cuentas por pagar	133,952	3.6%
Provisiones y pasivos acumulados	229,444	6.1%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>495,280</b>	13.2%
Préstamos y Obligaciones Financieras	186,043	5.0%
Cuentas por pagar a socios y accionistas	65,347	1.7%
Otras cuentas por pagar	157,978	4.2%
Provisiones	85,912	2.3%
<b>Pasivo</b>	<b>1,921,734</b>	51.2%
Capital	1,550,200	41.3%
Reservas	267,195	7.1%
Resultados Acumulados	(41,227)	-1.1%
Resultado del Ejercicio	56,162	1.5%
<b>Patrimonio</b>	<b>1,832,331</b>	48.8%
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>3,754,065</b>	<b>100.0%</b>

Adicionalmente, en la Tabla No. 19 se evidencia que las cuentas por pagar a socios y accionistas corresponden al 15.1% del total de activos del sector, este indicador permite analizar que los socios, accionistas y dueños están aportando recursos monetarios para el desarrollo de las actividades económicas de los hostales.

En la Tabla No 19 también se puede observar que los resultados acumulados reflejan un índice negativo por -1.1% de los activos, esta situación se debe a pérdidas recurrentes de periodos anteriores; además, el 1,5% de los activos del sector representa el resultado neto del ejercicio 2016 que puede ser considerado como no representativo en el estudio global del Estado de Situación Financiera.

#### **3.3.1.1.1.2. Análisis vertical estado de resultados periodo 2016**

En la Tabla No. 20 se presenta el análisis vertical del estado de resultados del sector de alojamientos hoteleros categoría hostales al 31 de diciembre de 2016, en la cual se puede observar que el 19.9% de las ventas del sector se utilizaron en costo de ventas y costos directos del servicio, generando una Utilidad bruta en ventas del 80.1%; sin embargo, el 58.9% es empleado para cubrir gastos administrativos y de ventas como parte de las actividades operativas del sector, índice que es considerado como significativo en el estudio efectuado.

**Tabla 20***Análisis vertical estado de resultados*

<b>Estado de Situación Financiera</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>	<b>Análisis Vertical</b>
Ventas		5,475,303	100.0%
Costo de ventas		1,089,196	19.9%
<b>Utilidad Bruta en ventas</b>		<b>4,386,107</b>	<b>80.1%</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>		<b>3,222,356</b>	<b>58.9%</b>
Sueldos y Salarios	1,576,153		28.8%
Transporte y movilización	341,501		6.2%
Mantenimiento y reparaciones	251,987		4.6%
Honorarios	139,611		2.5%
Servicios básicos	145,393		2.7%
Suministros y materiales	285,341		5.2%
Arrendamiento	217,929		4.0%
Promoción y publicidad	119,048		2.2%
Impuestos y contribuyentes	62,041		1.1%
Seguros	37,374		0.7%
Provisiones	26,809		0.5%
Gastos de gestión	17,041		0.3%
Gastos de viaje	2,128		0.0%
Depreciaciones y amortizaciones		197,481	3.6%
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>966,271</b>	<b>17.6%</b>
Gastos financieros		124,871	2.3%
Otros gastos		719,928	13.1%
Otros ingresos		43,522	0.8%
<b>Utilidad antes Participación e IR</b>		<b>77,949</b>	<b>1.4%</b>

Adicionalmente, en la Tabla No. 20 se evidencia que el gasto por depreciaciones y amortizaciones es moderado, considerando que la mayor parte de los activos se encuentran en la Propiedad, Planta y Equipo del Estado de Situación Financiera presentado en el Tabla No. 19; sin embargo, se registran otros gastos con un 13.1% que no han sido especificados para mayor análisis.

### 3.3.1.1.1.3. Datos históricos y variaciones

El análisis y cálculo de las variaciones del Estado de Resultados del sector hostales desde el periodo 2013 al 2016 se realizó según los datos obtenidos del portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como se muestra en la Tabla No. 21. Se puede observar que en el año 2013 se refleja una utilidad baja en el sector; sin embargo, para los años 2014 y 2015 la utilidad neta alcanza valores más altos en relación con el periodo 2013 y disminuye nuevamente en el periodo 2016, esta situación pudo deberse por aspectos a nivel económico, cambios políticos y desastres naturales ocurridos en aquel año.

**Tabla 21**

*Estado de resultados histórico 2013 -2016*

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Dic. 2013</b>	<b>Dic. 2014</b>	<b>Dic. 2015</b>	<b>Dic. 2016</b>
Ventas	5.940.272	6.550.652	6.046.997	5.475.303
<b>Ventas netas</b>	<b>5.940.272</b>	<b>6.550.652</b>	<b>6.046.997</b>	<b>5.475.303</b>
(-) Costo de ventas	(2.804.859)	(2.736.295)	(2.357.141)	(1.089.196)
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>3.135.413</b>	<b>3.814.357</b>	<b>3.689.856</b>	<b>4.386.107</b>
Utilidad bruta/ventas	52,78%	58,23%	61,02%	80,11%
(-) Gastos operacionales	(2.608.761)	(3.357.281)	(2.788.335)	(3.222.356)
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	(112.343)	(143.370)	(124.467)	(197.481)
<b>Utilidad operativa</b>	<b>414.309</b>	<b>313.705</b>	<b>777.054</b>	<b>966.271</b>
Otros ingresos/egresos	(399.820)	(10.387)	(314.327)	(680.122)
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	<b>14.489</b>	<b>303.318</b>	<b>462.727</b>	<b>286.149</b>
(-) Participación trabajadores	(2.173)	(45.498)	(69.409)	(42.922)
(-) Impuesto a la renta	(2.709)	(56.720)	(86.530)	(53.510)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.606</b>	<b>201.100</b>	<b>306.788</b>	<b>189.717</b>

La variación en ventas presentada en la Tabla No.22 se calculó con los datos históricos de los Estados de Resultados presentados en la Tabla No. 21, obteniendo incrementos y disminuciones en las ventas desde el 2013 al 2016, mismos que permitieron determinar el promedio de los indicadores y establecer su tendencia a la baja.

**Tabla 22**

*Variación ventas 2013 -2016*

<b>Variaciones</b>	<b>2014/2013</b>	<b>2015/2014</b>	<b>2016/2015</b>	<b>Promedio</b>
Ventas	10,28%	-7,69%	-9,45%	-2,29%

Como se observa en la Tabla No. 23, se obtuvieron los índices de relación de los costos de ventas, gastos operacionales y otros ingresos/egresos con respecto a las ventas correspondiente de cada periodo, determinando un promedio entre los resultados para identificar su tendencia.

**Tabla 23**

*Análisis vertical costos y gastos 2013 -2016*

<b>Análisis vertical</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Promedio</b>
(-) Costo de ventas	47,22%	41,77%	38,98%	19,89%	36,97%
(-) Gastos operacionales	43,92%	51,25%	46,11%	58,85%	50,03%
Otros ingresos/egresos	6,73%	0,16%	5,20%	12,42%	6,13%

#### **3.3.1.1.1.4. Previsión de escenarios**

Como se indicó en la Tabla No. 22 las ventas tienen tendencia a la baja por el promedio de -2,29% Esta situación indica que los valores proyectados a cinco (5) años no serán favorables a periodos futuros.

Con el objeto de establecer escenarios para la proyección del estado de resultados del sector, se consideraron los índices más adecuados para el escenario optimista, para el escenario tendencial se efectuó un promedio de los indicadores obtenidos en las Tablas No. 22 - 23, y para el escenario pesimista, se consideraron las variaciones menos favorables.

**Tabla 24***Previsión de escenarios*

SECTOR ALOJAMIENTOS TURISTICOS CATEGORIA HOSTALES							
PREVISION DE ESCENARIOS (en miles de U.S. dólares)							
PERIODO 2017							
	Dic. 2016	ESCENARIOS			OPTIMISTA	TENDENCIAL	PESIMISTA
		OPTIMISTA	TENDENCIAL	PESIMISTA	2017	2017	2017
Ventas	5.475.303	10,28%	-2,29%	-9,45%	6.037.906	5.349.963	4.957.658
<b>Ventas netas</b>	<b>5.475.303</b>				<b>6.037.906</b>	<b>5.349.963</b>	<b>4.957.658</b>
(-) Costo de ventas	(1.089.196)	19,89%	36,97%	47,22%	(1.201.114)	(1.977.644)	(2.340.891)
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>4.386.107</b>				<b>4.836.792</b>	<b>3.372.319</b>	<b>2.616.766</b>
(-) Gastos operacionales	(3.222.356)	43,92%	50,03%	58,85%	(2.651.638)	(2.676.737)	(2.917.708)
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	(197.481)				(197.481)	(197.481)	(197.481)
<b>Utilidad operativa</b>	<b>966.271</b>				<b>1.987.673</b>	<b>498.101</b>	<b>(498.423)</b>
Otros ingresos/egresos	(680.122)	0,16%	6,13%	12,42%	(9.574)	(327.805)	(615.822)
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	<b>286.149</b>				<b>1.978.098</b>	<b>170.296</b>	<b>(1.114.245)</b>
(-) Participación trabajadores	(42.922)	15,00%	15,00%	15,00%	(296.715)	(25.544)	-
(-) Impuesto a la renta	(53.510)	22,00%	22,00%	22,00%	(369.904)	(31.845)	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>189.717</b>				<b>1.311.479</b>	<b>112.907</b>	<b>(1.114.245)</b>

Como se presenta en la Tabla No. 24, la proyección del año 2017 se elaboró sobre la base del periodo 2016 multiplicando las variaciones y relaciones obtenidas en cada uno de los escenarios. De esta manera se pudo identificar que existe en un escenario optimista la probabilidad que en el año 2017 se obtenga una utilidad de US\$1.331.479; sin embargo, al enfocar los resultados en un escenario pesimista, se podría obtener una pérdida de US\$1.114.245.

### 3.3.1.1.1.5. Flujo de caja proyectado escenario tendencial

El escenario tendencial presentado en la Tabla No. 24, muestra valores razonables del sector; pues, ha existido una tendencia a la baja de ventas y rentabilidad debido a factores externos e internos explicados en análisis situacional del Capítulo II del presente proyecto. Por lo tanto, el escenario tendencial será la base para la proyección del estado financiero del sector y cálculo de los flujos de caja.

**Tabla 25***Flujo de caja proyectado tendencial*

<b>SECTOR ALOJAMIENTOS TURISTICOS CATEGORIA HOSTALES</b>						
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO ESCENARIO TENDENCIAL</b>						
<b>(en miles de U.S. dólares)</b>						
	<b>TENDENCIAL</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas	-2,29%	5.349.963	5.227.493	5.107.827	4.990.900	4.876.649
Costos de Ventas	36,97%	(1.977.644)	(1.932.373)	(1.888.137)	(1.844.914)	(1.802.681)
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		3.372.319	3.295.121	3.219.690	3.145.985	3.073.968
Gastos Operacionales	50,03%	(2.676.737)	(2.615.462)	(2.555.590)	(2.497.088)	(2.439.925)
Depreciaciones y Amortizaciones		(197.481)	(197.481)	(197.481)	(197.481)	(197.481)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		498.101	482.178	466.620	451.417	436.563
Otros ingresos/egresos	6,13%	(327.805)	(320.301)	(312.968)	(305.804)	(298.804)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		170.296	161.877	153.651	145.613	137.759
Participación Trabajadores e IR	33,70%	(57.390)	(54.553)	(51.780)	(49.072)	(46.425)
<b>Utilidad Neta</b>		112.907	107.325	101.871	96.541	91.334
Depreciaciones y Amortizaciones		197.481	197.481	197.481	197.481	197.481
<b>FLUJO DE CAJA</b>		310.387	304.805	299.351	294.022	288.815

La Tabla No. 25 presenta la proyección de los flujos de caja desde el periodo 2017 hasta el 2021, multiplicando la variación (-2,29%) del escenario tendencial por las ventas del periodo anterior para obtener las ventas proyectadas de los siguientes años. Para la proyección de los costos de ventas, gastos operacionales y otros ingresos/egresos se efectúa la multiplicación del porcentaje de relación con las ventas el periodo que se proyecta.

Con este análisis, se puede evidenciar que se mantiene una tendencia a la baja en la rentabilidad del sector con el transcurso del tiempo, incluso hasta obtener pérdida en el quinto año proyectado. Esta situación advierte tanto a los socios, accionistas y dueños, como a los administradores en tomar acciones correctivas y preventivas para impulsar el desarrollo de las actividades económicas de los hostales.

### 3.3.1.1.1.6. Flujo de caja proyectado con aplicación de estrategia

Para la aplicación de la estrategia de fijar una tarifa mínima de US\$12,53 para el servicio de alojamiento en hostales planteada al inicio del presente Capítulo, se presupuesta generar ingresos anuales por US\$5.908.187 a nivel sector; valor que corresponde a un incremento del 7,33% en relación a los ingresos generados al 31 de diciembre de 2016. Dicho porcentaje y el promedio de variación del escenario tendencial arrojaron un total de 5,04% que fue utilizado como supuesto para la proyección de estados financieros como se indica en la Tabla No. 26.

**Tabla 26**

*Flujo de caja proyectado con estrategia*

<b>SECTOR ALOJAMIENTOS TURISTICOS - HOSTALES</b>						
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON ESTRATEGIA</b>						
(en miles de U.S. dólares)						
	<b>SUPUESTO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas	5,04%	5.751.131	6.040.855	6.345.174	6.664.823	7.000.576
Costos de Ventas	36,97%	(2.125.938)	(2.233.036)	(2.345.529)	(2.463.690)	(2.587.803)
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		3.625.193	3.807.818	3.999.644	4.201.133	4.412.773
Gastos Operacionales	50,03%	(2.877.453)	(3.022.410)	(3.174.669)	(3.334.599)	(3.502.585)
Depreciaciones y Amortizaciones		(197.481)	(197.481)	(197.481)	(197.481)	(197.481)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		550.260	587.928	627.495	669.054	712.708
Otros ingresos/egresos	6,13%	(352.385)	(370.137)	(388.784)	(408.369)	(428.942)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		197.874	217.791	238.711	260.685	283.766
Participación Trabajadores e IR	33,70%	(66.684)	(73.396)	(80.446)	(87.851)	(95.629)
<b>Utilidad Neta</b>		131.191	144.395	158.265	172.834	188.137
Depreciaciones y Amortizaciones		197.481	197.481	197.481	197.481	197.481
<b>FLUJO DE CAJA</b>		328.671	341.876	355.746	370.315	385.617

### 3.3.1.1.1.7. Flujo de caja incremental

Una vez proyectados los flujos de caja en el escenario tendencial y en el escenario con estrategia, se procedió a calcular el flujo de caja incremental bruto de acuerdo a la Tabla No. 27 a través de la diferencia entre los dos flujos proyectados. Este resultado se analiza pues corresponde a flujos de efectivo que han sido atribuidos por la aplicación de una estrategia que vincula directamente al incremento de flujos ya existentes; es decir, se sintetiza en la

comparación de los flujos de los escenarios con estrategia y sin estrategia para evaluar si la misma contribuyó al incremento del flujo.

**Tabla 27**

*Flujo de caja incremental bruto*

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Con Estrategia	328.671	341.876	355.746	370.315	385.617
Tendencial	310.387	304.805	299.351	294.022	288.815
<b>Incremental</b>	<b>18.284</b>	<b>37.071</b>	<b>56.395</b>	<b>76.293</b>	<b>96.803</b>

### 3.3.1.1.1.8. Análisis VA

Como parte de la evaluación del flujo incremental, se calculó el valor actual – VA de los flujos proyectados al 2021 en la Tabla No. 28, obteniendo como resultado que la fijación de una tarifa mínima mantenida por un periodo de cinco años generaría un flujo de US\$223.110 valorado actualmente.

**Tabla 28**

*Valor Actual*

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Con Estrategia	328.671	341.876	355.746	370.315	385.617
Tendencial	310.387	304.805	299.351	294.022	288.815
<b>Incremental</b>	<b>18.284</b>	<b>37.071</b>	<b>56.395</b>	<b>76.293</b>	<b>96.803</b>
Valores Presentes	14.321	29.036	44.172	59.758	75.822
VA	223.110				

### 3.3.1.2. Actualizar la normativa de acuerdo a la realidad actual de hostales unificando los requerimientos por categoría

De acuerdo a lo anexos presentados en el Reglamento para Alojamiento Turísticos, se identificaron variaciones entre los requisitos para categorizar los alojamientos, por tal razón se plantean los siguientes requisitos mínimos en la Tabla No.29 para la categorización como Hostales:

**Tabla 29***Requerimiento para categoría hostales*

<b>TIPO</b>	<b>REQUERIMIENTOS POR CATEGORÍA HOSTAL - HS</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>
INFRAESTRUCTURA	<i>Instalaciones Generales</i> Estacionamiento propio o contratado, dentro o fuera de las instalaciones del establecimiento. Acondicionamiento térmico en áreas de uso común: enfriamiento o calefacción artificial y/o natural.	Para servicios comunales básicos: salidas de emergencia Sistema de iluminación de emergencia. Cuartos de baño y aseo Área de almacenamiento de artículos personales (casilleros)
	Generador de emergencia	
	Contar con áreas de uso exclusivo para el personal:	
ÁREAS DE CLIENTES	<i>Áreas de clientes - General</i> Área de recepción con mobiliario <i>Áreas de clientes - Habitaciones</i> Contar con habitaciones para personas con discapacidad, según las especificaciones de la Autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento.	Privadas con cuarto de baño y aseo privado. Servicio telefónico nacional e internacional en la recepción Cerradura para puerta de acceso a la habitación. Almohada extra a petición del huésped. Clóset, armario o colgador de ropa. Escritorio o mesa. Silla, sillón o sofá.
	Habitaciones	

CONTINUA →

Cortinas o persianas. Pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.

Televisión ubicada en mueble o soporte con acceso a canales nacionales.

*Áreas de clientes - Cuarto de baño y aseo privado*

Agua caliente disponible en ducha de cuartos de baño y aseo privado las 24 horas

Juego de toallas por huésped para cuerpo

Espejo sobre el lavamanos.

Amenities de limpieza

Shampoo

Jabón

Papel higiénico de repuesto

SERVICIOS

Contar con formas de pago que incluyan tarjetas de crédito y/o débito o vouchers.

Contar (al menos) con personal profesional o certificado en competencias laborales, en las áreas operativas y administrativas del establecimiento.

Contar (al menos) con personal que hable al menos un idioma extranjero, en las áreas de contacto y relacionamiento directo con el huésped.

Todos los establecimientos ubicados en zonas donde no exista red pública de alcantarillado, deberán contar con al menos pozo séptico

Contar con un botiquín de primeros auxilios

### **3.3.1.3. Implantar instructivos especiales para el desarrollo de actividades de alojamiento en hostales**

La normativa actual no permite aplicar directrices para la administración de las actividades y manejo financiero en ninguna categoría de alojamientos turísticos, razón por la cual, la gestión empresarial en hostales es manejada de manera empírica y sin recursos técnicos para su desarrollo organizacional y económico adecuado.

### **3.3.1.4. Emitir reglamentos para calificación, registro y renovación de establecimientos turísticos autorizados por el Ministerio de Turismo**

En la actualidad no existen normativas que permitan calificar de manera obligatoria a los alojamientos para su operación en el sector turístico; debido a lo mencionado, el Ministerio de Turismo no cuenta con un listado de hostales a nivel nacional, afectando de manera directa a su accesibilidad y economía.

### **3.3.1.5. Emitir un reglamento de control, inspección y prevención de enfermedades profesionales**

Los hostales en la actualidad no cuentan con un reglamento que regule y controle las enfermedades que puedan ser contraídas, en el ejercicio de las actividades desarrolladas por parte de los trabajadores de hostales, limitando de esta manera la seguridad para trabajar como menciona el Ministerio de Trabajo.

### **3.3.1.6. Emitir un reglamento de control e inspección sobre el cumplimiento de código de trabajo**

La falta de un reglamento que permita regular y controlar el sobre exceso de la jornada laboral y el pago por el trabajo brindado muy por debajo de la remuneración básica, ya que las faltas a la

normativa, hacen que se precarice el trabajo y se obtenga una rentabilidad a través de la falta de controles por parte del Ministerio de Trabajo.

### 3.3.1.7. Implantar un instructivo de regulación, inspección y control a personas naturales y jurídicas por parte del SRI

Al no existir un instructivo que permita regular y controlar el cumplimiento con respecto a las declaraciones de los ingresos percibidos por parte de los hostales, existe una evasión fiscal al momento de prestar los servicios, no todos son facturados.

### 3.3.2. Condiciones de los factores

**Tabla 30**

*Condiciones de los factores*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Factor Principal</b>	<b>Subfactores</b>
Impulsar el desarrollo del talento humano en hostales	Establecer convenios con entidades públicas direccionadas a capacitar en temas de turismo y hospitalidad	Desempeño laboral inadecuado	Personal poco preparado en el área turista Poco personal bilingüe en el sector
Financiar capital de trabajo y mejoras de infraestructura a través de entidades financieras gubernamentales	Promover a través de la Corporación Financiera Nacional la oferta de créditos directos a hostales	Recursos financieros y físicos escasos	Personal no capacitación Capital de trabajo insuficiente para solventar pagos a corto plazo Infraestructura inadecuada y/o deteriorada
Fomentar programas de Vinculación con la Sociedad	Realizar convenios de manera urgente entre la academia y hostales. Impartir cursos de capacitación y servicio de asesoramiento en reestructura administrativa - financiera.	Ley Orgánica De Educación Superior - LOES	Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior. - Son funciones del Sistema de Educación Superior: a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia

En referencia a la Tabla No. 30, se analiza lo siguiente:

**3.3.2.1. Establecer convenios con entidades públicas direccionadas a capacitaciones en turismo y hospitalidad**

Los hostales y las instituciones públicas no cuentan con convenios que permitan obtener capacitaciones y cursos para mejorar conocimientos tanto de atención al cliente, hospitalidad y de calidad turística.

**3.3.2.2. Promover a través de la Corporación Financiera Nacional la oferta de créditos directos a hostales**

La poca accesibilidad que tienen los hostales para acceder a créditos, es un obstáculo, ya que no permite mejorar la infraestructura y el capital de trabajo.

**3.3.2.3. Realizar convenios de manera urgente entre la academia y hostales.**

Como lo menciona la normativa por parte de SENECYT, es una prioridad que las instituciones de educación superior cumplan con la función de tener vínculos con la sociedad a fin de mejorar los niveles de calidad de los sectores estratégicos, así es el caso de los hostales. Por tal razón los institutos y universidades deben de manera urgente generen convenios que permitan tener estudiantes y docentes que generen vinculación con la sociedad a fin de obtener reestructuras administrativas – financieras.

**3.3.2.4. Impartir cursos de capacitación y servicio de asesoramiento en reestructura administrativa - financiera.**

En la ejecución de proyectos de vinculación, la academia debe establecer en la planificación temas de capacitación y asesoramiento integral y práctico para reestructuras administrativas y financieras dirigidas de manera urgente a los hostales, a fin que la teoría sea impartida y aplicada en la realidad en la que se desarrollan las actividades turísticas.

### 3.3.3. Condiciones de la demanda

**Tabla 31**

*Condiciones de la demanda*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Factor Principal</b>	<b>Subfactores</b>
Impulsar un plan estratégico de marketing en medios digitales	Desarrollar publicidad a través de redes sociales gratuitas incluyendo promociones Recopilar y socializar experiencias de turistas nacionales y extranjeros en redes sociales Solicitar al Ministerio de Turismo el diseño e implementación de una plataforma digital promoviendo el desarrollo de la cadena turística	Bajo grado de ocupación	Falta de posición en el mercado Falta de publicidad de clientes Falta de referencias, comentarios y sugerencias de hostales

En referencia a la Tabla No. 31, se analiza lo siguiente:

#### **3.3.3.1 Desarrollar publicidad a través de redes sociales gratuitas incluyendo promociones**

El marketing en medios digitales actualmente es un canal directo para ventas; sin embargo, los hostales no han explotado esta vía de publicidad para darse a conocer a sus potenciales clientes, así como tampoco socializar promociones ya sea por temporadas o consumo de bienes y servicios complementarios.

#### **3.3.3.2 Recopilar y socializar experiencias de turistas nacionales y extranjeros en redes sociales**

El análisis de experiencias por medio de comentarios y sugerencias virtuales es una estrategia que puede potenciar y permitir un crecimiento exponencial en visitas y reservas; sin embargo, existe el riesgo de comentarios que afecten notablemente la perspectiva de potenciales clientes.

### **3.3.3.3 Solicitar al Ministerio de Turismo el diseño e implementación de una plataforma digital promoviendo el desarrollo de la cadena turística**

A través de un estudio desarrollado por parte de la Academia en proyectos de vinculación con la colectividad, el cual permita obtener información con respecto a las necesidades de turistas nacionales y extranjeros, obteniendo de esta manera experiencias, galería multimedia y sugerencias acerca del destino turístico Ecuador; para a través de esto, proponer la creación de la plataforma digital como parte del desarrollo de la cadena turística.

### **3.3.4. Sectores de apoyo, auxiliares y relacionadas**

**Tabla 32**

*Sectores de apoyo, auxiliares y relacionadas*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Factor Principal</b>	<b>Subfactores</b>
Mejorar la calidad de servicio de la industria turística - alojamiento	Promover formación de turismo focalizado, fortaleciendo la calidad de la gestión turística empresarial: - Transporte - Alimentación - Áreas de recreación - Comercio y compras - Formación y capacitación - Marketing y publicidad	Industrias con operaciones individualizadas	Falta de innovación Falta de carácter hospitalario en hostales Falta de estructura industrial turística Falta de vinculación e interrelación de empresas para desarrollo de la cadena de valor turística Falta de agrupación para comercialización Falta de generación de empleo Falta de capacitación conjunta del talento humano
	Proponer el reconocimiento por el Ministerio de Turismo de la marca "Q" Calidad Turística	Baja percepción de la marca de Ecuador como destino turístico	Falta de calificaciones a establecimientos hoteleros

En referencia a la Tabla No. 32, se analiza lo siguiente:

#### **3.3.4.1 Promover formación de turismo focalizado, fortaleciendo la calidad de la gestión**

##### **turística empresarial:**

- Transporte
- Alimentación
- Áreas de recreación
- Comercio y compras
- Formación y capacitación
- Marketing y publicidad

El turismo focalizado es la vinculación e interrelación de empresas que se agrupan de manera integral para desarrollar las industrias de la cadena de valor turística de una localidad.

El turismo focalizado es conocido teóricamente como Clúster, mismo que busca establecer una estructura sólida de la industria turística mediante la innovación de relaciones comerciales y atención hospitalaria al turista; adicionalmente, las industrias son beneficiadas por la generación de empleo e ingresos económicos mediante transferencias de comercialización recomendadas.

#### **3.3.4.2 Proponer el reconocimiento por el Ministerio de Turismo de la marca "Q" Calidad**

##### **Turística**

La calidad turística es un reconocimiento otorgado por QUITO TURISMO; sin embargo, el Ministerio de Turismo no ha implantado a nivel nacional un reconocimiento que pueda ser renovado de forma periódica para calificar y sobresaltar el esfuerzo de los alojamientos turísticos para implementar y mantener un sistema de gestión turística que sea sostenible y de calidad para los huéspedes.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- Del estudio realizado se determinó problemas que afectan la competitividad a nivel sector de alojamientos hoteleros categoría hostales, dentro de los cuales se identificó faltas y desactualizaciones en la normativa, administración empírica e inadecuada, falta de asociatividad a nivel turístico y demanda de clientes con bajo nivel de exigencias frente a la calidad del servicio ofertado.
- A través de la construcción del marco teórico referencial de la investigación se identificó las deficiencias en las normas regulatorias al sector turístico, mismas que generan una brecha amplia entre una gestión empresarial adecuada y la realidad en la que opera las administraciones actuales de hostales, incidiendo así de forma directa en la obtención de una calificación de evaluación del establecimiento turístico.
- Del análisis situacional efectuado al macro y micro ambiente del sector de alojamientos hoteleros con su categoría hostales, se pudo evidenciar la falta de apoyo por parte de entidades gubernamentales, ya que no permiten incrementar el mercado turístico a nivel nacional e internacional; las tasas de interés altas, falta de fidelización del cliente y falta de oportunidades al momento de acceder a microcréditos, dificulta la generación e incremento de capital de trabajo para mejora de infraestructura y desarrollo organizacional.
- La evaluación de la gestión empresarial en alojamientos turísticos a través del Sistema Inicial de Gestión Organización SIGO implementada por el Ministerio de Turismo, en el

presente proyecto de investigación no permitió obtener resultados válidos para la evaluación de la misma, dejando muy en claro que dicha metodología no está diseñada de acuerdo necesidades para calificar a los establecimientos turísticos a nivel nacional, por tal razón no aplican un sistema integrado que permita evaluar la gestión y mejorar la calidad del servicio para sus actuales y potenciales clientes.

- Mediante la investigación de campo efectuada a hostales de los cantones Quito y Rumiñahui se detectaron problemas relacionados con normatividad vigente que no regula y protege al desarrollo organizacional y económico de hostales, existencia de riesgos laborales causado por enfermedades o problemas sanitario, desempeño laboral inadecuado por parte de los empleados debido a falta de preparación y capacitación, precarización laboral, elusión y evasión fiscal.
- De acuerdo a la calificación realizada con las encuestas, se pudo evidenciar una brecha de 12.65% entre el nivel de percepción de empleados con administradores, de igual manera una brecha de 12.20% entre el nivel de percepción de clientes con administradores y finalmente una brecha de 24.85% entre el nivel de percepción de empleados y clientes, por lo cual se demuestra que la percepción del administrador sobrevalora su gestión frente a la satisfacción de sus clientes externos; adicionalmente se identificó que la percepción del empleado tiende a tergiversarse por evitar llamados de atención de los administradores, ya que su criterio influye directamente en la evaluación de los establecimientos.

- Del análisis realizado entre la calificación de las encuestas y los índices de rentabilidad se pudo identificar la existencia de una relación directa (0,165) con el índice REVPAR, es decir, que a una mejor gestión mayor es la rentabilidad; sin embargo, el índice REVPAR toma en cuenta únicamente los ingresos y el total de habitaciones. Por otra parte, el presente proyecto de investigación expone también una relación negativa entre la gestión empresarial y la rentabilidad de los índices ADR (-0,006), ARPAR (-0,034) y GOPPAR (-0,034), situación que presenta la realidad del sector analizado pues considera grado de ocupación de habitaciones, costos y gastos incurridos para prestar el servicio de alojamiento. La correlación negativa indica que a una deficiente gestión empresarial mejor es la rentabilidad, por esta razón, las administraciones actuales en gran mayoría disminuyen estándares de calidad del servicio y omiten las obligaciones con trabajadores y la Administración Tributaria para generar mayores ganancias.
- Al establecer estrategias de mejora en el presente proyecto de investigación, se prevén sugerir cambios y adiciones a la normatividad vigente, a fin de fortalecer e impulsar las actividades comerciales, administrativas y financieras de los alojamientos turísticos categoría hostales, salvaguardando el ecosistema turístico en pro de potenciar a Ecuador como un destino turístico.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implantar las estrategias presentadas en el presente proyecto de investigación a fin de subsanar la problemática analizada y obtener un sistema integrado de calidad que impulse el régimen de desarrollo garantizado por la Constitución de la República para las actividades productivas generando un derecho económico y aseguramiento del buen vivir de la población.
- En relación al planteamiento de estrategias de mejora, se recomienda que la entidad legislativa y carteras de estado que regulan el sector de alojamientos turísticos propongan proyectos de reforma a la normativa actual vigente, con el objetivo de incrementar medidas de control en pro del ecosistema turístico.
- Se recomienda a las Instituciones de Educación Superior, principalmente la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, establezcan programas vinculación para evaluar las metodologías actuales que propone el Ministerio de Turismo y organismos adscritos, a fin de validar lo mismos y a su vez dejar sin efecto a las metodologías que no permitan incrementar la calidad del sector en cuanto a su gestión empresarial.
- Del análisis situacional, se recomienda utilizar vínculos con entidades gubernamentales, a fin de evaluar el apoyo que se brinde a través de tasas preferenciales y diseño de programas de fidelización.
- Se recomienda evaluar la gestión empresarial y los índices por lo menos dos veces al año, a fin de dar seguimiento y evidenciar que se mantenga una relación directa entre ambas, evitando deteriorar los sistemas de gestión que acarrea problemáticas a nivel social, sanitario, turístico y económico, más bien promoviendo la calidad y hospitalidad turística.

## BIBLIOGRAFÍA

- KPMG Auditores Consultores Ltda. (2006). *Riesgo operacional* . Obtenido de <http://www.riesgooperacional.com/docs/19%20erm%20paper.pdf>
- ABC. (2009). *Principios de la gestión administrativa*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>
- Academia inversión. (2013). *Estrategias corporativas y empresariales*. Obtenido de <http://www.academiadeinversion.com/estrategia-empresarial-estrategia-corporativa-definiciones-diferencia-ejemplos/>
- Alfaro del Castillo, A. R. (2018). *La cadena de valor y la ventaja competitiva*. Obtenido de Diferentes tipos de la cadena de valor : [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/vi\\_presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/administracion\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_valor/documentos/pres2\\_dif\\_tipos\\_de\\_cadena\\_de\\_valor.ppsx](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/vi_presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/administracion_de_la_cadena_de_valor/documentos/pres2_dif_tipos_de_cadena_de_valor.ppsx).
- Alfredson, T. (2008). *Negociacion*. Obtenido de [http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/4-5\\_negotiation\\_background\\_paper\\_179es.pdf](http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/4-5_negotiation_background_paper_179es.pdf)
- Álvarez, C. (2007). *La limpieza, el aspecto más valorado por los clientes por encima del servicio recibido*. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/44776\\_limpieza-aspecto-valorado-clientes-encima-servicio-recibido.html](https://www.hosteltur.com/44776_limpieza-aspecto-valorado-clientes-encima-servicio-recibido.html)
- ANDES. (2017). *Más de 1,3 millones de ciudadanos extranjeros ingresaron a Ecuador en 2016*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: [www.andes.info.ec/es/noticias/mas-13-millones-ciudadanos-extranjeros-ingresaron-ecuador-2016.html](http://www.andes.info.ec/es/noticias/mas-13-millones-ciudadanos-extranjeros-ingresaron-ecuador-2016.html)

- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Arras Vota, A. M. (2010). *Redes de confianza: dimensiones del capital social en las microempresas rurales en Chihuahua*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/na/v25n77/v25n77a3.pdf>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2011). *Reglamento general de actividades turísticas*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/reglamento-de-actividades-turisticas.pdf>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2015). *Reglamento a la ley general de turismo*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/reglamento-turismo-2015.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador . (2014). *Ley de turismo*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley-de-turismo-MINTUR.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Reglamento de alojamiento turístico*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/18-02-2016-reformas-al-reglamento-de-alojamiento.pdf>
- ASOBANCA. (2017). *Boletín macroeconómico - junio 2017*. Obtenido de Publicaciones: <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico-junio-2017>
- Barrios, M. (2011). *Universidad americana*. Obtenido de plan de negocios: [http://marktur.travel/uploads/secciones\\_contenido/62/62-1323280809.pdf](http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280809.pdf)
- Bembibre, C. (2009). *Sociocultural*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/sociocultural.php>

- Benavides, S., Muñoz, J., & Parada, A. (2004). *El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial*. Economía y sociedad, 119-137. Obtenido de <http://revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/viewFile/1097/1021>
- Bertalanffy, L. v. (1973). *Teoría general de sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Biblioteca UAH. (2017). *Tipos de información* . Obtenido de [http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/bpol/fuentesdeinformacion/el\\_ciclo\\_de\\_la\\_informacin.html](http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/bpol/fuentesdeinformacion/el_ciclo_de_la_informacin.html)
- Bursztyn, N. (2016). *Rentabilidad hotelera en la nueva economía*. Obtenido de [http://www.ithargentina.com.ar/archivos/663\\_rentabilidad\\_hotelera\\_en\\_la\\_nueva\\_economia\\_-\\_junio\\_2016\\_final.pdf](http://www.ithargentina.com.ar/archivos/663_rentabilidad_hotelera_en_la_nueva_economia_-_junio_2016_final.pdf)
- Calderon, G. (2011). *Entorno político*. Obtenido de <https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/entorno-politico-legal/>
- Cámara de Turismo de Pichincha. (2017). *La cámara*. Obtenido de <http://captur.com/index.php/quienes-somos>
- Campa, F. (2007). *La contabilidad de gestión en la industria hotelera* . Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8811/Copiadetesisfinal1.pdf>
- Cano, M., Olivera, D., Balderrabano, J., & Pérez, G. (2013). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iesca/files/2014/01/11CA201302.pdf>
- Cañas Pacheco, L. E. (2009). *Banco central de reserva de El Salvador*. Obtenido de <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/790395247.pdf>
- Cardona Montoya, R. A. (2010). *Planificación financiera en las pyme exportadoras*. Caso de Antioquia. AD-minister, 50-74. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327247003.pdf>

- Castellanos, J. (2007). *QSL division aviacion y proyectos internacionales*. Obtenido de <http://www.riesgooperacional.com/docs/31%20Riesgo%20oper%20paper.pdf>
- Certo, S. (1997). *Modern management*. New Jersey: Pearson Education, Inc. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/48711574/modern\\_management\\_-\\_samuel\\_c.\\_certo\\_and.pdf?awsaccesskeyid=akiaiwowyygz2y53ul3a&expires=1531606821&signature=wgwitieggv960qibgrx4ekgecrm%3d&response-content-disposition=inline%3b%20filename%3dmodern](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/48711574/modern_management_-_samuel_c._certo_and.pdf?awsaccesskeyid=akiaiwowyygz2y53ul3a&expires=1531606821&signature=wgwitieggv960qibgrx4ekgecrm%3d&response-content-disposition=inline%3b%20filename%3dmodern)
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure. chapters in the history of the American*. Massachusetts: The M.I.T. Press. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: Mc Graw- Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-ialberto-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2016). *Gestión empresarial*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-que-son-sus-funciones>
- Comisión económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Análisis de la Cadena del Turismo*. Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-Turismo-1.pdf>
- Concept. (2017). *Servicio*. Obtenido de <http://concepto.de/servicio/>

- Contreras, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento y gestión, 152-181. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
- Cristancho, F. (2016). *Ascendo*. Obtenido de <http://blog.acsendo.com/5-caracteristicas-las-metas-adecuadas-empresa/>
- Cuervo, R. (1967). *El turismo como medio de comunicacion humana*. México: departamento de turismo del gobierno de México.
- Customer Alliance. (2018). *Del RevPAR al TRevPAR*. Obtenido de Es su hotel realmente rentable: <https://www.customer-alliance.com/wp-content/uploads/customer-alliance-article-revpar-es2.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. Obtenido de <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/06/conceptos-de-administracion-estrategica-11ed-fred-r-david.pdf>
- Definición. (2017). *Indicadores* . Obtenido de <http://www.definicion.org/indicador>
- departamento de turismo del cantón Rumiñahui. (2017). GAD de Rumiñahui. Obtenido de <http://turismo.ruminahui.gob.ec/esp/visitar/>
- Díaz, A. (2013). *Gestión empresarial: Venta de productos y servicios* . Obtenido de <https://www.eoi.es/es/eventos/12161/gestion-empresarial-venta-de-productos-y-servicios-sede-eoi-andalucia>
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1999). *El Gran Poder de las Pequeñas Ideas*. Obtenido de <http://www.uic.org.ar/intranetpyme/edici%C3%B3n%202011/nivel%20bronce/3.%20mat>

erial%20de%20apoyo%20bronce/el%20gran%20poder%20de%20las%20peque%C3%B1as%20ideas%20-%20peter%20drucker.doc.

Drucker, P. (2011). *El gran poder de las pequeñas ideas*. Obtenido de

<http://www.uic.org.ar/intranetpyme/edici%C3%B3n%202011/nivel%20bronce/3.%20material%20de%20apoyo%20bronce/el%20gran%20poder%20de%20las%20peque%C3%B1as%20ideas%20-%20peter%20drucker.doc>.

EAE Business School. (2018). *La satisfacción de los clientes, vital para la empresa*. Obtenido de

<https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/la-satisfaccion-de-los-clientes-vital-para-la-empresa>

Ecuador Turístico. (2011). *Entorno geográfico*. Obtenido de [http://www.ecuador-](http://www.ecuador-turistico.com/2011/12/ruminahui-turistico-turismo-en-ecuador.html)

[turistico.com/2011/12/ruminahui-turistico-turismo-en-ecuador.html](http://www.ecuador-turistico.com/2011/12/ruminahui-turistico-turismo-en-ecuador.html)

Ejido Asesores. (2017). *El éxito de SIGO en Ecuador*. Obtenido de [http://www.ejido-](http://www.ejido-asesores.com/el-exito-de-sigo-en-ecuador/)

[asesores.com/el-exito-de-sigo-en-ecuador/](http://www.ejido-asesores.com/el-exito-de-sigo-en-ecuador/)

El Comercio. (2014). *Los hoteles ya no son la primera opción para los viajeros y turistas*. El

Comercio. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/hoteles-turismo-hoteleria-hospedaje-airbnb.html>

El ergonomista. (2009). *El ergonomista*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>

Enríquez Campoverde, V. M. (2018). *Business plan para un hotel tres estrellas en la parroquia suburbana de Tababela Quito, Ecuador*. Obtenido de

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324391/Enriquez\\_vc.pdf?sequence=10](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324391/Enriquez_vc.pdf?sequence=10)

- Estévez, P. (Julio de 2014). *Análisis del sector hotelero de lujo*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/44192/an%c3%81lisis%20del%20sector%20hotelero%20de%20lujo.%20el%20caso%20del%20hotel%20the%20.pdf?sequence=1>
- EUMED. (2017). *Enciclopedia Virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>
- Exceltur. (2015). *Libro blanco de los recursos humanos del turismo en España*. Obtenido de Competitividad turística y diferenciación a través de las personas: [http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/libro\\_blanco\\_rrhh.pdf](http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/libro_blanco_rrhh.pdf)
- Fernández Ruiz, J. (2004). *La teoría de juegos como herramienta para el análisis de problemas financieros*. *Análisis Económico*, 5-22.
- Fontalvo Herrera, T., Mendoza Mendoza, A., & Morelos Gómez, J. (2011). *Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad*. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 314-341. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194222473015.pdf>
- Fornero, R. (2015). *Mantenimiento preventivo en hoteles*. Obtenido de <http://home.infraspeak.com/es/mantenimiento-preventivo-hoteles/>
- García, C. R. (2008). *Metodo deductivo*. Obtenido de <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>
- García, J., & Sabater, R. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión*. España: Editorial Thomson
- Gerencie. (2010). *Rentabilidad*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/rentabilidad.html>
- Giraldo, B. (2017). *Unidades de Analisis*. Obtenido de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>

- Goicochea, A. (2009). *Capacidades de gestión* . Obtenido de <https://anibalgoicochea.com/2009/11/06/indicadores-para-un-cuadro-de-mando-en-la-gestion-hotelera/>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/introducci%c3%b3n\\_a\\_la\\_metodolog%c3%ada\\_de\\_la\\_in.html?id=9udxpe4u7amc](https://books.google.com.ec/books/about/introducci%c3%b3n_a_la_metodolog%c3%ada_de_la_in.html?id=9udxpe4u7amc)
- Guzmán, A. (2017). *Gestión empresarial e innovación desde la educación especial*. UCA Profesional, 14-16. Obtenido de <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>
- Guzman, O. (2007). *La Voz de Houston* . Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-riesgo-empresarial-4339.html>
- Henderson, B. (2008). *Estrategias Gerenciales* . Obtenido de <https://es.scribd.com/document/328556022/Estrategias-Gerenciales-csasadad>
- Herrero Martín, J., & Pinedo, J. I. (2005). *Pensamiento Estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento Humano*. Indivisa, 37-67. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/771/77100604.pdf>
- Hidalgo, O. (2014). *La importancia de la capacitación en la gestión empresarial sector infraestructura*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/embacon/2014/12/21/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-gestion-empresarial-del-sector-infraestructura/>
- Hoogenboom, E. (2012). *The powerful tool for performance management 'The GOPPAR Model'*. Obtenido de <https://www.hsyndicate.org/file/152004871.pdf>
- Ibarra, J. (2004). *Planificación Estratégica*. Management Herald, 7.

- INE. (2017). *Indicadores de rentabilidad del sector hotelero (IRSH)*. Obtenido de [http://www.ine.es/metodologia/t11/meto\\_irsh.pdf](http://www.ine.es/metodologia/t11/meto_irsh.pdf)
- INEC. (2016). *Indicadores laborales 2016*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/empleo/2016/diciembre-2016/122016\\_presentacion\\_laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/empleo/2016/diciembre-2016/122016_presentacion_laboral.pdf)
- INEC. (2017). *Ecuador cierra el 2016 con una inflación de 1,12%*. Obtenido de Noticias: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- INEC. (2017). *Inflación mensual febrero*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Reporte\\_inflacion\\_201702.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Reporte_inflacion_201702.pdf)
- Instituto Vasco de Estadística. (2017). *Valor añadido bruto turístico*. Obtenido de [http://www.eustat.eus/documentos/opt\\_0/tema\\_221/elem\\_3459/definicion.html](http://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_221/elem_3459/definicion.html)
- Jimenez, L., & Hernandez, S. (2007). *Importancia de las compensaciones laborales y de gestión humana en las empresas*. Poryecta, 47-57. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/download/1958/1748/>
- Johansen Bertoglio, O. (1993). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Limusa S.A. Obtenido de [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion\\_\\_Teoria\\_General\\_Sistemas\\_\(Oscar\\_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf)
- Johansen Bertoglio, O. (2004). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Limusa. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=4bvvtlvhvzmc&printsec=frontcover&dq=teoria+general+de+sistemas&hl=es&sa=x&ved=0ahukewj8hzpm3y3cahwqzlkkhstiaqkq6aeilzac#v=onepage&q=teoria%20general%20de%20sistemas&f=false>

- Jonker, J., & Karapetrovic, S. (2004). *Pensamiento de sistemas para la integración de sistemas de gestión*. Total quality managemen.
- Juanico, X. (2014). *La gestión inteligente del clima laboral* . Obtenido de <https://www.openmet.com/la-gestion-inteligente-del-clima-laboral-parte-1.htm/>
- Kotler, P. (2003). *Macroambiente*. Obtenido de <https://prezi.com/782pxkxghgxx/philip-kotler/>
- Krippendorf, J. (1971). *Competitividad de destinos turísticos*. Obtenido de <http://gestdestinos.pbworks.com/f/DIM+parte+3.pdf>
- Leal de Valor, D., Bolívar de Muñoz, M., & Castillo Torrealba, C. (2011). *La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud* . Enfermería global, 180-188. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v10n24/administracion5.pdf>
- Leiper, N. (1990). *Tourism systems; an interdisciplinary perspective*. Nueva Zelanda: Palermston North.
- Lizarzaburu, E. R., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). *Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano*. Estudios gerenciales, 28(125), 96-103. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21226279011.pdf>
- López, E., Castro, R., Mercado, P., & Trujillo, A. (2012). *Análisis de la estructura de la industria hotelera*. Gestión turística, 147-180. Obtenido de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n18/art06.pdf>
- Los Recursos Humanos. (2015). *Productividad laboral*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- Lozada, J. (2014). *Investigación aplicada: Definición*.,. Cienciamérica.

Mantilla, F. (2015). *Repositorio ESPE*. (U. d. ESPE, Ed.) Obtenido de

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10177/1/T%C3%A9cnicas%20de%20muestreo%2C%20.pdf>

Márquez, L. (2012). *Modelo de gestión para evaluar y mejorar la sostenibilidad en los destinos turísticos*. Obtenido de

[http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudios\\_culturales/num10/art19.pdf](http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudios_culturales/num10/art19.pdf)

Méndez Martínez, C., & Rondón Sepúlveda, M. A. (2012). *Introducción al análisis factorial exploratorio*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/806/80624093014.pdf>

Ministerio de Salud. (2012). *Permiso sanitario*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/conozca-los-requisitos-y-valores-a-pagar-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento-de-establecimientos-comerciales-y-de-servicios/>

Ministerio de Turismo. (2013). *Ecuador, tierra de oportunidades para la inversión turística*.

Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-tierra-de-oportunidades-para-la-inversion-turistica/>

Ministerio de Turismo. (2017). *El ministerio*. Obtenido de planificación estratégica:

<http://www.turismo.gob.ec/valores-mision-vision/>

Ministerio del Interior. (2017). *Esta madrugada se clausuró hostel inseguro, se halló drogas, armas e indocumentados, en Quito*. Obtenido de

<http://www.ministeriointerior.gob.ec/esta-madrugada-se-clausuro-hostal-inseguro-se-hallo-drogas-armas-e-indocumentados-en-quito/>

Molina, S. (1991). *Conceptualización del turismo*. México: Limusa.

- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. Estudios gerenciales, 79-87. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Much, L. (2006). *Organización*. Obtenido de diseñador de organizaciones de alto rendimiento: <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20-%20Lourdes%20Much%20-%20Trillas%202006%20-%20Libro%20completo.pdf>
- Municipio de Quito . (2017). *Alcaldía Quito*. Obtenido de <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/mision>
- Municipio de Rumiñahui. (2017). *Gobierno municipio de Rumiñahui*. Obtenido de [http://www.ruminahui.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=227&Itemid=109&lang=es](http://www.ruminahui.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=109&lang=es)
- Muñoz Dueñas, M. d., Cabrita, M. d., Ribeiro da Silva, M. L., & Diéguez, G. (2015). *Técnicas de gestión empresarial en la globalización*. Revista de Ciencias Sociales, 346-357. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/283856474\\_tecnicas\\_de\\_gestion\\_empresarial\\_en\\_la\\_globalizacion](https://www.researchgate.net/publication/283856474_tecnicas_de_gestion_empresarial_en_la_globalizacion)
- Muñoz, M. d., Cabrita, M. d., Ribeiro da Silva, M. L., & Diéguez, G. (2015). *Técnicas de gestión empresarial en la globalización*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 346-357.
- My triple A. (2017). *Rentabilidad*. Obtenido de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad/>

- Nava Rosillón, M. A. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de Gerencia, 606-628. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Ochoa, K. (2014). *Estadística*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilodevida/2014/03/16/ecuador-pais-moda-segun-portal-especializado-turismo.html>
- Openmet Group. (2014). *Excelencia empresarial – Indicadores de satisfacción*. Obtenido de <https://www.openmet.com/excelencia-empresarial-indicadores-de-satisfaccion.htm/>
- Ortíz, W., & Pérez, R. (2010). *Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PYMES: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas*. Escuela de Administración de Negocios, 88-109. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966005.pdf>
- Otero, A. (2006). *La formación de recursos humanos en turismo y recreación para la competitividad regional de la Patagonia Argentino Chilena*. Aportes y Transferencias, 62-77.
- Pérez Uribe, R. (2009). *Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMES colombianas*. Escuela de administración de negocios, 77-105. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20612980005.pdf>
- Pérez, E., & Velasco Gimeno, M. (2013). *Indicadores de rentabilidad del sector hotelero*. índice, 10-14. Obtenido de <http://www.revistaindice.com/numero56/p10.pdf>
- Pérez, S., & Pérez Sisa, F. G. (2016). *Planificación financiera de las empresas*. Revista Publicando, 563-578. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833413>

Pineda, N., Gómez, N., & Muñoz, J. C. (2013). *Aplicaciones del proceso administrativo en empresas de la legión*. *Grafiás disciplinares de la UCP*, 71-82.

Plan Contable. (2007). *NIC*. Obtenido de

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahukewicymtobjptahwbucykhsiadxqfnglmaa&url=http%3a%2f%2fplancontable2007.com%2fniif-nic%2fnic-normas-internacionales-de-contabilidad%2fnic-01.html&usg=afqjcngyvswkr43a>

Plaza Cárdenas, C. (2016). *Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) Versión 10*. *Universidad & empresa*, 55-73. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133001.pdf>

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes Editores. Obtenido de <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>

Porter, M. (1998). *Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito*. Scielo, 117-126. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a10.pdf>

Prieto Hurtado, C. A. (2010). *Fundación para la educación superior San Mateo*. Obtenido de <http://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>

Pulido, J. I., & López, Y. (2014). *La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España*. *Innovar Journal*, 155-176.

- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Telos, 377-389. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Quito Turismo. (2017). *Tipos de fuentes de información*. Obtenido de <http://www.quito-turismo.gob.ec/la-institucion/quienes-somos>
- Ramírez Cardona, C. (1989). *Fundamentos de Administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1010/972>
- Ramírez, L. (2002). *Teoría de Sistemas*. Obtenido de <http://files.student-site6695.webnode.es/200000092-702257216c/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf>
- Revista Líderes. (2017). *En Quito, el sector hotelero crece en medio de nuevos retos*. Obtenido de Líderes: [www.revistalideres.ec/lideres/quito-sectorhotelero-crecimiento-turismo.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/quito-sectorhotelero-crecimiento-turismo.html).
- Reyes, D. A., & Soria, M. D. (2011). *Servicio*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3172/T-PUCE-3503.pdf;sequence=1>
- Rincón M., D., & Romero, M. G. (2002). *Tendencias organizacionales de las empresas*. Revista venezolana de gerencia, 355-374.
- Ríos, M. (2013). *Hotelería Revpar y Revpor*. Obtenido de <http://mauriciorios.com/hoteleria-revpar-y-revpor/>
- Ripoll, V., & Urquidí, A. (2010). *Técnicas de gestión empresarial en la globalización*. Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación, 1-20. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71614355002>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Obtenido de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>

Rodríguez Lozano, G. (2011). *Indicadores DEA (Data Envelopment Analysis) de eficiencia y productividad*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Ros, M., Oliva, M., Nuzzolese, A., Wolf, D., Hernando, R., & Exgueni, S. (2006). *Modelo de diagnóstico-implantación-monitoreo (DIM) de la competitividad sostenible de un destino turístico*. Obtenido de gestión competitiva de destinos turísticos:

<http://gestdestinos.pbworks.com/f/metodolog%c3%ada+dim+resumen+cast.pdf>

Rubio, N. J. (2014). *Gerencia de la planificación financiera y finanzas corporativas en el sector público*. Civitas Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales, 30-38. Obtenido de

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/civitas/article/viewFile/3329/4593>

Sampieri, H. (1991). *Metodología de la investigación* (primer edición ed.). Mexico: McGRAW HILL.

Sampieri, H. (2008). *Metodología de la investigación* (primer edición ed.). Mexico: McGRAW HILL.

Sampieri, H. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Sánchez, A. (1994). *La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española*.

*Análisis de los factores determinantes*. Revista española de financiación y contabilidad, XXIV, 160. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/44122.pdf>

Silva, I. (2003). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Obtenido de CEPAL-serie gestión pública: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.pdf>

- Sommerville, I. (2011). *Software engineering*. Boston: Pearson Education, Inc. Obtenido de <https://inspirit.net.in/books/academic/Ian%20Sommerville%20Software%20Engineering,%209th%20Edition%20%20%202011.pdf>
- SRI. (2017). *Para que sirven los impuestos*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/337>
- Stephen, R., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educacion.
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Oferta y demanda*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta\\_y\\_demanda](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta_y_demanda)
- Suco, L. E., & Moreira, J. B. (2013). *Talento humano*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/208/3/an%c3%a1lisis%20de%20la%20calidad%20de%20los%20servicios%20del%20sector%20hotelero%20y%20su%20influencia%20en%20la%20satisfacci%c3%b3n%20de%20los%20clientes%20que%20visitan%20al%20cant%c3%b3n%20mil>
- Superintendencia de Bancos . (2005). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/medios/portaldocs/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/11\\_x\\_cap\\_v.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/portaldocs/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/11_x_cap_v.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (2009). *Información de cálculo de tasas activas*. Obtenido de [http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=153&vp\\_tip=2](http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=153&vp_tip=2)
- Tamayo, G., Dávalos, X., & Ponce, A. (2015). *Análisis de competitividad aplicado a las empresas del sector de turístico de la amazonía ecuatoriana*. UTCiencia, 96-108. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tiEEeRFuse4J:investigacion.utc>

edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/download/30/31+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ec

Tapia Moreno, A. (2015). *Investigaciones y propuestas para la gestión hotelera actual*. Obtenido de [https://www.hotelcostcontrol.com/wp-](https://www.hotelcostcontrol.com/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/gestionhotelera.pdf)

[content/uploads/woocommerce\\_uploads/gestionhotelera.pdf](https://www.hotelcostcontrol.com/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/gestionhotelera.pdf)

Terrazas, R. A. (2009). *Modelo de gestión financiera para una organización*. Perspectivas, 55-72. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2017). *Teoría General de Sistemas*. Obtenido de [http://www.sisal.unam.mx/labeco/lab\\_ecologia/ecologia\\_y\\_evolucion\\_files/xi.%20teoria%20general%20de%20sistemas.pdf](http://www.sisal.unam.mx/labeco/lab_ecologia/ecologia_y_evolucion_files/xi.%20teoria%20general%20de%20sistemas.pdf)

Universidad Veracruzana. (2014). *Proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/proceso-administrativo.pdf>

Vallejo, A. (2016). *Estudio censal y muestral*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/isaibautista5/el-estudio-censal-y-muestral>

Valls, J.-F. (2000). *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción*. Barcelona: Gestión.

Van Gigch, J. (2013). *Enfoque de sistemas: Teoría General de Sistemas Aplicada*. México. Obtenido de <https://etikhe.files.wordpress.com/2013/10/306-lectura3-2.pdf>

Velásquez, B., Ponce, V., & Franco, M. (2016). *La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo*. Revista Empresarial ICE-FEE-UCSG, 15-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5603313.pdf>

Velasquez, F. (2000). *El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso*

*administrativo*. Obtenido de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232000000400002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232000000400002)

Yepes, V. (1996). *Teoria de los sistemas* . Obtenido de

<http://personales.upv.es/vyepesp/96yxx01.pdf>

Zayas Agüero, P., & Garcia Vidal, G. (2002). *Una hermandad probada: psicología y*

*administración*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>

## ANEXOS

## Anexo No. 1: Gestión empresarial perspectiva cliente

No.	Perspectiva clientes	No.	Perspectiva clientes								
1	43,41	51	50,82	101	41,29	151	50,82	201	47,65	251	47,65
2	46,59	52	67,76	102	60,35	152	40,24	202	40,24	252	62,47
3	56,12	53	52,94	103	56,12	153	56,12	203	44,47	253	37,06
4	36,00	54	46,59	104	39,18	154	51,88	204	59,29	254	68,82
5	44,47	55	40,24	105	67,76	155	42,35	205	44,47	255	43,41
6	59,29	56	62,47	106	56,12	156	59,29	206	41,29	256	56,12
7	56,12	57	57,18	107	68,82	157	63,53	207	41,29	257	39,18
8	56,12	58	50,82	108	58,24	158	59,29	208	49,76	258	63,53
9	54,00	59	40,24	109	18,00	159	49,76	209	33,88	259	51,88
10	57,18	60	56,12	110	65,65	160	33,88	210	49,76	260	58,24
11	67,76	61	54,00	111	65,65	161	46,59	211	39,18	261	18,00
12	55,06	62	41,29	112	34,94	162	56,12	212	36,00	262	65,65
13	47,65	63	61,41	113	56,12	163	36,00	213	47,65	263	65,65
14	61,41	64	62,47	114	55,06	164	56,12	214	62,47	264	55,06
15	66,71	65	55,06	115	47,65	165	56,12	215	41,29	265	47,65
16	61,41	66	61,41	116	43,41	166	46,59	216	46,59	266	43,41
17	67,76	67	67,76	117	40,24	167	67,76	217	45,53	267	46,59
18	67,76	68	62,47	118	44,47	168	67,76	218	46,59	268	56,12
19	67,76	69	66,71	119	59,29	169	67,76	219	56,12	269	36,00
20	67,76	70	62,47	120	56,12	170	42,35	220	51,88	270	34,94
21	67,76	71	62,47	121	56,12	171	62,47	221	42,35	271	56,12
22	60,35	72	51,88	122	67,76	172	57,18	222	59,29	272	54,00
23	41,29	73	42,35	123	67,76	173	67,76	223	63,53	273	57,18
24	46,59	74	67,76	124	67,76	174	63,53	224	36,00	274	48,71
25	45,53	75	56,12	125	46,59	175	44,47	225	44,47	275	47,65
26	46,59	76	41,29	126	49,76	176	61,41	226	59,29	276	61,41
27	45,53	77	49,76	127	47,65	177	50,82	227	67,76	277	66,71
28	49,76	78	59,29	128	44,47	178	67,76	228	55,06	278	44,47
29	47,65	79	63,53	129	41,29	179	41,29	229	47,65	279	57,18
30	47,65	80	59,29	130	41,29	180	61,41	230	46,59	280	50,82
31	62,47	81	49,76	131	49,76	181	62,47	231	45,53	281	63,53
32	67,76	82	33,88	132	33,88	182	55,06	232	46,59	282	51,88
33	59,29	83	49,76	133	49,76	183	56,12	233	67,76	283	54,00
34	50,82	84	68,82	134	64,59	184	41,29	234	59,29	284	39,18
35	62,47	85	69,88	135	61,41	185	49,76	235	50,82	285	61,41
36	57,18	86	49,76	136	29,65	186	59,29	236	56,12	286	62,47
37	62,47	87	64,59	137	39,18	187	49,76	237	66,71	287	42,35
38	66,71	88	61,41	138	36,00	188	64,59	238	56,12	288	67,76
39	67,76	89	41,29	139	47,65	189	61,41	239	54,00	289	56,12
40	67,76	90	46,59	140	62,47	190	29,65	240	41,29	290	41,29
41	42,35	91	62,47	141	43,41	191	39,18	241	61,41	291	49,76
42	62,47	92	51,88	142	46,59	192	36,00	242	42,35	292	49,76
43	57,18	93	29,65	143	54,00	193	68,82	243	67,76	293	33,88
44	67,76	94	39,18	144	55,06	194	43,41	244	59,29	294	49,76
45	63,53	95	36,00	145	47,65	195	39,18	245	49,76	295	68,82
46	68,82	96	47,65	146	41,29	196	58,24	246	33,88	296	46,59
47	56,12	97	62,47	147	46,59	197	18,00	247	49,76	297	56,12
48	66,71	98	37,06	148	45,53	198	34,94	248	68,82	298	48,71
49	44,47	99	68,82	149	46,59	199	56,12	249	69,88	299	29,65
50	61,41	100	43,41	150	50,82	200	55,06	250	47,65	300	34,94
										301	68,82
										302	40,24
										303	39,18
										304	54,00
										305	68,82
										306	58,24
										307	34,94
										<b>Promedio</b>	<b>52,57</b>

**Anexo No. 2: Gestión empresarial perspectiva empleado**

No.	Perspectiva empleados	No.	Perspectiva empleados	No.	Perspectiva empleados
1	48,46	31	48,46	61	63,69
2	54,00	32	37,38	62	83,08
3	45,69	33	40,15	63	55,38
4	87,23	34	54,00	64	55,38
5	81,69	35	65,08	65	54,00
6	87,23	36	84,46	66	69,23
7	49,85	37	47,08	67	63,69
8	63,69	38	76,15	68	56,77
9	54,00	39	69,23	69	58,15
10	62,31	40	85,85	70	83,08
11	59,54	41	65,08	71	59,54
12	40,15	42	87,23	72	85,85
13	51,23	43	47,08	73	66,46
14	55,38	44	45,69	74	73,38
15	40,15	45	59,54	75	73,38
16	58,15	46	65,08	76	69,23
17	62,31	47	63,69	77	45,69
18	70,62	48	73,38	78	72,00
19	73,38	49	65,08	79	73,38
20	74,77	50	42,92	80	44,31
21	81,69	51	54,00	81	54,00
22	42,92	52	56,77	82	70,62
23	76,15	53	47,08	83	49,85
24	80,31	54	40,15	84	62,31
25	80,31	55	55,38	85	87,23
26	58,15	56	63,69	86	76,15
27	66,46	57	1.428,92	87	62,31
28	56,77	58	76,15	88	38,77
29	65,08	59	63,69	89	56,77
30	55,38	60	34,62	Promedio	77,41

### Anexo No. 3: Gestión empresarial perspectiva administrador-dueño

No.	Perspectiva administradores-dueños	No.	Perspectiva administradores-dueños	No.	Perspectiva administradores-dueños
1	61,57894737	51	71,05263158	101	56,84210526
2	63,94736842	52	56,84210526	102	66,31578947
3	75,31578947	53	61,10526316	103	68,68421053
4	59,21052632	54	64,89473684	104	56,36842105
5	88,57894737	55	60,15789474	105	73,42105263
6	40,26315789	56	66,31578947	106	72,94736842
7	86,21052632	57	68,68421053	107	60,15789474
8	66,31578947	58	72	108	57,78947368
9	49,73684211	59	54,47368421	109	66,31578947
10	66,31578947	60	73,42105263	110	81,47368421
11	54,47368421	61	54,47368421	111	66,31578947
12	47,36842105	62	73,42105263	112	56,84210526
13	71,05263158	63	70,57894737	113	60,15789474
14	56,84210526	64	73,42105263	114	61,10526316
15	63,94736842	65	57,78947368	115	74,36842105
16	30,78947368	66	66,31578947	116	54,47368421
17	23,68421053	67	73,42105263	117	73,42105263
18	75,78947368	68	71,05263158	118	63,94736842
19	37,89473684	69	73,42105263	119	53,05263158
20	66,31578947	70	82,89473684	120	73,42105263
21	66,31578947	71	61,10526316	121	68,68421053
22	59,21052632	72	76,73684211	122	68,21052632
23	55,42105263	73	59,21052632	Promedio	64,76
24	45	74	60,15789474		
25	56,84210526	75	61,57894737		
26	78,15789474	76	72,94736842		
27	55,42105263	77	66,31578947		
28	82,89473684	78	64,89473684		
29	78,15789474	79	59,21052632		
30	75,31578947	80	73,42105263		
31	74,36842105	81	70,57894737		
32	83,84210526	82	58,73684211		
33	75,78947368	83	71,05263158		
34	73,42105263	84	71,05263158		
35	72,94736842	85	64,89473684		
36	72	86	63,94736842		
37	87,15789474	87	59,21052632		
38	80,52631579	88	54,47368421		
39	61,57894737	89	59,21052632		
40	52,10526316	90	69,63157895		
41	52,10526316	91	78,15789474		
42	59,21052632	92	61,57894737		
43	69,63157895	93	69,63157895		
44	45	94	75,31578947		
45	49,26315789	95	68,21052632		
46	62,52631579	96	71,05263158		
47	59,21052632	97	56,84210526		
48	66,31578947	98	54,47368421		
49	42,63157895	99	80,52631579		
50	63,94736842	100	64,89473684		

### Anexo No. 4: Relación gestión empresarial y rentabilidad

No.	Gestión empresarial	REVPAR	ADR	No.	Gestión empresarial	REVPAR	ADR
1	70,59	10,00	16,00	61	58,82	5,00	11,00
2	60,00	6,00	28,00	62	60,00	6,00	11,00
3	54,51	4,00	9,00	63	61,18	6,00	11,00
4	52,94	3,00	4,00	64	61,57	6,00	11,00
5	54,71	4,00	10,00	65	61,57	6,00	11,00
6	57,25	4,00	13,00	66	65,88	8,00	16,00
7	51,76	3,00	4,00	67	61,57	6,00	15,00
8	51,18	3,00	8,00	68	65,29	8,00	10,00
9	51,37	3,00	8,00	69	47,45	3,00	4,00
10	51,76	3,00	14,00	70	60,78	6,00	9,00
11	54,71	4,00	8,00	71	60,59	6,00	7,00
12	65,29	8,00	19,00	72	57,65	4,00	11,00
13	72,94	13,00	25,00	73	61,96	7,00	8,00
14	51,37	3,00	4,00	74	44,71	2,00	4,00
15	52,94	3,00	4,00	75	61,96	7,00	9,00
16	54,12	3,00	4,00	76	62,35	7,00	12,00
17	53,73	3,00	11,00	77	62,35	7,00	13,00
18	54,51	4,00	12,00	78	62,75	7,00	11,00
19	55,29	4,00	15,00	79	63,14	7,00	11,00
20	59,22	5,00	6,00	80	63,92	7,00	11,00
21	59,41	5,00	10,00	81	68,24	8,00	13,00
22	50,59	3,00	6,00	82	68,82	9,00	10,00
23	52,94	3,00	9,00	83	69,02	9,00	13,00
24	55,69	4,00	9,00	84	70,59	10,00	17,00
25	59,41	5,00	12,00	85	61,57	7,00	10,00
26	55,29	4,00	7,00	86	61,57	7,00	9,00
27	59,22	5,00	11,00	87	65,88	8,00	9,00
28	65,29	8,00	15,00	88	71,76	12,00	15,00
29	54,90	4,00	6,00	89	62,75	7,00	11,00
30	58,82	5,00	9,00	90	62,75	7,00	11,00
31	61,18	6,00	8,00	91	62,75	7,00	8,00
32	54,51	4,00	6,00	92	77,06	17,00	21,00
33	56,47	4,00	9,00	93	52,94	3,00	4,00
34	57,25	4,00	11,00	94	68,24	8,00	11,00
35	57,25	4,00	11,00	95	66,47	8,00	13,00
36	57,65	5,00	9,00	96	65,49	8,00	11,00
37	58,82	5,00	9,00	97	65,88	8,00	10,00
38	58,82	5,00	12,00	98	68,82	8,00	12,00
39	60,59	6,00	10,00	99	43,53	2,00	3,00
40	61,18	6,00	12,00	100	45,88	2,00	4,00
41	61,76	7,00	9,00	101	59,61	6,00	8,00
42	63,14	7,00	16,00	102	68,82	9,00	11,00
43	58,82	5,00	5,00	103	52,35	3,00	4,00
44	70,00	9,00	13,00	104	71,76	10,00	11,00
45	58,24	5,00	6,00	105	47,45	3,00	4,00
46	60,00	6,00	8,00	106	63,53	7,00	11,00
47	61,18	6,00	7,00	107	45,49	2,00	2,00
48	61,76	7,00	9,00	108	46,47	2,00	2,00
49	53,33	3,00	6,00	109	47,06	2,00	2,00
50	63,14	7,00	13,00	110	38,43	1,00	1,00
51	54,12	3,00	11,00	111	45,88	2,00	2,00
52	62,94	7,00	12,00	112	44,12	2,00	2,00
53	71,76	11,00	15,00	113	45,88	2,00	2,00
54	58,43	5,00	8,00	114	47,06	2,00	2,00
55	59,41	5,00	6,00	115	52,35	3,00	3,00
56	62,94	7,00	12,00	116	57,65	5,00	5,00
57	67,06	8,00	10,00	117	59,41	5,00	6,00
58	67,65	8,00	14,00	118	51,76	3,00	4,00
59	38,82	1,00	3,00	119	54,12	3,00	3,00
60	47,65	3,00	6,00	120	53,53	3,00	3,00
				121	61,18	6,00	7,00
				122	48,82	3,00	4,00

## Anexo No. 5: Punto de equilibrio

N°	Cantidad de habitaciones	¿Cuánto dinero estima que se genera por ventas mensuales?	¿En qué porcentaje estima la ocupación de las habitaciones?	Indique en promedio la tarifa de una habitación	COSTOS VENTA 37%	GASTOS OPERACIONALES 87%	Punto de equilibrio 93%	Total Ingresos PE
1	20	1.200,00	85	25,00	9,24	21,75	23,28	395,80
2	30	900,00	100	15,00	5,55	13,05	13,97	419,09
3	20	1.200,00	75	18,00	6,65	15,66	16,76	251,45
4	15	900,00	50	15,00	5,55	13,05	13,97	104,77
5	30	1.500,00	85	25,00	9,24	21,75	23,28	593,70
6	15	400,00	90	20,00	7,39	17,40	18,63	251,45
7	20	1.800,00	80	25,00	9,24	21,75	23,28	372,52
8	20	1.000,00	100	20,00	7,39	17,40	18,63	372,52
9	20	900,00	100	20,00	7,39	17,40	18,63	372,52
10	35	900,00	50	15,00	5,55	13,05	13,97	244,47
11	13	800,00	70	20,00	7,39	17,40	18,63	169,50
12	10	900,00	100	20,00	7,39	17,40	18,63	186,26
13	25	1.000,00	95	20,00	7,39	17,40	18,63	442,37
14	30	900,00	100	20,00	7,39	17,40	18,63	558,78
15	30	1.000,00	100	15,00	5,55	13,05	13,97	419,09
16	15	700,00	80	15,00	5,55	13,05	13,97	167,63
17	10	600,00	70	12,00	4,44	10,44	11,18	78,23
18	25	1.500,00	95	25,00	9,24	21,75	23,28	552,96
19	20	900,00	60	15,00	5,55	13,05	13,97	167,63
20	15	1.000,00	95	20,00	7,39	17,40	18,63	265,42
21	25	1.000,00	100	20,00	7,39	17,40	18,63	465,65
22	20	900,00	100	15,00	5,55	13,05	13,97	279,39
23	20	900,00	60	20,00	7,39	17,40	18,63	223,51
24	15	3.500,00	80	12,00	4,44	10,44	11,18	134,11
25	20	1.000,00	70	15,00	5,55	13,05	13,97	195,57
26	8	1.200,00	50	10,00	3,70	8,70	9,31	37,25
27	12	1.800,00	40	10,00	3,70	8,70	9,31	44,70
28	8	2.000,00	50	8,00	2,96	6,96	7,45	29,80
29	18	2.000,00	80	8,00	2,96	6,96	7,45	107,29
30	13	2.500,00	60	1,00	0,37	0,87	0,93	7,26
31	7	1.500,00	70	10,00	3,70	8,70	9,31	45,63
32	18	2.000,00	80	25,00	9,24	21,75	23,28	335,27
33	6	2.000,00	80	13,00	4,81	11,31	12,11	58,11
34	8	900,00	20	10,00	3,70	8,70	9,31	14,90
35	7	900,00	80	15,00	5,55	13,05	13,97	78,23
36	18	3.000,00	60	12,00	4,44	10,44	11,18	120,70
37	17	2.000,00	70	8,00	2,96	6,96	7,45	88,66
38	18	3.300,00	70	9,00	3,33	7,83	8,38	105,61
39	16	2.500,00	75	15,00	5,55	13,05	13,97	167,63
40	20	2.700,00	60	15,00	5,55	13,05	13,97	167,63
41	14	2.000,00	65	15,00	5,55	13,05	13,97	127,12
42	26	1.700,00	30	15,00	5,55	13,05	13,97	108,96
43	19	1.100,00	20	20,00	7,39	17,40	18,63	70,78
44	16	1.200,00	50	8,00	2,96	6,96	7,45	59,60
45	25	2.200,00	40	22,00	8,13	19,14	20,49	204,89
46	10	1.400,00	80	8,00	2,96	6,96	7,45	59,60
47	26	1.700,00	30	22,00	8,13	19,14	20,49	159,81
48	15	1.400,00	50	12,00	4,44	10,44	11,18	83,82
49	15	1.400,00	40	15,00	5,55	13,05	13,97	83,82
50	10	1.800,00	80	15,00	5,55	13,05	13,97	111,76
51	16	1.100,00	60	8,00	2,96	6,96	7,45	71,52
52	5	900,00	90	10,00	3,70	8,70	9,31	41,91
53	15	1.600,00	60	9,00	3,33	7,83	8,38	75,44
54	5	800,00	80	10,00	3,70	8,70	9,31	37,25
55	15	1.600,00	50	15,00	5,55	13,05	13,97	104,77
56	16	1.000,00	40	10,00	3,70	8,70	9,31	59,60
57	10	1.300,00	75	8,00	2,96	6,96	7,45	55,88
58	21	3.000,00	65	22,00	8,13	19,14	20,49	279,67
59	7	900,00	80	8,00	2,96	6,96	7,45	41,72
60	17	1.200,00	50	10,00	3,70	8,70	9,31	79,16

61	22	1.500,00	40	12,00	4,44	10,44	11,18	98,35
62	33	2.000,00	70	6,00	2,22	5,22	5,59	129,08
63	19	1.100,00	75	5,00	1,85	4,35	4,66	66,36
64	12	1.200,00	60	12,00	4,44	10,44	11,18	80,46
65	30	3.300,00	50	15,00	5,55	13,05	13,97	209,54
66	21	1.100,00	60	6,00	2,22	5,22	5,59	70,41
67	21	1.300,00	70	6,00	2,22	5,22	5,59	82,14
68	24	2.100,00	40	15,00	5,55	13,05	13,97	134,11
69	20	2.200,00	50	15,00	5,55	13,05	13,97	139,70
70	25	2.800,00	50	15,00	5,55	13,05	13,97	174,62
71	18	1.300,00	40	12,00	4,44	10,44	11,18	80,46
72	21	2.800,00	60	15,00	5,55	13,05	13,97	176,02
73	18	1.100,00	70	6,00	2,22	5,22	5,59	70,41
74	18	1.100,00	40	10,00	3,70	8,70	9,31	67,05
75	12	1.100,00	90	7,00	2,59	6,09	6,52	70,41
76	10	1.300,00	80	11,00	4,07	9,57	10,24	81,95
77	7	1.000,00	70	13,00	4,81	11,31	12,11	59,32
78	8	1.100,00	80	12,00	4,44	10,44	11,18	71,52
79	12	1.600,00	50	18,00	6,65	15,66	16,76	100,58
80	12	2.000,00	75	15,00	5,55	13,05	13,97	125,73
81	13	1.600,00	70	12,00	4,44	10,44	11,18	101,70
82	12	1.800,00	80	12,00	4,44	10,44	11,18	107,29
83	12	1.700,00	90	11,00	4,07	9,57	10,24	110,64
84	10	1.400,00	75	12,00	4,44	10,44	11,18	83,82
85	20	2.400,00	40	20,00	7,39	17,40	18,63	149,01
86	10	1.100,00	50	15,00	5,55	13,05	13,97	69,85
87	10	1.400,00	60	15,00	5,55	13,05	13,97	83,82
88	12	1.500,00	85	10,00	3,70	8,70	9,31	94,99
89	16	1.700,00	90	8,00	2,96	6,96	7,45	107,29
90	15	1.100,00	30	15,00	5,55	13,05	13,97	62,86
91	16	2.500,00	60	18,00	6,65	15,66	16,76	160,93
92	18	1.600,00	50	12,00	4,44	10,44	11,18	100,58
93	15	2.000,00	60	15,00	5,55	13,05	13,97	125,73
94	20	3.000,00	70	15,00	5,55	13,05	13,97	195,57
95	15	2.200,00	65	15,00	5,55	13,05	13,97	136,20
96	16	1.200,00	60	9,00	3,33	7,83	8,38	80,46
97	10	900,00	50	12,00	4,44	10,44	11,18	55,88
98	16	1.400,00	30	15,00	5,55	13,05	13,97	67,05
99	17	3.500,00	90	15,00	5,55	13,05	13,97	213,73
100	10	900,00	80	8,00	2,96	6,96	7,45	59,60
101	18	1.600,00	40	15,00	5,55	13,05	13,97	100,58
102	15	2.100,00	60	12,00	4,44	10,44	11,18	100,58
103	15	1.800,00	50	12,00	4,44	10,44	11,18	83,82
104	10	700,00	60	10,00	3,70	8,70	9,31	55,88
105	20	2.600,00	50	13,00	4,81	11,31	12,11	121,07
106	25	2.400,00	40	12,00	4,44	10,44	11,18	111,76
107	24	1.900,00	30	12,00	4,44	10,44	11,18	80,46
108	22	1.400,00	50	13,00	4,81	11,31	12,11	133,18
109	15	1.200,00	40	9,00	3,33	7,83	8,38	50,29
110	15	2.400,00	50	15,00	5,55	13,05	13,97	104,77
111	20	3.200,00	60	15,00	5,55	13,05	13,97	167,63
112	10	700,00	40	8,00	2,96	6,96	7,45	29,80
113	15	1.400,00	75	6,00	2,22	5,22	5,59	62,86
114	16	2.500,00	80	9,00	3,33	7,83	8,38	107,29
115	20	2.600,00	40	15,00	5,55	13,05	13,97	111,76
116	15	1.600,00	50	10,00	3,70	8,70	9,31	69,85
117	17	2.400,00	60	11,00	4,07	9,57	10,24	104,49
118	15	1.500,00	50	9,00	3,33	7,83	8,38	62,86
119	12	1.500,00	60	10,00	3,70	8,70	9,31	67,05
120	20	3.300,00	70	16,00	5,92	13,92	14,90	208,61
121	15	3.000,00	60	15,00	5,55	13,05	13,97	125,73
122	16	3.000,00	75	12,00	4,44	10,44	11,18	134,11
PROMEDIO	16,64754098	1636,065574	64,46721311	13,46	4,98	11,71	12,53	134,52
INGRESOS ANUALES	48.427,76							
SUPUESTO DE INCREMENTO	5.908.187,17							

## Anexo No. 6: Encuesta enfocada a clientes

### ENCUESTA



**Objetivo:**

Identificar la satisfacción del cliente respecto al servicio de alojamiento en hostales

**Instrucciones:**

Agradecemos dar su respuesta más clara y sincera a cada una de las preguntas presentadas en esta encuesta, por favor colocar una X en el recuadro correspondiente y hacer un breve desarrollo cuando se solicite una respuesta específica.

FECHA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ (dd/mm/aaaa)

**INFORMACIÓN GENERAL**

**1. Datos de identificación del cliente**

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo considera la rapidez en el momento del registro?**

Excelente \_\_\_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_

**3. ¿Cómo considera la capacidad de los empleados para resolver problemas?**

Excelente \_\_\_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo califica la comodidad de la habitación?**

Excelente \_\_\_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo considera la limpieza del hostel?**

Excelente \_\_\_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo considera la limpieza de la habitación?**

Excelente \_\_\_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_

**7. ¿Cómo considera la tranquilidad de la habitación?**

Excelente \_\_\_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_

*Los resultados de la presente encuesta serán utilizados únicamente para fines académicos.*

## ENCUESTA



8. ¿Cómo considera la amabilidad de los empleados?
- Excelente \_\_\_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_
9. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio vs. valor pagado?
- Excelente \_\_\_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_
10. ¿El hostel brinda seguridad en las instalaciones?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio recibido?
- Muy satisfecho \_\_\_\_\_  
 Satisfecho \_\_\_\_\_  
 Poco satisfecho \_\_\_\_\_  
 Insatisfecho \_\_\_\_\_  
 Muy insatisfecho \_\_\_\_\_
12. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio de hospedaje en un hostel?
- 5-10 dólares \_\_\_\_\_  
 11-15 dólares \_\_\_\_\_  
 16-20 dólares \_\_\_\_\_  
 21-25 dólares \_\_\_\_\_  
 26 a más \_\_\_\_\_
13. ¿Estaría dispuesto a volver a hospedarse en el hostel?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. ¿Cuál es el motivo de su estadia en el hostel?
- Descanso \_\_\_\_\_  
 Trabajo \_\_\_\_\_  
 Vacaciones \_\_\_\_\_  
 Momentos \_\_\_\_\_
15. ¿Usted ha recibido información publicitaria de algún hostel?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
16. ¿Le gustaría recibir información publicitaria de hostales?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
17. ¿Qué servicios complementarios considera importante?
- Televisión por cable \_\_\_\_\_  
 Internet \_\_\_\_\_  
 Agua caliente \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_  
 Radio \_\_\_\_\_  
 Ventilación \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_
18. ¿Cómo paga su consumo?
- Efectivo \_\_\_\_\_  
 Tarjeta de debito \_\_\_\_\_  
 Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_

*Los resultados de la presente encuesta serán utilizados únicamente para fines académicos.*

## Anexo No.7: Encuesta enfocada a clientes

### ENCUESTA



#### Objetivo:

Identificar de qué manera la gestión administrativa - financiera de los hostales en los cantones Quito y Rumiñahui influye en su rentabilidad.

#### Instrucciones:

Agradecemos dar su respuesta más clara y sincera a cada una de las preguntas presentadas en esta encuesta, por favor colocar una X en el recuadro correspondiente y hacer un breve desarrollo cuando se solicite una respuesta específica.

FECHA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ (dd/mm/aaaa)

#### INFORMACIÓN GENERAL

##### 1. Datos de verificación

Cantón: \_\_\_\_\_

##### 2. Qué función desempeña en el hostal:

Dueño \_\_\_\_\_ Administrador \_\_\_\_\_

##### 3. Datos de identificación de dueño o administrador

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

##### 4. Cantidad de habitaciones

\_\_\_\_\_

##### 5. ¿Cuánto dinero estima que se genera por ventas mensuales?

\$ \_\_\_\_\_

##### 6. ¿En qué porcentaje estima la ocupación de las habitaciones?

\_\_\_\_\_ %

##### 7. Indique en promedio la tarifa de una habitación

\$ \_\_\_\_\_

##### 8. ¿Tiene un plan de seguridad para el hostal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

##### 9. ¿Tiene un plan de alojamiento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

##### 10. ¿Elabora un presupuesto del hostal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

##### 11. ¿Tiene convenios con empresas de turismo para atraer más clientes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

##### 12. ¿Exige documentación de identidad al huésped?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

##### 13. ¿Maneja un registro diario del perfil del huésped? (Identificando nacionalidad y edad)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*Los resultados de la presente encuesta serán utilizados únicamente para fines académicos.*

## ENCUESTA



14. ¿Se realiza publicidad en medios digitales? (Redes sociales, internet)  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
15. ¿Cuenta con los permisos necesarios para su funcionamiento? (Si su respuesta es afirmativa continúe, si su respuesta es negativa prosiga a la pregunta 18)  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
16. ¿Cuáles permisos posee?  
 RUC \_\_\_\_\_  
 Patente \_\_\_\_\_  
 Licencia Única De Actividades Económicas (LUAE) \_\_\_\_\_  
 Licencia Única de Funcionamiento (LUF) \_\_\_\_\_  
 Registro Turístico \_\_\_\_\_
17. ¿Mantiene convenios con compañías de taxis que cuenten con el permiso de operación?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
18. ¿Se da atención a quejas y reclamos de clientes?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
19. ¿Las instalaciones cuentan con facilidades de acceso para personas con capacidades especiales?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
20. ¿Cuenta con el dinero necesario para cubrir con el mantenimiento de instalaciones?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
21. ¿Cumple con una plan de limpieza frecuente?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
22. ¿Cuenta con personal preparado?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
23. ¿Capacita a su personal?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
24. ¿Cada qué tiempo realiza capacitaciones a sus empleados?  
 Cada 3 meses \_\_\_\_\_  
 Cada 6 meses \_\_\_\_\_  
 Cada año \_\_\_\_\_
25. ¿Maneja un sistema propio de reservas?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
26. ¿Emite facturas por cliente?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
27. ¿Posee reservas en línea?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*Los resultados de la presente encuesta serán utilizados únicamente para fines académicos.*

## Anexo No. 8: Encuesta enfocada a clientes

### ENCUESTA



**Objetivo:**

Identificar la satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral en hostales

**Instrucciones:**

Agradecemos dar su respuesta más clara y sincera a cada una de las preguntas presentadas en esta encuesta, por favor colocar una X en el recuadro correspondiente y hacer un breve desarrollo cuando se solicite una respuesta específica.

**FECHA:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ (dd/mm/aaaa)

**INFORMACIÓN GENERAL**

**1. Datos de identificación del empleado**

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

**2. ¿Qué funciones desempeña en el hostel?**

Atención al cliente \_\_\_\_\_

Limpieza \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**3. A parte de sus funciones, ¿cumple con alguna otra actividad?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si - Cuál \_\_\_\_\_

**4. ¿Las herramientas proporcionadas son las adecuadas para realizar un buen trabajo?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**5. En general ¿cómo usted considera la estructura física existente para realizar su trabajo?**

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

**6. Cuánto recibe de remuneración**

0-100 dolares \_\_\_\_\_

101-386 dolares \_\_\_\_\_

387-500 dolares \_\_\_\_\_

Más de 500 \_\_\_\_\_

**7. ¿En qué grado usted está satisfecho con su sueldo?**

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

**8. ¿Goza de los beneficios sociales como aportación al IESS, pago de décimos?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**9. ¿Qué incentivos recibe de sus empleadores, jefes o dueños?**

Bonos económicos \_\_\_\_\_

Días de vacaciones \_\_\_\_\_

Artículos para el hogar \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

*Los resultados de la presente encuesta serán utilizados únicamente para fines académicos.*

## ENCUESTA



10. ¿Qué tiempo usted labora en el hostel?  
0-3 meses \_\_\_\_\_  
3.1 - 6 meses \_\_\_\_\_  
Más de 6 meses \_\_\_\_\_
11. ¿Cuántas horas labora en el hostel?  
1-5 horas \_\_\_\_\_  
5.01 - 8 horas \_\_\_\_\_  
Más de 8 horas \_\_\_\_\_
12. ¿Usted se siente motivado a trabajar en el hostel?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿La empresa tiene interés en la superación personal de sus empleados?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. ¿Cómo evalúa usted las oportunidades de desarrollo profesional que el hostel ofrece?  
Excelente \_\_\_\_\_  
Muy Buena \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_
15. ¿Cómo usted considera las condiciones de seguridad y prevención a accidentes de trabajo?  
Excelente \_\_\_\_\_  
Muy Buena \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_
16. ¿Ha recibido usted capacitaciones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_