



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS Y AUDITORÍA; INGENIERÍA
COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIEROS COMERCIAL Y FINANZAS

TEMA: ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA E
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LOS HOTELES 4 ESTRELLAS EN
EL CANTÓN QUITO Y 3 ESTRELLAS CANTÓN CAYAMBE.

AUTORES: ROSERO CHAQUINGA, BYRON DAVID (Ingeniería en
Finanzas) ORDÓÑEZ EGAS, MARCOS ANDRÉS (Ingeniería
Comercial)

DIRECTOR: ING. CÉSAR RICARDO SEGOVIA GUERRERO

SANGOLQUÍ

2018



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA COMERCIAL; INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Ing. Cesar Segovia

Certifico que el trabajo de titulación “Análisis de la Aplicación de la Gestión Estratégica y su incidencia en la rentabilidad de los hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en en cantón Cayambe” fue realizado por Marcos Andrés Ordóñez Egas (Ing. Comercial) y Byron David Rosero Chaquinga (Ing. Finanzas) el mismo que ha sido guiado y revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación y similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, Viernes 22 de Junio del 201

Firma:

Ing. Cesar Ricardo Segovia Guerrero MPDE

CC: 1707203145



Autoría de Responsabilidad

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL; INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Marcos Andrés Ordóñez Egas (Ing. Comercial) y Byron David Rosero Chaquina (Ing. Finanzas) declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación “Análisis de la aplicación de la gestión estratégica y su incidencia en la rentabilidad de los hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en el cantón Cayambe” es de nuestra autoría, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas..

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, Viernes 22 de Junio del 2018

Firma:

Marcos Andrés Ordóñez Egas

CI: 1719699975

ID: L00016152

Firma:

Byron David Rosero Chaquina

CI: 1719902916

ID: L00002800



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL; INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Marcos Andrés Ordóñez Egas (Ing. Comercial), y yo Byron David Rosero Chaquina (Ing. Finanzas) autorizamos a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE, publicar el trabajo de titulación: "Análisis de la aplicación de la gestión estratégica y su incidencia en la rentabilidad de los hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en el cantón Cayambe" en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, Viernes 22 de Junio del 2018

Firma:

Marcos Andrés Ordóñez Egas
CI: 171969975
ID: L00016152
marcos_oe@yahoo.es

Firma:

Byron David Rosero Chaquina
CI: 1719902916
ID: L00002800
davidlion.dr@gmail.com

Dedicatoria

En primer lugar agradezco a mi familia por respaldarme de forma incondicional, son la base de vida, iniciadores de mi carácter, de mis decisiones y de mis buenas costumbres yo soy fruto de cada uno de ellos. A mi madre agradezco por el apoyo ilimitado e incondicional que me has demostrado cada día de mi vida, por tener la fortaleza de salir adelante y la devoción que tienes hacia mí y hacia mi hermano, eres un ejemplo de admiración, una persona perseverante que me ha demostrado que con dedicación y constancia todo lo que quiero, lo puedo conseguir. A mi padre agradezco por las enseñanzas que me has dado, eres la persona más alegre y justa que conozco, te admiro por la esencia de bondad que transmites a las personas, me brindas paz y tranquilidad, te agradezco por ayudarme a crecer y a ser fuerte para enfrentar la vida. A mi Hermano agradezco por ser un ejemplo en mi vida, de lucha y constancia, que me has transmitido en todos estos años, tú tienes el corazón más puro y noble que he conocido, siempre vas a contar conmigo. A mis amigos, Gabriel, Fabricio, Diego, Christian, Luis, Patricio, Alex, Nancy, Mishu, Iván, Jessica, Esteban, Verónica, Gabriela, Paul, Karla, David, Marcos, Diana etc., por pasar a mi lado los momentos de mi vida colegial y otros de mi vida universitaria y estar siempre en las buenas y en las malas, jamás lo olvidaré. A todos aquéllos que contribuyeron en mi formación académica y profesional: que compartieron conmigo sus conocimientos a lo largo de mi educación universitaria agradezco a mi amigo Marcos que siempre me animo a culminar con mi tesis. Al profesor, Cesar Segovia especialmente, Director de nuestra tesis, por su apoyo y paciencia para la elaboración de este trabajo.

Byron David Rosero C.

A Dios por darme los padres que tengo, a ellos por criarme con amor y buenos valores, a mi madre por ser mi fuerza, mejor amiga, consejera, aliento y motor de mis sueños; a mi padre por siempre estar ahí, por enseñarme sobre la perseverancia, el emprendimiento, el trabajo duro; a María José, hermana, mi princesa, todo mi amor y respeto a la mujer que me enseña cada día que nada es imposible; a Danna y Camila que son la nueva luz de mi camino, a mis abuelos, sé que están muy orgullosos y eso me hace feliz, a mis amigos por el cariño, apoyo y empuje que siempre me demuestran; Luis, Matatán, Miguel, Cynthia, Christian... A todos siempre mucho amor y para ustedes todos mis logros. Un paso más.

Marcos A. Ordóñez E.

Agradecimiento

Agradecemos a las Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE y a sus docentes que desde el primer día han dejado enseñanzas para nuestras vidas, en especial a nuestro tutor de titulación Ing. Cesar Ricardo Segovia Guerrero por su amistad, guía, apoyo y paciencia para que podamos llevar a cabo este proyecto de grado. Y a todas las personas que nos han apoyado con sus conocimientos y tiempo, a nuestras familias por el apoyo incondicional y a nuestros amigos que son pilar fundamental.

Índice

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN LA BIBLIOTECA.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Contexto y lugar donde se desarrollará el estudio.....	9
1.3 Planteamiento del problema	10
1.4 Justificación e importancia.....	13
1.5 Objetivos	14
1.6 Hipótesis.....	15
CAPITULO II	16
2.1 Marco Teórico	16
2.2 Marco Referencial	28
2.3 Marco Conceptual	30
CAPITULO III	33
3.1 Metodología	33
3.2 Instrumentos de recolección de información Encuesta	35
3.3 Procedimiento para recolección de datos Técnica de campo	35
3.4 Cobertura de las unidades de análisis Censo.....	36
Procedimiento para tratamiento y análisis de información Estadística descriptiva	36
CAPÍTULO IV	37

4.1 Resultados de Encuestas.....	37
4.2 Análisis de los índices de rentabilidad	74
CAPÍTULO V	89
5.1 Resultados y comprobación de la hipótesis.....	89
CAPÍTULO VI.....	104
6.1 Propuesta de nuevos proyectos de investigación	104
6.2 Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica.	104
<i>Figura 15.</i> Propuesta de modelo Estratégico	117
CAPÍTULO VII.....	118
7.1 Conclusiones	118
7.2 Recomendaciones.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	121

Índice de Tablas

Tabla 1 - Ingresos por turismo internacional.....	2
Tabla 2 - Ranking de ingresos por turismo internacional.....	3
Tabla 3 - Cantidad de hoteles según sus estrellas cantón Quito.....	6
Tabla 4 - Cantidad de hoteles según sus estrellas cantón Cayambe.....	6
Tabla 5 - Hoteles 4 estrellas en el Distrito Metropolitano de Quito.....	7
Tabla 6 - Hoteles 3 estrellas en el cantón Cayambe.....	7
Tabla 7 - Pregunta 1 Quito.....	37
Tabla 8 - Pregunta 1 Cayambe.....	37
Tabla 9 - Pregunta 2 Quito.....	38
Tabla 10 - Pregunta 2 Cayambe.....	38
Tabla 11 – Pregunta 3 Quito.....	39
Tabla 12 – Pregunta 3 Cayambe.....	39
Tabla 13 – Pregunta 4 Quito.....	40
Tabla 14 – Pregunta 4 Cayambe.....	40
Tabla 15 – Pregunta 5 Quito.....	41
Tabla 16 – Pregunta 5 Cayambe.....	41
Tabla 17 – Pregunta 6 Quito.....	42
Tabla 18 – Pregunta 6 Cayambe.....	42
Tabla 19 – Pregunta 7 Quito.....	43
Tabla 20 – Pregunta 7 Cayambe.....	43
Tabla 21 – Pregunta 8 Quito.....	44
Tabla 22 – Pregunta 8 Cayambe.....	45
Tabla 23 – Pregunta 9 Quito.....	45
Tabla 24 – Pregunta 9 Cayambe.....	46
Tabla 25 – Pregunta 10 Quito.....	46
Tabla 26 – Pregunta 10 Cayambe.....	47
Tabla 27 – Pregunta 11 Quito.....	47
Tabla 28 – Pregunta 11 Cayambe.....	48
Tabla 29 – Pregunta 12 Quito.....	49
Tabla 30 – Pregunta 12 Cayambe.....	49
Tabla 31 – Pregunta 13 Quito.....	50
Tabla 32 – Pregunta 13 Cayambe.....	51
Tabla 33 – Pregunta 14 Quito.....	52
Tabla 34 – Pregunta 14 Cayambe.....	52
Tabla 35 – Pregunta 15 Quito.....	53
Tabla 36 – Pregunta 15 Cayambe.....	53
Tabla 37 – Pregunta 16 Quito.....	54
Tabla 38 – Pregunta 16 Cayambe.....	54

Tabla 39 – <i>Pregunta 17 Quito</i>	55
Tabla 40 – <i>Pregunta 17 Cayambe</i>	55
Tabla 41 – <i>Pregunta 18 Quito</i>	56
Tabla 42 – <i>Pregunta 18 Cayambe</i>	56
Tabla 43 – <i>Pregunta 19 Quito</i>	57
Tabla 44 – <i>Pregunta 19 Cayambe</i>	57
Tabla 45 – <i>Pregunta 20 Quito</i>	58
Tabla 46 – <i>Pregunta 20 Cayambe</i>	58
Tabla 47 – <i>Pregunta 21 Quito</i>	59
Tabla 48 – <i>Pregunta 21 Cayambe</i>	59
Tabla 49 – <i>Pregunta 22 Quito</i>	60
Tabla 50 – <i>Pregunta 22 Cayambe</i>	60
Tabla 51 – <i>Pregunta 23 Quito</i>	61
Tabla 52 – <i>Pregunta 23 Cayambe</i>	61
Tabla 53 – <i>Pregunta 24 Quito</i>	62
Tabla 54 – <i>Pregunta 24 Cayambe</i>	62
Tabla 55 – <i>Pregunta 25 Quito</i>	63
Tabla 56 – <i>Pregunta 25 Cayambe</i>	63
Tabla 57 – <i>Pregunta 26 Quito</i>	64
Tabla 58 – <i>Pregunta 26 Cayambe</i>	64
Tabla 59 – <i>Pregunta 27 Quito</i>	65
Tabla 60 – <i>Pregunta 27 Cayambe</i>	65
Tabla 61 – <i>Pregunta 28 Quito</i>	66
Tabla 62 – <i>Pregunta 28 Cayambe</i>	66
Tabla 63 – <i>Pregunta 29 Quito</i>	67
Tabla 64 – <i>Pregunta 29 Cayambe</i>	67
Tabla 65 – <i>Pregunta 30 Quito</i>	68
Tabla 66 – <i>Pregunta 30 Cayambe</i>	68
Tabla 67 – <i>Pregunta 31 Quito</i>	69
Tabla 68 – <i>Pregunta 31 Cayambe</i>	70
Tabla 69 – <i>Pregunta 32 Quito</i>	71
Tabla 70 – <i>Pregunta 32 Cayambe</i>	71
Tabla 71 – <i>Pregunta 33 Quito</i>	72
Tabla 72 – <i>Pregunta 33 Cayambe</i>	72
Tabla 73 – <i>Pregunta 34 Quito</i>	73
Tabla 74 – <i>Pregunta 34 Cayambe</i>	74
Tabla 75 – <i>Matriz indicador rentabilidad hotelera ADR Quito</i>	74
Tabla 76 – <i>Matriz indicador rentabilidad hotelera ADR Cayambe</i>	75
Tabla 77 – <i>Matriz indicador rentabilidad hotelera RevPAR Quito</i>	76

Tabla 78 – <i>Matriz indicador rentabilidad hotelera RevPAR Cayambe</i>	77
Tabla 79 – <i>Indicadores financieros año 2012</i>	78
Tabla 80 – <i>Indicadores financieros año 2013</i>	79
Tabla 81 – <i>Indicadores financieros año 2014</i>	80
Tabla 82 – <i>Indicadores financieros año 2015</i>	81
Tabla 83 – <i>Indicadores financieros año 2016</i>	82
Tabla 84 - <i>Correlación índice RevPar y metodología para realizar planificación estratégica (Pregunta 8) Quito</i>	89
Tabla 85 - <i>Correlación índice RevPar y metodología P. Estratégica (Pregunta 8) Cayambe</i>	90
Tabla 86 - <i>Correlación índice ADR y metodología P. Estratégica (Pregunta 8) Quito</i>	91
Tabla 87 - <i>Correlación índice ADR y metodología para realizar planificación estratégica (Pregunta 8) Cayambe</i>	92
Tabla 88 - <i>Correlación índice RevPar y misión visión y objetivos (Preg. 15) Quito</i>	93
Tabla 89 - <i>Correlación índice RevPar y misión visión y objetivos de la empresa (Preg. 15) Cayambe</i>	94
Tabla 90 - <i>Correlación índice ADR y misión visión y objetivos de la empresa (Preg. 15) Quito</i>	95
Tabla 91 - <i>Correlación índice ADR y misión visión y objetivos de la empresa (Preg. 15) Cayambe</i>	96
Tabla 92 - <i>Correlación índice RevPar y planif. de recursos y proyectos (Preg. 22) en Quito</i>	97
Tabla 93 - <i>Correlación índice RevPar y planificación de recursos y proyectos (Pregunta 22) Cayambe</i>	98
Tabla 94 - <i>Correlación índice ADR y planif. de recursos y proyectos (Preg. 22) Quito</i>	99
Tabla 95 - <i>Correlación índice ADR y planif. de recursos y proyectos (Preg. 22) Cayambe</i>	100
Tabla 96 – <i>Prueba de Chi Cuadrado</i>	101
Tabla 97 – <i>Prueba de Chi Cuadrado</i>	102
Tabla 98 – <i>Prueba de Chi Cuadrado</i>	103

Índice de Figuras

Figura 1. Sitios más visitados Fuente: (Ministerio de Turismo, 2017).....	5
Figura 2. Análisis del entorno	18
Figura 3. Fuerzas que controlan un sector industrial	19
Figura 4. FODA Conceptos.....	20
Figura 5. Stakeholders.....	21
Figura 6. Tabla de Cuartiles Fuente: (Davidsson, Steffens, & Fitzsimmons, 2007).....	28
Figura 7. Crecimiento de los hoteles (ventas) 2013-2014.....	83
Figura 8. Crecimiento de los hoteles (ventas) 2015-2016.....	83
Figura 9. Análisis del índice ROA (2013-2014) y (2015-2016)	84
Figura 10. Análisis del índice RevPar 2018.....	84
Figura 11. Cruce de variables 2013-2014	85
Figura 12. Cruce de variables 2015-2016	85
Figura 13. Cruce de variables 2013-2014	87
Figura 14. Cruce de variables 2015-2016	87
Figura 15. Propuesta de modelo Estratégico.....	117

Resumen

El presente proyecto de investigación analiza la aplicación de la Gestión Estratégica y su incidencia en la Rentabilidad de los hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en el cantón Cayambe, para lo cual se realizaron 51 encuestas dirigidas a los gerentes o administradores del universo de los establecimientos mencionados, con el objetivo de conocer la existencia de gestión estratégica que es una de las variables de estudio y su nivel de aplicación en estos establecimientos. Se realizó un análisis de los indicadores financieros de rentabilidad ROA, ROE y DUPONT y de rentabilidad hotelera ADR y RevPAR con los cuales se mide la variable de rentabilidad en la investigación. Para relacionar ambas variables en la metodología se utilizó el proceso de correlación de Pearson y la prueba de hipótesis Chi Cuadrado. Adicionalmente se realizó un análisis descriptivo de la relación entre las variables de crecimiento (ventas) y rentabilidad (ROA, RevPAR) y la transición de las empresas en el tiempo. Para finalizar se presenta una propuesta que se basa en el modelo de planificación estratégica de Kaplan y Norton, el cual contempla objetivos, estrategias e indicadores y se resalta los aspectos a los que apoyará el manejo eficaz del modelo como son: consecución de objetivos, cultura de planificación, gerencia estratégica, manejo de recursos y toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN ESTRATÉGICA**
- **RENTABILIDAD**
- **CRECIMIENTO**
- **ÍNDICES FINANCIEROS**

Abstract

This research project analyzes the application of Strategic Management and its impact on the profitability of the 4-star hotels in the canton Quito and 3 stars in the canton Cayambe, for which it is possible to fulfill 51 responses addressed to the managers or administrators of the universe of those who have become, with the aim of knowing the existence of management that is one of the study variables and their level of application in these groups. An analysis was made of the ROA, ROE and DUPONT financial performance indicators and of the ADR and RevPAR hotel profitability with which the variable of profitability in the research is measured. To relate the variables in the methodology, the Pearson correlation process and the Chi Square hypothesis test are used. In addition, a descriptive analysis of the relationship between the variables of growth (sales) and profitability (ROA, RevPAR) was carried out, following the growth theory of Per Davidsson, which looks at the transition of companies over time. Finally, present a proposal that is based on the Kaplan and Norton technology configuration model, the content of the objectives, strategies and indicators and highlights the aspects of how to support the effective management of the model, such as: achievement of objectives, planning culture, strategic management, resource management and decision making.

KEY WORDS:

- **STRATEGIC MANAGEMENT**
- **COST EFFECTIVENESS**
- **INCREASE**
- **FINANCIAL INDICES**

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

El campo de aplicación más común de la estrategia ha sido en el ámbito militar, el cual lleva muchos siglos teniendo prominencia. En caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tiene un atractivo evidente, aunque los estrategas de las empresas no “proyectan la destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

Esta competencia entre empresas fue impulsada por la apertura de los mercados y la aceleración en los cambios tecnológicos, entre otros factores; es por eso que los riesgos para las organizaciones son cada vez mayores, al igual que sus recompensas potenciales. Plantear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar en el mercado (Francés, 2006).

En estos apartados mencionados, existe una propuesta en la cual se habla de un campo disciplinario y estructurado hacia el logro de objetivos previamente propuestos; por lo que se tiene que la gestión estratégica es la organización, planificación, dirección y control del trabajo humano y sus recursos para alcanzar objetivos y metas previamente establecidas.

Con el paso del tiempo aparecieron modernos estudiosos de la estrategia, entre los primeros que ligaron este concepto a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta para lograr objetivos (Mintzberg et al., 1997).

En mención a lo expuesto, la estrategia a través del tiempo ha mantenido su propósito conceptual, siendo sus intenciones alcanzar sus objetivos organizacionales mediante una

planificación oportuna, también influir de manera positiva y relevante en la toma de decisiones, lo cual mejorará la rentabilidad y competitividad. Entonces, el componente estratégico se vuelve una herramienta clave para el manejo de las empresas en todos los sectores. Específicamente, la gestión estratégica es importante en el sector hotelero para un manejo correcto de sus recursos, para la consecución de sus objetivos sin descuidar el ofrecer un servicio de calidad al consumidor.

Situación actual del sector hotelero.

Con lo antes señalado, y junto con el informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT), panorama del turismo internacional 2017, se reveló que durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor crecimiento del mundo (La Organización Mundial del Turismo, 2018).

A continuación en la tabla 1 se muestran los ingresos a nivel mundial por concepto de turismo, donde se evidencia el gran crecimiento en este sector hasta el año 2016.

Tabla 1
Ingresos por turismo internacional

Millones de dólares	Año
US\$2.000	1950
US\$104.000	1980
US\$495.000	2000
US\$1.220.000	2016

Fuente: (La Organización Mundial del Turismo, 2018)

Tomando en cuenta el crecimiento tan notorio de este sector se muestra a continuación la tabla 2 que evidencia el ranking de los países que mayor ingreso generan por concepto de turismo a nivel mundial en los años 2015 y 2016.

Tabla 2*Ranking de ingresos por turismo internacional*

Rango	2015	2016
1 EE.UU	205.4	205.9
2 España	56.5	60.3
3 Tailandia	44.9	49.9
4 China	45.0	44.4
5 Francia	44.9	42.5
6 Italia	39.4	4.2
7 Reino Unido	45.5	39.6
8 Alemania	39.9	37.4
9 Hong Kong	36.2	32.9
10 Australia	28.9	32.4

Fuente: (Risi, 2011)

El turismo internacional seguirá creciendo en el periodo 2010-2030, pero a un ritmo más moderado que en décadas pasadas, incrementándose el número de llegadas de turistas internacionales en el mundo en un 3,3% anual como promedio. Eso significa que cada año, como media, entrarán en el mercado turístico 43 nuevos millones de turistas internacionales (Risi, 2011).

Además se muestran proyecciones que registran aumentos en las cuotas del mercado mundial en turismo de Asia y el Pacífico (hasta el 30% en 2030, partiendo de un 22% en 2010), Oriente Medio (hasta el 8%, desde un 6%) y África (hasta el 7% desde el 5%), así también como nuevos declives en las cuotas de mercado de Europa (hasta el 41% desde el 51%) y las Américas (hasta el 14% desde el 16%), se indica que la causa principalmente el crecimiento de América del Norte. A su vez, para el 2030, el Noreste Asiático será la subregión más visitada del mundo, con un 16% del total de llegadas, y superando a la Europa Meridional y Mediterránea, con una cuota del 15% en 2010 (Risi, 2011).

Estos últimos años el sector hotelero se ha ido concentrando a nivel mundial por firmas importantes como Marriot, Intercontinental, Accor, entre otros, lo cual muestra un alto grado de madurez y refleja también una fuerte competencia a nivel mundial en el sector hotelero

evidenciando que el turismo crea una gran demanda y oferta que requiere ser atendida (Lopez, 2016).

Sector Hotelero en el Ecuador.

Debido a los esfuerzos permanentes, el país recibió 14 reconocimientos de los World Travel Awards, de las 26 categorías a las que estaba nominado en la sección Sudamérica, lo que lo convirtió en el país con más premios de la región en 2017. Adicionalmente en la OMT Ecuador se ubica en el puesto 57 del mundo, como uno de los atractivos más representativos a nivel mundial según el índice de competitividad de viajes y turismo (Suarez, 2017).

Respecto a este reconocimiento es que le abre las puertas al país para poder aumentar el flujo de turismo receptor (visitas por parte de extranjeros) y atraer nuevas inversiones, además de fortalecer el turismo interno junto con todos sus factores que lo componen, como es el caso del sector hotelero que se ve en constantes cambios debido al crecimiento del sector turístico (Suarez, 2017).

En la figura 1 se evidencian los principales destinos turísticos dentro del Ecuador teniendo como más importante destino a la ciudad de Quito con un 39,56% la cual es objeto de estudio de la presente investigación, aparte se encuentra Guayaquil con 14,24%, Galápagos con un 14,04% entre otros (Ministerio de Turismo, 2017).

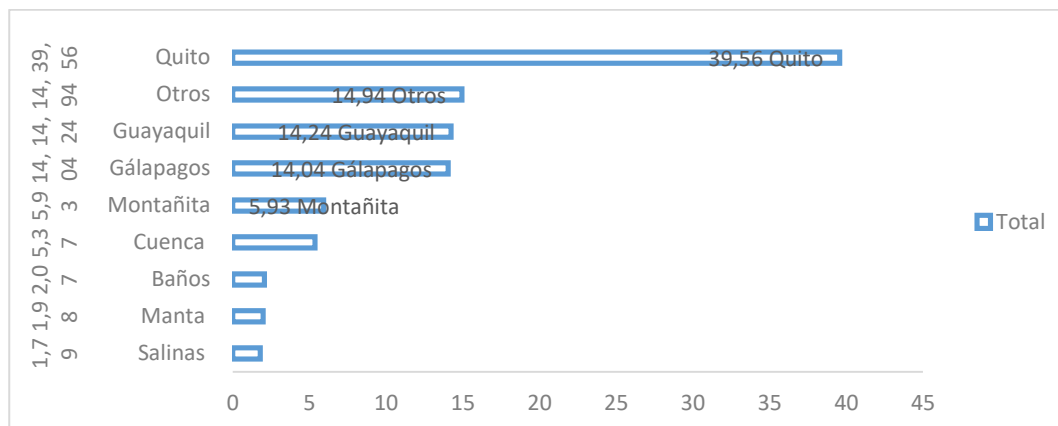


Figura 1. Sitios más visitados
Fuente: (Ministerio de Turismo, 2017)

La empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico, expone en sus datos más importantes correspondientes al sector turístico que en el año 2016 se registraron un total de 627.626 turistas en el Distrito Metropolitano de Quito (Quito Turismo, 2016).

En el año 2017 Quito fue electo por quinto año consecutivo como destino líder de Sudamérica en los premios Óscar del turismo y es uno de los destinos más populares en Ecuador ya que tiene mucha riqueza de la historia en infraestructura, cultura, costumbres y atractivos (El Telègrafo, 2017).

El segundo cantón de análisis escogido para la investigación será el que limita con el norte del cantón Quito debido a ser un cantón rural en creciente desarrollo.

El cantón Cayambe está ubicado al noreste de la provincia de Pichincha en Ecuador. A quince minutos del norte de Quito, asentado en un valle rodeado de altas montañas y paisajes hermosos, tiene un clima templado, y su temperatura oscila entre 8 grados y 22 grados con variaciones. Su extensión es de 1187 kilómetros cuadrados y está rodeado por su principal atractivo el cual es su volcán del mismo nombre, la población de este cantón es de 85.795 habitantes (Ministerio de Turismo, 2017). Los dos cantones mencionados han sido sujeto de estudio.

A continuación se muestran las tablas 3 y 4 en las que presentan la cantidad de hoteles que se existen en el cantón Quito y Cayambe clasificados por estrellas.

Tabla 3

Cantidad de hoteles según sus estrellas en el cantón Quito

Categoría	Tipo	Cantidad
5 Estrellas	Hotel	18
4 Estrellas	Hotel	40
3 Estrellas	Hotel	97
2 Estrellas	Hostal	251
1 Estrella	Hostal	215

Fuente: (Turismo Q. , 2017)

Tabla 4

Cantidad de hoteles según su tamaño en el cantón Cayambe

Categoría	Tipo	Cantidad
5 Estrellas	Hotel	0
4 Estrellas	Hotel	0
3 Estrellas	Hotel	12
2 Estrellas	Hostal	2
1 Estrellas	Hostal	3

Fuente: (Turismo Q. , 2017)

De la información proporcionada por Quito turismo, se tiene que el universo de hoteles para el presente estudio es de 52 dividiéndose en 40 establecimientos 4 estrellas en el cantón Quito y 12 establecimientos 3 estrellas en el cantón Cayambe.

En la tabla 5 se detallan los nombres de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas el Distrito Metropolitano de Quito, información que fue brindada por Quito Turismo.

Tabla 5
Hoteles 4 estrellas en el Distrito Metropolitano de Quito

Hoteles Quito		
Stubel Suites & Café	Republica	El Relicario Del Carmen
Quito	Rio Amazonas Internacional	Sebastian
Tambo Real	Castillo del Valle	San Jose
Finlandia	Barnard	Standford
Reina Isabel	Mansión del Angel	Akros
Howard Johnson	Holiday Inn Express	Neoembassy Neoembassy
Galaxy	Fuente de Piedra II	Boutique Plaza Sucre
La Cartuja	Patio Andaluz	Anahi Boutique Hotel
Bellavista Cloud Forest	Casa Gangotena	Pululahua Ecolodge
Nuhouse	Le Parc	Mi Huasipungo Tababela
Casa Del Viajero Pifo	Posada Mirolindo	Shantidham
Zen Suites	Yumbo Spa Resort	Citimed Hotel
Carlota	Zaysant Ecolodge	La Belle Vue Eco Lodge
Hotel San Agustin		

Fuente: (Quito Turismo, 2017)

En la tabla 6 se detallan los nombres de los establecimientos hoteleros de 3 estrellas del cantón Cayambe, información que fue brindada por el Municipio de Cayambe.

Tabla 6
Hoteles 3 estrellas y hostales en el cantón Cayambe

Hoteles Cayambe		
Mirador de Cayambe	Paradero San Pedro	El Refugio de Cayambe
Cayambe	El Sol	Plaza Hotel María Isolina
Miraflores de Yasnan	San Pedro de Cayambe	Mitad del mundo
Klondike	Lisbeth Cielo Azul	Fagelp

Fuente: (Cayambe, 2017)

Gestión estratégica en el sector Hotelero

La administración hotelera se inicia en Inglaterra en el año 1750 y 1820, en ese momento el país gozaba de una elevada reputación, pues se consideraba que había construido unos hoteles de gran categoría, aunque los principios básicos de gestionar y tomar decisiones administrativas aun no estaban muy desarrollados (Guevara, 2011).

En la década de los 40's se da mayor importancia a las políticas estratégicas, es por esa razón que después de 10 años existe un auge en la construcción que incorpora mayor capacidad competitiva surgiendo moteles en vías carreteras y en 1965 aparecen las cadenas hoteleras y franquicias, como: Holiday Inn, Ramada Inn y Sheraton Inn. La adopción de técnicas administrativas toma importancia con el apoyo de la fundación Statler y la Escuela de Administración Hotelera de la Universidad de Cornell (Guevara, 2011).

Para una gestión correcta de las empresas es importante conocer su misión, siendo fundamental que los valores y objetivos que se transmiten sean asumidos por la totalidad de miembros de la organización lo que ayuda a traer turistas nacionales e internacionales y potenciarse como un sitio turístico, garantizando la consecución de los objetivos (Gallego, 2002).

Tomando en cuenta que la mayoría de objetivos de las empresas serán financieros, nace la necesidad de estudiar este sector, con el propósito de ver cómo influye el turismo en las metas rentables de la empresa.

Finanzas en el sector Hotelero

Las finanzas se realizan con el objetivo de conocer con mayor profundidad la situación económica real de las empresas, en este caso, de los establecimientos de servicio de alojamiento ya que estos cuentan con una gran variedad de activos reales, tangibles e intangibles, como son: maquinarias y equipos, edificaciones, muebles y enseres, la experiencia de los gerentes, las fórmulas para preparación de alimentos especiales o la imagen que el hotel ha podido promover; estos deben ser analizados y controlados como herramienta para el mejor aprovechamiento de recursos, toma de decisiones y logro de resultados (Guevara, 2011).

Después de lo mencionado se denota que en el interior de todo establecimiento hotelero debe existir un departamento financiero que dependerá de su volumen, mayor o menor. Su misión en un

sentido amplio es la de administrar y controlar la empresa tanto en cuestiones contables, como en una vertiente más económica, como es la presupuestaria, inventariar, valoración, intervención, inversiones y todas aquellas que tengan una cuantificación monetaria y que suponga una valoración en cuanto a costes y política empresarial (Cerra, Dorado, Estepa, & García, 2001).

Teniendo en cuenta lo expuesto, se puede afirmar que las finanzas actúan como herramienta principal y va de la mano con la dirección de las empresas, con el objetivo de alcanzar una conclusión real de la situación actual, optimización de recursos y consecución de objetivos (Cerra et al., 2001).

1.2 Contexto y lugar donde se desarrollará el estudio

“El turismo es una industria que está en proceso de cambio, mostrando un vigoroso crecimiento y diversificación, así como una sofisticación creciente de la demanda, que exige experiencias personalizadas y de calidad” (Vicepresidencia del Ecuador, 2013, p.1).

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito mediante la Empresa Pública hturísticos implementen nuevos sistemas de gestión de turismo sostenible y de calidad, para ofrecer al turista servicios de primer nivel, contando con un equipo humano capacitado que permiten elevar la calidad de la oferta turística del país (Quito Turismo, 2017).

La presente investigación pretende analizar la aplicación de la gestión estratégica de los hoteles 4 estrellas cantón Quito y 3 estrellas cantón Cayambe para que sus administradores tengan una herramienta e información útil para la toma de decisiones basada en artículos metodológicos y estudios de casos. Para esto se realizará un análisis de información secundaria de revisión de estados financieros además recolección de información, identificando la situación actual y sus riesgos empresariales para su evaluación.

La recolección de información, identificando la situación actual y sus riesgos empresariales para su evaluación, trabaja continuamente para fortalecer los atractivos turísticos que posee este cantón, mediante una intervención que dinamice y genere una oferta turística sostenible, consciente y competitiva, potenciando los recursos humanos, naturales y culturales de Cayambe (Turismo, 2015).

Considerando la situación a nivel nacional y municipal, la localización del estudio se desarrollará en los cantones Quito y Cayambe para el estudio de los alojamientos hoteleros.

1.3 Planteamiento del problema

Patricio Gaybor, gerente técnico de Quito Turismo, señala que el problema es que existe canibalización de precios en los hoteles ya que hay mucha ocupación, pero las tarifas son bajas y una ocupación alta no da rentabilidad, es preferible bajar la ocupación de los hoteles e incrementar la tarifa por habitación. Sin embargo, el sector hotelero mantiene el liderato en ingresos en el sector del turismo frente a transporte, alimentación, entre otros (Quito Turismo, 2017). Ante lo expuesto se evidencia que, si bien es cierto el sector hotelero lidera la lista de ingresos, los hoteles no dejan de tener problemas administrativos y externos que mejorar.

A pesar de mantener un liderato en ingresos, lo inquietante es la utilidad ya que el promedio general de la industria es bajo, situándose en 5% de utilidad neta, hay empresas con altos índices de utilidad de alrededor del 18%, según la investigación de la Universidad San Francisco de Quito, lo que confirma un problema en la administración o en las finanzas de la empresa, entendiéndose que van de la mano (Ansoff y McDonell, 1997).

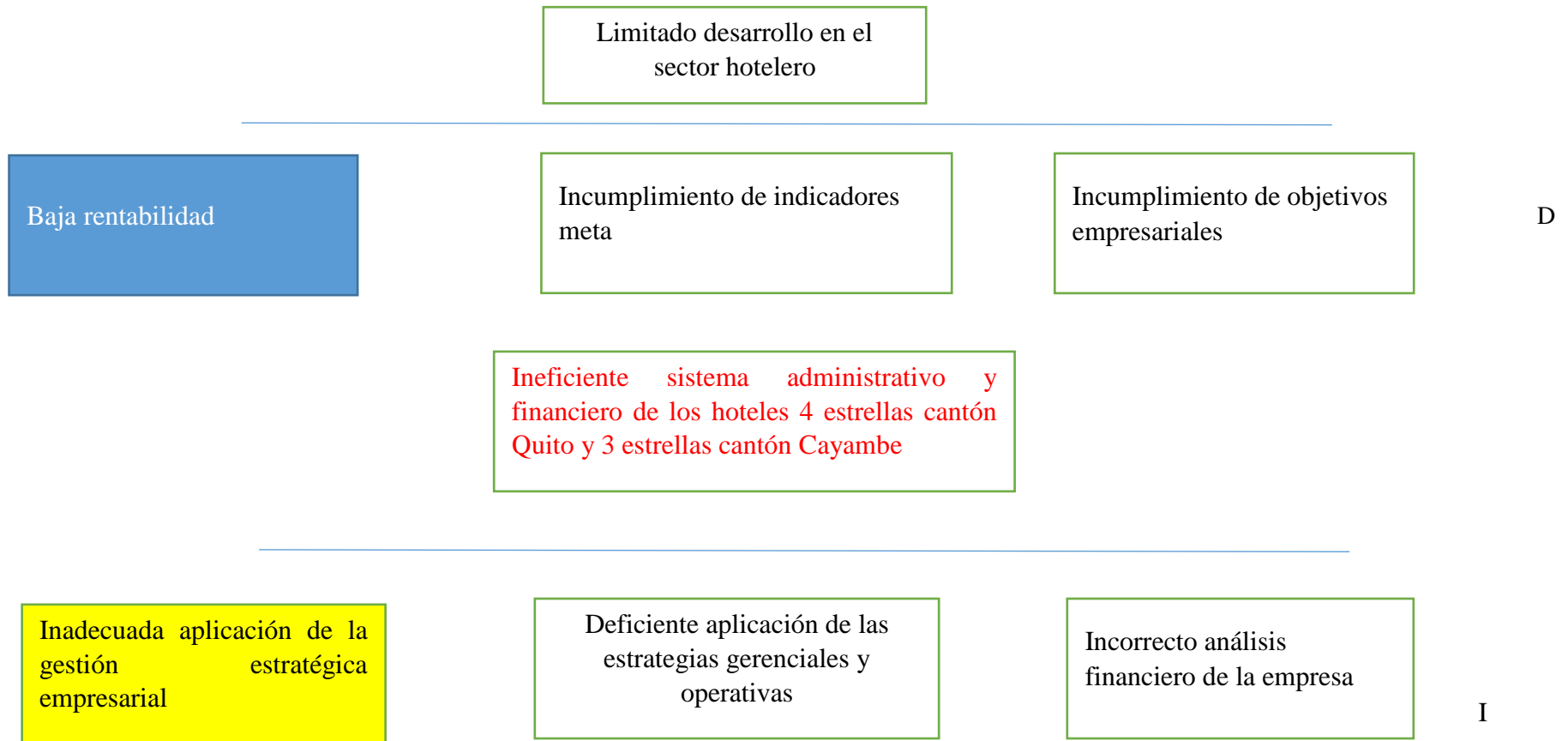
La dirección estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las empresas

competidoras. En el sector hotelero se refleja un problema en la administración de los establecimientos el mismo que en un futuro puede derivar en problemas financieros y el estancamiento de utilidades debido a una falta de planificación ante los cambios del entorno (Ansoff y McDonell, 1997).

De lo expuesto anteriormente se tiene que el problema principal de la investigación es que existe un ineficiente sistema administrativo en el sector hotelero. Siendo una de sus causas la gestión estratégica en los hoteles lo que puede tener incidencia en la rentabilidad, las cuales serán las variables del estudio aplicándolas a los establecimientos hoteleros 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en Cayambe.

Árbol de problemas

Problema central: deficiente sistema administrativo y financiero de los hoteles 4 estrellas cantón Quito y 3 estrellas cantón Cayambe



1.4 Justificación e importancia

Debido al liderazgo del sector turístico en la economía y a su crecimiento se considera de importancia realizar este estudio buscando aportar con estrategias que ayuden a resolver el problema de las fallas en los sistemas administrativos de los hoteles lo que traerá como consecuencia un mejor aprovechamiento de oportunidades y un mayor desarrollo.

La gestión estratégica utilizada en los alojamientos hoteleros es el conjunto de estrategias y tácticas aplicadas en las actividades tanto administrativas como financieras, las mismas que al no ser empleadas de una forma adecuada dan como resultado la no consecución de los objetivos y metas que inciden en una baja rentabilidad y a su vez una pérdida de estabilidad de negocio.

Como consecuencia es necesario realizar una evaluación de los sistemas administrativos y financieros de los alojamientos hoteleros 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas cantón Cayambe, ya que no se conoce la situación actual por la que estos están atravesando y su efectividad en las operaciones. Esto se realiza para que dichas instituciones posean la capacidad de inducir aquellos procesos de cambio continuo, para que sea capaz de asegurar una posición competitiva dentro de su entorno.

Con lo antes expuesto, el presente proyecto de investigación se realiza para analizar la incidencia de la gestión estratégica en la rentabilidad de los hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en el cantón Cayambe y así proponer estrategias de mejora a los sistemas administrativos y financieros.

A través de este estudio, se ponen en práctica conocimientos administrativos y financieros; como el análisis de balances e indicadores empresariales que proporcionen a los directivos y funcionarios de los alojamientos hoteleros estrategias para una adecuada administración y control

de sus recursos financieros y económicos así como la consecución de los objetivos organizacionales y la maximización de la rentabilidad.

1.5 Objetivos

- **Objetivo General**

Verificar la incidencia de la gestión estratégica en la rentabilidad de los hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en Cayambe.

- **Objetivos Específicos**

Analizar la aplicación de los modelos de gestión estratégica de los alojamientos hoteleros 4 estrellas cantón Quito y 3 estrellas cantón Cayambe.

Realizar un análisis de los índices de rentabilidad hotelera que son ADR y RevPAR de los alojamientos hoteleros de los cantones Quito y Cayambe y de los respectivos indicadores de rentabilidad.

Realizar un análisis del índice financiero de rentabilidad ROA de los establecimientos hoteleros 4 estrellas cantón Quito y 3 estrellas cantón Cayambe.

Realizar un análisis descriptivo de la relación entre crecimiento y rentabilidad hotelera de los alojamientos hoteleros 4 estrellas cantón Quito y 3 estrellas cantón Cayambe.

Proponer el establecimiento de estrategias empresariales para el mejoramiento de la gestión Administrativa y Financiera de los alojamientos hoteleros de los cantones Quito y Cayambe.

1.6 Hipótesis

Ho: La existencia de gestión estratégica empresarial incide directamente en el aumento de la rentabilidad de los alojamientos hoteleros 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en el cantón Cayambe.

H1: La no existencia de gestión estratégica empresarial incide directamente en la disminución de rentabilidad de los alojamientos hoteleros 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en el cantón Cayambe.

CAPITULO II

2.1 Marco Teórico

Teoría Estratégica

Una perspectiva estratégica ubica a la organización en una estrecha relación con su entorno y esto la obliga a mejorar continuamente y ser competitivo; por esta razón la estrategia juega un papel fundamental como uno de los pilares para la compañía definiendo como alcanzar el éxito combinando factores duros y blandos. Si una estrategia es correctamente definida llevará a la empresa a un éxito seguro, mientras que si esta es poco clara con seguridad llevará a la organización a la desaparición. Dicho esto, los establecimientos de alojamiento hotelero al igual que cualquier empresa que quiere ser exitosa deberían adoptar un modelo de planificación estratégica para su desarrollo (Porter, 1990).

La planificación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. La importancia de tener una planificación estratégica radica en que proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus trabajadores, lo cual permite que los gerentes y otros trabajadores en la compañía actúen en conjunto paso a paso para lograr lo planificado, a este conjunto de actividades se lo conoce como plan estratégico (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 2008).

“El plan estratégico tiene como objetivo programar las actividades conducentes a implementar las estrategias seleccionadas ventajosamente respecto a la competencia y que como consecuencia, redunden en el máximo beneficio para los accionistas y el personal de la empresa” (Hijar, 2011, p.211).

La elaboración de este plan estratégico se lleva a cabo mediante un sistema de planificación el cual cuenta con cuatro pasos, los que facilitarán el entendimiento del mismo. A continuación se explica el sistema de planificación después de realizar un análisis de cinco autores distintos se tomaron en cuenta los factores considerados más relevantes.

Sistema de planificación

Este sistema es un diseño de cursos de acción que permita minimizar los riesgos y capitalizar las oportunidades que el entorno ofrece, es la base ideal para definir los pasos secuenciales que se deberá tomar para la búsqueda y consecución continua de sus objetivos (Salazar, 2013).

Paso 1: Análisis del Entorno

Ninguna organización por más grande que sea puede examinar minuciosa y completamente todos los factores que posiblemente estén incluidos en el análisis del entorno, es por eso que las empresas deben identificar todos los elementos pasados, presentes y futuros que son de real importancia para su crecimiento y bienestar (Steiner, 1985).

Al hablar de análisis del entorno se refiere a un análisis interno y externo del mismo. En estos se miran de cerca procesos internos, recursos, clientes, proveedores, competidores, futuros competidores, productos sustitutos, tecnología, políticas gubernamentales, entorno social y tendencias demográficas. Todos estos factores mencionados son los que podrán afectar a los planes de la empresa los cuales se muestran en la figura 2.

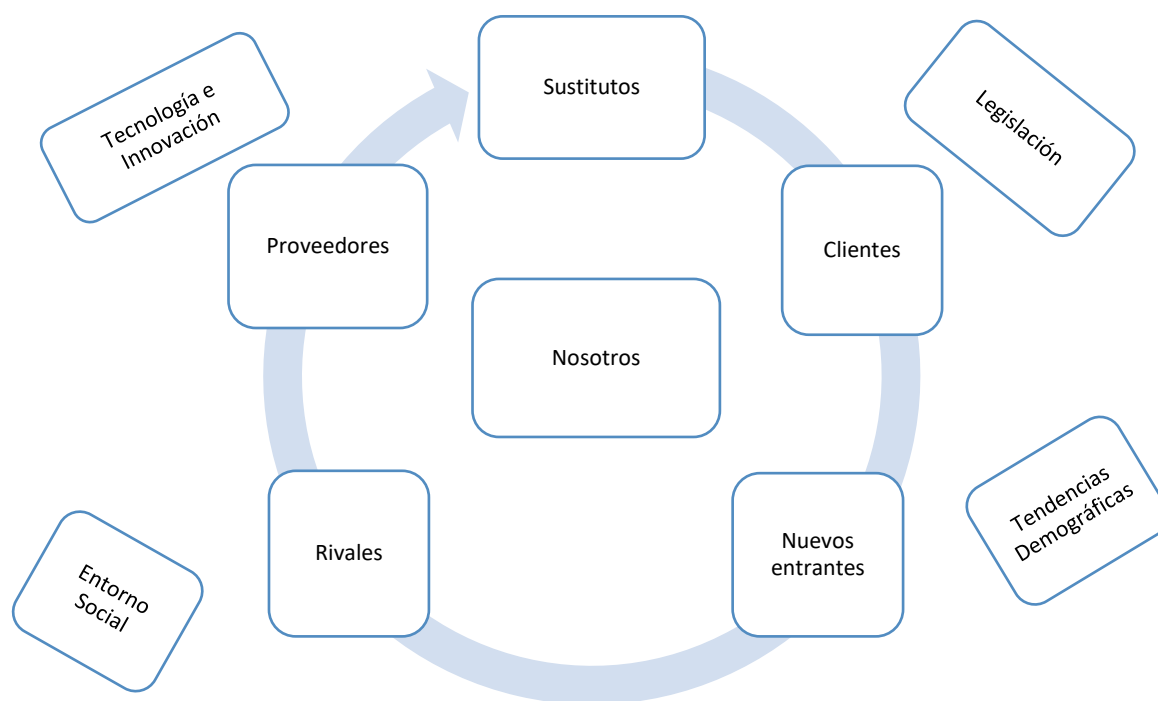


Figura 2. Análisis del entorno

Fuente: (Salazar, 2013)

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno como se mencionó anteriormente, dentro de todos los factores que podrían afectar o influir en la empresa se deben distinguir los factores o tendencias que pueden ser controladas y modificadas por la empresa y los de carácter más socioeconómico que estarán totalmente fuera de su control, sin embargo, lo mínimo que se debe hacer es prever posibles escenarios futuros de este macro entorno incontrolable y establecer planes de contingencia para cada posible situación (Ogliastri, 1996).

Una vez realizado el análisis de los factores macro, es decir de los factores incontrolables por la empresa, se continúa con el análisis del sector externo pero de factores o fuerzas que controlan un sector industrial, los cuales la organización tiene control y pueden influir en los objetivos propuestos por a misma (Steiner, 1985). Varios autores consideran para este análisis las cinco fuerzas que propone Michael Porter las cuales se muestran a continuación en la figura 3.

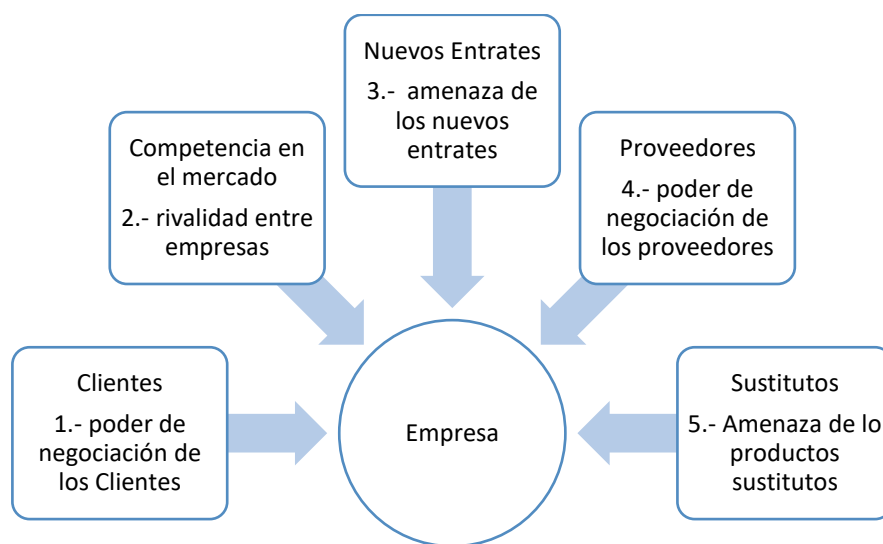


Figura 3 Fuerzas que controlan un sector industrial
Fuente: (Porter, 2003)

En el análisis interno se estudian factores o fuerzas sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación las cuales se dividen en 3 componentes generales que son: filosofía corporativa, proceso administrativo y gestión de unidades estratégicas de negocio. Dentro de estos componentes se encuentran factores como la estrategia actual de la empresa, misión, visión, planificación, organización la manera en la cual la organización está utilizando sus recursos estratégicos, la comparación implícita con las demás empresas del sector, los procesos internos y la ventaja competitiva serán los que indiquen la lista de puntos fuertes y débiles en la organización (Ogliastri, 1996).

Concluido el correcto análisis externo del entorno de la organización se obtiene un listado de oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y del correcto análisis interno se obtiene un listado de fortalezas y debilidades que describen a la empresa. Estos cuatro elementos ayudarán a la organización a la correcta determinación de una situación presente y al establecimiento idóneo de estrategias y planes a futuro (Ogliastri, 1996).

Paso 2: Definición de la situación presente

Una vez definido el lugar hacia el que se quiere dirigir la energía organizacional, es necesario determinar la distancia que hay entre la situación actual y la visión en común. Para esto se requiere de un examen correcto de las oportunidades y amenazas futuras de la empresa y relacionarlas imparcialmente con las oportunidades y debilidades de la misma lo cual se expone como análisis FODA en la figura 4 (Steiner, 1985).

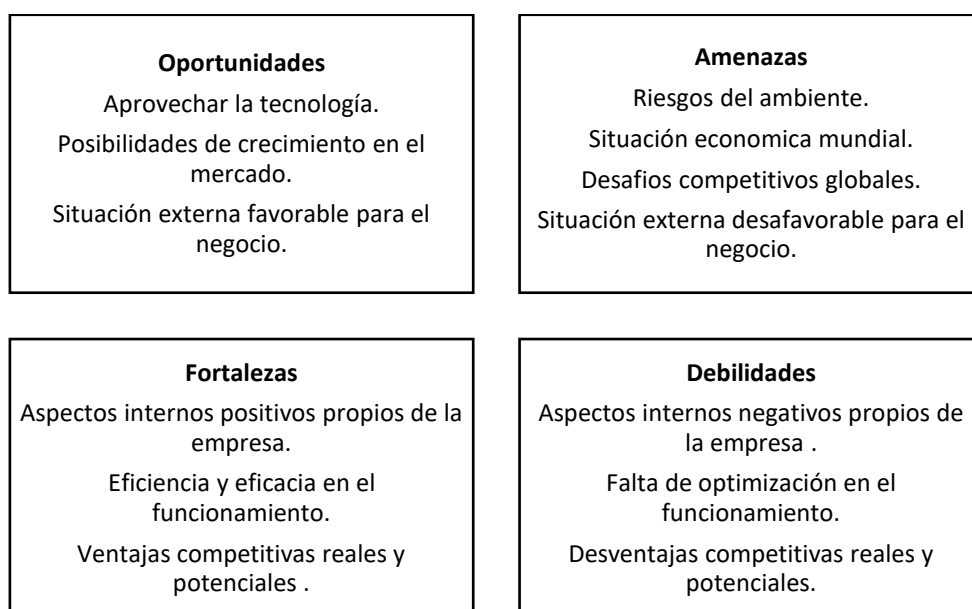


Figura 4. FODA Conceptos
Fuente: (Salazar, 2013)

Como parte de la determinación de la situación presente de la empresa se debe tomar en cuenta cuáles serán las propuestas de valor que se generarán para todos los Stakeholders ya que en toda actividad de negocio existen interacciones importantes con los componentes de su entorno. Al ser las empresas actores sociales de gran importancia más aún en nuestro entorno contemporáneo, siempre será importante considerar todos los grupos de beneficio que están a su alrededor quienes de forma implícita o explícita mantienen algún tipo de interés en los resultados o labores de

cualquier tipo de organización sin mediar para ello el sector económico o industrial al que pertenecen (Salazar, 2013).

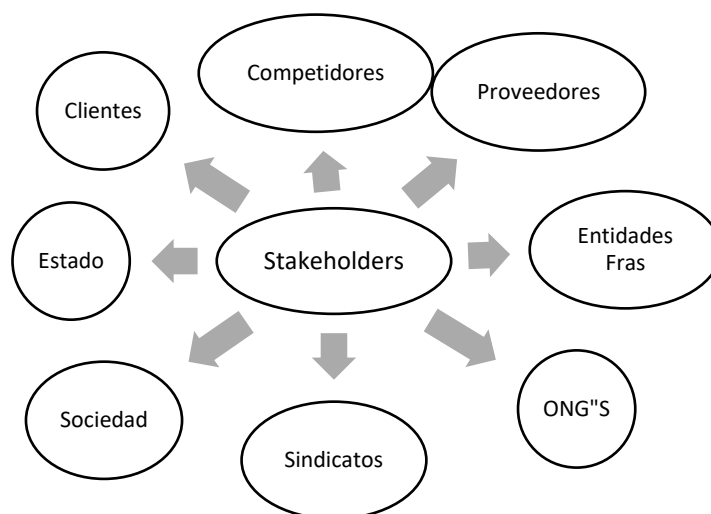


Figura 5 Stakeholders
Fuente: (Salazar, 2013)

Paso 3: Formulación de planes y acciones

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita unificar juicios, metas y prosperar; también permite aprovechar las oportunidades futuras y prepararse ante las amenazas apoyándose en el razonamiento y la experiencia. Este criterio común se define a manera de misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias se relacionan con caminos para lograr los objetivos, planes de acción, uso y disposición de recursos (Steiner, 1985).

Políticas

Las políticas son medios por los cuales se logran los objetivos a corto plazo, guías y formas de comportamiento interno a las cuales se deben regir los trabajadores y los clientes; estas políticas

incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos que ayudan a la toma de decisiones y a la consecución de los objetivos (David, 2003).

Valores y Principios

Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social del desarrollo de las labores del negocio, mientras que los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma (Salazar, 2013).

La Visión

La visión se explica con la respuesta a la pregunta ¿Qué se quiere llegar a ser? Y ¿Cómo se lo va a lograr? Esta visión es lo que la empresa quiere conseguir en el largo plazo la cual bien definida será un fundamento para la definición de la misión de la organización (David, 2003).

La Misión

Es la definición de la razón de ser y la naturaleza de un negocio, esta misión implica un enunciado claro y conciso del negocio en el que se halla la empresa o donde planea estar y responde a las siguientes preguntas: ¿Qué función cumple la empresa?, ¿Para quién desempeña estas funciones?, ¿De qué manera trata de desempeñar las funciones? Y ¿Por qué existe esta organización? (Goodstein et al., 2001).

Objetivos Corporativos

Se emplean para poner en práctica la definición de la misión, es decir, sirven para orientar a la organización en la forma en la cual avanza hacia la consecución de sus metas, su razón de ser y lo que quiere llegar a ser en el largo plazo; estos objetivos estratégicos corporativos serán financieros o no financieros (Dess, Lumpkin, y Eisner, 2011).

Paso 4: Implementación y revisión

Después de que los planes sean elaborados deben ser ejecutados. Este proceso de ejecución o implementación cubre todas las actividades directivas como: compensación, motivación, evaluación y control. Estos planes deben ser evaluados y revisados continuamente lo que garantiza una mejora continua en cada proceso y para cada ciclo siguiente (Steiner, 1985).

Teoría de la rentabilidad.

La rentabilidad es la medida del rendimiento de un determinado periodo que produce capital con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de las acciones de esta forma nos permite conocer el beneficio promedio de la empresa diferir la relación que existe entre la utilidad e inversión necesaria para lograrla ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de la inversión es la tendencia de las utilidades (Torres, 2001).

Rentabilidad, en este contexto, es la relación entre los ingresos y los costos, generada por el uso de los activos de la empresa (tantos circulantes como fijos) en las actividades productivas. Las actividades de una empresa pueden aumentar por el incremento de los ingresos o por la disminución de los costos (Gitman, 2000).

Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden la capacidad del negocio para generar utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades (Lara, 2013).

Rentabilidad sobre activos

Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientes de la forma como haya sido financiado, ya sean en préstamo o patrimonio (Lara, 2013).

$$\frac{\textit{utilidad neta}}{\textit{activo total}} \times 100$$

Indica el porcentaje de utilidad neta que se haya logrado con la inversión total en el negocio, es decir, la utilidad que obtiene la empresa por cada 100 dólares que tiene invertido en sus activos, una alta rentabilidad sobre activos indica un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa (Lara, 2013).

Rentabilidad sobre el patrimonio

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un periodo de tiempo.

$$\frac{\textit{utilidad neta}}{\textit{patrimonio}} \times 100$$

Indica cual es la utilidad por cada cien dólares invertidos en el patrimonio, es importante conocer el rendimiento sobre el patrimonio para compararlo con el rendimiento de otras inversiones (Lara, 2013).

Sistema DUPONT

Permite que la empresa descomponga el rendimiento de la inversión en dos componentes: Utilidades o margen neto sobre ventas y eficiencia del activo para lograr las ventas. Este sistema sostiene que el rendimiento sobre la inversión, proviene de la eficiencia en el uso de los recursos

para producir ventas y el margen neto de utilidad que tales ventas generan. En el caso de las empresas comerciales tienen su origen en la rotación del activo total (Lara, 2013).

$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

Aparte de los estos índices financieros de rentabilidad se tienen dos indicadores adicionales de rentabilidad netamente para el sector hotelero los cuales se utilizarán en la presente investigación, los cuales son el RevPAR (Revenue per Available Room) y el ADR (Average Daily Rate).

El Revenue Management se ha convertido en una necesidad imperiosa desde el hotel más pequeño al más grande, del de menor categoría al de 5 estrellas más reputado. Todos los establecimientos hoteleros están optando por incluir el Revenue Management como una parte importante de su estrategia de comercialización. Los principales indicadores asociados a este concepto, que permiten conocer el estado financiero de un hotel, son el ADR y el RevPAR (Perez y Velazco, 2013).

El RevPAR (Revenue per Available Room) o Ingresos por Habitación Disponible son los ingresos medios de un establecimiento por habitación disponible. Con ello ayuda a medir la efectividad de una estrategia comercial y de precios y lo cerca o lejos que estamos de alcanzar la rentabilidad en un hotel, ya que permite saber cuántas habitaciones se han ocupado y cuánto dinero se ha ganado por cada una de ellas, en un mes (Perez y Velazco, 2013).

EL ADR (Average Daily Rate) o Tarifa Media Diaria es la tarifa media disponible que resulta de todas las tarifas de un establecimiento. Es decir, es el precio medio de venta de la habitación (Perez & Velazco, 2013).

$$\text{ADR} = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones}}{\text{Total de habitaciones ocupadas}}$$

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones}}{\text{Total de habitaciones disponibles}}$$

El RevPAR es una manera de medir la efectividad de una estrategia comercial y de precios y lo lejos o cerca que el hotel está de llegar a la rentabilidad ya que muestra cuantas habitaciones se han ocupado y cuánto dinero se ha generado por cada una de ellas (Perez & Velazco, 2013).

El RevPAR difiere del ADR en que el RevPAR se ve afectado por las habitaciones disponibles no ocupadas, mientras que el ADR muestra únicamente la tarifa media de habitaciones que realmente se han vendido. De esta forma se puede interpretar el ADR como el valor facturado por el establecimiento mientras que el RevPAR es la realmente cantidad ingresada. Ambas variables están vinculadas a través del grado de ocupación por habitaciones (Perez y Velazco, 2013).

Teoría de crecimiento vs rentabilidad de Davidsson, Steffens y Fitzsimmons.

El crecimiento casi siempre es percibido como algo bueno para la organización y se lo asocia con el éxito que ésta tenga, sin embargo se argumenta que a menudo el crecimiento no es un signo de desarrollo empresarial. Para las empresas el objetivo a largo plazo será su éxito o desarrollo continuo y se sabe que las organizaciones que crecen sin primero obtener altos niveles de rentabilidad tienden a ser menos exitosas comparadas con las empresas que primero aseguran un nivel de rentabilidad alto a bajo crecimiento, es decir, las empresas rentables de bajo crecimiento tienen mayores posibilidades de llegar a un estado óptimo de alto crecimiento y alta rentabilidad con menor riesgo de llegar a un desempeño pobre (Davidsson, Steffens, y Fitzsimmons, 2007).

Investigaciones en economía industrial apoyan el hecho de que empresas sin gran crecimiento sobrevivan y operen durante largos periodos de tiempo de manera rentable y han llegado a conclusiones como el hecho que la escala de eficiencia mínima se logra por lo general en un tamaño bastante pequeño y que a pesar de todos los argumentos teóricos hay poca evidencia de que en

general las empresas sean más rentables como resultado de su crecimiento. Es por eso que hay razones por las cuales el crecimiento empresarial sin niveles de rentabilidad no lleva a la empresa al desarrollo, sin embargo no existen razones para sospechar que altos niveles de rentabilidad actual afectarían la rentabilidad o el crecimiento futuro (Davidsson, Steffens, y Fitzsimmons, 2007).

La rentabilidad es una de las más importantes vías de crecimiento empresarial, es por eso que la gestión estratégica debe tomar como base primero el crecimiento de misma. Cabe recalcar que el estado donde se combina una alta rentabilidad y un alto crecimiento es el óptimo y es más probable que las empresas que lo alcancen sean las que primero logren niveles de rentabilidad suficientes y luego luchan por un crecimiento (Davidsson, Steffens, y Fitzsimmons, 2007).

En base a lo mencionado se realiza un cálculo de variables rentabilidad y crecimiento para luego ejecutar un cruce ambas con el objetivo de dividir a las empresas en cuatro cuartiles, los cuales serán: pobre, crecimiento, ganancia y estrella. El primer cuartil llamado pobre refleja bajo rendimiento en ambas dimensiones, rentabilidad y crecimiento; el segundo cuartil llamado crecimiento refleja alto rendimiento en crecimiento y bajo rendimiento en rentabilidad; el tercer cuartil llamado ganancia refleja un alto rendimiento en rentabilidad y bajo rendimiento en crecimiento; y el cuarto cuartil llamado estrella refleja un alto rendimiento en ambas dimensiones, rentabilidad y crecimiento como se muestra en la figura 6 (Davidsson, Steffens, & Fitzsimmons, 2007).

Crecimiento ROA	1. Pobre	2. Crecimiento	3. Ganancia	4. Estrella
1. Pobre				
2. Crecimiento				
3. Ganancia				
4. Estrella				

Figura 6 Tabla de Cuartiles

Fuente: (Davidsson, Steffens, & Fitzsimmons, 2007).

Es poco probable que empresas que crecen con niveles bajos de rentabilidad logren altas ganancias como resultado de ese crecimiento, de hecho estas empresas tienen una probabilidad mayor de hacer la transición a la categoría pobre, en la cual se encuentran las organizaciones que están por debajo del promedio en crecimiento y en rentabilidad (Davidsson, Steffens, & Fitzsimmons, 2007).

2.2 Marco Referencial

En una investigación realizada por la Revista de la Universidad Federal de Panamá llamada “**La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas**”, en el año 2014, se publica un artículo relacionado con nuestro tema donde el autor señala que el trabajo analiza el papel y la importancia de la cultura organizacional y su forma de gestión en un contexto de globalización y rápidos cambios, con mercados y clientes cada vez más exigentes. La cultura organizacional es tratada como un factor relevante para la garantía de patrones de calidad, para el servicio y superación de las expectativas de los clientes; para el crecimiento de la empresa, su desarrollo, consecución de objetivos, utilidades y para la sostenibilidad de empresas (Gándara, 2014).

En otra investigación de la Universidad de Barcelona “**Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en las empresas de servicios y turísticas**” menciona que la gestión de las operaciones en las empresas de servicios está supeditada a la planificación estratégica de las

empresas. En un reciente estudio sobre variedad de industrias de ámbito internacional, se ha concluido que el 81% de las empresas entrevistadas manifiestan seguir una planificación estratégica. Además los ejecutivos entrevistados muestran un nivel de satisfacción alto respecto otros instrumentos de gestión. También el sector turístico ha recurrido a la gestión estratégica para obtener un mayor rendimiento en sus operaciones y a nivel directivo, aumento en utilidades (Huertas y Dominguez, 2014).

La relación beneficio neto y el capital invertido en su generación es una de las medidas del rendimiento de la empresa más válidas y generalmente reconocidas. Al relacionar el beneficio con el capital invertido, el rendimiento de la inversión permite al analista comparar dicho beneficio con otras aplicaciones alternativas del capital y con el beneficio obtenido por otras empresas sujetas a un nivel similar de riesgo. (Berstein, 1989, p.166)

El libro “**Mi Visión Hotelera** ”, publicado en España trata temas relacionados con la presente investigación mencionando que la gestión estratégica parte de un principio: conocimiento de objetivos mínimos de rentabilidad de la empresa, un análisis del comportamiento estándar de la competencia, un análisis de sus puntos fuertes y débiles tanto externos como internos, un estudio de los costes que representaría una mejora para la empresa, un análisis completo de los STAKEHOLDERS; un análisis, en el que tenidos en cuenta los puntos anteriores, nos permita situarnos en cuantos escenarios de gestión sean posibles, para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales a corto, medio y largo plazo (Seoane, 2008).

En un estudio publicado por la revista Estudios Turísticos nº 159, en el año 2004, se publica un artículo relacionado con la presente investigación llamado “**Manual de Análisis Financiero**” tema donde el autor indica que el entorno en el que operan actualmente las empresas hoteleras es el resultado de los cambios profundos que se han experimentado en las últimas décadas, cambios que

están afectando a las medidas tradicionales de actuación que estas empresas toman como las prácticas o modelos de gestión y a las necesidades que de ellas se derivan, para una toma de decisiones efectiva. Por lo que se hace necesario usar más y mejor los sistemas de información de gestión para que sus directivos puedan satisfacer las expectativas de sus clientes y en última instancia, alcanzar sus objetivos organizativos. Considerando todo lo anterior, en este trabajo se analizan las necesidades de información para la gestión en el sector hotelero y en función de éstas, se articula una propuesta de cuadro de mando que pueda utilizarse como instrumento en los procesos de planificación y control (Dominguez, 2008).

2.3 Marco Conceptual

Análisis financiero

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico, así como los resultados de sus operaciones que permitan conocer la situación actual de la empresa y los objetivos se ajusten en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, de esta forma se analiza y anticipa tanto los riesgos como oportunidades, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados (Nava y Marbelis, 2014).

Gestión administrativa

La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, que despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos de manera eficaz y eficiente, con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección, control y a la

satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales, económicos que reposan en la competencia que posea el administrador (Anzola, 2002).

Gestión financiera

La gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios, optimizar recursos, ayudar a la toma de decisiones y maximizar el valor de la empresa. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con la utilización y control de recursos financieros para hacer que la organización se desenvuelva con efectividad y generar oportunidades de inversión para la empresa (Merli, 1997).

Planificación financiera

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. La planificación financiera pretende minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades, prever sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas (Ross, Westerfield, y Jordan, 1996).

Rentabilidad Económica

La rentabilidad económica compara el desarrollo de las actividades de la empresa con diferentes inversiones económicas. Tiene como objetivo medir la eficiencia de la empresa en la utilización de sus inversiones comparando la eficiencia del activo independiente de como este financiado y la capacidad de la empresa para remunerar a los recursos financieros. De esta manera la rentabilidad económica, es útil en razón de que si realiza o no una inversión o la forma en que va a financiar dicha inversión (Sánchez, 2007).

Sistema

Es un conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema, es función de algún otro elemento, no habiendo ninguno aislado. Este elemento será una entidad, una cosa o un proceso el cual tiene un aspecto real y un aspecto conceptual; ello sucede cuando, como ocurre a menudo, el sistema de que se habla está compuesto de reglas o normas (Mora, 1979).

Shareholders

Son aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización pero presenta también una distinción entre varios tipos, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa serán primarios o instrumentales. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los shareholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación) (Freeman, 2009).

Turismo

El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud lo realizan, el turismo aumenta considerablemente cada año genera un mayor nivel de desarrollo mejorando en cuanto a calidad y frecuencia además es un medio de intercambio cultural. Las personas pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes pueden viajar por motivos personales, negocios o profesionales. El turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural (Padilla, 1980).

CAPITULO III

3.1 Metodología

El enfoque de la investigación fue mixto, ya que se aplicó un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo. El primero sirve para profundizar en los datos obtenidos a partir de las experiencias, de los principales representantes de los hoteles con lo que se logró una interpretación real de la gestión estratégica en los establecimientos hoteleros 4 estrellas en Quito y 3 estrellas en Cayambe.

El análisis cuantitativo permite la síntesis de los datos numéricos de las tabulaciones, el cual permite definir la rentabilidad de los establecimientos hoteleros analizados mediante los índices Revpar, Adr y ROA. Se analizó un total de 40 hoteles 4 estrellas en Quito y 12 hoteles 3 estrellas en el cantón Cayambe, el cual fue el universo de estudio por lo que se realizará un censo para el tratamiento de la información.

Se realizaron 52 encuestas para analizar la aplicación de los modelos de gestión estratégica y, se analizaron los índices de rentabilidad de los 52 establecimientos que son ADR (Average daily rate) y REVPAR (Revenue per Available room) que son los índices más importantes en rentabilidad hotelera.

Los indicadores de rentabilidad son elementos fundamentales para medir el desempeño de la empresa, por ello se realizó un análisis de 4 índices financieros de rentabilidad los cuales fueron rentabilidad neta sobre ventas, rentabilidad sobre activos (ROA), rentabilidad sobre patrimonio (ROE) y rentabilidad neta del activo (Dupont); los cuales son los de mayor importancia en el análisis de rentabilidad en las empresas. El análisis se realizó de los años históricos 2012 al 2016 de la información conseguida que ayuda con nuestra investigación para tener un mejor panorama de la situación financiera y respalde la correlación con la gestión estratégica.

Para el cálculo de resultados de la encuesta se utilizará la prueba de Chi cuadrado la cual es un método para valorar la bondad del ajuste de unos datos a una distribución de probabilidad conocida. Esta prueba se emplea en el análisis de dos o más variables, cuando se dispone de datos independientes de tipo nominal (Hernández, Hernández, Batista, & Tejeda, 2017).

Adicionalmente para la comprobación de hipótesis se realizará una correlación con el método de Pearson el cual mide el grado de asociación lineal entre dos variables, esta correlación se puede calcular para cualquier tipo de datos, en este caso se realizarán correlaciones entre las variables de gestión estratégica obtenidas en las encuestas y las variables de rentabilidad obtenidas del cálculo de los índices, lo cual permitirá verificar si existe o no relación directa o incidencia entre variables.

Adicionalmente se realizará un análisis descriptivo de la relación entre las variables crecimiento y rentabilidad hotelera en los establecimientos de alojamiento hotelero 3 estrellas cantón Cayambe y 4 estrellas cantón Quito que cuentan con información financiera reportada al Servicio de Rentas Internas los cuales son un total de 17 aplicando la metodología de Per Davidsson.

Para describir la relación entre las variables crecimiento y rentabilidad se realizará una clasificación de las empresas por cuartiles los cuales serán: pobre, crecimiento, ganancia y estrella; para observar la transición de las empresas en el tiempo y verificar la teoría de Per Davidsson. El primer cuartil llamado pobre indicará un bajo crecimiento y una baja rentabilidad; el cuartil crecimiento indica alto nivel de crecimiento y baja rentabilidad; el cuartil de ganancia refleja altos niveles de rentabilidad y bajo crecimiento; y el último cuartil estrella refleja un nivel óptimo de las empresas con un alto crecimiento y altos niveles de rentabilidad (Davidsson, Steffens, & Fitzsimmons, 2007).

Para efectos de la presente investigación se tiene el carácter aplicado, ya que se pretende identificar los sistemas que se utilizan en los alojamientos hoteleros, de tal manera que se

propongan estrategias para un sistema adecuado que dé como resultado una mejora en la rentabilidad y estabilidad de los negocios estudiados.

El levantamiento de información se realiza directamente en los alojamientos hoteleros 4 estrellas ubicados en Quito y 3 estrellas en Cayambe, abarcando las zonas urbanas y rurales. Esto permitirá obtener un conocimiento más profundo de los sistemas administrativos y financieros utilizados en los establecimientos.

Las variables del estudio serán evaluadas de esta manera mediante la observación de fenómenos tal y como se da en su contexto natural para después analizarlos.

3.2 Instrumentos de recolección de información Encuesta

Para el análisis de la presente investigación se utilizará el método de la encuesta al total de la población que puede definirse como una metodología de investigación que, adaptándose a las fases del método científico general, intenta obtener información cuantitativa sobre una población utilizando diseños que controlen de modo externo las condiciones de producción de la conducta mediante la adecuada selección de las unidades de análisis y la sistematización de la recogida de información (Arnau, 1990).

En el anexo A se encuentra el formato de la encuesta dirigida a los administradores o gerentes de los hoteles junto con la matriz de desglose de variables.

3.3 Procedimiento para recolección de datos Técnica de campo

La encuesta se aplica a los administradores de los hoteles 4 estrellas en Quito y 3 estrellas en Cayambe; de esta manera se podrá evidenciar la aplicación o no aplicación de la gestión estratégica y su incidencia en la rentabilidad en los hoteles mencionados. Adicionalmente se realizara un análisis de información secundaria de los estados financieros obteniendo información cuantitativa

sobre la rentabilidad e índices financieros de los hoteles 4 estrellas cantón Quito y 3 estrellas Cantón Cayambe.

3.4 Cobertura de las unidades de análisis Censo

El total de hoteles 4 estrellas ubicados en el cantón Quito y 3 estrellas ubicados en Cayambe es de 52 el cual es el universo de establecimientos con el cual se va a trabajar, lo cual imposibilita la acción de obtener una muestra por lo que se realizará un censo o encuesta censal la cual es aquella que se realiza a todos los elementos de una población o universo (Perez, Caso, Jesús, & Lopez, 2012).

Procedimiento para tratamiento y análisis de información Estadística descriptiva

Realizaremos el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de estadística descriptiva, esta registra los datos en tablas y los representa en gráficos.

El análisis de la información se realizará mediante el uso de herramientas estadísticas como Excel y SPSS, que permiten la interpretación y la comprensión de los resultados, así como la comprobación o negación de la hipótesis utilizando los métodos de Chi cuadrado y la correlación de Pearson como lo explicado anteriormente.

CAPÍTULO IV

4.1 Resultados de Encuestas

Tabla 7

Pregunta 1.- Promedio de horas de hospedaje - Quito

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	3			
	Frecuencia	Porcentaje	Por. Válido	Por. Acumulado
0 a 8 horas	1	2,56	2,56	2,56
9 a 24 horas	7	17,95	17,95	20,51
25 a 48 horas	22	56,41	56,41	76,92
49 a 96 horas	5	12,82	12,82	89,74
más de 96 horas	4	10,26	10,26	100,00
Total	39	100,00	100,00	

Del total de 39 hoteles encuestados en la ciudad de Quito verificamos que la mayor afluencia de huéspedes del cantón Quito, el promedio más representativo es de 25 a 48 horas, ocupando un 56,41%.

Tabla 8

Pregunta 1.- Promedio de horas de hospedaje - Cayambe

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	3			
	Frecuencia	Porcentaje	Por. Válido	Por. Acumulado
0 a 8 horas	1	8,33	8,33	8,33
9 a 24 horas	10	83,33	83,33	91,67
25 a 48 horas	0	0,00	0,00	91,67
49 a 96 horas	0	0,00	0,00	91,67
más de 96 horas	1	8,33	8,33	100,00
Total	12	100,00	100,00	

En el cantón Cayambe la situación es distinta, debido a que los hoteles de este cantón respondieron que su promedio de hospedaje es de 9 a 24 horas lo que nos lleva a concluir que sus huéspedes en mayoría son huéspedes de paso con un 83.33%.

Tabla 9*Pregunta 2.- Cantidad de huéspedes que llegan por semana - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
	Número	Porcentaje	Por. Válido	Por. Acumulado
Nacionales	391	10,18	10,18	10,18
Extranjeros	3451	89,82	89,82	100,00
Total	3842	100,00		

En esta pregunta realizada a los 39 hoteles 4 estrellas del cantón Quito se encontró que la mayor afluencia es por huéspedes extranjeros que reciben semanalmente es de 3451 que representa el 89,82%.

Tabla 10*Pregunta 2.- Cantidad de huéspedes que llegan por semana - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
	Número	Porcentaje	Por. Válido	Por. Acumulado
Nacionales	650	91,68	91,68	91,68
Extranjeros	59	8,32	8,32	100,00
Total	709	100,00		

En el cantón Cayambe observamos que la mayoría de huéspedes por semana son nacionales un total de 650 que representan el 91,68% evidenciando que en los hoteles 3 estrellas tiene poca afluencia extranjera.

Tabla 11*Pregunta 3.- Existe clara y definida estructura organizacional del hotel - Quito*

Válidos					
Perdidos					
Moda					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Por. Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00	0,00
3	2	5,13	5,13	5,13	5,13
4	13	33,33	33,33	38,46	38,46
5	24	61,54	61,54	100,00	100,00
Total	39	100,00	100,00		

De los 39 hoteles encuestados en Quito 24 hoteles indican tener una clara y definida estructura organizacional con el 61,54% siendo la mayor afluencia del grupo de estudio que cuenta esta empresa.

Tabla 12*Pregunta 3.- Clara y definida estructura organizacional del hotel - Cayambe*

Válidos					
Perdidos					
Moda					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Por. Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00	0,00
3	5	41,67	41,67	41,67	41,67
4	3	25,00	25,00	66,67	66,67
5	4	33,33	33,33	100,00	100,00
Total	12	100,00	100,00		

Del total de hoteles encuestados en el cantón Cayambe se tiene que un 41,67% siendo la mayoría indican tener una estructura organizacional clara y definida.

Tabla 13*Pregunta 4.- Todo puesto laboral tiene bien definidas sus funciones - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	1	2,56	2,56	2,56
4	8	20,51	20,51	23,08
5	30	76,92	76,92	100,00
Total	39	100,00	100,00	

De los 39 hoteles encuestados en Quito 30 de ellos tiene el 76,92% observamos claramente que los puestos laborales conocen bien las funciones respectivas.

Tabla 14*Pregunta 4.- Todo puesto laboral tiene bien definidas sus funciones - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	3	25,00	25,00	25,00
4	6	50,00	50,00	75,00
5	3	25,00	25,00	100,00
Total	12	100,00	100,00	

En el cantón Cayambe el 50% de los hoteles encuestados, siendo la mayoría, cabe recalcar que conocen medianamente acerca de las funciones de sus puestos.

Tabla 15*Pregunta 5.- Los trabajadores conocen con claridad sus procesos y funciones - Quito*

Válidos				
Perdidos				
Moda				
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	1	2,56	2,56	2,56
4	9	23,08	23,08	25,64
5	29	74,36	74,36	100,00
Total	39	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en Quito 29 de ellos representa el 74,36% indicaron que sus trabajadores conocen con claridad sus funciones, dando una visión minuciosa de que no todos los hoteles dan a conocer sus trabajadores sobre los procesos y funciones que tiene cada trabajador.

Tabla 16*Pregunta 5.- Los trabajadores conocen con claridad sus procesos y funciones - Cayambe*

Válidos				
Perdidos				
Moda				
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	3	25,00	25,00	25,00
4	6	50,00	50,00	75,00
5	3	25,00	25,00	100,00
Total	12	100,00	100,00	

En el cantón Cayambe se tiene que un 50% de los hoteles indicaron que sus trabajadores conocen medianamente sus funciones y procesos, con ello verificamos que se puede mejorar con capacitaciones a los trabajadores acerca de los procesos que deben realizar y conocer.

Tabla 17

Pregunta 6.- Se mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora - Quito

Válidos				
Válidos		39		
Perdidos		1		
Moda		5		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	2,56	2,56	2,56
3	0	0,00	0,00	2,56
4	8	20,51	20,51	23,08
5	30	76,92	76,92	100,00
Total	39	100,00	100,00	

En el cantón Quito de los 39 hoteles encuestados se tiene que la mayoría con un 76,92% indicaron que si miden la satisfacción del cliente y se toman decisiones y acciones basadas en esto; creando mejoras continuas hacia el consumidor.

Tabla 18

Pregunta 6.- Se mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora - Cayambe

Válidos				
Válidos		12		
Perdidos		0		
Moda		5		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	8,33	8,33	8,33
3	5	41,67	41,67	50,00
4	2	16,67	16,67	66,67
5	4	33,33	33,33	100,00
Total	12	100,00	100,00	

En el cantón Cayambe de los 12 hoteles encuestados, el 41,67% indicó poca preocupación por la medición de la satisfacción del cliente, el 33,33% de los hoteles indicaron medir la satisfacción del cliente y tomar acciones y decisiones basadas en los resultados obtenidos, mientras que el 8,33% restante indicó no preocuparse por medir la satisfacción del cliente.

Tabla 19*Pregunta 7.- Existen sistemas de evaluación y control aplicados - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	2,56	2,56	2,56
3	3	7,69	7,69	10,26
4	14	35,90	35,90	46,15
5	21	53,85	53,85	100,00
Total	39	100,00	100,00	

Del total de 39 hoteles encuestados en Quito 21 hoteles que representa al 53,85% indicaron que si existen sistemas de evaluación y control aplicados siendo la mayoría, .de esta forma se puede evidenciar procesos de revisión de cada área en el sector hotelero, adicionalmente a esto podemos ver claramente que no todo los hoteles conocen acerca de sistemas de evaluación y control.

Tabla 20*Pregunta 7.- Existen sistemas de evaluación y control aplicados - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	5	41,67	41,67	41,67
4	3	25,00	25,00	66,67
5	4	33,33	33,33	100,00
Total	12	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en el cantón Cayambe 5 de ellos que representa al 41,67% indicó conocer medianamente acerca de los sistemas de evaluación y control aplicados, siendo un resultado muy empírico acerca de los controles aplicados y sistemas de evaluación.

Tabla 21*Pregunta 8.- Existe una metodología para realizar planificación estratégica en el hotel - Quito*

Válidos		39		
Perdidos		1		
Moda		4		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	2,56	2,56	2,56
3	2	5,13	5,13	7,69
4	20	51,28	51,28	58,97
5	16	41,03	41,03	100,00
Total	39	100,00	100,00	

De los 39 hoteles encuestados en el cantón Quito el 51,28% de los mismos indicaron tener una metodología de planificación estratégica empírica y en base a los conocimientos de los administradores siendo la mayoría, el 41,03% indicó tener una metodología clara y aplicada de planificación estratégica en el hotel, el 5,13% indicó no tener planificación estratégica solo herramientas de gestión y el 2,51% indicó no tener ninguna noción de planificación estratégica en el hotel.

Tabla 22*Pregunta 8.- Existe metodología para realizar planificación estratégica en el hotel - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	4			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	4	33,33	33,33	33,33
3	5	41,67	41,67	75,00
4	1	8,33	8,33	83,33
5	2	16,67	16,67	100,00
Total	12	100,00	100,00	

En el cantón Cayambe se tiene que la mayoría de hoteles con un 41,67% indicaron no tener una metodología de planificación estratégica solo herramientas, el 33,33% indicó no tener ninguna noción de planificación estratégica en su hotel.

Tabla 23*Pregunta 9.- Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	1	2,08	2,08	2,08
2	0	0,00	0,00	2,08
3	2	4,17	4,17	6,25
4	19	39,58	39,58	45,83
5	26	54,17	54,17	100,00
Total	48	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en el cantón Quito 26 de los hoteles que representa al 54,17% de los hoteles siendo la mayoría, indicaron utilizar el enfoque de gerencia estratégica para la toma de sus decisiones.

Tabla 24*Pregunta 9.- Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por. Válido	Por. Acum.
1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	8,33	8,33	8,33
3	6	50,00	50,00	58,33
4	3	25,00	25,00	83,33
5	2	16,67	16,67	100,00
Total	12	100,00	100,00	

Del total de hoteles encuestados en Cayambe el 50% siendo la mayoría indicó no tener un enfoque de gerencia estratégica para la toma de sus decisiones.

Tabla 25*Pregunta 10.- Existe conocimiento de la competencia, capacidad, objetivos y estrategias - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	1	2,56	2,56	2,56
4	16	41,03	41,03	43,59
5	22	56,41	56,41	100,00
Total	39	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en Quito el 56,41% indicaron conocer bien acerca de su competencia, calidad, objetivos y estrategias; el 41,03% indicó tener conocimiento pero no tan claro.

Tabla 26

Pregunta 10.- Existe conocimiento de la competencia, capacidad, objetivos y estrategias - Cayambe

Válidos					
Válidos		12			
Perdidos		0			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	0	0,00	0,00	0,00	
3	7	58,33	58,33	58,33	
4	4	33,33	33,33	91,67	
5	1	8,33	8,33	100,00	
Total	12	100,00	100,00		

De los hoteles encuestados en Cayambe 7 de ellos representa al 58,33% indicó no tener conocimiento de su competencia, objetivos, capacidad y estrategias, lo que claramente se evidencia que en los hoteles 3 estrellas del cantón de Cayambe su conocimiento es regular acerca de las competencias, capacidades, objetivos y estrategias.

Tabla 27

Pregunta 11.- El hotel identifica las necesidades de cada grupo de clientes que atiende - Quito

Válidos					
Válidos		39			
Perdidos		1			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	0	0,00	0,00	0,00	
3	0	0,00	0,00	0,00	
4	10	25,64	25,64	25,64	
5	29	74,36	74,36	100,00	
Total	39	100,00	100,00		

Del total de hoteles encuestados en el cantón Quito 29 hoteles representa al 74,36% indicó identificar claramente las necesidades de cada grupo de clientes, se evidencia que si existe un estudio minucioso acerca de las preferencias de los clientes.

Tabla 28

Pregunta 11.- El hotel identifica las necesidades de cada grupo de clientes que atiende - Cayambe

	Frecuencia	Porcentaje	Por. Válido	Por Acum
Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	5			
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	6	50,00	50,00	50,00
4	2	16,67	16,67	66,67
5	4	33,33	33,33	100,00
Total	12	100,00	100,00	

En Cayambe de los hoteles encuestados el 50% indicó no tener identificadas las necesidades de cada grupo de clientes que atiende, el 16,67% indicaron identificar las necesidades de sus clientes pero con cierta dificultad y el 33,33% restante indicaron identificar claramente todas las necesidades de cada grupo de huéspedes que atiende.

Tabla 29*Pregunta 12.- Analiza las necesidades de los STAKEHOLDERS - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	2	5,13	5,13	5,13
4	10	25,64	25,64	30,77
5	27	69,23	69,23	100,00
Total	39	100,00	100,00	

En el cantón Quito, 27 de los hoteles, el 69,23% siendo la mayoría indicaron analizar claramente las necesidades de los STAKEHOLDERS, se observa que si existe una interrelación con la empresa directamente.

Tabla 30*Pregunta 12.- Analiza las necesidades de los STAKEHOLDERS - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	7	58,33	58,33	58,33
4	2	16,67	16,67	75,00
5	3	25,00	25,00	100,00
Total	12	100,00	100,00	

Del total de hoteles encuestados en Cayambe se tiene que la mayoría con un 58,33% indicaron no identificar las necesidades de sus STAKEHOLDERS, el 16,67% indicó que se analizan las necesidades pero con dificultad; mientras que el 25% restante indicó que si analizan con claridad las necesidades que todos sus STAKEHOLDERS.

Tabla 31*Pregunta 13.- Definida la cadena de valor para la organización - Quito*

Válidos				
	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	3	7,69	7,69	7,69
4	15	38,46	38,46	46,15
5	21	53,85	53,85	100,00
Total	39	100,00	100,00	

Del total de hoteles encuestados en Quito el 53,85% indicaron tener bien definida la cadena de valor para sus hoteles siendo este porcentaje la mayoría, el 38,46% indicó que su cadena de valor no está claramente definida; mientras que el 7,69% restante indicó no tener definida su cadena de valor.

Tabla 32*Pregunta 13.- Definida la cadena de valor para la organización - Cayambe*

Válidos		12		
Perdidos	0			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	1	8,33	8,33	8,33
2	0	0,00	0,00	8,33
3	6	50,00	50,00	58,33
4	3	25,00	25,00	83,33
5	2	16,67	16,67	100,00
Total	12	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en el cantón Cayambe se tiene que el 50% indicaron no tener definida su cadena de valor; el 25% indicó tener poco definida su cadena de valor; mientras que el 16,67% indicaron que tenían claramente definida su cadena de valor; el 8,33 restante indicó no poseer conocimiento de este tema.

Tabla 33*Pregunta 14.- Sus recursos son aprovechados con efectividad - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	1	2,56	2,56	2,56
4	13	33,33	33,33	35,90
5	25	64,10	64,10	100,00
Total	39	100,00	100,00	

Del total de hoteles encuestados en Quito el 64,1% siendo la mayoría indicó que sus recursos son aprovechados con efectividad, alcanzando las metas programadas con el mínimo de recursos.

Tabla 34*Pregunta 14.- Sus recursos son aprovechados con efectividad - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por. Válido	Por Acumulado
1	1	8,33	8,33	8,33
2	1	8,33	8,33	16,67
3	7	58,33	58,33	75,00
4	0	0,00	0,00	75,00
5	3	25,00	25,00	100,00
Total	12	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en Cayambe el 58,33% indicaron que sus recursos no son aprovechados con efectividad, el 25% indicaron que sus recursos son utilizados con efectividad; el 8,33% indicaron no aprovechar sus recursos con efectividad y el 8,33% restante indicó no tener conocimiento del tema.

Tabla 35*Pregunta 15.- Definidas misión, visión y objetivos del hotel - Quito*

Válidos		39			
Perdidos		1			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	1	2,56	2,56	2,56	
3	0	0,00	0,00	2,56	
4	6	15,38	15,38	17,95	
5	32	82,05	82,05	100,00	
Total	39	100,00	100,00		

De los hoteles encuestados en Quito se tiene que el 82,05% siendo la mayoría tienen definidas su misión visión y objetivos; el 15,38% indicaron tener definidas solo misión y visión; mientras que el 2,56% restante indicó no tener definida ni misión, ni visión, ni objetivos.

Tabla 36*Pregunta 15.- Definidas misión, visión y objetivos del hotel - Cayambe*

Válidos		12			
Perdidos		0			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	0	0,00	0,00	0,00	
3	0	0,00	0,00	0,00	
4	7	58,33	58,33	58,33	
5	5	41,67	41,67	100,00	
Total	12	100,00	100,00		

De los hoteles encuestados en Cayambe, el 41,67% indicó tener definidas misión, visión y objetivos en sus hoteles; mientras que el 58,33% restante indicaron solo tener misión y visión.

Tabla 37*Pregunta 16.- Clara definición de objetivos de control y seguimiento de operaciones - Quito*

Válidos				
Válidos		39		
Perdidos		1		
Moda		5		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	4	10,26	10,26	10,26
4	12	30,77	30,77	41,03
5	23	58,97	58,97	100,00
Total	39	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en Quito se tiene que el 58,97% indicaron tener clara definición de sus objetivos de control; evidenciamos que si existe el cumplimiento de objetivos.

Tabla 38*Pregunta 16.- Clara definición de objetivos de control y seguimiento de operaciones - Cayambe*

Válidos				
Válidos		12		
Perdidos		0		
Moda		5		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	1	8,33	8,33	8,33
2	0	0,00	0,00	8,33
3	6	50,00	50,00	58,33
4	2	16,67	16,67	75,00
5	3	25,00	25,00	100,00
Total	12	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados 6 no tienen conocimiento del tema que representa al 50% siendo la mayoría no tiene definidos sus objetivos de control y seguimiento.

Tabla 39*Pregunta 17.- Manejo de sistemas de control de gestión - Quito*

Válidos				
Válidos		39		
Perdidos		1		
Moda		4		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	3	7,69	7,69	7,69
4	21	53,85	53,85	61,54
5	15	38,46	38,46	100,00
Total	39	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en Quito el 53,85% indicaron tener un manejo de sistemas de control de gestión definidos empíricamente; el 38,46% indicaron tener claramente definidos sus sistemas de control de gestión; mientras que el 7,69% restante indicaron no tener manejo de sistemas de control de gestión.

Tabla 40*Pregunta 17.- Manejo de sistemas de control de gestión - Cayambe*

Válidos				
Válidos		12		
Perdidos		0		
Moda		4		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	2	16,67	16,67	16,67
3	4	33,33	33,33	50,00
4	3	25,00	25,00	75,00
5	3	25,00	25,00	100,00
TOTAL	12	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en Cayambe el 4 de ellos indicaron no conocer sobre el tema; el 33,33% indicaron no tener manejo de sistemas de control de gestión.

Tabla 41*Pregunta 18.- Manejo de sistema de control de operaciones - Quito*

Válidos				
Válidos		39		
Perdidos		1		
Moda		5		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	2	5,13	5,13	5,13
4	10	25,64	25,64	30,77
5	27	69,23	69,23	100,00
TOTAL	39	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en Quito se indicó que el 69,23% tienen un manejo de sistema de control de operaciones siendo ésta las más relevantes y de mayor peso en los hoteles 4 estrellas.

Tabla 42*Pregunta 18.- Manejo de sistema de control de operaciones - Cayambe*

Válidos				
Válidos		12		
Perdidos		0		
Moda		5		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	3	25,00	25,00	25,00
4	5	41,67	41,67	66,67
5	4	33,33	33,33	100,00
Total	12	100,00	100,00	

En Cayambe, el 41,67% de los hoteles encuestados y siendo la mayoría indicaron tener manejo de sistemas de control de operaciones de manera empírica; el 33,33% indicó tener claro y buen manejo de los sistemas de control de operaciones; mientras que el 25% restante indicó no tener un sistema de control para sus operaciones.

Tabla 43*Pregunta 19.- Tiene clara las estrategias que se aplican hacia sus clientes - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	1	2,56	2,56	2,56
4	8	20,51	20,51	23,08
5	30	76,92	76,92	100,00
TOTAL	39	100,00	100,00	

De los 39 hoteles encuestados en Quito se tiene que el 76,92% indicó tener claras las estrategias que se aplican hacia sus clientes; el 20,51% indicó tener claras pero no aplicadas las estrategias hacia sus clientes; mientras que el 2,56% restante indicó no tener estrategias para sus clientes.

Tabla 44*Pregunta 19.- Tiene clara las estrategias que se aplican hacia sus clientes - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	5	41,67	41,67	41,67
4	4	33,33	33,33	75,00
5	3	25,00	25,00	100,00
Total	12	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en Cayambe se tiene que el 41,67% siendo la mayoría, no tiene definidas estrategias hacia sus clientes; el 33,33% indicó tener claras sus estrategias mas no aplicadas.

Tabla 45*Pregunta 20.- Se identifican los medios para promover el servicio - Quito*

Válidos		39			
Perdidos		1			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	1	2,56	2,56	2,56	
2	0	0,00	0,00	2,56	
3	0	0,00	0,00	2,56	
4	9	23,08	23,08	25,64	
5	29	74,36	74,36	100,00	
Total	39	100,00	100,00		

De los hoteles encuestados en el cantón Quito, el 74,36% siendo la mayoría, indicó identificar claramente los medios para promover su servicio como el precio, la publicidad, la calidad, la distribución y la red comercial entre otros.

Tabla 46*Pregunta 20.- Se identifican los medios para promover el servicio - Cayambe*

Válidos		12			
Perdidos		0			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por. Acum	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	0	0,00	0,00	0,00	
3	5	41,67	41,67	41,67	
4	4	33,33	33,33	75,00	
5	3	25,00	25,00	100,00	
Total	12	100,00	100,00		

Del total de hoteles encuestados en Cayambe se tiene que el 41,67% que es la mayoría indicaron no identificar los medios para promover el servicio, no establecen objetivos comerciales.

Tabla 47*Pregunta 21.- Se desarrollan estrategias de ventas enfocadas al cliente - Quito*

Válidos		39		
Perdidos		1		
Moda		5		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	1	2,56	2,56	2,56
4	10	25,64	25,64	28,21
5	28	71,79	71,79	100,00
Total	39	100,00	100,00	

Del total de 39 hoteles encuestados en el cantón Quito se tiene que el 71,79% que es la mayoría desarrollan estrategias de venta para sus clientes beneficiado a los hoteles directamente.

Tabla 48*Pregunta 21.- Se desarrollan estrategias de ventas enfocadas al cliente - Cayambe*

Válidos		12		
Perdidos		0		
Moda		5		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	6	50,00	50,00	50,00
4	4	33,33	33,33	83,33
5	2	16,67	16,67	100,00
Total	12	100,00	100,00	

Del total de hoteles del cantón Cayambe se tiene que el 50% que es la mayoría indicaron que no tienen desarrolladas estrategias de venta para sus clientes se debe implementar estrategias para incrementar sus ganancias.

Tabla 49

Pregunta 22.- Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa - Quito

Válidos		39			
Perdidos		1			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	1	2,56	2,56	2,56	
3	3	7,69	7,69	10,26	
4	13	33,33	33,33	43,59	
5	22	56,41	56,41	100,00	
Total	39	100,00	100,00		

De los 39 hoteles encuestados en Quito se tiene que el 56,41% indicaron que si existen métodos de planificación que permitan la asignación ordenada de recursos brindando un mayor rendimiento a favor de sus clientes debido a los proyectos prioritarios.

Tabla 50

Pregunta 22.- Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa - Cayambe

Válidos		12			
Perdidos		0			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	0	0,00	0,00	0,00	
3	5	41,67	41,67	41,67	
4	5	41,67	41,67	83,33	
5	2	16,67	16,67	100,00	
Total	12	100,00	100,00		

De los hoteles encuestados en el cantón Cayambe se tiene que el 41,67% indicaron no tener métodos de planificación para la asignación de recursos.

Tabla 51*Pregunta 23 Existen claras estrategias aplicadas hacia la competencia - Quito*

Válidos		39			
Perdidos		1			
Moda		4			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	0	0,00	0,00	0,00	
3	4	10,26	10,26	10,26	
4	17	43,59	43,59	53,85	
5	18	46,15	46,15	100,00	
Total	39	100,00	100,00		

De los hoteles encuestados en la ciudad de Quito se tiene que el 46,15% indicaron que existen claras estrategias aplicadas hacia la competencia de esta manera verificamos que casi siempre, siempre tienen el mayor rango de porcentaje de aplicación de esta manera evidenciamos que existe aplicación de estrategias hacia su competencia directa.

Tabla 52*Pregunta 23 Existen claras estrategias aplicadas hacia la competencia - Cayambe*

Válidos		12			
Perdidos		0			
Moda		4			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	0	0,00	0,00	0,00	
3	4	33,33	33,33	33,33	
4	6	50,00	50,00	83,33	
5	2	16,67	16,67	100,00	
Total	12	100,00	100,00		

De los hoteles encuestados en Cayambe se tiene que el 33,33% indicaron no tener estrategias aplicadas hacia su competencia por lo que llegamos a la conclusión de que no existen estrategias definidas que se aplique directamente hacia su competencia.

Tabla 53*Pregunta 24 Cuenta con suficiente información de sus proveedores - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	2,56	2,56	2,56
3	1	2,56	2,56	5,13
4	7	17,95	17,95	23,08
5	30	76,92	76,92	100,00
Total	39	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en el cantón Quito se tiene que el 76,92% cuentan con suficiente información de sus proveedores lo cual ayuda a minimizar los costos aprovechando los recursos obtenidos por los proveedores.

Tabla 54*Pregunta 24 Cuenta con suficiente información de sus proveedores - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	2	16,67	16,67	16,67
4	7	58,33	58,33	75,00
5	3	25,00	25,00	100,00
Total	12	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en el cantón Cayambe se tiene toda la información de sus proveedores es del 58,33% indicaron no poseer información suficiente que ayude a optimizar costos y gastos.

Tabla 55

Pregunta 25 Sistema efectivo de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales - Quito

Válidos					
Válidos		39			
Perdidos		1			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	1	2,56	2,56	2,56	
3	1	2,56	2,56	5,13	
4	15	38,46	38,46	43,59	
5	22	56,41	56,41	100,00	
Total	39	100,00	100,00		

De los hoteles encuestados en el cantón Quito se tiene que el 56,41% cuentan con un sistema efectivo de control financiero dando un mayor control de la materia prima, ingresos y gastos, flujo de caja dando un control financiero a la empresa.

Tabla 56

Pregunta 25 Sistema efectivo de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales - Cayambe

Válidos					
Válidos		12			
Perdidos		0			
Moda		5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado	
1	0	0,00	0,00	0,00	
2	0	0,00	0,00	0,00	
3	3	25,00	25,00	25,00	
4	6	50,00	50,00	75,00	
5	3	25,00	25,00	100,00	
Total	12	100,00	100,00		

De los hoteles encuestados en el cantón Cayambe se tiene que el 50% indicó que su sistema de control financiero es empírico y adecuado a sus necesidades básicas, al no establecer un control de manera precisa, es claro que no distribuyen sus recursos de manera óptima.

Tabla 57

Pregunta 26 Se realizan análisis financieros y se toman decisiones en base a estos - Quito

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	1	2,56	2,56	2,56
4	5	12,82	12,82	15,38
5	33	84,62	84,62	100,00
Total	39	100,00	100,00	

Del total de hoteles encuestados en Quito se tiene que el 84,62% indicó que se realizan análisis financieros en base a estos podemos decir que en su mayoría tienen controles financieros que son eficientes y eficaces para la toman de decisiones.

Tabla 58

Pregunta 26 Se realizan análisis financieros y se toman decisiones en base a estos - Cayambe

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	5			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	2	16,67	16,67	16,67
4	7	58,33	58,33	75,00
5	3	25,00	25,00	100,00
Total	12	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en Cayambe se tiene que el 58,33% indicó que sus análisis financieros son empíricos en base a sus necesidades, por lo que se determina que se debe emplear análisis financieros, para la optimización de recursos ya que los análisis financieros actuales son muy básicos y no ayuda al crecimiento de los hoteles.

Tabla 59

Pregunta 27 Considera que la gestión estratégica significa un aporte fundamental para lograr las metas rentables de la empresa - Quito

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	1			
	Número	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Si	39	100,00	100,00	100,00
No	0	0,00	0,00	100,00
Total	39	100,00		

De los hoteles encuestados en el cantón Quito se tiene que el 100% indicaron considerar que la gestión estratégica significa un aporte fundamental para lograr los objetivos de la empresa.

Tabla 60

Pregunta 27 Considera que la gestión estratégica significa un aporte fundamental para lograr las metas rentables de la empresa - Cayambe

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	1			
	Número	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Si	12	100,00	100,00	100,00
No	0	0,00	0,00	100,00
Total	12	100,00		

De los hoteles encuestados en el cantón Cayambe se tiene que el 100% indicaron considerar que la gestión estratégica significa un aporte fundamental para lograr los objetivos de la empresa.

Tabla 61*Pregunta 28 La metodología de planificación estratégica que utilizan en el hotel - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	3			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Fred David	0	0,00	0,00	0,00
Kaplan y Norton	6	11,76	11,76	11,76
No conoce	45	88,24	88,24	100,00
Total	51	100,00	100,00	

Del total de hoteles encuestados en Quito se tiene que el 88,24% indicaron no conocer la metodología de planificación estratégica que utilizan; mientras que el 11,76% indicaron utilizar la metodología de Kaplan y Norton.

Tabla 62*Pregunta 28 La metodología de planificación estratégica que utilizan en el hotel - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	3			
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Fred David	0	0,00	0,00	0,00
Kaplan y Norton	0	0,00	0,00	0,00
No conoce	12	100,00	100,00	100,00
Total	12	100,00	100,00	

Del total de hoteles de Cayambe se tiene que el 100% indicaron no conocer ninguna metodología.

Tabla 63*Pregunta 29 Cuales herramientas de planificación estratégica utiliza el hotel - Quito*

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	3			
	Numero	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Balanced	4	5,80	5,80	5,80
Scorecard				
Matriz Foda	14	20,29	20,29	26,09
Presupuesto	37	53,62	53,62	79,71
Proyectos	14	20,29	20,29	100,00
Total	69	100,00	100,00	

Del total de hoteles encuestados en Quito se tiene que el 53,62% indicaron utilizar la herramienta de presupuesto, siendo esta la más utilizada y aplicada en el sector privado.

Tabla 64*Pregunta 29 Cuales herramientas de planificación estratégica utiliza el hotel - Cayambe*

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	3			
	Numero	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Balaced	1	8,33	8,33	8,33
Scorecard				
Matriz Foda	3	25,00	25,00	33,33
Presupuesto	7	58,33	58,33	91,67
Proyectos	1	8,33	8,33	100,00
Total	12	100,00	100,00	

Del total de hoteles encuestados en Cayambe se tiene que el 58,33% indicaron utilizar la herramienta de presupuesto.

Tabla 65

Pregunta 30 Se elaboran indicadores de gestión financiera para la toma de decisiones - Quito

Válidos	51				
Perdidos	1				
Moda	1				
	Número	Porcentaje		Por Válido	Por Acumulado
Si	37	94,87		94,87	94,87
No	2	5,13		5,13	100,00
Total	39	100,00			

Del total de hoteles encuestados en Quito se tiene que el 94,87% indicaron que si elaboran indicadores de gestión financiera para tomar decisiones.

Tabla 66

Pregunta 30 Se elaboran indicadores de gestión financiera para la toma de decisiones - Cayambe

Válidos	12				
Perdidos	0				
Moda	1				
	Número	Porcentaje		Por Válido	Por Acumulado
Si	5	41,67		41,67	41,67
No	7	58,33		58,33	100,00
Total	12	100,00			

Del total de hoteles encuestados en Quito se tiene que el 41,67% indicaron que si elaboran indicadores de gestión financiera para tomar decisiones.

Tabla 67

Pregunta 31 Señale los tipos de indicadores financieros que se elaboran para la toma de decisiones - Quito

Válidos					
Perdidos					
Moda					
	Numero	Porcentaje	Porcentaje Válido	Por Acumulado	
Liq. Corr	20	8,51	8,51	8,51	
Pru. Acid	2	0,85	0,85	9,36	
End. Act	6	2,55	2,55	11,91	
End. Patr	7	2,98	2,98	14,89	
End.Act. Fij	7	2,98	2,98	17,87	
Apalanca	3	1,28	1,28	19,15	
Apal. Fina	1	0,43	0,43	19,57	
Rot. Cart	8	3,40	3,40	22,98	
Rot. Act. F	8	3,40	3,40	26,38	
Rot. Vent	21	8,94	8,94	35,32	
Per. Me. Cob	5	2,13	2,13	37,45	
Per. Me. Pag	4	1,70	1,70	39,15	
Imp.Gast.Ad	9	3,83	3,83	42,98	
Imp.Carg.Fin	4	1,70	1,70	44,68	
Rent.Net.Act	11	4,68	4,68	49,36	
Mar. Brut	10	4,26	4,26	53,62	
Mar. Operac	19	8,09	8,09	61,70	
Rent.Net.Ven	28	11,91	11,91	73,62	
Roe	31	13,19	13,19	86,81	
Roa	31	13,19	13,19	100,00	
Total	235	100,00	100,00		

Con las evidencias anteriores, se observa que los indicadores más utilizados son los de rentabilidad, el más significativo es el Roe y Roa con 13,19% consideramos que son los índices de rentabilidad los más importantes para inversiones de futuros accionistas.

Tabla 68

Pregunta 31 Señale los tipos de indicadores financieros que se elaboran para la toma de decisiones - Cayambe

Válidos					
Perdidos		0			
Moda		19			
	Numero	Porcentaje	Porcentaje Válido	Por Acumulado	
Liq. Corr	2	10,00	10,00	10,00	
Pru. Acid	0	0,00	0,00	10,00	
End. Act	0	0,00	0,00	10,00	
End. Patr	1	5,00	5,00	15,00	
End.Act. Fij	1	5,00	5,00	20,00	
Apalanca	0	0,00	0,00	20,00	
Apal. Fina	1	5,00	5,00	25,00	
Rot. Cart	1	5,00	5,00	30,00	
Rot. Act. F	1	5,00	5,00	35,00	
Rot. Vent	1	5,00	5,00	40,00	
Per. Me. Cob	0	0,00	0,00	40,00	
Per. Me. Pag	0	0,00	0,00	40,00	
Imp.Gast.Ad	0	0,00	0,00	40,00	
Imp.Carg.Fin	4	20,00	20,00	60,00	
Rent.Net.Act	1	5,00	5,00	65,00	
Mar. Brut	0	0,00	0,00	65,00	
Mar. Operac	3	15,00	15,00	80,00	
Rent.Net.Ven	1	5,00	5,00	85,00	
Roe	2	10,00	10,00	95,00	
Roa	1	5,00	5,00	100,00	
Total	20	100,00	100,00		

Con las evidencias anteriores, se observa que los hoteles 3 estrellas en el cantón Cayambe no aplican en su mayoría los índices e indicadores de gestión financiera, con excepción de pocos que lo hacen y se tiene que el índice que más se calcula en estos hoteles es el cargas financieras con un 20% que es el más representativo de los indicadores financieros.

Tabla 69

Pregunta 32 Los indicadores sobre rentabilidad ayudan a tomar decisiones gerenciales - Quito

Válidos	39			
Perdidos	1			
Moda	1			
	Número	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Si	39	100,00	100,00	100,00
No	0	0,00	0,00	100,00
Total	39	100,00		

De los hoteles encuestados en el cantón Quito se tiene que un 100% de los indicadores de rentabilidad ayudan a tomar decisiones gerenciales.

Tabla 70

Pregunta 32 Los indicadores sobre rentabilidad ayudan a tomar decisiones gerenciales – Cayambe

Válidos	12			
Perdidos	0			
Moda	1			
	Número	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Si	11	91,67	91,67	91,67
No	1	2,56	2,56	94,23
Total	12	100,00		

De los hoteles encuestados en el cantón Cayambe se tiene que un 91,67% de los indicadores de rentabilidad ayudan a tomar decisiones gerenciales; el 2,56% restante indicó que no.

Tabla 71*Pregunta 33 Con qué frecuencia se elaboran los indicadores sobre rentabilidad - Quito*

Válidos				
Válidos		39		
Perdidos		1		
Moda		6		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Anual	3	6,25	6,25	6,25
Semestral	5	10,42	10,42	16,67
Cuatrimestral	1	2,08	2,08	18,75
Trimestral	12	25,00	25,00	43,75
Bimensual	9	18,75	18,75	
Mensual	18	37,50	37,50	81,25
Total	48	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en el cantón Quito el 37.5% mostraron realizar indicadores de rentabilidad de manera mensual.

Tabla 72*Pregunta 33 Con qué frecuencia se elaboran los indicadores sobre rentabilidad - Cayambe*

Válidos				
Válidos		12		
Perdidos		0		
Moda		6		
	Frecuencia	Porcentaje	Por Válido	Por Acumulado
Anual	1	8,33	8,33	8,33
Semestral	1	8,33	8,33	16,67
Cuatrimestral	1	8,33	8,33	25,00
Trimestral	2	16,67	16,67	41,67
Bimensual	4	33,33	33,33	
Mensual	3	25,00	25,00	66,67
Total	12	100,00	100,00	

De los hoteles encuestados en el cantón Cayambe se tiene que el 25% indicaron realizar indicadores de rentabilidad de manera mensual.

Tabla 73*Pregunta 34 Indique los precios de cada habitación - Quito*

hoteles 4 Estrellas	1	2	3	4
Rio amazonas internacional	65	90,25	104,5	
Fuente de piedra ii	103	160		
Neoembassy	48	60	75	
Hotel anahi boutique	200	280	300	
Nuhouse	78,75	86,25	93,75	127,5
Zen suites quito	63	73		
Reina isabel	63,58	67,32	85,68	97,92
Sebastian	0	0	0	
La cartuja	75	79	90	
Holiday inn express	106	116		
Republica	77,44	81,44	83,6	88
Wyndham	125	147,5	166,67	
Citimed hotel	55,2	64,4	82,8	110,4
Galaxy	88	107	117	
Stanford suites hotel	113	135	179	201
Hotel finlandia	78	88,55	100,1	
Le parc	118	157,5	184,5	
Stubel suites & cafe	64	75		
Quito	91,2	95,2	131,2	135,2
Akros	93,33	93,33	124,44	
Barnard	60,45	70,45	100,87	115,5
Mansión del ángel	256	256		
Tambo real	53	68,9	81,2	95,2
El relicario del carmen	109,16	130,24		
Carlota	33	43		
Patio andaluz el	136	166		
Hotel san agustín	60	80	85	
Boutique plaza sucre	57,2	75	95	133
Casa gangotena	438	450	570	
Castillo del valle	45	60	65	75
Casa del viajero pifo	52	72		
San jose	95	105	115	125
Zaysant ecolodge	72	80	115	
Posada mirolindo	72	79	87	
Hosteria mi huasipungo tababela	60	90	120	
Pululahua ecolodge	70	82		
Yumbo spa resort	147	207	289	
Bellavista cloud forest	159	221		319
La belle vue eco lodge	72	79	87	
Shantidham	111	130	158	

De los hoteles encuestados en el cantón Quito se presentó la información de los precios de cada una de las habitaciones.

Tabla 74*Pregunta 34 Indique los precios de cada habitación - Cayambe*

Hoteles 3 estrellas	1	2	3	4
Klondike	41	49		
Cayambe	22,4	38,4		
Mirador de cayambe	26	30	36	
Liisbeth cielo azul	34	51	68	
El refugio de cayambe	30	37		
El sol	52,4	57		
San pedro de cayambe	30	37	1	
Mitad del mundo	22,4	30,24	33,6	
Plaza hotel maria isolina	53	59		
Paradero san pedro	28,8	48	54	
Fagelp	23	44		
La gran colombia	32	45		

De los hoteles encuestados en Cayambe se presentan los precios de las habitaciones.

4.2 Análisis de los índices de rentabilidad

A continuación se presentan los índices de rentabilidad hotelera calculados de los 52 hoteles.

Tabla 75*Matriz Indicador rentabilidad hotelera ADR Quito.*

Nombre de Hoteles	ADR
Stubel suites & café	34,75
Republica	82,62
El relicario del Carmen	59,85
Hotel quito	113,20
Rio amazonas internacional	64,94
Sebastian	0,00
Tambo real	74,58
San jose	110,00
Hotel Maria Isolina	66,66
Hotel reina Isabel	78,63
Akros	77,78
Wyndham	109,79
Holiday inn express	55,50
Neoembassy	45,75
Hotel casa gangotena s.a.	364,50
Le parc	115,00
Castillo del valle	61,25
Barnad	86,82
Stanford suites hotel	157,00
Mansión del angel	128,00

Continúa	→
----------	---

Galaxy	78,00
Fuente de piedra	65,75
Boutique plaza sucre	90,05
La cartuja	61,00
Patio andaluz	75,50
Anahi boutique	195,00
Bellavista cloud forest	95,00
Pululahua ecolodge	38,00
Nuhouse	96,56
Hosteria mi huasipungo	67,50
Casa del viajero pifo	31,00
Posada mirolindo	59,50
Shantidham	99,75
Zen suites quito	34,00
Yumbo spa resort	160,75
Hotel citimed	78,20
Zaysant ecolodge	66,75
Hotel san agustin	56,25
La gran colombia	19,25
Carlota	19,00
Promedio	84,34

Tabla 76

Matriz Indicador rentabilidad hotelera ADR Cayambe.

Nombre de Hoteles	Promedio ADR
María isolina (c)	28
El sol (c)	27,35
Mirador de cayambe	23
Cayambe	15,2
Miradores de yasnan	37,5
Klondike	22,5
Paradero san pedro	32,7
San pedro de cayambe	16,75
Lisbeth cielo azul	38,25
El refugio de cayambe	16,75
Mital del mundo	21,56
Fagelp	16,75
Promedio	24,6925

El ADR average daily rate uno de los índices más importantes dentro del sector hotelero se utiliza para medir el rendimiento operacional de una propiedad ingreso sobre habitaciones ocupadas, Es decir, el precio medio por habitación. En su gran mayoría el ADR es mayor que el RevPAR.

Tabla 77*Matriz Indicador rentabilidad hotelera RevPAR Quito.*

Nombre de Hoteles	Revpar
Stubel suites & café	19,86
Republica	32,08
El relicario del carmen	23,74
Hotel quito	12,64
Rio amazonas internacional	151,02
Sebastian	-
Tambo real	46,61
San jose	62,01
Hotel finlandia	13,66
Hotel reina isabel	6,76
Akros	16,23
Wyndham	22,86
Holiday inn express	9,56
Neoembassy	14,21
Hotel casa gangotena s.a.	83,95
Le parc	75,02
Castillo del valle	4,38
Barnad	22,10
Stanford suites hotel	52,33
Mansión del angel	56,88
Galaxy	4,82
Fuente de piedra	36,51
Boutique plaza sucre	25,72
La cartuja	11,44
Patio andaluz	22,88
Anahi boutique	83,85
Bellavista cloud forest	77,98
Pululahua ecolodge	27,14
Nuhouse	45,26
Hosteria mi huasipungo	3,75
Casa del viajero pifo	18,07
Posada mirolindo	92,03
Shantidham	68,99
Zen suites quito	9,77
Yumbo spa resort	91,79
Hotel citimed	25,14
Zaysant ecolodge	65,64
Hotel san agustin	16,54
La gran colombia	11,76
Carlota	10,55
Promedio	36,89

Tabla 78*Matriz Indicador rentabilidad hotelera RevPAR Cayambe.*

Nombre de Hoteles	RevPAR
María isolina (c)	12,60
El sol (c)	14,59
Mirador de cayambe	28,75
Cayambe	16,29
Miradores de yasnán	7,21
Klondike	-
Paradero san pedro	20,44
San pedro de cayambe	6,80
Lisbeth cielo azul	32,37
El refugio de cayambe	15,46
Mital del mundo	6,16
Fagelp	13,96
Promedio	14,55

El Revpar (Revenue Per Available Room) es el indicador más importante para la industria hotelera. Es el balance entre la cantidad de habitaciones que oferta un hotel y los huéspedes que la demandan, En el análisis que obtenemos es el ingreso sobre la habitaciones disponible Es una medida que da información sobre la eficiencia en el uso de los recursos para la generación de ingresos, en este caso, los cuartos instalados de un hotel.

A continuación se realiza un análisis de los índices financieros de rentabilidad: rentabilidad neta sobre ventas, ROA, ROE y DUPONT de los hoteles 4 estrellas en Quito y 3 estrellas en Cayambe desde el año 2012 hasta el año 2016.

Tabla 79
Indicadores financieros año 2012

2012	Rentabilidad neta de ven tas	Rentabilidad sobre activos (ROA)	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	Rentabilidad neta del activo (DUPONT)
Stubel suites & café	17,87	65,55	137,35	0,15
Republica	18,88	8,12	8,99	0,08
El relicario del carmen	-56,65	-56,64	-1186,65	-0,57
Hotel quito	3,70	1,22	1,37	0,01
Rio Amazonas internacional	23,89	15,44	22,78	0,15
Sebastian	8,29	3,99	6,71	0,04
Tambo real	13,27	7,36	7,85	0,07
San Jose	6,38	3,27	5,22	0,03
Hotel Finlandia	-3,51	-0,69	-1,68	-0,01
Hotel Reina Isabel	2,40	1,55	2,06	0,02
Akros	0,14	0,55	1,77	0,01
Wyndham	15,11	8,62	19,28	0,09
Holiday Inn Express	31,35	12,43	39,19	0,12
Neoembassy	11,29	4,28	29,73	0,04
María Isolina (c)	3,19	9,93	17,28	0,10
El Sol (c)	-29,91	-5,49	-11,41	-0,05
Hotel Casa Gangotena S.A.	-85,60	-10,22	-17,95	-0,10
Le Parc	-21,54	-4,27	-13,26	-0,04
Promedio	-2,3	3,61	-51,74	0,01

En el año 2012 verificamos los diferentes índices financiero analizándolos y verificando la productividad de dinero comprometido, con respecto al margen de utilidad es el índice más observado por los accionistas debido a que hace referencia la utilidad neta / venta. De lo anterior podemos inferir que para el año 2012 y 2013 el hotel HOLIDAY INN EXPRESS generó un 31,35% y 37,18 % podemos verificar que existe un aumento del 5, 83% en la utilidad adicionalmente decimos que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de la administración de ventas, las ventas aumentaron significativamente.

Tabla 80
Indicadores financieros año 2013

2013	Rentabilidad neta de ventas	Rentabilidad sobre activos (ROA)	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	Rentabilidad neta del activo (DUPONT)
Stubel suites & café	8,81	44,47	91,09	0,44
Republica	23,40	10,97	12,20	0,11
El relicario del carmen	-2,48	-3,70	-261,3	-0,04
Hotel quito	12,07	4,13	4,54	0,04
Rio amazonas internacional	25,48	16,75	23,14	0,17
Sebastian	6,92	3,55	5,99	0,04
Tambo real	9,55	4,82	5,17	0,05
San jose	6,27	4,11	6,48	0,04
Hotel finlandia	7,50	4,66	10,60	0,05
Hotel reina isabel	2,48	1,71	2,28	0,02
Akros	0,30	1,27	3,98	0,01
Wyndham	13,20	7,69	7,69	0,08
Holiday inn express	37,18	17,53	41,20	0,18
Neoembassy	9,97	4,03	23,56	0,04
María isolina (c)	-0,05	-0,18	-0,32	0,00
El sol (c)	11,34	2,83	33,73	0,03
Hotel casa gangotena s.a.	-45,39	-8,24	-14,06	-0,08
Le parc	-13,58	-3,07	-9,01	-0,03
Promedio	6,27	6,30	-0,73	0,06

El (ROA) es la rentabilidad de los activos de esta manera vamos a determinar si los activos con los que cuentan los hoteles, están aportando o no a las utilidades. En el año 2013 y 2014 STUBEL SUITES & CAFÉ genero un 44,47% y 53,67 es decir los activos están siendo más rentables a la utilidad del negocio por tanto se evidencia que la utilidad ha sido creciente y los activos han disminuido por ventas o liquidación para así mejorar nuestro índice de retorno de activos.

Tabla 81
Indicadores financieros año 2014

2014	Rentabilidad neta de ven tas	Rentabilidad sobre activos (ROA)	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	Rentabilidad neta del activo (DUPONT)
Stubel suites & café	11,71	53,67	102,68	0,54
Republica	15,43	7,61	8,59	0,08
El relicario del carmen	-43,27	-59,46	-1983,62	-0,59
Hotel quito	0,00	0,00	0,00	0,00
Rio amazonas internacional	13,05	7,90	11,66	0,08
Sebastian	0,68	0,36	0,62	0,00
Tambo real	-2,77	-1,38	-1,50	-0,01
San jose	6,35	4,46	7,33	0,04
Hotel finlandia	12,66	8,87	18,60	0,09
Hotel reina isabel	4,14	3,22	4,20	0,03
Akros	0,00	0,00	0,00	0,00
Wyndham	10,85	6,55	12,19	0,07
Holiday inn express	43,78	21,23	36,95	0,21
Neoembassy	6,59	2,57	13,24	0,03
María isolina (c)	-7,23	-32,74	-100,37	-0,33
El sol (c)	20,72	6,29	51,38	0,06
Hotel casa gangotena s.a.	-25,72	-5,64	-11,75	-0,06
Le parc	2,79	0,69	2,00	0,01
Promedio	3,87	1,35	-101,54	0,01

ROE es un indicador de rendimiento que habla sobre el retorno del patrimonio analizaremos el Hotel Relicario en el año 2014 y 2015 se generó un valor de -1983,62 % y 0% respectivamente para que el patrimonio haya aumentado significativamente es porque se realizó recompra de sus acciones este sería el porcentaje de ganancia de los socio de la compañía. Y en el año 2013 tiene el siguiente valor -261,3 para que esto suceda es debido a la repartición de dividendos hace que las utilidades de ejercicios anteriores disminuyan.

Tabla 82
Indicadores financieros año 2015

2015	Rentabilidad neta de ven tas	Rentabilidad sobre activos (ROA)	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	Rentabilidad neta del activo (DUPONT)
Stubel suites & café	7,52	38,76	95,10	0,39
Republica	9,82	4,58	5,08	0,05
El relicario del carmen	0,00	0,00	0,00	0,00
Hotel quito	7,22	1,70	1,91	0,02
Rio amazonas internacional	53,16	6,48	11,56	0,06
Sebastian	-0,56	-0,27	-0,43	0,00
Tambo real	-21,87	-9,63	-10,27	-0,10
San jose	0,00	0,00	0,00	0,00
Hotel finlandia	15,82	4,75	14,92	0,05
Hotel reina isabel	24,95	21,54	26,66	0,22
Akros	-14,38	-2,39	-9,07	-0,02
Wyndham	13,82	8,59	14,61	0,09
Holiday inn express	23,83	11,94	16,73	0,12
Neoembassy	1,45	0,51	2,58	0,01
María isolina (c)	-1,12	-3,68	-16,20	-0,04
El sol (c)	7,81	2,56	18,81	0,03
Hotel casa gangotena s.a.	-16,10	-5,14	-10,71	-0,05
Le parc	0,65	0,06	0,09	0,00
Promedio	6,22	4,46	8,97	0,04

Análisis de la rentabilidad neta del activo es uno de los índices financieros más importantes en el análisis de desempeño económico operativo que tiene una empresa de esta manera podemos medir la eficiencia de los recursos dividimos el margen de contribución/ rotación de activos el hotel que analizaremos será el de Cayambe María Isolina en el año 2015 y 2016 se generó un valor de -0,04 a 0,3 lo que indica que fue favorable.

Tabla 83
Indicadores financieros año 2016

2016	Rentabilidad neta de ven tas	Rentabilidad sobre activos (ROA)	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	Rentabilidad neta del activo (DUPONT)
Stubel suites & café	0,15	0,76	2,87	0,01
Republica	-1,57	-0,58	-0,63	-0,01
El relicario del carmen	-5,73	-12,29	-75,20	-0,12
Hotel quito	-25,30	-4,51	-5,18	-0,02
Rio amazonas internacional	9,26	4,95	7,78	0,05
Sebastian	-22,00	-9,75	-15,61	-0,10
Tambo real	-26,72	-9,55	-10,95	-0,10
San jose	0,00	0,00	0,00	0,00
Hotel finlandia	3,48	1,75	5,34	0,02
Hotel reina isabel	-0,76	-0,57	-0,70	-0,01
Akros	-2,08	-6,56	-28,40	-0,07
Wyndham	6,78	3,84	6,18	0,04
Holiday inn express	24,06	10,35	12,20	0,10
Neoembassy	0,15	0,04	0,13	0,00
María isolina (c)	1,23	2,91	5,72	0,03
El sol (c)	1,23	2,91	5,72	0,00
Hotel casa gangotena s.a.	-11,76	-4,25	-9,36	-0,04
Le parc	-13,46	-0,54	-0,73	-0,01
Promedio	-3,5	-1,17	-5,6	-0,01

ROE es un indicador de rendimiento que habla sobre el retorno del patrimonio analizaremos el Hotel Relicario en el año 2016 tiene el índice más alto de todos con un -75,2% muy por debajo del promedio del sector que se encuentra en -5,6% como consecuencia de los malos años anteriores.

A continuación se procede a realizar un análisis descriptivo de la relación entre las variables crecimiento y rentabilidad para lo cual se mide cada una de las variables para luego clasificarlas por cuartiles. En las figuras 7 y 8 se muestra el cálculo de la variable de crecimiento en dos periodos de tiempo.

2013-2014			
Nombre de Hoteles	Ventas finales	Ventas Iniciales	crecimiento de ventas
Hotel reina isabel	2.574.087,33	593.168,63	334%
Hotel finlandia	2.361.021,07	718.622,70	229%
Tambo real	1.140.341,06	447.339,40	155%
Wyndham	3.044.361,47	1.791.495,63	70%
Holiday inn express	4.291.896,32	2.529.685,28	70%
Rio amazonas	2.887.211,60	1.839.693,01	57%
Republica	1.059.676,56	712.529,36	49%
Hotel casa gangotena	2.526.502,38	1.839.693,01	37%
Neoembassy	1.889.199,40	1.388.553,65	36%
El sol	1.488.131,51	1.214.050,50	23%
Fuente de piedra ii	267.270,02	233.878,97	14%
El relicario del carmen	96.776,76	87.311,83	11%
Sebastian	1.404.811,49	1.308.113,94	7%
Hotel quito	5.056.236,87	4.805.781,00	5%
Stubel suites & café	787.550,31	769.467,89	2%
María isolina	89.410,77	107.927,61	-17%
Akros	388.283,09	593.168,63	-35%
Q1	el 25 % de los datos son menores o iguales a 0,11		
Q2	el 50 % de los datos son menores o iguales a 0,36		
Q3	el 75% de los datos son menores o iguales a 0,70		
Q4	Los que son mayores a 334		

Figura 7. Crecimiento de los hoteles (ventas) 2013-2014

2015-2016			
Nombre de Hoteles	Ventas finales	Ventas Iniciales	crecimiento de ventas
Hotel finlandia	3.184.030,00	1.829.580,14	74%
Hotel casa gangotena	3.983.018,00	2.980.911,00	34%
El relicario del carmen	116.347,37	108.602,00	7%
Stubel suites & café	822.869,00	795.641,00	3%
El sol	1.273.298,00	1.486.341,00	-14%
Holiday inn express	3.511.026,00	4.122.810,00	-15%
Wyndham	2.574.473,29	3.053.533,00	-16%
Hotel reina isabel	2.199.160,00	2.629.653,00	-16%
Rio amazonas	2.265.436,91	2.713.086,98	-16%
Fuente de piedra ii	187.464,00	237.561,00	-21%
Neoembassy	1.220.370,00	1.586.567,00	-23%
Tambo real	640.885,00	853.147,00	-25%
Republica	698.998,00	935.903,00	-25%
Sebastian	845.451,45	1.200.581,27	-30%
Akros	274.614,00	390.968,00	-30%
María isolina	94.278,00	136.037,73	-31%
Hotel quito	5.463.163,00	7.891.128,00	-31%
Q1	el 25 % de los datos son menores o iguales a -0.25		
Q2	el 50 % de los datos son menores o iguales a -0.16		
Q3	el 75% de los datos son menores o iguales a -0.14		
Q4	Los que son mayores a 0.74		

Figura 8. Crecimiento de los hoteles (ventas) 2015-2016

A continuación se muestra el cálculo en la figura 9 de la variable de rentabilidad utilizando el indicador del ROA.

Análisis ROA

Nombre de Hoteles	(2013-2014)	(2015-2016)
Stubel suites & café	53,7	0,76
Holiday inn express	21,2	10,35
Hotel finlandia	8,9	1,75
Rio amazonas internacional	7,9	4,95
Republica	7,6	-0,58
Wyndham	6,6	3,84
Maria isolina	6,3	2,91
Hotel reina isabel	3,2	-0,57
Neoembassy	2,6	0,04
El sol	0,7	-0,54
Sebastian	0,4	-9,75
Hotel quito	0,0	-4,51
Akros	0,0	-6,56
Tambo real	-1,4	-9,55
Hotel casa gangotena s.a.	-5,6	-4,25
Fuente de piedra ii	-32,7	2,91
El relicario del carmen	-59,5	-12,29

Figura 9. Análisis del índice ROA (2013-2014) y (2015-2016)

A continuación se muestra en la figura 10 el cálculo de la variable de rentabilidad hotelera utilizando el indicador RevPAR.

Hoteles	RevPAR
Hotel casa gangotena s.a.	364,5
Hotel quito	113,2
Fuente de piedra ii	110
Wyndham	109,7925
Republica	82,62
Hotel reina isabel	78,625
Akros	77,775
Tambo real	74,575
Hotel finlandia	66,6625
Rio amazonas internacional	64,9375
El relicario del carmen	59,85
Holiday inn express	55,5
Neoembassy	45,75
Stubel suites & café	34,75
Maria isolina	28,00
El sol	27,35
Sebastian	0

Figura 10. Análisis del índice RevPar 2018

Una vez que se cuenta con el cálculo de ambas variables: crecimiento y rentabilidad se procede a realizar un análisis descriptivo de la relación entre las dos con el objetivo de clasificarlas por cuartiles: pobre, crecimiento, ganancia y estrella; y también comprobar la transición de las empresas en el tiempo.

A continuación en las figuras 11 y 12 se muestra el cruce entre las variables de crecimiento y rentabilidad (ROA) y su clasificación en cuartiles durante dos periodos de tiempo (2013-2014) y (2015-2016).

	CRECIMIENTO			
	POBRE	CRECIMIENTO	GANACIA	ESTRELLA
ROA	1	2	3	4
1 POBRE	EL RELICARIO DEL CARMEN HOTEL QUITO AKROS	FUENTE DE PIEDRA II	HOTEL CASA GANGOTENA	TAMBO REAL
2 CRECIMIENTO	SEBASTIAN	NEOEMBASSY EL SOL		
3 GANACIA	MARIA ISOLINA		REPUBLICA WYNDHAM	HOTEL REINA ISABEL RIO AMAZONAS
4 ESTRELLA	STUBEL SUITES & CAFÉ		HOLIDAY INN EXPRESS	HOTEL FINLANDIA

Figura 11. Cruce de variables 2013-2014

	CRECIMIENTO			
	POBRE	CRECIMIENTO	GANACIA	ESTRELLA
ROA	1	2	3	4
1 POBRE	HOTEL QUITO AKROS TAMBO REAL SEBASTIAN			EL RELICARIO DEL CARMEN
2 CRECIMIENTO	REPUBLICA	EL SOL	HOTEL REINA ISABEL NEOEMBASSY	CASA GANGOTENA
3 GANACIA	MARIA ISOLINA	FUENTE DE PIEDRA II		HOTEL FINLANDIA STUBEL SUITES & CAFÉ
4 ESTRELLA		HOLIDAY INN EXPRESS WYNDHAM RIO AMAZONAS		

Figura 12. Cruce de variables 2015-2016

Analizando las diferentes categorías propuestas por Davidsson, en este caso se tiene el cruce entre las variables de crecimiento (ventas) y rentabilidad (ROA). En la categoría pobre observamos que el periodo 2013 y 2014 con respecto al crecimiento en ventas solo tiene un incremento del 5% lo cual no es relevante, debido a que en el cálculo del primer cuartil con respecto a la información de los estados financieros debe cumplir con el 12% para estar la categoría de crecimiento, el Roa tiene un valor del 0% lo cual nos indica que es nulo se determina que tiene un déficit en las dos variables, en el año 2015-2016 tiene un decrecimiento del 31 % de sus ventas y su Rentabilidad de activos es del -6.56 se evidencia que se mantiene en el primer cuartil debido a que decrece en el tiempo.

En la categoría crecimiento en el hotel Neoembassy se observa que tiene un incremento del 36 % de las ventas del año 2013-2014 se encuentra en el segundo cuartil de estudio y su utilidad neta sobre activos totales es de 2,6 % para el año 2015-2016 incrementa su Roa es de 0,04 en comparación al mercado cambiando de categoría a ganancia con respecto a la clasificación de los cuartiles.

En la categoría ganancia el hotel Wyndham tienen un crecimiento en ventas del 70 % en el años 2013-2014 y tiene un decrecimiento en ventas del -16%, cambiando de categoría de ganancia a crecimiento con respecto a las ventas sin embargo su Roa es del 3,84% cambiando del 3 cuartil al 4 debido a que la rentabilidad es mayor a 2.91%.

Por último en la categoría estrella el hotel Amazonas en los años 2013-2014 El crecimiento en ventas es del 57 % el crecimiento no siempre es medida de éxito como dice Davidsson mas bien la rentabilidad es la que da permanecía en el mercado su rentabilidad es de 4.95% siendo un valor representativo comparado con el valor de 2,91 del ultimo cuartil que cambia de categoría a estrella considerando la clasificación de cuartiles.

A continuación en las figuras 13 y 14 se muestra el cruce entre las variables de crecimiento y rentabilidad hotelera (RevPAR) y su clasificación en cuartiles durante dos periodos de tiempo (2013-2014) y (2015-2016).

	CRECIMIENTO			
	POBRE	CRECIMIENTO	GANACIA	ESTRELLA
REVPAR	1	2	3	4
1 POBRE	SEBASTIAN MARIA ISOLINA STUBEL SUITES & CAFÉ	EL SOL NEOEMBASSY		
2 CRECIMIENTO	EL RELICARIO DEL CARMEN		RIO AMAZONAS	HOTEL FINLANDIA
3 GANACIA	AKROS		HOLIDAY INN EXPRESS REPUBLICA	HOTEL REINA ISABEL TAMBO REAL
4 ESTRELLA	HOTEL QUITO	FUENTE DE PIEDRA II	HOTEL CASA GANGOTENA S.A. WYNDHAM	

Figura 13. Cruce de variables 2013-2014

	CRECIMIENTO			
	POBRE	CRECIMIENTO	GANACIA	ESTRELLA
REVPAR	1	2	3	4
1 POBRE	MARIA ISOLINA	NEOEMBASSY	EL SOL	STUBEL SUITES & CAFÉ
	SEBASTIAN			
2 CRECIMIENTO	REPUBLICA	RIO AMAZONAS INTERNACIONAL		HOTEL FINLANDIA
				EL RELICARIO DEL CARMEN
3 GANACIA	AKROS	HOTEL REINA ISABEL	HOLIDAY INN EXPRESS	
4 ESTRELLA	HOTEL QUITO	WYNDHAM		HOTEL CASA GANGOTENA S.A.
	FUENTE DE PIEDRA II			

Figura 14. Cruce de variables 2015-2016

Analizando las diferentes categorías propuestas por Davidsson, en este caso se tiene el cruce entre las variables de crecimiento (ventas) y rentabilidad (RevPAR). En el hotel El Sol de Cayambe

se observa que se encuentra en la categoría pobre en los años 2013 y 2014. Con respecto al crecimiento en ventas solo tiene un incremento del 23% reflejando un aumento con respecto a las ventas, debido a que en el cálculo del primer cuartil con respecto a la información de los estados financieros cumple con el rango mayor a 0,11 y menor a 0.36% obteniendo crecimiento con respecto a las ventas, el Revpar tiene un valor de 27,35 promedio por habitación nos determina que su valor es asequible al consumidor tiene un déficit en comparación al mercado, en el año 2015-2016 tiene un decrecimiento del -0,14 % de sus ventas se evidencia que se mantiene en el primer cuartil debido a que decrece en el tiempo.

En la categoría crecimiento se encuentra el hotel Relicario del Carmen en el cual se observa que tiene un incremento del 11% de las ventas del año 2013-2014 se encuentra en el segundo cuartil de estudio y su Revpar es de 59,85 en el mercado para el año 2015-2016 cambiando de categoría de pobre a estrella con respecto a la clasificación de los cuartiles respecto al crecimiento.

En la categoría Ganancia el hotel Republica tienen un crecimiento en ventas del 49 % en el años 2013-2014 y tiene un decrecimiento en ventas del -26%, cambiando de categoría de ganancia a pobre con respecto a las ventas sin embargo su Revpar es del 82,62 precio por habitación promedio la rentabilidad es la que da permanecía en el mercado su rentabilidad da como resultado mantener la tarifa para generar rentabilidad futura pese al bajo crecimiento en ventas.

Por último en la categoría Estrella el Hotel Quito en los años 2013-2014 refleja un crecimiento en ventas es del 5 %, el crecimiento no es sustancial como dice Davidsson mas bien la rentabilidad es la que da permanecía en el mercado, su RevPAR es de 113,20 siendo un valor representativo comparando con el valor es promedio de crecimiento de \$64 pese a no tener crecimiento en ventas se encuentra en el RevPAR estrella por su alto costo por habitación.

CAPÍTULO V

5.1 Resultados y comprobación de la hipótesis

Correlación de Pearson

Hipótesis

Ho: La existencia de gestión estratégica empresarial incide directamente en el aumento de la rentabilidad de los alojamientos hoteleros de los cantones Quito y Cayambe.

H1: La no existencia de gestión estratégica empresarial incide directamente en la disminución de rentabilidad de los alojamientos hoteleros de los cantones Quito y Cayambe.

Tabla 84

Correlación índice RevPar y metodología para realizar planificación estratégica (Pregunta 8) Quito

Nombre de Hoteles	Revpar Promedio	Metodología de planificación estratégica
Stubel suites & café	19,86	4
Republica	32,08	5
El relicario del carmen	23,74	4
Hotel quito	12,64	5
Rio amazonas internacional	151,02	4
Sebastian	-	1
Tambo real	46,61	5
San jose	62,01	4
Hotel finlandia	13,66	5
Hotel reina isabel	6,76	4
Akros	16,23	5
Wyndham	22,86	5
Holiday inn express	9,56	5
Neoembassy	14,21	5
Hotel casa gangotena s.a.	83,95	5
Le parc	75,02	5
Castillo del valle	4,38	5
Barnad	22,10	4
Stanford suites hotel	52,33	4
Mansión del angel	56,88	4
Galaxy	4,82	2
Fuente de piedra	36,51	4
Boutique plaza sucre	25,72	5
La cartuja	11,44	3
Patio andaluz	22,88	4
Anahi boutique	83,85	5
Bellavista cloud forest	77,98	5

Continúa



Pululahua ecolodge	27,14	4
Nuhouse	45,26	5
Hosteria mi huasipungo	3,75	4
Casa del viajero pifo	18,07	4
Posada mirolindo	92,03	5
Shantidham	68,99	4
Zen suites quito	9,77	4
Yumbo spa resort	91,79	4
Hotel citimed	25,14	4
Zaysant ecolodge	65,64	4
Hotel san agustin	16,54	3
La gran colombia	11,76	2
Carlota	10,55	4

Coefficiente de correlación de Pearson: **0,27894198**

Este coeficiente de correlación de $0,28 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad en los hoteles 4 estrellas de Quito lo que conlleva a la aprobación de la hipótesis nula H_0 .

Tabla 85

Correlación índice RevPar y metodología para realizar P. Estratégica (Pregunta 8) Cayambe

Nombre de Hoteles	Revpar Promedio	Metodología de planificación estratégica
María isolina (c)	12,60	5
El sol (c)	14,59	3
Mirador de cayambe	28,75	3
Cayambe	16,29	3
Miradores de yasnan	7,21	2
Klondike	-	2
Paradero san pedro	20,44	2
San pedro de cayambe	6,80	4
Lisbeth cielo azul	32,37	5
El refugio de cayambe	15,46	2
Mital del mundo	6,16	3
Fagelp	13,96	3

Coefficiente de correlación de Pearson: **0,35132154**

Este coeficiente de correlación de $0,35 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad lo que aprueba H_0 .

Tabla 86*Correlación índice ADR y metodología para realizar planificación estratégica (Pregunta 8)**Quito*

Nombre de Hoteles	Promedio ADR	Metodología de planificación estratégica
Stubel suites & café	34,75	4
Republica	82,62	5
El relicario del carmen	59,85	4
Hotel quito	113,20	5
Rio amazonas internacional	64,94	4
Sebastian	0,00	1
Tambo real	74,58	5
San jose	110,00	4
Hotel finlandia	66,66	5
Hotel reina isabel	78,63	4
Akros	77,78	5
Wyndham	109,79	5
Holiday inn express	55,50	5
Neoembassy	45,75	5
Hotel casa gangotena s.a.	364,50	5
Le parc	115,00	5
Castillo del valle	61,25	5
Barnad	86,82	4
Stanford suites hotel	157,00	4
Mansión del angel	128,00	4
Galaxy	78,00	2
Fuente de piedra	65,75	4
Boutique plaza sucre	90,05	5
La cartuja	61,00	3
Patio andaluz	75,50	4
Anahi boutique	195,00	5
Bellavista cloud forest	95,00	5
Pululahua ecolodge	38,00	4
Nuhouse	96,56	5
Hosteria mi huasipungo	67,50	4
Casa del viajero pifo	31,00	4
Posada mirolindo	59,50	5
Shantidham	99,75	4
Zen suites quito	34,00	4
Yumbo spa resort	160,75	4
Hotel citimed	78,20	4
Zaysant ecolodge	66,75	4
Hotel san agustin	56,25	3
La gran colombia	19,25	2
Carlota	19,00	4

Coefficiente de correlación de Pearson: **0,36773961**

Este coeficiente de correlación de $0,37 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad.

Tabla 87

Correlación índice ADR y metodología para realizar planificación estratégica (Pregunta 8) Cayambe

Nombre de Hoteles	Promedio ADR	Metodología de planificación estratégica
María isolina (c)	28	5
El sol (c)	27,35	3
Mirador de cayambe	23	3
Cayambe	15,2	3
Miradores de yasnan	37,5	2
Klondike	22,5	2
Paradero san pedro	32,7	2
San pedro de cayambe	16,75	4
Lisbeth cielo azul	38,25	5
El refugio de cayambe	16,75	2
Mital del mundo	21,56	3
Fagelp	16,75	3

Coefficiente de correlación de Pearson: **0,15592275**

Este coeficiente de correlación de $0,15 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad lo que conlleva a la aprobación de la hipótesis nula H_0 .

Tabla 88*Correlación índice RevPar y misión visión y objetivos de la empresa (Pregunta 15) Quito*

Nombre de Hoteles	Revpar	Misio, visión y objetivos
Stubel suites & café	19,86	5
Republica	32,08	5
El relicario del carmen	23,74	5
Hotel quito	12,64	5
Rio amazonas internacional	151,02	5
Sebastian	-	0
Tambo real	46,61	5
San jose	62,01	5
Hotel finlandia	13,66	5
Hotel reina isabel	6,76	5
Akros	16,23	5
Wyndham	22,86	5
Holiday inn express	9,56	5
Neoembassy	14,21	5
Hotel casa gangotena s.a.	83,95	5
Le parc	75,02	5
Castillo del valle	4,38	5
Barnad	22,10	5
Stanford suites hotel	52,33	5
Mansión del angel	56,88	5
Galaxy	4,82	4
Fuente de piedra	36,51	5
Boutique plaza sucre	25,72	4
La cartuja	11,44	5
Patio andaluz	22,88	5
Anahi boutique	83,85	5
Bellavista cloud forest	77,98	4
Pululahua ecolodge	27,14	5
Nuhouse	45,26	4
Hosteria mi huasipungo	3,75	5
Casa del viajero pifo	18,07	5
Posada mirolindo	92,03	5
Shantidham	68,99	4
Zen suites quito	9,77	5
Yumbo spa resort	91,79	5
Hotel citimed	25,14	5
Zaysant ecolodge	65,64	4
Hotel san agustin	16,54	2
La gran colombia	11,76	5
Carlota	10,55	5

Coefficiente de correlación de Pearson: **0,14497459**

Este coeficiente de correlación de $0,14 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad, por lo que se aprueba H_0 -

Tabla 89*Correlación índice RevPar y misión visión y objetivos de la empresa (Pregunta 15) Cayambe*

Nombre de Hoteles	Revpar	Misión, visión y objetivos
María isolina (c)	12,60	5
El sol (c)	14,59	5
Mirador de cayambe	28,75	5
Cayambe	16,29	4
Miradores de yasnan	7,21	5
Klondike	-	4
Paradero san pedro	20,44	4
San pedro de cayambe	6,80	4
Lisbeth cielo azul	32,37	5
El refugio de cayambe	15,46	4
Mital del mundo	6,16	4
Fagelp	13,96	4

Coefficiente de correlación de Pearson: **0,43055598**

Este coeficiente de correlación de $0,43 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad lo que conlleva a la aprobación de la hipótesis nula H_0 .

Tabla 90*Correlación índice ADR y misión visión y objetivos de la empresa (Pregunta 15) Quito*

Nombre de Hoteles	Promedio ADR	Misión, visión y objetivos
Stubel suites & café	34,75	5
Republica	82,62	5
El relicario del carmen	59,85	5
Hotel quito	113,20	5
Rio amazonas internacional	64,94	5
Sebastian	0,00	0
Tambo real	74,58	5
San jose	110,00	5
Hotel finlandia	66,66	5
Hotel reina isabel	78,63	5
Akros	77,78	5
Wyndham	109,79	5
Holiday inn express	55,50	5
Neoembassy	45,75	5
Hotel casa gangotena s.a.	364,50	5
Le parc	115,00	5
Castillo del valle	61,25	5
Barnad	86,82	5
Stanford suites hotel	157,00	5
Mansión del angel	128,00	5
Galaxy	78,00	4
Fuente de piedra	65,75	5
Boutique plaza sucre	90,05	4
La cartuja	61,00	5
Patio andaluz	75,50	5
Anahi boutique	195,00	5
Bellavista cloud forest	95,00	4
Pululahua ecolodge	38,00	5
Nuhouse	96,56	4
Hosteria mi huasipungo	67,50	5
Casa del viajero pifo	31,00	5
Posada mirolindo	59,50	5
Shantidham	99,75	4
Zen suites quito	34,00	5
Yumbo spa resort	160,75	5
Hotel citimed	78,20	5
Zaysant ecolodge	66,75	4
Hotel san agustin	56,25	2
La gran colombia	19,25	5
Carlota	19,00	5

Coeficiente de correlación de Pearson: **0,21889464**

Este coeficiente de correlación de $0,22 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad lo que conlleva a la aprobación de la hipótesis nula H_0 .

Tabla 91

Correlación índice ADR y misión visión y objetivos de la empresa (Pregunta 15) Cayambe

Nombre de Hoteles	Promedio ADR	Misión, visión y objetivos
María isolina (c)	28	5
El sol (c)	27,35	5
Mirador de cayambe	23	5
Cayambe	15,2	4
Miradores de yasnan	37,5	5
Klondike	22,5	4
Paradero san pedro	32,7	4
San pedro de cayambe	16,75	4
Lisbeth cielo azul	38,25	5
El refugio de cayambe	16,75	4
Mital del mundo	21,56	4
Fagelp	16,75	4

Coefficiente de correlación de Pearson: **0,66542948**

Este coeficiente de correlación de $0,66 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad lo que conlleva a la aprobación de la hipótesis nula H_0 .

Tabla 92*Correlación índice RevPar y planificación de recursos y proyectos (Pregunta 22) Quito*

Nombre de Hoteles	Revpar	Planificación de recursos y proyectos
Stubel suites & café	19,86	4
Republica	32,08	5
El relicario del carmen	23,74	3
Hotel quito	12,64	5
Rio amazonas internacional	151,02	4
Sebastian	-	0
Tambo real	46,61	5
San jose	62,01	4
Hotel finlandia	13,66	5
Hotel reina isabel	6,76	4
Akros	16,23	5
Wyndham	22,86	5
Holiday inn express	9,56	5
Neoembassy	14,21	4
Hotel casa gangotena s.a.	83,95	5
Le parc	75,02	5
Castillo del valle	4,38	5
Barnad	22,10	5
Stanford suites hotel	52,33	5
Mansión del angel	56,88	4
Galaxy	4,82	2
Fuente de piedra	36,51	4
Boutique plaza sucre	25,72	5
La cartuja	11,44	3
Patio andaluz	22,88	5
Anahi boutique	83,85	5
Bellavista cloud forest	77,98	5
Pululahua ecolodge	27,14	5
Nuhouse	45,26	5
Hosteria mi huasipungo	3,75	5
Casa del viajero pifo	18,07	4
Posada mirolindo	92,03	4
Shantidham	68,99	5
Zen suites quito	9,77	4
Yumbo spa resort	91,79	4
Hotel citimed	25,14	4
Zaysant ecolodge	65,64	5
Hotel san agustin	16,54	3
La gran colombia	11,76	4
Carlota	10,55	5

Coefficiente de correlación de Pearson: **0,2128514**

Este coeficiente de correlación de $0,21 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad lo aprueba la hipótesis nula H_0 .

Tabla 93*Correlación índice RevPar y planificación de recursos y proyectos (Pregunta 22) Cayambe*

Nombre de Hoteles	Revpar	Planificación de recursos y proyectos
María isolina (c)	12,60	4
El sol (c)	14,59	5
Mirador de cayambe	28,75	3
Cayambe	16,29	3
Miradores de yasnan	7,21	5
Klondike	-	3
Paradero san pedro	20,44	3
San pedro de cayambe	6,80	4
Lisbeth cielo azul	32,37	4
El refugio de cayambe	15,46	3
Mital del mundo	6,16	4
Fagelp	13,96	4

Coefficiente de correlación de Pearson: **-0,20010915**

Este coeficiente de correlación de $-0,20 < 0$ indica que existe una correlación totalmente inversa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad lo que conlleva a la no aprobación de la hipótesis nula H_0 .

Tabla 94*Correlación índice ADR y planificación de recursos y proyectos (Pregunta 22) Quito*

Nombre de Hoteles	Promedio ADR	Planificación de recursos y proyectos
Stubel suites & café	34,75	4
Republica	82,62	5
El relicario del carmen	59,85	3
Hotel quito	113,20	5
Rio amazonas internacional	64,94	4
Sebastian	0,00	0
Tambo real	74,58	5
San jose	110,00	4
Hotel finlandia	66,66	5
Hotel reina isabel	78,63	4
Akros	77,78	5
Wyndham	109,79	5
Holiday inn express	55,50	5
Neoembassy	45,75	4
Hotel casa gangotena s.a.	364,50	5
Le parc	115,00	5
Castillo del valle	61,25	5
Barnad	86,82	5
Stanford suites hotel	157,00	5
Mansión del angel	128,00	4
Galaxy	78,00	2
Fuente de piedra	65,75	4
Boutique plaza sucre	90,05	5
La cartuja	61,00	3
Patio andaluz	75,50	5
Anahi boutique	195,00	5
Bellavista cloud forest	95,00	5
Pululahua ecolodge	38,00	5
Nuhouse	96,56	5
Hosteria mi huasipungo	67,50	5
Casa del viajero pifo	31,00	4
Posada mirolindo	59,50	4
Shantidham	99,75	5
Zen suites quito	34,00	4
Yumbo spa resort	160,75	4
Hotel citimed	78,20	4
Zaysant ecolodge	66,75	5
Hotel san agustin	56,25	3
La gran colombia	19,25	4
Carlota	19,00	5

Coeficiente de correlación de Pearson: **0,32536878**

Este coeficiente de correlación de $0,32 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad lo que conlleva a la no aprobación de la hipótesis nula H_0 .

Tabla 95

Correlación índice ADR y planificación de recursos y proyectos (Pregunta 22) Cayambe

Nombre de Hoteles	Promedio ADR	Planificación de recursos y proyectos
María isolina (c)	28	4
El sol (c)	27,35	5
Mirador de cayambe	23	3
Cayambe	15,2	3
Miradores de yasnan	37,5	5
Klondike	22,5	3
Paradero san pedro	32,7	3
San pedro de cayambe	16,75	4
Lisbeth cielo azul	38,25	4
El refugio de cayambe	16,75	3
Mital del mundo	21,56	4
Fagelp	16,75	4

Coeficiente de correlación de Pearson: **0,42697768**

Este coeficiente de correlación de $0,43 > 0$ indica que si existe una correlación directa entre la variable de gestión estratégica y la variable de rentabilidad lo que conlleva a la no aprobación de la hipótesis nula H_0 .

Considerando que la mayoría de los coeficientes de correlación es mayor que 0 se concluye que si existe una relación directa entre las variables de gestión estratégica y las variables de rentabilidad por lo cual la hipótesis se comprueba en sentido de que la gestión estratégica incide directamente en la rentabilidad de los hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en el cantón Cayambe.

Prueba Chi Cuadrado

Hipótesis

Ho: La existencia de gestión estratégica empresarial incide directamente en el aumento de la rentabilidad de los alojamientos hoteleros de los cantones Quito y Cayambe.

H1: La no existencia de gestión estratégica empresarial incide directamente en la disminución de rentabilidad de los alojamientos hoteleros de los cantones Quito y Cayambe.

Pregunta 8 – 26

Chi Cuadrado: 8: Existe una metodología para realizar planificación estratégica en el hotel. 26: El hotel realiza análisis financieros y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones.

Tabla 96

Prueba de Chi – Cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,150 ^a	6	,003
Razón de verosimilitud	16,204	6	,013
Asociación lineal por lineal	9,612	1	,002
N de casos válidos	51		

Fuente: Programa estadístico SPSS

Al realizar el análisis de Chi-cuadrado, relacionando las preguntas de la encuesta números 8.- Existe una metodología para realizar planificación estratégica en el hotel Quito y 26.- Se realizan análisis financieros y se toman decisiones en base a estos Quito, se observa que el grado de significancia entre las variables de estudio seleccionadas es $< 0,05$ por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H0).

Pregunta 8 – 25

Chi Cuadrado: 8: Existe una metodología para realizar planificación estratégica en el hotel. 25: Sistema efectivo de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales. Tabulación cruzada.

Tabla 97
Prueba de Chi – Cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,452 ^a	9	,003
Razón de verosimilitud	21,577	9	,010
Asociación lineal por lineal	13,325	1	,000
N de casos válidos	51		

Fuente: Programa estadístico SPSS

Al realizar el análisis de Chi-cuadrado, relacionando las preguntas de la encuesta números 8 y 25, se observa que el grado de significancia entre las variables de estudio seleccionadas es $< 0,05$, por lo tanto, se puede concluir que no existe una relación y asociación entre las mismas. Es decir, se acepta la hipótesis nula (H0).

Pregunta 9 – 22

Chi – Cuadrado: 9: Enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas. 22: Métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.

Tabla 98*Prueba de Chi – Cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,465 ^a	12	,002
Razón de verosimilitud	30,340	12	,002
Asociación lineal por lineal	12,433	1	,000
N de casos válidos	51		

Fuente: Programa estadístico SPSS

Al realizar el análisis de Chi-cuadrado, relacionando las preguntas de la encuesta números 9 y 22, se observa que el grado de significancia entre las variables de estudio seleccionadas es $< 0,05$, por lo tanto, se puede concluir que no existe una relación y asociación entre las mismas. Es decir, se acepta la hipótesis nula (H0).

CAPÍTULO VI

6.1 Propuesta de nuevos proyectos de investigación

Para futuras investigaciones se propone:

Analizar el impacto de la gestión estratégica en la baja productividad.

Analizar el impacto de la gestión estratégica en la rotación de personal.

Analizar el impacto de la gestión estratégica en los bajos ingresos.

Analizar el impacto de la gestión estratégica en el clima laboral.

Es también relevante que pueda realizarse un estudio del impacto de la aplicación de procesos en problemáticas como la rentabilidad, la baja productividad, el presente estudio en otro sector económico, rotación de personal, bajos ingresos, clima laboral, en el mismo sector de hoteles.

También sería relevante realizar estas mismas investigaciones en distintos sectores de la industria.

6.2 Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica aplicable para los hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en el cantón Cayambe basada en el modelo de planificación estratégica de Kaplan y Norton.

Una vez realizado el análisis de los resultados administrativos, financieros y la comprobación de la hipótesis del universo de hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en el cantón Cayambe en los capítulos anteriores de esta investigación, se procede a recomendar la aplicación de una propuesta de mejora en base a un modelo de planificación estratégica de Kaplan y Norton que debe usarse para alcanzar las metas y objetivos del hotel, así como para aumentar la rentabilidad de los mismos, mediante la aplicación de la metodología de Kaplan y Norton y las distintas herramientas administrativas propuestas por los autores.

Kaplan y Norton desarrollaron un modelo llamado el Cuadro de Mando Integral que proporciona a los directivos un equipo de herramientas e instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Este Cuadro de Mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que brindan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica; cabe recalcar que este modelo continua poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros y también incluye a los inductores de actuación de esos objetivos financieros (Kaplan & Norton, 2002).

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategias de una organización y contemplan la actuación de cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, proceso interno y formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2002)

- **Objetivos Estratégicos**

La alta dirección se pone de acuerdo para trabajar en la estrategia de la unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos el equipo debe pensar si se va a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujo de caja. En cuanto a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir (Kaplan & Norton, 2002).

Los objetivos se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo (Kaplan & Norton, 2002).

La alta dirección debe establecer objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, por lo general de tres a cinco años ya que esto significará un cambio para la empresa. Estos objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de

formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta, entre otros para conseguir los objetivos de avances espectaculares. (Kaplan & Norton, 2002)

Este proceso de planificación y de gestión de establecimiento de objetivos permite a la organización cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y también establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral. (Kaplan & Norton, 2002)

- Estrategias

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes las cuales son: la perspectiva financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2002)

- Visión:

Según Fleitman (2000) se define a la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo e incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

- Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

- Misión:

Según Kotler y Armstrong (2004) definió a la misión como un importante elemento de la planificación estratégica.

Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

- Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes que las unidades de negocio pueden seguir, que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado, hasta la consolidación, salida y liquidación; es decir, para cada ciclo de vida del negocio. (Kaplan & Norton, 2002)

- Indicadores KPI

Para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral existen indicadores característicos o principales que los mencionaremos a continuación.

- Perspectiva Financiera

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en crecimiento, como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento

de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados. Para las empresas en crecimiento acostumbran a poner énfasis en la expansión de sus líneas de productos existentes, un indicador muy usado en esto es porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios o productos introducidos durante un periodo específico (Kaplan & Norton, 2002).

Hacer llegar nuevos productos o servicios a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos, para esto se puede utilizar indicadores como porcentaje de ingresos procedente de nuevos clientes, segmentos de mercado o nuevas regiones geográficas (Kaplan & Norton, 2002).

El ciclo de caja es una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante, medido como la suma de los días de coste de las ventas en existencia, el plazo de cobro menos el plazo de pago (Kaplan & Norton, 2002).

- Perspectiva del cliente

El grupo de los indicadores centrales de los resultados de los clientes des genérico en toda clase de empresas, estos indicadores son: Cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, Satisfacción de clientes, rentabilidad de los clientes, atributos de productos y servicios, relación con los clientes e imagen y prestigio. Para que todos estos indicadores tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de los clientes seleccionados y de la unidad de negocio que espera se derive su mayor crecimiento y rentabilidad. (Kaplan & Norton, 2002)

Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales. Además los indicadores no comunican lo que los empleados deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados. Al seleccionar objetivos e indicadores de las principales categorías de los clientes, los directivos pueden encarrilar a su

organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior (Kaplan & Norton, 2002).

- Perspectiva del proceso interno

Existen tres tipos de indicadores en esta perspectiva y son los indicadores de tiempo, de calidad y de coste.

Un indicador muy utilizado por las organizaciones que planean el sistema “justo a tiempo” es la eficiencia del ciclo de fabricación (ECF) que se define de la siguiente manera (Kaplan & Norton, 2002).

La teoría que hay detrás de este ratio es que todo tiempo que no sea utilizado para el proceso, es decir, tiempo para la inspección, rehacer artículos defectuosos, pasar los artículos de un proceso al siguiente y tener los artículos en línea de espera, es tiempo perdido que no genera valor alguno. A medida que el ratio ECF se acerque a 1 la organización sabe que el tiempo perdido en trasladar, inspeccionar, reparar y almacenar está disminuyendo y su capacidad de respuesta está mejorando. (Kaplan & Norton, 2002)

Casi todas las organizaciones el día de hoy tienen instaladas iniciativas y programas de calidad. El indicador es una parte central de este tipo de programa y por ende las organizaciones ya están familiarizadas con una variedad de indicadores de la calidad del proceso como por ejemplo las empresas de servicios deberían con mayor razón identificar en sus procesos internos los defectos que podrían afectar los costes, el grado de satisfacción del cliente. Para esto se desarrollan indicadores de las deficiencias de calidad adaptados a sus necesidades (Kaplan & Norton, 2002).

Un indicador útil son las producciones de primer pase. El éxito de un programa de calidad no debe medirse por la calidad de los artículos que salen después de haber sido sometidos a procesos de re fabricación e inspecciones. Debe medirse a través de las reducciones, en cada fase del proceso

de producción, del porcentaje de artículos que no están de acuerdo con las especificaciones de los clientes (Kaplan & Norton, 2002).

Los sistemas tradicionales de contabilidad de costes miden los gastos y las eficiencias de cada tarea, operación o departamentos considerados individualmente. Es típico que los procesos como la culminación de los pedidos, compras o planificación y control de la producción utilicen recursos y actividades de varios centros de responsabilidad. Hasta que aparecieron los sistemas de costes basados en la actividad, los directivos no pudieron obtener los indicadores del coste de sus procesos (Kaplan & Norton, 2002).

El análisis ABC permitirá a las empresas obtener unos indicadores de los costes del proceso que, junto con los de calidad y tiempo, proporcionarán tres parámetros importantes para caracterizar los procesos internos importantes y a medida que las empresas vayan utilizando el modelo de mejora continua o discontinua, los tres conjuntos de indicadores proporcionarán datos sobre si están alcanzando las metas de estos programas de mejora (Kotler & Amstrong, 2008).

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Dentro de esta perspectiva existen varios indicadores agrupados en tres grandes grupos los cuales son: capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación del poder y coherencia de objetivos.

En las capacidades de los empleados tenemos varios indicadores principales que son: retención del empleado, resultado, productividad del empleado y satisfacción del empleado. Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas. (Kaplan & Norton, 2002)

Un nuevo indicador se desarrolló por las empresas que requieren recalificar a sus empleados de una forma significativa para alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo y del proceso interno; este ratio es el de cobertura del puesto de trabajo estratégico. Este ratio sigue la pista del número de empleados calificados para unos puestos de trabajos estratégicos concretos, relacionados con las necesidades previstas por la organización. Otro ratio que las empresas han desarrollado es el de cobertura de la información estratégica. Este ratio evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas; estos indicadores pueden ser el porcentaje de procesos con el feedback disponible sobre calidad del tiempo real (Kaplan & Norton, 2002).

También tenemos indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica, esta medida abarca la participación de todos los empleados en mejora de la actuación de la organización. Este indicador puede ser complementado por uno similar que es el de número de sugerencias puestas en práctica (Kaplan & Norton, 2002).

A su vez existen indicadores de mejora, estas pueden ser, dependiendo de las necesidades de la empresa, de calidad, de tiempo o de actuación para los procesos específicos de los clientes internos. El indicador de la mitad de la vida mide el tiempo necesario para que la actuación del proceso mejore en un 50%. Este indicador asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante (Kaplan & Norton, 2002).

Existen otros indicadores como son los de la actuación de equipo; Nacional desarrolló seis indicadores de constitución y actuación de equipos que son: encuesta interna sobre el tema de equipos, nivel de participación en las ganancias, número de compromisos integrados, utilización de la pérdida de control, porcentaje de los planes de negocio desarrollados por los equipos y porcentaje de equipos con incentivos compartidos. Estos indicadores comunican claramente el

objetivo de la organización de que los empleados trabajen de manera eficaz en equipos y que los equipos de diferentes características y funciones se brinden apoyo entre ellos (Kaplan & Norton, 2002).

- Metas

Los directivos deben fijar metas ambiciosas para los indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacerlas suyas. Las interrelaciones causa-efecto en el Cuadro de Mando Integral ayudan a identificar los inductores críticos que permitan una actuación decisiva en importantes indicadores del resultado, especialmente en los estados financieros y del cliente. La diferencia entre las metas ambiciosas establecidas para los indicadores del Cuadro de Mando Integral y la realidad actual permite que los directivos establezcan prioridades para las inversiones y los programas de acción. Los directivos eliminarán o reducirán aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2002).

El Cuadro de Mando es lo más eficaz cuando el objetivo es cambiar a la organización. Para comunicar la necesidad de cambiar, los directivos deberán establecer metas para sus indicadores a plazos de 3 a 5 años, que si funcionan, transformarán la empresa. Las metas han de presentar un salto en la actuación de la unidad del negocio. El problema con la mayoría de metas es que son enfoques fragmentados que intentan establecer unos objetivos ambiciosos para temas y medidas aisladas (Kaplan & Norton, 2002).

El Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una herramienta para conseguir la aceptación de metas agresivas porque acentúa los vínculos para una actuación sobresaliente en indicadores relacionados y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados. Los directivos pueden motivar metas ambiciosas para los indicadores del Cuadro de Mando, creando desfases de actuación en los objetivos críticos de alto nivel financiero (Kaplan & Norton, 2002).

- Iniciativas estratégicas

Una vez que se han establecido metas para los indicadores financieros, del cliente, de proceso interno y de formación y de crecimiento, los directivos pueden evaluar si las iniciativas o proyectos actuales les ayudarán a conseguir estas metas ambiciosas o si se necesitan nuevas iniciativas (Kaplan & Norton, 2002).

Aunque la formulación y movilización de iniciativas para alcanzar metas ambiciosas es en gran parte un proceso creativo, existen tres mecanismos para que un proceso basado en planificación de Cuadro de Mando Integral pueda mejorar y canalizar esta creatividad y son: El programa del indicador que falta; programas de mejora continua vinculados a indicadores de cambio; iniciativas estratégicas como programas de transformación y reingeniería vinculados a la mejora radical en los inductores clave de la actuación (Kaplan & Norton, 2002).

Una vez que el Cuadro de Mando ha articulado la estrategia e identificado los inductores para realizarla las empresas pueden identificar nuevas iniciativas estratégicas, centrarse en una multitud de iniciativas estratégicas como programas de mejora continua, reingeniería, y transformación, y alinear los programas de inversiones y gastos de discretos; para cerrar el vacío entre las ambiciosas metas de tres a cinco años para los inductores críticos del Cuadro de Mando y los niveles de actuación actuales (Kaplan & Norton, 2002).

- Presupuestos

En la actualidad la mayoría de organizaciones tienen unidades organizativas separadas para la planificación estratégica y los presupuestos de explotación. La planificación estratégica debe estar vinculada al presupuesto de explotación, si es que la acción ha de estar ligada a la visión (Kaplan & Norton, 2002).

En realidad el proceso de planificación expande más el proceso presupuestario tradicional para incorporar las metas estratégicas y operativas. Es tradicional que el proceso anual presupuestario establezca unas metas detalladas a corto plazo para los indicadores financieros, como las ventas, gastos de explotación, margen bruto, gastos generales y administrativos, margen de explotación, beneficio neto, cash flow, y rendimientos sobre las inversiones (Kaplan & Norton, 2002).

Como parte del proceso integrado de planificación y presupuestos, el proceso presupuestario debería abarcar, además, la esperada actuación a corto plazo sobre los indicadores y objetivos estratégicos de las otras tres perspectivas del Cuadro de Mando. En este proceso se deberían establecer metas a corto plazo que indiquen donde esperan encontrarse, mensual o trimestralmente. (Kaplan & Norton, 2002).

Si el proceso de establecimiento de metas del plan de largo alcance se realiza de forma apropiada, el proceso presupuestario a corto plazo involucra únicamente la traducción del plan del primer año o de cinco años en presupuesto operativos para indicadores y objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando. (Kaplan & Norton, 2002)

A continuación en la figura 15 se muestra la propuesta de objetivos y estrategias para un nuevo modelo aplicable y moldeable para los establecimientos de alojamiento hotelero 4 estrellas en Quito y 3 estrellas en Cayambe.

Objetivo Estratégico	estrategias	KPI	Definición Operacional	Metas	Iniciativa Estratégica/Proyectos	Responsable
Generar el manual de procesos de cada institución	Realizar el levantamiento de los procesos de cada área	Tiempo de levantamiento de los procesos	total de días de levantamiento de la información	360 días	Elaboración de los procesos de la institución	G. Administrativo
	Elaborar los mapas de procesos de las áreas a mejorar	Número de mapas elaborados	total de mapas elaborados	10	Desarrollo de los manuales por cada área	G. Administrativo
	Desarrollo de los manuales de procedimientos de cada área	% de avance de los manuales	(Número de manuales elaborados/Total de manuales planificados)*100	50%	Diseño del manual general de procesos de la institución	G. Administrativo
Diseñar el plan de capacitación Institucional	Elaborar el programa de capacitaciones de temas relevantes en la empresa	Tiempo de elaboración del programa de capacitaciones	Total de días de revisión y elaboración del programa de capacitación	30 días	Brindar un servicio de capacitaciones interno y constante	G. Administrativo
	Buscar empresas de capacitación en áreas relevantes	Número de empresas ofertantes aliadas para el servicio de capacitación	Total de empresas seleccionadas para el servicio de capacitación	4	Proponer alianzas estratégicas con empresas capacitadoras	G. Administrativo
	Desarrollar el programa de capacitación al personal seleccionado	% de avance del programa de capacitación al personal	(número de empleados capacitados/ total de empleados a capacitar)*100	30%	Desarrollo de medidores de gestión para el personal capacitado	G. Administrativo
Diseñar un plan de satisfacción al cliente	Desarrollar encuestas de satisfacción y percepción del servicio al cliente	Numero de encuestas realizadas	Total de encuestas hechas a los huéspedes	80	Desarrollar modelos de encuestas con alternativas de modificación en pro	Talento Humano

Continúa →

					del progreso del servicio	
	Crear un buzón de sugerencias personalizado	Numero de sugerencias o quejas procesadas	Total de sugerencias ingresadas al sistema	50	Desarrollar un método de sugerencias on line	Talento Humano
	Calificar al personal por la calidad de su servicio	Número de calificación	Se elige empleado del mes a la mayor calificación por parte del cliente al empleado	1	Crear un bono para el empleado del mes	Administrador
Diseñar políticas de análisis financieros	Desarrollar políticas de balances, estados e informes financieros.	Número de políticas desarrolladas	Total de políticas de balances	10	Establecer políticas definidas para todo el sistema financiero.	Contador General
	Analizar indicadores de liquidez que nos ayuden a la toma de decisiones	Liquidez Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	>1	Crear un área financiera para la organización	Contador General
		Prueba Acida	(Activo corriente - Inventarios)/Pasivo corriente	>1	Crear un área financiera para la organización	Contador General
	Analizar indicadores de solvencia que nos ayuden a la toma de decisiones	Apalancamiento	Activo total/Patrimonio	De 1,5 a 2,5	Crear un área financiera para la organización	Contador General
		Endeudamiento del patrimonio	Pasivo total/Patrimonio	De 0,5 a 1	Crear un área financiera para la organización	Contador General
	Analizar indicadores de rentabilidad que nos ayuden a la toma de decisiones	Rentabilidad neta del activo (Dupont)	(Utilidad neta/Ventas)*(Ventas/Activo total)		Crear un área financiera para la organización	Contador General
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)		Utilidad operacional/Patrimonio	>20%	Crear un área financiera para la organización	Contador General	

Continúa →

Diseñar un modelo de planificación estratégica general para el sector hotelero analizado	Analizar metodologías de planificación estratégica	Numero de metodologías analizadas	Total de metodologías de planificación estratégica analizadas para su aplicación	3	Proponer un modelo fijo de planificación estratégica perdurable a lo largo del tiempo	G. Administrativo
	Desarrollo de la metodología de planificación estratégica adoptada	Porcentaje desarrollado de la metodología escogida	(Porcentaje avanzado de la metodología/100% de la metodología)*100	70%	Establecer mejoras continuas en el modelo escogido para su mejor adaptación a la empresa.	G. Administrativo
	Elaborar de un modelo de control	Porcentaje de avance del modelo de control	(Porcentaje avanzado del modelo de control/100% del modelo de control)*100	70%	Balance Scorecard	G. Administrativo
Rediseñar los planes de publicidad	Diseñar objetivos del plan de publicidad	Numero de objetivos diseñados	Total de objetivos de publicidad diseñados	4	Diseñar un plan estratégico de Marketing para la empresa	G. Administrativo
	Establecer estrategias de publicidad	Numero de estrategias establecidas	Total de estrategias de publicidad establecidas	4		G. Administrativo
	Definir un presupuesto de publicidad	% de ocupación del presupuesto	(Presupuesto utilizado/Total presupuesto)*100	100%		G. Administrativo
	Desarrollar las estrategias	% de desarrollo de estrategias	(Estrategias desarrolladas/total de estrategias)*100	100%		G. Administrativo

Figura 15. Propuesta de modelo Estratégico

CAPÍTULO VII

7.1 Conclusiones

- Los hoteles 4 estrellas en Quito y 3 estrellas en Cayambe cuentan con conocimientos básicos acerca de planificación estratégica, no presentan modelos claramente definidos, solo muestran utilizar herramientas básicas de gestión estratégica como son el Balance Scorecard, Presupuestos, Proyectos y Matriz FODA; por lo que se concluye que su gestión es empírica muy básica lo que conlleva a falencias en sus sistemas administrativos y financieros.
- En base a los análisis de los indicadores financieros realizados se concluye que en su gran mayoría desde el año 2012 al 2014 en los estados financieros del sector hotelero muestra un crecimiento en los índices financieros de rentabilidad; en el año 2015 se evidencia un declive en el sector en los indicadores mencionados debido a factores socioeconómicos que inciden directamente en el desarrollo hotelero como el precio del petróleo. En el 2016 los índices de rentabilidad se estabilizan, poniendo un freno a la caída, sin embargo los índices de rentabilidad crecen de manera mínima, adicionalmente en la actualidad se evidencia que existen hoteles por debajo del promedio lo que lleva a concluir que el nivel de rentabilidad no es el óptimo en la mayoría del sector.
- Durante el periodo analizado, el mejor año con respecto a la rentabilidad sobre el patrimonio y la rentabilidad neta del activo es en el año 2015, en el años 2016 tiene un decrecimiento donde se evidencia una notable disminución en los indicadores financieros analizados a causa de los factores externos presentes en el mercado, sin embargo el dato más relevante es la media que tienen las empresas en los 4 periodos estudiados en cuanto a la rentabilidad de

activos la cual es de 3,61, 6,30, 1,35, 4,46 y -1,17 dólares de utilidad por cada dólar de activo durante el ejercicio de los 5 años analizados. (dos datos más relevantes).

- Realizando el cruce de las variables catatónicas se llega a la conclusión de que existe incidencia directa entre ambas. Los hoteles en su mayoría presentan una planificación estratégica empírica y básica, utilizando solo herramientas para su gestión sin una metodología clara y definida lo que refleja en el tiempo un nivel de rentabilidad bajo, no óptimo para los hoteles ni para el promedio del sector. Por lo que se concluye que se comprueba la hipótesis Ho: La existencia de gestión estratégica empresarial incide directamente en el aumento de la rentabilidad de los alojamientos hoteleros de los cantones Quito y Cayambe.
- Adicionalmente se realizó un análisis descriptivo del cruce entre las variables de crecimiento y rentabilidad, lo que llevó a concluir que se comprueba la teoría de Davidsson la cual indica que las empresas que se enfocan primero en alcanzar altos niveles de rentabilidad antes que alcanzar un gran crecimiento pueden llegar más rápido al estado óptimo de alto crecimiento y alta rentabilidad a comparación de las empresas que primero se enfocan en su tener un alto crecimiento sin preocuparse por los niveles de rentabilidad.

7.2 Recomendaciones

- Aplicar de manera prolija el proceso de planificación estratégica, tomando en cuenta todos sus conceptos, fases, estrategias y factores que puedan afectar o influir en el ejercicio.
- Mantener una revisión y análisis constante de los índices financieros ya que no todos lo aplican, un correcto cálculo y análisis lleva a una mejor toma de decisiones tanto financieras como administrativas.

- Adoptar un modelo definitivo de planificación estratégica o gestión estratégica para el hotel que cuente con todos los factores necesarios para guiar a la empresa hacia un futuro de mediano y largo plazo que cumpla con los objetivos rentables, que estos no dependan únicamente de los factores externos del hotel y ayudándolos a solucionar sus problemas en endeudamiento y pérdidas.
- Se recomienda que los hoteles 4 estrellas en el cantón Quito y 3 estrellas en Cayambe apliquen el modelo administrativo propuesto en esta investigación, el cual es basado en la planificación estratégica de Kaplan y Norton y brindará una guía práctica de cómo aplicar de manera correcta la Gestión Estratégica en sus distintas fases basándose en el uso de diversas herramientas administrativas que sustenten una buena planificación, ejecución y control de las actividades de la empresa y que ayuden a incrementar sus índices de rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- (22 de Diciembre de 2010). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Ansoff, H. I., & McDonell, E. J. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. En H. I. Ansoff, & E. J. McDonell, *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (pág. 15). Mexico: Pearson.
- Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas* (Vol. Segunda Edición). McGraw Hill.
- ArbeláezFrancoBetancurMurilloJ. Gallego; L. Henao; C. Londoño; J. Mejía; P. Palacio; V. Salazar; J. Valderrama; D. Varela. (2006). Riesgo operacional: reto actual de las entidades financieras. *Rev. ing. univ. Medellin vol.5 no.9 Medellín*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf
- Arnau, J. (1990). Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_en_cie.html?id=TQtBbnk1LSoC
- Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Planificación financiera en las pyme exportadoras. Caso de Antioquia*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/riesgos-financieros>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodologia de la Investigacion. Tercera edicion*. Colombia: Pearson Educacion.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teroria General de los sistemas* . Obtenido de Teroria General de los sistemas : https://cienciasparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf
- Bianneygiraldo*. (2017). Obtenido de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
- Blanchard, O., & Perez, D. (2000). Macroeconomía Teoria y política económica con aplicación en América Latina. En O. Blanchard, & D. Perez, *Macroeconomía Teoria y política económica con aplicación en América Latina* (pág. 25). Buenos Aires: Pearson.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Decimosegunda ed.). Thomson.
- Butters, Fruhan, Mullins, & Piper. (1987). Metodo de casos en el estudio de finanzas. En Butters, Fruhan, Mullins, & Piper, *Metodo de casos en el estudio de finanzas* (pág. 22). Mexico: Continental.

- Byars, L., & Rue, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos* (Cuarta ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Cardona, C. A. (2012). *bdigital.unal.edu.co*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9039/1/7708531.2012.pdf>
- Cayambe, M. (2017). *Catastro Hoteles Canton Cayambe*. Cayambe: Municipio Cayambe.
- Cerra, J., Dorado, J. A., Estepa, D., & García, P. E. (2001). Gestión de producción de alojamientos y restauración. En J. Cerra, J. A. Dorado, D. Estepa, & P. E. García, *Gestión de producción de alojamientos y restauración* (pág. 319). Madrid: Síntesis.
- Chiavenato, I. (1983). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de http://www.academia.edu/8614871/Gestion_del_Talento_Humano_Chiavenato_3Th
- Código de Trabajo*. (26 de Septiembre de 2012). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Colvin, M. &. (Abril de 2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Obtenido de <http://www.business.latech.edu/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2012). *Repositorio Cepal*. Recuperado el 2016, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1463/S2012083_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 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>
- Cortés, J. (2007). *Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales* (Novena ed.). Madrid: Tebar S.L. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=pjoYI7cYVVUC&oi=fnd&pg=PA19&dq=hi+giene%20laboral%20&ots=fKHDD6kKjt&sig=Qgl07vihcLUkrvimL0XVzxByLGg#v=onepage&q=higiene%20laboral&f=false>
- Daft, R. L. (2005). Teoría y diseño organizacional. En R. L. Daft, *Teoría y diseño organizacional* (pág. 6). Mexico: Thomson.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Toluca: Cengage Learning Editores. Obtenido de http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/4-5_negotiation_background_paper_179es.pdf
- David, F. R. (2003). Administración Estratégica. En F. R. David, *Administración Estratégica* (pág. 13). Mexico: Pearson.

- Davidsson, P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J. (2007). GROWING PROFITABLE OR GROWING FROM PROFITS: PUTTING THE HORSE IN FRONT OF THE CART. *sciencedirect*, 1-46.
- Davis, L. (1966). *The Design of jobs*.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). Administración Estratégica. En G. Dess, T. Lumpkin, & A. Eisner, *Administración Estratégica* (pág. 28). Mexico: Mc Graw - Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>
- Diario La Hora. (11 de Agosto de 2017). Feria de los Quesos y Paisaje. *La Hora*.
- Dominguez, P. R. (Octubre de 2008). Manual de Análisis Financiero. En P. R. Dominguez, *Manual de Análisis Financiero* (pág. 6). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Ecuador En Cifras. (2010). *Ecuador En Cifras* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ecuador en Cifras. (2014). *V DATOS*. Obtenido de <http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/VDATOS2-war/paginas/administracion/dashEmpresas.xhtml>
- Ecuador Turístico. (Turismo Rumiñahui Ecuador). *Turismo Rumiñahui Ecuador* . Obtenido de <http://www.ecuador-turistico.com/2011/12/ruminahui-turistico-turismo-en-ecuador.html>
- EDICIONES DALY. (2010). Hotelería y turismo Manual de administración hotelera. En E. DALY, *Hotelería y turismo Manual de administración hotelera* (págs. 46-50). Málaga: EDICIONES DALY.
- Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2007). Finanzas Corporativas. En M. C. Ehrhardt, & E. F. Brigham, *Finanzas Corporativas* (pág. 121). Mexico: Thomson.
- Ekos, R. (27 de Febrero de 2014). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- El Comercio . (Marzo de 2017). Ecuador se ubica en el puesto 57 del mundo, según el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo. *El Comercio*.
- El Comercio. (30 de Mayo de 2017). Signos de mejoría en la actividad hotelera en Quito. *El Comercio*.
- El Telégrafo. (16 de Julio de 2015). Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero. *El Telégrafo*.

- El Telègrafo. (10 de Septiembre de 2017). Ecuador, el más premiado en los 'Óscar del Turismo'. *El Telègrafo*. Recuperado el 27 de Marzo de 2017, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/mejores-destinos-ecuador-tripadvisor-sondeo.html>
- Enríquez, C. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. *Líderes*.
- Falção, H., & Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión. *CLAD Reforma y Democracia*. No. 15, 1.
- Fernández, V. A. (abril de 2013). *Naciones de Economía y empresa*. Obtenido de <https://nacionesdeeconomiyempresa.wordpress.com/2013/04/01/la-teoria-financiera-de-la-empresa/>.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Mexico: Pearson.
- Freeman, E. (Noviembre de 2009). *IESE Business school*. Obtenido de IESE Business school: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf
- Fuentes, T., & Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios de pensamiento complejo. *UNEXPO VRB Veneuela Vol 1*, 121-124.
- Fuster, L. F. (1974). Teoría y Técnica del Turismo. En L. F. Fuster, *Teoría y Técnica del Turismo* (pág. 11). Madrid : Nacional .
- Gallego, J. F. (2002). Gestión de Hoteles Una Nueva Visión. En J. F. Gallego, *Gestión de Hoteles Una Nueva Visión* (pág. 6;78;123). Madrid: Thomson.
- Gándara. (Enero de 2014). LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS. *Universidad Federal de Panamá*, 4. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- García, & Concepción. (2014). *Teorías de la Administración*. Obtenido de http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.p
- Gil Álvarez, A. (2004). *Editorial Club universitario*. Obtenido de <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/342.pdf>
- Gitman, L. J. (2000). Principios de la administración financiera. En L. J. Gitman, *Principios de la administración financiera* (pág. 493). Mexico: Pearson.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Pearson Prentice Hall.
- González, L. (2013). Dirección hotelera Operaciones y procesos. En L. González, *Dirección hotelera Operaciones y procesos* (pág. 44). Madrid: Síntesis.

- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2001). Planeación estratégica aplicada. En L. Goodstein, T. Nolan, & W. Pfeiffer, *Planeación estratégica aplicada* (pág. 22). Bogotá: Mc Graw - Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2008). Planificaciómnn Estratégica Aplicada. En L. Goodstein, T. Nolan, & W. Pfeiffer, *Planificaciómnn Estratégica Aplicada* (págs. 5-8). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del Agente - Principal y de mercadeo. *Universidad EAFIT N° 129*, 76-77.
- Grant. (1991). *Análisis Económico*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304002>
- Graterol, R. (s.f.). *Maestría en Políticas Públicas*. Obtenido de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/metoprot/10.pdf>
- Gúell, J. M. (2006). Planificación estratégica de ciudades Nuevos instrumentos y procesos. En J. M. Gúell, *Planificación estratégica de ciudades Nuevos instrumentos y procesos* (pág. 46). Barcelona: Reverté, S.A. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v10n24/administracion5.pdf>
- Guevara, A. A. (2011). Principios de la administración hotelera. En A. A. Guevara, *Principios de la administración hotelera* (pág. 69). Mexico: Trillas.
- Hernández et al. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernandez, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. McGRAW -HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2008). Metodología de la investigación. En R. Hernandez, C. Fernandez, & P. Baptista, *Metodología de la investigación* (pág. 6). Mexico: Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación, quinta edición*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández, Y., Hernández, V., Batista, N., & Tejada, E. (2017). ¿Chi cuadrado o Ji cuadrado? *Medicentro Electrónica*.
- Herrera, J. E. (2012). Gestión estratégica organizacional. En J. E. Herrera, *Gestión estratégica organizacional* (pág. 49). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hijar, G. (2011). Planeación estratégica, La visión prospectiva. En H. Guillermo, *Planeación estratégica, La visión prospectiva* (pág. 211). Mexico: Limusa S.A.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (1996). Administración estratégica un enfoque integrado. En C. W. Hill, & G. R. Jones, *Administración estratégica un enfoque integrado* (pág. 4). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Horne, J. C. (1997). Administración Financiera. En J. C. Horne, *Administración Financiera* (pág. 2). Mexico: Prentice Hall.
- Horne, V., James, Wachiwicz, & John. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson.
- Horngrén, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2001). Introducción a la contabilidad administrativa. En C. T. Horngrén, G. L. Sundem, & W. O. Stratton, *Introducción a la contabilidad administrativa* (pág. 4). Mexico: Pearson.
- Huertas, R., & Dominguez, R. (2014). Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en las empresas de servicios y turísticas. *Universidad de Barcelona*, 21.
- Huete; D'Andrea; Reynoso; Lovelock. (2007). Administración de Servicios, Estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos. En Huete, D'Andrea, Reynoso, & Lovelock, *Administración de Servicios, Estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos*. (pág. 37). Pearson.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (s.f.). *NTE INEN 2537:2010*. Obtenido de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2537.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticos y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Jafari, J. (2002). Enciclopedia del Turismo . En J. Jafari, *Enciclopedia del Turismo* (pág. 338). Madrid: Síntesis S.A.
- Jensen, & Meckling. (1976). *Descuadrando*. Obtenido de http://www.descuadrando.com/Teor%C3%ADa_de_la_agencia

- Jordi Montaner Montejano, Jordi Antich Corgos, Ramón Arcarons Simón . (1998). Diccionario de turismo . En J. A. Jordi Montaner Montejano, *Diccionario de turismo* (pág. 190). Madrid: Síntesis S.A.
- Jorge Hermida; Roberto Serra. (2006). Administración estratégica. En J. Hermida, & R. Serra, *Administración estratégica* (pág. 169). Buenos Aires: Macchi.
- Jose Manuel Lara . (1980). Economía Planeta . En J. M. Lara, *Economía Planeta* (pág. 504). Barcelona: Planeta S.A.
- Juliá, M., Porsche, F., Gimenez, V., & Verge, X. (2002). Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración. En M. Juliá, F. Porsche, V. Gimenez, & X. Verge, *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración* (pág. 11). España: Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. En R. Kaplan, & D. Norton, *Robert Kaplan; David Norton* (pág. 18). Barcelona: Gestion 2000 .
- Koltko, M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory. *Review of General Psychology by the American Psychological Association*, 302 - 317.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Amstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 129). Mexico: Pearson.
- Kurt Krapf, I. (1942). la Doctrina General del Turismo (DGT). En I. Kurt Krapf, *la Doctrina General del Turismo (DGT)*. Zurich: Polygraphischer Verlag.
- La Organización Mundial del Turismo. (2018). Ranking de principales destinos turísticos del mundo, según la OMT. *Dinero*.
- Lara, J. (2013). En J. Lara, *Curso Practico de Analisis Financiero* (págs. 78,79). Quito: Juan Lara .
- Lopez, R. G. (05 de Febrero de 2016). *Aprende de turismo*. Obtenido de Aprende de turismo.org: <https://www.aprendedeturismo.org/cambios-y-movimientos-en-el-sector-hotelero-y-el-alojamiento-turistico/>
- LORZA, A. F. (Enero de 2012). *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973>
- Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz. (2011). Administración de servicios. En Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz, *Administración de servicios* (pág. 158). Mexico: Prentice Hall.
- Lozada, J. (2014). *Investigación aplicada: Definición*., CIENCIAMÉRICA.

- Luhmann. (1996). <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/cides-umsa/20120903104211/albarra.pdf>. Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/cides-umsa/20120903104211/albarra.pdf>
- Luis Anibal Mendoza . (1974). Diccionario Económico político y Jurídico . En L. A. Mendoza, *Diccionario Económico político y Jurídico* (pág. 48). Guayaquil: Lumarso.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- María Eugenia Caldas Blanco; Reyes Carrión Herraes; Antonio J. Heras Fernández. (2008). Empresa e iniciativa emprendedora. *Editex*, 242.
- Marín, A. (Marzo de 2008). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Obtenido de <https://metinvestigacion.wordpress.com/>
- Martinez, M. (2006). *Gestion administrativa y financiera*. Obtenido de <http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/121/1/050%20LA%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20Y%20LA%20OPTIMIZACI%C3%93N%20DE%20LOS%20RECURSOS%20EMPRESARIALES%20DEL%20SECTOR%20TEXTIL%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20TULC%C3%81N%20-%20CHILQUINGA,%20EDWIN%20PAT>
- Merli. (Enero de 1997). Modelo de gestión financiera para una organización. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill Internacional.
- Miller, R. L. (1986). Microeconomía moderna . En R. L. Miller, *Microeconomía moderna* (pág. 80). Mexico D.F.: Harla.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Modelo-Reglamento-de-Seguridad-y-Salud.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2017). *Política de turismo del Ecuador*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=1461&force=0>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso Estratégico. En H. M. Quinn, & J. Voyer, *El proceso Estratégico* (pág. 2). Mexico: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El proceso estratégico* (pág. 1). Mexico: Pearson.
- Mintzberg, Quinn y Voyer. (1997). “INNOVACIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS”.

- Mora, J. F. (1979). *Diccionario de Filosofía* . Obtenido de Diccionario de Filosofía : <http://www.filosofia.org/enc/fer/sistema.htm>
- 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>
- Morcillo, F. M. (2001). Principios de Economía . En F. M. Morcillo, *Principios de Economía* (pág. 44). Madrid: McGraw-Hill.
- Morcillo, F. M. (2001). Principios de Economía. En F. M. Morcillo, *Principios de Economía* (pág. 23). Madrid: McGraw-Hill.
- Moreno, M. (2007). Gestión Administrativa. En M. M., *Gestión Administrativa* (pág. 25). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5603313.pdf>
- Municipio de Cayambe. (2017). www.municipiocayambe.gob.ec. Obtenido de <http://www.pichincha.gob.ec/pichincha/cantones/item/22-cayambe.html>
- Naranjo, O. L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Obtenido de scopus
- Nava Rosillón, M. A. (Octubre de 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>
- Nava, R., & Marbelis, A. (2014). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia N° 48*, 607. Obtenido de <http://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Nicholson, W. (2006). Teoría Microeconómica, Principios básicos y ampliaciones. En W. Nicholson, *Teoría Microeconómica, Principios básicos y ampliaciones* (págs. 4-10). Madrid: Thomson.
- Ogliastri, E. (1996). Manual de Planeación Estratégica. En E. Ogliastri, *Manual de Planeación Estratégica teoría, aplicaciones y casos* (pág. 38). Bogotá: Tercer Mundo.
- Ordóñez, J. L. (2005). *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados del Negocio*. Obtenido de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/6_Enfoques%20para%20la%20medicion.pdf
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2005). *UNWTO* . Obtenido de UNWTO : <http://www.entornoturistico.com/8-definiciones-para-entender-que-es-el-turismo/>

- Ortiz, L. B., & Arieta. (28 de Mayo de 2011). <http://www.utn.edu.ar/>. Obtenido de Universidad Tecnológica Nacional:
http://web01.frba.utn.edu.ar/MATERIAS/responsabilidad_social_empresa/apunte2.pdf
- Padilla, O. d. (1980). El turismo Fenómeno Social. En O. d. Padilla, *El turismo Fenómeno Social*. Madrid : Fondo de Cultura Económica.
- Pamies, D. S. (2004). De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente. En D. S. Pamies, *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente* (pág. 55). Madrid: ESIC.
- Paul A. Samuelson y William D. Nordhaus. (1999). Economía . En P. A. Nordhaus, *Economía* (pág. 45). Madrid: McGraw-hill.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. U.S.A: American Economic Review.
- Peña, E. f. (1975). *Diccionario Economico y financiero* . Madrid : editions du seil 1975.
- Perez, E., & Velazco, M. (2013). Indicadores de rentabilidad del sector hotelero. *Revista indice*, 10.
- Perez, R., Caso, C., Jesús, M., & Lopez, A. (2012). *Introducción a la estadística económica*. Oviedo: Creative Commons.
- Perloff, J. (2004). Microeconomía. En J. Perloff, *Microeconomía* (pág. 23). Madrid: Pearson.
- Porter, M. (1990). *Fundamentos estratégicos de administracion*.
- Porter, M. (2003). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Deusto S.A.
- Presidencia de la República del Ecuador. (20 de Julio de 2013). Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/talento-humano-y-el-cambio-de-la-matriz-productiva-se-fusionan-para-tener-un-mejor-ecuador/>
- Que es Economía . (2011). *Que es economía*. Obtenido de <http://www.queeseconomia.com/2011/05/teoria-de-la-agencia>
- Quito Turismo. (2016). *Quito Turismo*. Obtenido de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/es/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras?download=451:quito-en-cifras-2015-2016-julio>
- Quito Turismo. (2016). *reglamento de alojamiento turistico* . Quito: lexis.
- Quito Turismo. (25 de Abril de 2017). *Quito Turismo*. Obtenido de <http://www.quito-turismo.gob.ec/destacados/3-distintivo-q>
- Reina M, Angulo SI, Segura AM, Trujillo A. (2010). Elementos para la gestion de riesgos en las entidades. *CES Med 2010*, 24. Obtenido de <http://www.riesgooperacional.com/docs/31%20Riesgo%20oper%20paper.pdf>

- Reina M, Angulo SI, Segura AM, Trujillo A. (2010). Elementos para la gestión de riesgos en las entidades Colombia. 24. Obtenido de <https://bianneygirald077.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
- Revista Ekos. (2011). *Ekos Negocios*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/1.pdf>
- Revista Ekos. (Noviembre de 2013). *Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2602>
- Revista Líderes. (5 de Abril de 2017). *En Quito, el sector hotelero crece en medio de nuevos retos*. Obtenido de Líderes: www.revistalideres.ec/lideres/quito-sectorhotelero-crecimiento-turismo.html.
- Riesco, J. M. (09 de Septiembre de 2016). *Estadística aplicada.ser.ec*. Obtenido de Estadística aplicada.ser.ec: <https://estadisticaaplicada.ser.ec/2016/09/09/conceptos-y-definiciones-basicas/>
- Rifkin, L.-H. &. (2000). *Universidad Nacional Autónoma de México, (UNAM)* (Vol. Segunda Edición). Hill.
- Risi, M. (2011). Los turistas internacionales llegarán a 1.800 millones en 2030. *UNWTO*.
- Rodriguez, J., & Almeida, A. (2008). Organización y Dirección de las empresas hoteleras. En J. Rodriguez, & A. Almeida, *Organización y Dirección de las empresas hoteleras* (págs. 63-65). Madrid: Síntesis.
- Ross, Westerfield, & Jordan. (Enero de 1996). *Fundamentos de Finanzas Corporativas. Primera edición en español de la segunda en inglés. Madrid, Mosby-Doyma Libros, S.A.* Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>
- Rubinfield, R. S. (2010). *Microeconomía El mercado y los precios*. España, Tungurahua, Ecuador.
- Salazar, F. (2013). Estrategia todo lo que se debe conocer y aplicar sobre: Gestión estratégica de negocio, Perspectiva estratégica, Balanced scorecard. En F. Salazar, *Estrategia todo lo que se debe conocer y aplicar sobre: Gestión estratégica de negocio, Perspectiva estratégica, Balanced scorecard* (págs. 19,26,47,53,55,64,68,69,71,118,158,162,165,168). Quito: Francis Salazar.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Batista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Ultra.
- Sanchez. (2001). www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20%20rentabilidad.html. Obtenido de www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20%20rentabilidad.html

- Sánchez, J. (2007). *Gestisqs*. Obtenido de http://www.servidor-gestisqs.com/ub/web/wp-content/themes/twentythirteen/cuadernos-pdf/108_Jorge_Sanchez_Riesgo_Operacional.pdf
- Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_en_cie.html?id=TQtBbnk1LSoC
- Sandra Galarza y Dayana Vilema. (26 de 02 de 2015). <https://www.unibe.edu.ec>. Obtenido de <https://www.unibe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/08/9.3HOTELESQUITO.pdf>: <https://www.unibe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/08/9.3HOTELESQUITO.pdf>
- Segovia, Y., Machuca, J., Pérez, S., & Sánchez, Y. (2015). El control interno en las unidades de gestión financiera de los consejos comunales de caspo, caspito y yai del municipio andres eloy blanco del estado lara. *Gestión y Gerencia*, 24-47. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5269455>
- Seoane, M. A. (2008). Mi visión de la gestión hotelera. En M. A. Seoane, *Mi visión de la gestión hotelera* (págs. 32-35). España: Bubok Publishing.
- Silva, A. L. (2015). *La importancia del talento humano en la gestión basada en competencias*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co>
- Smith, j. y. (1984). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/785513.pdf>. Obtenido de teoría financiera : <http://digital.csic.es/bitstream/10261/7734/1/eserv.pdf>
- Socorro, F. (2007). *El Talento Humano: Una aproximación a su génesis y evolución. línea*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_s_u_genesis_y_evolucion/imp, recuperado
- Soto Pineda, E. y. (2004). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los*. Obtenido de <http://n.sb-10.org/doc/23404/index.html>
- Soto, M. C. (2009). *EUMED*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/mcsi/Teoria%20de%20la%20Agencia.htm>
- Steiner, G. (1985). Planeación Estratégica, todo lo que debe saber. En G. Steiner, *Planeación Estratégica, todo lo que debe saber* (pág. 25). Mexico: Continental S.A.
- Strickland. (10 de 1999). *CSDI Digital*. Obtenido de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_1_r/capitulo2.pdf
- Suarez. (2017). Ecuador Turístico: cifras y datos que debes saber. *Ecuavisa*, 1.
- Suárez, M., & Tapia, F. (2012). *Interaprendizaje de Estadística Básica* (Primera ed.). Ibarra, Ecuador. Obtenido de

file:///C:/Users/teffa/Downloads/1_Interaprendizaje%20de%20Estad%C3%ADstica%20B%C3%A1sica.pdf

- Superintendencia de Compañías. (12 de Enero de 2011). Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Resol_No_SC_Q_ICI_CPAIFR_S_11_01.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2017). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec: http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf](http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Ranking Empresarial 2016 Ecuador*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Tim Congdon y Douglas McWilliams. (1982). Diccionario de Economía. En T. c. McWilliams, *Diccionario de Economía* (pág. 64). Barcelona: Grijalbo S.A.
- Tim Congdon y Douglas McWilliams. (1982). Diccionario de Economía. En T. C. McWilliams, *Diccionario de Economía* (pág. 143). Barcelona: Grijalbo.
- Torres, A. I. (2001). rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de sistema de producción . *eumed.net*.
- Tucker, I. (2002). Fundamentos de Economía. En I. Tucker, *Fundamentos de Economía* (pág. 54). Mexico: Thomsom.
- Turismo. (26 de Julio de 2015). *ecuador turismo*. Obtenido de [ecuador turismo: www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec)
- Turismo, O. M. (2001). http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/nava_f_e/capitulo2.pdf. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/nava_f_e/capitulo2.pdf
- Turismo, Q. (Diciembre de 2017). *Quito Turismo*. Quito: Quito Turismo.
- Valencia, R. (2014). Teoría de sistemas en la administración. *ECASA*, 2 - 4 .
- Vicepresidencia del Ecuador. (2013). *(Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador)*. Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-Turismo-1.pdf>
- Weston. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III*, (Vol. Segunda Edición). la Habana: Editorial Félix Varela.
- Y. Bernard y J.C. Colli. (1975). Diccionario Economico y Financiero . En Y. B. Colli, *Diccionario Economico y Financiero* (pág. 1126). Madrid: Asociación para el progreso de la Dirección APD.

Y. Bernard y J.C. Colli. (1981). Vocabulario Económico y Financiero . En Y. B. Colli,
Vocabulario Económico y Financiero (pág. 418). Madrid : Asociación para el progreso de
la Dirección APD.