



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE INGENIERÍA EN TURISMO

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN TURISMO**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA LA REACTIVACIÓN
ECONÓMICA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19 DE HOTELES
DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MANTA.**

AUTOR:

CARLOS JAVIER DELGADO CARRANZA

TUTOR:


MBA. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ

CALCETA, OCTUBRE 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **CARLOS JAVIER DELGADO CARRANZA**, con cédula de ciudadanía 1314509462 declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19 DE HOTELES DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MANTA**, es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



CARLOS J. DELGADO CARRANZA

CC: 1314509462

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **CARLOS JAVIER DELGADO CARRANZA**, con cédula de ciudadanía 1314509462 autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19 DE HOTELES DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MANTA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



CARLOS J. DELGADO CARRANZA

CC: 1314509462

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

DR.C. GILBERTO BLANCO GONZALES , MBA., certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19 DE HOTELES DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido desarrollado por **CARLOS JAVIER DELGADO CARRANZA**, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

DR.C. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ

CC: 1752294536

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19 DE HOTELES DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido desarrollado por **CARLOS JAVIER DELGADO CARRANZA**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

MG. IVAN ORLANDO MENDOZA
MONTESDEOCA
CC: 1310479140
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MG. FLOR MARÍA MERA CÁRDENAS
CC: 1306999986

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MG. JOSÉ FERNANDO HUERTA
VELOZ CAMEJO
CC: 0919958579

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A mis padres por su apoyo y amor incondicional,

A mis familiares y amigos por estar presentes en todo momento, en mis triunfos y fracasos,

A todos quienes han ayudado en mi crecimiento personal y profesional, sepan que siempre estaré agradecido.

CARLOS J. DELGADO CARRANZA

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios, ya que gracias a su bondad tuve la fortaleza para seguir adelante en los días difíciles que se presentaron en el desarrollo del trabajo y en mi vida cotidiana,

A mis padres por demostrarme cuán importante era continuar con esta meta seglar que me había planteado, son mi fuente de inspiración.

CARLOS J. DELGADO CARRANZA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL	viii
CONTENIDO DE TABLAS	ix
CONTENIDO DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
PALABRAS CLAVE	xi
ABSTRACT	xii
KEY WORDS	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.2.1. TEÓRICA.....	7
1.2.2. METODOLÓGICA	7
1.2.3. PRÁCTICA.....	8
1.3. OBJETIVOS.....	9
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.3.3. IDEA A DEFENDER	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. EL SECTOR HOTELERO EN EL MUNDO Y ECUADOR	11
2.2. IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL TURÍSTICO ECUADOR	13
2.3. REACTIVACIÓN DE LA HOTELERÍA DE MANABÍ Y MANTA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19	15
2.4. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN HOTELERA EN ECUADOR	16
2.5. INNOVACIÓN EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO.....	19
2.6. DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN HOTELERA POSTERIOR A LA ETAPA DEL COVID-19.....	22

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	25
3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS	25
3.2. PROPUESTA METODOLÓGICA	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	32
4.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA HOTELERA	38
4.1.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	54
4.2. ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS	58
4.2.1. ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE INNOVACIONES EN LOS HOTELES DE MANTA.....	58
4.2.2. ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE HOTELES ASOCIADA A LA INNOVACIÓN.....	67
4.2.3. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LOS HOTELES	74
4.3. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y SERVICIOS DE LOS HOTELES	78
4.3.1. EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PROPUESTAS PARA EL SECTOR TURÍSTICO DURANTE EL COVID-19.....	79
4.3.2. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN DE LOS HOTELES DEL CANTÓN MANTA.....	81
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
5.1. CONCLUSIONES:	83
5.2. RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	93

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes metodológicos.	39
Tabla 2. Propuesta metodológica.	41
Tabla 3. Establecimientos de hospedajes	46
Tabla 4. Resumen de datos de los hoteles	50
Tabla 5. Análisis de las entrevistas	52
Tabla 6. Características del hotel Mantahost.	55
Tabla 7. Características del hotel Poseidón.	58
Tabla 9. Características del hotel Oro verde Manta.	60
Tabla 10. Características del hotel Balandra.	62

Tabla 11. Características del hotel Mar Azul.	64
Tabla 12. Departamentos de los hoteles	66
Tabla 13. Factores internos y externos.	68
Tabla 14. Factores internos y externos de mayor relevancia.	70
Tabla 15. Análisis de la entrevista	72
Tabla 16. Cultura innovadora.	77
Tabla 17. Tipo de innovación.	77
Tabla 18. Áreas de constante innovación.	78
Tabla 19. Incorporación de nuevos servicios.	78
Tabla 20. Innovación en procesos Front-office, Back-office.	79
Tabla 21. Innovaciones en los dos últimos años.	79
Tabla 22. Gastos.	80
Tabla 23. Mejoras en la comercialización online.	80
Tabla 24. Expertos	81
Tabla 25. Matriz de perfil competitivo.	83
Tabla 26. Resumen estadístico.	87
Tabla 27. Ejemplos de estrategias de innovación propuestas para el sector turístico durante el COVID-19.	92
tabla 28. estrategias de la innovación para los hoteles del centro de la ciudad de Manta post covid-19.	94

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor de la investigación.	23
Figura 2: Mapa del cantón Manta. Ubicación geográfica	45
Figura 3. Factores de competitividad	81

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación de ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19 DE HOTELES DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MANTA. Tiene como finalidad reactivar la oferta hotelera; en la que se desarrolló tres fases, siendo esta investigación de carácter exploratoria y descriptiva con un enfoque mixto. En primer lugar, se hizo un diagnóstico del área de estudio de los establecimientos hoteleros más destacados de Manta, siendo estos los clasificados en cinco y cuatro estrellas como son: Oro Verde, Poseidón, Manta Host, Mar Azul y Balandra. Se utilizaron técnicas como la entrevista y ficha técnica para posteriormente realizar un análisis estratégico mediante la matriz DAFO. Consecutivamente se analizó la innovación y competitividad de las mencionadas empresas, donde a través de la aplicación de encuestas y entrevistas se obtuvieron datos que determinaron las innovaciones implementadas. Así mismo se identificó el nivel de competitividad evaluando varios factores claves de éxito, logrando determinar que el hotel con mayor competitividad. Además, se realizó un análisis de relación entre la innovación y la competitividad, donde por medio de la regresión lineal simple, se pudo determinar que las ventajas competitivas son aplicadas en un 69,4%, en los hoteles. Por último, se identificaron estrategias de innovación para la reactivación económica en el contexto del COVID-19 de hoteles del centro de la ciudad de Manta, que contribuirán en la gestión de dicha variable para el mejoramiento de la oferta, competitividad y rentabilidad del servicio hotelero.

PALABRAS CLAVE

Reactivación económica, hoteles, innovación, estrategias de innovación, competitividad.

ABSTRACT

The objective of the work was to develop innovation strategies for the economic reactivation in the context of covid-19 of hotels in the center of the city of Manta, developing three methodological phases of an exploratory and descriptive nature with a mixed approach. In the first place, the most outstanding hotel establishments in Manta were characterized, these being those classified in five and four stars, such as: Oro Verde, Poseidon, Manta Host, Mar Azul and Balandra, through an interview and a technical sheet to later carry out an analysis. strategy through the FODA matrix. Consecutively, the innovation and competitiveness of these companies were analyzed, where through the application of surveys and interviews, data were obtained that determined the implemented innovations. Likewise, the level of competitiveness was identified by evaluating several key success factors, determining that the hotel with the highest competitiveness is Mantahost. In addition, an analysis of the relationship between innovation and competitiveness was carried out, where by means of simple linear regression, it was possible to determine that the competitive advantages are explained in 69.4% by the innovation carried out in the hotels. Finally, innovation strategies were identified for the economic reactivation in the context of COVID-19 of hotels in the center of the city of Manta, proposing a total of 16 actions that will contribute to the management of said variable for the improvement of the offer, competitiveness and profitability of the hotel service.

KEY WORDS

Economic reactivation, hotels, innovation, innovation strategies, competitiveness.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel global el turismo se ha convertido en una fuente de crecimiento y desarrollo para los países, donde las riquezas naturales de cada región, así como el fomento al emprendimiento, innovación y la creatividad resultan de gran provecho para la expansión de las naciones. Su impulso genera fuentes de empleo, fácil retorno de capital, así como desarrollo económico y social de las ciudades y naciones donde se desarrolla. Es importante resaltar que la industria turística se vio afectada por la pandemia mundial siendo el sector hotelero uno de los más afectados, donde sin duda algunos de los establecimientos hoteleros presentan problemas en la gestión, por la crisis turística como el desarrollo de la competitividad y el emprendimiento, los aspectos de gestión operativa e innovación, la productividad, la eficiencia empresarial, la financiación y las estrategias de marketing y promoción (Félix y García, 2020).

La innovación se considera “una condición para la subsistencia de cualquier organización, debido a que estratégicamente permite generar continuamente buenas ideas para convertirlas en productos/servicios de éxito” (Goffin & Mitchell, 2017, citado por Alfonso, Ulacia, & Franco, 2019). Sin bien es cierto existe la necesidad del ocio y la recreación ya que el turismo ha tenido un crecimiento mundial “Los destinos en todo el mundo recibieron 671 millones de llegadas de turistas internacionales entre enero y junio de 2019, casi 30 millones más que en el año anterior” (Organización Mundial del Turismo, 2019). La evolución del sector hotelero en el pasado más reciente ha conducido a un contexto actual en el que la innovación se reconoce como factor crítico para el éxito del negocio (OCDE & Eurostat, 2015). Es por esto que al no contar con una estrategia de innovación como elemento clave, el producto-servicio de los hoteles puede verse afectado en condiciones de calidad, lo que influirá notablemente en la insatisfacción de clientes y en la pérdida de la rentabilidad a largo plazo.

En Ecuador no es la excepción con respecto a esta problemática, dicho hecho afectó la economía en general e incidiendo de forma directa en la capacidad de

consumo del ecuatoriano promedio. La pandemia, exigió a una gran cantidad de negocios, a tomar una pausa obligada en sus actividades, y en muchos de los casos como las ventas disminuyeron, los negocios tuvieron que cerrar. En cualquiera de estos aspectos, la aplicación de estrategias de innovación, resultan indispensables para evitar la desaparición de empresas turísticas, que no sepan cómo actuar en la época Post Covid-19 (Toledo y Armas, 2020).

El término innovación que de por sí es un tema bastante novedoso, existiendo un cierto retraso en comparación con otros países. Según datos generales sobre la innovación y tecnología en los procesos administrativos de los hoteles, el estado ecuatoriano invierte apenas el 1,88% del PIB mientras que en países como Corea del Sur se invierte el 4,23 % del PIB, en Japón el 3,14% y en Estados Unidos el 2,7 % respectivamente (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, como se citó en Ramos, 2019). Las innovaciones más recurrentes para las empresas en Ecuador están en la generación de nuevos servicios y las innovaciones organizacionales (Revista Ekos, 2018).

La innovación en los últimos años se ha usado para describir la generación de nuevos procesos o productos en la economía, principalmente en aquellos sectores intensivos en capital y mano de obra. La innovación se asocia, principalmente, con cambios disruptivos y revolucionarios a todas las industrias; ante su importancia en la economía global, los servicios han adquirido relevancia y es muy notorio observar que las empresas de hoy en día utilizan esta herramienta para lograr mantenerse activas y atraer clientes.

Por lo que la industria turística ecuatoriana concibe la innovación desde diferentes aristas como objeto, como un tipo de actividad y, dentro de ellas, se clasifican en aquellas que intentan medir el esfuerzo tecnológico de la empresa a la hora de introducirlas; las que estimulan la capacidad de inducción tecnológica para medir el potencial que tienen; las que promueven el desarrollo en otros sectores; las que por el grado de novedad de la innovación y el potencial innovador elevan la rentabilidad del propio negocio ya sea vía ingresos o vía costes.

Las problemáticas que aqueja el territorio ecuatoriano entorno al sector hotelero son las limitadas estrategias de innovación que se deriva del limitado conocimiento de estrategias de comercialización que permita llegar al cliente con un servicio completo y de calidad , pagos con tarjetas de crédito, entre otras; sobre todo en la nueva realidad que se vive en tiempos de pandemia; esta incidencia repercute en la reducción de las ventas por la poca participación en el mercado, dificultando así la reactivación económica de los hoteles (Viera, 2019). Eso se sustenta en Amaya (2019) una de las principales problemáticas relacionadas con la innovación es que las instituciones educativas de tercer nivel no producen el suficiente talento humano que sea capaz de desenvolverse de manera adecuada en esta área, que a nivel global Ecuador se encuentra en el puesto 99 de 131 países esto de acuerdo a un INDEX de la ESPOL. Esto se ha dado debido a que no existe apoyo por parte de las políticas públicas, además de la falta inversión y de resultados creativos que deben de tener las empresas para ofertar su bien o servicio.

La provincia de Manabí ha tenido un crecimiento importante respecto a las reservas y ocupación hotelera, tanto para turismo como para el segmento de eventos y convenciones en los últimos años (Revista Ekos, 2018). La provincia cuenta con 501 establecimientos de hospedaje entre ellos hoteles, hostales y hosterías, con un número total de 18.884 camas (Pérez, 2018). Respecto a la innovación, se está formando una cultura innovadora sobre todo en los hoteles con categoría de 4 estrellas entre ellos hoteles y cadenas hoteleras, sin embargo, en el caso de las Pymes no se puede decir lo mismo, las microempresas no tienen tendencia a forjar una cultura innovadora que les permita crecer y mejorar sus niveles de rentabilidad. En algunos casos el bajo índice de la demanda no justifica la inversión en innovación, en otros simplemente se desconoce sobre estrategias de innovación que les permita mejorar su producto hotelero.

En base a ello, Manabí cuenta con una de las urbes con mayor actividad turística y mayor concentración de hoteles de toda la costa; sin embargo uno de los principales problemas del área hotelera ha sido el no contar con herramientas tecnológicas actualizadas en tiempo real para que sus clientes puedan conocer los servicios que ofrecen, el contexto de la innovación juega un papel importante para aprovechar aquellas oportunidades que brinda la utilización de las Tics, la cual se

mantiene desaprovechando el potencial de las redes sociales que en la actualidad están bien posicionadas y debido a su conectividad nacional e internacional, de acuerdo con (Félix y García, 2020). Como tal, los hoteleros de esta provincia deben hacer hincapié e incursionar en el mundo de la innovación y la tecnología, que abre muchas puertas a nivel empresarial, ayuda al proceso de crecimiento de la empresa y da posicionamiento en el mercado.

La provincia de Manabí posee uno de los puertos más importantes del país donde (Pinargote, 2020 como citó en la Dirección de Turismo de Manta, 2018) expone que: “Manta cuenta con la planta turística más grande de la provincia de Manabí que comprende un total de 531 establecimientos turísticos, de los cuales 140 corresponden a establecimientos que desarrollan la actividad de alojamiento” (p.156). Según Pinargote, (2021) El 70% del sector hotelero de la ciudad de Manta no se encuentra en su mejor momento en cuanto a la actividad turística por la pandemia del Covid-19; en consecuencia, han sido afectadas de manera masiva un 10% de las empresas de alojamiento en tiempos de crisis sanitaria, los cuales son hoteles con categorías 4 y 5 estrellas que han optado por tener un comportamiento diferente en cuanto a la demanda y sus servicios.

Sin embargo, Alfonso, Ulacia & Franco (2019) señalan que “en los hoteles de Manta existe la necesidad de ratificar que los procesos de innovación no solamente se vinculan con tecnologías de punta, sino (...) orientar las actividades, funciones y relaciones hacia el objetivo de incrementar su competitividad” (p.6). Esto quiere decir que contar con herramientas que brinda el internet no es suficiente, también el servicio que se le brinda al cliente es un punto esencial en dicho tema, debido a que es un elemento diferenciador ante la competencia.

Por otra parte, Félix, García & Vera (2020) aluden que: “el turismo interno predomina en el cantón Manta, superando el 90% (...) por ello, es importante basar la publicidad en este importante segmento, así como incrementar la publicidad en el mercado receptivo del país” (p.6). Es por esto que los hoteleros deben aprovechar todo ingreso turístico que tengan, apostar por la innovación, ya que sin este van a tener problemas de productividad que irán acompañados de otras problemáticas que no les permitirá reactivar su economía.

Es así como las estrategias de innovación se pueden convertir en un punto clave para la reactivación de la economía de los hoteles que se encuentran en declive, creando o modificando la forma de ofrecer los servicios, brindando confianza a los clientes para que se den la posibilidad de salir de sus casas y puedan gozar de los servicios que estos ofrecen, facilitando a través de tecnologías el contacto con los clientes, mostrando a través de estrategias de atracción nuevas ofertas que permitan captar ese público objeto que aún se encuentra un poco indeciso y cohibido, porque el segmento sigue presente solo que hay que buscar la forma de atraerlo hacia la empresa, en este caso la hotelera.

En los hoteles de Manta, no han tomado a consideración que la innovación es un elemento que puede generar beneficios, solo se han enfocado en aspectos tecnológicos que les ha provocado pérdidas de oportunidades, la falta de orientación en el mercado los puede llevar a perder demanda y el desaprovechamiento de estas puede generar una limitada competitividad (Alfonso et al., 2020). Así mismo el empleo del e-commerce es incipiente ya que existe un uso limitado de aplicaciones de este tipo, mayormente las cuales están vinculadas a plataformas de pagos en línea. Al revisar las páginas web de las instalaciones hoteleras se denota una presentación similar en sus ofertas.

Por otro lado, con la llegada del nuevo coronavirus se redujo notablemente la demanda, las pérdidas económicas que se generaron durante los meses de marzo, abril y mayo del 2020 fueron del 28%, estas pérdidas totales muestran una cifra general de 68005,59 US, sin embargo, los dueños de hoteles decidieron seguir operando bajo las medidas impuestas, logrando para los últimos tres meses del mismo año superar el 80% de ocupación (Félix & García, 2020). Muchos propietarios de establecimientos se vieron en la necesidad de realizar nuevos créditos para que de esta manera puedan solventar todas las deudas por las que están pasando, otros han realizado inversiones para recibir clientes, pero las indecisiones de las autoridades en cuestiones de reapertura los han llevado a perder lo que han invertido (Coba, 2020).

La ciudad de Manta no están operando bajo el aprovechamiento de los recursos renovables, sus productos siempre son los mismos, por lo que lleva a que el cliente

busque nuevas opciones de hospedaje, de la misma manera se puede hablar sobre la infraestructura ya que algunos casos necesitan una renovación puesto que el cambio de imagen causaría una expectativa positiva para el posible consumidor, también está el tipo de servicio que el turista recibe, en varias ocasiones puede llegar a ser rutinario por lo antes planteado surge la siguiente interrogante:

¿El desarrollo de estrategias de innovación podría tributar a la reactivación económica en los hoteles del Centro de la ciudad de Manta?

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. TEÓRICA

Esta investigación tomó en consideración fundamentos teóricos relacionados a las variables del de estudio para la elaboración del marco teórico, la misma que presenta un importante abordaje teórico y conceptual el cual busca comprender la situación actual de las empresas hoteleras en el contexto del COVID-19 se tomó como referencia el Manual de Oslo elaborado por la OCDE & Eurostat (2015) (innovación de proceso, producto, organización y marketing) que se utilizó para el diagnóstico de los hoteles identificados, constituyéndose en un referente bibliográfico y en un sustento teórico clave para el análisis y desarrollo de nuevas investigaciones que guarden similitud con la presente temática. Los impactos generados, las nuevas preferencias y tendencias turísticas, así como las estrategias de innovación (que puede ser incremental o radical) se realizan en dependencia de las necesidades de cada organización y puede ayudar a elevar los niveles de rentabilidad, mejorar la calidad en los servicios y lograr una mayor apertura en el mercado. Los resultados de la investigación aportan directamente a la población en general (trabajadores, personal calificado) y en especial a los hoteles de la zona centro de Manta.

1.2.2. METODOLÓGICA

La investigación metodológica se sustenta en procesos establecidos por aportes de diferentes estudios aplicando métodos, técnicas y herramientas para definir las estrategias de innovación en el contexto del Covid-19, en donde se destaca la investigación propuesta por el Manual de Oslo elaborado por la OCDE & Eurostat (2015) este estudio permitió tener una visión clara de cómo poder mejorar la innovación tecnológica en los hoteles identificados; también se toma como referencia a Alfonso et al (2019) este estudio consistió en identificar los aspectos positivos o de relevancia de la innovación, seguido definen los puntos con deficiencias o reservas en cuanto a las mejoras vinculadas con la innovación y por último muestran la valoración de los aspectos positivos y negativos existentes en los establecimientos hoteleros. A partir del análisis de las propuestas antes

mencionadas se ha podido realizar un diseño metodológico propio y adaptado a las necesidades de la presente investigación.

La estructura metodológica se resume en el diagnóstico situacional de los hoteles de Manta en el contexto del COVID-19, el análisis de la innovación y competitividad en las empresas hoteleras y finalmente en la elaboración de las estrategias de innovación para la reactivación económica de los hoteles como objeto de estudio práctico. Es importante recalcar que el desarrollo de la actual investigación ha sido ligado al uso de importantes métodos, técnicas y herramientas de recolección de datos, mismos que ayudarán al logro de los objetivos planteados, así como de las actividades involucradas en cada fase, lo cual servirá como un referente metodológico para próximas investigaciones relacionadas con la temática.

1.2.3. PRÁCTICA

La crisis pandémica generada por el COVID-19 ha puesto en tela de juicio la gestión de los hoteles puesto que los obliga a tomar medidas tanto a corto como a largo plazo. Es por ello que los hoteles necesitan reinventar sus modelos de negocios creando nuevos estándares de calidad que se asocien con la higiene y bioseguridad de los huéspedes. La elaboración de estrategias de innovación para los hoteles de Manta permitirá a los establecimientos de la ciudad ofrecer un mejor servicio proveyendo confianza y seguridad tanto para clientes internos como externos para de esta manera poder mantenerse en el mercado y lograr recuperar su economía. Se espera que esta investigación sirva además como modelo para aquellos empresarios hoteleros que deseen mejorar su forma de gestión a través de la implantación de nuevas estrategias de innovación de proceso, producto, organización y marketing. A través de ello, se busca promocionar e impulsar el desarrollo de estos establecimientos contribuyendo así a la diversificación de la economía.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar estrategias de innovación que contribuyan y estén vinculadas a la reactivación económica en el contexto del COVID-19, para hoteles del centro de la ciudad de Manta.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico integral de la planta hotelera de la ciudad de Manta para la determinación de los efectos generados por la pandemia del COVID-19.
- Valorar la innovación y competitividad en las empresas hoteleras de la ciudad de Manta para el establecimiento de relaciones entre las mismas.
- Elaborar estrategias de innovación para mejorar la competitividad y servicios de los hoteles.

1.3.3. IDEA A DEFENDER

La elaboración de estrategias de innovación podría contribuir a la reactivación económica de los hoteles del Centro de la ciudad de Manta en el contexto del COVID-19

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analizarán varios preceptos teóricos como fundamento a la presente investigación la cual toma como nombre “Estrategias de innovación para la reactivación económica en el contexto del COVID-19 de hoteles del centro de la ciudad de Manta”. Partiendo de esta temática se determinan dos variables, reactivación económica de hoteles (dependiente) e innovación (independiente). Para la estructura de este marco teórico se ha modulado un hilo conductor que presenta las temáticas a abordar en el desarrollo del capítulo (ver figura 2.1), en el cual a través de un levantamiento de información bibliográfica se ha logrado obtener un importante sustento teórico en función de las variables antes mencionadas.

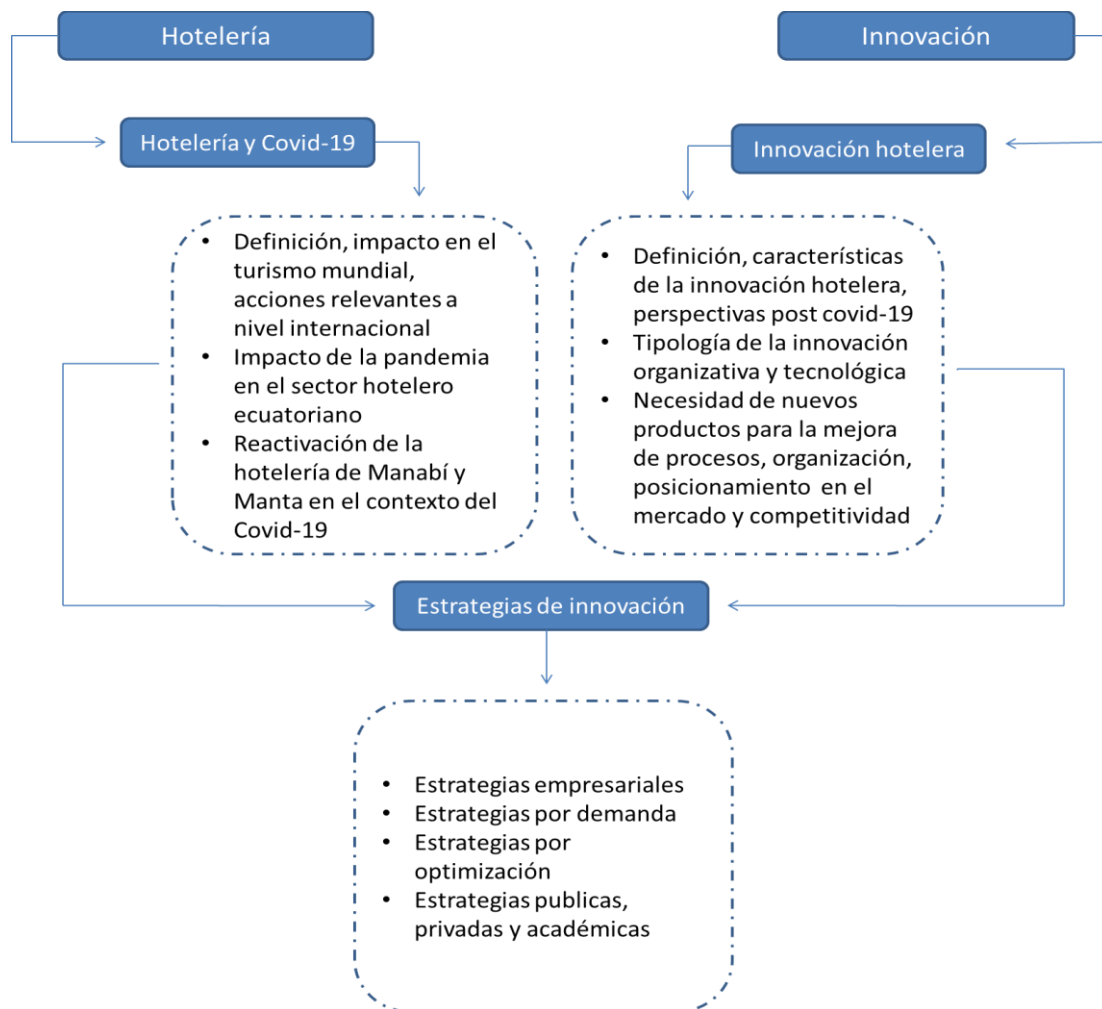


Figura 1. Hilo conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

2.1. EL SECTOR HOTELERO EN EL MUNDO Y ECUADOR

La hotelería “es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que de forma profesional y habitual, prestan servicios de hospedaje y restauración, ya sean habitaciones o apartamentos, con o sin otros servicios complementarios, y de acuerdo con las especificaciones que según su localización, determine la legislación vigente en cada país” (Villena, como se citó en Sanisaca, 2012, p16). El sector hotelero engloba diversos tipos de alojamientos (hoteleros y extrahoteleros) en sus diferentes modalidades y según las tipologías de clientes, esta sobreoferta incentiva a estos establecimientos a elevar los niveles de competitividad para lograr mantenerse en un mercado lleno de incertidumbres.

Cabe señalar que un efecto que declinó a la actividad turística de forma mundial fue la pandemia COVID-19, la cual ha presentado un sin número de problemáticas que interfieren en la baja operatividad de los establecimientos de hospedaje y por ende ponen en tela de juicio la sostenibilidad de los mismos. De acuerdo a los datos expuestos por la Radio y Televisión Española (RTVE, S.A. (2020) el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 ha provocado hasta la fecha el contagio de más de 74,4 millones de personas, mientras que la cifra global de decesos supera los 1,6 millones. Según menciona dicha fuente el país con mayor afectación ha sido Estados Unidos quien supera la cifra de los 16,9 millones de contagios y 307.000 muertes, seguido de India con 9,9 millones de casos y 144,000 decesos.

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) advirtió que la pandemia podría reducir 50 millones de empleos a nivel mundial en la industria de viajes y turismo y que posiblemente tardará 10 meses en recuperarse, este es un hecho bastante preocupante ya que el sector representa el 10% del PIB mundial (Mesa, 2020). Como muestra de ello se evidencia una baja operatividad de las empresas relacionadas con la famosa “industria sin chimenea” lo cual surge como efecto de la mínima demanda a nivel internacional. Esta situación además de afectar la salud física y emocional de la población ha afectado la economía mundial debido a la reducción de fuentes empleo y la baja en el nivel de desplazamiento internacional generado por las nuevas imposiciones gubernamentales.

Al debilitarse el campo comercial e industrial de los países obviamente también se ve afectado el sector turístico ya que esta es una actividad que depende prácticamente de la economía de los otros sectores, porque mientras no haya suficiente dinero para cubrir con las necesidades básicas mucho menos lo habrá para cubrir gastos relacionados con el ocio. En Europa, por ejemplo, la tasa de ocupación hotelera ha logrado reducirse ampliamente a un 26.3% en lo que va del año, la cual en el 2019 presentaba una tasa del 68,5%, es decir que hubo una reducción del 61,6% en lo que respecta al nivel de ocupación en los establecimientos de hospedaje (Ferhan, 2020). El mismo autor "indica que dada esta situación el RevPar, uno de los indicadores más importantes de la industria hotelera, se vio afectado ya que los precios de las habitaciones cayeron un 65,6% "(p.21, 22).

En países de Norteamérica como el caso de Estados Unidos, la actividad de las empresas del sector de servicios, especialmente en las industrias de la hostelería, viajes y turismo, se ha contraído a un ritmo récord debido a la crisis de la COVID-19 (Basque Trade & Investment, 2020). Las medidas drásticas que se han establecido para restringir las conglomeraciones han incidido obviamente en la disminución de la demanda y por ende el nivel de operatividad en centros de recreación, lugares de expendio de alimentos, establecimientos nocturnos y hoteles y en la mayoría de los casos ha provocado el cierre de los mismos.

Desde la perspectiva de Preciados (2020) "el comportamiento del ejercicio del año 2020 se puede plantear desde dos escenarios distintos; desde el impacto económico que va a sufrir el sector turístico, hecho que sin duda pasará a la historia como o uno de los más relevantes, y por otro, como una oportunidad de transformación e innovación empresarial basado en la excelencia" (p.10). Por su parte Buzzi (2020) menciona que el peor impacto es el que aún se desconoce haciendo referencia a la incertidumbre que se generará luego de la etapa post COVID-19, cómo este hecho seguirá afectando las estructuras económicas de los países y sobre todo cómo afectará la demanda en cuestiones de cantidad y exigencias de la misma.

2.2. IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL TURÍSTICO ECUADOR

En el Ecuador, a inicios de la pandemia se cerraron la mayoría de establecimientos turísticos del país debido a la deficiente demanda nacional e internacional. De acuerdo con Guambaña (2020) hay hoteles que redujeron en gran medida el personal y otros deshabilitaron la mayoría de sus habitaciones para no cancelar puntos de televisión pagada y de internet, dejando operativa la tercera parte. La cancelación de eventos en los establecimientos hoteleros durante la pandemia ha sido un aspecto determinante en la baja operatividad de este sector. Según el estudio de Díaz, Lanchimba, & Bonilla (2020) “solo en la ciudad de Quito se cancelaron 94 eventos los cuales dejarían como ganancia un promedio de \$1.444,00 por evento” (p15).

De acuerdo a las cifras que se exponen en el Anuario de entradas y salidas internacionales del Ecuador del año 2020, en junio del 2018 y 2019 se registraron 448,995 y 477,117 llegadas internacionales respectivamente, en contraste con junio del 2020 en el que se recibieron apenas 8,100 arribos internacionales (Grupo Faro, 2020). La demanda de turistas internacionales es vital para reactivar el sector hotelero ecuatoriano, pero las restricciones nacionales para evitar las conglomeraciones de personas durante la presencia del coronavirus limitan esta oportunidad, sin duda alguna unos de los nichos de mercados que se han visto mayormente afectados es el de negocios, teniendo en cuenta que este es uno de los segmentos más importantes a nivel país.

El nivel de desempleo dentro del país ha ido incrementándose conforme la pandemia ha ido ganando terreno, desde el mes de marzo hasta agosto del 2020 - la cifra de desempleo dentro del sector hotelero sobrepasaba los 25.000 desempleados (Beltrán, 2020). Esta cantidad sin duda se ha acrecentado en los últimos meses puesto que algunos hoteles aún están esperando reabrir y en otros casos han cerrado de manera definitiva. Cabe recalcar que los ecuatorianos ya estaban atravesando una crisis económica y política antes de la pandemia y con la llegada de ésta ocurre que mientras se afectan algunos tipos de negocios como el hotelero, otros que van de la mano con la emergencia sanitaria resurgen, tal es el

caso de los deliverys (de todos tipos de productos), ventas de productos de salud, de higiene y cuidado personal, de equipos e implementos deportivos etc.

En general los establecimientos turísticos post pandemia se adoptaron a las medidas de bioseguridad y el sector hotelero no es la excepción y hoy en día atiende al 100% de la capacidad (2022). Pese a que las normativas gubernamentales exigen una capacidad limitada para atender a los turistas, los empresarios pueden seguir operando, aunque la deficiente demanda impide generar los rubros necesarios para lograr una economía estable. Muchos colaboradores han decidido seguir trabajando sin percibir salario solo por el hecho de mantener sus puestos, a la par las empresas en las cuales laboran mantienen deudas pendientes no solo con los empleados, sino también con sus proveedores.

Respecto a los ecuatorianos como turistas, se han formado dos grupos o segmentos congruentes con la realidad actual, en el primero se encuentran los que ponen por delante los gastos relacionados con la salud y la alimentación antes que el ocio, aquellos que se aíslan de manera literal, y como segundo las personas que se avientan al riesgo y el desafío de la vida, quienes ya se han aburrido de estar en casa y que bajo una excusa u otra salen a distraerse fuera de su espacio habitual con o sin medidas de bioseguridad.

Debido a la necesidad de tener que ofertar un servicio adaptado a la realidad actual en lo relacionado con el COVID-19, varias empresas están optando por obtener el “sello de viaje seguro” el cual es entregado por el Consejo de Turismo y Viajes (por sus siglas en inglés WTTC). La primera ciudad en el país y en Latinoamérica que ha logrado obtener este sello ha sido Riobamba (Cobos, 2020). Este sello garantiza que un destino presta las condiciones de bioseguridad para que el turista tenga una estadía satisfactoria y segura, por ello sería importante que los organismos gubernamentales correspondientes a cada provincia facilitaran los medios y herramientas para capacitar a pequeños y grandes empresarios hoteleros con la mira de que se cree este concepto de garantía sanitaria a nivel de destino y a su vez también logren recuperar su estado económico.

2.3. REACTIVACIÓN DE LA HOTELERÍA DE MANABÍ Y MANTA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19

Manabí es una de las provincias con mayor potencial turístico a nivel país ya que posee una importante riqueza natural y cultural reflejada en sus playas, campiñas, costumbres y tradiciones de su gente, esto da paso a la vez a que cuente con una significativa infraestructura hotelera especialmente en las ciudades que se encuentran en su perfil costanero. Antes de la pandemia la tasa de ocupación hotelera de la provincia oscilaba entre el 50% al 70% en los fines de semanas y feriados (Palma, 2019). Pero en la actualidad otra es la realidad ya que las restricciones por el Covid-19 se eliminaron y se podría decir que todo volvió a la normalidad.

Es importante tener un contexto de lo que causó el Covi-19 según mencionan varios autores, en cantones como Manta y Puerto López se disparó la presencia de turistas en los meses de agosto a octubre del 2020 (Pinto, 2020; Espinoza, 2020), actualmente la capacidad máxima permitida en las playas de Puerto López es de 600 personas según las disposiciones del COE (Comité de Operaciones Emergentes). La modalidad de turismo alternativo se presenta como pieza clave para reactivar el turismo a nivel provincial, por otra parte, se mantiene la motivación de viaje por la degustación de la gastronomía local.

En la ciudad de Manta existen ciertos inconvenientes con los empresarios locales a la hora de acatar las medidas establecidas por las autoridades durante la crisis sanitaria, debido a que las mismas no se manifiestan de forma clara y precisa. Según afirma Cobos (2020), establecimientos como el Hotel Poseidón dicen registrar pérdidas por la “falta de seriedad en las decisiones de las autoridades”, puesto que para el feriado de fieles difuntos en primera instancia el COE anunció que se reactivarían las playas y a última hora cancelaron este hecho, en base a ello se generaron reservas de habitaciones y a última hora se debió devolver el dinero que los clientes habían pagado por las mismas, el cual ya había sido invertido en suministros y demás insumos para el establecimiento.

Manta ha sido una de las ciudades que ha logrado recuperar la economía del sector hotelero con mayor asiduidad durante la crisis actual. De acuerdo a lo señalado por Pinto (2020) “el nivel de ocupación en hoteles de lujo en este cantón ha superado el 80% en los tres últimos meses del 2020”, considerando que las pérdidas económicas que generaron durante los meses de marzo, abril y mayo del mismo año fueron del 28%, estas pérdidas totales muestran una cifra general de 68005,59 USD (Félix & García, 2020).

Parte importante de la reactivación económica que ha tenido la ciudad de Manta depende directamente de las divisas generadas por la actividad comercial que se desarrolla a través del puerto marítimo, que como se conoce sigue siendo el más importante a nivel nacional, esto trae efectos positivos para el desarrollo turístico y hotelero de la zona, puesto que el segmento de negocios se ha mantenido presente a pesar de la pandemia. Lo anterior ha permitido que los establecimientos hoteleros puedan reabrirse, obviamente bajo las medidas de bioseguridad pertinentes con el fin de dar seguridad al cliente.

Félix & García (2020) en su estudio desarrollado a partir de la presencia del Coronavirus en la ciudad de Manta, manifiestan que los efectos negativos que se han generado por la pandemia pueden ser vistos desde un enfoque productivo a partir de la creación de nuevas estrategias que permitan replantear el desarrollo de la oferta turística en destinos poco desarrollados como este. Este un hecho que tiene bastante fundamento ya que para reactivar el turismo local se necesitará de ideas innovadoras que permitan operar a través de medidas que garanticen la salud no solo de los clientes externos sino también de los internos.

2.4. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN HOTELERA EN ECUADOR

La innovación es unos de los mayores condicionantes dentro del hotelería actual como resultado de los constantes cambios de la demanda turística, los cuales se han convertido en un reto y a la vez en una gran oportunidad para reinventar los modelos de negocios adaptando dichas ideas a las necesidades de los clientes. El Manual de Oslo define la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo

método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE y Eurostat, 2005).

Para Ferras (2014) la palabra innovar significa “explotar con éxito nuevas ideas o nuevo conocimiento, asumiendo más riesgo que los competidores, para conseguir una posición competitiva superior”. La innovación está estrechamente relacionada con la competitividad, es por ello que al generar nuevas ideas o conocimientos se abre un abanico de oportunidades para los hoteles ya que esto les permitirá interactuar en el mercado de una manera más sostenible. Todos aquellos cambios, modificaciones, adaptaciones e invenciones que se realizan dentro la estructura de la empresa para ofrecer un nuevo producto o servicio suponen una evolución hacia un plano más competitivo, sin representar retrocesos. Mientras exista retroceso no se puede llamar innovación.

La innovación hotelera contribuye a la optimización de costes y a la mejora de los procesos administrativos y operativos, lo que a nivel del servicio front office se traduce como valor añadido para el cliente, este valor añadido se convierte a su vez en un elemento de diferenciación a nivel competitivo (Hinojosa, 2017; CESAE (Business & Tourism School), 2016). La manera en cómo se genera valor añadido a través de la innovación es básicamente mediante la diferenciación de los productos y servicios que se brindan, para lograrlo es necesario identificar primeramente el segmento o nicho de mercado al que se dirigirá la oferta y seguido determinar cuáles serán esos aspectos distintivos del hotel teniendo en cuenta que habrá establecimientos similares a su alrededor esperando captar ese mismo target o público objetivo.

El proceso de innovación y transformación empresarial “debe comenzar por todos aquellos procesos, resultados, técnicas y ofertas diferenciadoras del hotel, aprovechando la localidad, la cultura y dándole un protagonismo a la calidez en el servicio, que conquiste de forma genuina a los huéspedes” (Pittaluga, 2018). Bajo esta línea de pensamiento, Alfonso, Ulacia & Franco, (2019) manifiestan que “se debe proceder con pertinencia y analizar detalladamente las particularidades del

entorno en el que se desenvuelve el hotel para evitar la aplicación inmediata de conceptos y metodologías que han sido exitosos en otros destinos turísticos” (p.9).

Desde este sentido, es trascendental que la generación de nuevas ideas sea congruente con la realidad actual de la empresa, partiendo de un análisis exhaustivo de las necesidades aún no satisfechas en el mercado, de las características propias del establecimiento y de la localidad donde este opera en función de los objetivos estratégicos que se persiguen a nivel organizativo.

Entre las innovaciones más importantes dentro del sector hotelero se encuentran la aplicación de “nuevos sistemas de tecnología para confort del usuario final, así como nuevas tendencias en construcción, desarrollo, diseño y decoración” (Arévalo, 2019). Por otra parte, se puede conseguir la innovación de tipo no tecnológica relacionada con la investigación y desarrollo (I+D). Es tarea de cada hotel determinar las medidas más apropiadas para mejorar su gestión a través de la innovación, por su parte existen muchas tipologías de innovación de acuerdo a cada necesidad, a continuación, se analizará las tipologías de la innovación organizativa y tecnológica como medio para maximizar el nivel de eficiencia dentro de los hoteles.

Los estudios de innovación en el contexto hotelero de Ecuador son muy limitados, sin embargo, se encuentran investigaciones como el de Orellana (2019) donde se demuestra demuestran que la introducción de innovaciones tanto en producto como procesos trae efectos positivos en la rentabilidad económica de los hoteles, algunos de estos beneficios han sido la mejora de la calidad, aumento en la satisfacción del cliente y mejora en la imagen empresarial. Por su parte Astudillo y Prada (2017) mencionan sobre las innovaciones incrementales, que estas son más habituales en las empresas turísticas con pequeños cambios o adaptaciones en la mejora de sus productos o procesos existentes, lo que revela que el empresario turístico dedica pocos esfuerzos en la creación de productos o procesos novedosos en el mercado por la inversión que demanda esta acción.

A nivel país el uso de nuevas tecnologías es muy importante dentro del proceso de cambio o mejora del producto-servicio hotelero, de acuerdo con Alfonso, Ulacia & Franco (2019) entre esas nuevas tecnologías se identifican las siguientes; el móvil

como el canal de preferencia de los clientes, el empleo de nuevas plataformas de intermediación y búsqueda, las redes sociales como principal canal de comunicación con los clientes, las nuevas tecnologías de generación y captura de datos (Big data) y la interconexión de hoteles y destinos turísticos. Aunque la innovación en el Ecuador lleva un cierto retraso comparado con países del primer mundo, los empresarios hoteleros reconocen su importancia dentro de la mejora de la calidad y rentabilidad de sus negocios, lo que promueve la generación de nuevos cambios e ideas dentro de la industria.

2.5. INNOVACIÓN EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

En la literatura, la innovación se presenta como un término de gran ambigüedad que necesita ser analizado desde sus diferentes tipologías. En este apartado se harán dos grandes distinciones entre lo que representa la innovación organizativa y la innovación tecnológica mediante un análisis de sus definiciones, mecanismos de acción y beneficios que se obtienen a través de su aplicación.

La innovación organizativa, la cual Schumpeter denominó como administrativa, viene desarrollándose a lo largo de la historia con grandes avances a medida que se han representado cambios en la sociedad y en el mercado. Arraut (2008) define a la innovación organizativa como “la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización que implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado” (p.188). Para Aguilera (2012) la innovación organizacional “es encontrar oportunidades internas dentro de la empresa a través de las debilidades existentes”, de esta manera se logra contrarrestar las problemáticas creando a la vez una oportunidad de mejora para la organización, la cual ayuda a gestionar de manera productiva los procesos administrativos como operativos.

La innovación organizativa posee una importante capacidad como catalizadora del cambio en la Pyme, la cual “debe apostar por un sistema social abierto cuyo eje sea la persona y fomente la colaboración entre los diferentes colectivos empresariales” (Alcalde, 2016). La investigación y desarrollo (I+D) representan un

aspecto muy importante dentro de la creación de una cultura de cambio a nivel empresarial. Es así que la I+D no debe verse como un costo sino como una muy buena inversión, puesto que mientras el capital humano desarrolla su capacidad creativa y cognitiva para lograr un mejor desempeño en sus actividades, se generan nuevas ideas o proyectos de mejora para la empresa.

La transformación de la organización de los trabajadores y/o equipos de trabajo es esencial para asegurar el éxito y la eficiencia de los proyectos (Fundación Innovación Bankinter, 2018). Rios, Pasamar, & Gonzales (2016) indican que a diferencia de las innovaciones de producto y proceso, la innovación organizativa “permite a las organizaciones responder a los retos de su entorno, del mercado y de la propia gestión, mediante la creación, el desarrollo y la aplicación de nuevos métodos o prácticas organizativas que tienen un impacto beneficioso en la gestión de la organización”.

La innovación organizativa es muy importante para que una empresa opere de manera funcional y proactiva, al establecerse un canal abierto de información y participación entre directivos y colaboradores se logran identificar las necesidades propias de la empresa, de los clientes y de los empleados. Por ello es fundamental que exista un adecuado clima laboral donde se empleen técnicas organizativas innovadoras que fomenten una cultura de cambio que traiga beneficios económicos, pero también que fomente la lealtad de clientes internos y externos para con la empresa.

Respecto a la innovación tecnológica (IT), en la literatura se describe como una terminología bastante ambigua ya que, aunque la tecnología en sí no representa un tipo de innovación, por su relación y dependencia se encuentra congruentemente asociada a la misma. Meza (2019) define a la IT como “el proceso elemental en el que una tecnología es nueva o mejorada basándose en un nuevo conocimiento que repercute benéfica mente y en mayores grados de precisión la producción de un bien y/o servicio”. Una de las mejores vías para hacer frente a la competencia hotelera es precisamente mediante la incorporación de adelantos tecnológicos (Facchin, 2019). La IT permite que una empresa minimice costos y a la vez agilice sus procesos, adaptando los servicios a las necesidades y a los

nuevos estándares de calidad y competitividad que exigen las tendencias actuales del mercado.

La IT puede dividirse en dos grandes grupos, las tecnologías de tipo radical y las incrementales. Las tecnologías radicales se caracterizan por ser algo nuevo y distinto a lo que ya se conoce comúnmente, “es decir que no son consecuencia de la evolución de algo ya existente, sino que es algo completamente original y novedoso”, y la innovación incremental a diferencia de la radical, “consiste en ofrecer mejores tecnologías, pero no sobre algo nuevo u original sino sobre algo ya existente” (Gluppi, 2018). Además, según su clasificación por “*producto tecnológico*” las IT se pueden dividir también en tecnologías blandas (software) y duras (hardware), las primeras constituyen objetos intangibles, así como los sistemas y aplicaciones, y las tecnologías duras corresponden a todos aquellos productos físicos o tangibles como herramientas, equipos y maquinarias.

Entre las IT más importantes dentro del sector hotelero se encuentran la tecnología háptica relacionada con la Inteligencia artificial, realidad virtual (RV), realidad aumentada (RA) y robots, y por otro lado los accesorios inteligentes, Self-Service, sistemas de gestión hotelera en la nube (Total o Híbrido), aplicaciones de móviles propia para contratar servicios y personalizar experiencias y otros (Hostelshopping , 2017). Gracias a la presente era tecnológica hoy en día se cuenta con un sinnúmero de herramientas que pueden ayudar a mejorar la gestión de los hoteles mediante su implementación, por lo tanto, no hay excusa para no innovar a través de los nuevos equipamientos tecnológicos, aplicaciones, sistemas y plataformas informáticas.

Además, se presentan como oportunidad las alianzas con las OTA's (Online Travel Agency) como vía para incrementar los niveles de difusión turística y por ende el aumento de la demanda de huéspedes. Seguro que en años venideros sólo se recordará esta etapa como un tiempo de aprendizaje que ayudará a mejorar tanto en el ámbito personal como profesional, fomentando nuevas ideas y desarrollando la capacidad innovadora y creativa para emprender acciones hacia un futuro más seguro y sostenible.

Entre los hoteles más innovadores se encuentra el CityHub, su modalidad es en las famosas “cápsulas japonesas” quien en el 2016 recibió el premio Best Innovation in Hotel Concept en los Worldwide Hospitality Awards; seguido está el Life House el cual se posiciona como "una nueva categoría de hotel, arraigada a la calidad y la experiencia construida para la gente"; y finalmente el Hotel Jakarta en Amsterdam, es el hotel más sostenible de los Países Bajos, es también una de las primeras propiedades energéticamente sostenibles, y el equipo de arquitectos que estuvo detrás del proyecto prohibió el uso de cualquier material con un ciclo de vida corto (Weldhen, 2020).

2.6. DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN HOTELERA POSTERIOR A LA ETAPA DEL COVID-19

La etapa Post COVID-19 seguramente traerá consigo una evolución de la industria hotelera hacia nuevas prácticas de bioseguridad, por ende, será necesaria la generación de nuevas ideas que respondan a las necesidades del estilo de vida impuesto a partir de la pandemia. El aprovechamiento de la innovación y la digitalización, la adopción de los valores locales y la creación de trabajo decente para todas las personas, especialmente la juventud, las mujeres y los grupos más vulnerables de nuestras sociedades, podrían ocupar un lugar destacado en la recuperación del turismo (Naciones Unidas, 2020). Parte importante dentro del nuevo tejido empresarial que surge con la presencia del nuevo coronavirus tiene que ver con el desarrollo de nuevos procesos hoteleros que permitan ofrecer un servicio adaptado a las necesidades del mercado.

La nueva normalidad probablemente incluirá todo, “desde las minucias de las prácticas de higiene, hasta temas más amplios como la salud de los destinos, el nuevo protagonismo y singularidades del seguro de viaje, etc” (Business School, 2020). Esta nueva normalidad con la que se pretende convivir hará que los clientes se vuelvan más demandantes a la hora de percibir un servicio, ya con anterioridad se hablaba de que los nuevos segmentos turísticos se caracterizaban por estar informados con antelación sobre su destino de viaje, hoy por hoy como resultado de la crisis sanitaria sus criterios de calidad sobre un determinado producto probablemente aumentarán.

Los viajeros sensibles a los precios pueden estar buscando cambiar productos y servicios, plazos de reserva más cortos y posiblemente más viajes con gastos más bajos e itinerarios mucho más breves (Business School, 2020). Otras de las situaciones es el impacto que se generará en las personas al momento de viajar, se dejará atrás a lo mejor la práctica de tendencias turísticas donde se involucre un alto tráfico de turistas como en el caso de los destinos de sol y playa reconocidos, o será más difícil generar una experiencia que brinde seguridad personal y sanitaria a los huéspedes. Será necesario además realizar un estudio exhaustivo de las modalidades que se podrían utilizar para la generación de nuevos productos turísticos con la finalidad de reactivar el turismo y sobrellevar la crisis generada por este nuevo coronavirus, de la mano también de medidas protocolarias que permitan el ejercicio correcto de la misma y que vayan de acuerdo a la realidad actual de cada país y localidad.

Una de las estrategias innovadoras que se están aplicando actualmente son las campañas publicitarias de atracción las cuales tratan de promocionar a los hoteles como destinos seguros y solidarios, por otra parte se encuentran las certificaciones COVID FREE y las certificaciones de reconocimiento social, check-in a través de aplicaciones tecnológicas, test rápido previo a entrar al establecimiento, estancia en los hoteles con circuitos cerrados y contactless y los robots para servicios del hotel de cara al público (Sanjurjo, 2020). De acuerdo a los datos expuestos por el autor antes mencionado, en China Shangri-la, Hyatt y los principales hoteles del país están informando detalladamente a través de WeChat sobre los procedimientos rigurosos de limpieza: en recepción, áreas de lobby, vehículos de transporte de personal, habitaciones de huéspedes, ascensores, lavandería y respiraderos.

Hinojosa (2021) referencia que “Los hoteles ponen en práctica lo de si Mahoma no va a la montaña...” que hace referencia precisamente a las estrategias de atracción, donde manifiesta que las estancias alternativas y la creatividad han sido claves para que los hoteles pudiesen sobrevivir a la pandemia. La autora menciona como ejemplos casos de hoteles como el Pestana Plaza Mayor de Madrid que para fin de año ofreció exclusivas cenas privadas en las habitaciones para garantizar la seguridad de sus comensales y el caso del NH Hotel Group que optó por estrenar

un servicio exclusivo dentro de su oferta culinaria, bajo la premisa de “la buena comida va contigo” además de formalizar su compromiso de RSC (Responsabilidad Social Corporativa), donando el 3% de las ganancias obtenidas por cada menú al Banco de Alimentos.

La creatividad es fundamental dentro del proceso de innovación para reactivar la economía de los hoteles, puesto que se pretende captar a un mercado que todavía está lleno de incertidumbres ya que la pandemia no ha finalizado, entonces se debe trabajar en un nuevo producto que brinde confianza a los huéspedes. Las estrategias de innovación que se apliquen deberán estar encaminadas a la mejora de la calidad y satisfacción del cliente porque de ello va a depender la rentabilidad y sostenibilidad de los establecimientos, por es eso es fundamental que se haga un estudio minucioso de la demanda y también de la competencia para poder implantar acciones que logren el propósito fijado.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Este capítulo se detallan las principales metodologías y referencias en elaborar estrategias de innovación vinculadas a la reactivación económica en el contexto del COVID-19 para los hoteles del centro de la ciudad de Manta, para ello se ha realizado una investigación de carácter exploratoria y descriptiva con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) misma que parte de un levantamiento de información bibliográfica-documental y de campo como sustento para el análisis de los hoteles como objeto de estudio práctico. En el diseño metodológico se han empleado importantes métodos y técnicas de investigación, así como herramientas e instrumentos de recolección de datos para el desarrollo de las fases propuestas.

3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

Es importante destacar que el desarrollo de la investigación fue útil analizar los antecedentes metodológicos propuestos por el Instituto Tecnológico Hotelero & Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2007), Manual de Oslo (2015), Rivas (2012), Jiménez, Mojica, Hernández, & Cardona (2018), Orellana & Astudillo (2019), Alfonso, Ulacia & Franco (2019) y Félix & García (2020), mismos que se encuentran estrechamente relacionadas con la temática en estudio. En la tabla 1 se describen las fases desarrolladas en función de cada propuesta.

Tabla 1. Antecedentes metodológicos.

AUTOR	FASES
Instituto Tecnológico Hotelero & Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2007)	1. Análisis de innovación empresarial
	2. Análisis del proceso de innovación en diferentes entidades españolas del sector
	3. Listado de casos y buenas prácticas concretas de cada organización
	4. Estrategias de innovación en hoteles
Rivas (2012)	1. Estudio de la oferta hotelera
	2. Determinación de áreas de innovación en hoteles
	3. Análisis de la realidad actual del sector hotelero
	4. Determinación de estrategias de diferenciación frente a la competencia
Jiménez, Mojica, Hernández, & Cardona (2018)	1. Descripción del comportamiento del sector hotelero y los tipos de innovación utilizados

	2. Levantamiento y recopilación de información en hoteles
	3. Análisis de la importancia del tamaño de los hoteles frente a cada tipo de innovación
Orellana & Astudillo (2019)	1. Determinación de la oferta hotelera
	2. Análisis de los tipos de innovación que poseen las empresas hoteleras
	3. Efectos de la innovación en los hoteles
	4. Análisis comparativo entre hoteles internacionales innovadores y hoteles de Cuenca
Alfonso, Ulacia & Franco (2019)	1. Análisis de los aspectos positivos o de relevancia a la innovación
	2. Definición de los puntos con deficiencias o reservas en cuanto a las mejoras vinculadas con la innovación
	3. Valoración de los aspectos positivos y negativos existentes en los establecimientos hoteleros
Félix & García (2020)	1. Caracterización del área de estudio
	2. Diagnóstico de la situación del sector empresarial turístico de la ciudad de Manta ante la crisis provocada por la pandemia del COVID-19
	3. Identificación de estrategias de reactivación para enfrentar la crisis sanitaria.

Elaborado: El autor.

La propuesta metodológica del Instituto Tecnológico Hotelero & Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2007) conlleva un estudio preliminar de la innovación empresarial, seguido de un análisis del proceso de innovación en las diferentes entidades del sector y finalmente expone un listado de casos y buenas prácticas concretas de cada organización. Rivas (2012) inicia su primera fase con el estudio de la oferta hotelera, la determinación de áreas de innovación en hoteles y la determinación de estrategias de diferenciación frente a la competencia.

Jiménez, Mojica, Hernández, & Cardona (2018) muestran una metodología de tres fases, en la primera se describe el comportamiento del sector hotelero y los tipos de innovación utilizados, luego realizan el levantamiento y recopilación de información en hoteles y finalmente muestran un análisis de la importancia del tamaño de los hoteles frente a cada tipo de innovación. Por su parte Orellana y Astudillo (2019) inician su propuesta con la determinación de la oferta hotelera, en la fase segunda realizan el análisis de los tipos de innovación que poseen las empresas hoteleras y finalmente desarrollan un análisis comparativo entre hoteles internacionales innovadores y los hoteles como objeto de estudio práctico.

Los autores Alfonso, Ulacia & Franco (2019) empiezan analizando los aspectos positivos o de relevancia a la innovación, seguido definen los puntos con deficiencias o reservas en cuanto a las mejoras vinculadas con la innovación y por último muestran la valoración de los aspectos positivos y negativos existentes en los establecimientos hoteleros. En la parte final, se tiene el estudio de Félix & García (2020) donde se inicia caracterizando el área de estudio, seguido de un diagnóstico de la situación del sector empresarial turístico de la ciudad de Manta ante la crisis provocada por la pandemia del COVID-19, y posteriormente se realiza la identificación estrategias de reactivación para enfrentar la crisis sanitaria.

Una vez analizada las fases expuestas por cada autor, se logró diseñar una metodología para la propuesta de estrategias de innovación en los servicios hoteleros de la zona centro de Manta, para esto el desarrollo se basó en la revisión de las diferentes metodologías que se asemejan y tienen similitudes al tema de estudio y se corroboró que la propuesta de Alfonso et al. (2021) es la idónea para trabajar en base al estudio y la mejora del cantón Manta. Para la definición de la propuesta metodológica de la investigación se realizaron las siguientes actividades, utilizando técnicas y herramientas que se muestran a continuación (Ver Tabla 2).

3.2. PROPUESTA METODOLÓGICA

En función de las metodologías antes descritas se diseñó una metodología adaptada a las necesidades de la actual investigación, definiendo las fases, actividades, métodos, técnicas, herramientas e instrumentos para la recogida de datos en concordancia con los objetivos que se persiguen (ver tabla 2).

Tabla 2. Propuesta metodológica.

FASES	ACTIVIDADES	MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
Diagnóstico general de hoteles de Manta en el contexto del COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar la oferta hotelera - Realizar un análisis estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Método inductivo-deductivo - Observación científica - Entrevista - Cuestionario de entrevista - Ficha de caracterización - Matriz de FODA estratégico
Análisis de la innovación y competitividad en las empresas hoteleras	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los tipos de innovación en los hoteles de Manta - Realizar un estudio de la competitividad de hoteles asociada a la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Método de análisis y síntesis - Método descriptivo - Encuestas - Procesamiento estadístico

	- Realizar un análisis de la relación entre innovación y competitividad en los hoteles.	- Matriz de perfil competitivo - Matriz de atractivo VS Posición competitiva
Elaboración de estrategias de innovación para mejorar la competitividad y servicios de los hoteles	- Identificar estrategias de innovación en los hoteles de Manta, post COVID-19 - Proponer un plan de acción para la implementación de estrategias de innovación de los hoteles del cantón Manta.	- Método de análisis y síntesis - Método descriptivo - Revisión documental bibliográfica

Elaborado por: El autor.

La metodología propuesta consta de tres fases enfocadas en el diagnóstico de los hoteles como objeto de estudio práctico, la innovación y competitividad y la definición de estrategias de innovación para la reactivación de los establecimientos en mención para enfrentar la crisis sanitaria generada por el COVID-19.

PRIMERA FASE: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS HOTELES DE MANTA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19

Para el desarrollo del de esta etapa del COVID-19 del cantón Manta, se tomó en cuenta el método analítico-sintético y descriptivo. A continuación, se describe cada actividad que forma la primera fase.

Actividad Nº 1. Caracterización de la oferta hotelera: Esta actividad comprende la descripción de la información relacionada con la capacidad, tipología, categoría y ubicación de los hoteles de la urbe de la ciudad de Manta, así como sus características particulares en cuanto a productos y servicios ofrecidos; en esta etapa se identificó los hoteles de mayor importancia dentro de la ciudad para su debida descripción y caracterización, tomando como base información asociada a la operatividad de los hoteles durante la pandemia, así como las medidas y disposiciones locales establecidas para su fin. Para recabar dicha información se tomó como línea base de investigación los datos proporcionados mediante entrevista por el GAD del cantón Manta y a través del levantamiento de información bibliográfica. Una vez identificados los establecimientos según su tipología y categoría, en primer lugar, se determinó un muestreo a conveniencia donde se seleccionaron 5 hoteles que cumplieran con los siguientes criterios:

- ✓ Estar ubicados en la zona urbana céntrica de Manta.

- ✓ Pertener a la categoría de 1 a 4 estrellas (y)
- ✓ Presentar mayores niveles de operatividad por el momento por la prestación de sus servicios (información que será extraída a partir de entrevista con el encargado del Departamento de Turismo del GAD cantonal de Manta).

De tal forma que los establecimientos escogidos mediante dicho proceso posteriormente servirán como caso de estudio práctico en el desarrollo de la siguiente fase.

Actividad Nº 2. Análisis estratégico: El análisis estratégico permitirá identificar los principales factores internos y externos de los hoteles y a la vez delimitar el problema, la solución y el posicionamiento estratégico de los mismos. Para recopilar la información necesaria se aplicarán entrevistas a los gerentes y/o propietarios de los hoteles en estudio, utilizando como instrumento un cuestionario con preguntas abiertas. La herramienta de análisis que se utilizará para el desarrollo de esta actividad será la matriz FODA.

SEGUNDA FASE: ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS

En esta fase se determinó las principales capacidades y recursos que fijan los hoteles en relación a la innovación y competitividad por lo que se analiza el nivel de innovación de los hoteles seleccionado, en esta etapa se analiza tres actividades:

Actividad Nº 1. Análisis de tipos de innovación en los hoteles de Manta. Para el análisis de los tipos de innovación se tomó como línea base la tipología de innovación descrita en el Manual de Oslo (innovación de proceso, producto, organización y marketing) (OCDE & Eurostat, 2015). Por tal motivo, con el fin de recopilar dicha información fueron aplicadas encuestas a los empleados de los hoteles seleccionados con el objeto de identificar los tipos de innovación que se aplican dentro de cada establecimiento, permitiendo conocer eficientemente las posibles falencias y a su vez las buenas prácticas de innovación que ha ejecutado cada empresa hasta el momento.

Actividad N° 2. Estudio de la competitividad de hoteles asociada a la innovación. Para el estudio de la competitividad de los hoteles se utilizó la información proporcionada mediante encuesta con los empleados de los hoteles en la primera actividad de esta fase, ya que el cuestionario que se utilizó incluye preguntas relacionadas con la competitividad de los mismos. Para el análisis de la información se utilizará como herramienta la matriz de perfil competitivo, en la cual se determinaron factores críticos de éxitos con relación a la competitividad según las innovaciones realizadas, de esta manera se podrá detectar cuál de los hoteles es más competitivo según su capacidad innovadora.

Actividad N° 3. Análisis de la relación entre innovación y competitividad en los hoteles. Luego de haber identificado la posición competitiva de los hoteles asociada con la innovación que estas realizan, se procedió realizar un análisis de la relación que existe entre la innovación y la competitividad como factor clave para el éxito de los hoteles, para esto se estará utilizando la matriz de atractivo VS posición competitiva.

TERCERA FASE: ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19 DE HOTELES

En esta fase se identificaron las estrategias que aportan al desarrollo de los servicios hoteleros que hicieron frente a la pandemia, mediante métodos de investigación analítico-sintético-descriptivo. A continuación, se describen las actividades inmersas en esta última fase.

Actividad N° 1. Levantamiento de información de estrategias de innovación durante el COVID-19. En la fase final se realizó un levantamiento de información bibliográfica a través de la revisión de informes, artículos académicos y documentos destacados donde se proponen estrategias de innovación para el sector hotelero durante la presente crisis pandémica, de esta manera se logró identificar las estrategias más acordes y que se podrían adaptar a la realidad actual de los hoteles en estudio en contraste con los resultados obtenidos en la segunda fase.

Actividad N° 2. Plan de acción para la implementación de estrategias de innovación de los hoteles del cantón Manta. Por último, se estructuró un plan de acción para las estrategias de innovación de mayor prioridad que necesitan implementar los hoteles en estudio, partiendo de las fortalezas y oportunidades presentes y considerando las exigencias que imponen la demanda y la competencia con base a la nueva normalidad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se explican los resultados obtenidos relacionados al tema de estudio, que tiene como objetivo la creación de estrategias de marketing de los servicios hoteleros por el (COVID-19) en el destino Manta, Manabí, Ecuador. Este capítulo se compone de tres fases principales: diagnóstico situacional del marketing hotelero en la etapa de covid-19, evaluación de las estrategias del marketing hotelero durante el covid-19, y por último la definición de las estrategias de marketing de los establecimientos hoteleros. Los resultados obtenidos en cada una de las etapas propuestas dentro de la metodología, se desarrollaron por medio de la aplicación de herramientas de investigación científica, las cuales, a través de su aplicación, permitieron el procesamiento y recopilación de información pertinente para obtener los resultados presentes.

4.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE HOTELES DE MANTA EN EL CONTEXTO DEL COVID-19

Mediante el diagnóstico situacional se conocieron las características principales de la oferta y la demanda de los hoteles de estudio, la información recopilada durante este procedimiento sirvió para establecer estrategias de fidelización plasmadas en un plan para la fidelización de clientes. Como punto de partida de la primera fase se realizó la caracterización de los hoteles Manta Host, Poseidón, Oro Verde, Balandra, Mar Azul.

MAPA DEL CANTON MANTA, MANABÍ, ECUADOR.

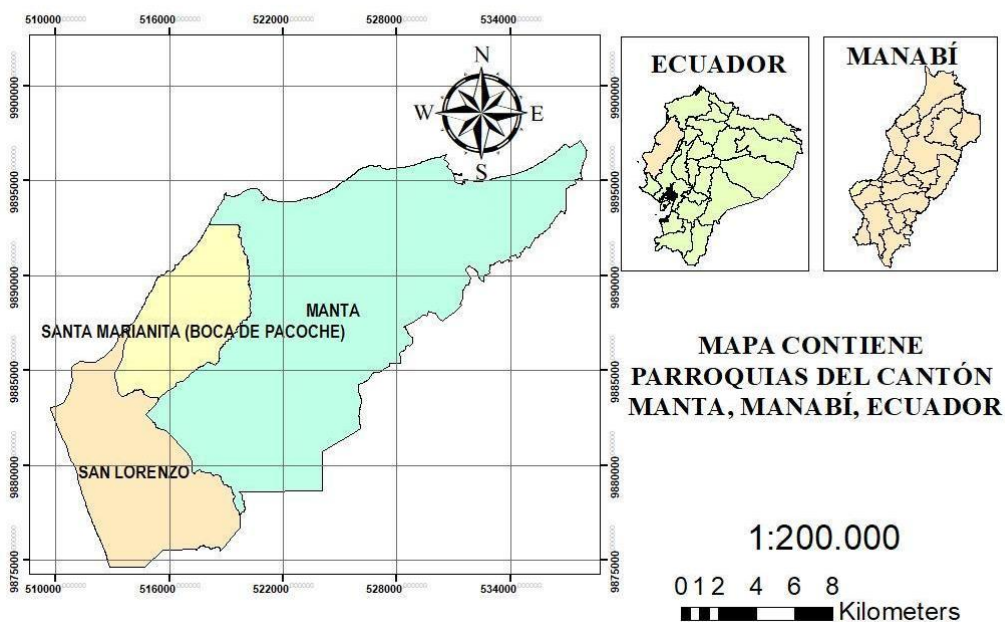


Figura 2: Mapa del cantón Manta. Ubicación geográfica

Fuente: ArcGIS. Elaborado por los autores

Es importante mencionar que Manta cuenta con una infraestructura turística variada, que va desde los establecimientos de hospedaje, restaurantes, bares, discotecas permitiendo que el territorio se convierta en un lugar muy visitado por los turistas; recalcar que hoy en día las exigencias de los turistas son más sofisticadas por ende los establecimientos de hospedaje se acoplan e innovan para la satisfacción de los huéspedes. Para la identificación de los hoteles primero se estableció de manera general el total de los establecimientos:

Tabla 3. Establecimientos de hospedajes

ALOJAMIENTO TURÍSTICO DEL CANTÓN MANTA

TIPOLOGÍA	CANTIDAD	CAPACIDAD
Hoteles	28	2 986
Hoteles apartamentos	1	150
Hoteles residencias	0	-

Hostales	68	3 222
Hostales residencias	4	154
Hosterías	7	138
Cabañas	0	-
Pensiones	2	32
Total	110	6.682

Fuente: Catastro de Alojamiento Manta (2022)

Fue necesario la identificación de la tipología de los alojamientos de Manta por lo que se evidencia que los hostales tienen mayor participación, seguido de los hoteles mientras que los otros establecimientos tienen entre uno a siete, por otro lado, no se cuenta con hoteles residenciales ni cabañas; determinando que los hostales y hoteles poseen mayor capacidad seguido entre estas dos tipologías hay una mínima diferencia y sin duda alguna son el soporte de la actividad hotelera de la ciudad de Manta puesto que ambos abarcan el 90% de la plaza. Justamente la mayor parte de infraestructura se encuentra asentada en la zona céntrica y urbe de la ciudad y, el restante se localiza en otros sitios como Santa Marianita y San Lorenzo principalmente.

De acuerdo a lo establecido Manta cuenta con una capacidad de 6682 plazas cuando su proyección anual asciende a 200.000, dadas éstas en el año 2018 (GAD Municipal de Manta) citado por (Zambrano, 2019) dando un promedio mensual de 16.666 turistas, determinando que la capacidad hotelera es limitada y más aún en las fechas de feriados donde los turistas optan por acampar o alojarse en residencias de familiares. Un aspecto que es importante mencionar dadas las temporadas altas (feriados), es que los habitantes ofertan habitaciones dentro de sus casas temporalmente para los visitantes, puesto que no logran conseguir hospedarse en hoteles debido a que están completamente ocupados.

Para la selección e identificación de los hoteles de la ciudad de Manta se revisó el reglamento de alojamiento turístico para poder establecer la categoría en donde se

seleccionaron los hoteles de 4 y 5 estrellas debido que son establecimientos que cumplen con los estándares de calidad habitaciones amplias y confortables, con una decoración lujosa y una serie de comodidades adicionales además de brindar un excelente servicio; también se realizó una revisión bibliográfica utilizando el (MINTUR, 2022) donde constan todos los emprendimientos como hoteles, hostales, restaurantes, etc. Se escogieron los hoteles que son los más representativos de la ciudad por su infraestructura, servicios y experiencia en el sector turístico.

Los hoteles seleccionados fueron en base a criterios como la tipología, categoría, operatividad y demanda aspectos importantes en el funcionamiento, por otra parte es esencial que los hoteles tengan afluencia permanente de clientes, por lo que la innovación es parte fundamental, en ella se puede lograr ventajas competitivas en el mercado, uno de los aspectos más relevantes que ha permitido la innovación tecnológica es la agilización de los tiempos para acceder y salir de las habitaciones, los procesos conocidos como check-in y check-out, en la actualidad hay empresas que permiten realizar esta acción de forma automática, sin necesidad de acudir a una ventanilla de administración esto es considerado una gran ventaja competitiva.

Analizado los datos de la planta hotelera fue necesario seleccionar los hoteles de 4 a 5 estrellas de la zona centro de la ciudad: Hotel Poseidón, Hotel Oro Verde, Hotel Manta Host, Hotel Balandra:

HOTEL MANTA HOST

El hotel Manta Host es un establecimiento de cinco estrellas de acuerdo a los reglamentos del MINTUR quien establece las categorías de los mismos según los servicios que presten y su calidad. Además, cuenta con premios que avalan su sistema como la Q de calidad y el premio Ekos mejor industria en la categoría Pymes. Mantahost Hotel está ubicado en la ciudad de Manta, ubicada en la provincia de Manabí en Ecuador, en la Costa del Pacífico. Es un hotel 5 estrellas ubicado directamente al pie del mar y lejos del ruido de la ciudad

El hotel cuenta con 100 habitaciones remodeladas, 72 habitaciones dobles, 26 habitaciones sencillas y 2 junior suite y cuenta con los siguientes servicios representados en el cuadro

HOTEL ORO VERDE

Por los servicios que presta el hotel Oro Verde es un establecimiento cinco estrellas, según el sistema de categorización del MINTUR, cabe recalcar que fue uno de los primeros hoteles de cinco estrellas en la ciudad.

Hotel cinco estrellas con vista al mar y la playa "El Murciélago" ubicado a sólo 10 minutos del aeropuerto. Actualmente el hotel cuenta con 82 habitaciones, 3 salones, 1 restaurante, 1 lobby-bar, 1 bar piscina, 1 gourmet deli, gimnasio, business center, áreas sociales para niños y adultos, y áreas de parking, además cuenta con servicios de primera calidad

HOTEL POSEIDON

De acuerdo al sistema de categorización del MINTUR el hotel Poseidón se le otorga la categoría de cinco estrellas ya que posee instalaciones modernas, servicios innovadores y de calidad.

El hotel Poseidón está ubicado en el Km 1. Av. 5, en la ciudad de Manta, es un hotel 5 estrella de primera categoría

HOTEL BALANDRA

De igual manera que los tres anteriores hoteles, Balandra es de categoría cinco estrellas según el MINTUR, de acuerdo a sus instalaciones, servicios ofertados y calidad.

Ubicado en la ciudad de Manta, Av. 7 y Calle 20 Barrio Córdova, está integrado por 26 cabañas tradicionales rodeadas de jardines tropicales y dos nuevas torres con 31 nuevas habitaciones lujosas y espaciosas con vista al mar y al jardín. Cuenta con diversos atractivos en sus instalaciones, como gimnasio, sauna, piscina, parqueaderos, una hermosa área para niños al aire libre, su túnel del amor y su salón privado para las cenas románticas de las parejas. La excelencia en el servicio distingue a su Restaurante – Bar "El Faro", reconocido por su exquisita gastronomía nacional e internacional.

Tabla 4. Resumen de datos de los hoteles

NOMBRE COMERCIAL	ACTIVIDAD	CATEGORÍA	LOGOTIPO	UBICACIÓN Y PÁGINA WEB
-----------------------------	------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

BALANDRA	Alojamiento	4 Estrellas		Avenida 7 y, Calle 20, Manta https://www.balandrahotel.com/en/
MANTA HOST	Alojamiento	4 Estrellas		KM. 1.5 Vía a Barbasquillo, Manta 130214 https://www.mantahosthotel.com/
ORO VERDE MANTA	Alojamiento	5 Estrellas		Malecón de Manta y calle 23, Manta 130213 https://www.oeverdemanta.com/es/
POSEIDÓN	Alojamiento	5 Estrellas		Km 1. a, Av. 5, Manta http://hotelposeidon-manta.com/
MAR AZUL	Alojamiento	4 Estrellas		Barrio El Murciélagu-Calle22 y, Av. Flavio Reyes, Manta 130802 http://www.marazulhotel.com.ec/

Fuente. Elaboración del autor

Los hoteles que fueron seleccionados son establecimientos que están ubicados en la zona costera de la ciudad de Manta, por su privilegiada ubicación estratégica y que les ha permitido posicionarse en el mercado hotelero de la misma manera han creado servicios vinculados al mar, a su vez establecer y desarrollar eventos que generen consumo en diferentes áreas como salones, restaurante, zonas recreativas entre otras, además las nuevas tecnologías, le están permitiendo crear un escenario completamente nuevo, tanto desde el lado de la oferta como el de la demanda.

Estos hoteles cuentan con diversos servicios que hacen acogedora la estadía como son servicios médicos, de belleza, audiovisuales, personal que habla idiomas

extranjeros, lavandería, planchado, botones, transfer in/out, taxi, todos estos buscan satisfacer las necesidades de los visitantes con el fin de hacer sentir que el huésped está en su hogar. Los precios de las habitaciones son entre 120 a 130 dólares americanos algunas incluyen desayunos, también cuentas con habitaciones para familias, matrimonio y discapacitados, la mayoría de los visitantes son nacionales, siendo la motivación de la estadía el 90% por negocios mientras que el 10% por recreación. Los hoteles cuentan con distintos departamentos como: gerencia, finanzas, ventas, relaciones públicas, recursos humanos, habitaciones, consejería, recepción, lavandería, alimentos y bebidas, meseros, chef, tienen el 10% de directivos y el 90% de operarios. En la aplicación de la ficha de caracterización aplicada a los hoteles Balandra, Manta Host, Poseidón y Oro verde se obtuvo los siguientes resultados

4.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA HOTELERA

Para la caracterización de la oferta hotelera se aplicó una entrevista al departamento de turismo del GAD Manta esto con el objetivo de describir mediante un análisis de los efectos generados en estos establecimientos a partir de la presencia del COVID-19, además para conocer cuáles son los hoteles actualmente operativos del cantón y establecer cuales formarán el estudio práctico de la investigación, una vez realizada la entrevista se determinó escoger cinco hoteles de la urbe del cantón considerando que de todos los establecimientos hoteleros actualmente se encuentran operativos los de 4 y 5, al final el estudio práctico se lo realizó en dos hoteles de 5 estrellas y tres de 4 estrellas que mostraron la predisposición de participar en el proceso investigativo brindando la información requerida de manera ágil, en estos se aplicó una ficha en la que se caracterizó sus servicios y operatividad.

4.1.1.1. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS GENERADOS POR EL COVID-19 EN EL SECTOR HOTELERO

Para la realización de esta actividad se empleó un cuestionario de entrevista (ver anexo 1) con 10 preguntas abiertas, estas fueron aplicadas al director municipal de turismo del GAD Manta y a los gerentes de los hoteles en estudio, a través de esta herramienta se pretendió conocer los efectos generados por la pandemia del

COVID-19, la operatividad de los hoteles actualmente, el apoyo brindado por la institución para minimizar los impactos, las medidas tomadas en estos establecimientos, entre otros aspectos que se analizan a continuación.

Tabla 5. Análisis de las entrevistas

Aspecto Evaluado	Análisis de los datos
Efectos generados por el covid-19 en el sector de hospedaje	La pandemia ocasionó una crisis económica y cierre de establecimientos de hospedajes causando el despido de trabajadores de acuerdo a las entrevistas aplicadas se conoció que una de las principales secuelas que ha generado la pandemia producida por el COVID-19 es la falta de liquidez producto de la reducida demanda de servicios, que ha repercutido en la desvinculación de la mano de obra, que en varios casos supera el 50% del personal registrado antes de la pandemia.
Cantidad de hoteles abiertos actualmente	De acuerdo a las entrevistas aplicadas la pandemia del covid-19 ha puesto en una difícil situación al sector turístico en el cantón Manta, de tal forma que, de los 121 establecimientos hoteleros registrados, actualmente se encuentran habilitados aproximadamente unos diez establecimientos para prestar el servicio de alojamiento en el cantón.
Hoteles que presentan el mayor número de operatividad	Se estableció, dentro de los muestreos realizados en diferentes fechas en el cantón, especialmente en los feriados nacionales, los hoteles de mayor categoría es decir aquellos de 5 y 4 estrellas son los que presentan mayor operatividad actualmente.
Capacidad de la planta hotelera	La capacidad hotelera del cantón supera las 8000 plazas por noche, estas por autorización del Comité de operaciones emergentes nacional y cantonal pueden ser puestas a disposición al 100% de su capacidad operativa.
Protocolos de actuación en el contexto del covid-19	Los entrevistados mencionaron que la Dirección municipal de turismo de Manta con la finalidad de fortalecer criterios de bioseguridad emprendió un proceso de socialización y capacitación del protocolo de bioseguridad para establecimientos de alojamiento durante la pandemia del COVID-19, el mismo que fue aprobado por el COE nacional. Además, manifiesta que muchos establecimientos consiguieron la distinción SAFE TRAVEL, un reconocimiento que obtienen los establecimientos que implementaron rigurosos procesos de bioseguridad para los procedimientos de alojamiento
Medidas impuestas para la operatividad de los hoteles	Una de las medidas impuestas por la autoridad local para que los hoteles pudiesen operar de acuerdo a lo mencionado los entrevistados es que esta institución previa a la reapertura de las actividades comerciales implementó mediante un trámite virtual y gratuito la emisión de un permiso de reapertura, a través del cual el empresario se comprometía a aplicar de manera exhaustiva los protocolos de bioseguridad autorizados por el COE nacional. Este permiso se obtuvo a través de la plataforma de portal ciudadano de Manta.

Dificultades presentadas al aplicar las medidas impuestas	Los entrevistado manifestaron que el sector de alojamiento de Manta está conformado por empresarios muy comprometidos en brindar un servicio de calidad y ahora bioseguro, por ende, si bien en sus principios existió resistencia, pero con el tiempo notaron que la implementación de las medidas de bioseguridad era la principal estrategia de atracción de mercados.
Medidas necesarias para reactivar la economía de los hoteles	En relación a esta pregunta los entrevistados mencionaron que una de las principales medidas para ayudar al sector hotelero de Manta a hacer frente a esta crisis es una reforma clara y concisa a ley humanitaria dispuesta por el gobierno central al inicio de la pandemia.
Elementos o aspectos innovadores desarrollado por los hoteles para la reactivación económica	Los entrevistados expresaron que uno de los tipos de innovación que se está desarrollando es el uso de la tecnología en menús, cartas/catálogos de precios por medio de códigos QR para evitar el contacto. Adicional de manejar el protocolo de limpieza y bioseguridad que se requiere por el tema de prevención por COVID-19.
Valoración de la competitividad y estrategias comerciales en los hoteles	Considerando esta variable los entrevistados ha manifestado que por la pandemia generada por el COVID-19 la valoración que se está dando sobre competitividad en los hoteles es la accesibilidad de los precios de los servicios que son altamente accesible por lo que las estrategias de captación y comunicación están directamente enfocado a los grupos y su capacidad económica de pago esto está siendo condicionada por la generación de caja, en mucha menor medida. Por lo que el 70% del sector hotelero de la ciudad, en la actualidad no se encuentra en su mejor momento, puesto que producto de la crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19 el sector turístico se ha visto seriamente afectado.

Fuente: Elaboración del autor

Ante lo expuesto y datos obtenidos de las encuestas se pudo determinar que los establecimientos de hospedajes cuenta con varios servicios es importante mencionar que el sector hotelero se vio afectado ante la situación del Covid-19, por lo que fue un aspecto de gran incidencia en el comportamiento turístico del cantón, provincia, país y a su vez en el mundo. Mediante dichas encuestas también se comprobó el desempleo en estos establecimientos debido al cierre de los hoteles temporalmente, sin embargo, con el fin de proponer nuevas formas de trabajo e implementos de seguridad para seguir con la actividad turística dando así suministros como: Alcohol en gel, Señalización, Termómetro digital, Bandejas de desinfección, Alcohol líquido entre otros., para de esta manera poder seguir laborando con normalidad, sin dejar las nuevas normas y leyes establecidas para no seguir incrementando el nivel de afectados por la pandemia.

Entre las estrategias que los hoteles han optado en ofertar son las promociones en las redes sociales de igual forma que los servicios mediante promociones de fin de semana considerando las restricciones de salidas dadas los fines de semana, así también ofrecen servicios al acceso de sus instalaciones cancelando un precio especial durante el día. En lo que a competitividad se refiere se está empleando alianzas con sectores afines, principalmente con agencias de viaje, asegurando que los clientes se sientan cómodos y seguros al momento de seleccionar los productos y servicios y al mismo tiempo genera su fidelización con la empresa. Además de existir una alta rivalidad en el segmento producto servicios- seguridad e higiene que ofrecen.

En relación a las entrevistas realizadas se puede concluir que el sector hotelero del cantón Manta al igual que la mayoría del sector turístico del país se ha visto gravemente afectado por la pandemia generada por el COVID-19, la dirección de turismo como entidad cantonal ha generado varias acciones encaminadas a reactivar este importante sector, sin embargo, las consecuencias generadas por la pandemia han dejado secuelas incorregibles en algunos hoteles, especialmente aquellos de 1,2 y 3 estrellas que han sido los más afectados. Los hoteles de lujo, es decir aquellos de 4, y 5 estrellas han demostrado una mayor capacidad de resiliencia con respecto a los efectos que ha causado la pandemia, esto se debe a que al ser grandes establecimientos en todo ámbito han tenido mayor capacidad para enfrentar este reto, lo que ha permitido que ahora sean una de los primeros sectores en reactivarse de manera progresiva.

4.1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES DE LA URBE DE MANTA

Considerando las entrevistas realizadas en el apartado anterior se decidió establecer para el estudio práctico cinco hoteles de la urbe de Manta (selección de los hoteles) pertenecientes a la categoría de cuatro y cinco estrellas, entre estos se encuentran el hotel Manta host, Poseidón, Oro verde, Balandra y Mar azul, de estos dos son de cinco estrellas y tres de cuatro estrellas, para definir las características de cada uno de estos establecimientos hoteleros, se aplicó una ficha de caracterización (ver anexo 2), la misma que se especifica en los siguientes apartados.

- HOTEL MANTAHOST

El Mantahost Hotel está situado frente al océano, a sólo 4 km de la ciudad de Manta, luego de 10 años la empresa manabita Mantahost S.A. determinó no renovar contrato con la marca internacional Howard Johnson. Con ello cambió el nombre comercial a Mantahost Hotel. Manejándose con los mismos accionistas, lleva ese nombre por Manta que es una ciudad con hospitalidad y turismo. El hotel ofrece a sus clientes, socios y colegas una variedad de gastronomía; se encuentra al pie del mar y ofrece alojamiento con balcón y vistas al océano Pacífico.

Entre los servicios con los que cuenta se encuentra una piscina al aire libre, las habitaciones del Mantahost Hotel presentan una decoración lujosa, todas incluyen aire acondicionado, TV por cable y wifi gratuito. También hay servicio de habitaciones todos los días, las 24 horas, en el hotel se puede jugar al tenis. Por otra parte, la piscina al aire libre se encuentra frente al océano y goza de vistas panorámicas, el restaurante del hotel sirve un desayuno buffet diario y platos regionales e internacionales para la cena, en el bar del vestíbulo se ofrece una bebida de bienvenida gratuita y cócteles exóticos, además cuenta con aparcamiento privado gratuito y está a 15 minutos en coche del aeropuerto Eloy Alfaro de Manta, se proporciona servicio de traslado bajo petición. En la siguiente figura se señalan las generalidades del hotel.

Tabla 6. Características del hotel Mantahost.

MANTAHOST HOTEL	
GERENTE/ADMINISTRADOR	Mg. Kay Marquardt
CATEGORÍA	4 estrellas
DIRECCIÓN	Km. 1.5 Vía Barbasquillo.
CONTACTO	<ul style="list-style-type: none"> - mantahosthotel@gmail.com - 05 – 267 – 7503 - http://www.mantahosthotel.com
INFRAESTRUCTURA	11 pisos 100 habitaciones
CAPACIDAD	244 pax
AÑOS DE OPERACIÓN	10 años
SEGMENTO	Familiar
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios médicos - Servicio de habitación - Servicios audiovisuales - Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias - Servicios médicos para emergencias - Servicio telefónico

<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de lavandería - Servicio de planchado - Servicio de alimentos y bebidas a la habitación - Servicio de Botones - Valet parking - Transfer in / out - Taxi - Servicios audiovisuales - Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación - Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas - Garantía de servicios - Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente - Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher) - Sillas de ruedas disponibles para el huésped - Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra) - Personal bilingüe que brinda servicio las 24H. 	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

PERSONAL	83 trabajadores
-----------------	-----------------

Elaborado por: El autor.

De acuerdo a la información expuesta en la tabla 6 el Mantahost hotel es un establecimiento hotelero de lujo de categoría 4 estrellas de acuerdo con la clasificación que rige en el país, este hotel posee una estructura de once pisos con un total de 100 habitaciones y tiene capacidad para hospedar a 244 personas, el segmento al que están dirigidos sus servicios es un segmento familiar, este hotel cuenta con dos distinciones una otorgado por Tripadvisor denominado Travellers' Choice que premia a los establecimientos turísticos que obtienen los mejores comentarios en esta plataforma, y la otra distinción es la que otorga el Ministerio de turismo denominada "Q" de calidad turística en la que se garantiza que el establecimiento cumple con la seguridad, calidad y profesionalidad.

El establecimiento actualmente posee un personal operativo de ochenta y tres personas divididos en diferentes áreas, existe un gerente, el departamento de finanzas está compuesto por cinco personas, el departamento de ventas por tres, en el departamento de recursos humanos trabajan tres personas, el departamento de habitaciones está constituido por catorce miembros, la recepción por nueve y la gobernanza por doce trabajadores, además existen tres botones, en el departamento de lavandería trabajan tres personas, existe un chef, diecisiete cocineros y doce meseros.

Entre las estrategias de marketing que el establecimiento lleva a cabo se encuentran la fidelización de los clientes, algunos proyectos entre los que destacan

el de “Socio Amigo” en el cual los huéspedes pueden registrarse por medio de la página web y así acceder a descuentos y promociones en los servicios, la elaboración de nuevos productos de variedad integrando los intereses de los segmentos y las ofertas de descuentos a clientes recurrentes.

Luego de establecer las características generales del hotel Mantahost, se puede señalar que este hotel es uno de los más influyentes del sector hotelero del cantón, cuenta con la mayoría de los servicios que un hotel de lujo debería brindar, además es necesario recalcar que su planta de recursos humanos es amplia dada gran cantidad de instalaciones con las que cuenta y la demanda de turistas que reciben habitualmente, este establecimiento es uno de los pocos que han visto la pandemia causada por el COVID-19 como una oportunidad para generar productos más innovadores y personalizar sus servicios.

- **HOTEL POSEIDÓN**

El hotel Poseidón está muy bien situado a unos pasos de la playa de la ciudad en el Km 1. Av. 5, en la ciudad de Manta, hace más de cuatro años empezó a construirse con inversión canadiense y ecuatoriana en el sector Barbasquillo, se encuentra ubicado frente al mar, cuenta con varias habitaciones todas debidamente adecuadas, su estructura física se caracteriza por la representación de un barco, además también ofertan condominios con una, dos y tres habitaciones correctamente amobladas. En este hotel se oferta además el servicio de alimentos y bebidas, ofrece piscina infinita al aire libre con vistas diáfanas al mar y servicio gratuito de enlace con el aeropuerto de Manta en ambas direcciones, proporciona wifi gratuita en todas las instalaciones.

Las habitaciones del hotel Poseidón presentan una bonita decoración en tonos alegres, disponen de baño privado con artículos de aseo gratuitos, mini bar, caja fuerte, TV de pantalla plana vía satélite y aire acondicionado. Algunas tienen balcón con vistas al mar, además alberga un bar restaurante que sirve excelente cocina local, cuenta con piscina al aire libre, bañera de hidromasaje, centro de fitness, con vistas al mar, todo de acceso gratuito. El Hotel Poseidón dispone de recepción 24 horas con consigna de equipaje gratuita y cuenta con aparcamiento privado gratuito, en la siguiente tabla se expresan las generalidades del establecimiento.

Tabla 7. Características del hotel Poseidón.

HOTEL POSEIDÓN	
GERENTE/ADMINISTRADOR	Ing. Esteban Fiallo
CATEGORÍA	5 estrellas
DIRECCIÓN	Km. 1.5 Vía Barbasquillo.
CONTACTO	- 05 – 500 – 2800
	- reservaciones@hotelposeidon-manta.com
	- http://hotelposeidon-manta.com
INFRAESTRUCTURA	21 pisos
	40 habitaciones
CAPACIDAD	100 pax
AÑOS DE OPERACIÓN	2 años
SEGMENTO	Todo tipo
SERVICIOS	- Servicio de habitación
	- Servicios audiovisuales
	- Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias
	- Servicios médicos para emergencias
	- Servicio telefónico
	- Servicio de lavandería
	- Servicio de planchado
	- Servicio de alimentos y bebidas a la habitación
	- Servicio de Botones
	- Transfer in / out
	- Taxi
	- Servicios audiovisuales
	- Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación
	- Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas
- Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	
- Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	
- Sillas de ruedas disponibles para el huésped	
- Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)	
- Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.	
PERSONAL	99 personas

Elaborado por: El autor.

De acuerdo a la tabla 7 el hotel Poseidón es un hotel de lujo calificado como 5 estrellas que se encuentra en la urbe de Manta su infraestructura está compuesta por un edificio de veintiún pisos, cuenta con 40 habitaciones entre dobles, matrimoniales y suites y una capacidad de pernoctación de 100 pax, cuenta con varios servicios especificado en la tabla anterior, el segmento al que está dirigida su oferta es un segmento variado que incluye demanda de todo tipo, además posee una certificación turística otorgada por Booking.com.

El hotel está compuesto por un personal de dieciocho trabajadores distribuidos de la siguiente manera, un gerente, el departamento de finanzas como el de ventas poseen un personal de tres personas respectivamente, la recepción cuenta con dos

personas y la gobernanza con cinco, además cuenta con dos botones, una persona en el departamento de lavandería y un chef, en este caso no cuentan con meseros ni cocineros. En relación a las estrategias que el establecimiento lleva a cabo para llegar a su público objetivo, se encuentran la estrategia de marketing digital, dar a conocer los diferentes puntos que maneja el hotel para la satisfacción de todos los clientes, la promoción y comercialización de los productos y servicios ofertados y el mantenimiento de la presencia de plataformas con el fin de evitar aglomeraciones.

Este establecimiento hotelero es uno de los de mayor reconocimiento dentro de la provincia, aunque su infraestructura es amplia su capacidad de pernoctación, así como su recurso humano es limitado de acuerdo a la información proporcionada por el establecimiento, cuenta con los servicios necesario de acuerdo a su categorización, es un hotel relativamente nuevo en relación a los años de operación con los demás establecimientos estudiados, sin embargo ha tenido un gran crecimiento y eso le ha permitido posicionarse como uno de los mejores del cantón.

- HOTEL ORO VERDE

En el año 1998 se inauguró el Hotel Oro Verde Manta, actualmente cuenta con una proyección de 21 años de experiencia es el referente de turismo y gastronomía en la provincia de Manabí. El Hotel Oro Verde goza de una ubicación ideal frente al océano Pacífico, a solo 2 km del aeropuerto Eloy Alfaro, ofrece habitaciones cuidadosamente decoradas con conexión Wi-Fi gratuita, cuenta con una piscina al aire libre rodeada de tumbonas y un gimnasio bien equipado con pesas y equipo cardiovascular, también hay un parque infantil vallado con toboganes.

Todas las habitaciones del Oro Verde disponen de aire acondicionado, TV por cable, caja fuerte para ordenador portátil, minibar bien surtido y baño privado con secador de pelo, en la terraza al aire libre se encuentra el restaurante Buena Vista, con vistas panorámicas al Pacífico y al puerto de Manta. Este hotel tiene acceso directo a la playa de El Murciélagos y se encuentra a 5 minutos a pie del Museo Centro Cultural. El hotel sirve desayuno gratuito y dispone de cafetería informal, marisquería, un restaurante de cocina internacional, bar en el vestíbulo, gimnasio, spa, 2 piscinas exteriores (una de ellas infantil), parque infantil y aparcamiento gratuito, en la tabla 9 se establecen las generalidades del hotel.

Tabla 9. Características del hotel Oro verde Manta.

HOTEL ORO VERDE MANTA	
GERENTE/ADMINISTRADOR	Eco. Ricardo Ferri
CATEGORÍA	5 estrellas
DIRECCIÓN	Av. Malecón y calle 23
CONTACTO	<ul style="list-style-type: none"> - 052 – 269 – 200 - ovmta@oroverdehotels.com - www.oroverdemanta.com
INFRAESTRUCTURA	5 pisos en torre de habitaciones y 3 pisos en torre de suite 82 habitaciones
CAPACIDAD	82 pax
AÑOS DE OPERACIÓN	19 años
SEGMENTO	Familiar
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios médicos - Servicio de habitación - Servicios audiovisuales - Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias - Servicios médicos para emergencias - Servicio telefónico - Servicio de lavandería - Servicio de planchado - Servicio de alimentos y bebidas a la habitación - Servicio de Botones - Transfer in / out - Taxi - Servicios audiovisuales - Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación - Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas - Garantía de servicios - Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente - Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher) - Sillas de ruedas disponibles para el huésped - Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra) - Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.
PERSONAL	62 personas

Elaborado por: El autor.

En consecuencia, a lo manifestado en la tabla 9 es necesario señalar que el hotel Oro verde Manta de categoría 5 estrellas, se encuentra ubicado en la parte céntrica de Manta y pertenece a una cadena de hoteles distribuidos a lo largo del Ecuador, su infraestructura está constituida por dos torres, en una que cuenta con cinco pisos se encuentran ubicadas las habitaciones y en la otra constituida por tres pisos se encuentran las suites que posee el hotel, en total el hotel tiene ochenta y dos habitaciones, con capacidad para hospedar a 82 pax, el segmento al que está dirigida su oferta es un segmento familiar, este hotel cuenta con tres distinciones de calidad otorgados por Tripadvisor, Booking y la “Q” de calidad que otorga el Ministerio de Turismo.

En relación al personal que labora en el establecimiento, este hotel cuenta con sesenta y dos personas laborando, distribuidas de la siguiente manera, dos personas trabajan en la gerencia, el departamento de finanzas está compuesto por siete personas, el departamento de ventas por cuatro trabajadores, en el departamento de recursos humanos trabajan dos personas, en el departamento de habitaciones siete, en la recepción y gobernanza ocho y siete respectivamente, además en el departamento de lavandería laboran tres personas, cuentan con un chef, cuatro cocineros, diez meseros y siete ayudantes.

Entre las estrategias que este hotel emplea para atraer clientes se encuentra la calidez, amabilidad, y atención personalizada del personal, buscan aumentar la percepción de los huéspedes sobre el valor y calidad de la cadena, así como de cada una de las propiedades individuales de Oro Verde Hotel, para captar una mayor participación del mercado turístico en Ecuador, además capacitan frecuentemente al personal para captación y retención del segmento de mercado y posicionan la marca y slogan de la empresa.

El hotel Oro verde al pertenecer a una reconocida cadena de establecimientos hoteleros del Ecuador cuenta con un gran prestigio que lo han posicionado como uno de los mejores hoteles para vacacionar en familia, este establecimiento cuenta con varios años de trayectoria en el cantón y en el país, cuenta con una amplia infraestructura que le permite brindar al turista servicios de alta calidad y diversificar la oferta recreativa con la que cuenta, además a esta cadena hotelera le antecede una gama amplia de servicios con altos estándares de calidad.

- HOTEL BALANDRA

El hotel Balandra se encuentra ubicado en la ciudad de Manta, Av. 7 y Calle 20 Barrio Córdova, está catalogado como el hotel más premiado de la ciudad en brindar servicios de excelencia, por décadas se ha convertido en un icono de los manabitas por ser único de su tipo en la ciudad de Manta, con dos ambientes, integrados por 26 cabañas tradicionales rodeados de hermosos jardines tropicales y dos nuevas torres con 31 nuevas habitaciones lujosas y espaciosas con vista al mar y al jardín.

Cuenta con diversos atractivos en sus instalaciones, como gimnasio, sauna, piscina, parqueaderos, una hermosa área para niños al aire libre, su túnel del amor y su salón privado para las cenas románticas de las parejas. La excelencia en el servicio distingue a su Restaurante – Bar “El Faro”, reconocido por su exquisita gastronomía nacional e internacional. Los turistas y empresarios lo prefieren para sus eventos sociales y reuniones de negocios, por distinguirse en su atención personalizada, el confort de sus salones y el cuidado del más mínimo detalle en sus celebraciones. A continuación, se detallan sus generalidades.

Tabla 10. Características del hotel Balandra.

HOTEL BALANDRA	
GERENTE/ADMINISTRADOR	Ing. Paúl Andrade
CATEGORÍA	4 estrellas
DIRECCIÓN	Avenida 7 y calle 20
CONTACTO	- 05 – 2620 – 545
	- ventas@balandrahotel.com
	- www.balandrahotel.com
INFRAESTRUCTURA	5 pisos
	57 habitaciones
CAPACIDAD	74 pax
AÑOS DE OPERACIÓN	23 años
SEGMENTO	Familiar
SERVICIOS	- Servicios médicos
	- Servicio de habitación
	- Servicios audiovisuales
	- Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias
	- Servicios médicos para emergencias
	- Servicio telefónico
	- Servicio de lavandería
	- Servicio de planchado
	- Servicio de alimentos y bebidas a la habitación
	- Servicio de Botones
	- Transfer in / out
	- Taxi
	- Servicios audiovisuales
	- Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación
	- Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas
- Garantía de servicios	
- Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	
- Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	
- Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)	
PERSONAL	57 personas

Elaborado por: El autor.

De acuerdo a la tabla 10 el hotel Balandra es un hotel de cuatro estrellas, su infraestructura está compuesta por un edificio de cinco pisos con cincuenta y siete

habitaciones, y capacidad para hospedar a 74 pax, este hotel tiene veintitrés años de experiencia brindando el servicio de alojamiento en el cantón, está dirigido a un segmento familiar, aunque tiene una fuerte inclinación por el turismo ejecutivo de carácter nacional e internacional, cuenta con varios reconocimientos como el otorgado por Tripadvisor, la Q calidad del MINTUR y el detecta hotel que es un comparador de hoteles del mismo nombre, que premia a los establecimientos mejor valorados en su web.

El personal que labora en el establecimiento suma treinta y tres personas, que se distribuyen en diferentes departamentos de la siguiente manera, existe un gerente, el departamento de finanzas cuenta con cinco personas, el departamento de ventas con tres, el departamento de relaciones públicas y recursos humanos cuentan con una persona cada uno, en la conserjería laboran seis personas, la recepción está compuesta por cuatro personas, además existen seis camareras, dos botones y en el departamento de lavandería laboran cuatro personas.

Entre las estrategias que el cliente lleva a cabo se encuentra satisfacer las expectativas de sus principales clientes (empleados, huéspedes, y empresarios); además aprovechar las oportunidades de paquetes turísticos, de negocios, abrir nuevos mercados en el exterior e incentivar el lanzamiento de nuevos e innovadores productos y servicios que contribuyan al bienestar de todos sus clientes. Brindar un servicio personalizado, cuidando cada detalle con amabilidad, trabajar con constancia, sencillez y ética personal y poseer un espíritu de superación continua y desarrollo armónico de la cartera de productos que se ofertan.

Este establecimiento hotelero tiene varios años de funcionamiento en el cantón, cuenta con una óptima infraestructura y su planta operativa responde a estas necesidades, a pesar de los años de trayectoria recientemente este hotel ha experimentado un reconocimiento en el mercado lo que ha repercutido en el crecimiento de la demanda con la que cuenta, de todos los establecimientos estudiados se puede resaltar la claridad de las estrategias que el hotel lleva a cabo para captar la atención del mercado, la misma que se basa en un servicio personalizado para cada cliente y en la constante preparación del personal.

- HOTEL MAR AZUL

El hotel Mar Azul se encuentra ubicado en la zona comercial y de entretenimiento (zona turística, pesquera, gastronómica, de negocios, restaurantes, bares y discotecas) de la ciudad de Manta. Las instalaciones se encuentran a 15 minutos del aeropuerto "Eloy Alfaro" de Manta, hotel Mar azul, ofrece a sus huéspedes habitaciones con facilidades y servicios de un hotel 4 estrellas con el fin de garantizar una cómoda e inolvidable estadía. También, cuentan con servicio de traslado aeropuerto-hotel o viceversa bajo pedido del cliente.

Este hotel sin pretensiones se encuentra en una concurrida zona comercial. Las habitaciones, decoradas con sencillez, disponen de Wi-Fi gratis, televisión de pantalla plana y mini nevera. El hotel sirve desayuno buffet gratuito y tiene un restaurante informal, salones de eventos, jardín, zona de estar a la sombra y piscina exterior con terraza y tumbonas. En la siguiente figura se establecen las principales características de este establecimiento hotelero.

Tabla 11. Características del hotel Mar Azul.

HOTEL MAR AZUL	
GERENTE/ADMINISTRADOR	Lcdo. Andrés Vinicio Aray Miranda
CATEGORÍA	4 estrellas
DIRECCIÓN	Barrio El Murciélago-Calle22 y, Av Flavio Reyes, Manta 130802
CONTACTO	<ul style="list-style-type: none"> - (05) 262-9455 - @marazulhotel.com.ec - www.marazulhotel.com
INFRAESTRUCTURA	3 pisos 40 habitaciones
CAPACIDAD	29 pax
AÑOS DE OPERACIÓN	7 años
SEGMENTO	Ejecutivo
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios médicos - Servicio de habitación - Servicios audiovisuales - Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias - Servicios médicos para emergencias - Servicio telefónico - Servicio de lavandería - Servicio de planchado - Servicio de alimentos y bebidas a la habitación - Servicio de Botones - Transfer in / out - Taxi - Servicios audiovisuales

	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación - Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas - Garantía de servicios - Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente - Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher) - Sillas de ruedas disponibles para el huésped - Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)
PERSONAL	25 personas

Elaborado por: El autor.

Según lo manifestado en la tabla 11 el hotel Mar azul es un establecimiento catalogado como cuatro estrellas, su infraestructura está compuesta por un edificio de tres pisos, con cuarenta habitaciones y capacidad para hospedar a 29 pax, este establecimiento tiene siete años al servicio turístico del cantón, su segmento está dirigido especialmente al turismo ejecutivo y empresarial, este hotel cuenta con una distinción, la cual se denomina Tourcert que califica a destinos y establecimientos turístico a través de la implementación de prácticas sostenibles.

En relación al personal del establecimiento, existen veinticinco personas laborando en el hotel, las mismas están distribuidas de la siguiente manera, un gerente, cuatro empleados en el departamento de finanzas, tres en el departamento de ventas, el departamento de relaciones públicas y recursos humanos cuentan con un empleado cada uno, existen dos conserjes y un recepcionista, además cuentan con cinco camareras, dos botones, cuatro personas en la lavandería y un chef. Entre las estrategias internas con las que cuenta el establecimiento se encuentran las medidas de protección del medio ambiente en sus diversas actividades y productos, servicios integrales con calidez y calidad a todos los huéspedes y clientes, haciendo de la excelencia su carta de presentación, además distribuyen la información en páginas web y redes sociales.

Finalmente se puede señalar que los establecimientos hoteleros evaluados cuentan con servicios similares que los catalogan como hoteles de lujo de acuerdo a normativa vigente, estos establecimientos están dirigidos en su mayoría a segmentos familiares con una fuerte inclinación por el segmento ejecutivo-empresarial al poseer instalaciones acordes para desarrollar turismo de reuniones, el personal varía de acuerdo a las instalaciones que cada uno posee y a las necesidades de cada establecimiento, con respecto a las estrategias de la

empresa, en su mayoría están enfocadas en la diferenciación del servicio a través de la personalización y la utilización del marketing digital para llegar al público objetivo.

Este hotel es uno de los que cuenta con la más reducida infraestructura turística en comparación con los demás establecimientos estudiados, es el segundo con menos trayectoria en el cantón, a diferencia de los demás este se especializa en el turismo de reuniones la infraestructura para abarcar esta clase de eventos con las que cuenta, además es necesario recalcar que su capacidad de pernoctación es limitada, en relación a sus servicios cuenta con una amplia gama de estos para considerarse un hotel de categoría 4 estrellas.

Fue importante identificar la operatividad y organización de los hoteles de manera generalizada, enfatizando la parte operativa (ver tabla 12):

Tabla 12. Departamentos de los hoteles		
HOTELES		ÁREAS
BALANDRA		<u>Dpto. ama de llaves</u> <u>Dpto. de recepción</u> Dpto. de alimentos y bebidas
MAR AZUL		<u>Dpto. de ama de llaves</u> <u>Dpto. de recepción</u> Dpto. de alimentos y bebidas
AQUAMARINA		<u>Dpto. de alojamiento</u> <u>Dpto. de ama de llaves</u> <u>Dpto. de recepción</u> Dpto. de alimentos y bebidas
MANTA HOST		<u>Dpto. de ama de llaves</u> <u>Dpto. de recepción</u> Dpto. de alimentos y bebidas

ORO VERDE MANTA		<u>Dpto. de operaciones</u> <u>Dpto. de habitaciones</u> Dpto. de alimentos y bebidas <u>Dpto. de recepción</u>
POSEIDÓN		<u>Dpto. de alojamiento</u> <u>Dpto. de ama de llaves</u> <u>Dpto. de recepción</u> Dpto. de alimentos y bebidas

Fuente: Elaboración del autor

Se evidenció que los hoteles identificados tienen la misma estructura organizacional basándose en los diferentes tipos de departamentos que hacen que el establecimiento tenga una eficacia entorno a la oferta hotelera, departamentos de gestión que van desde las áreas estratégicas, de servicio, áreas operacionales y también se incluyen las áreas de apoyo. En la tabla presentada se logró identificar la estructura operativa de los hoteles seleccionados y se logra evidenciar que todos tienen la misma similitud, los departamentos de estos alojamientos trabajan de forma coordinada y sin ello no tuviera una gestión adecuada y la empresa hotelera no funciona de la misma manera.

4.1.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Luego de determinar las características principales de los hoteles en estudio y determinar la iniciativa pública en relación a la respuesta generada por la crisis sanitaria a través de la aplicación de determinadas herramientas que sirvieron de base fundamental para obtener la información, se procede a realizar un análisis FODA en el que se evaluarán los factores internos como las fortalezas y debilidades y los factores externos constituidos por las oportunidades y amenazas, en figura 4.6 que se expone a continuación se señalan los factores identificados.

Tabla 13. Factores internos y externos.

FACTORES INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de un protocolo de bioseguridad para los establecimientos hoteleros. 2. Contar con la distinción SAFE TRAVEL. 3. Empresarios comprometidos en brindar un servicio de calidad y bioseguro. 4. Ubicación estratégica de los hoteles. 5. Asociatividad hotelera empresarial. 6. Excelente infraestructura hotelera. 7. Altos estándares en la aplicación de protocolos de bioseguridad. 8. Posicionamiento de mercado establecido de los hoteles en estudio. 9. Elevados estándares de calidad en el servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdidas económicas relevantes debido a la pandemia del COVID-19. 2. Desvinculación de la mano de obra. 3. Reducción de la fuerza de trabajo. 4. Estrategias desarrolladas poco innovadoras. 5. Estrategias de reactivación turística internas pos pandemia no definidas. 6. Bajos precios para hacer frente a la competencia. 7. Precios no accesibles para todo tipo de segmento.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de instituciones de educación superior con carreras vinculadas a la hotelería y el turismo. 2. Disponibilidad de recurso humano en áreas afines a la hotelería. 3. Administración pública comprometida con el desarrollo hotelero. 4. Destino turístico con alta demanda por la variedad de tipologías turísticas presentes. 5. Ubicación estratégica del destino. 6. Buena conectividad nacional e internacional. 7. Crecimiento de la inversión en el sector. Hotelero. 8. Conformación del comité técnico de reactivación turística de Manta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de la demanda de servicios de hospedaje ocasionada por la pandemia del COVID-19. 2. Endurecimiento de las restricciones por el aumento de contagios por COVID-19. 3. Refinanciamiento de deudas con entidades bancarias. 4. Políticas públicas estatales de reactivación post pandemia poco esclarecidas. 5. Intereses bancarios en aumento.

Elaborado por: El autor.

De acuerdo a la tabla 13 entre los factores internos más destacados producto de la caracterización y el análisis bibliográfico de los hoteles en estudio desarrollado en los aparatos anteriores, se puede señalar la presencia de protocolos de bioseguridad diseñados y aprobados por la autoridad competente y altos estándares de aplicación del mismo en los establecimientos hoteleros evaluados, lo que ha generado mayor confianza de la demanda y se ha establecido como una de las principales estrategias para atraer clientes, esto además ha conllevado a que estos establecimientos obtengan la certificación SAFE TRAVEL como destino bioseguro, entre los aspectos geográficos se puede señalar la ubicación estratégica que poseen estos establecimientos al ubicarse en la línea costera del cantón, adicionalmente es necesario señalar el compromiso de los empresarios por formar un turismo de calidad y bioseguro, lo que ha conllevado a que estos hoteles brinden verdadero servicios con estándares de calidad y se posicionen en el mercado por encima de otros de menor o igual categoría.

Entre los aspectos internos negativos que se pueden señalar se encuentran las innumerables pérdidas económicas que ha dejado la restricción de movilidad causada por el COVID-19, además del despido de mano de obra lo que ha repercutido en la disminución de la fuerza laboral y de trabajo de los hoteles, adicionalmente se evidencia una definición poco visible de estrategias de reactivación y de atracción del mercado.

De los factores externos positivos y negativos que influyen en los establecimientos en estudio se puede identificar la presencia de instituciones de educación superior que ofertan carreras afines a la hotelería lo que ha generado la disponibilidad de profesionales de estas áreas, además se evidencia que la municipalidad se encuentra comprometida con la reactivación turística de la zona, un aspecto importante de recalcar es que dada la ubicación estratégica del destino este posee varias tipologías turísticas en desarrollo como el turismo de cruceros, de negocios, de sol y playa, entre otros, lo que le permite una mayor dinamización de la economía, otros aspectos a señalar es la conectividad aérea, marítima y terrestre que el destino posee, lo que repercute en el crecimiento de la inversión. Entre los factores negativos se pueden enumerar la disminución de la demanda debido a la restricción de movilidad ocasionada por la pandemia, los establecimientos hoteleros han optado por refinanciar deudas bancarias por la escasa liquidez que se ha obtenido en este año, además del aumento de los intereses bancarios, finalmente se ha determinado que la gestión estatal no ha definido políticas claras para la reactivación económica del país.

Luego de identificados los factores internos y externos que conformarán el análisis estratégico se procedió a ponderar estos factores a través de una matriz FODA en la que se definieron los factores con valores en el que uno representa el valor más bajo y tres el más alto de acuerdo al nivel de concordancia entre cada factor, los factores con mayor puntuación que se obtuvieron se detallan a continuación.

Tabla 14. Factores internos y externos de mayor relevancia.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZA	Ubicación estratégica de los hoteles
DEBILIDAD	Pérdidas económicas relevantes debido a la pandemia del COVID-19
FACTORES EXTERNOS	

OPORTUNIDAD	Destino turístico con alta demanda por la variedad de tipologías turísticas presentes
AMENAZA	Disminución de la demanda de servicios de hospedaje ocasionada por la pandemia del COVID-19

Elaborado por: El autor.

En función a los factores internos y externos más relevantes identificados a través de la matriz FODA se procede a desarrollar el problema y la solución estratégica de la investigación.

4.1.2.1. PROBLEMA ESTRATÉGICO

Mediante el análisis estratégico se estableció el problema estratégico: si en los hoteles seleccionados persiste la problemática de la falta de estrategias de innovación sumado al déficit de la demanda de servicios de hospedaje ocasionada por la pandemia del COVID-19, teniendo en cuenta las pérdidas económicas relevantes que está ha dejado y, aunque se disponga de una ubicación estratégica de los hoteles no se podrá aprovechar plenamente el destino turístico con alta demanda por la variedad de tipologías turísticas presentes.

4.1.2.2. SOLUCIÓN ESTRATÉGICA

Utilizando plenamente la ubicación estratégica de los hoteles, para aprovechar el destino turístico con alta demanda por la variedad de tipologías turísticas, se realizarán propuestas que minimicen los efectos generados por la disminución de la demanda de servicios de hospedaje ocasionada por la pandemia del COVID-19 y superen las pérdidas económicas relevantes que está ha dejado.

4.1.2.3. ESTRATEGIAS

De acuerdo al desarrollo de la matriz FODA además de identificar los factores internos y externos, se realizó una sumatoria por cuadrantes para identificar las estrategias que se deben implementar en el destino, en el caso del área de estudio el cuadrante con mayor puntuación fue el primero que corresponde a estrategias ofensivas que están encaminadas a utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, para ello se proponen las siguientes estrategias.

- Hacer uso de empresas de intermediación como operadores y agencias de viajes para aprovechar la conectividad y generar un mayor flujo de clientes.

- Forjar alianzas estratégicas con instituciones de educación superior con miras de generar planes que fomenten la reactivación turística del sector hotelero.
- Diseñar un plan que contenga de manera clara las estrategias que el establecimiento pretende llevar a cabo para generar ventajas competitivas.
- Establecer un plan de marketing concreto que permita atraer la mayor cantidad de clientes posibles.
- Analizar a profundidad el tema de la competitividad turística para generar acciones que permitan potencializar esta importante variable.
- Generar acciones innovadoras que le den la oportunidad a los establecimientos hoteleros de superar la crisis generada por la pandemia del COVID-19.

4.2. ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS

Es necesario conocer cuáles son las innovaciones y la competitividad que aplican las empresas para lo cual se recopiló información a través de la aplicación de un cuestionario de encuestas a los gerentes de cada hotel, para el análisis de la información se utilizó como herramienta la matriz de perfil competitivo con el fin de identificar el nivel de competitividad de los hoteles referenciados.

4.2.1. ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE INNOVACIONES EN LOS HOTELES DE MANTA.

Para el análisis de los tipos de innovaciones que emplean los hoteles de estudio de Manta se aplicaron encuestas a los gerentes de los mismos (Anexo 1.), este paso es de suma importancia para poder identificar las estrategias de trabajo que las empresas turísticas han tenido que adoptar debido a la emergencia sanitaria por la que atraviesa el mundo.

Se estructuraron 21 preguntas abiertas con base a criterios acordes al contexto actual como manejo el manejo de bioseguridad para los clientes y entre empleados, estrategias actuales entre otros.

4.2.1.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A GERENTES

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los cinco gerentes de los hoteles de estudio en la investigación.

Tabla 15. Análisis de la entrevista

Análisis de la entrevista		
Hoteles	Gerente/ Administrador	Descripción
Hotel Poseidón	Ing. Esteban Fiallo Reyes	<p>Se determinó que los principales efectos de la pandemia del 2020 en la operatividad del establecimiento fue la cancelación de reservaciones, baja en la venta del producto, reducción de personal. Una vez que las primeras medidas tomadas a los inicios de la pandemia fueron levantadas y las empresas empezaron a operar nuevamente esta no ha sido en su totalidad e inmediata ya que el hotel presentó una reducción del 10% en cuanto a la demanda, a la misma se redujo el personal operativo a 30% representando a un máximo de 20 personas.</p> <p>Las medidas tomadas por el hotel cumplen con lo regido por el gobierno como el distanciamiento social, uso de mascarillas, reducción de capacidad del hotel evitando las aglomeraciones, limpieza constante, realización de pruebas al personal para evitar contagios, a esto se le suma que el establecimiento tuvo que reducir los precios de los servicios para obtener demanda de alojamiento ejecutivo y estos mismos varían de acuerdo a la temporada.</p> <p>En cuanto a las estrategias innovadoras que aplica el hotel están un software de gestión hotelera, marketing online, ofertas personalizadas, estrategias de fidelización, diseño de páginas web, acciones de adaptación por el covid-19 explicadas anteriormente, buena conexión Wifi, además de añadir el servicio de restaurante de comida cena bufet, por último elaboraron un plan integral de preparación para emergencias elaborado para hacer frente a las crisis sanitarias y Protección de la salud mental de las personas que trabajan en el hotel.</p>
Hotel Oro Verde	Ing. Ricardo Ferri	<p>El Eco. Ricardo Ferri gerente-administrador expresa que entre los principales efectos por las que el hotel se enfrentó fueron la cancelación de eventos y reservas, así como también la postergación de muchas, la reducción de trabajadores, además las ventas bajaron lo que representa un 10% de menos de la demanda de cliente acostumbrada, el establecimiento trabaja con el 90% de su personal 50 trabajadores.</p>

En cuanto a las medidas de bioseguridad aplicadas para la atención a los clientes como empresa se encargó de capacitar a su personal en el uso adecuado de mascarillas, alcohol, limpieza profunda de las áreas, ya que la cliente actual busca un ambiente seguro aumentando así el nivel de bioseguridad para los mismos a tal punto que se ha distribuido dentro de las instalaciones del hotel suministros de higiene disponibles para los huéspedes, además como medidas de prevención y protección también se suma a todo lo mencionado el control de la temperatura de los empleados dos veces por turno.

Entre las estrategias ante la competencia el hotel ha implementado el servicio de ONLINE CHECK-IN brindando nuevas soluciones para garantizar su seguridad y salud durante estos tiempos de prevención, además de la reducción de precios de sus servicios, destacando la comercialización en hotel de lujo Oro Verde está como un servicio premium convirtiéndolo así un establecimiento más competitivo y complejo ante la competencia.

Además, el hotel ha implementa el servicio de concierge, lo que permite al huésped ahorrarse tiempo, también brindan asistencia turística y para la compra de entradas, periódicos gratuitos en el lobby y resguardo de equipaje, cabe recalcar que para la cancelación de los servicios solo se acepta tarjetas no efectivo.

Hotel Balandra Ing. Paúl Andrade

Con base a lo manifestado por el Ing. Paúl Andrade gerente-administrador entre los principales efectos por Covid-19 en la operacional están la reducción de recursos humanos, aminorar la capacidad del hotel y la baja demanda de clientes hasta un 15%, la capacidad del hotel al momento de operar es del 50% representando a 30 personas.

Entre las medidas sanitarias adoptadas por el establecimiento están el distanciamiento social, uso constante de mascarillas, monitoreo diario de salud, espacios más ventilados y la realización de check-in sin contacto por seguridad del huésped. Además, siempre está pendiente de la salud de sus trabajadores ya que de esto depende la seguridad de los clientes.

Ante el concepto de brindar servicio de alojamiento y alimentación y al ser un establecimiento que posee áreas verdes, de recreación, de ejercitación, el hotel está realizando constantemente encuesta de satisfacción a su clientela con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los mismos y a la misma identificar posibles debilidades.

Hotel Mantahost Mgs. Kay Marquardt

De acuerdo a lo mencionado por el Mg. Kay Marquardt gerente-administrador el hotel tuvo que enfrentar los efectos provocados por la pandemia tomando acciones como reducir su personal de trabajadores, ya que la demanda de clientela se redujo y en la actualidad representa un 10% menos de la demanda acostumbrada, esto provocó la baja de precios en los servicios, en la actualidad se elabora con 100 personas en la totalidad, adoptando medidas de seguridad como: distanciamiento social, uso de mascarillas, lavado constante de manos, desinfección de

todas las áreas, el personal que está directamente en contacto con los huéspedes debe someterse periódicamente a pruebas de Covid-19.

El hotel tiene un concepto de alojamiento familiar por ende entre las estrategias implementadas para afrontar la situación actual y a la competencia ofertar paquetes por temporadas feriados y por la cercanía a la Playa Murciélago. Tendrás conexión a un centro de negocios y periódicos, además actividades lúdicas para niños con medidas de bioseguridad, bailoterapia infantil, sesión de fotos con la Chef Jirafita, competencias de fútbol y billar, burbujas en área infantil todos estos servicios están creados con el fin de integrar a toda la familia. Además, en cuanto a la innovación, también brinda capacitación al personal en control de calidad, habilidades gerenciales y administrativas y en tecnologías de la información del hotel.

Hotel Mar Azul Lcdo. Vinicio Aray

De acuerdo a las respuestas del Lcdo. Andrés Vinicio Aray Miranda, gerente administrador, se determinó que los principales efectos de la pandemia del 2020 en la operatividad del establecimiento fue la cancelación de reservaciones, baja en la venta del producto, reducción de personal. Una vez que las primeras medidas tomadas a los inicios de la pandemia fueron levantadas y las empresas empezaron a operar nuevamente esta no ha sido en su totalidad e inmediata ya que el hotel presento una reducción del 10% en cuanto a la demanda, a la misma se redujo el personal operativo a 30% representando a un máximo de 20 personas.

Las medidas tomadas por el hotel cumplen con lo regido por el gobierno como el distanciamiento social, uso de mascarillas, reducción de capacidad del hotel evitando las aglomeraciones, limpieza constante, realización de pruebas al personal para evitar contagios, a esto se le suma que el establecimiento tuvo que reducir los precios de los servicios para obtener demanda de alojamiento ejecutivo y estos mismos varían de acuerdo a la temporada.

En cuanto a las estrategias innovadoras que aplica el hotel están un software de gestión hotelera, marketing online, ofertas personalizadas, estrategias de fidelización, diseño de páginas web, acciones de adaptación por el covid-19 explicadas anteriormente, buena conexión Wifi, además de añadir el servicio de restaurante de comida cena bufet, por ultimo elaboraron un plan integral de preparación para emergencias elaborado para hacer frente a las crisis sanitarias y Protección de la salud mental de las personas que trabajan en el hotel.

Elaborado por: El autor

-ANÁLISIS GENERAL

En conclusión, según los resultados expuestos los principales efectos que provocó la pandemia y en los que coinciden los hoteles caso de estudio están, la cancelación de los servicios a inicios de la emergencia sanitaria, la baja demanda de clientela una vez reactivada la actividad hotelera, tuvieron que prescindir de trabajadores debido al bajo ingreso económico, además debieron reducir los precios de servicios para estar a la par de su competencia, la capacidad de operatividad de los hoteles se redujo con el fin de mantener las medidas de bioseguridad lo que implica una reducción de ingresos económicos.

Esto generó un gran impacto en la estabilidad de la empresa, así como también en la de sus trabajadores ya que muchos de ellos quedaron sin trabajo, y aquellos que siguen laborando debieron capacitarse y adaptarse a las medidas de bioseguridad además de los nuevos horarios laborales, de igual manera en las instalaciones del hotel se implementaron dispensadores de alcohol para mayor facilidad de los huéspedes.

La demanda actual es una clientela más exigente al momento de adquirir el servicio ya que busca una seguridad sanitaria alta, por tal motivo los hoteles han implementados medidas de bioseguridad como control de salud entre sus trabajadores, la limpieza constante de las instalaciones, el uso adecuado del equipo sanitario en los empleados como las mascarillas, alcohol, distanciamiento social, son medidas adoptadas por todos los hoteles mismas que aseguran el bienestar del huésped.

Al hablar de las innovaciones implementadas en los hoteles se puede destacar que cada uno ha generado estrategias diferentes ante la situación sanitaria actual. Para enfrentar a la competencia los hoteles optaron por la continuidad de comercialización por páginas web, redes sociales así como también la mejora de diseños de sus productos haciéndolos más interesantes, ya que en la actualidad la modalidad digital es la mejor elección para los usuarios, además han implementado nuevos servicios según el concepto de cada uno dirigido al mercado de alojamiento ejecutivo, familiar, alojamiento de lujo y elegante o al mercado de turistas de crucero

entre los servicios se pueden destacar están actividades de relajamiento, club infantiles, nuevas promociones.

Entre las innovaciones para prevención del contagio el hotel Mar Azul, elaboró un plan integral de preparación para emergencias para hacer frente a las crisis sanitarias y Protección de la salud mental de las personas que trabajan en el hotel, mientras que el hotel Balandra aplica encuesta de satisfacción con el fin de identificar posibles debilidades en las que debería trabajar. El hotel Oro Verde optó por solo trabajar con tarjetas de créditos y eliminar el uso de efectivo en las instalaciones con el fin de reducir el índice de contagios.

Si bien las empresas turísticas se han tenido que adaptar a las nuevas formas de trabajo y la mayoría a capacitado a sus trabajadores para enfrentar esta situación salvaguardando la salud de huéspedes, se puede constatar que solo un establecimiento creó un plan de emergencia y los demás se direccionaron a reforzar la comercialización digital de los hoteles, así como el incremento de nuevos servicios.

4.2.1.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A TRABAJADORES

Con el fin de conocer más sobre los hoteles y las innovaciones que éstos han presentado se encuestaron a sus trabajadores, se aplicaron encuestas a 30 trabajadores entre los cinco hoteles caso de estudio, para la cual se estructuraron preguntas bajo el método de escala de Likert, para identificación de los factores de innovación y competitividad, todo esto considerando lo propuesto por (Alfonso, et al. 2021). (Anexo 2.)

1. Pregunta 1. ¿La empresa posee una cultura innovadora?

Para determinar si la empresa tiene o una cultura innovadora se generó la presente incógnita, los trabajadores encuestados supieron manifestar que la empresa en la que ellos laboran si posee una cultura innovadora, ya que lo ha demostrado al adaptarse rápidamente ante la emergencia sanitaria actual (tabla 16).

Tabla 16. Cultura innovadora.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	29	100,0

Elaborado por: El autor.

2. Pregunta 2 ¿Cuáles son los tipos de innovación más usuales en la empresa hotelera?

De acuerdo a lo indicado por los encuestados las empresas se direccionan en la innovación del producto ya que es lo que el cliente va adquirir y por ende deben estar en constante actualización para mantener la demanda del hotel representando un 42%, mientras que sólo un 12% de los resultados indican que las empresas innovan en los procesos operativos del establecimiento, sin embargo, estos dos puntos pueden ir de la mano ya que, si los procesos operativos son bien ejecutados los productos que se comercialicen serán de calidad. (Tabla 17)

Tabla 17. Tipo de innovación.

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Pregunta 2	Proceso	6	12,2%
	Producto	21	42,9%
	Organización	12	24,5%
	Marketing	10	20,4%
Total		49	100,0%

Elaborado por: El autor.

3. Pregunta 3. Seleccione las áreas del hotel donde se realizan más innovaciones

De acuerdo a los resultados el área en las que se realizan innovaciones constantes es en el área de las habitaciones de los hoteles esto se puede deber a que es el principal servicio que la empresa oferta por ende estas deben estar en óptimas condiciones de tal manera que cumpla con las expectativas del cliente según la información recopilada representa el 55,1%, mientras que se pudo determinar que los hoteles no generan muchas innovaciones en cuanto a servicios. (Tabla 18)

Tabla 18. Áreas de constante innovación.

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Pregunta3 ^a	Lobby	3	6,1%
	Habitaciones	27	55,1%
	Diseño	9	18,4%
	Áreas comunes	6	12,2%
	Iluminación	1	2,0%
	Servicios	3	6,1%
Total		49	100,0%

Elaborado por: El autor.

4. Pregunta 4. ¿Se está incorporando y ofreciendo nuevos servicios en áreas, tales como: salud y belleza, ocio y animación o deporte?

Si bien en la interrogante anterior se identificó que las empresas hoteleras no innovan mucho en sus servicios, a presente incógnita indica que los hoteles ofertan servicios variados y la innovación se basa en la mejora de los mismos, sin embargo, se crea o se incorpora de acuerdo al mercado con el que trabajen nuevos servicios si se lo amerita con el fin de captar y mantener su demanda. (Tabla 19)

Tabla 19. Incorporación de nuevos servicios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	SI	27	93,1	93,1
	NO	2	6,9	6,9
	Total	29	100,0	100,0

Elaborado por: El autor.

5. Pregunta 5. Se realiza la innovación de los procesos Front-office en el hotel, Back office en el hotel

Según lo manifestado por los encuestados las empresas si mantienen una constante innovación de los procesos como Front-office, por ser aquellos servicios que se encuentran en contacto directo con el huésped por tal motivo es de vital importancia mantenerse a la vanguardia con el fin de generar una satisfacción en el mismo, no dejando a un lado los procesos Back-office esto permite que el establecimiento mantenga su credibilidad ante el mercado hotelero. (Tabla 20)

Tabla 20. Innovación en procesos Front-office, Back-office.

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Pregunta5 ^a	Front-office en el hotel	57	98,3%
	Back office en el hotel	1	1,7%
Total		58	100,0%

Elaborado por: El autor.

6. Pregunta 6. ¿Cuáles han sido las innovaciones organizativas o de comercialización que se han introducido en los hoteles?

La importancia de la presente interrogante permitió identificar el área que está en constante innovación de las empresas hoteleras, destacando así que los hoteles se preocupan por innovar los métodos de ventas y distribución de los productos y servicios que ofertan direccionada al mercado potencial según el concepto del hotel

así lo comprueba el 43,4% de los resultados; mientras que solo un 9,4% de los datos indican que los hoteles poco innovan el sistema de gestión (Tabla 21).

Tabla 21. Innovaciones en los dos últimos años.

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Pregunta 6	Métodos de ventas, distribución o mejoras	23	43,4%
	Modificaciones en el diseño o servicio	6	11,3%
	Cambios en la organización en la empresa	19	35,8%
	Sistema de gestión nuevos o mejorados	5	9,4%
Total		53	100,0%

Elaborado por: El autor.

7. Pregunta ¿Cuáles de los siguientes gastos en I+D realiza la empresa hotelera?

A través de la presente incógnita se conoció cuál es el departamento en el que más invierten los hoteles resaltando que le dan mucha importancia a la comercialización de sus servicios representando el 30,6% la razón de esto se debe a que una empresa siempre debe estar a la vanguardia en las modalidades de comercialización con el fin de mantenerse en el mercado con él trabaja y a la misma vez captar nuevos clientes para esto se deben crear estrategias que requieren de inversión cuyos resultados serán favorables para la empresa (Tabla 22).

Tabla 22. Gastos.

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Pregunta7 ^a	Recursos humanos	14	28,6%
	Conocimientos tecnológicos	10	20,4%
	Cambios no tecnológicos	10	20,4%
	Comercialización	15	30,6%
Total		49	100,0%

Elaborado por: El autor.

8. Pregunta 8. ¿Cuáles han sido las mejoras realizadas en la comercialización de los servicios?

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la presente interrogante se constató que entre las principales mejoras en la comercialización online por parte de los hoteles es generar una mayor facilidad en las consultas de sus servicios al cliente representando el 46,3%, esto se da a que el cliente actual busca obtener una mayor información en poco tiempo y brindar información simplificada capta el

interés y por ende puede aumentar el índice de compra de servicios, por otro lado, el 1,9% indica que actualizan o mejoran sus páginas web mediante la cual comercializan los servicios de la empresa (Tabla 23).

Tabla 23. Mejoras en la comercialización online.

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Pregunta 8	Sencillez en las consultas	25	46,3%
	Simplificación en las reservas	6	11,1%
	Mejor presentación del hotel y servicios	17	31,5%
	Ofertas por destino y fecha	5	9,3%
	Sitio web que respalda acciones comerciales.	1	1,9%
Total		54	100,0%

Elaborado por: El autor.

4.2.2. ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE HOTELES ASOCIADA A LA INNOVACIÓN

Para identificar el hotel más competitivo entre los estudiados se aplicó la matriz de perfil competitivo tomando en consideración aspectos internos y externos basándose en la información del análisis estratégico de la fase anterior. Este paso es de importancia ya que permite conocer las diferencias en las innovaciones de los hoteles.

Para la selección de los factores claves fue necesario la aplicación de criterios sobre factores de innovación tecnológica por lo que se seleccionó un grupo de docentes con experiencia en el ámbito del turismo; se tomó en consideración aspectos relevante en la hotelería como ubicación, innovaciones en servicios, el número de habitaciones, la experiencia tengan en el mercado, el portafolio de servicios es decir la variedad del mismo, también se considera las instalaciones y la tecnología que estos utilicen, así como el manejo de la comercialización online y por ende el manejo de las redes sociales y páginas web, por último se considera un aspecto muy importante en la actualidad como lo es la bioseguridad que estos ofrezcan a sus cliente.

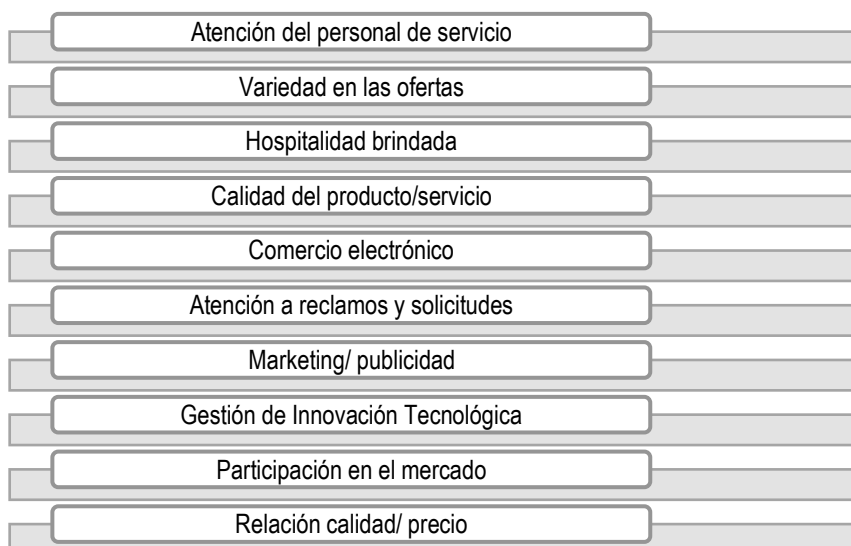
Tabla 24. Expertos

N°	Nombre del experto	Especialidad	Años experiencias
1	Gilberto Blanco	Administración de Empresas.	33 años
2	Ángela Farfán Tigre	Magíster en área comercial.	13 años
3	Nelson García Reinoso	Máster Gestión Turística.	25 años
4	Ing. Rafael Vera	Docente Investigador, Carrera de Turismo, ESPAM MFL.	10 años
5	Rodney Alfonso Alfonso	Ingeniero Industrial y Máster en Gestión Turística.	16 años
6	Leydy Cevallos Barberán	Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras y Máster en Gestión Internacional de Turismo	8 años

Fuente: Elaboración de autores

Esta aplicación de los criterios claves fue necesario ya que permitió conocer los factores de innovación tecnológica cabe mencionar que los criterios evaluados van en torno van direccionados a los hoteles de 4 y 5 estrellas. En la siguiente tabla se muestra los factores que se tomaron en consideración para la evaluación por parte de los docentes:

Figura 3. Factores de competitividad



Fuente: Elaboración de autor

Con respecto a las ventajas competitivas y su selección, 12 fueron las de mayor relevancia para los expertos. Además, los especialistas realizaron un ordenamiento de las ventajas por su nivel de importancia, como se estipula en la siguiente tabla.

Para la evaluación de la matriz del perfil competitivo se tomó en cuenta los siguientes puntajes de evaluación: 0.0= sin importancia; 1,0= muy importante / 1= debilidad grave; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante (Ver tabla 25)

Tabla 25. Matriz de perfil competitivo.

Factores Claves De Éxito	Ponderación	Hotel Mantahost		Hotel Balandra		Hotel Mar Azul		Hotel Oro Verde		Hotel Poseidón	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Precios de servicios	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Innovación de servicios	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Cantidad de habitaciones	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Experiencia y posicionamiento en el mercado	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30	4	0,60	3	0,45
Portafolio de servicios	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Infraestructura física y tecnológica	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Manejo de páginas web y redes sociales	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Comercialización online	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Seguridad sanitaria	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Total, Resultado Ponderado	1,00		3,45		3		2,6		3,4		3,3

Elaborado por: El autor.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de la matriz anterior, se determina que el Hotel MantaHost presenta un mayor desempeño en las variables evaluadas obteniendo una valoración de 3,45. Se recalca que los hoteles evaluados son prestigiosos cuyas fortalezas varían de acuerdo al concepto de trabajo que cada uno de ellos maneja, sin embargo, el hotel MantaHost pese no tener la experiencia de años laborales como lo tiene el hotel Oro Verde, este se ha sabido introducir a un mercado competitivo de tal manera que se mantiene como uno de los favoritos.

A esto se le suma que es un hotel que cuenta con 100 habitaciones siendo este factor una fortaleza para el mismo representa una puntuación ponderada de 0,40, posee un número mayor a los otros hoteles evaluados, por ende, su capacidad de pax. es superior, tiene un servicio de lujo y en la actualidad ha sabido enfrentar la crisis económica provocada por la pandemia, para esto ha creado nuevos servicios dando un valor de 0,45, además aplican nuevas maneras de comercializar sus productos a tal punto que ha aprovechado las pocas oportunidades que se han presentado para el sector hotelero.

Para asegurar el consumo de sus servicios el hotel ha adoptado medidas de bioseguridad con el fin de que sus clientes se sienta seguros en visitar y hacer uso de las instalaciones, además la estrategia de marketing que sobresale es el “Socio Amigo” en la que sus clientes acceden a descuentos y promociones en los servicios.

Al hablar de la bioseguridad todos los hoteles evaluados se destacan en brindar la seguridad sanitaria necesaria, el MantaHost desarrollo capacitaciones al personal en cuanto al control de calidad habilidades gerenciales y administrativas y en tecnologías de la información del hotel con el fin de no solo adoptar medidas sanitarias, sino que también las áreas de comercialización continúen en su funcionamiento. Mientras que entre las medidas de bioseguridad el personal que está en contacto directo con el público como los camareros, los servicios de limpieza del hotel y el personal de recepción, son sometidos a exámenes médicos periódicos para asegurar al público que nadie los infecte inesperadamente.

Entre los demás hoteles que presentan una alta competitividad están el hotel Oro Verde y el hotel Poseidón, considerando que brindan servicios similares pero que a la misma vez son adaptados según con el mercado con el que trabajen con el fin de ser diferenciados. Continuación se describen las ventajas competitivas que presentan los hoteles

- **Nuevos o mejorados productos y/o servicios**

Al hablar de la innovación de productos y servicios de los hoteles evaluados según la información recopilada y en base a la ponderación del perfil competitivo, el hotel Mantahost ha incorporado actividades lúdicas para niños totalmente pensada en la seguridad de los mismos en áreas adaptadas bajo las medidas de bioseguridad, entre las actividades están bailo terapia infantil, sesiones de fotos con la Chef Jirafita, además se realizan competencias de fútbol y billar, burbujas en área infantil. Además, brinda paquetes todo incluido para familias, oferta el servicio de despertador consiste en que el cliente da una específica para ser despertado y la recepción se encarga de realizar la llamada en una hora en específica, oferta menús para dietas especiales (bajo petición) y ducha adaptada para silla de ruedas.

El hotel Poseidón ha genera nuevos productos e innovadores a la oferta de sus servicios entre ellos, la realización de actividades relajantes y tranquilas como Pilates y Stretching (estiramientos) en temporadas altas en horarios matutinos, mientras que por la tarde ofertan actividades divertidas como zumba, aerobio y Step pensadas con el fin de brindar una relajación y distracción en los huéspedes a través de un ambiente acogedor y confiable además también se ejecutan actividades deportivas y concursos buscando la integración y distraimiento en los mismos.

El hotel Oro Verde en época de pandemia también ha implementado servicios para estar a la vanguardia como el servicio de concierge en la que el hotel ayuda al huésped con reservaciones importantes facilitando y ahorrando tiempo al mismo, además brinda asistencia turística y para la compra de entradas a los lugares turísticos que desee visitar u otros lugares, algo distintivo del hotel es tener en el lobby periódicos gratuitos y el resguardo de equipaje así el cliente se siente seguro con sus posesiones, las instalaciones del hotel también están diseñadas para los

niños ya que existen áreas de juegos para ellos piscinas pensados en ellos y al aire libre para mayor confort, para los adultos está el servicio de spa y baño turco.

- **Capacitación y preparación de los RRHH**

En cuanto a la capacitación que poseen los trabajadores el hotel Mantahost manifiesta que ellos están en constante capacitaciones al personal en cuanto al control de calidad habilidades gerenciales y administrativas y en tecnologías de la información del hotel esto le permite a la empresa contar con un personal capaz de realizar un trabajo de calidad y a la misma estar al tanto de las nuevas tecnologías en la que el medio hotelero se maneja. El uso y aplicación de las nuevas tecnologías como programas, redes sociales, paginas, entre otros han permitido mantener al hotel en el mercado gracias a contar con un personal capacitado.

El Poseidón al ser un hotel de lujo cuenta también con un personal preparado específicamente para el manejo la comercialización online a tal punto mantiene una buena estrategia de marketing digital y más aún ahora que el cliente busca conocer sobre los servicios y promociones a través de plataformas digitales, esto le permite las estrategias digitales del hotel con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otro lado, el hotel Oro Verde se direcciona más en mantener un personal capacitado en métodos organizacionales aplicados en las prácticas y la implementación del negocio lo que ayuda a la empresa a mantenerse en el mercado, no olvidando que este hotel pertenece a una de las cadenas hoteleras más importantes y prestigiosas, por ende, se preocupa en capacitar al personal que le ayuda a cumplir con los servicios ofertados.

En conclusión, los establecimientos mencionados se preocupan por brindar una capacitación adecuada a su personal ya que al ser hoteles de renombre deben mantener una equidad entre actualización, innovación, comercialización y capacidades.

- **Capacidad de mantener su posición en el mercado**

Los tres hoteles más competitivos se les puede atribuir la capacidad de mantenerse en el mercado ya que cada uno elabora estrategias que les permite captar el segmento de clientela según el concepto con el que trabaja, sin embargo, se puede recalcar que el que más experiencia en el mercado hotelera es el hotel Oro Verde esto se debe a que pertenece a una cadena hotelera de prestigio, por ende, estos trabajan en un sistema simultaneo según el concepto de trabajo.

Mantenerse en el mercado para estos establecimientos no solo se basa en el marketing que realizan sino también en la calidad de servicios que estos brindan, lo que los convierte en los mejores y por ende el cliente busca nuevamente sus servicios y la variedad de los mismos.

4.2.3. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LOS HOTELES

Para el análisis de la relación entre la innovación y competitividad entre los hoteles, pues se utilizó como herramienta regresión lineal simple, tomando en cuenta el cuestionario propuesto para esta etapa el cual incluye preguntas de innovación y competitividad, todo ello teniendo en cuenta las recomendaciones de (Alfonso, et al. 2021). Una vez obtenidos los elementos de relevancia vinculados a las variables se realizó la evaluación de los mismos. Para esto, se tomó en consideración preguntas planteadas en el cuestionario ya aplicado el cual considera aspectos de innovación y la competitividad de los hoteles estudiados (Tabla 26).

Tabla 26. Resumen estadístico.

Ítems	Media	Desviación estándar
Cultura innovadora	1,00	,000
Tipos de innovaciones	1,93	,378
Áreas con más innovaciones	1,93	,258
Nuevos servicios	1,07	,258
Innovaciones de procesos	1,03	,186
Innovación organizacional	1,14	,351
Gastos en departamentos	1,62	,728
Mejoras	1,14	,351

Elaborado por: El autor.

De acuerdo a los resultados expresados se puede notar que el 100% de los encuestados consideran que los hoteles estudiados tienen una cultura de innovación es decir que están siempre en constante actualización en los servicios y productos que estos ofertan, tal es así la importancia de innovar que el 42% de los encuestados manifestaron que las empresas hoteleras toman mucha importancia en la innovaciones en los productos que ofertan, sabiendo que el producto es lo que va adquirir los clientes por ende este debe ser llamativo ante los huéspedes.

El servicio principal de un hotel es el alojamiento por ende las habitaciones del mismo debe contener el confort necesario para el usuario, los encuestados indicaron que las empresas hoteleras generan constantemente innovación en el área de las habitaciones, en la actualidad estas deben estar bajo las normativas sanitarias una limpieza extrema y equipada con los materiales necesario para la continuación del protocolo sanitario asegurando así el bienestar del huésped.

Según los datos recopilados los hoteles según el concepto de mercado con el que trabajen incorpora nuevos servicios en las áreas de salud, belleza, ocio, animación o deporte, incorporando actividades de interés con las medidas de bioseguridad necesarias, estas mismas son incorporadas según la temporada.

La innovación de los hoteles estudiados no solo se basa en la incorporación de nuevos servicios y productos, sino que también en procesos operativos como el Front-office cuyos departamentos están directamente relacionados con el cliente como la recepción este debe poseer un personal capacitado capaz de brindar correctamente la información al huésped ayudándolo obtener reservaciones en el establecimiento y emitir correctamente la facturación y despejando cualquier duda.

En cuanto los procesos Back-office estos departamentos son los encargados la administración y la parte operativa del hotel por ende la actualización e innovación de dichos departamentos garantizara el buen funcionamiento del mismo.

Según los datos proporcionados por los encuestados los hoteles en los últimos dos años han introducido innovaciones organizativas o de comercialización específicamente han integrado nuevos métodos de ventas, distribución o mejoras

de los productos y servicios que ofertan, así como también han realizado cambios organizativos para un mejor desempeño.

En cuanto a los principales gastos que realizan los hoteles se pudo determinar que los establecimientos invierten prioritariamente en la comercialización de los productos y servicios ya que toda empresa mantiene su economía en la venta de productos por ende la comercialización del mismo es vital, con el fin de captar el mercado potencial mediante la aplicación de estrategias, también dirigen gastos al área de recursos humanos ya que si el personal está capacitado esto garantiza un desempeño óptimo.

Según los encuestados entre las mejoras realizadas en la comercialización online es brindar más facilidad a los clientes a través de una presentación de la información sencilla y simplificada lo que ayuda al cliente y ahorra tiempo a la misma vez, además han mejorado la presentación de los productos y servicios de tal manera que sean de interés ante el cliente.

RELACIÓN DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD ENTRE LOS HOTELES

Para determinar la incidencia de la innovación con relación a la competitividad se realizó un análisis de correlación bi-variada explicado en el paso anterior, se aplicó un modelo de regresión lineal, procesados en el software estadístico SPSS v22.0 y cuyos resultados se presentan a continuación.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,694 ^a	,482	,463	,189

a. Predictores: (Constante), Innovación.

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,071	,202		,354	,726
	Competitividad	,964	,192	,694	5,014	,000

a. Variable dependiente: Competitividad.

El valor del coeficiente de correlación de Pearson refleja que la relación de ambos constructos es fuerte y positiva. El R cuadrado (0,69), expresó que las ventajas

competitivas son explicadas en un 69,4% por la innovación que se realiza en los hoteles. De acuerdo al análisis los elementos que conforman la variable independiente se realizó también una correlación entre los factores de innovación con las ventajas competitivas, en la que se por pasos del comportamiento individual de las funciones de innovación con las ventajas competitivas. Según los datos expresados se pudo determinar que la innovación de los hoteles de estudio MantaHost, Poseidón, Oro Verde, Balandras y Mar Azul contribuyen significativamente en las ventajas competitivas.

DISCUSIÓN

Se identificaron las principales invocaciones que implementaron los hoteles caso de estudio, empezando por la adaptación de medidas de bioseguridad punto clave para la reactivación de la actividad hotelera ya que los huéspedes buscan seguridad ante momentos de pandemia, entre las acciones a tomar generalmente en los hoteles están el uso de equipo como mascarillas, guantes, alcohol, antibacterial por parte del personal que labora, la continua limpieza de las diferentes áreas, el distanciamiento social entre personal y clientes.

Además, cada hotel incluyo o creo nuevas actividades pensadas según el concepto de mercado con el que trabajan, como las implementaciones de actividades al aire libre para adultos y niños, las creaciones de club, la realización del CHECK-IN ONLINE, en base a que en la actualidad se maneja la modalidad online, la comercialización de los productos y servicios ha sido direccionado y reforzados con el fin de llegar al segmento de cliente con los que trabajan.

Una vez identificado cuales fueron las innovaciones implementadas se determinó cuál de los cinco hoteles estudiados presenta una mayor competitividad, mediante la aplicación de la matriz de perfil competitivo se pudo conocer que el hotel MantaHost muestra una alta competitividad ya que ha tomado como ventaja la situación sanitaria de tal manera que ha implementado actividades que han sido aceptadas aprovechando así oportunidades vitales para el establecimiento. Sin embargo, al considerar que los hoteles estudiados son establecimiento de reconocimiento MantaHost presenta su competencia como lo son los hoteles Oro Verde y Poseidón estos tienen amplia experiencia también en el mercado hotelero.

En el análisis de relación entre la innovación y competitividad en los hoteles se puede destacar que los hoteles se encuentran una constante innovación en cuanto a sus departamentos entre las principales las habitaciones la calidad e innovación de presentación de las mismas aseguran una satisfacción total en cliente, además a esto se le suma las innovación en los servicios los hoteles buscan crear nuevas actividades con el fin de captar el segmento de clientela con el que trabajan o mantenerlos fidelizados.

La comercialización es punto clave también ya que a través de la información que se trasmite en las páginas web, redes sociales o medios digitales permiten al hotel llegar al mercado destinatario y este puede estar al tanto de los servicios y productos del mismo.

En conclusión, en la era digital en la que el mundo de los negocios se maneja es de vital importancia implementar innovaciones acordes a la actividad de la empresa, así como también estas deben estar íntimamente relacionadas con el nivel de competitividad de las misma asegurando así una aceptación en el mercado.

4.3. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y SERVICIOS DE LOS HOTELES

Cabe resaltar que, aunque la innovación ha sido llevada a cabo como herramienta principal para alcanzar la competitividad entre los hoteles de mayor categoría en el centro de la ciudad de Manta, es adecuado que constantemente generen dentro de su operatividad lineamientos que permitan el desarrollo continuo de la innovación.

Para ello como parte concluyente de la investigación sobre el presente apartado se proponen estrategias de innovación que permitirán a mencionadas empresas u otras, tener una satisfactoria imagen sobre los servicios que prestan a sus clientes y una mejor rentabilidad, ya que entre más novedosa sea una empresa con su demanda y esta se sienta complacida por el producto adquirido mayor posicionamiento gana en el mercado.

Sin embargo, para la elaboración de dichas estrategias fue necesario realizar en primer lugar una revisión bibliográfica que permitió identificar ejemplos estratégicos

relacionados al tema de estudio para una mejor comprensión, los cuales se muestran a continuación.

4.3.1. EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PROPUESTAS PARA EL SECTOR TURÍSTICO DURANTE EL COVID-19

Mediante una ficha bibliográfica se logró reconocer varias fuentes de información que demuestran estrategias relacionadas a la innovación como medio de solución ante las problemáticas que provocó el COVID-19 en el sector turístico (ver tabla 27).

Tabla 27. Ejemplos de estrategias de innovación propuestas para el sector turístico durante el COVID-19.

Autor / año	Tema de estudio	Estrategias
MINTUR (2020)	Plan de Reactivación Turística 2020	<ul style="list-style-type: none"> ● Protocolos de bioseguridad y reconocimiento internacional como destinos seguros. ● Fomento al turismo interno y rural. ● Campañas de promoción turística. ● Digitalización de servicios y destinos. ● Consolidación de destinos como “Pueblos Mágicos”. ● Política de accesibilidad.
Gutiérrez y Costa (2021)	Diseño de estrategias con enfoque tecnológico que permitan la reactivación turística asociada al Covid-19 en Ballenita, Santa Elena	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir los mercados a los que se dirige el programa o producto. ● Medidas de bioseguridad. ● Creación de una página web dinámica. ● Crear programas de capacitación con temas específicos sobre las Tics y turismo.
Canal Innova (2022)	Las tendencias de innovación hotelera más importantes en el mundo actual.	<ul style="list-style-type: none"> ● Inteligencia Artificial. ● Implementación de Cyberseguridad. ● Aplicación móvil hotelera. ● Equipos tecnológicos que promuevan el ahorro de energía para fomentar la sostenibilidad. ● Tecnologías inteligentes que permitan al huésped tener mayor control y manejo sobre las instalaciones del hotel. ● Uso adecuado de Big Data para tomar mejores decisiones de venta y marketing digital. ● Realidad virtual de las instalaciones del hotel a través de videos en 3D ● Software de gestión (sistemas de reservas). ● Chatbots. ● Posicionamiento en buscadores de talla internacional.

-
- Diseño de áreas totalmente confortables y accesibles.
-

Elaborado por: El autor.

Con respecto a lo expuesto es apreciable que durante la pandemia se propusieron diferentes puntos de vistas estratégicos que incentivan a ejercer la innovación para el mejoramiento de productos y servicios que ofrece el sector turístico con la finalidad de poder reactivarlo de una forma eficiente.

Por tanto, señalando a la entidad rectora de la actividad turística del país se recalca que entre los aspectos más significativo en su Plan de Reactivación Turística (MINTUR, 2020) es que empezó por inculcar a los prestadores de servicios el empleo de protocolos de bioseguridad de manera estricta para permitir su operatividad, razón por la cual tuvieron que innovar y adaptarse a la nueva realidad considerando aspectos que anteriormente no eran tomados en cuenta dentro de la gestión de la oferta turística. Pues a quienes acataron totalmente dichos requerimientos fueron recompensados con sellos que certificaban la bioseguridad que existía en el lugar.

De igual manera es posible recalcar que también mencionada entidad socializó posteriormente una política de accesibilidad, la cual instruye que la oferta turística nacional innove su infraestructura y servicio ante facilidades que sean totalmente accesibles, pues cualquier empresa que gestione dicho aspecto será más reconocida ante la sociedad debido a los elementos tecnológicos e inclusivos que adapten sobre la misma.

Por otra parte, entre lo más resaltante también se logró identificar que de acuerdo a lo manifestado por Gutiérrez y Costa (2021) es que el sector turístico ante la amenaza del COVID-19 debe buscar estrategias que innoven su gestión de forma que sugiere definir los mercados al que se está dirigiendo la oferta para de esta manera crear páginas web dinámicas y el empleo de otras Tics que contribuyan a la comercialización de sus productos y servicios, logrando así obtener una mejor cobertura y estar al alcance de muchos clientes.

Por último, Canal Innova (2020) centraliza y manifiesta que las tendencias actuales que necesita la industria hotelera para mantener su competitividad en el mercado

es el uso de la innovación, donde destaca que la aplicación de inteligencia artificial es uno de los requisitos indispensables para resaltar y satisfacer las nuevas necesidades de los turistas, pues el uso de tecnologías inteligentes sostenibles en las instalaciones de cualquier hotel hace de la estadía una experiencia agradable, confortable y accesible.

Por tal motivo, considerando todos aquellos lineamientos estratégicos demostrados en la anterior ficha bibliográfica, a continuación, se exponen estrategias de innovación que podrán contribuir significativamente a la reactivación económica de los hoteles del centro de Manta en el contexto del COVID-19.

4.3.2. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN DE LOS HOTELES DEL CANTÓN MANTA

Las estrategias determinadas por medio del plan de acción sirven como base fundamental para mejorar la gestión de la innovación en los hoteles de Manta y así mejorar su rentabilidad ante el impacto económico que causó el COVID-19 sobre dicha industria. Por tal razón es necesario que la parte organizativa de los establecimientos de alojamiento adopten los requerimientos enunciados en la tabla 28 para mejorar su oferta y competitividad.

Tabla 28. Estrategias de la innovación para los hoteles del centro de la ciudad de Manta post COVID-19.

ESTRATEGIAS DE LA INNOVACIÓN PARA LOS HOTELES DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MANTA POST COVID-19.		
ACCIÓN ESTRATÉGICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
● Diseñar un plan de gestión de la innovación para el mejoramiento de la oferta turística del hotel.	\$ 600,00	*Gerencia o Administración.
● Aprovechamiento de Big Data para el estudio del comportamiento de la demanda y así alinear el servicio ante la necesidad requerida.	-	*Departamento de Marketing.
● Desarrollar un estudio de mercado para identificar las nuevas tendencias y así poder innovar o crear nuevos productos y servicios.	\$ 200,00	*Departamento de Marketing.
● Realizar paquetes promocionales que articulen diferentes actividades y servicios que pueda brindar el hotel acorde a las nuevas tendencias.	-	*Departamento de Marketing. *Departamento de Contabilidad.
● Difundir a través del marketing digital la oferta turística del hotel para la expansión de su publicidad a nivel global.	-	*Departamento de Marketing.

● Implementación de Tecnologías Inteligentes dentro y fuera de las instalaciones del hotel.	\$ 300.200,00	*Administración. *Departamento de Obras y Mantenimiento.
● Uso de equipos tecnológicos que promuevan la sostenibilidad	\$ 100.000,00	*Administración. *Departamento de Obras y Mantenimiento.
● Aplicación móvil accesible como software inteligente para solicitar mediante la misma los servicios que se requieran del hotel.	\$ 3.000,00	* Departamento de Marketing.
● Implementación de facilidades accesibles e inclusivas en el medio físico y de información.	\$ 150.000, 00	*Administración. *Departamento de Obras y Mantenimiento.
● Elaboración de un Menú con platos saludables que permitan garantizar una dieta equilibrada.	-	*Departamento de A&B
● Modificar habitaciones con diseños únicos y segmentarlas acorde a cada tipo de cliente.	\$ 250.100,00	* Departamento de Marketing. *Departamento de Obras y Mantenimiento.
● Diseñar y gestionar actividades recreativas acorde a cada segmento de mercado.	\$ 30.000,00	*Departamento de Eventos, Actividades y Relaciones Públicas.
● Implementar salón de cine, áreas de juegos y videojuegos, salón de belleza y yoga, sauna, entre otras.	\$ 300.000,00	*Administración. *Departamento de Contabilidad. *Departamento de Obras y Mantenimiento.
● Implementar áreas verdes en espacios de descanso y relajación.	\$ 50.000,00	*Administración *Departamento de Obras y Mantenimiento
● Si el hotel tiene acceso al mar implementar actividades acuáticas para todos.	\$ 25.000,00	*Departamento de Eventos, Actividades y Relaciones Públicas.
● Personal capacitado para atender a personas con discapacidad u otros grupos vulnerables.	\$ 1.000,00	*Departamento de RR. HH.
PRESUPUESTO TOTAL	\$ 1, 210.100,00	

Elaborado por: El autor.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

- La investigación caracterizó los establecimientos hoteleros más destacados del centro de ciudad de Manta siendo estos los clasificados en cinco y cuatro estrellas como son: Oro Verde, Poseidón, Manta Host, Mar Azul y Balandra. Entre sus principales particularidades es que se ubican estratégicamente cerca del mar y del casco comercial corporativo; los medios de promoción que usan frecuentemente son las redes sociales, dando a conocer los productos y servicios que ofertan; cuentan con diversos servicios como atención médica, sala de belleza, audios visuales, personal que habla idioma extranjero, lavandería, planchado, botones, transfer in / out, taxi, entre otros. En conjunto tienen un promedio de 15 años en el mercado, la capacidad promedio está entre 40 habitaciones por cada hotel, han ganado premios como Tripadvisor, Q calidad, Booking, teniendo gran prestigio a nivel nacional.
- El análisis de la innovación y competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Manta permitió que las estrategias se conviertan en ventajas competitivas y que a su misma vez estas se centren en mejorar la gestión e innovación tecnológica de los establecimientos, también se estableció que el hotel con mayor competitividad es Mantahost, así mismo, se realizó un análisis de relación entre la innovación y la competitividad utilizando los datos ya recopilados, donde por medio de la regresión lineal simple en SPSS, se pudo determinar que las ventajas competitivas son explicadas en un 69,4% por la innovación de los hoteles, lo que refleja una íntima relación entre ambas variables.
- La determinación de las estrategias de innovación permitió que se genere un mejor enfoque en los establecimientos hoteleros de la zona centro de la ciudad, de tal manera que los establecimientos de alojamiento se beneficien directamente y así logren disminuir los efectos negativos y perjudiciales que se generaron para el sector turístico y en especial a los prestadores de

servicios como lo son los hoteles, a causa de la pandemia del COVID-19. Se propuso un total de 16 acciones que contribuirán en la gestión de dicha variable para el mejoramiento de la oferta, competitividad y rentabilidad del servicio hotelero, a través de la eficiente planificación, uso adecuado de la tecnología y la implementación de facilidades que permitan tener al turista una experiencia única y motivante.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Ministerio de Turismo entregar a nivel nacional distinciones que resalten el uso de la Innovación sobre la operatividad, servicio e instalaciones que ofrece una empresa hotelera.
- De igual manera, se recomienda al Departamento de Turismo del GAD Manta considerar el estudio realizado en el trabajo de investigación para que lo socialicen a los demás establecimientos de alojamientos, ya que el presente demuestra cómo la innovación incide en la competitividad y en el desarrollo de los hoteles más destacados en Manta.
- Se recomienda a los gestores turísticos del sector hotelero tomar en consideración las estrategias expuestas en el presente documento para garantizar un mejor servicio y que los turistas obtengan una excelente experiencia durante su estadía.
- Finalmente se encomienda a la ESPAM MFL trabajar conjuntamente con otras instituciones de educación superior, asociaciones hoteleras y entidades gubernamentales del cantón Manta para el desarrollo constante de proyectos innovadores que beneficien al sector hotelero ante los estragos del COVID-19.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrigo, I., Mancero, N., Hurtado, A., & Jaramillo, P. (2018). La matriz de consistencia: una metodología de investigación para desarrollar el estado del arte para emprendimientos artesanales enfocados en las TIC's. *INNOVA Research Journal*. Recuperado de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/773>. 3(8), págs. 176-185.
- Aguilera, L. (2012). ¿Qué es y cómo aplicar la Innovación organizacional? *Ciberopolis*. Recuperado de <http://ciberopolis.com/2012/04/24/que-es-y-como-aplicar-la-innovacion-organizacional/>
- Alcalde, H. (2016). La innovación organizativa como palanca de transformación de la Pyme. *Cuadernos Orkestra*, 11. Recuperado de <https://www.orquestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/Innovaci%C3%B3n-Organizativa.pdf>
- Alfonso, R., Ulacia, Z., & Franco, M. (2019). Desarrollo y perspectivas de la innovación en el sector hotelero de la ciudad de Manta, Ecuador. Recuperado de: <http://190.15.136.169/Ponencias/VIII/II%20CIDEIT/SIMPOSIO1/GOPET-005-2019.pdf>
- Alfonso, R., Ulacia, Z., & Suárez, R. (2019). El tratamiento de las TICs en hoteles tres y cuatro estrellas de Cuba y Ecuador. *Revista San Gregorio*. (35), 6-20. Recuperado de <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/871>
- Alvarado, M. y Arévalo M. (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador. *Sur Academi*, 7 (14), 1-15. Recuperado de: <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/727>
- Amaya, A. (2019). La innovación en el mundo y Ecuador: análisis a partir del global innovation index 2019. Recuperado de: <https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/igi2019.pdf>
- Arévalo, L. (2019). ¿Cuáles son las innovaciones más importantes en hotelería y turismo? *Construir América Central y el Caribe*, 1. Recuperado de <https://revistaconstruir.com/cuales-las-innovaciones-mas-importantes-hoteleria-turismo/>
- Arraut, L.C. (2008). La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), p.188. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/46564097_La_innovacion_de_tipo

_organizacional_en_las_empresas_manufactureras_de_Cartagena_de_Indias/link/5bcd36

- Arrieta, E. (2017). Método inductivo y deductivo. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Astudillo, S. & Prada, J. (2017). Empresas turísticas y factores de innovación: Evidencias a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador). *Cuaderno Virtual de Turismo*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1154/115454650001/html/index.html>
- Basque Trade & Investment. (2020, Abril). Informe impacto de la Covid-19 en Estados Unidos (1). Grupo Spri Taldea. Recuperado de <https://basquetrade.spri.eus/wp-content/uploads/2020/05/200505-EEUU-Informe-COVID19-1.pdf>
- Beltrán, J. (2020, 10 agosto). A más del 1 millón de desempleados, otros 1,6 millones de trabajadores no percibieron un solo dólar de ingreso en mayo. El Universo. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/09/nota/7936386/tasa-desempleo-analisis-expertos-inec>
- Buzzi, L. (2020, 16 diciembre). Sector turismo covid-19 Incertidumbres y realidades cuando pase el COVID-19 en el sector hotelero. Recuperado 1 de enero de 2021, de <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/incertidumbres-realidades-sector-hotelero-covid-19/>
- Canal Innova. (2022). *Las tendencias de innovación hotelera más importantes en el mundo actual*. <https://canalinnova.com/tendencias-de-innovacion-hotelera-mas-importantes/>
- Canalis, X. (2020, 17 abril). Hosteltur: Noticias de turismo. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de Bufés, higiene, mascarillas... Cómo rediseñar el hotel para el día después. Recuperado 1 de enero de 2021, de https://www.hosteltur.com/136006_bufes-higiene-mascarillas-como-redisenar-el-hotel-para-el-dia-despues.html
- CESAE (Business & Tourism School). (2016). Renovarse o morir: la innovación en el sector hotelero. Recuperado 2 de enero de 2021, de <https://www.cesae.es/blog/renovarse-o-morir-la-innovacion-en-el-sector-hotelero>
- Coba, G. (2020). Indecisión de autoridades provoca más pérdidas para el turismo. *Primicias*. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/indecision-autoridades-mala-pasada-turismo/>
- Correa, R. García, D. & Izquierdo, L. (2020). Informe de economía de Ecuador: Enero-Mayo 2020 Impacto del COVID-19 en Ecuador. *Contaduría y Administración*, 65 (4). Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/344527043_La_COVID-19_y_su_impacto_en_la_pobreza_de_Ecuador_metodo_de_escenarios/link/5f89fd35458515b7cf851ee7/download

- Díaz, J., Lanchimba, C., & Bonilla, A. (2020, abril). Estudio y estadísticas turísticas para actualizar, mantener y fortalecer el sistema institucional de indicadores de turismo para la Ciudad de Quito SIIT 2019-2021 (302). QUITO TURISMO. Recuperado de <http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP2020/web/AnexoCovidContratoNo302%20%283%29.pdf>
- El Heraldo. (2020,). Sector hotelero analiza crisis turística. *El Heraldo*. Recuperado de <https://www.elheraldo.com.ec>
- Espinoza, M. (2020). El sector turístico de Manta está contento por los 30.000 turistas que llegaron durante el feriado nacional. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/feriado-manta-turismo-economia-hoteles.html>
- Facchin, J. (2019). Tendencias actuales e Innovación en el Sector Hotelero. Recuperado de <https://josefacchin.com/tendencias-actuales-e-innovacion-en-el-sector-hotelero/>
- Félix, A., & García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*, 4 (1), 19. Recuperado de <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/article/view/12743>
- Félix, A., García, N., & Vera, R., (2020). Diagnóstico participativo del sector turístico en el manejo de la crisis provocada por la pandemia (COVID-19). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 16 (1), 66-78. Doi: 18 - 235X <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2020000100066>
- Ferhan, E. (2020). COVID-19 afecta fuertemente la tasa de ocupación de hoteles de todo el mundo. *ANADOLU AGENCY*. Recuperado de <https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/covid-19-afecta-fuertemente-la-tasa-de-ocupaci%C3%B3n-de-hoteles-de-todo-el-mundo-/1814842>
- Ferràs, X. (2014). una definición de innovación. Recuperado de <https://xavierferras.com/2014/09/una-definicion-de-innovacion/>
- Fundación Innovación Bankinter. (2018). 10 tipos de innovación II: Innovación organizativa. Recuperado de <https://www.fundacionbankinter.org/blog/noticia/fundacion/10-tipos-de-innovacion-ii-innovacion-organizativa>
- GAD Manta. (2014). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Manta 2014-2019. Recuperado de <https://manta.gob.ec/db/municipio/Planes-programas-proyectos/2020/PDOT-DOCUMENTO-FINAL-BAJAS-2014-2019.pdf>

- García, R. (2020). Estrategias de recuperación para hoteles. Aprende de turismo.org. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/estrategias-de-recuperacion-para-hoteles/>
- Gluppi. (2018). Innovación tecnológica, tipos y características principales. *Gluppi*. Recuperado de <https://gluppi.com/innovacion-tecnologica/>
- Gobierno parroquial descentralizado de Santa Marianita. (2014). Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural Santa Marianita 2014-2019. Recuperado de <https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2019/04/PDOT-PARROQUIA-SANTA-MARIANITA-2014-2019.pdf>
- González, T. (2020). ¿En qué centrarán su estrategia post coronavirus los hoteles? Flexibilidad, personalización y confianza en el mercado nacional. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/135678_en-que-centraran-su-estrategia-post-coronavirus-los-hoteles.html
- Grupo Faro. (2020). Sector Turismo en Ecuador Retos Después del COVID-19. Recuperado de <https://grupofaro.org/sector-turismo-en-ecuador-retos-despues-del-covid-19/>
- Guambaña, J. (2020). Coronavirus frenó al turismo cuyos ingresos caerán un 70% en Ecuador durante el 2020. World News LLC. *Theworldnews*. Recuperado de: <https://theworldnews.net/ec-news/coronavirus-freno-al-turismo-cuyos-ingresos-caeran-un-70-en-ecuador-durante-el-2020>
- Gutiérrez, D., y Costa, M. (2021). Diseño de estrategias con enfoque tecnológico que permitan la reactivación turística asociada al Covid-19 en Ballenita, Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8(2), 76-83
- Hinojosa, H. & Cruz M. (2016). Innovación en la industria hotelera. *Conciencia tecnológica*, (51), 32-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412979>
- Hinojosa, V. (2017). Innovación hotelera para ofrecer un valor añadido al cliente Aplicación de la tecnología como elemento de diferenciación. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/124553_innovacion-hotelera-ofrecer-valor-anadido-al-cliente.html
- Hinojosa, V. (2020). El sector turístico se prepara para 2021 con la innovación por bandera Llamamiento desde la Agencia Estatal de Investigación a aprovechar las ayudas. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/141178_el-sector-se-prepara-para-2021-con-la-innovacion-por-bandera.html
- Hinojosa, V. (2021). Los hoteles ponen en práctica lo de “si Mahoma no va a la montaña...”. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/141425_los-hoteles-ponen-en-practica-lo-de-si-mahoma-no-va-a-la-montana.html

- Hostelshopping. (2017). Las 7 Principales tendencias tecnológicas para Hoteles en 2017. *Hostelshopping*. Recuperado 8 de enero de 2021, de <https://www.hostelshopping.com/las-7-principales-tendencias-tecnologicas-hoteles-2017/?v=04c19fa1e772>
- Issen. (2013). Los conceptos de análisis y síntesis. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Ciencia/Los-conceptos-de-an%C3%A1lisis-y-s%C3%ADntesis/1278212.html>
- ITH (Instituto Tecnológico Hotelero) & Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. (2007). Innovación en el sector hotelero. Jesús Esteban Barranco. Recuperado de <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/08/proyecto13-cotec.pdf>
- Jiménez, J., Mojica, J., Hernández, H., & Cardona, D. (2018). Diagnóstico de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en el Sector Hotelero de la Región Caribe Colombiana. Diagnóstico de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en el Sector Hotelero de la Región Caribe Colombiana. *Información Tecnológica*, 29(5), 157, 162. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00157.pdf>
- López, F., Cota, H., García, G., Jiménez, O., & Torre, V. (2018). Modelo de Innovación de una Organización Hotelera en Cajeme, México. *Revista Latino-americana De Turismología*, 4(2), 33-49. <https://doi.org/10.34019/2448-198X.2018.v4.14036>
- Mesa, R. (2020). Las consecuencias del coronavirus en el sector del Turismo. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/consecuencias-coronavirus-en-sector-turismo/>
- Meza, M. (2019). Evaluación de las funciones de la innovación tecnológica para la mejora de la gestión del hotel Mantahost de la parroquia Manta, provincia de Manabí (tesis de ingeniería). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador.
- Ministerio de Turismo (MINTUR). (2020). *Plan de Reactivación Turística 2020*. [Archivo PDF]. https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Plan-Reactivacion-Turistica-Red_compressed.pdf
- Monsalve, C., & Hernández, S. (2016). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. Bogotá. *Revista EAN*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011
- Naciones Unidas. (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo. Recuperado de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf

- OCDE y Eurostat. (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3era edición). Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Orellana & Astudillo (2019). Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca (Trabajo de titulación). Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/32630/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf.pdf>
- Palma, N. (2019). Ocupación hotelera en Manabí llegó al 50% durante el feriado. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/05/nota/7317215/ocupacion-hotelera-manabi-llego-50-durante-feriado>
- Pérez, J. (2018). Manabí presenta una hotelería renovada. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/manabi-hoteleria-renovacion-turismo-ecuador.html>
- Pinto, W. (2020). La ocupación hotelera deja satisfacción en algunos destinos de la Costa y Sierra. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/10/nota/8009428/feriado-genera-expectativa>
- Pittaluga, A. (2018). Es momento de especializarse e innovar en la hotelería para afrontar la competencia. Recuperado de <http://anapittaluga.com/innovar-en-la-hoteleria/>
- Ponce, J., Quijije, P., Álvarez, C., & Molina, C. (2018). Nivel de aplicación de estrategias y herramientas de administración en las PYMES hoteleras de Manabí. *Dominio de las ciencias*, 4(1). <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Preciados, J. (2020). Perspectivas económicas del Operador Hotelero ante la COVID-19. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/financial-advisory/Deloitte-ES-financial-advisory-sector-hotelero-tiempos-covid19.pdf>
- Puccio, H y Grana, N. (2016). La innovación como requisito para la competitividad turística. Una metodología para su descripción y análisis. *Gestión turística N 10*. Recuperado de <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n10/art05.pdf>.
- Ramos, X. (2019). Financiamiento para investigación y desarrollo es limitado en Ecuador. *El Universo*. Recuperado el 30 de 10 de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/08/09/nota/7462626/financiamiento-investigacion-desarrollo-es-limitado-pais>
- Revista Ekos. (2018). Análisis: cómo está Ecuador cuando hablamos de innovación. *Ekos*. Recuperado de

<https://www.ekosnegocios.com/articulo/analisis-como-esta-ecuador-cuando-hablamos-de-innovacion>

- Rios, C., Pasamar, S., & Gonzales, C. (2016). Innovación Organizativa en organismos de investigación. *Dirección y Organización*. Recuperado de file:///C:/Users/x/Downloads/innovacionorganizativaenorganismosdeinvestigacionDyO_2016.pdf
- Rivas, P. (2012). "Estructuras de propiedad y gestión en el sector hotelero" (tesis doctoral). Universitat de les Illes Balears, Departamento de Economía de la Empresa, Palma de Mallorca, España.
- RTVE. (2020). El mapa mundial del coronavirus: 74,4 millones de casos y más de 1,6 millones de muertos en todo el mundo: *Radio y Televisión Española*. Recuperado de: <https://www.rtve.es/noticias/20201217/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml>
- Sanjurjo, C. (2020). Hoteles en el POST-Covid: medidas y buenas prácticas. *Imeanticipa*. Recuperado de <https://imeanticipa.com/hoteles-en-el-post-covid-medidas-y-buenas-practicas/>
- Sanisaca, C. E. (2012). *Manual operativo de procesos para hoteles*. Tesis de ingeniería. Universidad de Cuenca, Carrera de Turismo, Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1721>
- Schoenenberger, J. (2020). El sector hotelero en tiempos de la COVID-19. *Deloitte*, 5. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/financial-advisory/Deloitte-ES-financial-advisory-sector-hotelero-tiempos-covid19.pdf>
- Weldhen, J. (2020). 12 de los hoteles más innovadores del mundo. *MEUS*. Recuperado de <https://www.mews.com/es/blog/hoteles-mas-innovadores-mundo>

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES LOCALES.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

ENTREVISTA A AUTORIDADES LOCALES

La presente entrevista se realiza como parte del proceso de recopilación de información para la tesis “Estrategias de innovación para la reactivación económica en el contexto del COVID-19 de hoteles del centro de la ciudad de Manta”, por lo tanto, esta información es de carácter confidencial y no tiene ningún fin ajeno a la investigación.

Objetivo: Caracterizar la oferta hotelera de la urbe de Manta mediante un análisis de los efectos generados a partir de la presencia del COVID-19.

Nombre: Ingeniero Isidro Rodríguez Loor

Cargo laboral: DIRECTOR MUNICIPAL DE TURISMO

1. ¿Cuáles considera usted que son los efectos más críticos que ha generado el COVID-19 en el sector de hospedaje dentro de la ciudad de Manta?
2. ¿Cuál es el número de hoteles que se encuentran abiertos actualmente?
3. Cuáles son los hoteles que presentan mayores niveles de operatividad por el momento por la prestación de sus servicios
4. ¿Cuál es la capacidad con la cuenta la planta hotelera del destino Manta conforme a las restricciones actuales?
5. ¿Cuáles han sido los protocolos de actuación en el sector de hospedaje durante la presencia del coronavirus?

6. ¿Cuáles han sido las medidas impuestas por las autoridades locales para que los establecimientos de hospedaje puedan operar durante la pandemia?
7. ¿Ha existido dificultad por parte de los establecimientos de hospedajes al momento de acatar las medidas impuestas por la crisis pandémica?
8. ¿Qué medidas considera necesarias para reactivar la economía de los hoteles de la ciudad para hacer frente a la crisis actual?
9. ¿Qué tipos de elementos o aspectos innovadores considera usted que se están desarrollando en los hoteles por parte de la recuperación económica a partir de las condiciones actuales?
10. ¿Cuál es la valoración que se está dando sobre competitividad y estrategias comerciales en los hoteles a partir de las condiciones actuales?

ANEXO 2. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE.



FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE HOTELES

La presente ficha técnica se utiliza como instrumento durante el proceso de recopilación de información para la tesis “Estrategias de innovación para la reactivación económica en el contexto del COVID-19 de hoteles del centro de la ciudad de Manta”, por lo tanto, esta información es de carácter confidencial y no tiene ningún fin ajeno a la investigación.

Objetivo: Describir las generalidades y características físicas de los establecimientos de hospedaje de la ciudad de Manta como objeto de estudio práctico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento					
Nombre del gerente/administrador					
Categoría					
Tipología					
Dirección					
Teléfono					
E-mail					
Redes sociales					
Sitio Web					
Número de pisos					
Número de habitaciones					
Capacidad de alojamiento					
Años de funcionamiento					
Certificaciones o distinciones otorgados					
SITUACIÓN DEL HOTEL					
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input type="checkbox"/> Hotel independiente <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
Otros:					
SERVICIOS					
Nombre de los servicios	Sí	No	Nombre de los servicios	Sí	No
Servicios de belleza			Servicio de lavandería propio/ contratado		
Servicios médicos			Servicio de planchado		
Servicio de habitación			Servicio de alimentos y bebidas a la habitación		
Servicios audiovisuales			Servicio de Botones		

Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias			Valet parking		
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)			Transfer in / out		
Servicio telefónico			Taxi		
Servicios audiovisuales			Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)		
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación			Sillas de ruedas disponibles para el huésped		
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas			Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)		
Garantía de servicios			Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.		
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente					
Otros:					
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia			Camareras		
Dpto. de finanzas			Botones		
Dpto. comercial / ventas			Valet parking		
Dpto. de relaciones públicas			Dpto. de lavandería		
Dpto. de recursos humanos			Dpto. de alimentos y bebidas		
Dpto. de habitaciones			Chef		
Dpto. conserjería			Cocinero		
Recepción			Meseros		
Gobernanza			Ayudantes		
Otros:					
ADMINISTRACIÓN					
Antecedentes					
Estrategia de la empresa					
Segmento de mercado al que dirige su oferta					