



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

DIRECCIÓN DE CARRERA: INGENIERÍA EN TURISMO

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN TURISMO**

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS BASADAS EN
LA INNOVACIÓN EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA**

AUTORAS:

**CORINA TERESA LOOR ORMAZA
CARLA ANDREINA MOLINA RODRÍGUEZ**

TUTORA:

MG. CONSUELO MARIBEL MEJÍA RAMOS

CALCETA, MARZO 2022

DERECHOS DE AUTORÍA

Yo **CORINA TERESA LOOR ORMAZA** y **CARLA ANDREINA MOLINA RODRÍGUEZ**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



CORINA T. LOOR ORMAZA

CC: 1316330198



CARLA A. MOLINA RODRÍGUEZ

CC: 1314761584

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

MG. CONSUELO MARIBEL MEJÍA RAMOS, certifica haber tutelado el proyecto **IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS BASADAS EN LA INNOVACIÓN EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido desarrollada por **CORINA TERESA LOOR ORMAZA** y **CARLA ANDREINA MOLINA RODRIGUEZ**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

MG. CONSUELO MARIBEL MEJÍA RAMOS
CC: 1305399675

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS BASADAS EN LA INNOVACIÓN EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido propuesto, desarrollado por **CORINA TERESA LOOR ORMAZA y CARLA ANDREINA MOLINA RODRÍGUEZ**, previa la obtención del título de Ingenieras en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. IVÁN MENDOZA MONTESDEOCA, Mg.

CC: 1310479140

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MG. FERNANDO VELOZ CAMEJO

CC: 0919958579

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

PHD. JHONNY BAYAS ESCUDERO

CC: 1802180628

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 Dios por regalarme el don de la vida y ser quien me llena de fortaleza para seguir adelante. A mis padres Carmelo y Mariana, mis hermanas Yaritza y Nancy, mis abuelos Ramón y Lila por brindarme seguridad en este camino de formación.

A mi esposo Víctor José por el apoyo incondicional y por creer en mí en todo momento. A los docentes de la Carrera de Turismo y a mi tutora de tesis la Mg. Maribel Mejía Ramos por los conocimientos impartidos.



CORINA TERESA LOOR ORMAZA

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL) que me abrió sus puertas y gracias a esa oportunidad he podido 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 Dios por guiar mis pasos y bendecirme en todo momento, porque me dio las fuerzas para avanzar en este largo camino estudiantil y en mi vida cotidiana. A su vez por darme la dicha de tener unos padres ejemplares y dignos de mi admiración.

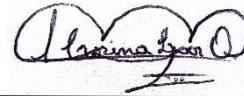
A mi esposo, compañero y amigo, por acompañarme y motivarme aun cuando he querido decaer, por todo el amor, cariño y afecto que valoro mucho. A los docentes de la Carrera de Turismo quienes impartieron sus conocimientos y me formaron como profesional.



CARLA ANDREINA MOLINA RODRÍGUEZ

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón esta tesis a Dios porque su amor y su bondad son infinitamente maravillosos, a mis padres Carmelo y Mariana, a mis hermanas Yaritza y Nancy, a mis abuelos Ramón y Lila por ser quienes sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación para salir adelante, a mi compañero de vida Víctor José por ser mi soporte fundamental estando conmigo en todo momento motivándome hasta alcanzar la meta y a mi hija Valery que desde lo más alto del cielo se ha convertido en mi ángel para seguirme acompañando.



CORINA TERESA LOOR ORMAZA

A mis padres Manuel y Graciela que son el tesoro más valioso, mi inspiración y mis ganas de seguir luchando día a día, quienes gracias a su apoyo y esfuerzo realizado para darme mis estudios he conseguido lo que ellos tanto anhelaban en mí, verme convertida en una profesional.



CARLA ANDREINA MOLINA RODRÍGUEZ

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	i
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN	xiii
PALABRAS CLAVE	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	5
1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	5
1.2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	6
1.2.4. JUSTIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA	6
1.2.5. JUSTIFICACIÓN LEGAL	7
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	8

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4. IDEA A DEFENDER	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD EN EL TURISMO	9
2.2. COMPETITIVIDAD HOTELERA Y SU IMPORTANCIA DENTRO DEL SECTOR DEL TURISMO	11
2.3. VENTAJAS COMPETITIVAS A PARTIR DE LA PUESTA DE VALOR DE LOS TERRITORIOS TURÍSTICOS	15
2.4. LA INNOVACIÓN EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES	18
2.5. TIPOLOGÍAS DE LA INNOVACIÓN	19
2.6. ADMINISTRACIÓN EN HOTELES Y SU IMPORTANCIA	21
2.7. ESTRATEGIAS CON BASE EN LA INNOVACIÓN	24
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	27
3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS	28
3.1.2. LEYENDA	33
3.1.3. ANÁLISIS:	34
3.1.3. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	35
3.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA	37
3.2.2. FASE I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS	37
3.2.3. FASE 2. CAPACIDADES Y RECURSOS QUE FIJAN COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS.	37

3.2.4. FASE 3. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN QUE GENERAN VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE MANTA.	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
4.1. FASE I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS	40
4.1.1. SELECCIÓN DE LOS HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS	40
4.1.2. CARACTERIZAR LOS HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS	46
4.1.3. FODA ESTRATÉGICO	49
4.1.4. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES INTERNOS DE LA MATRIZ FODA	51
4.1.5. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA MATRIZ FODA	52
4.1.6. PROBLEMA ESTRATÉGICO DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE MANTA	52
4.1.7. SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL PARA EL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE MANTA	52
4.1.8. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	53
4.1.9. ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	53
4.2. FASE II. CAPACIDADES Y RECURSOS QUE FIJAN COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS.	54
4.2.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA	54
4.2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	57
4.2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	68

4.3. FASE III. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN QUE GENERAN VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE MANTA	70
4.3.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	71
4.3.2. ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ DE ESTRATEGIAS ORIENTADO A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1. CONCLUSIONES	78
5.2. RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	89

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. El modelo de competitividad de Crouch y Ritchie	12
Figura 2.2. Competitividad Hotelera	13
Figura 2.3. Niveles de la competitividad	14
Figura 2.4. Variables de la competitividad	15
Figura 2.5. Estrategias de competitividad	17
Figura 2.6. Países con mayor competitividad turística a nivel mundial	18
Figura 2.7. Estrategias genéricas	20

Figura 2.8. Diamante de Porter: Determinantes de la ventaja competitiva	21
Figura. 2.9. Áreas de Innovación	23
Figura 2.10. Características de una empresa hotelera	26
Figura 2.11. Prácticas y medidas que cambiarán la experiencia de los huéspedes en los hoteles Post Covid-19	27
Figura 4.1. Departamentos de los hoteles	57
Figura 4.2. Estructura del hotel Aquamarina	87
Figura 4.3. Estructura del hotel Oro Verde	88
Figura 4.4. Estructura del hotel Mar Azul	89
Figura 4.5. Estructura del hotel Balandra	90
Figura 4.6. Estructura del hotel Manta Host	91
Figura 4.7. Estructura del hotel Poseidón	92
Figura 4.8. Proceso de comercialización de los servicios hoteleros	94

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2. 1. Diferencia de competencia y competitividad	12
Tabla 3.1. Antecedentes metodológicos referenciales	37
Tabla 3.3. Matriz de integración de criterios.....	38
Tabla 3.4. Metodología a emplear	41
Tabla 4.1. Establecimientos de hospedajes	47
Tabla 4.2. Categorización y selección de los hoteles	49
Tabla 4.3. Análisis de la entrevista.....	54
Tabla 4.4. Departamentos de los hoteles	57

Tabla 4.5. Servicios de los hoteles.....	59
Tabla. 4.6. Matriz FODA de los establecimientos hoteleros.....	61
Tabla 4.7. Principales factores internos y externos de los hoteles.....	63
Tabla 4.8. Cuadrante de la matriz FODA.....	66
Tabla 4.9. Estrategias de reorientación.....	67
Tabla 4.10. Edad.....	69
Tabla 4.11. Nacionalidad.....	69
Tabla 4.12. Ciudad de Residencia.....	70
Tabla 4.13. Ocupación.....	71
Tabla 4.14. Ingresos.....	71
Tabla 4.15. Frecuencia que utiliza.....	72
Tabla 4.16. Motivo de Viaje.....	72
Tabla 4.17. Con quién realiza sus viajes.....	73
Tabla 4.18. Medios tecnológicos.....	73
Tabla 4.19. Aspectos que consideran los turistas al momento de realizar una reserva.....	74
Tabla 4.20. Servicios.....	75
Tabla 4.21. Factores.....	76
Tabla 4.22. Innovación.....	76
Tabla 4.23. Importancia del confort.....	77
Tabla 4.24. Importancia atención al cliente.....	78
Tabla 4.25. Importancia tecnología.....	78
Tabla 4.26. Importancia ubicación geográfica.....	79
Tabla 4.27. Perfil del cliente.....	79
Tabla 4.28. Expertos.....	81
Tabla 4.29. Factores de competitividad.....	82
Tabla 4.30. Ventajas competitivas.....	83

Tabla 4.31. Ventajas competitivas de los hoteles de 4 y 5 estrellas.....	96
--	----

RESUMEN

La investigación que se desarrolló fue de carácter exploratorio con enfoque descriptivo, el propósito fue la identificación de ventajas competitivas basadas en la innovación en los hoteles de la ciudad de Manta, la misma que constó de tres fases. En primera instancia se realizó un diagnóstico situacional en donde se tomó en consideración 6 hoteles de 4 y 5 estrellas, para esto fue necesario la recolección y análisis de información bibliográfica, entrevistas y análisis FODA estratégico. La segunda fase consistió en el análisis de la competitividad en donde se efectuó el estudio de la demanda, permitiendo conocer el punto de vista de los huéspedes acerca de los servicios de alojamiento, de la misma manera se conoció el perfil del visitante siendo su principal mercado el nicho de personas jóvenes que pernoctan dentro del territorio, de la misma manera se estableció criterios de expertos en donde se identificaron aspectos claves para la gestión hotelera. La última fase partió de la revisión bibliográfica sobre estrategias hoteleras basadas en la IT, mismas sirvieron de base para formular las acciones, tomando en cuenta la estructura organizacional de cada uno de los hoteles seleccionados, dentro de la matriz de estrategias se plantearon 6 objetivos y 13 estrategias teniendo como fin que se implementen para la satisfacción del huésped. De acuerdo a los resultados de esta investigación se determinó que cada establecimiento hotelero debe aplicar estrategias competitivas de innovación tecnológica como: PMS, Smart Buildings, Cashback, Benchmarking, con la finalidad de mejorar su gestión hotelera y operativa.

PALABRAS CLAVE

Competitividad, innovación hotelera, ventajas competitivas, estrategias.

ABSTRACT

The research that was developed was of an exploratory nature with a descriptive approach, the purpose was the identification of competitive advantages based on innovation in the hotels of the city of Manta, which consisted of three phases. In the first instance, a situational diagnosis was made where 6 hotels of 4 and 5 stars were taken into consideration, for this it was necessary to collect and analyze bibliographic information, interviews and strategic SWOT analysis. The second phase consisted of the analysis of the competitiveness where the study of the demand was carried out, allowing to know the point of view of the guests about the accommodation services, in the same way the profile of the visitor was known, being its main market. The niche of young people who spend the night within the territory, in the same way expert criteria were established where key aspects for hotel management were identified. The last phase was based on the literature review on IT-based hotel strategies, which served as the basis for formulating the actions, taking into account the organizational structure of each of the selected hotels. Within the strategy matrix, 6 objectives and 13 objectives were proposed. Strategies with the purpose of being implemented for the satisfaction of the guest. According to the results of this research, it was determined that each hotel establishment must apply competitive strategies of technological innovation such as: PMS, Smart Buildings, Cashback, Benchmarking, in order to improve its hotel and operational management.

KEY WORDS

Competitiveness, hotel innovation, competitive advantages, strategies.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Meza, Zaldívar, & Martín (2016) mencionan que “la industria hotelera actual es el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos, influida por los cambios políticos, económicos y tecnológicos de la sociedad”. Desde tiempos muy remotos las personas tenían la obligación de trasladarse de un lugar a otro por motivos de negocio u ocio, es por esto que se vieron en la obligación de pernoctar en un lugar fuera de su residencia habitual; de esta necesidad surge el servicio de alojamiento; en donde al transcurrir el tiempo fueron evolucionando y añadiendo otros tipos de servicio para que la estadía del cliente sea más amena.

Siguiendo en esa misma línea Orellana (2019) manifiesta que el hospedaje en los últimos tiempos ha simbolizado una gran fuente económica en todo el mundo, generando cambios asombrosos, debido a la amplia oferta hotelera, ya que presentan opciones avanzadas de innovación abarcando nuevos segmentos de mercado. Es importante mencionar que no todas las empresas de alojamiento están aptas para brindar servicios o productos diferenciados que les permita tener un alto posicionamiento en el sector hotelero, esto se debe a la deficiente gestión del personal de recursos humanos, la escasa capacitación que la empresa brinda a su personal de planta, provocando un bajo nivel entorno a sus servicios.

Por otra parte, Mero & Palma (2021) hacen énfasis que, Ecuador ha tomado al turismo como fuente principal del desarrollo económico y es muy notorio debido a que ocupa el tercer lugar en aportaciones económicas como matriz productiva del país con 1,5 mil millones de dólares. Por otra parte (MINTUR, 2018) menciona que el turismo representa el 2% de contribución directa al PIB del Ecuador”. Teniendo como resultado 2´427.600 turistas extranjeros en el 2018. Es de conocimiento público que la oferta hotelera está relacionada a estos resultados; es por esto que el sector de alojamiento en el país ha ido incrementando debito al inmenso movimiento que causa la actividad turística dentro del Ecuador.

La industria hotelera en Ecuador posee una variada opción en alojamientos que han ido creciendo en los últimos años, (TransPort, 2015) indica que, en el año 2010, el país tenía 3.160 hoteles, en un 85% correspondían a pequeñas y medianas empresas que no han logrado obtener un progreso significativo; debido a la escasa innovación en su infraestructura y sus servicios y esto repercute al escaso desarrollo de estos establecimientos ya que, no se ajustan a las exigencias hoteleras a nivel general. Esto es originado por la ineficiente capacidad de gestión hotelera que existe en muchas empresas de servicios, ya que no se evidencia el interés necesario para poder implementar herramientas tecnológicas y que el uso de las mismas cause un efecto positivo en el turista y que este se sienta seguro de tener, toda la información pertinente de los productos, servicios que oferta un establecimiento en específico.

En esta misma línea HOSTELTUR (2016) hace énfasis en impulsar a que las empresas hoteleras incorporen la tecnología como clave vital en su habilidad de negocio, ya que las necesidades del turista de hace diez años no son las mismas necesidades del turista actual. Ya que al implementar estas estrategias de negocio se lograría en gran parte ventajas competitivas significativas para aumentar el desarrollo de empresas hoteleras dentro del Ecuador. Un problema a nivel del país es que en muchos casos quienes gestionan estos procesos no tienen un conocimiento previo de como ofertar o llegar al cliente mediante medios digitales.

Por otra parte, Manabí, posee varios atractivos turísticos que son dignos de visitar por turistas nacionales e internacionales, convirtiéndose como una de las provincias con mayor afluencia turística; a su misma vez este territorio es considerado un lugar con alto potencial turístico y esto ha ocasionado en que se desarrolle diferentes tipos de alojamiento dentro de la provincia.

Soultana (como se citó en Anchundia, 2019) expresa que: “La mayor competitividad ha dispuesto que las empresas hoteleras están cada vez más conscientes de la importancia de la calidad como fuente de ventaja competitiva” (p.19). En efecto se ha percibido que en Manabí se evidencia notoriamente los escasos en innovación por parte de las entidades competentes, de la misma manera se percibe la inadecuada gestión y planificación de los administradores

hoteleros, siguiendo en esa misma línea uno de los problemas que también acarrea este sector es la falta de capacitaciones al personal competente en torno a temas dirigidos netamente al servicio de alojamiento.

Por lo tanto, se enfatiza que las empresas “deben desarrollar capacidades endógenas que les permitan concebir delantera sobresaliente a la competencia en el mercado, donde la innovación es un recurso trascendental para concebir ventajas competitivas”, Keupp et al., (como se citó en Marín y Cuartas, 2019, p. 96). Ciertamente existe una gran cantidad de hoteles en la provincia y la mayoría de ellos no cumplen con los requerimientos necesarios para brindar una adecuada calidad de sus servicios.

Cabe mencionar que el impulsar a Manabí como un destino turístico es todo un reto ya que debe tomarse en cuenta la gestión, el análisis y la ejecución de estrategias de innovación para los turistas ya que en muchas ocasiones no se logra cubrir sus expectativas y percepciones, debido a la inexistencia de manuales de procedimiento que organicen los procesos operativos, mediante los cuales se puede ofrecer facilidad a quienes adquieren sus servicios.

Es importante que los hoteles de Manabí desarrollen estrategias que se direccionen a la innovación tecnológica y que a su misma vez estas encaminen al cumplimiento de sus objetivos en torno a una innovación organizativa logrando así un espacio armónico que les permita desarrollar estrategias de marketing, para que de esta manera logren captar diferentes tipos de mercados turísticos con la finalidad de ofrecer al cliente experiencias significativas mediante productos o servicios diferenciados, y de esa manera conseguirían la fidelización por parte de los mismos. El tema de la innovación como fuente de ventajas competitivas es esencial debido a que el cliente cambia sus necesidades al pasar el tiempo y cada día las grandes cadenas hoteleras compiten entre sí para poder acaparar con los diferentes mercados de la demanda, y que los mismos sientan que satisfaciendo sus necesidades en su alojamiento será su mejor opción.

Enfocándose al área de estudio como lo es Manta, el servicio hotelero es uno de los más requeridos en la provincia, al ser la ciudad turística distintiva ya que

como indica la Dirección de Turismo (como se citó en Zambrano, 2018) posee la mayor y mejor infraestructura hotelera de Manabí con cadenas de hospedaje reconocidas a nivel nacional e internacional. Íntimamente de este escenario se han notado ejemplos de desarrollo especialmente por su sector hotelero quien pasa a ocupar un puesto trascendente en la economía al ser beneficiado con su diversidad de atractivos, paisajes y culturas, no obstante la poca gestión operativa en los hoteles ha causado un escaso desarrollo en los mismos; es así como (Lucas, 2019) hace énfasis en que “la principal problemática es la insuficiente evaluación de gestión operativa en los alojamientos sumada por la inexistencia de herramientas que permitan realizar dicha valoración, además del desinterés de los gerentes en valorar los procesos operativos”(p.37), todo esto repercute en la calidad de servicio de las empresas hoteleras, generando a que la conducta del cuerpo de trabajo que laboran en los diferentes hoteles no sea la más adecuada para brindar el correcto servicio a la demanda.

Pinargote & Loor (2020) mencionan que Ecuador a raíz de la declaratoria mundial del COVID-19 experimentó una disminución en los ingresos del sector turístico, siendo Manta una de las ciudades con mayor impacto especialmente la industria hotelera; en la actualidad el sector turístico dentro de Manta no se encuentra en su mejor momento tras la crisis sanitaria mundial este sector se ha visto gravemente afectado. Es por esto que las empresas hoteleras han tenido que invertir en y crear medidas de seguridad para poder afrontar el nuevo turismo post Covid. Sería de vital importancia reactivar de manera positiva la actividad turística dentro de esta ciudad y promover el sector hotelero a través de estrategias asociativas, integrativas y cooperativas por parte de las entidades competentes.

Esta investigación se centra en los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta, la actividad hotelera dentro de esta ciudad requiere de innovación, se evidencia el escaso desarrollo de ventajas competitivas ya que en la actualidad las tendencias y cambios tecnológicos deben estar pendientes de lo que surge en el mercado turístico. La falta de innovación induce a que la competitividad de su empresa entre en declive y no tenga un buen posicionamiento dentro de este sector, creando insatisfacción en las percepciones de tiene el turista del

servicio y alojamiento; siguiendo en esa misma problemática el nulo interés sobre la realización de algún manual de procedimientos por parte de la administración y gestión hotelera ha conllevado a que esta actividad se desarrolle de forma desorganizada.

Referente a lo antes mencionado se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera las ventajas competitivas basadas en la innovación pueden ser aprovechadas para mejorar la competitividad y comercialización de los hoteles de la ciudad de Manta?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Para llevar a cabo el proyecto de identificación de ventajas competitivas basadas en la innovación en los hoteles de la Ciudad de Manta, es preciso justificar el proceso investigativo de la siguiente manera:

1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Esta investigación tomó en consideración fundamentos teóricos relacionados a las variables del objeto de estudio para la elaboración del marco teórico. El mismo se sustentó en la definición establecida por Luján et al., (2019) quien habla acerca de los factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique aquella que se vincula con el desarrollo de la investigación y da soporte al desarrollo del marco teórico de la presente investigación, la misma que sirve de apoyo para los dueños de los establecimientos de hospedaje en estudio. De la misma manera esta indagación se sustenta teóricamente debido a que se evidencia problemáticas, necesidades y exigencias de los turistas que requieren para poder satisfacer sus deseos; partiendo desde ese punto las grandes cadenas hoteleras de Manta deben de tener una idea clara de su planificación y gestión hotelera para que así puedan tomar acciones necesarias para la mejora de su oferta. En esa misma línea presente investigación es un referente bibliográfico que sirve de base para el desarrollo de futuras investigaciones dentro del sector hotelero.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el desarrollo de la identificación de ventajas competitivas de los hoteles de la ciudad de Manta, se tomó como principales referentes metodológicos a las investigaciones de Narváez et al., (2017), este estudio permitió tener una visión clara de cómo poder mejorar la innovación tecnológica en los hoteles. También se tomó como guía a Luján et al., (2019) en donde propone la importancia del desarrollo de un plan de gestión hotelera para el correcto funcionamiento de los mismos. A través de la estructuración de esta metodología se evidenció las acciones estratégicas que permiten la mejora continua en lo que respecta a la competitividad y la innovación tecnológica en relación a los hoteles de 4 y 5

estrellas de la ciudad de Manta, siendo su único fin el que proporcionen una oferta de alta calidad logrando que puedan ser posicionados y reconocidos dentro de la industria hotelera.

1.2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se justifica la investigación de manera práctica debido a que es un aspecto necesario que busca identificar ventajas competitivas basadas en la innovación de los hoteles, actualmente la calidad de los servicios en los establecimientos hoteleros se considera un elemento primordial que se toma en cuenta para lograr la total satisfacción de los clientes; debido a los continuos cambios que se suscitan en el mercado adquiriendo gran importancia para poner en manifiesto los componentes innovadores y competitivos que se van a llevar a cabo, esto se realizará mediante la aplicación de estrategias y acciones que permitan mejorar la gestión hotelera y operativa: Bajo este mismo contexto es importante que los hoteles tomados como objeto de estudio tengan en consideración las estrategias planteadas ya que estas permitirán un óptimo desarrollo dentro de su estructura organizacional que brinden un mejor servicio a sus huéspedes y a su vez podrían captar varios nichos de mercado turístico en torno a la correcta innovación tecnológica.

1.2.4. JUSTIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA

Desde el punto socioeconómico se tiene como finalidad determinar estrategias orientadas a la innovación tecnológica de los hoteles: Mar Azul, Aquamarina, Mantahost, Oro Verde, Balandra y Poseidón, al implementarse éstas acciones estratégicas en los hoteles mencionados se pretende en el mediano plazo alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, permitiendo incrementar la demanda y por ende aumentar sus ventas, además de generar fuentes de empleos, esto va tener un impacto en el campo laboral creando nuevas plazas de trabajo aportando a un crecimiento profesional y mejorando la calidad de vida de cada una de las personas. La presente investigación busca contribuir al mejoramiento de las ventajas competitivas basadas en la innovación de los hoteles de la ciudad de Manta, es por esto que se espera aportar al progreso de la competitividad y la economía de los hoteles en estudio.

1.2.5. JUSTIFICACIÓN LEGAL

El presente trabajo en primera instancia se justifica en el marco de la Constitución del Ecuador (2008) en el Art 92., en donde hace referencia que es necesario utilizar mecanismo que posibiliten el control de calidad; esto se sustenta en el Art.,4 de la Ley de Turismo en el que hace énfasis que la actividad turística en su conjunto con los subsectores que le conforman deben de hacer uso de instrumentos adecuados que propicien la calidad de sus servicios a través de la planificación, evaluación y respectivo control de la gestión. Es preciso señalar que la prestación de alojamiento como tal, por su trascendencia y particularidad demanda ser establecido en reglamentos a través de un cuerpo normativo específico en el cual se constituyan las especificaciones las cuales debe someterse este dinamismo, para permitir la generación de una oferta de calidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las ventajas competitivas basadas en la innovación para que los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta mejoren su posición en el mercado.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional referente a los recursos humanos y tecnológicos en los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta.
- Analizar la competitividad de los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón Manta.
- Formular estrategias de innovación que permitan mejorar la competitividad de los establecimientos de alojamiento de Manta.

1.4. IDEA A DEFENDER

Al determinar ventajas competitivas basadas en la innovación se contribuiría a mejorar el posicionamiento en el mercado de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detallan conceptos básicos, necesarios, relevantes de mucha utilidad para el desarrollo de la investigación y para su posterior entendimiento, identificando teorías planteadas que se vinculan con el tema de estudio, mismas que servirán de apoyo para la identificación de ventajas competitivas basadas en la innovación en los hoteles de la ciudad de Manta.

2.1. COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD EN EL TURISMO

Porter (como se citó en Espinoza, 2017) señala que la competitividad es la encargada de establecer la superación o la frustración de las organizaciones. A fin de que una empresa logre permanecer en el mercado competidor, incluye destacarse ante sus competidores, y para ello es plenamente obligatorio que despliegue una delantera competitiva perdurable, es decir que persevera en el tiempo. En la actualidad es necesario que se establezcan relaciones con los clientes ya que la competencia ha aumentado, por ende, es preciso hacer uso de herramientas de tipo tecnológicas que permitan conquistar preferencia con el público y ganar superioridad con los demás competidores.

Según la RAE (Real Academia Española) (2016) competente “es el que tiene competencias o que le corresponde hacer algo por su competencia y competitividad” es la capacidad para competir o rivalidad para la consecución de un fin” (p. 26). Alguien competente lo que desea es encontrar la manera de poder aprovechar en su máximo esplendor las habilidades y conocimientos que posee para poder desarrollar las actividades que tenga a su cargo, es por esta razón que tratará de acoplarse a cualquier situación con la idea de seguir mejorando diariamente en superación personal proponiéndose cumplir una meta.

Hassan (como se citó en Ibáñez, 2015) la aplicación dentro de la actividad turística, define la competitividad turística como, la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores. Por otra parte, Crouch y Ritchie (1995) la definen como, “la

capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social” (p.4).

Por lo que el destino debe de tener la capacidad de crear, integrar, organizar y planificar productos con características particulares que les permitan captar la atención del turista, para alcanzar esto se debe de ser creativo, emplear nuevas estrategias de comercialización, usar nuevas tecnologías y de esta manera se llega a posicionar y competir en el mismo rango con otros destinos turísticos.

Entonces bajo esta perspectiva y modelo surgen varios factores, que influyen para que un destino sea más competitivo.



Figura 2.1. El modelo de competitividad de Crouch y Ritchie.

Fuente: Ibáñez, (2015)

Como se observa en la figura anterior debe de existir una adecuada coordinación y trabajo en equipo involucrando a la población, empresas y gobierno de un destino; de esa manera se dará como resultado una oferta de servicios más óptimo y direccionado a satisfacer eficientemente las necesidades del turista.

Por otra parte, la competencia es la lucha entre las organizaciones por hacerse con mayor cuota de mercado, mientras que la competitividad denota el potencial de competir de cada compañía con el resto (Alimentación Balanceada

ALIBAL Ca, 2019). Hace referencia a cumplir todo lo propuesto, tomando en cuenta el desarrollo que ha tenido para poder conseguirlo, puesto que en términos de negocios las competencias se hacen presentes con distintos tipos de intensidad tomando en cuenta el carácter, los valores y la capacidad para resolver cualquier tipo de inconveniente que pudiera presentarse, todas ellas con el aprendizaje que adquieran a lo largo de la competencia.

Competencia y competitividad son terminologías integradas en las empresas, por lo que es necesario saber su conceptualización al ser términos muy diferentes, la competitividad consiste en relacionar a la empresa con el entorno, esta debe conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan en el mercado para alcanzar sus objetivos, mientras que la competencia depende de las ganas de cumplir y extralimitarse los objetivos que se ha planteado, pero con la preparación profunda para superar las barreras que se presenten en el transcurso del tiempo. Ambas toman en cuenta las aptitudes que la persona conserva para efectuar una tarea de la mejor forma posible, midiéndose por la ejecución que tenga a lo largo del proceso, todo esto en busca de una respuesta a las necesidades que tengan hoy en día los clientes.

ALIBAL (2019) declara las siguientes diferencias entre competencia y competitividad (ver Tabla 2.1):

Tabla 2. 1. Diferencia de competencia y competitividad

COMPETENCIA	COMPETITIVIDAD
Es la lucha entre las organizaciones por hacerse con mayor cuota de mercado	Denota el potencial de competir de cada compañía con el resto.
Es el adjetivo de competente puede interpretarse como el que tiene las cualidades o conocimientos adecuados para hacer un trabajo, o desempeñar una función según unos determinados parámetros definidos	Es un término relativo. Una empresa es más o menos competitiva según sea la operativa del resto de las empresas con las que rivaliza en el mismo mercado.

Fuente: ALIBAL (2019)

La diferencia de la competencia radica en la lucha de las empresas para alcanzar y mejorar su proyección en el entorno en el que actúa, incorporando estrategias tanto en el presente, como para el futuro, en ellas se muestra la

secuencia del trabajo para poder alcanzar las metas propuestas y llevar a cabo de manera correcta el desarrollo de los proyectos; mientras que la competitividad es el contenido que proporciona una empresa para desarrollar y mantener constantemente sus ventajas frente a las demás empresas, estas deben admitir alcanzar lo propuesto, es decir tener un altercado constante con el propósito de ser ganadores. Competitividad y competencia son conceptos que muy seguido se encuentran inmersos en el mundo de las empresas y de la economía.

2.2. COMPETITIVIDAD HOTELERA Y SU IMPORTANCIA DENTRO DEL SECTOR DEL TURISMO

Luján et al. (2019) indica que la competitividad hotelera se basa en tres puntos esenciales como se muestra en la figura 2.2.

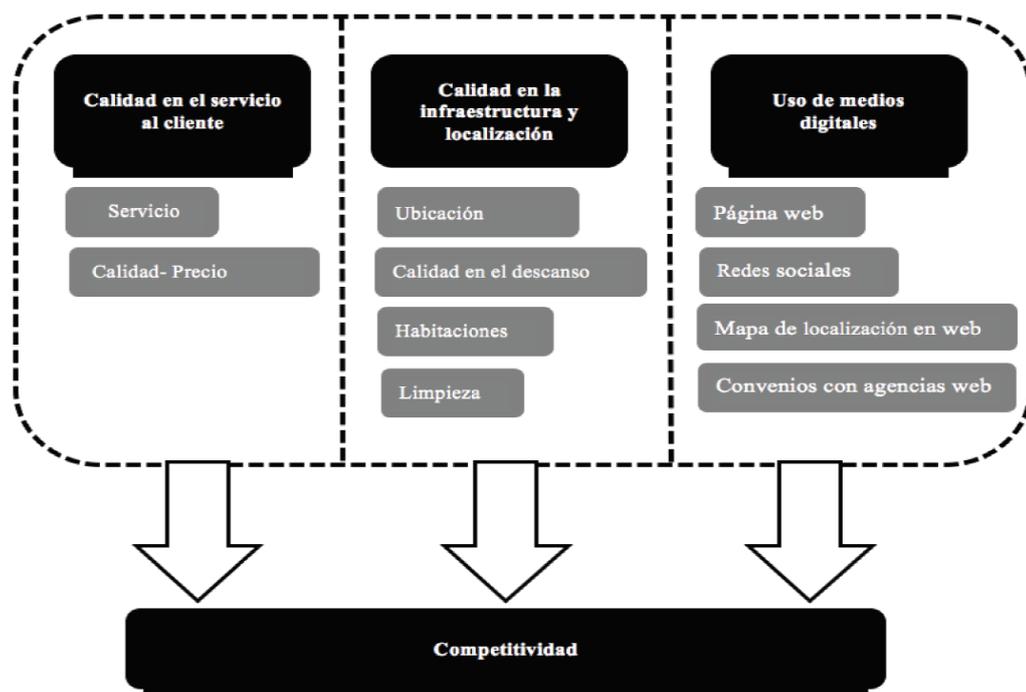


Figura 2.2. Competitividad Hotelera

Fuente: Luján et al., (2019)

En este sentido, se conceptualiza que la competitividad hotelera debe destacar lo que es verdaderamente valioso en este tipo de empresas, considerando que por el servicio que ofrecen deben incluir valores intangibles, como atención al cliente, la publicidad y el conocimiento de su mercado, donde el uso de internet facilita la interacción, permitiéndoles lograr una mayor exposición y alcance

comercial. La ventaja competitiva sostenible de los hoteles se relaciona con su capacidad de emprendimiento y mercadotecnia por un periodo de tiempo considerable, proporcionando a su vez importantes soluciones para la gestión de hoteles.

Según Meyer (2000) la competitividad es creada por la interacción, tal como se muestra en la figura 2.3:

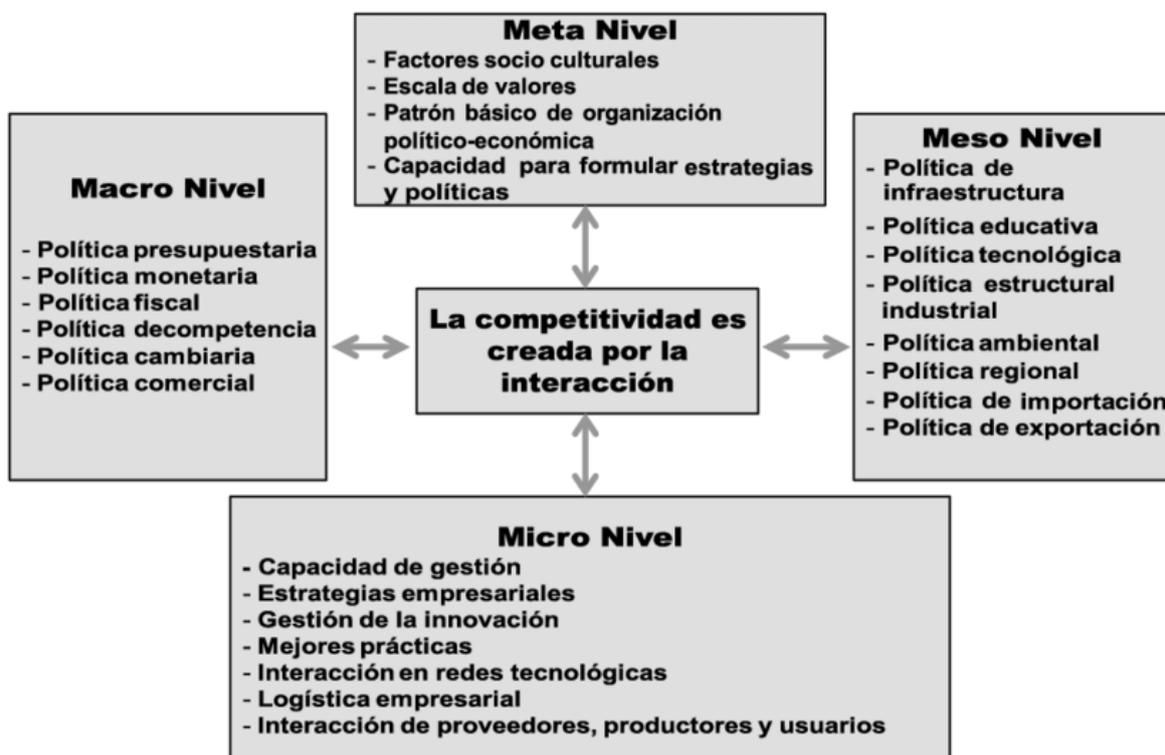


Figura 2.3. Niveles de la competitividad

Fuente: Meyer (2000)

De acuerdo a lo mencionado en la figura 2.3 se concreta que la competitividad es creada por la interacción de cuatro niveles los cuales no solo se basan en el tamaño, sino también en la identificación de poder gestionar y transformar las condiciones en la cual se incide o se compete. Los niveles radican dependiendo de la importancia que se le dé a la competitividad dentro de las organizaciones, destacando que como no todas persiguen los mismos objetivos, es decir, varían de acuerdo a sus aspiraciones, es por ello que no se puede regir con un modelo de gestión en específico, ni medir con mis mismos indicadores.

Luján et al., (2019) las variables independientes del modelo son las siguientes:

- **Calidad en el servicio al cliente** con su sub-variable servicio y calidad/precio
- **Calidad en la infraestructura y localización** con su sub-variable ubicación, calidad en el descanso, habitaciones, limpieza.
- **Uso de medios digitales** con su sub-variable página web, redes sociales, mapa de localización en la web, convenios con agencias web.

Bonales et al., (2015) define las variables independientes y dependientes como se muestra en la figura 2.4.

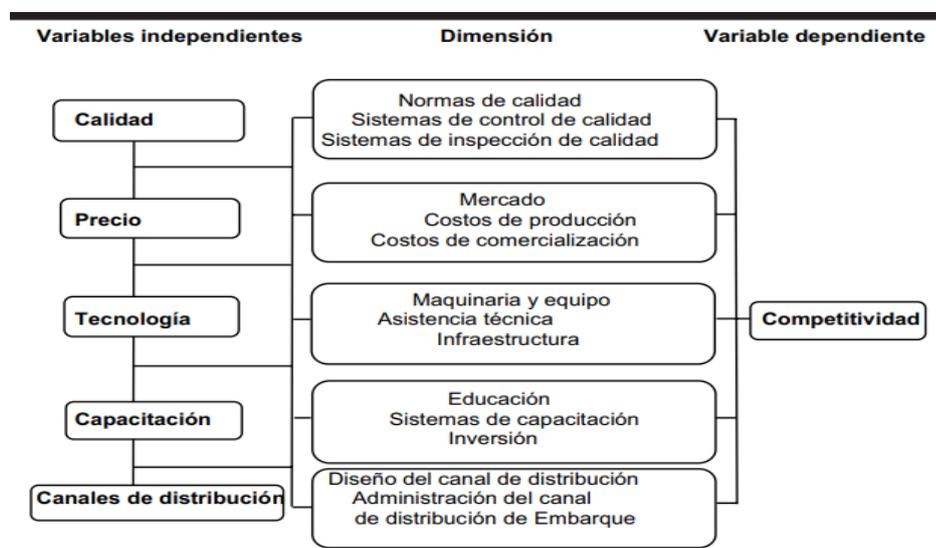


Figura 2.4. Variables de la competitividad

Fuente: Bonales et al., (2015)

Con lo antes expuesto por los autores, se logra comprobar que pese a que existen muchas clasificaciones de las variables de la competitividad todas tienen el mismo objetivo, que es evidenciar sus falencias para poder tomar decisiones que mejoren día a día cada uno de los procesos alcanzando así la Calidad Total en su desempeño, al igual que permanecer en la vanguardia tanto en los procesos intangibles como tangibles, para seguir siendo los preferidos por sus clientes concibiendo una mayor complacencia en los consumidores, esta hace énfasis a la productividad e innovación que cada empresa pueda tener.

La competitividad en la actividad turística, especialmente en el campo hotelero tienen mucha importancia, pero para esto han surgido un sin número de

estudios en los que logran diferenciarse de esta forma empresas turísticas y empresas hoteleras, como lo muestra la cuadro 2.2.

Tabla 2. 2. Indicadores de la competitividad

Autores, año	Objeto de estudio	Indicadores empleados
Lilo, Ramón y Sevilla, 2007	Empresas turísticas	Capital humano
Narváez Fernández y Henríquez, 2013	Empresa turística de alojamiento	Recursos e infraestructura; actividades y procesos; calidad de servicio y satisfacción del cliente
Camisión y Forés, 2015	Empresa turística	Factores externos vs factores internos
Carmona, 2012	Empresas hoteleras	Infraestructura; mercadotecnia y ventas; gerenciamiento; capacitación y sistemas de información
Tsai, Song y Wong, 2009	Empresas hoteleras	Decisiones estratégicas; marketing; satisfacción del clientes, calidad en el servicio y precios, tecnología e innovación; costos operativos
Estrada, Morgan y Cuamea, 2014	Empresas hoteleras	Recursos humanos; certificaciones; instalaciones; equipamiento; gestión operativa; tecnología de información y comunicación
Sectur y Universidad Anáhuac, 2014	Empresas turísticas	Características y vocación turística; gestión de rutinas y procesos; gestión de mejora continua; gestión del capital humano; gestión del mercado-cliente; evaluación de beneficios
Ramírez, García y Cano, 2013	Empresa hotelera	Marketing; gestión de conocimientos, actividad innovadora, posicionamiento estratégico, capital intelectual, responsabilidad social, administración de la relación con el cliente, desempeño financiero, costos y compras
Narváez, Guerrero y Villapardo, 2017	Empresas hoteleras	Calidad-precio, ubicación, confort del hotel, calidad de las habitaciones, limpieza de las instalaciones del

Fuente: Millán y Gómez (2018)

Se debe tener clara la clasificación de los indicadores para la respectiva medición de la competitividad en los hoteles, para posteriormente evaluarlos y en base a los resultados, se tomen mejoras en los fallos y en caso de que muestren resultados positivos, se logre alcanzar la eficiencia empresarial para mantener su posición destacada dentro del mercado, en pocas palabras la competitividad se basa en reducir los costos, ser más productivo y obtener mayores ganancias, sin olvidar que estos ingresos dependen de las estrategias que se elijan para el cumplimiento de los objetivos.

2.3. VENTAJAS COMPETITIVAS A PARTIR DE LA PUESTA DE VALOR DE LOS TERRITORIOS TURÍSTICOS

Para tener ventajas y ampliar las posibilidades de sobresalir en el mercado se debe tener conocimiento del “indicador de competitividad, pues permite a los hoteles comparar su éxito a la hora de optimizar el uso del inventario disponible en un entorno competitivo” (Secretaría de turismo [SECTUR] 2015, p. 6). De esta manera, se propone medir la competitividad empresarial en el turismo, además de delimitar el público objetivo, como redacta Espinoza (2017) teniendo en cuenta como una ventaja competitiva al liderazgo de coste, es decir, reducir los costes de producción, pero sin dejar a un lado la calidad, además ser diferentes para tener características propias frente a la competencia, pues para Sánchez (2019) esto le da la posibilidad de incrementar el cobro de sus actividades comerciales, teniendo consigo altas ganancias pero considerando que existan clientes dispuestos a pagar por su valor agregado.

Tomando en cuenta el tema tratado, Claver et al., (2006) revelan que hay 5 estrategias de competitividad, estas se observan en la figura 2.5:



Figura 2.5. Estrategias de competitividad

Fuente: Claver et al., (2006)

Estas estrategias están dirigidas hacia la calidad y utilización de herramientas tecnológicas, la gestión que deben desarrollar estos establecimientos hoteleros y sobre todo el proceso de formación y capacitación hacia su personal para establecer una diferenciación entre sus principales competidores. En muchos casos no se trata sólo de establecer ventajas competitivas sino que además conservarlas, Hill y Jones (2018) manifiestan que para generar la rentabilidad de las empresas hoteleras por muchos años, estas deben crear ventajas competitivas sostenibles, es decir que permitan una mayor productividad debido a las características que tienen como empresa, logrando que esta se diferencie de otra, colocándose en un mejor posicionamiento para ingresar en un proceso de competencia en el mercado, por esta razón es necesario hacer un seguimiento para saber si las técnicas se están llevando a cabo como se tiene previsto.

La competitividad de un destino depende, pues, tanto de la base como de las condiciones locales, pero es también un factor determinante de la prosperidad socioeconómica del destino, en este caso el Ecuador no figura entre los principales destinos competidores, en la siguiente figura se muestra los principales destinos más competitivos a nivel mundial, en donde se considera factores tales como infraestructuras turísticas y de transporte, seguridad, apertura internacional, competitividad de sus precios, capacidades tecnológicas, sostenibilidad medioambiental, recursos naturales y culturales, entre otros.

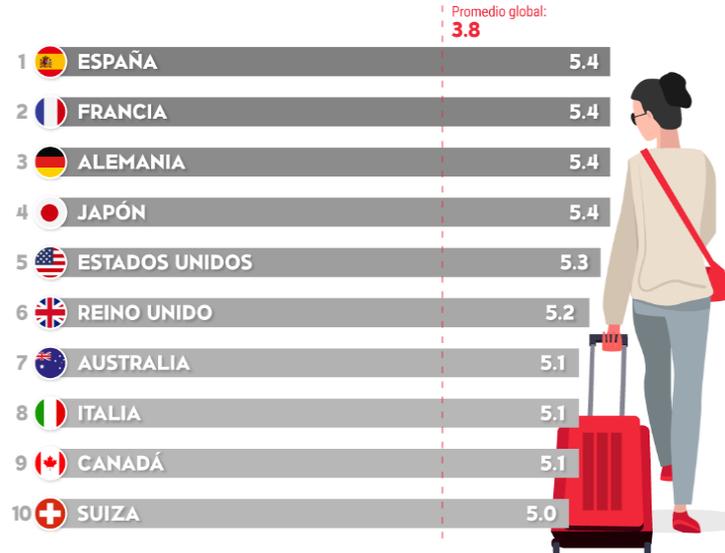


Figura 2.6. Países con mayor competitividad turística a nivel mundial

Fuente: World Economic Forum (2020)

Como se observa en la figura anterior se muestra que España es el principal destino más competitivo esto es debido a las excepcionales infraestructuras dentro de su oferta hotelera, la calidad del transporte por ferrocarril, las carreteras y los puertos, calificados como muy importantes para el éxito de la industria de los cruceros. Ecuador siendo un país muy pequeño, pero con un inmenso potencial turístico no logra y no logrará estar en los primeros puestos debido al inadecuado manejo por parte de sus actores gubernamentales y por el escaso apoyo que se le brinda al sector privado turístico.

Por otro lado, González, Sánchez y Rengifo (2019) mencionan que “solo los destinos más competitivos serán capaces de introducirse y de mantenerse en los mercados y, por consiguiente, serán los que puedan basar su desarrollo económico, al menos parcialmente en el crecimiento turístico” (p. 69).

Entonces, el sector hotelero debe estar en constantes actualizaciones para permanecer en el ambiente competitivo, es decir, debe estar siempre un pie más adelante que la competencia, por lo que necesita información estratégica para la correcta gestión en todas las áreas, dicha información puede obtenerse en los grupos estratégicos, siendo más coherentes debe ligarse en buscar herramientas que les orienten a una adecuada planificación e implantación de las estrategias, pues gracias a la teoría de Hill y Jones se puede determinar que cuando se logra mantener una rentabilidad por encima del promedio durante varios años, esto se convierte en ventaja competitiva, y el éxito es sumar en la empresa y restarle puntos a las competencias.

De acuerdo a Porter (como se citó en Castro, 2010) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. Entonces las estrategias competitivas deben ser un factor fundamental en las empresas y así saber la forma en que las mismas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial.



Figura 2.7. Estrategias genéricas

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de Castro (2010)

Como se muestra en la figura 2.7 las 3 estrategias propuestas por Porter son genéricas; mediante esto una empresa puede lograr una acción favorable frente al mercado competidor además de sobrevivir en el mercado a largo plazo. Para lograr el éxito de implantación de las estrategias competitivas se requiere de recursos y habilidades, eso dependerá de los recursos económicos que tenga la empresa. Por otra parte, como existen ventajas que favorecen a las empresas también surgen riesgos que deben ser asumidos (ver imagen 2.1).

Imagen 2.1. Riesgos de las estrategias competitivas de Porter

RIESGOS DEL LIDERAZGO DE COSTES	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DE ENFOQUE
<p>El liderazgo de costes no es sostenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • La tecnología cambia. • Otras bases para el liderazgo de costes se erosionan. 	<p>La diferenciación no se sostiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores. 	<p>La estrategia de enfoque se imita.</p> <p>El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se erosiona. • La demanda desaparece. <p>Los competidores de objetivos amplios agobian al sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan. • Aumentan las ventajas de una línea amplia.
<p>Se pierde la proximidad en la diferenciación.</p>	<p>Se pierde la proximidad de costes.</p>	
<p>Los enfocadores de costes logran aun costes menores en los segmentos.</p>	<p>Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.</p>	<p>Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial.</p>

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de Castro (2010)

El modelo de competitividad del Diamante Porter (1991) es una metodología diseñada para diagnosticar y diseñar estrategias desde el punto de vista de las empresas, para así ser competitivos en este mundo globalizado. Respecto lo planteado por Porter, el principio de la competitividad económica está sustentada en los determinantes de la ventaja competitiva: cuatro atributos principales y dos secundarios, los atributos principales son: a) Condiciones de los factores de producción, b) Condiciones de la demanda, c) Industrias relacionadas y de apoyo y d) Estrategias de la empresa, estructura del sector y rivalidad local entre las empresas. Los factores secundarios son los hechos fortuitos y el gobierno. (Aveiga&Mendoza, 2020) (Ver figura 2.8)



Figura 2.8. Diamante de Porter: Determinantes de la ventaja competitiva

Fuente: Elaboración de las autoras a partir Aveiga & Mendoza (2020)

2.4. INNOVACIÓN EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

El sector turístico evoluciona constantemente, de hecho, en la actualidad, algunos cambios se han dado gracias a la tecnología, la cual juega un papel muy determinante en esta industria, entonces para lograr asumir estos cambios, los destinos turísticos están adoptando nuevas formas de planificación y gestión, para así, impulsar la innovación, la competitividad y la sostenibilidad. En este aspecto la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur) (como se citó en Alvares y Soares, 2019) indican que “un destino turístico inteligente es un espacio innovador, ampliamente accesible, que utiliza tecnología punta en busca del desarrollo sostenible y una experiencia turística de calidad” (p. 56).

Por otra parte, Gómez (2016) expresa que es necesario innovar para no quedarse estancado, de modo que, los usuarios no prefieran a la competencia, entonces, es hora de adaptar nuevas tendencias para ofrecer productos diferentes e innovadores en los destinos turísticos; esto generará beneficios que permitirán mejorar el funcionamiento interno de las empresas, consiguiendo incrementar las ganancias y posteriormente abarcar todas las necesidades de los clientes. Como sugerencia, una de las cosas que se pueden hacer es adaptar las tecnologías necesarias que brinden un servicio de calidad y proyecten seguridad.

Hoy en día la innovación tecnológica ha tenido avances acelerados convirtiéndose en las aliadas de las empresas de servicios turísticos como menciona Félix et al. (2021) “el desarrollo acelerado de la tecnología ha generado cambios drásticos en todos los sectores de la sociedad, el consumismo y la demanda emergente de movilidad, han dado paso a distintas propuestas como la de las Smart Cities (ciudades inteligentes)” desde esta perspectiva se entiende que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) desempeñan un rol muy importante para la creación y fortalecimiento de la competitividad y garantizan un desarrollo sostenible, eficacia de los recursos disponibles además de mejorar la calidad de vida de su población.

Entonces una ciudad o destino turístico inteligente es aquel que está en la vanguardia tecnológica es decir es un destino innovador que se ha consolidado en la infraestructura tecnológica, además de garantizar el desarrollo sostenible del territorio turístico que sea accesible para todos, y que facilite la interacción e integración del turista con el entorno, esto incrementa la calidad de su experiencia en el destino. (Guerrero & Acosta, 2019)

Arévalo (2019) expresa que los hoteles se encuentran en constante evolución e innovación en los sistemas de tecnología y nuevas tendencias de construcción (diseño, decoración). En todos los negocios hoteleros que permanecen vigentes dentro del servicio de alojamiento es muy imprescindible que esté en constante innovación para satisfacer las necesidades de sus clientes reales y potenciales, sin embargo muchas veces se lo hace por la necesidad como es el caso del COVID-19, las empresas se ven obligadas a reducir ciertos procesos innecesarios e ineficientes, más aún en el caso hotelero se deben mantener áreas seguras y limpias para satisfacer las necesidades de los clientes, además de que se debe innovar ya que de esta manera aportará algunos beneficios tanto para sus huéspedes como para la organización, pero esto sin dejar a un lado el medio ambiente, porque además de contribuir con el mismo estas características incrementan su posicionamiento y mejoran la productividad de las empresas hoteleras.

2.5. TIPOLOGÍAS DE LA INNOVACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

Palacio et al. (2017) declaran que los tipos de la innovación van de acuerdo a las actividades comerciales teniendo además de orientar al innovador y a las empresas. No es solo el hecho de crear productos o servicios nuevos, se trata de ir más allá, de poner siempre en primer plano las necesidades de los clientes, el saber si estos productos son los más óptimos que llamarán la atención de quienes los adquieran. Es un constante proceso el de la innovación sobre todo para empresas hoteleras ya que se ven envueltas en un verdadero reto para lograr atraer una mayor demanda de clientes puesto a que el tiempo cambia constantemente y es allí donde el turista se vuelve mucho más exigente debido al surgimiento de los avances tecnológicos.

Los tipos de innovación para Cano et al. (2016) se enmarcan dentro de tres áreas significativas, figura 2.9. Según la siguiente clasificación:



Figura. 2.9. Áreas de Innovación

Fuente: Cano *et al.*, (2016)

Los tipos de innovación se relacionan detalladamente con las particularidades de las actividades empresariales, por lo que se debe tener conocimientos para sobresalir en el negocio, generando un valor agregado en sus servicios o productos, esto traerá consigo una ventaja al poder diferenciarse y resaltar sus atributos frente a la competencia esto hará que les llame la atención a los compradores ya que sus productos son únicos en el mercado con un grado alto de calidad en relación al servicio que se brinda ya que estos siempre deben estar adaptados a las necesidades de la demanda.

Según el Ayuntamiento de Málaga (2016) la innovación organizativa es la incorporación de nuevos productos o servicios en la oferta administrativa usando diferentes métodos organizativos en el funcionamiento interno considerando que el éxito económico, dentro de este proceso debe tomarse en cuenta también el hecho de incrementar actividades formativas que permitan una mayor forma de operar en las empresas ya que este personal está altamente capacitados al momento que quiera incrementarse cualquier tipo de innovación dentro de la organización. Es muy importante que al generarse lo ya mencionado acerca de la innovación que se implemente servicios electrónicos mediante el cual cada persona pueda tener a la mano información necesaria de aquellos productos o servicios que se oferta en cada empresa, esto da facilidad

tanto para quienes adquieren el producto como también para quien lo vende ya que es una forma de ahorrar tiempo, dinero y a su vez una mayor ganancia.

La universidad Galileo (2019) define la innovación tecnológica como la adquisición de nuevos productos y servicios, buscando un rediseño o mejora en los procesos de manera que estos son introducidos en el mercado con el único fin de que sean adquiridos por los clientes de forma exitosa, innovadora y sobre todo de calidad, puesto que, eso es lo que le interesa a la demanda. El estar estos productos en páginas digitales o sitios web ayuda de una forma increíble a las empresas ya que en la actualidad la gente vive inmersa en el mundo de la tecnología y esto les facilita la vida ya que mediante un solo clic en cualquiera de estas plataformas pueden adquirir lo que desean. Así mismo el Ayuntamiento de Málaga (2016) indica que se basa en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, brindando servicios eficientes y satisfactorios, ya que el auge del comercio ha hecho que cambien de manera constante sus gustos y preferencias.

Por tal motivo deben diseñarse productos o servicios llamativos para que los clientes puedan obtener un mayor beneficio de acuerdo a sus necesidades, se deben combinar en base a experiencias que ellos no hayan vivido antes, que provoquen o causen en el turista un gran impacto ya que estos productos ofertados por las empresas hoteleras son exclusivos y sobre todo inigualables. La innovación en el turismo es necesaria ya que esto describe nuevos métodos atados a los adelantos tecnológicos, logrando de tal forma establecer una cercanía hacia un mercado nuevo, futuras competencias creando actividades óptimas procedentes a la innovación. Estos medios además de acrecentar el beneficio los servicios ofertados son eficaces para personificarse y pulirlos.

2.6. ADMINISTRACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO EN ECUADOR

Benítez (2012) indica que la administración hotelera es una rama técnica y social, que debe incluir planificación, organización, dirección y control de los recursos de la forma más eficiente, para alcanzar los objetivos perseguidos por la organización que pueden ser beneficios económicos o sociales. Carrasco

(2011) lo define como una rama de la gestión turística que abarca el manejo y la gestión de todas las aéreas de un hotel, es decir, tanto lo material (mobiliario, equipamientos), como lo inmaterial (servicios, experiencias). La administración hotelera como cualquier otra entidad, tiene sus características, pero su administración según Cándido y Viera (como se citó en Gomes et al., 2014) debe procurarse en ofrecer un buen servicio y una diversificación de servicios que les permita satisfacer las necesidades de sus huéspedes.

Con base a las citas mencionadas se logra destacar que en las empresas hoteleras la administración es un elemento muy importante, estas sin importar el tamaño (empresa) se deben aplicar las etapas del proceso administrativo, los cuales son: planificar, organizar, direccionar y controlar las acciones y recursos, para así concretar las fortalezas y potencializar las debilidades, permitiendo alcanzar los objetivos trazados. Además de considerar el aporte de Strassburger y Holleben (s, f) citan a Poderes y Barrows (2014) en el que manifiestan que cada empleado directa o indirectamente impacta el servicio proporcionado al hotel, es por ello, que el departamento de talento humano al igual que los avances tecnológicos son claves para ofrecer servicios de calidad.

Los sistemas turísticos son componentes fundamentales, para tener un control de las funciones en las áreas, por lo que es de vital importancia “la calidad y cantidad de servicios ofrecidos, el total de visitantes, el tiempo de su estadía y la garantía de un pronto regreso a la localidad” Morillo y Marysela (2011), es decir, dentro de la administración hotelera debe cumplirse con la cadena del proceso administrativo, por lo que no solo se debe de planificar, sino también como deduce Vázquez (2012), enfocarse en aspectos como: “organizar, valorar, analizar, seleccionar, formar y evaluar de todo los procesos”, recalcando que las empresas hoteleras deben estar en constantes cambios, para satisfacer las necesidades básicas y las motivaciones de viajes de los turistas y clientes, destacando la opinión de Rodríguez y Brown (2012) que el sector hotelero desempeña cada vez más un papel importante dentro de la economía mundial.

-CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA HOTELERA

Para Benítez (2012) figura 2.10, las características de una empresa hotelera son:

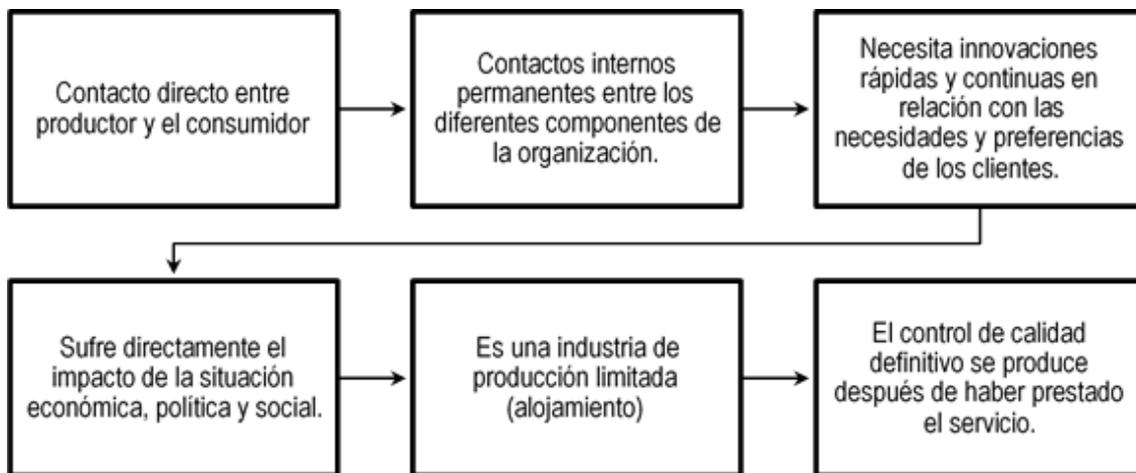


Figura 2.10. Características de una empresa hotelera

Fuente: Benítez (2012)

Las características de una empresa hotelera se dan de acuerdo a cada administración hotelera según Benítez (2012), es decir, son propias, en sí, es la esencia de la empresa, que permite diferenciarse e identificarse del resto, esto puede ser por la trayectoria, progreso y formas de actuar (Sánchez y Núñez, 2012). Además, Gomes et al., (2014) concuerda con los autores antes mencionados agregando que estas características se definen y desempeñan por sus responsables según las expectativas.

Grau (2020) opina que pese la situación totalmente nueva como lo es el COVID-19, actualmente se puede afrontar la situación con mayores garantías, se cree que esta crisis se la enfrenta con mejores condiciones, con menores niveles de apalancamientos. Además de considerar que este mismo autor manifiesta que hay una serie de inversores ágiles con liquidez donde el 41% todavía están buscando oportunidades de negocio y aprovechar las oportunidades. Sanjurjo (2020) expone una breve recopilación de prácticas y medidas que se han identificado y que cambiarán la experiencia del huésped en los hoteles en el POST-COVID, figura 2.11:

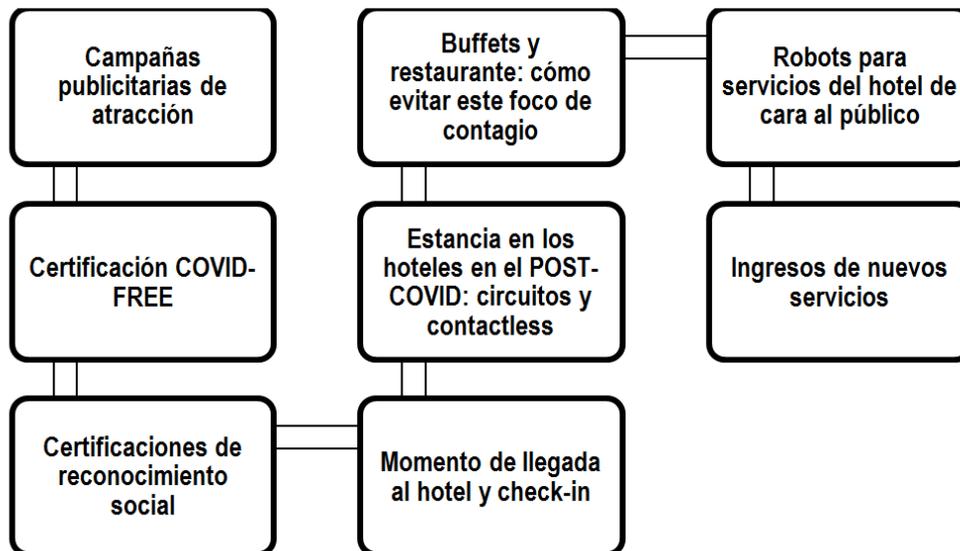


Figura 2.11. Prácticas y medidas que cambiarán la experiencia de los huéspedes en los hoteles Post Covid-19

Fuente. Sanjurjo (2020)

Al pasar el tiempo las empresas hoteleras cada día son más conscientes de los cambios que se generan en el entorno, y los desafíos con los que se enfrentan, actualmente afecta mucho la situación de la pandemia, en donde el cliente post covid-19 ya no será el mismo, como alude Sánchez (2020) el usuario va a querer garantías y en eso basará sus expectativas, la primera y más importante será la seguridad e higiene. Debido que como es de conocimiento público esto ha pasado ya a ser máxima prioridad en el servicio, por lo que el cliente debe percibir que en las instalaciones está protegido y seguro con todas las medidas respectivas de bioseguridad, caso contrario no acudirán. Por lo tanto, la seguridad será calidad de servicio y no basta con tener, el cliente es el que debe percibir, es por ello que los procesos internos deben ser revisados y reformulados con prontitud elevando sus estándares y niveles de exigencia.

2.7. REALIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO EN ECUADOR EN MEDIO DE LA PANDEMIA COVID-19

Hablar de turismo es hacer referencia a una gran industria que permite el desplazamiento de persona fuera de su entorno habitual por lo que hoy en día es notable el crecimiento del turismo y se confirma que es uno de los sectores

más poderosos en desarrollo económico a nivel global. Cabe mencionar que en la actualidad el turismo se ha visto afectado por la pandemia mundial del Covid.19 de acuerdo a la OMT (2020) el turismo muestra una caída del 70% en las llegadas internacionales en los ocho primeros meses de 2020, que representa una pérdida 730.000 millones de dólares de los EE. UU.

A finales del 2019 surge el COVID-19 que fue identificada el 1 de diciembre en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei en China, todo empezó cuando un grupo de personas iniciaron con síntomas similares a la de la gripe además presentaron síntomas de neumonía a causa desconocida. De acuerdo a Quito Turismo (2020) la pandemia mundial del COVID-19 ha generado una crisis sanitaria sin precedentes en el mundo y en nuestro país, esta crisis a su vez, ha provocado una afectación económica de gran magnitud, siendo el turismo una de las actividades más afectadas a nivel mundial y nacional.

Por otra parte, Madrir (2020) afirma que: “la aparición del covid-19 se ha registrado como un enemigo mundial, pues los efectos y vidas que se ha llevado han sido miles, pero esta enfermedad también ha causado repercusiones económicas”. (p.27) Entonces debido a la pandemia mundial se evidencia que el sector turístico es el que ha sufrido grandes afectaciones y se podría decir que El 2020 ha sido el peor año para el sector turístico de acuerdo a (Núñez, 2021) la crisis sanitaria ha causado grandes afectaciones económicas, en este contexto el sector hotelero se ha visto afectado como también otros sectores ligados o no a este, el mundo se ha paralizado debido a la emergencia sanitaria.

Entonces en este contexto se presenta que la mayor crisis de la historia del turismo está ya en su segundo año. Hablando del Ecuador el sector hotelero representan un importante y gran rubro que estaba en constante desarrollo y que generaba, antes de la pandemia por Covid-19, nuevas oportunidades laborales y creación de nuevos negocios. De manera directamente proporcional, el turismo representaba el 6.1% de trabajo en el país, esta cifra también se ve afectada por la reducción de plazas a causa del cierre temporal o definitivo de los establecimientos hoteleros o turísticos Mackay (como se citó en Núñez, 2021).

La situación de los establecimientos de hospedaje durante la pandemia fue muy crítica y de acuerdo a la Federación Hotelera (como se citó en Núñez, 2021) “Ecuador registra un total de 700 hoteles a nivel nacional, de esta cantidad 630 establecimientos cerraron sus puertas por el estado de emergencia” (p.35), por lo que se evidencia que la situación en presencia del Covid-19 ha sido un gran golpe para la industria comercial y sobre todo hotelera, también el sector comercial se vio afectado debido a que los comerciantes no podían salir a ofertar sus productos y al no existir movimientos de personas y permanecer en cuarentena los hoteles no tenían demanda provocando que en los establecimientos se reduzca las horas laborales y despido de la mitad del personal o hasta en casos más extremos el cierre del establecimiento.

Según el portal del ministerio de turismo, y como se ha mencionado anteriormente las pérdidas económicas en las empresas turística hoteleras son millonarias, mientras que algunos administradores de las ciudades más concurridas, hablan de que la situación durante la pandemia fue insostenible. Entonces la industria hotelera debe seguir los protocolos de bioseguridad como el distanciamiento social, utilización de mascarillas, la desinfección de manos, aplicación de pruebas rápidas para detectar posibles casos de Covid-19 estas medidas son con la finalidad de preservar la salud de los huéspedes.

2.8. ESTRATEGIAS CON BASE EN LA INNOVACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

La Universidad de ESAN (2016) define las estrategias de innovación como una ayuda para las organizaciones a alcanzar poco a poco las metas de crecimiento, aunque en ocasiones si las estrategias no son aplicadas con rigor los resultados serán ineficaces. El sector hotelero es uno de los más enfocados en el servicio al cliente, para Lázaro (2015) se han presenciado cuatro estrategias en el sector que son:

1. Plataformas colaborativas
2. Experiencias de usuario

3. La tecnología como valor añadido

4. Segmentación y especialización extrema (Lázaro, 2015).

Canós *et al.*, (2015) identifica las siguientes estrategias de innovación: la estrategia ofensiva que permite actuar a la organización como líder tecnológico gracias a la introducción permanente de nuevos productos y procesos, la estrategia defensiva aquella que adoptan las organizaciones que siguen al líder tecnológico, no son las primeras del mercado, pero tampoco quieren quedarse atrás, la estrategia imitativa la que siguen las empresas que imitan la actuación de otras empresas, siguiendo con la estrategia en constituir relaciones estables y duraderas con empresas clientes, o grupos externos de desarrollo, luego la estrategia tradicional esta está basada en hacer siempre lo mismo y de la misma forma mercado y por último la estrategia oportunista o de nicho que son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado. En definitiva, la definición, implantación y ejecución de una buena estrategia traerá consigo excelentes resultados, siempre y cuando estos se basen en los cambios del entorno, debido que día a día la mayoría de usuarios están marcando el ritmo competitivo, por aquello, el objetivo principal de las estrategias de innovación es crear valor y fidelizar los clientes, creando lazos directos de preferencias.

Tomando como referencia el aporte de Manene (2013) se logra deducir que las estrategias empresariales son unos de los campos con mayor interés de estudio, tanto en lo académico como en el ámbito de los negocios, misma que se conceptualiza como el conjunto de acciones para lograr una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades que logren adaptar la empresa al entorno en el que se encuentra, ella principalmente radica directamente en los resultados empresariales de la organización, considerando que estas son de acuerdo a cada empresa, a sus culturas y características propias de la mismas.

De acuerdo al Diario del Exportador (2017) las estrategias de demanda es un tema fundamental ya que son aquellas que determinan el precio de acuerdo a la demanda del producto o servicio, es decir, va dirigido hacia algún segmento

en específico considerando sus gustos y necesidades; cuando la demanda es elevada se puede incrementar el precio, o disminuir cuando no hay mucha demanda. Por ejemplo, en el caso de las empresas hoteleras generalmente aplican esta estrategia cuando son temporadas altas o feriados, (esto sucede en días festivos de carnaval, navidad, fin de año, etc.), son épocas en las que tienen mayor demanda los hoteles, caso contrario reducen los precios cuando la demanda es baja. En este aspecto, se incorpora el criterio de Hernández, Pasaco y Campón (2020), expresando que “las nuevas necesidades de los turistas apuntan hacia la búsqueda de experiencias, por lo que los destinos turísticos deben focalizar sus estrategias en satisfacer estas nuevas exigencias de la demanda” (p. 63).

Por otro lado, Velázquez y Vargas (2018) argumentan “con relación a la innovación en servicios turísticos, estudiosos afirman que la innovación en este sector se caracteriza por las particularidades de su propia naturaleza; tales como la intangibilidad, la temporalidad o la simultaneidad” (p. 11). Así, Soltedo (2014) indica que se reformó analizar las herramientas de implementación de las estrategias es un punto clave en las empresas, sobre todo en las empresas que se dedican a prestar sus servicios, debido a que estas deben evaluar periódicamente los recursos que poseen para mantener la calidad en sus diferentes aspectos, sea esto en las áreas administrativas, financieras, servicios al cliente, etc. Todo esto sirve para encontrar una respuesta y estar en la capacidad de proponer mejoras en los procesos en caso de evidenciar que aquellas que están implementando no son las adecuadas.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

El presente desarrollo metodológico fue la línea base para el desarrollo de la investigación de nombre “Identificación de ventajas competitivas basadas en la innovación de los hoteles de la ciudad de Manta”, donde su principal objetivo es dar a conocer las principales ventajas competitivas que logran que una empresa de alojamiento esté bien posicionada dentro de la industria hotelera en este caso nos centramos en los hoteles de 4 y 5 estrellas de dicha ciudad.

Esta investigación es de carácter exploratorio debido a que no se evidencia estudios en los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón Manta entorno a las ventajas competitivas basadas en la innovación tecnológica, a su misma vez tiene un enfoque descriptivo, ya que se realizó un diagnóstico situacional donde se seleccionó los principales hoteles para dar a conocer cuáles son sus principales ventajas competitivas que le permite estar en un posicionamiento adecuado dentro de la industria hotelera.

Esta investigación tuvo una duración de un año, en donde se establecieron estrategias contempladas en los objetivos que generen ventajas competitivas, mismas que estuvieron enfocadas a los establecimientos hoteleros, tales como: Hotel Balandra, Hotel Mar Azul, Hotel Aquamarina, Hotel Mantahost, Hotel Oro Verde y Hotel Poseidón, para lo cual se analizaron 7 referentes metodológicos que servirán como guía para la elaboración de la metodología propuesta.

3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

Para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación se procedió a crear una línea metodológica, misma que fue elaborada a partir de la selección de varios trabajos de estudio científico, como: tesis y artículos científicos, escogiendo de esta manera aquellos que más se asemejan al tema del área en el cual se va a trabajar. Estas sistemáticas se basan en el criterio expresado por varios autores de manera que las mismas describen métodos, técnicas y herramientas a utilizar en el estudio. A continuación, se describen 7 metodologías abarcando fases y etapas referenciadas en los documentos escogidos (ver tabla 3.1).

Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola: (Monfor, 2002) esta investigación estudia las particularidades intrínsecas de los mercados del hotelería del litoral en dos destinos centrales independientes del segmento sol y playa en la comunidad Valenciana: Benidorm, en la provincia de Alicante, y Peñíscola, en la provincia de Castellón. De este modo, considera en qué dimensión el potencial de competitividad convive en las diferentes ocupaciones de las pertinentes estructuras empresariales hoteleras. Para esto se acudió a un análisis estratégico, a partir del soporte analítico formulado en la teoría de los recursos y capacidades, configuraciones organizativas, identificando y modelando los aspectos internos y externos a la organización, de tal forma que se enfoquen en la sostenibilidad y apropiación de las ventajas competitivas.

Innovación en el Sector Hotelero: (Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2007) este informe se llevó a cabo con el objetivo primordial de profundizar en el conocimiento del proceso de innovación en el sector turístico y sobre todo en la industria hotelera, con el propósito de interpretar y mostrar las pautas de funcionamiento de las actividades de innovación dentro del mismo. El método utilizado para este trabajo fue el cualitativo permitiendo un análisis significativo de los hoteles de España en lo que concierne a la innovación.

Para ello se realizó un análisis basado en un modelo de gestión de innovación ejecutado por el Cotec en estudios anteriores; mismos que sirvieron como pauta para ampliar los aspectos claves en el desarrollo de la innovación en el sector hotelero, además de la aplicación de entrevistas dirigidas a los responsables de los procesos de adelanto de estas empresas con el objetivo de lograr conclusiones claras. Dentro de las fases a desplegar se describen; el desarrollo de las áreas de análisis, sección de las empresas, almacenada de información de las empresas, recolección de información bibliográfica, procesamiento de resultados, progreso del grupo de trabajo, el informe y conclusiones finales. De esta manera se logra equilibrar productos finales cambiando la percepción del turista y el sector hotelero de aquellas actividades relacionadas con el tema de innovar. Este informe tiene correlación con la

investigación ya que se enfocan en el descubrimiento como objetivo primordial en la competitividad hotelera.

La innovación como requisito para la competitividad turística: (Pucio y Grana, 2013) esta investigación tuvo como objetivo el diseñar y poner a prueba un instrumento de recolección de datos y sus matrices de análisis referido a la innovación como una de las variables del modelo para estudiar la Competitividad en Destinos Turísticos de Argentina. Para lo cual se observaron aquellas entidades generadoras de innovación, en este caso los gobiernos municipales y las empresas hoteleras de 4 y 5 estrellas. Para el estudio de la innovación de los hoteles se observaron páginas web, se analizaron los productos, procesos, organización y medios de comercialización.

La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades: (Narváez et al. 2017) esta investigación se realizó con el propósito de determinar las principales capacidades y recursos que establecen la competencia de las empresas hoteleras de la ciudad de Morelia. Este estudio se enfatizó de manera que sobresalgan aquellos conocimientos de competitividad fundamentales en los establecimientos hoteleros de Morelia, Michoacán que se encuentren direccionadas especialmente a los recursos y capacidades, debido a que desde tiempo atrás se habla que estos generan ventajas competitivas. De acuerdo a los resultados obtenidos del trabajo en estudio se estableció una similitud de los recursos y capacidades con la competitividad.

Estrategias empresariales y competitividad del hotel Márquez de Rio de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo: (Tene, 2018) esta investigación se desarrolló con el objetivo de proponer estrategias empresariales para mejorar la competitividad del Hotel Márquez. En la metodología como primera etapa o fase se realizó el análisis de la situación actual del establecimiento hotelero, como segunda estuvo el desarrollo de un plan de gestión de cambio y como última el determinar tareas que se mantendrán, eliminarán, fusionarán y/o rediseñarán al personal técnico y administrativo. Además del uso del método exploratorio de manera que mediante esta pudo obtenerse una vista general del área de estudio y el

descriptivo permitiendo conocer la situación actual del hotel y a su vez proponer una estrategia con vista competitiva, así mismo el inductivo mediante el cual se analizaron los resultados para llegar a conclusiones generales a partir de la observación sistemática y la aplicación de encuestas. Se propuso el modelo Downsizing regido hacia los procesos y hacia una verificación de los objetivos de la empresa, con la aplicación de este modelo se logró mejorar la competitividad.

Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique: (Luján *et. al.*, 2019) en la investigación dentro del proceso metodológico que se diseñó, en su primera fase se realizó la selección de 14 hoteles boutique ubicados en la ciudad de Puebla - México, a su vez luego de esto se siguió al análisis de los mismos que correspondía a la segunda etapa de manera que pudieron identificarse elementos que señalan la competitividad en este tipo de hoteles. A través de la información obtenida mediante las listas de reservaciones en TripAdvisor de los hoteles, se formuló un estudio a través del cual los resultados se diferenciaron con el aporte de dirigentes que tuvieron tres procesos exitosos. Los resultados arrojan la calidad del servicio brindado al cliente y la utilización de herramientas digitales como ventajas de marketing en los establecimientos hoteleros, ya que estos son clave para mantener la competitividad.

Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca: (Orellana 2019) esta investigación se basó en conocer la innovación de los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca entre los años 2016 y 2017, dentro del desarrollo metodológico para el cumplimiento de su primera fase que fue determinar la oferta hotelera se llevó a cabo mediante el estudio de 80 empresas hoteleras a través de encuestas dirigidas a los prestadores de servicios, con la intención de identificar los establecimientos, el tipo y efectos innovadores que posee cada uno. Aparte este se puso en comparación con otras empresas hoteleras de manera global haciendo uso de la herramienta del benchmarking. Se logró deducir mediante los resultados que estas entidades de alojamiento invierten más en productos mejorados que en procesos operativos que los benefician.

Tabla 3.1. Antecedentes metodológicos referenciales

REFERENCIAS METODOLÓGICAS						
<p>Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola: (Monfor, 2002)</p>	<p>Innovación en el Sector Hotelero: (Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica 2007)</p>	<p>La innovación como requisito para la competitividad turística: (Pucio y Grana 2013)</p>	<p>La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades: (Narváez et al., 2017)</p>	<p>Estrategias empresariales y competitividad del hotel Márquez de Río de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo: (Tene 2018)</p>	<p>Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique: (Luján et al. 2019)</p>	<p>Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca: (Orellana 2019)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Caracterización del área de estudio. - Analizar el potencial de competitividad que reside en los diferentes desempeños de las respectivas organizaciones empresariales hoteleras 	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo un análisis del papel y la relevancia de la innovación en el sector hotelero y mostrar el impacto de la implantación de un proceso de innovación adecuado en las empresas del mismo. - Profundizar en el análisis de las particularidades del sector hotelero, en cuanto a la gestión de sus sistemas de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poner a prueba un instrumento de recolección de datos y sus matrices de análisis referido a la innovación como una de las variables del modelo para estudiar la Competitividad en Destinos Turísticos de Argentina - Adaptar el modelo obtenido para ser usado como instrumento de diagnóstico tanto para el sector público como del sector privado de las comunidades locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión Bibliográfica - Analizar recursos y capacidades. - Determinar las principales capacidades y recursos que determinan la competitividad de las empresas hoteleras - Realizar un muestreo de hoteles utilizando la lista de reservas de TripAdvisor, de hoteles sin categoría, tres, cuatro y cinco estrellas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar la situación actual el cual permita conocer las debilidades y amenazas donde se logre fortalecer el Hotel Márquez del Río ante un mercado competitivo. - Desarrollar un plan de gestión de cambio que permita mejorar el giro del Hotel. - Asignar tareas al personal donde cumplan de acuerdo al protocolo que maneje el Hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica - Construir un modelo de competitividad enfocado específicamente a hoteles boutique 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la oferta hotelera en Cuenca - Analizar los tipos de innovación que poseen las empresas hoteleras de la Ciudad de Cuenca

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores citados

3.1.2. LEYENDA

Con base a las metodologías citadas en el cuadro 3.1, se identificaron las fases más relevantes de las referencias metodológicas, con el objetivo de crear la leyenda que servirá como base para la matriz de integración de criterios. La leyenda (tabla 3.2) se definió de la siguiente esta manera:

Tabla 3.2. Leyenda de criterios

Nº	AÑO	AUTOR	FASES										TOTAL	
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
1	2002	Monfort	X							X				2
2	2007	Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica	X											1
3	2013	Pucio y Grana	X	X			X							2
4	2017	Narváez et al.	X					X			X			3
5	2018	Tene								X		X		2
6	2019	Luján et al.		X		X	X	X						4
7	2019	Orellana	X		X									2

Fuente: Elaboración propia.

Referente a la leyenda de criterios detallada anteriormente se procedió a plasmar la matriz de integración criterios (tabla 3.3.) misma que muestra los análisis en relación a las metodologías de los autores antes mencionados.

Tabla 3.3. Matriz de integración de criterios

A	Analizar el potencial de competitividad de las empresas hoteleras	F	Revisión Bibliográfica
B	Poner a prueba un instrumento de recolección de datos y sus matrices de análisis	G	Caracterización del área de estudio
C	Determinar la oferta hotelera	H	Asignar tareas al personal
D	Desarrollar un plan de gestión de cambio que permita mejorar el giro del Hotel	I	Determinar las principales capacidades y recursos de los hoteles
E	Construir un modelo de competitividad enfocado específicamente a hoteles boutique	J	Diagnosticar la situación actual de los hoteles

Fuente. Elaboración propia de las autoras

3.1.3. ANÁLISIS:

- Todos los autores a excepción de Tene, (2018) y Luján et al. (2019) coinciden en que se debe analizar el potencial de competitividad que reside en los diferentes desempeños de las respectivas organizaciones empresariales hoteleras de manera que estos tengan enfoques de innovación.
- Pucio y Grana (2013) y Luján et al. (2019) concuerdan en se debe establecer un instrumento para la recolección de datos y sus matrices de análisis respecto a la innovación como una de las variables del modelo para estudiar la competitividad de las empresas hoteleras, de manera que pueda servir como instrumento de diagnóstico para empresas hoteleras del sector público y privado.
- Narváez et al. (2017) dicen que se debe determinar la oferta hotelera con el fin de conocer las características fundamentales en cuanto a la capacidad operativa, servicios y facilidades que brindan estas empresas hoteleras. Además, manifiestan que el establecer las principales capacidades y recursos determinan la competitividad de las empresas hoteleras debido a que a través de estas pueden analizarse aspectos positivos o negativos de aquellos establecimientos.
- Luján et al. (2019) manifiesta que se debe desarrollar un plan de gestión que permita mejorar el giro de los hoteles ya que mediante este se detallan procesos que deben establecerse para el buen manejo de estas empresas.
- Pucio y Grana (2013) y Luján et al. (2019) también hacen mención a la importancia de establecer modelos de competitividad.
- Narváez et al. (2017) y Luján et al. (2019) manifiestan que se deben hacer revisiones bibliográficas que permitan el estudio de manera correcta sobre el área de estudio.

- Monfor, (2002) establece el hecho de caracterizar el área de estudio como fuente de conocimiento de los aspectos que componen el lugar donde se desarrollará la investigación.
- Para Tene, (2018) el asignarle tareas al personal es de mucha importancia puesto que se cumpliría con protocolos establecidos por cada uno de los hoteles y de esta manera aumentar la productividad de la misma. Así mismo menciona que debe realizar un muestreo utilizando la lista de reservaciones de TripAdvisor, de hoteles sin categoría, tres, cuatro y cinco estrellas con el fin de que pueda tenerse estadísticas precisas de estas empresas.

Cabe destacar que, de acuerdo al análisis realizado de los referentes metodológicos ya descritos anteriormente, se tomó únicamente las investigaciones de Narváez et al., (2017) y la de Luján et al., (2019) las cuales tienen mayor relación para el diseño de la metodología actual.

3.1.3. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

De acuerdo a las metodologías referenciales se crea el siguiente diseño metodológico para el proceso investigativo del presente estudio; la misma se ajusta a 3 fases como se indica en el (tabla 3.4). Con sus pertinentes actividades a realizar, así mismo los métodos, técnicas y herramientas que se emplearon.

Tabla 3.4. Metodología a emplear

Fases	Actividades	Métodos, Técnicas y Herramientas
Diagnóstico situacional respecto a los recursos humanos y tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de los hoteles 4 y 5 estrellas - Caracterizar los hoteles 4 y 5 estrellas - Generar un FODA estratégico 	<p>Método: Analítico Descriptivo</p> <p>Técnica: Revisión Bibliográfica, Entrevista, Observación Científica y FODA</p> <p>Herramientas: Documentos científicos, Cuestionario de entrevista y Matriz FODA</p>
Analizar la competitividad de los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón Manta	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la demanda - Analizar la competitividad - Identificar los procesos de organización, comercialización de os servicios hoteleros 	<p>Método: Descriptivo Analítico</p> <p>Técnica: Encuesta, Entrevista</p> <p>Herramientas: Cuestionario de encuesta, cuestionario de entrevista, Matriz de competencia</p>
Formular estrategias de innovación que permitan mejorar la competitividad de los establecimientos de alojamiento de Manta	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una matriz de estrategias orientado a mejorar la competitividad de los hoteles 4 y 5 estrellas - Definir estrategias competitivas 	<p>Método: Descriptivo, Analítico y Sintético</p> <p>Técnica: Revisión Bibliográfica</p> <p>Herramientas: Matriz de estrategias</p>

Fuente. Elaboración de las autoras

3.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Una vez establecido el diseño de la metodología propuesta (cuadro 3.4). Se procedió a describir las fases de la misma junto con las actividades, métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación. Ésta compone 3 fases de ejecución las cuales se describen a continuación:

3.2.2. FASE I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS

En la primera fase de la investigación se tuvo como objetivo realizar un diagnóstico situacional referente a los recursos humanos y tecnológicos el cual permitió obtener información y conocimientos necesarios acerca de los aspectos generales de los diferentes hoteles 4 y 5 estrellas existentes en la ciudad de Manta para el cumplimiento de esta fase como primera actividad se llevó a cabo la selección de los mismos apoyándose del catastro de Manta del 2020 donde se detallan todos estos establecimientos de alojamiento de la provincia de Manabí, como segundo punto la caracterización de estos establecimientos logrando de tal forma conocer cuáles son los recursos humanos y tecnológicos con los que cuentan, posteriormente siguiendo con la tercera donde se generó un FODA estratégico que detalla aspectos internos y externos de cada uno. Para esto se utilizó el método analítico descriptivo de tal forma que puedan establecerse los resultados mediante la utilización de técnicas como la revisión bibliográfica y la observación científica apoyándose de herramientas claves como son los documentos científicos y la entrevista direccionada al gerente y/o personal encargado de estas empresas hoteleras, también se realizó una matriz FODA para conocer las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen estas empresas hoteleras (Ver anexo 3).

3.2.3. FASE II. ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DEL CANTÓN MANTA.

En esta fase se determinó las principales capacidades y recursos que fijan la competitividad de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta, para esto se establecieron actividades, la primera se basó en el análisis de la oferta hotelera que poseen estas empresas con el fin de tener conocimientos claros acerca de los servicios y productos que brindan estos hoteles, como segunda actividad se analizó la demanda de tal forma que se pudo conocer la percepción que se tiene sobre el servicio, además de sus gustos y preferencias, y finalmente como tercera actividad se realizó el análisis de la competencia que se encuentra presente. Para determinar lo antes mencionado se aplicó el método descriptivo analítico, a su vez también se emplearon técnicas necesarias como las encuestas dirigida a los clientes de los hoteles seleccionados de la ciudad de Manta y las entrevistas a los encargados de recursos humanos de los hoteles, además se utilizó una matriz de competencia propuesta por Kepner, 2016 en la cual destaca sus principales factores claves de éxito tales como la participación en el mercado, marketing y publicidad, comercio electrónico, calidad del producto y precio, servicio al cliente y la calidad del servicio.

Para el cálculo de la muestra se tomó como base la fórmula establecida para poblaciones infinitas o población desconocida, de tal manera que el número de encuestas a aplicar fue de 196 en este caso se ha hecho uso del muestreo probabilístico con base intencional, para llevar a cabo el desarrollo de esta fase se utilizaron herramientas como un cuestionario de encuestas direccionadas a los huéspedes por medio de Google Forms y un cuestionario de entrevista para formularla a los seis prestadores de servicios de los hoteles en estudio. (Ver anexo 4)

En el estudio de la demanda se utilizó como técnica la encuesta, con la aplicación de un cuestionario a clientes de los hoteles de 4 y 5 estrellas. Se fijó un nivel de confianza del 95%, una $p=0,5$ y $q=0,5$ y se estimó un margen de error ($d=0,07$), obteniéndose 196 encuestas a aplicar como muestra

representativa, se confeccionó un perfil del cliente con potencial representativo en la demanda.

El tamaño de la muestra para un diseño de encuesta en poblaciones infinitas puede calcularse mediante la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

Dónde:

p = Proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar.

q = Probabilidad en contra. 1-p

d = margen de error o desviación del valor real estimado

N = tamaño de la muestra requerido

$$N = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$N = \frac{1,96^2(0,5)(0,5)}{0,07^2}$$

$$N = \frac{(3,8416)(0,25)}{0,0049}$$

$$N = \frac{0,9604}{0,0049}$$

N=196 encuestados

3.2.4. FASE III. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO DE MANTA.

Como última fase en la investigación se procedió a formular acciones estratégicas de innovación de acuerdo a los resultados del FODA desarrollados y con base al diagnóstico situacional realizado, la finalidad fue determinar las actuales ventajas competitivas para poder analizar cuál es la funcionalidad dentro de la empresa hotelera y finalmente establecer nuevas ventajas competitivas que ayuden a la mejora del establecimiento, para esto las

actividades que se realizaron fue la definición de las estrategias. Aquí se realizó un análisis profundo para conocer las tácticas a implementar y dichas tareas se enfocaron en las acciones de Porter, el propósito es mejorar la competitividad e innovación de los hoteles identificados. Fue necesario la utilización de los métodos descriptivo, analítico sintético, y como herramienta se utilizó una matriz donde se detallaron todas las estrategias que beneficien a estos hoteles (Ver anexo 4).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se da a conocer los resultados que se obtuvieron en relación a cada una de las etapas que han sido planteadas en el desarrollo metodológico de la presente investigación para la identificación de las ventajas competitivas en los hoteles de la ciudad de Manta.

4.1. FASE I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS

El (PDOT, 2021) menciona que el cantón Manta se encuentra ubicada en la saliente más occidental de América del Sur sobre el Océano Pacífico, sus límites son al Norte: con el Océano Pacífico, al Sur: con el Cantón Montecristi, al Este: con el cantón Jaramijó y el cantón Montecristi, y al Oeste: limita con el Océano Pacífico, Manta tiene aproximadamente una población de 264.281 habitantes, su clima es sub-desértico tropical, se sitúa a una altura de 0 a 200 m.s.n.m. Su temperatura fluctúa entre 23°C y 26° C. Posee un intermedio de precipitación anual de 465 mm, siendo los períodos más lluviosos de febrero a abril en contraparte los períodos más secos son de julio a noviembre.

Manta es el motor que mueve la economía de la provincia de Manabí, registra más de 5 mil unidades activas de producción económica, entre las que sobresalen el comercio y el turismo, el sector pesquero en su conjunto por la alta generación de divisas derivada de sus exportaciones, los de mayor índice son de manufactura, alojamiento y servicio de comida. Es un centro de progreso industrial y comercial, llegando a ser la industria de pesca aquella que simboliza en cuanto a la máxima producción económica y de trabajo, y la industria del turismo se basa en imagen y proyección futura, dadas las condiciones actuales, es esta industria la que conserva mejores oportunidades y posibilidades de mejora a corto y mediano plazo; en los 3 últimos años Manta ha asumido una gran expansión turística.

En esta fase se realizó un diagnóstico situacional referente a los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta por lo que se llevó a cabo una revisión bibliográfica de documentos oficiales, además se hizo una entrevista dirigida a los administradores de cada uno de los hoteles identificados, el objetivo de la entrevista fue conocer los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta cada uno de ellos para conocer el nivel de innovación además del servicio que se le brinda al turista.

4.1.1. SELECCIÓN DE LOS HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS

La ciudad de Manta tiene una infraestructura turística variada, que va desde los establecimientos de hospedaje, restaurantes, bares, discotecas permitiendo que la ciudad se convierta en un atractivo idóneo para los turistas. Hoy en día las exigencias de los turistas son más sofisticadas por eso los establecimientos de hospedaje se acoplan e innovan para la satisfacción de los huéspedes. Para el análisis de la oferta hotelera del cantón Manta se realizó un estudio bibliográfico (catastro turístico) para conocer los servicios que ofertan, se tomó en consideración la oferta del sector hotelero en la ciudad de Manta, hay que mencionar que existe un notable crecimiento hotelero en especial en la última década (ver tabla 4.1).

Tabla 4.1. 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 (2020)

En el cuadro se evidencia la tipología de alojamientos en la ciudad de Manta por lo que los hostales tienen mayor participación, seguido de los hoteles mientras que los otros establecimientos tienen entre 1 a 7, por otro lado, no se cuenta con hoteles residenciales ni cabañas; los hostales poseen mayor capacidad seguido de los hoteles entre estas dos tipologías hay una mínima diferencia y sin duda 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.

Por otra parte, Manta cuenta con una capacidad de 6682 plazas cuando la proyección anual asciende las 200.000, dadas éstas en el año 2018 (GAD Municipal de Manta 2018) citado por (Zambrano, 2019) dando un promedio mensual de 16.666 turistas, por lo que la capacidad hotelera es escasa 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 identificación de los hoteles de la ciudad de Manta se revisó el reglamento de alojamiento turístico para poder establecer la categoría en donde se determinó los hoteles de 4 y 5 estrellas debido que son establecimientos que cumplen con los estándares de calidad es decir las habitaciones son amplias y confortables, con una decoración más lujosa y una serie de comodidades adicionales además de brindar un excelente servicio; también se realizó una revisión bibliográfica utilizando el (MINTUR, 2020)

donde constan todos los emprendimientos como hoteles, hostales, restaurantes, etc.

Los hoteles que se seleccionaron fue en base a criterios tales como la tipología, categoría, operatividad y demanda estos aspectos son importantes debido que es esencial que los hoteles tengan afluencia permanente de clientes, por lo que la innovación es parte fundamental ya que mediante 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, por otra parte se escogieron los hoteles que son los más representativos de la ciudad por su infraestructura, servicios y experiencia en el sector turístico.

Una vez obtenido los datos de toda la planta hotelera de la ciudad, se seleccionó únicamente los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta: Hotel Poseidón, Hotel Oro Verde, Hotel Mantahost, Hotel Balandra, Hotel Mar Azul y Hotel Aquamarina. De esta manera en el cuadro 4.2. Se muestran las tipologías y categorías de los establecimientos seleccionados. (MINTUR, 2019)

Tabla 4.2. Categorización y selección 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/
MAR AZUL	Alojamiento	4 Estrellas		Barrio El Murciélago-Calle 22 y Av. Flavio Reyes, Manta 130802 http://www.marazulhotel.com.ec/

AQUAMARINA	Alojamiento	4 Estrellas		Aquamarina Hotel está ubicado en un lugar estratégico y de gran desarrollo de la ciudad de Manta, a tan sólo 1.6km del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro, a 50 metros de la nueva Terminal Terrestre y a 5 minutos de las playas de Manta. https://aquamarinamanta.com/
MANTAHOST	Alojamiento	4 Estrellas		KM. 1.7 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.oroverdemanta.com/es/
POSEIDÓN	Alojamiento	5 Estrellas		Km 1.5 Vía a Barbasquillo, Av. 5, Manta http://hotelposeidon-manta.com/

Fuente. Catastro Manabí (2020)

Una vez seleccionados los establecimientos que formaron parte del estudio se procedió a describir las características generales de dichos establecimientos para proceder a la investigación de los mismos con el objetivo de identificar los recursos humanos y tecnológicos con los que cuentan, además conocer cuáles su forma de innovación para ofertar nuevos productos que permitan captar clientes potenciales.

-HOTEL BALANDRA

El hotel Balandra se encuentra ubicado a 4 minutos a pie de la playa Murciélagos, que se recalca por ser uno de los importantes atractivos de Manta, el establecimiento pertenece a la categoría de cinco estrellas. Dentro de sus servicios que oferta se ponen en manifiesto varios tipos de habitaciones entre

ellas cuádruples, triples, dobles y simples, además de cabañas de uso familiar que tienen cabida desde 5 hasta 6 personas, estas fueron fabricadas mediante un modelo suizo. Cuenta además con servicios de uso complementario como teléfono, aire acondicionado, televisión por cable, internet, caja de seguridad, room service, entre otros lo que hace que el turista se sienta como en casa dándole toda la comodidad posible. Cabe mencionar que los turistas tienen acceso también al restaurante con vistas directas a la playa, wifi y piscinas.

Los servicios que se brindan en el hotel se adaptan a las necesidades del cliente actual, que tiene a su mano la tecnología necesaria para realizar una buena elección al querer pasar un agradable momento con sus acompañantes de viaje, sí de herramientas tecnológicas se trata en su forma de pago disponen el uso de tarjeta de débito, crédito o boucher, así mismo la reserva en línea se la realiza de una manera confiable y segura para el huésped, la organización de los eventos se destaca por las elegantes decoraciones tanto del salón como de sus platos, en cuanto a los recursos humanos su personal se encuentra calificado para brindar la atención que los clientes necesitan para vivir experiencias inolvidables.

-HOTEL MAR AZUL

Ubicado a 200 metros del Malecón Escénico de la playa “El Murciélago” en una zona altamente comercial y turística de la ciudad de Manta correspondiente a la provincia de Manabí. Hotel Mar Azul, ofrece a sus huéspedes 29 habitaciones con facilidades y servicios de un hotel 4 estrellas con el fin de garantizar una cómoda e inolvidable estadía.

Entre los servicios que ofrecen se encuentran; el lobby conformado por la sala de espera, recepción y business center, además posee una piscina al aire libre, con área de adultos y de niños, con un horario de atención de 07h00 a 19h00, ideal para fiestas infantiles, con una capacidad de hasta 80 personas. También existe un bar boutique, donde se encuentra variedad de ropa y zapatos de playa, casuales, bisutería, artículos de aseo personal, y mucho más para que la estadía de los huéspedes cubra todas sus necesidades. Así mismo, cuentan con servicio de traslado aeropuerto-hotel o viceversa bajo pedido del cliente.

-HOTEL AQUAMARINA

El Aguamarina Hotel, está ubicado en un lugar estratégico y de gran desarrollo en la ciudad de Manta, a 1 km del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro. Cuentan con 32 cómodas habitaciones; estándar para una persona, habitaciones dobles, triples y matrimoniales. Ofrece Wifi gratuito, centro fitness, piscina, centro de negocios, salón de reuniones. El restaurante brinda la mejor gastronomía manabita e internacional con sabores excepcionales con el fin de superar las expectativas de sus clientes. Adicional a ello cuenta con el servicio de traslado a los huéspedes al aeropuerto sin ningún costo. El personal de recepción 24 horas puede proporcionar información sobre qué hacer en la zona.

-HOTEL MANTAHOST

El presente hotel se sitúa frente al mar en el puerto de Manta, a 12 minutos al borde de la playa, en la vía Barbasquillo en el kilómetro 1.7, es un establecimiento con categoría de cinco estrellas. El hotel ostenta un total de 200 habitaciones, las mismas que están divididas en suite, simples y dobles. Adicional a ello también posee dos restaurantes de los que uno es un restaurante ejecutivo disfruta de todo incluido, cabe recalcar que junto a dichos restaurantes se hallan asimismo dos bares de clasificación exclusiva, posee además un área de piscina, centro de convenciones, 14 salones para realizar reuniones, centro de negocios, karaoke, discoteca, salón de belleza, personal multilingüe y sala de exposiciones, internamente en sus instalaciones el consumidor conseguirá localizar una capilla religiosa para las actividades que lo ameriten.

-HOTEL ORO VERDE

Está localizado en la ciudad de Manta, en la av. malecón y calle 23, es un hotel 5 estrellas que ofrece a sus usuarios varias opciones de habitaciones como: La Grand Suite, Master Suite, Junior Suite y Habitación de Luxe, todas cuentan con servicios exclusivos como un ambiente climatizado, baño, tv cable, discado internacional directo, además de bares restaurantes que son los siguientes

lobby bar milenium, buena vista restaurant, jardín del mar y gourmet Deli. Adicional a eso salas de masajes, piscinas, gimnasio, áreas naturales como jardines, sauna, sala de squash, jacuzzi y áreas infantiles, añadido a eso también cuenta con transportación y parqueo para sus clientes. Tiene a disponibilidad 14 salones para realizar eventos sociales y corporativos donde pueden utilizarse los bares, sala de cine, restaurantes, es decir todas las instalaciones del establecimiento. El recurso humano que trabaja dentro de este establecimiento está presto para dar un buen servicio a los turistas de tal forma que se sientan satisfechos por el trato recibido, todo esto es gracias a la constante capacitación que reciben. Es importante también hacer referencia a todas aquellas estrategias que realizan en la parte tecnológica de la empresa para dar una mejor estadía a sus clientes.

-HOTEL POSEIDÓN

Este hotel se encuentra en la ciudad de Manta, en el kilómetro 1.5 vía a Barbasquillo, está creado para dar comodidad y satisfacer las necesidades y expectativas de la demanda turística logrando ser el punto principal de acogida por aquellas personas que buscan un destino de hospedaje, por la calidad de productos y servicios que oferta, su categoría es un hotel de 5 estrellas. Tiene varios tipos de habitaciones según la preferencia del huésped, entre ellas se encuentran las siguientes: Suite Junior de lujo interna, Suite Junior de lujo, Matrimonial con y sin vista al mar, habitaciones sencillas y dobles.

Todas las habitaciones son auténticas, modernas y de lujo. Además, tiene a disponibilidad de sus usuarios 3 salones para todo tipo de eventos sociales o corporativos estos son: Atenea, Hermes y el Apolo perfecto para acontecimientos de aire libre. Es un lugar de servicios complementarios como piscinas, transportación para sus clientes, gimnasio, bares, terraza e hidromasajes, entre otros. Cabe destacar que este hotel cuenta con el personal altamente capacitado para el desarrollo de las áreas donde labora cada uno, además de darle una atención de calidad al cliente, añadiéndole también valor a los productos que lo diferencian del resto, y a su vez contando con espacios adecuados con una tecnología avanzada de la cual pueden hacer uso sus huéspedes.

4.1.2. CARACTERIZAR LOS HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS

En esta etapa se procedió a caracterizar los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta, para cumplir con esta etapa se aplicó una entrevista a los administradores de los hoteles para obtener información relevante para la investigación (ver anexo 1). Cabe mencionar que se tomaron aspectos relacionados al uso de las nuevas tecnologías y elementos que favorecen a la innovación de sus productos y servicios. Posteriormente, se presentan en la tabla 4.3 los resultados de la aplicación de este instrumento en la muestra seleccionada.

Tabla 4.3. Análisis de la entrevista

Análisis de la entrevista		
Hoteles	Gerente/ Administrador	Descripción
Hotel Poseidón	Ing. Esteban Fiallo Reyes	La oferta que propone es hospedaje, alimentos y bebidas. Si de ventajas competitivas se trata, brindan productos y servicios diferenciados para generar una mayor aceptación en los clientes. Por lo tanto, los encargados de crear la primicia para los clientes se encuentran en el área comercial, proponiéndoles comodidad en cada experiencia. Adicional a ello la estructura organizacional presente está capacitada para adaptarse a la actualidad modernizando en todas las áreas. Se han optimizado las herramientas tecnológicas en los distintos espacios, acoplándose al mundo actual. Las redes sociales han tomado la delantera para dar a conocer información relevante de parte del hotel. Ha adquirido una certificación SIGO Sistema de Gestión Organizacional emitida por el MINTUR, es una herramienta de gestión para el mejoramiento de la calidad y el servicio, a través de ella se han mantenido al tanto de la competencia.
Hotel Oro Verde	Ing. Raúl Cedeño	La oferta que conforma es el servicio de alojamiento, alimentación e instalaciones. En referencia a las ventajas competitivas consideran que le dan un valor diferenciado al producto, además de mantenerse con una participación alta en el mercado. Las áreas en donde han diseñado cambios en la innovación es en el restaurante estableciendo una carta virtual que facilita la comodidad y rapidez a los clientes, además de aportar a las restricciones establecidas en el protocolo de bioseguridad, la empresa se adapta continuamente a los cambios y tendencias, cuentan con certificaciones internacionales de servicio de calidad, analizan a la competencia de acuerdo a la aceptación que presentan en el mercado, además de comparar servicios, tarifas y ofertas.
Hotel Balandra	Ing. Paúl Andrade	Los servicios que conforman la oferta hotelera principalmente son de alojamiento y alimentación, en cuanto a la innovación consideran que establecer ventajas competitivas genera un producto distintivo y agrega valor al cliente. El área principal en donde han implementado innovación es la comercial ofreciendo sus productos y servicios mediante herramientas tecnológicas. Por ello, se han establecido en áreas como: ventas, mantenimiento y recepción. Se ha diseñado una aplicación

		<p>personalizada para los clientes donde encuentran todos los servicios que oferta el hotel. Así mismo, con la ayuda del software Channel Manager les permite conectar a varias plataformas los anuncios acerca de ofertas, novedades de manera que lleguen de forma más rápida al cliente. En lo que respecta al estudio de la competencia lo realizan constantemente en relación a la oferta y tarifas, cuentan con premios internacionales otorgados por los Luxury travel awards, manteniendo los puntajes más altos en Booking y TripAdvisor.</p>
Hotel Mantahost	Mgs. Kay Marquardt	<p>La oferta que propone se fundamenta en hospedaje, alimentos y bebidas. Han considerado de gran importancia las ventajas competitivas, ya que en efecto despiertan el interés por parte de los clientes. Igualmente, la innovación se lleva a cabo en el área de las habitaciones, debido a que en la actualidad se han mejorado con los protocolos de bioseguridad como prioridad. Se lleva a cabo la innovación por parte del personal que se halla competente para desenvolverse en el mundo actual. La optimización de herramientas tecnológicas la han llevado a cabo con la aplicación para el ROOM SERVICE. De igual manera para facilitar el acceso a los clientes potenciales han tomado en consideración redes sociales, página web y meta buscadores que brindan facilidades para realizar reservaciones.</p>
Hotel Mar Azul	Lcdo. Vinicio Aray	<p>Los servicios que forman parte de la oferta hotelera son hospedaje, alimentos y bebidas, instalaciones en general. Consideran de gran importancia la innovación, puesto que de tal manera están compitiendo en pro-mejoras. Llevan a cabo la creación de productos y servicios que se ajustan a las exigencias del turista actual en el área comercial. La estructura organizacional la han seleccionado para tomar las responsabilidades correspondientes. Han logrado optimizar las herramientas tecnológicas, de tal manera que mensualmente se realiza una evaluación en las diferentes áreas del hotel para ver progresos y fallos, de la misma manera las han optimizado por medio de redes sociales, páginas web y cartas virtuales. Cuentan con la TourCert, la cual es una certificación internacional porque hemos cumplido con los requisitos establecidos en nuestro programa referente a calidad, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.</p>
Hotel Aquamarina	Lcdo. Lizandro Muentes	<p>Posicionan su oferta hotelera a través de las instalaciones, hospedaje, alimentos y bebidas. Su objetivo desde siempre ha sido la innovación porque de esta manera les ha permitido estar a la altura de la competencia y han procurado brindar lo mejor. En el área de marketing se han destacado, lo cual les ha permitido conocer a fondo las estrategias para cautivar a los clientes. Su estructura organizacional desde siempre ha estado lista para competir en calidad y servicio. También han optimizado sus herramientas tecnológicas a través de las ventas, medio por el cual generan análisis mensualmente. Hoy en día gracias al uso de un conjunto de técnicas tienen una mayor acogida por medio de redes sociales y página web. Actualmente asumen la certificación de PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES sobre todo en su personal de limpieza ya que en tiempos de pandemia la afluencia del hotel se ha conservado.</p>

Elaborado por: Las autoras.

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.

Otro aspecto importante es la experiencia de estos hoteles que está en función a los años de servicios, la cual es una característica diferenciada entre cada uno de ellos ya que los hoteles escogidos cuentan con varios años en la industria hotelera, consecuentemente esta experiencia puede influir en cierta medida con la cantidad de reconocimientos recibidos y en el posicionamiento dentro del mercado turístico provincial. Mediante la entrevista aplicada a los dueños de los hoteles seleccionados se pudo identificar que los establecimientos cuentan con servicios de calidad y están en la vanguardia tecnológica utilizando herramientas de innovación o software que le permiten facilitar sus servicios a los huéspedes.

Luego de analizar los aspectos relevantes en función a los elementos que componen la innovación en estos hoteles, se evidenció el empleo de plataformas de intermediación y búsqueda cambiando el modelo tradicional para la contratación de productos turísticos. Es importante destacar que los hoteles han aplicado nuevas tecnologías de acuerdo a los servicios que prestan, siendo las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) las de mayor uso en estos establecimientos, además de ello el uso de un software informático les permite mejorar la atención al cliente, así mismo, realizar un seguimiento de las tendencias actuales en el mercado. De esta forma se atribuye el rápido acercamiento del producto o servicio al consumidor final, conociendo sus experiencias, satisfacciones, así como opiniones y sugerencias que el cliente pueda tener con el objetivo de mejorar el servicio de manera continua. El beneficio que se obtiene al incorporar tales posibilidades tecnológicas, dependerá de la administración de gerencia del hotel que debe tomar en cuenta el entorno de desarrollo, así mismo, realizar un estudio minucioso a nivel empresa a partir de sus demandas tecnológicas propias.

En lo que respecta al área organizacional se pudo evidenciar por medio de las entrevistas por parte de los encargados de los hoteles seleccionados como caso de estudios que todos 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.

A continuación, se evidencia la manera en la que está organizada los hoteles de manera generalizada, enfatizándonos en la parte operativa (ver tabla 4.4):

Tabla 4.4. 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
MANTAHOST		<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



- _____ Dpto. de alojamiento
- _____ Dpto. de ama de llaves
- _____ Dpto. de recepción
- _____ Dpto. de alimentos y bebidas

Fuente: Elaboración de las autoras

En el presente cuadro se da a conocer la estructura operativa de los hoteles seleccionados y se logra evidenciar que todos tiene la misma similitud, los departamentos de estos alojamientos trabajan de forma coordinada ya que si estos no existieran o tuvieran una inadecuada gestión la empresa hotelera no funcionaría de la misma manera y ni siquiera estuviera categorizados como unos de los mejores hoteles de la ciudad de Manta.

Es importante mencionar que un hotel de 4 y 5 estrellas es considerado un alojamiento de lujo, por lo cual estos hospedajes deben cumplir con ciertos parámetros estipulados por el reglamento de alojamiento turístico del Ecuador, en donde se abarca temas desde la infraestructura, hasta los servicios que estos deben ofrecer obligatoriamente para poder estar altamente categorizados.

En el siguiente cuadro podemos observar los parámetros estipulados por el MINTUR (Ministerio de Turismo) en relación a la infraestructura que estos deben tener.

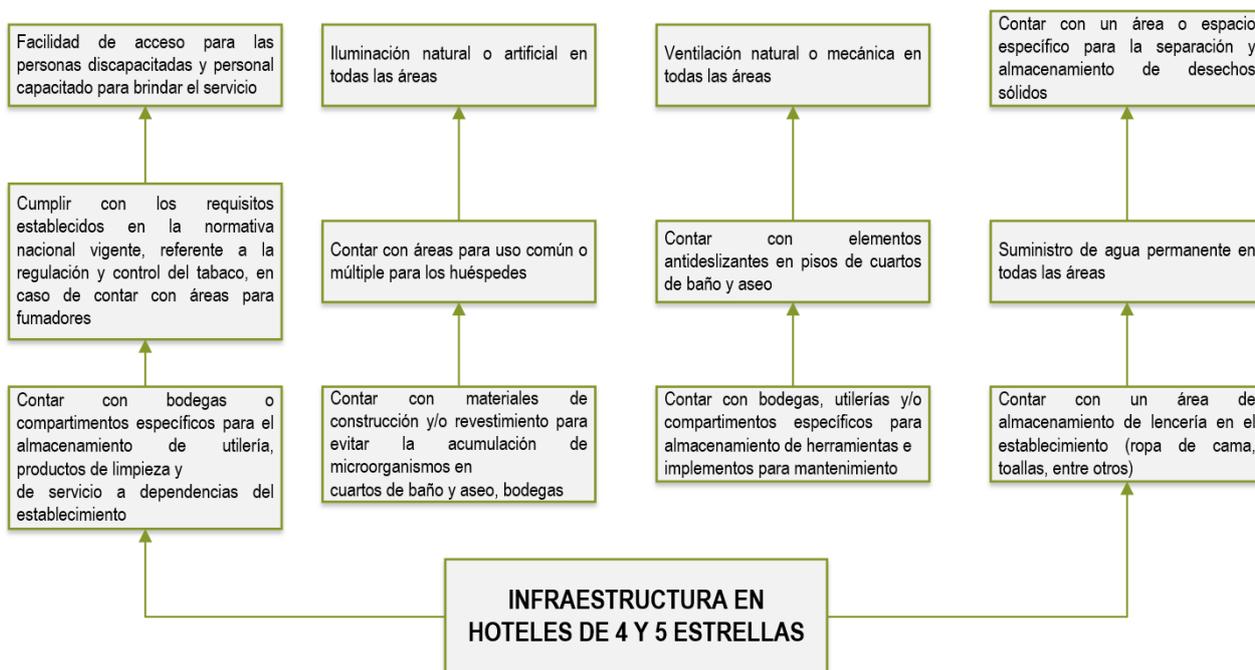


Figura 4.1. Departamentos de los hoteles

Fuente: Elaboración de los autores

El cuadro expuesto menciona temas muy importantes que los establecimientos hoteleros de 4 y 5 estrellas deben de tener para cumplir con los requisitos propuesto por el reglamento de alojamiento, de la misma manera son puntos a considerar que deben de implementar aquellos hoteles que quieren ser categorizados como tal, con la finalidad de otorgar al turista una estadía más amena a la hora de pernoctar en cualquiera de estos alojamientos.

Por otra parte, en cuanto a lo que respecta a la capacidad y distribución de las instalaciones de los hoteles seleccionados como campo de estudio, en el siguiente cuadro se explica con más detalle la capacidad de alojamiento de cada uno de los hospedajes.

Tabla 4.5. Servicios de los hoteles

NOMBRE COMERCIAL	INSTALACIONES Y SERVICIOS	Precios
BALANDRA 	Cuenta con 57 habitaciones distribuidas entre cabañas familiares y bungalows, contando con habitaciones simples, hasta dobles o matrimoniales, en lo que respecta a servicios brindan restauración, áreas recreativas y eventos.	Habitación individual \$71,00 por persona, una noche
MAR AZUL 	Este hotel cuenta con 29 habitaciones confortables dividida en pisos, distribuida en habitaciones simples, dobles, matrimoniales, cuádruples, entre otros, los servicios que oferta este establecimiento son asistencia turística, lavandería, restauración, entre otros.	Habitación sencilla \$73.20 por persona, una noche
AQUAMARINA 	Tiene 32 habitaciones para no fumadores divididas en habitaciones simples, dobles, matrimoniales, etc. Los servicios que oferta este hotel son; gimnasio, lavandería, traslado, sala	Habitación simple \$92 por dos personas, una noche

		de juntas, restaurante, entre otros.	
MANTAHOST		Tiene 100 habitaciones divididas en 11 pisos distribuidas en simples, dobles, matrimoniales, para discapacitados y suite junior), sus principales servicios son restaurante, salones de eventos, áreas recreativas.	Habitación individual \$83,00 por persona, una noche
ORO VERDE MANTA		Tiene 82 habitaciones cuenta con 2 infraestructura la primera de 5 pisos divididas entre (simples, matrimoniales y para personas discapacitadas) y la segunda de 3 pisos de suites dividida en (nupcial, junior, presidencial), brindando servicio de restaurante, gimnasio, eventos entre otros.	Habitación individual \$93,00 por persona, una noche
POSEIDÓN		Cuenta con 40 habitaciones, separadas en 2 áreas específicas la sección de departamentos y la de habitaciones comunes tales como; simples, dobles entre otros. Este hotel brinda servicios de transfer in/out, piscina, gimnasio entre otros.	Habitación individual \$115,00 por persona, un noche

Fuente: Elaboración de los autores

En este cuadro se puede evidenciar las similitudes que existen en estos alojamientos en torno a los servicios que ofertan y la distribución de sus habitaciones, ya que nos estamos refiriendo a hoteles de 4 y 5 estrellas, esta información fue obtenida a través de la visita de campo que se realizó en cada uno de los establecimientos y la entrevista aplicada a cada uno de los gerentes de los alojamientos; posterior a esto cabe mencionar que en esta misma entrevista se logró identificar que estos hoteles cuentan con una certificación que garantiza la calidad de los productos y servicios que brindan para poder cubrir las necesidades del turista en base a la pernoctación, permitiendo que el

desarrollo de la actividad de alojamiento turístico sea de alto nivel dentro de este territorio.

Es muy importante mencionar que las tarifas de estos hoteles varían de acuerdo a la temporada, también depende del establecimiento hotelero, ya que todos los hoteles no manejan el mismo proceso de gestión, operación y servicio, los targets de mercado son diferentes y ellos se acoplan a las necesidades de sus clientes, pero por lo general en su gran mayoría pernoctan por motivos de negocio.

4.1.3. FODA ESTRATÉGICO

Una vez desarrollada la caracterización del sector hotelero en estudio, se procedió a realizar el análisis referente a los recursos humanos y tecnológicos con la finalidad de conocer la realidad de los establecimientos y generar un análisis interno de fortalezas y debilidades además el análisis externo de oportunidades y amenazas. Con respecto a lo mencionado anteriormente se toma como referencia para la identificación de las ventajas competitivas basadas en la innovación del área en estudio. A continuación, en la tabla 4.6 se presentan los principales aspectos identificados en el sector.

Tabla. 4.6. Matriz FODA de los establecimientos hoteleros

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Ubicación estratégica de los hoteles. -Utilización de nuevas tecnologías en los hoteles (software, internet, Apps, etc.). -Personal de recursos humanos altamente capacitado. -Importante concentración de ofertas en los hoteles de lujo. -Pertener a la cámara de turismo del cantón Manta. - Infraestructura moderna en los establecimientos de alojamiento seleccionados. -Reconocimientos recibidos por plataformas digitales (TripAdvisor y Booking). 	<ul style="list-style-type: none"> -Promoción del turismo responsable a nivel de destino (impulsado por entidades públicas). -Coordinación de actividades entre la Cámara de Turismo y los hoteles. -Presencia de instituciones de educación superior con carreras afines a la actividad hotelera. -Incremento de la actividad turística a nivel nacional y una nueva tipología de clientes. -Formación de alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación. -El turismo constituye una actividad de relevancia para la economía local. -Atractivos turísticos del cantón y sus alrededores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de herramientas que permitan conocer el desarrollo de innovación en los hoteles. -Déficit de calidad en relación al servicio al cliente. -Escaso empleo de los recursos financieros entorno a los sistemas de gestión. - Limitadas estrategias para fidelizar a los clientes. -Escasa atención individualizada a los huéspedes. - Limitado recurso financiero para la implementación de 	<ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad en los precios del mercado turístico del territorio. -Aumento de competencia debido a la construcción de nuevos hoteles con características similares. -Crisis sanitaria y económica. -Cambio de hábitos y costumbres de los clientes. -Marcada estacionalidad de la demanda en los diferentes hoteles.

nuevas áreas de recreación (hoteles).	- Vulnerabilidad ante desastres y eventos naturales.
-Inexistencia de una guía metodológica aplicada al funcionamiento del sector hotelero respecto a la innovación.	-Escasas alianzas estratégicas con empresas del sector turístico.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro anterior entre los factores internos se han identificado 7 fortalezas que corresponde a las características de los establecimientos de hospedajes seleccionados, la ubicación estratégica y la utilización de nuevas tecnologías de los hoteles han ayudado a convertirse entre los más escogido por los visitantes, por otra parte contar con personal altamente capacitado ayuda a brindar un servicio de calidad, por lo que hoy en día aplicar la innovación en los establecimientos de hospedajes es fundamental debido que se puede llegar de manera más directa al consumidor. Entre las debilidades presentadas se encuentran las correspondientes a la carencia de herramientas de innovación, limitadas estrategias, inexistencia de una guía metodológica además del escaso empleo de los recursos financieros en aspectos de gestión.

Por medio de la matriz EFI (factores internos) (ver anexo 6) se logró conocer la situación interna de los hoteles seleccionados (Balandra, Mar Azul, Aquamarina, Mantahost, Oro Verde Manta y Poseidón) obteniendo que las fortalezas deben ser potenciadas y las debilidades deben ser disminuidas para ser convertidas en fortalezas. Por lo que la ubicación privilegiada de los hoteles permite un alto nivel de concentración de turista es estos establecimientos por estar en la zona céntrica de la ciudad y por sus playas (ver tabla 4.7).

En el factor externo se identificaron 7 oportunidades correspondientes a la promoción del turismo responsable, el incremento de la actividad turística además del que el turismo corresponde a una actividad de relevancia en la ciudad de Manta sumándole a esto la formación de alianzas estratégicas con organizaciones interesadas en la innovación ayudará a que los establecimientos de hospedajes adopten nuevas tendencias tecnológicas para el crecimiento de los hoteles, entre las amenazas detectadas se puede señalar la inestabilidad en los precios del mercado sumándole el aumento de la competencia causada por una marcada estacionalidad de la demanda y la crisis sanitaria y económica que atraviesa el país.

Por otra parte, la matriz EFE (factores externos) (ver anexo 7) permitió identificar la situación externa que afectan a estos establecimientos de hospedaje mencionado anteriormente obteniendo que las oportunidades son mayores que las amenazas. La oportunidad con mayor relevancia es la formación de alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación debido que es de suma importancia que los hoteles utilicen nuevas herramientas de innovación con la finalidad de mejorar los canales de comercialización, cabe recalcar que debido a la pandemia mundial la actividad turística se ha visto afectada además la inexistencia de una guía metodológica aplicada al funcionamiento del sector hotelero que mida la competitividad afecta que no se desarrolle nuevas estrategias de comercialización.

Por otro lado luego de determinar los factores internos y externos que caracterizan a los establecimientos de hospedajes seleccionados, se realizó una matriz en donde se evaluó cuantitativamente del 1 al 3 el nivel en que al potencializar las fortalezas se puede aprovechar las oportunidades y de qué manera las fortalezas pueden contrarrestar las amenazas, también como se puede aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades y finalmente en qué relación las amenazas hacen crecer las debilidades, la matriz se muestra en el anexo 9 y en la tabla 4.7 se detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que obtuvieron la mayor puntuación y que se convertirán en el problema y la solución estratégica.

Tabla 4.7. Principales factores internos y externos de los hoteles

FORTALEZA	1	Ubicación estratégica de los hoteles.
OPORTUNIDAD	5	Formación de alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación.
DEBILIDAD	7	Inexistencia de una guía metodológica aplicada al funcionamiento del sector hotelero respecto a la innovación.
AMENAZA	3	Crisis sanitaria a nivel mundial.

Fuente: Elaboración de las autoras

4.1.4. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES INTERNOS DE LA MATRIZ FODA

Mediante la Matriz EFI de factores internos se pudo obtener la situación de los hoteles seleccionados por lo que las fortalezas deben de ser potenciadas y que deben ser disminuidas y convertirlas en fortalezas.

Fortaleza principal: Mediante la matriz FODA, se determinó que la fortaleza principal del sector hotelero de la ciudad de Manta, es la ubicación estratégica de los hoteles, si bien es cierto, preexisten diversos aspectos en los que las innovadoras herramientas tecnológicas han logrado perfeccionar la experiencia de las empresas de hospedaje, que van a partir de las llaves eléctricas, las aplicaciones para concebir reservas directas con el hotel a través de vía motor de reservas, la selección de información acerca de las preferencias que tiene cada consumidor, y demás. Hoy por hoy, continúa la preferencia de procurar una experiencia sublime para los huéspedes y la de optimizar procesos habituales de hotelería. Precisamente, las plataformas cimentadas en el internet, el almacenamiento en nube y aplicaciones o el diseño de sitios web para usuarios móviles son las innovaciones contemporáneas.

Debilidad principal: De la misma forma se pudo identificar que la principal debilidad de los hoteles en estudio, es la inexistencia de una guía metodológica aplicada al funcionamiento de los hoteles con respecto a la innovación, ya que para la práctica y aplicación de tecnologías es necesario contar con herramientas existentes que permitan conocer el desarrollo de la innovación en los hoteles (inventarios tecnológicos, plan de desarrollo, sistemas de vigilancia, rediseño o reingeniería). Se necesita la identificación de los rasgos y características de componentes que deben relacionarse con la innovación y su articulación con otros sistemas de gestión del hotel, que en la actualidad no existen.

4.1.5. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA MATRIZ FODA

Esta matriz permitió determinar los factores externos de los hoteles (Balandra, Mar Azul, Aquamarina, Mantahost, Oro Verde Manta y Poseidón) resumiendo que la oportunidad debe ser aprovechada y la amenaza equilibrada a través de la oportunidad.

Oportunidad principal: De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que la principal oportunidad de los hoteles del territorio es la formación de alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación, al

implementar nuevos servicios relacionados con el uso de la tecnología los hoteles están creando una de las ventajas competitivas más fuertes que les dará una alta participación en el mercado.

Amenaza principal: De igual manera se determinó que la principal amenaza que enfrentan los establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta es la crisis sanitaria a nivel mundial por el Covid-19 provocando que el turismo decaiga por lo que hoy en día el sector hotelero se recupera de esta crisis mundial, de la misma manera la inestabilidad en los precios del mercado turístico del territorio afecta a los hoteles, esto se debe a la débil oferta de productos para la temporada baja, cuanto mayor sea el número de planes a disfrutar en el hotel, más posibilidades hay de que las llegadas y las visitas se repartan durante el resto del año.

4.1.6. PROBLEMA ESTRATÉGICO DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE MANTA

Mediante el análisis FODA realizado se pudo determinar que el problema estratégico es: si en los hoteles seleccionados persiste la problemática de la falta de estrategias de fidelización sumado al déficit de los servicios que afecta a estos establecimientos además que no cuenta con una guía metodológica que ayude a mejorar el funcionamiento de los hoteles con respecto a la innovación, ocasionando que no se aproveche al máximo la formación de alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación, considerando que es una fuerte ventaja competitiva. Dicha problemática se verá reflejada en la disminución de las ventas, en la deserción de clientes al preferir otros establecimientos lo que perjudica económicamente a la industria hotelera.

4.1.7. SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL PARA EL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE MANTA

Si el sector hotelero de la ciudad de Manta soluciona su problemática principal que es la inexistencia de una guía metodológica aplicada al funcionamiento de los hoteles con respecto a la innovación, aprovechando al máximo la ubicación estratégica, esto podría incrementar la actividad turística a nivel nacional e internacional, considerando es que necesario la utilización de nuevas tecnologías que ayude al posicionamiento de los hoteles en estudio de esta manera se reduce su amenaza que es la competencia debido a la construcción de nuevos hoteles con características similares.

4.1.8. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Tabla 4.8. Cuadrante de la matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	I ESTRATEGIA OFENSIVA Maxi-Maxi 78	II ESTRATEGIA DEFENSIVA Maxi-Mini 66
DEBILIDADES	III ESTRATEGIA REORIENTACIÓN Mini-Maxi 100	IV ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA Mini-Mini 73

Fuente: Elaboración de las autoras

De acuerdo a la matriz FODA desarrollada se pudo hacer la sumatoria de los cuadrantes (ver anexo 8) del cual depende las estrategias para darle solución al problema estratégico general, en el caso de la investigación el cuadrante con mayor puntuación fue el tercero que corresponde a estrategias de reorientación (ver tabla 4.8), por lo tanto se tiene que formular estrategias que permitan minimizar las debilidades tal es el caso la inexistencia de una guía metodológica que ayude al mejoramiento de los hoteles respecto a la innovación tecnológica para aprovechar la ubicación estratégica de los hoteles logrando el posicionamiento a nivel nacional.

4.1.9. ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN

Las estrategias que se muestran (ver tabla 4.9) son de reorientación ya que se relacionan las debilidades con las oportunidades, por lo que hay que minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades; se establecen estrategias en torno a la aplicación de nuevas tecnologías e innovación.

Tabla 4.9. Estrategias de reorientación

1. Emplear servicios con nuevas y modernas instalaciones en los hoteles.
2. Crear estrategias de fidelización que incluyan acciones de post ventas, recompensas y precios.
3. Emplear nuevas tecnologías de la innovación en los hoteles (software, internet, Apps, etc.).
4. Desarrollar una guía metodológica aplicada al funcionamiento del sector hotelero respecto a la innovación.
5. Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación.

Fuente: Elaboración de las autoras

Estas estrategias fueron seleccionadas a partir del FODA de esta investigación, es importante mencionar que hoy en día los hoteles están en constante innovación tecnológica esto es debido a los nuevos gustos y preferencias de los turistas, sumado que los cambios en los canales de distribución y venta, los avances tecnológicos y el surgimiento de plataformas P2P (peer to peer) como Airbnb, han modificado radicalmente el sector de alojamiento por lo que la primera estrategia que se propone abarca de emplear servicios con nuevas y modernas instalaciones en los hoteles, ayudando que el cliente tenga más facilidades y pueda disfrutar de las mismas, otra estrategia es acerca de emplear nuevas tecnologías de la innovación utilizando software y apps que permitan mejorar los servicios de manera que se garantice un servicio de calidad por lo que se resume que es importante desarrollar una guía metodológica que permita el mejoramiento y funcionamiento del sector hotelero de la ciudad y así lograr alianzas estratégicas con nuevas organizaciones prestas a las innovación.

4.2. FASE II. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DEL CANTÓN MANTA

En esta fase se pudo establecer el análisis de la demanda en donde se aplicó 196 encuestas a los turistas a través de la plataforma google forms (ver anexo 3) en donde la vinculación con los responsables de los hoteles fue de mucha importancia para que el turista pueda llenar esta encuesta, por otra parte, fue necesario establecer el análisis de la competitividad en donde se la realizó por la misma plataforma y fue enviado por medio de las redes sociales a 6 expertos en donde los mismos validaron las posibles ventajas de competitividad para la elaboración de las estrategias competitivas.

4.2.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA HOTELERA

Para el análisis de la demanda se aplicó 196 encuestas mediante la plataforma google forms, en donde en conjunto con los encargados de recepción de cada hotel, se socializó el link de la encuesta por medio de la base de datos de sus clientes para que posteriormente sea llenado por los huéspedes que han utilizado el servicio de cada establecimiento hotelero seleccionado, de la misma manera fue de gran utilidad las principales plataformas de reservas como Booking.com y TripAdvisor donde se adjuntó el link para que el turista muy amablemente hiciera la encuesta y de esta manera poder llegar a todos los tipos de segmento de mercado de dichos establecimientos, para la recolección de esta información tuvo un periodo de tres meses; la encuesta estuvo dirigida a los clientes de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta, su principal objetivo fue identificar el grado de conocimiento que posee el usuario al momento de elegir un establecimiento hotelero, además se pudo conocer la percepción que se tiene sobre el servicio, además de sus gustos y preferencias, en el cuadro 4.9 se puede observar el perfil del cliente. Para realizar un análisis de forma clara se implantó un archivo en Microsoft Excel, en donde se ejecutó el vaciado de todos los datos conseguidos para posteriormente ser analizados por medio de gráficos.

-EDAD

Mediante la variable edad se pudo determinar que el 32.7% está entre un rango de 21 a 31 años siendo el nicho de mercado más relevante, por lo cual se estipula que el grupo de los encuestados que se hospedan en los hoteles de 4 y 5 estrellas son jóvenes debido que la mayoría visitan estos establecimientos con el fin vacacionar y pasar un momento agradable.

Tabla 4.10. Edad

EDAD			
RANGO	PERSONAS	PORCENTAJE	
21-31	64	32.7%	
32-41	56	28.6%	
42-51	35	17.9%	
>52	41	20.9%	
TOTAL		196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-NACIONALIDAD

El 72% de los encuestados son de nacionalidad ecuatoriana es decir que el principal turista que visita y pernocta en la ciudad de Manta es el turista local, y en menor porcentaje está la visita de turistas internacionales.

Tabla 4.11. Nacionalidad

NACIONALIDAD		
	PERSONAS	PORCENTAJE
ECUATORIANO	140	71.44%
ARGENTINO	2	1.02%
COLOMBIANO	6	3.06%
ESPAÑOL	14	7.14%
FRANCES	8	4.08%
URUGUAYO	8	4.08%
GUATEMALTECO	2	1.02%
CUBANO	6	3.06%
ESTADOUNIDENSE	8	4.08%
PERUANO	2	1.02%
TOTAL		196 100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-CIUDAD DE RESIDENCIA

En relación a la ciudad de residencia de los 196 encuestados se determinó que treinta y tres personas son de Quito, convirtiéndose en el principal turista que visita Manta; por otra parte, se observa en relación al turista internacional son provenientes de Barcelona, Sevilla, París, por lo que se determina que la mayoría de los visitantes de los establecimientos de alojamientos son turistas nacionales que visitan la ciudad siendo una de su principal motivación el turismo de sol y playa.

Tabla 4.12. Ciudad de Residencia

CIUDAD DE RESIDENCIA		
	PERSONAS	PORCENTAJE
QUITO	40	20.41%
GUAYAQUIL	17	8.67%
CUENCA	12	6.12%
CHIMBORAZO	6	3.06%
LOJA	3	1.53%
LOS RIOS	1	0.51%
MACHALA	5	2.55%
SEVILLA	5	2.55%
BARCELONA	5	2.55%
NEW YORK	8	4.08%
PARIS	4	2.04%
MONTEVIDEO	8	4.08%
BUENOS AIRES	2	1.02%
CALI	3	1.53%
BARRANQUILLA	3	1.53%
EL PUEBLITO	3	1.53%
OVIEDO	4	2.04%
TOULOUSE	4	2.04%
CHONE	11	5.61%
BOLIVAR	1	0.51%
JUNIN	5	2.55%
PEDERNALES	6	3.06%
EL CARMEN	2	1.02%
BAHIA	9	4.59%
SAN VICENTE	4	2.04%
MANTA	25	12.76%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-OCUPACIÓN

Se determinó con un 28.6% que la ocupación de los turistas que pernoctan en Manta trabajan en el sector público, esto les permite generar ingresos los cuales cierta parte se destinan para la recreación y una de las principales elecciones de estas personas es la ciudad Manta.

Tabla 4.13. Ocupación

OCUPACIÓN		
	PERSONAS	PORCENTAJE
ESTUDIANTE	32	16.3%
EMPLEADO PUBLICO	56	28.6%
EMPLEADO PRIVADO	40	20.4%
INDEPENDIENTE	45	23%
JUBILADO	16	8.2%
ADMINISTRADORA DE HOGAR	5	2.6%
ASISTENTE DOMESTICA	1	0.5%
MAESTRO DE TALLER	1	0.5%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-INGRESOS

El 31.6% de los encuestados mantienen un rango económico de \$700 a \$1000 mensuales, ingresos que les permite a los turistas vacacionar en la ciudad de Manta, es decir este es el ingreso que mantienen los visitantes consolidándose como el principal nicho de mercado de este destino.

Tabla 4.14. Ingresos

INGRESOS QUE PERCIBE		
	PERSONAS	PORCENTAJE
\$400-\$500	36	18.4%
\$500-\$700	58	29.6%
\$700-\$1000	62	31.6%
Mayor a \$1000	40	20.4%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-FRECUENCIA QUE UTILIZA LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO

En relación a la frecuencia con que utiliza los servicios de alojamiento, de acuerdo a los resultados de las encuestas se determinó que el 46.4% de los encuestados lo utilizan a veces las instalaciones de los establecimientos hoteleros de la ciudad Manta.

Tabla 4.15. Frecuencia que utiliza

¿CON QUE FRECUENCIA UTILIZA LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO?

	PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	31	15.8%
FRECUENTEMENTE	68	34.7%
A VECES	91	46.4%
NUNCA	6	3.1%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-PRINCIPAL MOTIVO DE VIAJE

Mediante los datos de las encuestas se determinó que el 61.7% de los encuestados visitan la ciudad por vacaciones, más sin embargo existe un nicho de mercado reducido que lo hacen por otros motivos sea de negocio, salud, educación, trabajo, visitas familiares; en conclusión, se determina que la ciudad y los establecimientos de hospedajes son idóneos para brindarle la hospitalidad al turista y que este pueda pasar un momento de relax.

Tabla 4.16. Motivo de Viaje

¿CUAL ES SU PRINCIPAL MOTIVO DE VIAJE?

	PERSONAS	PORCENTAJE
VACACIONES	121	61.7%
TRABAJO	44	22.4%
SALUD	7	3.6%
EDUCACION	8	4.1%
VISITAS FAMILIARES	15	7.7%
TRABAJO, VACACIONES	1	0.5%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-VIAJES EN COMPAÑÍA O SOLO

En relación a la pregunta de con quién realiza sus viajes el 38.3% de los encuestados expresaron que lo hacen en familia, por lo que se observa que el principal segmento del destino es familiar idóneo para el disfrute de los establecimientos de hospedajes, es importante mencionar que Manta por su estructura hotelera capta diferentes tipos de mercados en cualquier época del año.

Tabla 4.17. Con quién realiza sus viajes

¿CON QUIEN REALIZA SUS VIAJES?		
	PERSONAS	PORCENTAJE
SOLO	34	17.3%
EN FAMILIA	75	38.3%
CON AMIGOS	39	19.9%
EN PAREJA	45	23%
CON COMPAÑERO DE TRABAJO	1	0.5%
COMPAÑEROS DE TRABAJO	1	0.5%
DEPORTISTAS	1	0.5%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-MEDIOS DE INFORMACIÓN

Los medios utilizados por los turistas son netamente plataformas digitales tales como: Kayak, TripAdvisor, Trivago, Expedia y Booking con el 32.1%, en donde se evidencia que las nuevas aplicaciones y metas buscadores se han vuelto muy manejadas por los hoteles de 4 y 5 estrellas ya que facilitan al visitante poder realizar la reserva, es por esto que es muy importante que las empresas hoteleras se encuentren en constante innovación entorno a sus redes sociales y páginas web, para que al cliente se le sea más accesible la información que puedan requerir.

Tabla 4.18. Medios tecnológicos

¿A TRAVES DE QUE MEDIOS TECNOLOGICOS BUSCA

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS?		
	PERSONAS	PORCENTAJES
META BUSCADORES (KAYAK, TRIPADVISOR, TRIVAGO, EXPEDIA, BOOKING.)	63	32.1%
BUSCADORES DE INTERNET	38	19.4%
REDES SOCIALES	37	18.9%
PLATAFORMAS WEB	18	9.2%
AGENCIAS DE VIAJE	4	2%
RECOMENDACIONES DE CONOCIDOS	36	18.4%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-ASPECTOS A CONSIDERAR AL MOMENTO DE HACER UNA RESERVA

El 57.7% de los encuestados expresaron que lo primero que analizan para realizar una reserva en un establecimiento de hospedaje son precios, el porcentaje restante considera la calidad del servicio, atención al cliente, comentarios de otras personas, ubicación estratégica, categoría e innovación, son aspectos esenciales para los huéspedes; por lo que estos establecimientos deben de cumplir con las expectativas de los clientes, de esta manera se logra obtener un cliente satisfecho y en ese mismo modo se logra una fidelización con el mismo, ya que se está cubriendo su necesidad, basada en un servicio hotelero de calidad.

Tabla 4.19. Aspectos que consideran los turistas al momento de realizar una reserva

¿QUÉ ES LO PRIMERO QUE ANALIZA CUANDO VA A REALIZAR UNA RESERVA EN UN ESTABLECIMIENTO HOTELERO?

	PERSONAS	PORCENTAJES
PRECIO	37	18.9%
COMENTARIOS DE OTRAS PERSONAS	8	4.1%
CATEGORÍA	3	1.5%
CALIDAD DEL SERVICIO	15	7.7%

INNOVACIÓN	3	1.5%
UBICACIÓN ESTRATÉGICA	9	4.6%
ATENCIÓN AL CLIENTE	7	3.6%
TODAS LAS ANTERIORES	113	57.7%
PRECIO, CALIDAD DE SERVICIO.(ESTA PREGUNTA DEBE SER DE OPCIONES MULTIPLES)	1	0.5%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-SERVICIOS

El 66.8% de los encuestados expresaron que la estadía en un establecimiento de hospedaje hacen uso de los servicios tales como: piscinas, servicio a la habitación, restaurante, recreación, habitación, restaurante, tours y spa por lo que se determinó que estos son los servicios preferidos por los huéspedes, sin embargo, existe un pequeño nicho de mercado que solo hace uso de ciertas instalaciones que brinda los hoteles y esto es debido a que no todos los turistas van con el fin de satisfacer sus necesidades de ocio.

Tabla 4.20. Servicios

¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS HACE USO DURANTE SU ESTADÍA?	PERSONAS		PORCENTAJE	
SERVICIO A LA HABITACIÓN	12		6.1%	
RESTAURANT	19		9.7%	
RECREACIÓN	7		3.6%	
TRANSPORTE	0		0%	
PISCINA	24		12.2%	
GIMNASIO	0		0%	
SPA	1		0.5%	
TOURS	1		0.5%	
TODAS LAS ANTERIORES	131		66.8%	
HABITACIÓN, RESTAURANTE(DE IGUAL FORMA A LA ANTERIOR)	1		0.5%	
TOTAL	196		100%	

Fuente: Elaborado por las autoras

-FACTORES

De acuerdo a la pregunta que tan importante es el precio para usted sobre otros factores, el 82.7% de los encuestados respondió que es muy importante y se evidencia que es un factor esencial para que el cliente pueda decidirse por un establecimiento de hospedaje, aunque cabe mencionar que los precios varían en torno a si es temporada baja o temporada alta, sin embargo, los precios de los hoteles de 4 y 5 estrellas oscilan entre los \$70 a \$100 por noche.

Tabla 4.21. Factores

QUE TAN IMPORTANTE ES EL PRECIO PARA USTED SOBRE SOBRE OTROS FACTORES: (SIENDO 1 POCO IMPORTANTE Y 5 MUY IMPORTANTE)

	PERSONAS	PORCENTAJE
1	1	0.5%
2	2	1%
3	6	3.1%
4	25	12.8%
5	162	82.7%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-INNOVACIÓN

En relación al nivel de importancia acerca de la innovación sobre otros factores, los encuestados respondieron como muy importante la innovación con un total de 90.3% por lo que se determinó que es un factor primordial y de la misma manera se ha convertido en una herramienta muy útil para estos establecimientos, ya que dentro del mercado turístico siempre está en constante cambio y surgen nuevas necesidades de los viajeros y es primordial que el sector hotelero esté predispuesto a satisfacer las exigencias del turista actual.

Tabla 4.22. Innovación

QUE TAN IMPORTANTE ES LA INNOVACIÓN PARA USTED SOBRE SOBRE OTROS FACTORES: (SIENDO 1 POCO IMPORTANTE Y 5 MUY IMPORTANTE)

	PERSONAS	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	177	90.3%
IMPORTANTE	11	5.6%

NEUTRAL	5	2.6%
POCO IMPORTANTE	2	1%
NO ES IMPORTANTE	1	0.5%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-IMPORTANCIA DEL CONFORT

En relación a esta variable el 88.3% de los encuestados le asignó una calificación de cinco (muy importante), pues consideran que es primordial el confort del establecimiento, ya que este factor es aquello que produce bienestar y comodidades, es decir, es un conjunto de elementos que necesitan los huéspedes para poder descansar y estar en relax, por ende, los hoteles de categoría de 4 y 5 estrellas deben contar con este componente.

Tabla 4.23. Importancia del confort

QUE TAN IMPORTANTE ES EL CONFORT PARA USTED SOBRE OTROS FACTORES: (SIENDO 1 POCO IMPORTANTE Y 5 MUY IMPORTANTE)

	PERSONAS	PORCENTAJE
1	1	0.5%
2	2	1%
3	5	2.6%
4	15	7.7%
5	173	88.3%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-IMPORTANCIA ATENCIÓN AL CLIENTE

El 91.3% de los encuestados expresaron que es muy importante y fundamental el servicio de atención al cliente dentro de los hoteles, por lo que hay que tener estrategias muy definidas y hacer sentir al turista muy a gusto dentro de su establecimiento desde el momento que ingresa al hotel, hasta la fecha que lo abandona, ya que, si el cliente ha tenido una buena estadía dentro de este lugar, podrá recomendarlo de forma personal con sus familiares y amigos y también por los medios digitales. Ya que el huésped siempre está evaluando la forma como la empresa los trata a ellos y a otros clientes.

Tabla 4.24. Importancia atención al cliente

**QUE TAN IMPORTANTE ES LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA USTED SOBRE
SOBRE OTROS FACTORES: (SIENDO 1 POCO IMPORTANTE Y 5 MUY
IMPORTANTE)**

	PERSONAS	PORCENTAJE
1	0	0%
2	0	0%
3	4	2%
4	13	6.6%
5	179	91.3%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-IMPORTANCIA TECNOLÓGICA

En la pregunta que tan importante es la tecnología y el internet, el 89.3% de los encuestados respondieron que es muy importante, esto es debido a que hoy en día la tecnología para hoteles ha creado facilidades y generado ventajas competitivas en estos establecimientos y ha permitido tener más conocimiento del comportamiento y de las actividades rutinarias de los huéspedes y, de esta manera, ofrecerle otros servicios hechos a la medida. De la misma manera es muy importante que los establecimientos estén muy actualizados en torno a las nuevas tendencias tecnológicas y de esa manera estar en mayor interacción con el cliente y dar a conocer a plenitud su oferta hotelera para que este se vea interesado en poder comprar sus servicios.

Tabla 4.25. Importancia tecnología

**QUE TAN IMPORTANTE ES LA TECNOLOGÍA Y EL INTERNET PARA USTED
SOBRE OTROS FACTORES: (SIENDO 1 POCO IMPORTANTE Y 5 MUY
IMPORTANTE)**

	PERSONAS	PORCENTAJE
1	1	0.5%
2	0	0%
3	5	2.6%
4	15	7.7%
5	175	89.3%

TOTAL	196	100%
-------	-----	------

Fuente: Elaborado por las autoras

-IMPORTANCIA DE UBICACIÓN

La ubicación geográfica en los hoteles de acuerdo a los encuestados es muy importante con un porcentaje del 91.3% por lo que se determina que es fundamental encontrar un hotel con buena ubicación estratégica que le permita estar conectado no sólo con el aeropuerto del destino o con el centro, si no con muchos lugares para hacer recorridos o actividades, en donde el turista sienta que hospedarse en ese lugar se le hará más accesible el poder satisfacer sus necesidades de ocio, en donde pueda ubicar fácilmente desde una banco, hospital, hipermarket, hasta un atractivo turístico, actividades de entretenimiento, entre otros.

Tabla 4.26. Importancia ubicación geográfica

QUE TAN IMPORTANTE ES LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL HOTEL PARA USTED SOBRE OTROS FACTORES: (SIENDO 1 POCO IMPORTANTE Y 5 MUY IMPORTANTE)

	PERSONAS	PORCENTAJE
1	1	0.5%
2	2	1%
3	4	2%
4	10	5.1%
5	179	91.3%
TOTAL	196	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

-PERFIL DEL CLIENTE

Tabla 4.27. Perfil del cliente

Edad	21 a 31 años
Género	Femenino
Nacionalidad	Ecuatoriana
Lugar de Residencia	Quito

Ocupación	Empleado público
Ingresos que recibe	\$700-\$1000
Frecuencia que utiliza los servicios de alojamiento	Frecuentemente
Motivo de viaje	Vacaciones
Con quién realiza sus viajes	En familia
Medios tecnológicos utilizados	Meta buscadores (Kayak, TripAdvisor, Trivago, Expedia, Booking.)
Qué es lo primero que analiza cuando va a realizar una reserva en un establecimiento hotelero	Precio Comentarios de otras personas Categoría Calidad del servicio Innovación Ubicación estratégica Atención al cliente Precio, calidad del servicio.
Cuál de los siguientes servicios hace uso durante su estadía	Servicio a la habitación Restaurant Recreación Transporte Piscina Gimnasio Spa Tours Habitación, Restaurante

Fuente: Elaborado por las autoras

Con base a los resultados de las encuestas se evidencia el perfil del turista (ver tabla 4.27) que utilizan establecimientos de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Manta por lo que se obtuvo que la edad es de 21 a 31 años, género femenino, nacionalidad ecuatoriana, ciudad de residencia Quito, ocupación empleado público, con un nivel de ingreso de \$700-\$1000, utilizan frecuentemente los establecimientos de hospedaje por motivos de vacaciones, poder disfrutar de las instalaciones y de los atractivos de la ciudad, viajan en grupo familiar, utilizan Meta buscadores (Kayak, TripAdvisor, Trivago, Expedia, Booking.) para realizar la reserva.

Se podría determinar que el principal segmento de mercado es un target de personas adultas jóvenes, donde escogen este destino y evidentemente poder

pernoctar, debido a condiciones climatológicas, ubicación geográfica, atractivos turísticos basados en un turismo tradicional con la finalidad de poder satisfacer sus necesidades, sin que repercuta a las necesidades de las generaciones futuras, de la misma manera el perfil de estos clientes mencionan la importancia del confort del establecimiento ya que estamos refiriéndonos a hoteles de 4 y 5 estrellas y por ende su infraestructura debe incluir este tipo de servicio.

4.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

En esta actividad fue necesario una búsqueda bibliográfica, para conocer los factores competitivos de innovación (ver anexo 4) tales como; calidad de los productos y servicios, aplicaciones tecnológicas, variedades en las ofertas, entre otros. Cabe mencionar que son pocas las investigaciones que se han realizado en torno a los análisis competitivos hoteleros es por esto que se evidencia el escaso interés en el desarrollo de nuevas estrategias tecnológicas.

Para la aplicación de los criterios sobre los factores de innovación tecnológica fueron seleccionados un grupo de 6 profesionales denominados “expertos” (ver tabla 4.28) de la ESPAM y ULEAM, los cuales fueron escogidos ya sea por sus estudios, especialista de la práctica de gestión hotelera, docentes relacionados al turismo y administración de empresas turísticas. Por otra parte, fue de vital importancia la valoración de la competitividad en los hoteles seleccionados, en donde dichos expertos evaluaron del 1 (mayor importancia) al 11 (menor importancia) factores claves de éxito.

Tabla 4.28. Expertos

N°	Nombre del experto	Especialidad	Años experiencias
1	Gilberto Blanco	Administración de Empresas.	31 años
2	Ángela Farfán Tigre	Magíster en área comercial.	11 años
3	Nelson García Reinoso	Máster Gestión Turística.	23 años
4	Zoila Ulacia Oviedo	Lic. En Control Económico. Dra. en Ciencias y Master en	26 años

Consultoría Gerencial.			
5	Rodney Alfonso Alfonso	Ingeniero Industrial y Máster en Gestión Turística.	14 años
6	Leydy Cevallos Barberán	Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras y Máster en Gestión Internacional de Turismo	6 años

Fuente: Elaboración de autores

Como resultado de los expertos se obtuvo que la mayoría de los encuestados son docentes y que tienen varios años de experiencias en el área de turismo, gestión hotelera, entre otros; esto ayudó a obtener la repuesta de cada uno de los expertos sobre los criterios en base a la evaluación de los factores de competitividad 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 dieciséis factores que se tomaron en consideración para la evaluación por parte de los criterios de expertos:

Tabla 4.29. Factores de competitividad

FACTORES DE COMPETITIVIDAD
Atención del personal de servicio
Variedad en las ofertas
Hospitalidad brindada
Imagen de marca
Cuidado al ambiente
Calidad del producto/servicio
Relación calidad/ precio
Lealtad del consumidor
Comercio electrónico
Servicio al cliente
Atención a reclamos y solicitudes
Flexibilidad ante imprevistos
Participación en el mercado
Marketing/ publicidad
Competitividad del precio
Gestión de Innovación Tecnológica

Fuente: Elaboración de autores

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

estipula en la siguiente tabla.

Tabla 4.30. Ventajas competitivas

Ventajas competitivas	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Calidad de productos/servicios	9	11	10	11	10	11
Relación calidad/precio	9	7	11	9	10	8
Participación en el mercado	11	9	10	11	9	11
Atención del personal de servicio	9	10	7	7	9	8
Gestión de innovación tecnológica	8	8	7	8	9	6
Variedad de oferta	10	8	11	7	6	10
Imagen de marca	1	3	2	7	5	8
Comercio electrónico	5	4	7	3	8	5
Atención a reclamos y solicitudes	3	7	1	5	7	2
Hospitalidad brindada	8	11	9	10	11	9
Competitividad de precio	7	5	9	6	4	2
Marketing/ publicidad	11	10	11	9	11	10
11 (mayor importancia) 1 (menor importancia)						

Fuente: Elaboración de autores

La evaluación de las ventajas competitivas por parte de los expertos fue muy

primordial ya que debido a esto permitió conocer de manera general, las ventajas competitivas con enfoque a la innovación tecnológica que deben considerar los hoteles identificados, la mayoría porcentaje de los expertos estuvieron de acuerdo con los factores planteados, además los mismos lo ordenaron de acuerdo a su nivel de importancia tal como se muestra en la tabla anterior (ver tabla 4.30.).

Una vez valorados los criterios de competitividad se obtuvo que los aspectos de mayor importancia son; la calidad de producto/servicio y marketing/publicidad siendo considerados elementos esenciales para la correcta gestión y operación hotelera, sin embargo, se evidencia un déficit en cuanto a la calidad de productos y servicios que ofertan los hoteles tomados como caso de estudio. Siguiendo en esa misma línea en un punto intermedio se encuentra el factor de participación en el mercado, siendo su finalidad dar a conocer el posicionamiento estratégico en el que se encuentran los hoteles dentro de la industria del alojamiento; de la misma manera la gestión de innovación tecnológica presenta falencias en torno a utilizar solamente los mismos canales de distribución tradicionales y esto conlleva a no poder llegar a diferentes nichos de mercado.

Cabe mencionar que la gestión de innovación tecnológica no se ha trabajado como elemento clave que aporte ventajas competitivas y de diferenciación dentro de los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta y esto ocasiona que no se evidencie resultados vinculados a la capacidad de las funciones de IT que se relacionen a los elementos de competitividad y su difusión en empresas hoteleras o de prestación de servicios turísticos.

4.2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN, COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

En esta actividad se identificó los procesos de organización y comercialización en los establecimientos hoteleros seleccionados, por lo que fue necesario la aplicación de entrevistas a los gerentes encargados de cada establecimiento, en donde se conoció su estructura organizacional y las estrategias que estos

alojamientos utilizan para ser posicionados en el mercado, de la misma manera se conoció los procesos de venta es decir si es de forma online u offline. Cabe mencionar que dichos hoteles poseen mucha similitud en lo que respecta a su área departamental al igual de los servicios que ofertan, estos están conformados por diferentes áreas teniendo distintas misiones siendo su principal finalidad la correcta gestión operacional.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de los alojamientos escogidos:

4.2.3.1 PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

- HOTEL AQUAMARINA



Figura 4.2. Estructura del hotel Aquamarina

Fuente: Elaborado por las autoras

El hotel Aquamarina maneja ocho departamentos y dentro de su estructura organizacional con once personas trabajando dentro de estas áreas; como primera instancia cuentan con el departamento de gerencial general en donde es el encargado de monitorear que los otros departamentos trabajen de manera adecuada siendo responsable una persona, seguido por el área de administración y mercadeo de ventas representado por un empleado, el departamento de contabilidad siendo responsable una persona, alimentos y

bebidas como encargados principales dos cocineros, recepción cuentan con dos recepcionistas que son los que se encargan de brindar información acerca de la disponibilidad y precio de las habitaciones y los diferentes servicios que ofertan, ama de llaves cuentan con dos empleados y por último el departamento de seguridad complementado por tres personas, en donde su principal función es que el huésped se sienta seguro dentro de este establecimiento.

- HOTEL ORO VERDE

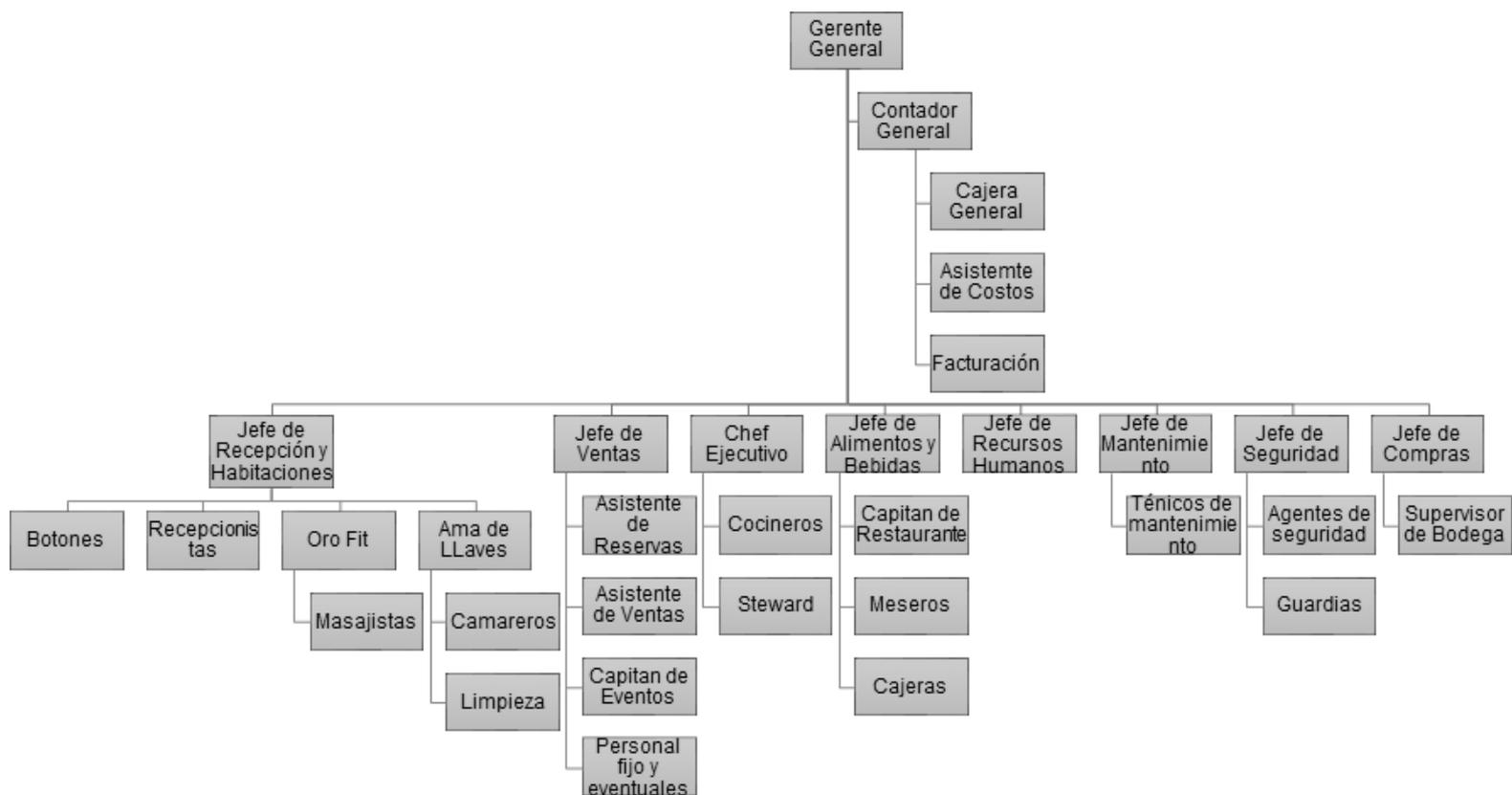


Figura 4.3. Estructura del hotel Oro Verde

Fuente: Elaborado por las autoras

En lo que respecta al hotel Oro Verde este cuenta con nueve departamentos en donde dichas áreas se subdividen en sub-departamentos como se puede observar en la figura 4.3 siendo su principal departamento gerencia general, seguido por el jefe de recepción y habitaciones, jefe de ventas, también cuentan con el área de chef ejecutivo, el departamento de alimentos y bebidas, jefe de recursos humanos, también cuenta con el departamento de

mantenimiento, jefe de seguridad y por último el departamento de jefe de compras.

Este alojamiento tiene sesenta y ocho empleados distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Gerente general un empleado
- ✓ Jefe de operaciones dos empleados
- ✓ Jefe de recursos humanos dos empleados
- ✓ Jefe de banquete quince empleados
- ✓ Jefe de venta cuatro empleados
- ✓ Recepción cinco empleados
- ✓ Chef ocho cocineros
- ✓ Ama de llaves dieciséis empleados
- ✓ Alimentos y bebidas cinco empleados
- ✓ Gerente financiero diez empleados

- HOTEL MAR AZUL

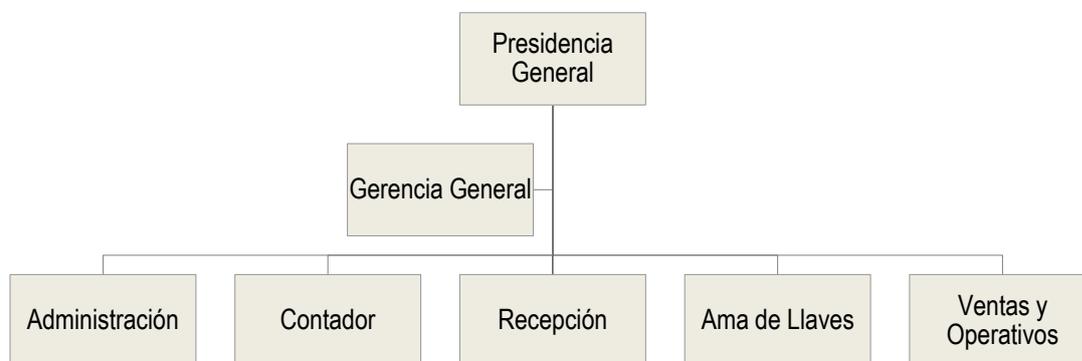


Figura 4.4. Estructura del hotel Mar Azul

Fuente: Elaborado por las autoras

La estructura organizacional del hotel Mar Azul comprende siete departamentos con ocho personas laborando dentro del establecimiento; en el área de presidencia general cuentan con un empleado que a su misma vez este departamento se subdivide en el área de gerencia general en donde también cuenta con una persona responsable de este departamento, en el área

de administración cuentan con un personal administrativo, en el departamento de contador cuentan con un empleado, en el área de ama de llaves tienen a una persona encargada dentro de ese departamento que a su misma vez cuentan con un personal en cocina y como último departamento la sección de ventas y operativos en donde también cuentan con un responsable.

- HOTEL BALANDRA

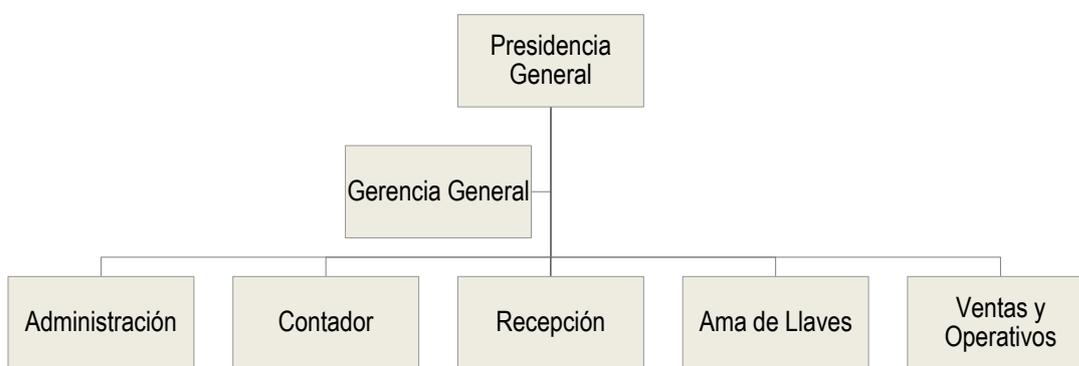


Figura 4.5. Estructura del hotel Balandra

Fuente: Elaborado por las autoras

El hotel Balandra cuenta con siete departamentos dentro de su estructura organizacional tomando como área principal el departamento de presidencia general que esta también dividida en sub-departamento denominado gerencia general, seguido por el departamento de administración, recepción, departamento de ama de llaves, cuentan con el área de ventas y operativos y como último jefe de recursos humanos.

En lo que respecta al personal encargado de la función de estos departamentos, este hotel cuenta con 43 empleados, divididos de la siguiente manera.

- ✓ 4 empleados en gerencias
- ✓ 3 empleados en áreas públicas
- ✓ 2 cocineros

- ✓ 10 cocina
- ✓ 1 ventas
- ✓ 1 de compras
- ✓ 3 contabilidad
- ✓ 1 lavandería
- ✓ 3 mantenimientos
- ✓ 1 marketing
- ✓ 6 recepción
- ✓ 5 restaurante
- ✓ 1 recurso humano
- ✓ 1 jefe en sistema

- HOTEL MANTAHOST

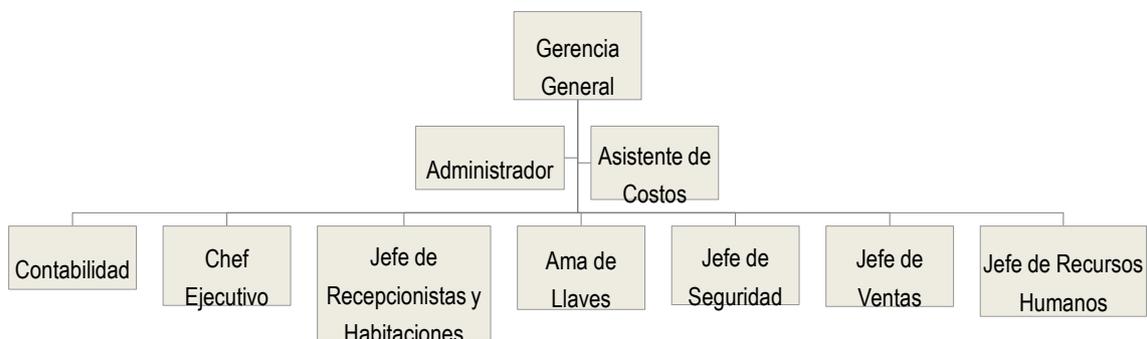


Figura 4.6. Estructura del hotel Mantahost

Fuente: Elaborado por las autoras

Manta Host presenta diez departamento dentro de su estructura organizacional que comprende desde la gerencia general seguido por el departamento de administrador, asistente de costos, estos son los principales departamentos en donde una de sus funciones es dar monitoreo a departamentos tales como; contabilidad, chef ejecutivo, el área de jefe de recepcionistas y habitaciones, el departamento de ama de llaves, jefe de seguridad, jefe de venta y por último el

departamento de jefe de recursos humanos, de la misma manera estos departamentos cuentan con personal capacitado que hacen que estos departamentos puedan dar cumplimiento de sus funciones, este hotel cuenta con cuarenta y cinco empleados:

- ✓ 4 gerencias
- ✓ 3 áreas públicas
- ✓ 4 cocineros
- ✓ 11 cocina
- ✓ 1 ventas
- ✓ 1 de compras
- ✓ 3 contabilidad
- ✓ 1 lavandería
- ✓ 3 mantenimientos
- ✓ 1 marketing
- ✓ 6 recepción
- ✓ 5 restaurante
- ✓ 1 recurso humano
- ✓ 1 jefe en sistema

- HOTEL POSEIDÓN

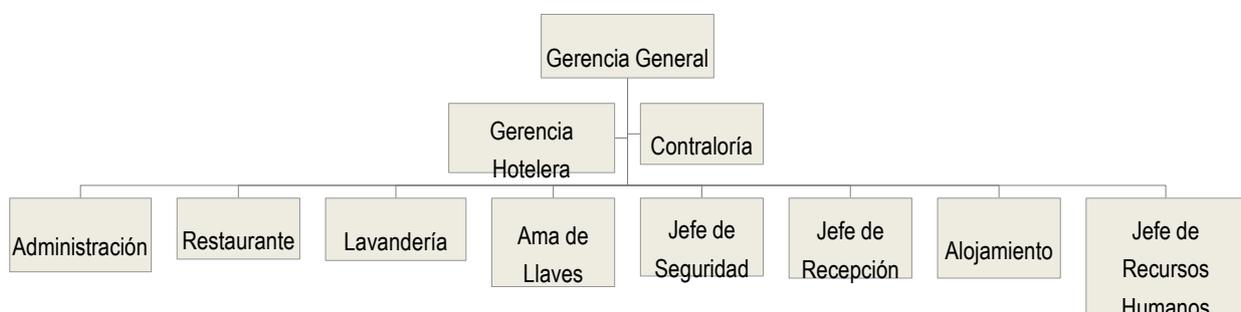


Figura 4.7. Estructura del hotel Poseidón

Fuente: Elaborado por las autoras

El hotel Poseidón tiene once departamentos comprendiendo desde su primera área que es la gerencia general seguido por la gerencia hotelera y el departamento de contraloría; estos departamentos son los encargados, de que las demás áreas tengan una funcionalidad adecuado para llevar a cabo el correcto funcionamiento de este establecimiento. El departamento de administración es muy importante dentro de la estructura organizacional de este hotel, de la misma manera el área de restaurante, lavandería, ama de llaves, jefe de seguridad, jefe de recepción, alojamiento y el departamento de jefe de recursos humanos son esenciales para la correcta gestión y organización de la empresa. Los departamentos mencionados tienen como finalidad brindar un servicio de calidad, pero para esto es de vital importancia que cuente con personal capacitado, es por esto que este hotel cuenta con treinta y ocho empleados divididos de la siguiente manera.

- ✓ 2 gerencias
- ✓ 3 áreas públicas
- ✓ 4 cocineros
- ✓ 11 cocina
- ✓ 1 ventas
- ✓ 1 de compras
- ✓ 3 contabilidad
- ✓ 1 lavandería
- ✓ 3 mantenimientos
- ✓ 1 marketing
- ✓ 2 recepción
- ✓ 5 restaurante
- ✓ 1 recurso humano

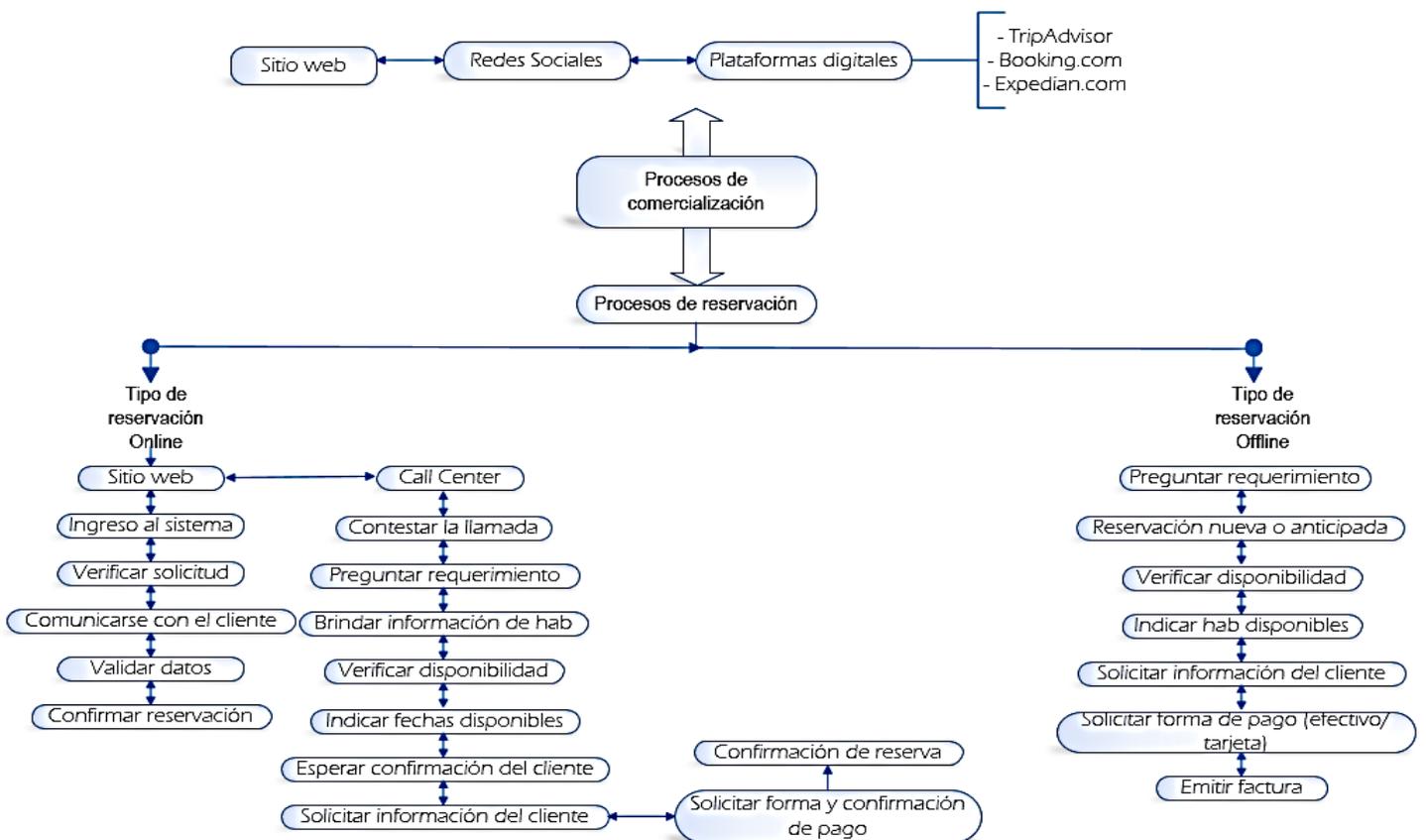
De acuerdo a los resultados planteados se puede establecer que la mayoría de los hoteles de 5 estrellas manejan una misma línea en lo que respecta a su estructura organizacional (Oro Verde, Balandra, Mantahost y Poseidón), sin embargo, la gestión operativa de los mismos no ha logrado que se ejecute un servicio de alta categoría ya que se evidencia en las problemáticas, quejas o reclamos por parte de los turistas en temporadas altas de la localidad ya que el

personal no cumple con las expectativas de los huéspedes causando una inconformidad en los mismos, por otra parte los hoteles de 4 estrellas (Mar Azul y Aquamarina) manejan una estructura organizacional un poco más pequeña pero no es ajena a que cuentan con afluencia de turistas, haciendo sentir al cliente en un ambiente armónico, pero a su misa vez existen limitaciones en torno a la calidad y cantidad de sus empleados.

4.2.3.2 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

En la actualidad las plataformas digitales son muy importantes para la industria hotelera, facilitando el proceso de la oferta hotelera y crear un vínculo directo con el cliente potencial, con las nuevas tendencias de mercado es más fácil encontrar canales de distribución es por esto que dentro de este campo se evidencian dos tipos de canales que son los directos e indirectos, dentro del canal indirecto se encuentra un intermediario para la conexión entre el turista y el establecimiento hotelero entre los canales más destacados tenemos a: booking, TripAdvisor, Trivago, Expedia entre otros. Por otra parte, contamos con los canales directos que básicamente se refiere a la intermediación directa entre el hotel y el consumidor final, ya que en este el alojamiento cumple con la función de distribución y comercialización de su servicio hotelero. Dicho esto, fue de vital importancia el análisis de comercialización de los hoteles seleccionados en donde se pudo evidenciar que todos manejan los mismos sistemas de comercialización y distribución; como se evidencia en la figura 4.8.

Figura 4.8. Proceso de comercialización de los servicios hoteleros



Fuente: Elaborado por las autoras

Dentro de los procesos de comercialización de los hoteles se identifica dos tipos de reservación (online/ offline), en primera instancia la reservación de forma online se subdivide en 2 grupos por medio del sitio web y a través del call center, en donde como se evidencia en la figura antes expuesta ambos modos de reservación tienen características similares que comprenden de la disponibilidad de las habitaciones, datos del huésped hasta la forma de pago para realizar una reservación. Por otra parte, de manera offline hace referencia

a que el huésped se traslada hasta el alojamiento a hacer la respectiva reservación donde la mayoría de los pasos a seguir se asemejan el primer tipo de reserva.

En consecuencia, de lo antes mencionado los hoteles deben de asegurar que dentro de sus plataformas o los diferentes canales de distribución cuenten con información y datos actualizados para que los turistas puedan obtener información detallada del tipo de servicio que están ofertando, además es fundamental que todos los hoteles tengan en claro el sistema de distribución y cuáles son sus actores principales y tecnológicos que les ayuden dentro de la comercialización de su oferta, ya que estos comprenden al núcleo de ventas de sus establecimientos y su actividad de marketing.

4.3. FASE III. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN QUE GENERAN VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE MANTA

Para el desarrollo de esta fase se realizó un análisis bibliográfico acerca de las estrategias competitivas para así poder formular acciones y estrategias en base a los resultados del FODA, de esta manera se establecen criterios para la innovación de los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta, mediante el diagnóstico realizado en la primera fase se pudo conocer las necesidades de los hoteles seleccionados por lo que se logró establecer ventajas competitivas permitiendo la mejora de su posición en el mercado y por ende la productividad de dichas empresas hoteleras.

Como bien se lo mencionó, se partió desde una revisión bibliográfica en torno a las estrategias competitivas, cabe indicar que la importancia de las estrategias radica en que los hoteles tendrán que mejorar su posicionamiento en el mercado, pero para esto se debe regenerar su innovación hotelera, que conlleve a promover un servicio de alta calidad dentro de estas empresas y logren a plenitud un posicionamiento dentro de esta industria. Como es de conocimiento las estrategias competitivas son un conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición favorable frente al resto de los competidores, generando una ventaja

competitiva y sostenida en la empresa y de esta manera se obtiene una mayor rentabilidad.

Siguiendo en esa misma línea las estrategias competitivas se centran en el desarrollo de la innovación en los hoteles seleccionados, por lo que la innovación tecnológica constituye un instrumento viable para el crecimiento de estas empresas; una de las acciones para la mejora de la gestión hotelera es a través de la planificación y coordinación tecnológica, esto aporta un valor indispensable para los clientes, siendo una de las principales herramientas para satisfacer sus requerimientos en base a la servucción.

Por otra parte, el marco de la investigación se centra en los criterios de Porter en donde se basa en las estrategias genéricas como lo son las estrategias de costo bajo, estrategia de costo de diferenciación y las de enfoque, es importante mencionar que existen riesgos por cada una de las estrategias puede surgir la limitación por parte de los competidores, la tecnología no es suficiente y puede generar cambios en los consumidores y que pueden pasar a valorar otras características por encima de estas acciones. De la misma manera, contar con estrategias de diferenciación causará una limitación de la competencia, generando que los clientes no la valoren en la medida suficiente. En lo que respecta a los riesgos de enfoque puede que la competencia se dirija a un mismo mercado, esto se debe a que la segmentación no haya sido bien realizada perdiendo oportunidades en otros nichos.

En esta actividad se estableció la matriz de estrategias (ver tabla 4.15) orientado a los hoteles de 4 y 5 estrellas seleccionados con la finalidad de mejorar la competitividad de los establecimientos de hospedajes, por lo que se utilizó el análisis estratégico para establecer las acciones y estrategias. El éxito de las empresas hoteleras es lograr captar diferentes nichos de mercado, pero para esto deben brindar un servicio de calidad, responder de manera inmediata a las necesidades del cliente y, de esa manera se logra su fidelización; además es importante que estas empresas cuenten con un excelente servicio posventa. Toda empresa que desarrolle estrategias de competitividad le permite tener una ventaja frente a la competencia, es por esto que es muy importante

mantener un vínculo cercano entre las ventajas competitivas y la innovación tecnológica.

- VENTAJAS COMPETITIVAS DE LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE MANTA

En base a las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles seleccionados se logró identificar las ventajas competitivas que utilizan cada establecimiento para poder posicionarse dentro de esta industria ver tabla 4.31.

Tabla 4.31. Ventajas competitivas de los hoteles de 4 y 5 estrellas

Hoteles	Ventajas Competitivas	Análisis
BALANDRA 	<ul style="list-style-type: none"> · Calidad del producto/servicio · Relación calidad/precio · Atención del personal de servicio 	<p>Dentro de las ventajas competitivas que lo mantienen en el mercado hotelero se encuentra la calidad del producto que ofertan, con un precio accesible que va acorde al servicio de calidad que brindan al cliente, efectuando un aumento en su productividad.</p>
MAR AZUL 	<ul style="list-style-type: none"> · Relación calidad/precio · Atención del personal de servicio · Participación en el mercado · Hospitalidad brindada · Atención a reclamos y solicitudes 	<p>Brinda al público una buena hospitalidad dentro de su estadía, atendiendo cada requerimiento de tal manera que los clientes lo eligen por la relación calidad/precio y a su vez la atención del personal de servicio, haciéndolo competir en el mercado hotelero.</p>
AQUAMARINA 	<ul style="list-style-type: none"> · Calidad del producto/servicio · Hospitalidad brindada · Atención del personal de servicio · Competitividad de precio 	<p>Uno de sus fuertes es la calidad del producto/servicio, lo cual le ha permitido el éxito ya que se ha adaptado a las necesidades de los clientes gracias a la hospitalidad que brinda, atendiendo cada requerimiento que se presente.</p>

<p>MANTAHOST</p>		<ul style="list-style-type: none"> · Calidad del producto/servicio · Imagen de marca · Relación calidad/precio · Marketing/ publicidad 	<p>Posee calidad en los productos y servicios que oferta, por lo que ha logrado captar clientes debido a que han hecho un buen uso del marketing publicitario y a su vez han formulado estrategias que marcan la relación entre calidad/ precio.</p>
<p>ORO VERDE MANTA</p>		<ul style="list-style-type: none"> · Imagen de marca · Calidad del producto/servicio · Gestión de innovación tecnológica · Variedad de oferta · Marketing/ publicidad · Comercio electrónico 	<p>Mantiene su posicionamiento seguro en el mercado competitivo gracias al marketing publicitario y a su trayectoria, asimismo se ha destacado por ser innovador con su variada oferta en productos y servicios a través del comercio electrónico.</p>
<p>POSEIDÓN</p>		<ul style="list-style-type: none"> · Calidad del producto/servicio · Gestión de innovación tecnológica · Imagen de marca · Variedad de oferta · Marketing/ publicidad 	<p>Se ha destacado por su cumplimiento en los servicios que solicita el cliente los cuales son variados y cautivadores, se hace presente con el marketing publicitario promocionando ofertas innovadoras en todas las temporadas del año.</p>

Elaboración: los autores

Teniendo como base lo señalado en el cuadro 4.30 donde se indicó cada uno de los criterios de los expertos en relación a las ventajas competitivas y se aprobaron dichos criterios bajo esta perspectivas se obtuvo que los aspectos de mayor importancia son; la calidad de producto/servicio y marketing/publicidad siendo considerados elementos esenciales para la correcta gestión y operación hotelera concordando con los resultados de las entrevistas a los gerentes de cada establecimiento hotelero por lo que en el cuadro expuesto se evidencia que las ventajas competitivas de los hoteles de 4 y 5 estrellas desarrollan estrategias tales como; ubicación estratégica, calidad de sus servicios, segmentación de mercado, infraestructura entre otros que se definen como ventajas frecuentes dentro de la industria del alojamiento, sin embargo, la ejecución de dichas estrategias no concuerdan con las opiniones

emitidas por los huéspedes, es por esto que se considera importante la implementación y ejecución de nuevas ventajas competitivas que apunten al correcto posicionamiento de las empresas.

Es importante mencionar que las ventajas competitivas forman parte fundamental de los establecimientos hoteleros pues de estas dependerá la satisfacción de los clientes tal es el caso de la calidad de los servicios, instalaciones, servicios diferenciados y complementarios, dicho esto, se presentan las estrategias de innovación hotelera propuestas por Porter generando ventajas competitivas que ayuden al correcto desarrollo de los establecimientos hoteleros seleccionados de la ciudad de Manta, ver tabla 4.32.

Tabla 4.32. Matriz de estrategias

Objetivos	Estrategias	Actividades	Problemas percibidos a solucionar	Responsable
Implementar nuevas tecnologías en base a la innovación hotelera.	<ul style="list-style-type: none"> -Impulsar la utilización de apps inteligentes para el check in y check out, empleando nuevas tecnologías de la innovación en los hoteles (software, internet, Apps, etc.). - Desarrollar un sistema de gestión hotelera Property Management System 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitaciones para emplear las nuevas apps. -Personal capacitado para la implementación de este software 	Con las nuevas tecnologías a utilizar se podrá conocer las perspectivas de los clientes acerca del servicio e instalaciones de los hoteles.	Trabajadores/administrador de los hoteles.
Mejorar la calidad del servicio en cuanto a la adecuación de la infraestructura y el buen funcionamiento de los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicar acciones para fortalecer los servicios que ofertan los hoteles y generar mayor competitividad en el mercado. -Impulsar la creatividad en el desarrollo de servicios complementarios, con el fin de otorgar un valor agregado a su oferta hotelera. 	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar Smart building. -Realizar juntas laborales con el fin de poder integrar la relación profesional del equipo de trabajo hotelero. 	-Se evidencia que los clientes no están totalmente satisfechos con los servicios brindados por los hoteles esto problemas se presentan en el manejo, adecuación y funcionamiento de los equipos.	Trabajadores/administrador de los hoteles.
Desarrollar una guía metodológica aplicada al funcionamiento del sector hotelero respecto a la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> -Crear círculos de calidad para mejorar y fortalecer la prestación de los servicios dentro de los hoteles e incluir productos complementarios para reforzar la prestación de servicios en general. -Utilizar la técnica del benchmarking para fortalecer los servicios que 	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer productos y servicios cuya calidad satisfaga las necesidades de los turistas. -Llevar un control del funcionamiento de los equipos. 	-Contar con una metodología enfocada al mejoramiento y funcionamiento de los hoteles para ofrecer servicios y productos de calidad.	Trabajadores/administrador de los hoteles.

	prestan los hoteles en relación con los competidores.			
Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> -Vincular la oferta hotelera con empresas del sector turístico tales como; agencias de viajes, operadoras turísticas, entre otros. -Establecer programas de formación en el área de marketing a fin de fortalecer la competitividad de los hoteles. 	<ul style="list-style-type: none"> -Convenios con socios estratégicos -Canales de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mediante la capacitación a los empleados en temas de servicios al cliente e innovación se podrá contar con habilidades y destrezas del personal. 	Trabajadores/administrador de los hoteles.
Mejorar estrategias de fidelización que incluyan acciones de post ventas, recompensas y precios.	<ul style="list-style-type: none"> -Hacer un seguimiento a los clientes post ventas. -Fidelizar al cliente interno (empleados) para que este pueda brindar un excelente servicio al cliente externo (turistas) y que a su misma vez se pueda lograr una fidelización del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar un plan de evaluación para los clientes. -Realizar estudios de mercado periódicamente para conocer más de cerca los clientes reales y potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se debe realizar constantes evaluaciones de satisfacción del cliente, los gustos y preferencias de los visitantes, de tal manera que se pueda mejorar cada servicio. 	Trabajadores/administrador de los hoteles.
Establecer estrategias B2C	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar habilidades de comercialización efectivas para aumentar el posicionamiento de los 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar estrategias de comercialización efectivas para aumentar el posicionamiento de 	<ul style="list-style-type: none"> -Mediante el desarrollo de estrategias de comercialización se podrá captar diferentes tipos de 	Trabajadores/administrador de los hoteles

hoteles en los mercados regionales y nacionales.	los hoteles en los mercados regionales y nacionales.	mercado y esto logrará un mejor posicionamiento de la empresa hotelera.
-Implementar promociones de acuerdo a la demanda de un grupo de turistas.	-Usar descuentos o promociones dentro del servicio hotelero	

Fuente: Las autoras.

Se plantea una matriz de estrategias con la finalidad de mejorar la competitividad de los hoteles de 4 y 5 estrellas seleccionados (Balandra, Mar Azul, Aquamarina, Mantahost, Oro Verde Manta y Poseidón), cabe mencionar que dichas estrategias están relacionadas con el análisis FODA desarrollado y los criterios de Porter tomados como referencia, además se enfoca en los problemas percibidos de estos alojamientos y las posibles soluciones a los mismos. Es importante mejorar la gestión de calidad para el sector hotelero de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta, por medio de la mejora de su gestión convirtiéndola de manera eficiente y eficaz, logrando un servicio de calidad en cada uno de los establecimientos haciendo que aumenten su rentabilidad económica.

De la misma manera fue importante la identificación de las estrategias que emplean los hoteles que parten desde el correcto trato al cliente, buena imagen del personal y su infraestructura, otra de las estrategias que algunos de estos alojamientos utilizan es el “cashback” que es un programa de recompensa de devolución de dinero que funciona con la tarjeta de crédito en donde al comprar un servicio hotelero un porcentaje de la cantidad gastada es devuelta al titular de la tarjeta, tarifa preferencial y obsequios por noche a los huéspedes son las estrategias más comunes que manejan estos alojamientos.

Sin embargo, es de vital importancia mencionar que estas estrategias deban de ser mejoradas y potencializadas para que puedan cumplir con su funcionalidad a plenitud, es por esto que en la tabla 4.32 se observan diferentes tipos de parámetros en los que podrían implementar para a correcta gestión de sus entidades hoteleras, dicho cuadro se divide en objetivos, estrategias, actividades y problemas a solucionar, y de esta manera puedan obtener un mejor posicionamiento dentro de la industria de alojamiento del destino Manta.

Siguiendo en esa misma línea es fundamental que los hoteles implementen nuevas tecnologías con base a la innovación hotelera para esto deberían utilizar un PMS moderno Property Management System, que son programas diseñados para manejar adecuadamente la gestión del hotel, desde las reservas, hasta los reportes del check out, pasando por el front desk, y el control de las habitaciones. Contar con un software de PMS actualizado, capaz

de adaptarse a las necesidades del hotel, para esto se debe contar con personal altamente capacitado para la creación de apps y el fortalecimiento de sus softwares, también es necesario mejorar los servicios que ofertan estos hoteles por lo que es ideal impulsar la creatividad para el desarrollo de estos servicios complementarios un claro ejemplo son los Smart Buildings, que son edificios inteligentes cuyas instalaciones y sistemas de climatización, iluminación, seguridad, entre otros, permitiendo una gestión integrada y automatizada dentro de estos hoteles.

La implementación de un benchmarking ayudará al fortalecimiento de los servicios de los hoteles ya que este consiste en evaluar y analizar la competencia para poder tomarlo como referencia y poder mejorar su gestión; las alianzas estratégicas con empresas vinculadas al sector turístico tales como; agencias de viajes, operadoras turísticas permitirán la comercialización de sus servicios, además poder segmentar a la demanda para poder saber cuáles son sus necesidades y la manera de como satisfacerlas podrán lograr una fidelización con los mismos.

La matriz de estrategias de competitividad permite dar solución a los problemas percibidos:

-Implementar nuevas tecnologías en base a la innovación hotelera: Se pretende que los hoteles adopten nuevas bases tecnológicas para poder brindar servicios complementarios con el fin de que sean más competitivos en el mercado por lo que la utilización de una PMS ayudará a manejar adecuadamente la gestión del hotel, desde las reservas, hasta los reportes del check out.

-Mejorar la calidad del servicio en cuanto a la adecuación de la infraestructura y el buen funcionamiento de los equipos: Es importante que se mejore la calidad del servicio por lo que se debería constantemente capacitar al personal de trabajo, además de utilizar nuevas instalaciones inteligentes que permitan dar facilidades al huésped, y aplicar acciones para fortalecer los servicios que presta los hoteles y generar mayor competitividad en el mercado.

-Desarrollar una guía metodológica aplicada al funcionamiento del sector hotelero respecto a la innovación: La utilización de una guía metodológica en los hoteles ayudará a crear vínculos de calidad e implementación de las nuevas tecnologías y además que los empleados tengan claro la correcta manera de emplear esta guía.

-Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación: El desarrollo de alianzas estratégicas con empresas u organizaciones que estén dispuestas a la utilización y aplicación de nuevas tecnologías que permitan que los hoteles tengan mayor apoyo de manera que haya optimización, actualización, mantenimiento, de canales y contenido web (programador, infraestructura tecnológica).

-Crear estrategias de fidelización que incluyan acciones de post ventas, recompensas y precios: Los hoteles deben de emplear herramientas que permitan fidelizar a los clientes, es decir monitorear el post ventas y así lograr que el huésped regrese; es importante que se diseñe habilidades de comercialización efectivas para aumentar el posicionamiento de los hoteles en los mercados regionales y nacionales.

-Establecer estrategias B2C (Business to Consumer): los hoteles deben implementar este tipo de modalidad de comercio ya que el mismo permite comercialización de sus servicios, para esto deben implementar promociones en relación con la demanda, un claro ejemplo es cuando llega un grupo de turistas de acuerdo a la cantidad de huéspedes se pueda realizar un descuento especial.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación realizada permitió emitir las siguientes conclusiones:

-Mediante la caracterización de los hoteles de la ciudad de Manta se logró identificar 6 hoteles que fueron tomados como caso de estudio (Balandra, Mar Azul, Aquamarina, Mantahost, Oro Verde Manta y Poseidón) en donde se evidencio que 4 de estos alojamientos cuentan con una adecuada estructura organizacional y los 2 restantes poseen un limitado personal administrativo y hotelero, de la misma manera se evidenció que estos hoteles tienen un déficit en lo que respecta a la calidad de sus servicios.

-Mediante el estudio de la oferta y demanda se pudo conocer la percepción del cliente acerca del servicio brindado de estos establecimientos, mencionando que estos hoteles tienen una adecuada infraestructura más sin embargo el servicio no logra satisfacer las necesidades del turista; de la misma manera se hizo una valoración de criterio de expertos para poder establecer las ventajas de competitividad, en donde doce fueron de mayor relevancia para los entrevistados uno de los aspectos más relevantes fueron: la calidad de producto/servicio y marketing/publicidad siendo considerados aspectos esenciales para la correcta gestión y operación hotelera.

-El desarrollo e implementación de las estrategias de competitividad permitirá que estas acciones se conviertan en ventajas competitivas y que a su misma vez estas se centren en mejorar la gestión e innovación tecnológica además de la calidad del servicio de los establecimientos de hospedajes, por lo que se pretende ofertar un mejor servicio y gestión en cada uno de los establecimientos haciéndolos que aumenten sus rentabilidades además que su gestión sea de manera más eficiente y eficaz.

5.2. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones expuestas, se recomienda lo siguiente

-Se recomienda a los gerentes de los hoteles tomados como caso de estudio (Balandra, Mar Azul, Aquamarina, Mantahost, Oro Verde Manta y Poseidón) que apliquen estas acciones de mejora con la finalidad de impulsar su gestión hotelera y fortalecer la calidad de sus servicios.

-Se sugiere a la Cámara de Turismo de Manta que realicen la evaluación de control de calidad en los establecimientos de hospedajes de manera que se pueda conocer la gestión que realizan en cada uno de los establecimientos y sobre todo conocer el grado de satisfacción de los clientes de los servicios que prestan.

-Al Gad Municipal de Manta en conjunto con la cámara de turismo, brinden acciones tales como capacitaciones en relación a la innovación tecnológica, temas de servicios y de calidad; además, que desarrollen proyectos alternativos que promuevan un mejor control de las operaciones que se llevan a cabo dentro de estas empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, D. (2015). Las 5 estrellas de la innovación hotelera. Rev. Hosteltur. Diario 5956. https://www.hosteltur.com/comunidad/003701_las-5-estrellas-de-la-innovacion-hotelera.html
- Alimentación Balanceada (2019). Competencia y competitividad. <https://medium.com/@alibalalimentacion/competente-vs-competitivo-cu%C3%A1l-es-la-diferencia-13e975a19>
- Alvares, D., y Soares, J. (2019) Innovación en turismo y startups en Brasil, España y Portugal. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 4(1), 53-61. <http://www.uajournals.com/ojs/index.php/ijist/article/view/450/316>
- Arévalo, L. (2019). ¿Cuáles son las innovaciones más importantes en hotelería y turismo? REV. Construir América Central y el caribe. <https://revistaconstruir.com/cuales-las-innovaciones-mas-importantes-hoteleria-turismo/>
- Ayuntamiento de Málaga. (2016). Modelo para visualizar la innovación en la administración pública Local. Innovación Organizativa. <http://mvial.malaga.eu/innovacion-publica/innovacion-organizativa/>
- Benítez, A. 2012. Administración hotelera. Concepto de administración hotelera. Mex. <https://es.slideshare.net/AndresBenitezGandara/administracin-hotelera-11462704>
- Bonales, J., Zamora, A y Ortiz C. (2015). Variables e Índices de Competitividad de las Empresas Exportadoras, utilizando el PLS Export companies competitiveness, variables and indexes using the PLS. Revista CIMEXUS, 5(2), 21. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5480549.pdf>.

- Cano, L., Molina, D., Sánchez, Z y Soto, A. (2016). República bolivariana de Venezuela universidad nacional experimental politécnica de la fuerza armada nacional Núcleo Táchira. <https://es.slideshare.net/lesliecano/unidad-innovacion-y-cambio>
- Canós, L., Pons, C y Santandreu, C (2015). Estrategias de innovación. (informe de investigación). Escuela Politécnica Superior Politécnica de Valencia. Valencia-España. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53255/Estrategias%20de%20Innovacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, M. (2011). Técnicas de administración hotelera. Concepto de administración hotelera. <https://es.slideshare.net/marcecarrasco/tcnicas-de-administracion-hotelera>
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista De Ciencias Económicas*, 28(1). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>
- Claver, E., Molina, J y Pereira, J. et al., (2006). Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño. *Papers de Turisme*, (37-38), [27-43]. <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/88>
- Diario del Exportador (2017). Portal especializado en comercio exterior y gestión de los negocios internacional. Estrategia de Demanda. <https://www.diariodelexportador.com/2017/02/la-demanda-definicion-y-tipos.html>
- Espinosa, R. (2017). Concepto de Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos. Tipos de ventajas competitivas.

<https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>

Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2007). Innovación En El Sector Hotelero. <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/08/proyecto13-cotec.pdf>

Gomes de Souza, A., Barbosa, M., Kovacs, M y Brito, M. (2014). Gestión Hotelera. Concepto de Administración Hotelera. Buenos Aires, AR. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23 (4), 2. https://translate.google.com/translate?hl=es&sl=pt&u=https://www.ucs.br/ucs/tpIVSeminTur%2520/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_5/trabalhos/arquivos/gt08-07.pdf&prev=search&pto=aue

Gómez, E. (2016). 7 tendencias innovadoras en el sector hotelero. https://www.hosteltur.com/comunidad/004734_7-tendencias-innovadoras-en-el-sector-hotelero.html

González, L., Sánchez, M., y Rengifo, J. (2019). Priorización de las Políticas Públicas de Turismo de un Destino a Partir de la Identificación de sus Ventajas y Desventajas Competitivas: El Caso de Extremadura. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 5(53), 69-89. <http://www.apdr.pt/siteRPER/numeros/RPER53/53.5.pdf> Grau, M. (2020). COVID-19. Cambios después del covid-19 en la administración hotelera. <https://www.inmodiario.com/147/28897/impacto-crisis-covid-mercado-hotelero-europeo.html>

Hernández, J., Pasaco, B., y Campón, A. (2020). Aplicación del enfoque experiencial a la innovación de marketing de destinos turístico. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 30 (77), 63-76. <https://www.jstor.org/stable/26920487>

Hill, Ch y Jones, G. (2018). Administración Estratégica. Un enfoque integral. 9 Ed. México. Cengage Learning Editores.

- HOSTELTUR. (2016 a). Tecnología para mejorar la competitividad hotelera. https://www.hosteltur.com/114821_tecnologia-mejorar-competitividad-hotelera.html
- HOSTELTUR (2018 b). Funcionalidad y sostenibilidad resultan claves. Esp. núm. 51. https://www.hosteltur.com/108471_tecnologia-hotelera-que-caracteristicas-debe-reunir-para-implantarse.html
- HOSTELTUR (2020 c). Recuperación Hotelera post Covid-19. Diario 5956. https://www.hosteltur.com/comunidad/003991_recuperacion-hotelera-post-covid-19.html
- Kepner, C. (2016). Matriz del Perfil Competitivo (MPC). <https://es.slideshare.net/joseluisfloresl/matriz-de-perfil-competitivo-mpc>
- Lázaro, F. (2015). 4 estrategias de innovación en hoteles. Mex. Sociedad de la Innovación. <https://www.sociedaddelainnovacion.es/4-estrategias-de-innovacion-en-hoteles/>
- Lucas, E. (2019). Repositorio ESPAM. Bolívar (tesis de grado) ESPAM. Calceta-Ecuador. http://repositorio.espam.edu.ec/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=50&etal=10&null=&offset=1328
- Luján, M., Ortiz, A y Caballero, C. (2019). Factores Determinantes de La Competitividad En Hoteles Boutique. *El periplo sustentable*. 133. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362019000100100
- Manene, L (2013). Estrategias empresariales: tipología, características y uso. Estrategias empresariales. <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Marín, A. y Cuartas, C. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la Intensidad Competitiva y el Slack Organizacional. *Revista*

Administración de Empresas, 59 (2). <https://Dx.Doi.Org/10.1590/S0034-759020190203>

- Mendoza, L. A. (2020). Ventajas competitivas en hoteles de 5 estrellas. DOI: 10.23857/pc.v5i8.1572
- Mero, R., & Palma, K. (2021). Modelo de turismo sostenible para las comunidades rurales del cantón Bolívar. Repositorio ESPAM. Bolívar (tesis de grado) ESPAM. Calceta- Ecuador. http://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/handle/42000/771/browse?rpp=20&sort_by=1&type=title&etal=-1&starts_with=H&order=ASC
- Meyer, J. (2000), Estrategias de desarrollo local y regional: clusters, política de localización y competitividad sistémica. *Revista El Mercado de Valores*, 60 (9), 18-31. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978_es.pdf
- Meza, G., Zaldívar, M., & Martín, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425548450002>
- Miles, I., Kastrinos, R., Bilderbeek., Den Herting, P., Flanagan, K y Huntik, W. (1995). Working Group on Innovation and technology Policy, OCDE 7(95)12. <https://www.oecd.org/health/emerging-tech/44279076.pdf>
- Millán, C. y Gómez, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21, (40). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88055200021/html/index.html#gt3>
- MINTUR. (2018). Ministerio de Turismo. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-2018-MINTUR.pdf>
- Morillo, M. y Marysela, C. (2011). Sistemas de costos de calidad para establecimientos de alojamiento turístico. Mérida, VE. *Revista Actualidad*

Contable Faces, 13 (20), 98 – 113.
<https://www.redalyc.org/pdf/257/25715828008.pdf>

Monfor, V. (2002). “Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: Evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola.” *Cuadernos de Turismo* 2002(10), 7–22.
<https://revistas.um.es/turismo/article/view/21881>

Narváz G., Guerrero, C., Villapardo O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 10 (2), 93-105
https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n2_2017/RIAF-V10N2-2

Orellana, M. (2019). Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca (tesis de grado) Universidad de Cuenca. Cuenca- Ecuador.
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/32630>

Palacio, A., Arevalo, P y Lanas, J. (2017). Tipología de la Innovación Empresarial según Manual de Oslo. *Ciencia América*, 6 (1), 85-90
<http://www.uti.edu.ec/index.php/cienciamerica-2017-1.html>

Pinargote, G., & Loor, T. (2020). El covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *Eca Sinergia*: I10; D01; L83; M10; D21.
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2744>

PDOT. (2021). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Manta 2020-2035. Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta:
https://manta.gob.ec/db/PDOT/pdot-2021/FASE_3_MODELO_DE_GESTION/MODELO_GESTION/GUIA_EJECUTIVA_PDOTMANTA2035.pdf

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Manta (PDOT Manta, 2014). GAD Manta. <https://manta.gob.ec/db/municipio/Planes-programas-proyectos/2020/PDOT-DOCUMENTO-FINAL-BAJAS-2014-2019.p>

- Puccio, H. y Grana N. (2013). La Innovación Como Requisito Para La Competitividad. *Gestión Turística*, 10, 59-76. <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n10/art05.pdf>
- Real Academia Española. (RAE, 2016). La nueva Bolivia Industrialización. Concepto de competencia y competitividad. Bol. *Revista CASH*. 26. https://issuu.com/revista.cash/docs/ca_h_137_galeno_34_web
- Rincón Tecnológico para Hoteles de Omnia Infosys. (2020). Tendencias de la tecnología hotelera: ¡11 innovaciones se impulsarán en 2020. <https://rincontecnologicoparahoteles.com/tendencias-la-tecnologia-hotelera-11-innovaciones-se-impulsaran-2020/>
- Rodríguez, F y Brown, F. (2012). El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano. Buenos Aires, AR. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, (2), 372 - 387. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180721638005>
- Sanjurjo, C. (2020). Hoteles en el POST-Covid: medidas y buenas prácticas. Análisis de la información, Innovación, Tendencias. Esp. *Revista Imeanticipa*. <https://imeanticipa.com/hoteles-en-el-post-covid-medidas-y-buenas-practicas/>
- Sánchez, J. (2020). Tras el Covid-19, ¿calidad o ajustes? Cambios después del Covid-19. Me. *Revista TecnoHotel*. <https://tecnohotelnews.com/2020/04/17/covid-19-calidad-ajustes/>
- Sánchez, J., y Núñez, J. (2012). La recepción como capital intelectual de un hotel desde el enfoque sistémico. Me. *Revista Teoría y Praxis*, 12, 80-101. <http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145106005.pdf>
- Sánchez, V. (2019). La ventaja competitiva. <https://www.emprendepyme.net/la-ventaja-competitiva.html>
- Secretaria de Turismo (2015). La información en línea como método de análisis de la actividad hotelera y percepción de los turistas. Documentos de investigación Estadística y Económica.

[http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos
Publicaciones/2015_1_DocInvs.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos/Publicaciones/2015_1_DocInvs.pdf)

Soltedo, A. (2014). Estrategias de servicio para la optimización de la dirección de recursos humanos en la comandancia de policía del estado Carabobo. Estrategias de optimización. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/5427/1/asoteldo.pdf>

Strassburger, N y Holleben, D. (s,f) Calidad en la Prestación de Servicios en la Organización Hotelera. https://translate.google.com/translate?hl=es&sl=pt&u=https://www.ucs.br/ucs/tpIVSeminTur%2520/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_5/trabalhos/arquivos/gt08-07.pdf&prev=search&pto=aue

Tene, D. 2018. Estrategias Empresariales y Competitividad del Hotel Márquez de Rio de la Ciudad De Riobamba, provincia de Chimborazo. (Tesis de grado). UNACH, Riobamba-Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4718/1/UNACH-EC-FCP-GEST-GEST-TUR-2018-0007.pdf>

TransPort. (2015). Guía ecuatoriana de Transporte y Turismo. ¿Ha evolucionado la industria hotelera y turística en el Ecuador? <https://transport.ec/opinion-2/ha-evolucionado-la-industria-hotelera-y-turistica-en-el-ecuador/>

Universidad Galileo. (2019) ¿Qué es innovación tecnológica? <https://www.galileo.edu/trends-innovation/que-es-innovacion-tecnologica/>

Vázquez, A. (2012). Gestión de recursos humanos en una institución pública. Un modelo conjunto de los sistemas de clasificación profesional. Madrid, ES. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. 7, 11 - 49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281525000001>

Velázquez, J., y Vargas, E. (2018) Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 26(3), 9-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025044>

Zambrano, J. (2018). Diagnóstico de los recursos humanos para la mejora del funcionamiento de los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Manta (tesis de grado) ESPAM. Calceta-Ecuador.
<http://revistasespam.espam.edu.ec/index.php/rigistur/article/view/259>

Zambrano, A. (2019). Evaluación de las potencialidades de la ciudad de Manta. Manta (tesis de grado) ESPAM. Calceta-Ecuador.
<http://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/handle/42000/1023?show=full>

ANEXOS

ANEXO # 1

ENTREVISTA



ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Carrera de
TURISMO

Esta entrevista está dirigida al gerente o representante encargado de los Hoteles 4 estrellas de la ciudad de Manta con el objetivo de determinar las principales capacidades y recursos que fijan la competitividad de las empresas hoteleras.

NOMBRE:

CARGO:

FECHA:

1. ¿Cuáles son los principales servicios que conforman la oferta hotelera?
2. ¿Considera Ud. que el establecer ventajas competitivas asociadas con la innovación generan una mayor productividad para su empresa? ¿Por qué?
3. ¿En el Hotel han implementado medidas de innovación para lograr una mayor acogida por los turistas? ¿Explique cuáles son las innovaciones y en qué áreas?
4. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa y en que ha innovado?
5. ¿Qué medidas toma la empresa en cuanto a la optimización de sus herramientas tecnológicas?
6. ¿Cuáles son las nuevas herramientas tecnológicas que utiliza la empresa para presentar sus productos y servicios en el mercado y facilitar el acceso a clientes potenciales?
7. ¿Explique de qué manera la empresa realiza el estudio de los competidores, y cuáles son los elementos distintivos que la diferencian de los mismos? (premios, patentes, certificaciones nacionales e internacionales).

ANEXO # 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS HOTELES SELECCIONADOS

HOTEL AQUAMARINA

JEOVANNY LEON

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?



2. ¿Cuál es la cantidad de empleados con las que cuenta el hotel y cuál es su distribución por áreas?

Cantidad de empleados

Total 11 personas

1 en ventas

1 en gerencia

1 en contabilidad

2 recepcionistas

2 cocineros

3 en seguridad

2 en ama de llaves

3. ¿El hotel maneja algún tipo de sistema de servicios como guía para el desarrollo de los procesos del hotel?

No cuenta con un sistema de servicios

4. ¿Cómo es el manejo y funcionamiento del servicio en el hotel en sus áreas operativas?

Sistema contable

5. ¿Cómo llevan la organización del servicio en sus diferentes departamentos (por áreas, procesos, actividades, etc.)?

Por actividades (Personal doble función de acuerdo al movimiento)

6. ¿El hotel realiza estrategias entorno a la innovación tecnológica?

Si por redes sociales cuenta con un jefe en sistemas

7. ¿Qué estrategias de fidelización utilizan el hotel?

Trato bien al cliente, Captación del cliente, ambiente armónico y familiar

8. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que les permiten posicionarse en el mercado y estar al nivel de los otros hoteles?

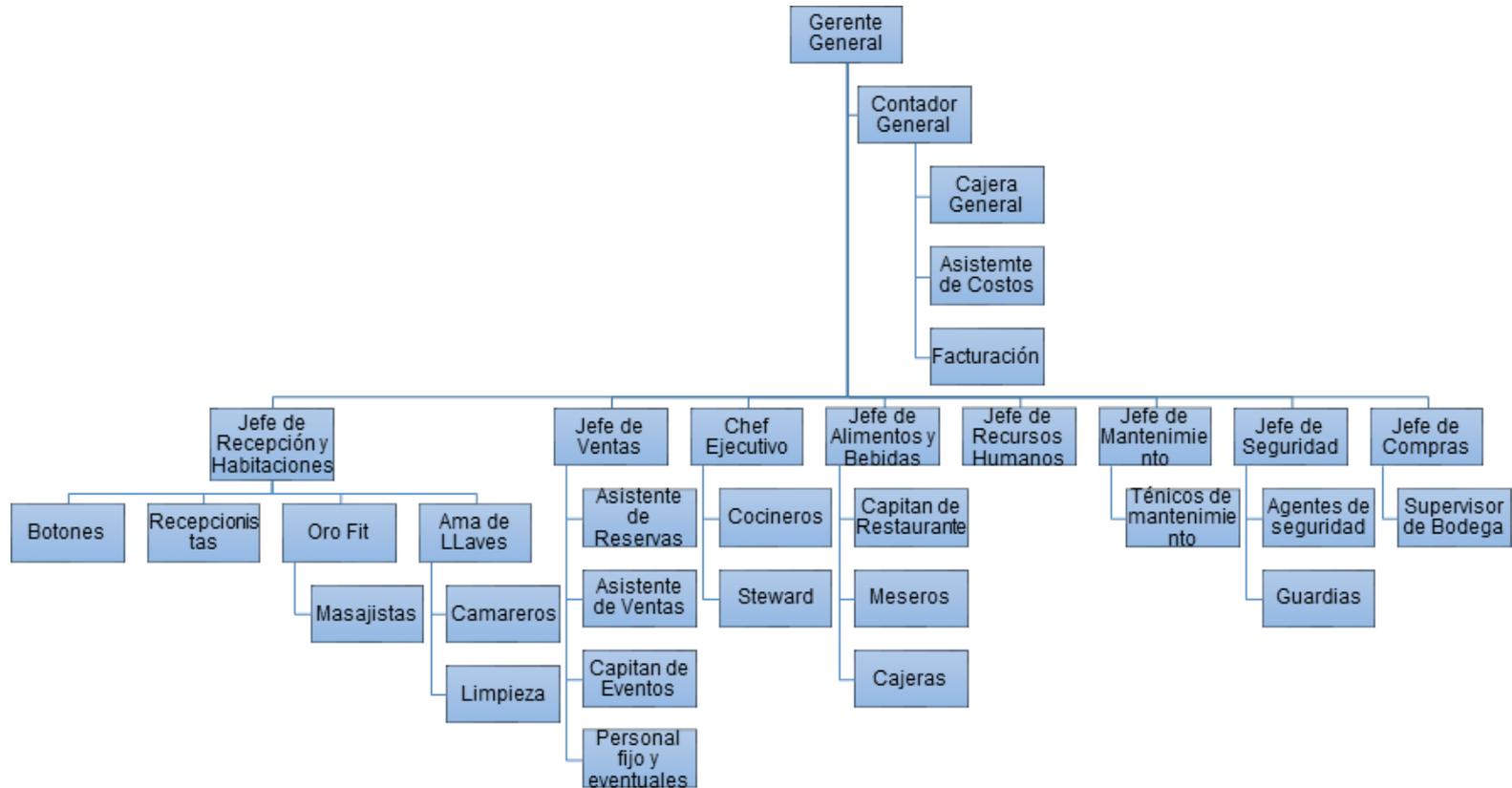
Ubicación

Segmento de mercado (equipos de futbol)

Segmento corporativos (servicios)

ROBINSON ZAMORA
EJECUTIVO DE VENTAS
ORO VERDE

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?



2. ¿Cuál es la cantidad de empleados con las que cuenta el hotel y cuál es su distribución por áreas?

68 empleados

Gerente general 1

Jefe de operaciones 2

Jefe de recursos humanos 2

Jefe de banquete 15

Jefe de 4

Recepción 5

Chef 8

Ama de llaves 16

Alimentos y bebidas 5

Gerente financiero 10

3. ¿El hotel maneja algún tipo de sistema de servicios como guía para el desarrollo de los procesos del hotel?

Corporativo de calidad, encargado de cumplir con los estándares de calidad en el hotel.

4. ¿Cómo es el manejo y funcionamiento del servicio en el hotel en sus áreas operativas?

La clasificación de los departamentos con diferentes tipos de funciones en el cual conecta con la operatividad que en resumen dará un excelente servicio.

5. ¿Cómo llevan la organización del servicio en sus diferentes departamentos (por áreas, procesos, actividades, etc.)?

Por las 3, cada uno lleva actividades y procesos diferentes.

6. ¿El hotel realiza estrategias entorno a la innovación tecnológica?

Si, aplicaciones virtuales, como un check in online

Estrategia e innovación (todo más rápido)

7. ¿Qué estrategias de fidelización utilizan el hotel?

Sistema de acumulación de cash back. (App en el Cel que le suma puntos).

8. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que les permiten posicionarse en el mercado y estar al nivel de los otros hoteles?

Calidad de servicio

Estrategia de innovación

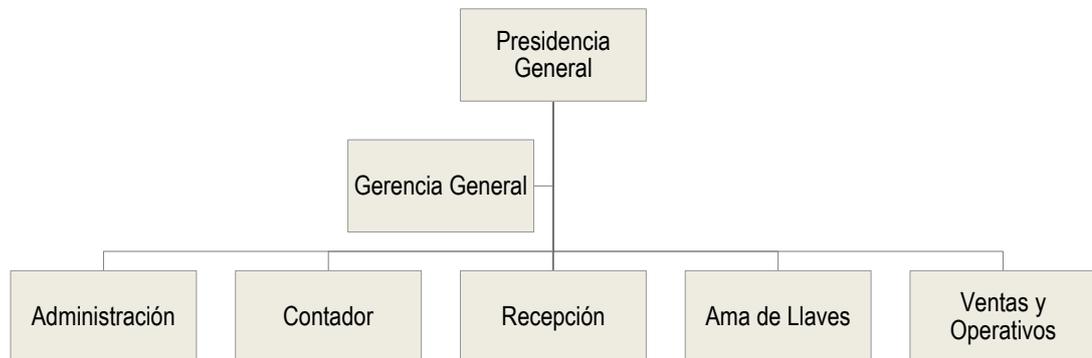
Ubicación

Hotel remodelado

Habitaciones de alta categoría

HOTEL MAR AZUL

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?



2. ¿Cuál es la cantidad de empleados con las que cuenta el hotel y cuál es su distribución por áreas?

1 presidente general

1 gerente general

1 administrador

1 contador

1 de venta

1 ama de llaves

1 de cocina

Total 7 empleados

3. ¿El hotel maneja algún tipo de sistema de servicios como guía para el desarrollo de los procesos del hotel?

No

4. ¿Cómo es el manejo y funcionamiento del servicio en el hotel en sus áreas operativas?

Mediante proceso fijos de cada área

5. ¿Cómo llevan la organización del servicio en sus diferentes departamentos (por áreas, procesos, actividades, etc.)?

Cada área tiene especificadas sus funciones

6. ¿El hotel realiza estrategias entorno a la innovación tecnológica?

Lo maneja el área administrativa

7. ¿Qué estrategias de fidelización utilizan el hotel?

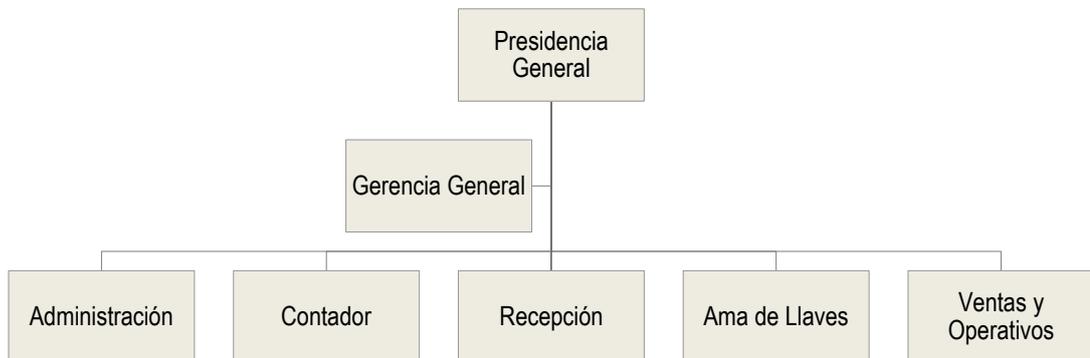
La calidad de los servicios

8. **¿Cuáles son las ventajas competitivas que les permiten posicionarse en el mercado y estar al nivel de los otros hoteles?**

La ubicación y la comparación calidad-precio

HOTEL BALANDRA

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?



2. ¿Cuál es la cantidad de empleados con las que cuenta el hotel y cuál es su distribución por áreas?

43 Empleados

4 gerencias

3 áreas públicas

2 cocineros

10 cocina

1 ventas

1 de compras

3 contabilidad

1 lavandería

3 mantenimientos

1 marketing

6 recepción

5 restaurante

1 recurso humano

1 jefe en sistema

3. ¿El hotel maneja algún tipo de sistema de servicios como guía para el desarrollo de los procesos del hotel?

No

4. ¿Cómo es el manejo y funcionamiento del servicio en el hotel en sus áreas operativas?

El manejo se basa en los estándares de calidad de cada área los cuales son de aplicaciones obligatorio para cada miembro del staff.

5. ¿Cómo llevan la organización del servicio en sus diferentes departamentos (por áreas, procesos, actividades, etc.)?

Por procesos

6. ¿El hotel realiza estrategias entorno a la innovación tecnológica?

Si

7. ¿Qué estrategias de fidelización utilizan el hotel?

Tarifa preferencial, obsequios por noche

8. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que les permiten posicionarse en el mercado y estar al nivel de los otros hoteles?

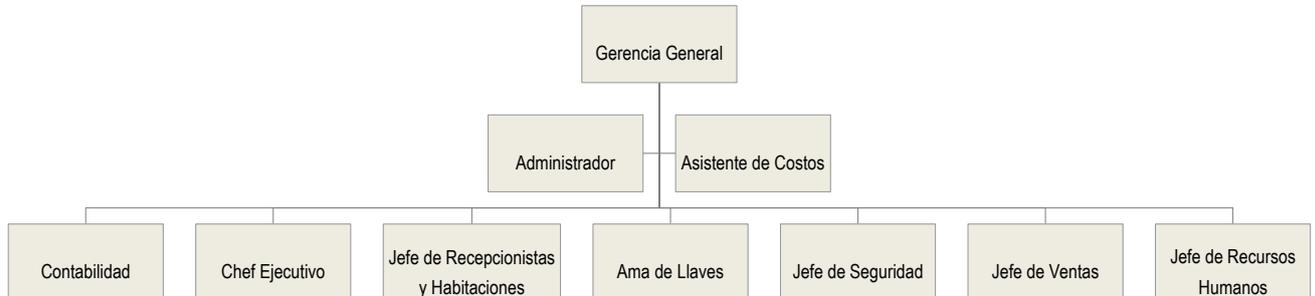
Ubicación

Tarifa

Calidad de nuestros servicios

HOTEL MANTAHOST

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?



2. ¿Cuál es la cantidad de empleados con las que cuenta el hotel y cuál es su distribución por áreas?

45 Empleados

4 gerencias

3 áreas públicas

4 cocineros

11 cocina

1 ventas

1 de compras

3 contabilidad

1 lavandería

3 mantenimientos

1 marketing

6 recepción

5 restaurante

1 recurso humano

1 jefe en sistema

3. ¿El hotel maneja algún tipo de sistema de servicios como guía para el desarrollo de los procesos del hotel?

No cuenta con un sistema de servicios

4. ¿Cómo es el manejo y funcionamiento del servicio en el hotel en sus áreas operativas?

Sistema contable

5. ¿Cómo llevan la organización del servicio en sus diferentes departamentos (por áreas, procesos, actividades, etc.)?

Por actividades (Personal doble función de acuerdo al movimiento)

6. ¿El hotel realiza estrategias entorno a la innovación tecnológica?

Si por redes sociales cuenta con un jefe en sistemas

7. ¿Qué estrategias de fidelización utilizan el hotel?

Trato bien al cliente, Captación del cliente, ambiente armónico y familiar

8. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que les permiten posicionarse en el mercado y estar al nivel de los otros hoteles?

Ubicación

Segmento de mercado (equipos de futbol)

Segmento corporativos (servicios)

HOTEL POSEIDÓN

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?



2. ¿Cuál es la cantidad de empleados con las que cuenta el hotel y cuál es su distribución por áreas?

38 Empleados

2 gerencias

3 áreas públicas

4 cocineros

11 cocina

1 ventas

1 de compras

3 contabilidad

1 lavandería

3 mantenimientos

1 marketing

2 recepción

5 restaurante

1 recurso humano

3. ¿El hotel maneja algún tipo de sistema de servicios como guía para el desarrollo de los procesos del hotel?

No cuenta con un sistema de servicios

4. ¿Cómo es el manejo y funcionamiento del servicio en el hotel en sus áreas operativas?

Sistema contable

5. ¿Cómo llevan la organización del servicio en sus diferentes departamentos (por áreas, procesos, actividades, etc.)?

La clasificación de los departamentos con diferentes tipos de funciones en el cual conecta con la operatividad que en resumen dará un excelente servicio.

6. ¿El hotel realiza estrategias entorno a la innovación tecnológica?

Si por redes sociales cuenta con un jefe en sistemas

7. ¿Qué estrategias de fidelización utilizan el hotel?

Trato bien al cliente, servicio personalizado, ambiente armónico y familiar

8. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que les permiten posicionarse en el mercado y estar al nivel de los otros hoteles?

Calidad de servicio

Estrategia de innovación

Ubicación

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Esta encuesta va dirigida a los clientes de los hoteles en estudio, su principal objetivo es identificar el grado de conocimiento que posee el usuario al momento de elegir un establecimiento hotelero.

1.- Edad:

21-31 _____ 32-41 _____ 42-51 _____ +52 _____

2.- Género:

Masculino _____ Femenino _____

3.- Nacionalidad: _____

4.- Ciudad de residencia: _____

5.- Ocupación:

____ Estudiante

____ Empleado Público

____ Empleado Privado

____ Independiente

____ Jubilado

____ Otro

6.- Ingresos que percibe: \$400-\$500 _____ \$500-\$700 _____ \$700-\$1000 _____ Mayor a \$1000 _____

7.- ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de alojamiento?

____ Siempre

____ Frecuentemente

____ A veces

____ Nunca

8.- ¿Cuál es su principal motivo de viaje?

____ Vacaciones

____ Trabajo

____ Salud

____ Educación

____ Visitas familiares

___ Otro: _____

9.- ¿Con quién realiza sus viajes?

___ Solo

___ En familia

___ Con amigos

___ En pareja

___ Otro: _____

10.- ¿A través de qué medios tecnológicos busca establecimientos hoteleros?

___ Meta buscadores (Kayak ____, TripAdvisor ____, Trivago ____, Expedia ____, Booking ____)

___ Buscadores de Internet

___ Redes sociales

___ Plataformas web

___ Agencias de viaje

___ Recomendaciones de conocidos

___ Otro: _____

11.- ¿Qué es lo primero que analiza cuando va a realizar una reserva en un establecimiento hotelero?

___ Precio

___ Comentarios de otras personas

___ Categoría

___ Calidad del servicio

___ Innovación

___ Ubicación estratégica

___ Atención al cliente

___ Otro: _____

12.- ¿Cuál de los siguientes servicios hace uso durante su estadía?

___ Servicio a la habitación

___ Restaurant

___ Recreación

___ Transporte

___ Piscina

___ Gimnasio

___ Spa

___ Tours

___ Otro: _____

En las preguntas a continuación evalúe la importancia de cada uno de los factores siguientes (siendo 1 Poco importante y 5 Muy importante) al momento de elegir un establecimiento hotelero.

13.- Que tan importante es el precio para usted sobre sobre otros factores: (siendo 1 Poco importante y 5 Muy importante)

1 2 3 4 5

14.- Que tan importante es la innovación para usted sobre sobre otros factores: (siendo 1 Poco importante y 5 Muy importante)

1 2 3 4 5

15.- Que tan importante el confort para usted sobre sobre otros factores: (siendo 1 Poco importante y 5 Muy importante)

1 2 3 4 5

16.- Que tan importante es la atención al cliente para usted sobre sobre otros factores: (siendo 1 Poco importante y 5 Muy importante)

1 2 3 4 5

17.- Que tan importante es la tecnología y el internet para usted sobre sobre otros factores: (siendo 1 Poco importante y 5 Muy importante)

1 2 3 4 5

18.- Que tan importante la ubicación geográfica del hotel para usted sobre sobre otros factores: (siendo 1 Poco importante y 5 Muy importante)

1 2 3 4 5

ANEXO #4

MATRIZ DE COMPETENCIA

Nº	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA							
	E m p r e s a s c o m p e t i d o r a s	Nivel de captación			Tipo de cliente que atiende	¿Por qué Razón la elijen?	¿Dónde comercializa sus productos?	¿A qué precio venden?
		A l t a	R e g u l a r	P o c o				
1								
2								
3								
4								

Fuente. Elaboración propia

ANEXO #5

Matriz FODA de impactos cruzados

PONDERACIÓN	ANÁLISIS EXTERNO	
	Oportunidades	Amenazas
5 = Fuerte impacto 4 = De mediano a fuerte impacto. 3 = Mediano impacto. 2 = Poco impacto. 1 = Mínimo impacto.	Promoción del turismo responsable a nivel de destino (impulsado por entidades públicas).	Inestabilidad en los precios del mercado turístico del territorio.
	El turismo constituye una actividad de relevancia para la economía local.	Cambio de hábitos y costumbres de los clientes.

	Entrada de nuevos mercados o penetración de los existentes.	Crisis sanitaria y económica.
	Incremento de la actividad turística a nivel nacional y una nueva tipología de clientes.	Aumento de competencia debido a la construcción de nuevos hoteles con características similares.
	Formación de alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación.	Marcada estacionalidad de la demanda en los diferentes hoteles.

ANEXO #6

MATRIZ EFI FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
-Ubicación estratégica de los hoteles.	0,1	4	0,4
-Utilización de nuevas tecnologías en los hoteles (software, internet, Apps, etc.).	0,08	3	0,24
-Personal de recursos humanos altamente capacitado.	0,07	2	0,14
-Importante concentración de ofertas en los hoteles de lujo.	0,06	4	0,24
-Pertenece a la cámara de turismo del cantón Manta.	0,06	3	0,18

- Infraestructura moderna en los establecimientos de alojamiento seleccionados.	0,05	3	0,15
-Reconocimientos recibidos por plataformas digitales (TripAdvisor y Booking).	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			0
- Carencia de herramientas que permitan conocer el desarrollo de innovación en los hoteles.	0,06	2	0,12
-Déficit de calidad en relación al servicio al cliente.	0,08	2	0,16
-Escaso empleo de los recursos financieros entorno a los sistemas de gestión.	0,07	2	0,14
- Limitadas estrategias para fidelizar a los clientes.	0,07	2	0,14
-Escasa atención individualizada a los huéspedes.	0,07	2	0,14
- Limitado recurso financiero para la implementación de nuevas áreas de recreación (hoteles).	0,07	2	0,14
-Inexistencia de una guía metodológica aplicada al funcionamiento del sector hotelero respecto a la innovación.	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,65

ANEXO #7

MATRIZ EFE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
-Promoción del turismo responsable a nivel de destino (impulsado por entidades públicas).	0,08	3	0,24
-Coordinación de actividades entre la Cámara de Turismo y los hoteles.	0,08	2	0,16
-Presencia de instituciones de educación superior con carreras afines a la actividad hotelera.	0,09	3	0,27
-Incremento de la actividad turística a nivel nacional y una nueva tipología de clientes.	0,07	4	0,28
-Formación de alianzas estratégicas con organizaciones prestas a la innovación.	0,1	3	0,3
-El turismo constituye una actividad de relevancia para la economía local.	0,05	2	0,1
-Atractivos turísticos del cantón y sus alrededores.	0,07	3	0,21
AMENAZAS			

-Inestabilidad en los precios del mercado turístico del territorio.	0,06	3	0,18
-Aumento de competencia debido a la construcción de nuevos hoteles con características similares.	0,06	2	0,12
-Crisis sanitaria y económica.	0,09	4	0,36
-Cambio de hábitos y costumbres de los clientes.	0,05	2	0,1
-Marcada estacionalidad de la demanda en los diferentes hoteles.	0,06	2	0,12
- Vulnerabilidad ante desastres y eventos naturales.	0,07	2	0,14
-Escasas alianzas estratégicas con empresas del sector turístico.	0,07	4	0,28
TOTAL	1		2,86



		ANÁLISIS EXTERNO																				
		OPORTUNIDADES						TOTAL	AMENAZAS										TOTAL	TOTAL GENERAL FORTALEZAS		
		01	02	03	04	05	06		07	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9			A10	
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	F1	2	3	2	3	3	2	3	18	1	3	2	2	2	2	3				15	33
		F2	2	2	2	2	2	0	0	10	1	2	3	3	1	2	2				14	24
		F3	2	1	1	1	0	2	2	9	1	1	1	1	0	0	0				4	13
		F4	2	2	2	2	1	1	0	10	2	3	1	1	1	0	0				8	18
		F5	2	3	1	2	2	1	0	11	0	2	1	1	1	0	0				5	16
		F6	1	3	2	2	2	1	0	11	2	2	1	1	1	1	1				9	20
		F7	2	1	1	2	2	1	0	9	1	2	1	2	2	2	1				11	20
		TOTAL	13	15	11	14	12	8	5	78	8	15	10	11	8	7	7	0	0	0	66	TOTAL GENERAL
	DEBILIDADES	D1	2	3	1	2	3	3	2	16	3	2	2	1	0	0	1				9	25
		D2	2	2	2	2	2	3	2	15	1	2	2	2	1	1	2				11	26
		D3	2	1	1	1	2	2	2	11	2	2	1	1	1	1	1				9	20
		D4	2	1	2	2	3	2	1	13	2	3	2	1	1	1	2				12	25
		D5	2	2	3	2	3	2	1	15	2	2	2	1	1	1	2				11	26
		D6	2	2	1	1	3	2	1	12	2	2	1	1	1	1	2				10	22
		D7	3	2	3	3	3	2	2	18	1	2	1	1	2	2	2				11	28
		D8								0											0	0
		D9								0											0	0
D10									0											0	0	
D11									0											0	0	
D12									0											0	0	
D13									0											0	0	
D14									0											0	0	
D15									0											0	0	
D16									0											0	0	
TOTAL	15	13	13	13	19	16	11	100	13	15	11	8	7	7	12	0	0	0	73			
TOTAL	28	28	24	27	31	24	16	TOTAL GENERAL	21	30	21	19	15	14	19	0	0	0				

ANEXO 8. FODA ESTRATÉGICO

ANEXO 9. FOTOS

