



Universidad del Azuay

Facultad de ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Estrategias competitivas en el sector hotelero: caso

Santa Bárbara Hostería

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

Autor:

Genaro Andrés Coellar León

Director:

Mgst. María Esthela Saquicela Aguilar

Cuenca – Ecuador

2015

Dedicatoria

A mis padres, pilar fundamental para la culminación de este objetivo trazado, que con sus enseñanzas han sabido sembrar las virtudes que se necesitan para continuar la vida con anhelo y felicidad.

Agradecimientos

Quiero expresar mis agradecimientos a DIOS amigo que nunca falla, por brindarme fortaleza y sabiduría para aceptar con humildad y entereza las circunstancias de la vida.

A mi directora, Ing. María Esthela Saquicela Aguilar, por su paciencia, consejos y enseñanzas, aportando de manera desinteresada a la culminación del presente trabajo.

A cada uno de los profesores de la Universidad del Azuay por los conocimientos y experiencias compartidos a lo largo de del programa de Unidad de Titulación.

Índice

Dedicatoria	1
Agradecimientos	2
Índice	3
Índice de Tablas	6
Índice de Gráficos	8
Índice de Imágenes	9
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Capítulo I: El problema	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Objetivos de la investigación	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificación	14
1.4 Alcance y limitación de la investigación	15
Capítulo II: Marco teórico	16
2.1 El sector turístico	16

	4
2.1.1 Definición y antecedentes del turismo	16
2.1.2 Sistemas turísticos	18
2.1.3 Atractivos turísticos	19
2.1.4 Principales modalidades turísticas	20
2.2 El sector hotelero	24
2.2.1 Evolución del sector hotelero	24
2.2.2 Historia del sector hotelero Ecuador	26
2.3 Definición de estrategias	27
2.3.1 Estrategias competitivas	27
2.3.2 Diseño de estrategias	28
2.3.3 El Marketing Mix o Mezcla de Marketing	29
2.3.4 Las 5 Fuerzas de Porter	34
2.3.5 Matriz FODA	37
2.4.1 Descripción de Santa Bárbara Hostería	38
Capítulo III: Marco metodológico	41
3.1 Enfoque de investigación	41
3.2 Método de investigación	41
3.3 Técnicas de investigación	43
3.4 Identificación de la población y selección de la muestra	44

	5
3.5 Diseño de instrumentos	46
3.5.1 Encuesta	46
3.5.2 Entrevista	50
3.5.3 Observación	52
3.6 Análisis e interpretación de resultados	52
3.7 Análisis del Marketing Mix o Mezcla de Marketing	74
3.8 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	77
3.9 Análisis FODA	81
Capítulo IV: Diseño de las estrategias competitivas	84
4.1 Diseño estrategias competitivas	84
4.1.1 Diseño estrategias competitivas de Porter	84
4.2 Diseño de las estrategias en las diferentes áreas	85
4.3 Presupuesto para la aplicación de estrategias	93
Conclusiones	94
Recomendaciones	95
Referencias bibliográficas	96
Apéndices	100

Índice de Tablas

Tabla 1: Estadía en Santa Bárbara Hostería	53
Tabla 2: Motivo de selección de la hostería.....	54
Tabla 3: Calificación del nivel de satisfacción	55
Tabla 4: Conformidad con la calidad del servicio en relación al precio.....	56
Tabla 5: Fidelidad del cliente.....	56
Tabla 6: Actitud del personal empleado.....	57
Tabla 7: Atención del personal	58
Tabla 8: Problemas con el servicio	59
Tabla 9: Reporte de problemas con el servicio	60
Tabla 10: Personas que requirió para resolver problemas	60
Tabla 11: Satisfacción a la resolución de problemas	61
Tabla 12: Calificación de la experiencia de los empleados	62
Tabla 13: Respuesta de los empleados.....	63
Tabla 14: Disposición a recomendar.....	64
Tabla 15: Tarifas por servicio de alojamiento.....	75
Tabla 16: Proveedores.....	78
Tabla 17: Matriz FODA	82

Tabla 18: Objetivos estratégicos por Áreas.	86
Tabla 19: Área de Marketing	87
Tabla 20: Área de Recursos humanos	88
Tabla 21: Área de Protección y Servicios	90
Tabla 22: Área Financiera.....	92
Tabla 23: Presupuesto tentativo de gastos	93

Índice de Gráficos

Gráfico 1: La 4 P del marketing	31
Gráfico 2: Las Cinco Fuerzas de Porter	34
Gráfico 3: Estadía en Santa Bárbara Hostería.....	53
Gráfico 4: Motivo de selección de la hostería.....	54
Gráfico 5: Calificación del nivel de satisfacción	55
Gráfico 6: Conformidad con la calidad del servicio en relación al precio.....	56
Gráfico 7: Fidelidad del cliente.....	57
Gráfico 8: Actitud del personal empleado	57
Gráfico 9: Atención del personal	58
Gráfico 10: Problemas con el servicio	59
Gráfico 11: Reporte de problemas con el servicio	60
Gráfico 12: Personas que requirió para resolver problemas	61
Gráfico 13: Satisfacción a la resolución de problemas	62
Gráfico 14: Experiencia de los empleados.....	63
Gráfico 15: Respuesta a los empleados.....	63
Gráfico 16: Disposición a recomendar.....	64

Índice de Imágenes

Imagen 1: Santa Bárbara hostería año 1983.....	100
Imagen 2: Santa Bárbara Hostería. Vista de la piscina	100
Imagen 3: Vista nocturna. Santa Bárbara Hostería	101

Resumen

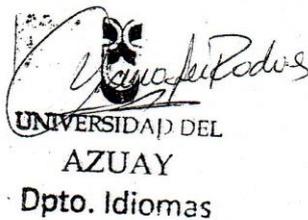
Ante un mercado tan competitivo en el sector turístico y hotelero, es necesario el diseño e implementación de estrategias para lograr una posición prestigiosa en el mercado, alcanzando la satisfacción de los clientes bajo la prestación de servicios de calidad. La presente investigación tiene como objetivo generar una ventaja competitiva mediante la propuesta de estrategias para la empresa Santa Bárbara Hostería. La propuesta de estrategias competitivas en las diferentes áreas de la hostería, propiciará un re direccionamiento estratégico en busca de la excelencia de los servicios ofrecidos para situarse en un lugar meritorio en el mercado.

Palabras clave: Estrategias competitivas, sector turístico y hotelero, hostería, clientes.

ABSTRACT

Due to the existence of a very competitive market in the tourism and hotel sector, it is necessary to design and implement strategies to achieve a significant position in the market, accomplishing customer satisfaction in the delivery of quality services. This research aims to generate a competitive advantage by proposing strategies for the *Santa Barbara* Hostelry company. The proposal of competitive strategies in different areas of the hostelry will propitiate a strategic redirection in search of excellence of the services offered with the aim to move to a praiseworthy place in the market.

Keywords: Competitive Strategies, Tourism and Hotel Industry, Hostelry, Clients




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Introducción

Actualmente se visualiza un incremento notable en la demanda del sector turístico y hotelero tanto a nivel internacional como nacional. Ecuador no ha estado excepto de esto, pues está catalogado como un país que goza de innumerables atractivos turísticos, que promueve el turismo sostenible y comunitario, donde se han alcanzado altos índices de rentabilidad.

Cada vez existe mayor flujo de turistas en busca de recreación, esparcimiento, experimentar nuevas experiencias, conocer nuevos lugares, descansar y apreciar las maravillas que ofrece el entorno. Es por ello que el sector hotelero debe buscar alternativas para cada día ofrecer productos y servicios de mayor calidad que satisfagan sus exigencias y expectativas.

En la provincia de Azuay se encuentra ubicada la ciudad de Gualaceo, lugar que goza de tener el mérito de ser Patrimonio Cultural de la Humanidad, donde se ponen en práctica diferentes modalidades de turismo y existen varias instalaciones que acogen a los turistas y visitantes que se adentran al lugar. Santa Bárbara Hostería es uno de los lugares con mayor prestigio en la zona, sin embargo la competencia se torna fuerte. La necesidad de implementar estrategias competitivas situaría a la hostería en un lugar cimero y con reconocimiento en el mercado.

Capítulo I: El problema

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente el sector turístico juega un papel importante en la economía del Ecuador. El creciente flujo de turistas exige cada vez un servicio de calidad y satisfacción de sus expectativas. Con el propósito de lograr una inserción ventajosa en la competencia del sector, los establecimientos hoteleros buscan la forma de sobresalir a través de los atractivos que ofertan. En tal sentido, el sector hotelero ha implementado un nuevo modelo de hospedaje basado en casas patrimoniales adecuadas como hoteles sin cumplir con las normas, exigencias y tributaciones legales que un hotel u hostería que normalmente están ligadas a cumplir.

Si se hace alusión al desarrollo turístico, necesariamente tiene que hablarse del diseño de estrategias que propicien mejorar la calidad de vida de los clientes, satisfaciendo tanto sus gustos como preferencias en zonas de sano esparcimiento. Es por ello que en el presente trabajo se pretende la articulación de estrategias competitivas en Santa Bárbara Hostería, tomando como referencia el desarrollo turístico y las políticas que promueve el gobierno.

Santa Bárbara Hostería, puede verse afectado por la falta de experiencia al enfrentar los retos que se presentan en el sector turístico, ya que es una empresa que solo cuenta con tres años de servicio. Santa Bárbara Hostería ha sido administrada por personas con experiencia únicamente hotelera, que han conducido a la hostería por un camino que se aleja de sus objetivos. Debido a la incorrecta implementación de estrategias no se aprecia un estatus reconocido en el mercado en correspondencia con las aspiraciones que se esperan, lo cual se traduce que existe una incorrecta evaluación de las funciones del proceso administrativo, dando a lugar a que la empresa no sea lo suficientemente competitiva.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Generar una ventaja competitiva mediante la propuesta de estrategias para la empresa Santa Bárbara Hostería.

1.2.2 Objetivos específicos

Analizar la situación actual de la empresa, identificando y determinando las causas y consecuencias de las debilidades administrativas de la empresa.

Desarrollar la investigación del macro entorno del sector hotelero usando la metodología adecuada para la recopilación de información que permita conocer los aspectos administrativos para la formulación de estrategias.

Diseñar las estrategias competitivas para mejorar la gestión administrativa en base a los resultados obtenidos de la investigación.

1.3 Justificación

El Ministerio de Turismo del Ecuador diseñó El Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador “PLANDETUR 2020”, el mismo busca entre otros objetivos generar un proceso orientador que coordine los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible, basado en sus territorios y bajo los principios de pobreza, equidad, sostenibilidad, competitividad y gestión descentralizada. Además, pretende crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía ecuatoriana, en búsqueda de mejorar la calidad de vida en la población y la satisfacción de la demanda turística actual, aprovechando las ventajas comparativas que tiene el país (Ministerio del Turismo, 2007).

El diseño e implementación de estrategias competitivas en Santa Bárbara Hostería, es de vital importancia, pues toda empresa debe contar con herramientas administrativas para determinar su situación actual y previsiones futuras. Además, permite evaluar el comportamiento del entorno tanto a nivel interno como externo en el cual se inserta la empresa.

La presente investigación, busca a través del diseño e implementación de estrategias competitivas, mejorar el estatus y la calidad de los servicios que ofrece Santa Bárbara Hostería, sustentado en la aplicación de diferentes teorías y conceptos del turismo, marketing y satisfacción del servicio al cliente.

1.4 Alcance y limitación de la investigación

Al finalizar la investigación, con aplicando todos los conocimientos empleados se espera obtener un documento estructurado con el diseño de las estrategias competitivas para la empresa Santa Bárbara Hostería. Dichas estrategias estarán enfocadas al mejoramiento de diferentes áreas de la empresa, tales como administrativas, operativas, de ventas y marketing. Las estrategias diseñadas según objetivos planteados, lograrán que la empresa obtenga una ventaja competitiva frente a cualquier barrera que se le presente, ya que serán diseñadas basada en técnicas y métodos administrativas que, según su aplicación, permiten que se obtenga conocimientos de los factores internos y externos que la empresa necesita mejorar.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 El sector turístico

2.1.1 Definición y antecedentes del turismo

La definición de turismo ha transitado por diferentes modificaciones en el curso de la historia. La diversificación de este sector ha logrado que el turismo se posicione dentro de uno de los principales renglones de la economía a nivel internacional y nacional, proporcionando cuantiosas entradas de dinero a la economía y una importante fuente generadora de empleo.

En 1942 Hunziker y Krapf emitieron su definición acerca del turismo, al cual lo definen como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos turísticos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado (Krapk & Hunziker, 1942).

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. (Organizacion Mundial del Turismo, 2008)

Según Benítez del Rosario en su tesis doctoral, plantea que el turismo es un fenómeno multidisciplinario y complejo, donde la aparición de destinos turísticos alternativos, en un momento de crisis como el actual, hace más necesario que los agentes económicos

implicados dispongan de herramientas de análisis adecuadas para analizar la calidad de servicio, factor clave para desarrollar estrategias que redunden en incrementar la competitividad del destino turístico. (Benítez del Rosario, 2010)

El surgimiento del turismo se tiene sus orígenes en el siglo XIX a causa de la Revolución Industrial, intencionado fundamentalmente por el ocio y esparcimiento, tanto en los negocios, amistades o familias. Así como la incidencia a causa de viajes motivados por guerras, conquistas, comercios, movimientos migratorios, entre otros. (Villalba , 2006)

El turismo comienza a verse como una industria prometedora con incidencia en la economía en las primeras décadas del siglo pasado, sirviendo como referente a las diferentes culturas de las diversas regiones del mundo, lo cual fue objeto de estudio para la comunidad científica que visualizó la posibilidad de interrelacionar la mezcla de culturas y modos de vida, así como creencias, religiones entre otros factores y patrones.

El Ecuador tiene la característica de ser un país pluricultural, integrado por diferentes culturas y tradiciones que hacen de este destino turístico uno de sus mayores atractivos. La naturaleza en casi su totalidad inexplorada y virgen es fuente de interés tanto para turistas nacionales como extranjeros. El contraste entre los diferentes climas y regiones del país, hacen del mismo un destino idóneo en todas las épocas del año, siendo en la actualidad y proyectándose hacia un futuro próximo, el turismo es para Ecuador una de las más importantes industrias del país. (Altes, 2006)

En la actualidad, el país se encuentra inmerso en un auge en cuanto al crecimiento turístico como actividad económica sustentado por las distintas iniciativas del gobierno central y los respectivos gobiernos locales, siendo reconocido por diversas instituciones y asociaciones del sector turístico con renombre internacional. Las cuales han incluido al Ecuador, dentro de su política de “país que debe visitar”, creando espacios en su web sites

para comercializar sus paquetes turísticos y brindar publicidad sobre los principales lugares turísticos del país brindando otra imagen como destino turístico en el ámbito internacional. (De la Vega Castillo, 2011)

Cada vez existe mayor interés de las personas por el turismo rural, el cual brinda un contacto directo con la naturaleza, de la cual se puede disfrutar y realizar actividades para todos los que disfrutan y gozan de las maravillas que posee. Es por ello, que el sector turístico debe dedicar esfuerzos en implementar estrategias para ofrecer un buen servicio y un posicionamiento cimero en el mercado.

2.1.2 Sistemas turísticos

Según Roberto Boullón en su libro Planificación del espacio turístico, define al sistema turístico como un “conjunto de elementos (infraestructura, superestructura, demanda, comunidad local, atractivos, planta turística, producto turístico), interrelacionados que propiciarán satisfacción a las necesidades de uso del tiempo libre”. Además, hace referencia que “el sistema turístico desde una perspectiva económica, se sustenta en la conceptualización del turismo como una actividad económica basada en la oferta y la demanda de recursos turísticos” (Boullón, 2010, pág. 36).

En cambio, Silveira en su tesis sobre Integración de destinos turísticos comenta que la naturaleza de la actividad turística no es más que el resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente tales como la demanda, la oferta, el espacio geográfico y los operadores. (Silveira, 2010)

2.1.3 Atractivos turísticos

Los lugares que constituyen destinos turísticos se caracterizan por poseer un sin número de características que motivan el desplazamiento temporal de los viajeros. Para los visitantes estas características son denominadas a atractivos turísticos debido a que atraen su atención. Desde el punto de vista de la región visitada, estos atractivos forman parte de los recursos turísticos, porque constituyen lo que se puede ofrecer al visitante. Lo que da lugar a la existencia moderna de las modalidades turísticas y el tipo de entretenimiento. (Medlik, 1981)

De acuerdo a los diferentes atractivos y a las condiciones que se presentan se desarrollan varias modalidades turísticas, las más conocidas son el turismo de sol y playa, ecológico, rural, cultural, de ciudad, de salud, entre otros. Sobre estos recae la mayor parte de las actividades turísticas actuales. Además, los atractivos turísticos se presentan muchos tipos, pueden ser permanentes o temporales y se clasifican en dos grandes grupos: naturales y culturales.

Los atractivos naturales son aquellos que en su formación no ha habido intervención de la mano del hombre, es decir, son creados por la naturaleza. Pueden poseer características geomorfológicas, litorales, lagunas, corrientes de agua, vulcanismo, relieves o biográficas, agrupaciones vegetales y de animales. Mientras los atractivos culturales son aquellos que han tenido la intervención del hombre a lo largo de la historia o por establecer razones culturales o comerciales. En tal sentido, los atractivos turísticos culturales se clasifican en atractivos históricos, atractivos contemporáneos no comerciales y contemporáneos comerciales.

Dentro de las principales características de los atractivos se encuentran: (Salvá, 1990, pág. 143)

- Son plenamente identificables, con capacidad de destacarse por sí mismos, aún de manera separada de la actividad turística.
- Debe ser capaz de atraer a visitantes por un día, a turistas y a la población en general.
- Poseen la capacidad de generar ingresos directos por conceptos de visitas, cuotas de admisión o bien por el ejercicio de un control en el acceso al mismo.
- Son abiertos al público en períodos u horarios estipulados, contando con un número de visitantes por períodos.
- Debe ser capaz de generar un ingreso económico mínimo anual.

2.1.4 Principales modalidades turísticas

Según Pazmiño (2011), se visualizan muchos tipos y modalidades de turismo en correspondencia con el interés de los viajantes. La modalidad turística hace referencia a las particularidades o motivaciones a practicar el turismo. Cada turista utiliza distintas maneras de practicar turismo, evidenciándose en las distintas maneras de visitar lugares motivados por diversas causas.

Dentro de las principales modalidades turísticas se encuentran:

Modalidad de Sol y Playa

El turismo de sol y playa es considerado una tipología turística basada en el descanso en zonas marítimas y con clima agradable. (Consellería de Turismo, Cultura y Deporte, 2011).

Esta modalidad de turismo integra un grupo de actividades que se desarrollan en el litoral a través de baños de sol y de mar, buceo, náutica, entre otras. Además, incorpora otras actividades como es el caso del golf, ocio nocturno, degustaciones gastronómicas, visitas a

lugares y centros de ocio, entre otros. Actualmente el turismo de sol y playa es la modalidad turística que mayor registro tiene de flujos turísticos a nivel internacional. Dentro de los destinos turísticos del litoral que más se destacan históricamente está el Mediterráneo y el Caribe. Tanto el litoral como el clima son factores determinantes para esta modalidad.

De acuerdo con el Informe Anual del turismo en Andalucía, el turismo de Sol y Playa es el turismo más demandado, debido a la preferencia de muchos visitantes por el entorno que ofrece un ambiente agradable con ofertas diversas. Este turismo complementa otras posibilidades turísticas, como el turismo cultural, el turismo rural, el turismo gastronómico entre otros. (Informe Anual del turismo en Andalucía, 2012)

Modalidad de naturaleza/ecoturismo

Según La Guía del Ecoturismo, esta es una modalidad turística que se efectúa en espacios naturales y se practica en espacio al aire libre. Tanto el clima como el relieve son determinantes para su ejecución (Pérez, 2003). Este turismo puede dividirse en varios tipos:

Turismo de montaña: requiere la explotación de recursos. Es necesaria la instalación de los remontes mecánicos y los accesos a la estación, así como otras infraestructuras antes que el acondicionamiento de las infraestructuras de alojamiento. Por tanto, demanda una gran inversión.

Ecoturismo: es una modalidad turística con cierto grado de compatibilidad entre el negocio turístico y conservación del patrimonio natural pues favorece económicamente las comunidades locales, lo cual favorece el turismo sostenible. El ecoturismo es el que transita por áreas naturales con el fin de apreciar sus recursos, mediado de un proceso controlado para garantizar el mínimo impacto ambiental negativo, a través de la participación de las

poblaciones locales, con el propósito de hacer de este un instrumento de conservación y una herramienta de desarrollo sostenible.

Turismo gastronómico

El turismo gastronómico se produce a través de la visita a productores primarios y secundarios de alimentos, festivales gastronómicos, restaurantes y lugares específicos donde la degustación de platos y/o la experimentación de los atributos de una región especializada en la producción de alimentos es la razón principal para la realización de un viaje (Hall & Sharples, 2011).

Turismo rural

Este tipo de turismo es el que se realiza en el entorno rural, el cual está asociado con un sin número de actividades R de riesgo. Está compuesto de una demanda principalmente urbana, con presencia de una oferta que integra el ocio a través de actividades recreativas, de alojamiento y servicios afines.

Se aprecia gran cantidad de tipos de turismo rural o agroturismo como se le suele conocer. El agroturismo no es más que las actividades “las actividades turísticas de recepción y de hospitalidad ejercidas por el empresario agrícola a través de la comercialización de la propia base territorial, en relación y como complemento de la actividad agraria” (Lafraya, 1992, pág. 132). En este caso el agricultor ocupa el rol de empresario realizando funciones de animación y acogida bajo rentas complementarias de actividades agrarias.

La Organización Mundial del Turismo define al turismo rural, como el componente esencial del producto que se ofrece a los visitantes a través del contacto personalizado, brindando la oportunidad del disfrute del entorno físico y humano de las zonas rurales y

proporcionando la posibilidad de participar en las actividades, tradiciones y estilos de vida de la población local. (Organización Mundial del Turismo, 2002)

El turismo rural comunitario representa una etapa avanzada del ecoturismo, pues las familias y comunidades locales actúan como protagonistas del desarrollo siendo los encargados de proteger y poner en valor económico el patrimonio natural y cultural. (Guereña, 2004)

Esta modalidad es una práctica turística que apoya el manejo de actividades tradicionales o el consumo de productos agrícolas, así como el turismo deportivo, en el cual se logra la práctica de nuevos deportes u otros ya conocidos, tales como el mountain bike, kayak, entre otros. (Mangano, 2005)

Turismo cultural

Esta modalidad es común en otro tipo de espacios. Según Salvá (1990) Se orienta a la conservación de los recursos culturales que ofrece el medio (modos de vida, gastronomía, ritos, históricos...) La conceptualización del Turismo Cultural toma poco en cuenta todas las fragmentaciones de la vida cotidiana bajo múltiples formas (patrimonio, lengua, hábitos, creaciones artísticas, tradiciones, gastronomía).

En correspondencia con los elementos que aporta la OMT sobre el turismo y los componentes que tributa la UNESCO sobre cultura, La Secretaría de Turismo de México define al turismo cultural como el viaje turístico que motiva el disfrute de los rasgos y elementos de identidad, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que distinguen a una sociedad de un destino específico (Secretaría de Turismo Sector , 2012).

2.2 El sector hotelero

En la actualidad, el sector hotelero ha alcanzado un auge significativo tanto a nivel nacional como internacional, por lo que obliga a los empresarios de este sector a innovar constantemente para satisfacer la alta demanda que se presenta, así como las exigencias de los clientes ante la presencia de un mercado cada vez más competitivo.

2.2.1 Evolución del sector hotelero

El sector hotelero ha ido evolucionando consecuentemente y más bajo la influencia de los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones que inciden en el mejoramiento no solo de las condiciones materiales y la infraestructura, sino también del servicio ofertado.

La industria hotelera nace a raíz de los pequeños viajes que se experimentaba con el objetivo de conocer nuevos sitios o con el propósito de descansar, conocer ciudades con culturas diferentes, en busca de ocio e incluso por turismo religioso. Lo cual ha propiciado un crecimiento del sector como actividad económica y fuente generadora de empleo, que encamina esfuerzos en mejorar la calidad de sus productos y servicios constantemente.

La hotelería tiene sus orígenes en la utilización de las antiguas tabernas y posadas que se ubicaban en los caminos y los pueblos con el fin de satisfacer las necesidades de los viajeros que se transportaban a caballo en la época de la antigua Roma.

A partir de la edad media, tanto los monasterios como las instituciones religiosas daban albergue a los viajeros ocasionales. Es por ello que se considera a la iglesia como la pionera del hospedaje, la cual estuvo presente ante las cruzadas o guerras santas, las cuales provocaron grandes expediciones religiosas-militares. Siendo este uno de los principales

motivos que dieron lugar al crecimiento de las posadas y las tabernas, pasando a ser un negocio sólido.

En la época colonial, ante la presencia del desarrollo constructivo de carreteras y medios de transporte, propició el desarrollo del comercio, incidiendo en la demanda de hospedaje en las tabernas y posadas, las cuales se establecían en puntos claves. Dichas tabernas se convirtieron en lugares donde se podía comer, beber y pernoctar, perfeccionándose con el paso del tiempo hasta convertirse en hoteles.

Ya en el siglo XIX con la aparición de la industria ferroviaria el sector hotelero alcanza un mayor auge, puesto que con el avance los medios de transporte se incentivan los viajes para dirigirse a distintos destinos con el fin de vacacionar. Dicho factor constituyó a que se incrementara la competencia y se implementaran estrategias para captar turistas a través de diferentes servicios entre los que se encuentra el hotelero.

En el siglo XX donde existía un crecimiento notable de las ciudades, más el auge del automovilismo se fue ampliando el acceso a nuevos lugares a través de construcciones de vías y carreteras que acomodaban a los viajeros, originándose así nuevos hoteles y posadas. Cuando finalizó la segunda guerra mundial apareció el avión como nuevo medio de transporte, propiciando nuevas formas de demanda del turismo y hotelería, lo cual propició que el turismo tuviera un mayor esparcimiento y trajo consigo el surgimiento de grandes cadenas hoteleras. Esto trajo consigo un aumento de la competitividad a nivel mundial y la búsqueda de estrategias de mercado para situarse en una posición cimera en el sector.

En la actualidad la hotelería presenta una serie de rasgos distintivos y peculiaridades que hacen cada vez más competitivo al sector hotelero, el cual ofrece productos y servicios que promulgan la satisfacción de los clientes cumpliendo sus expectativas bajo una calidad certificada.

2.2.2 Historia del sector hotelero Ecuador

La historia de la hotelería en Ecuador tiene sus orígenes en los años 1500 con el surgimiento de las ciudades Quito y Guayaquil. En esta época los primeros establecimientos hoteleros eran casas particulares o pensiones muy humildes, que alojaban tanto a los huéspedes como ilustres personajes. Con el paso del tiempo se fue desarrollando el sector el sector hotelero mediante la creación de hoteles con servicios nuevos.

La mayoría de los nuevos hoteles que fueron surgiendo se ubicaban en zonas estratégicas como puertos, estacionamientos de trenes y entradas a las grandes ciudades, evidentemente con gran afluencia de pasantes y por ende mayor cantidad de clientes. Esto hizo posible el desarrollo de diversas actividades económicas como el comercio y otros negocios, que propiciaban la ejecución de actividades económicas de los visitantes que accedían al lugar.

Es imposible hacer alusión a la historia de la hotelería ecuatoriana, sin hacer referencia a las dos ciudades más importantes para el desarrollo de la misma, Quito y Guayaquil, en donde comienza el origen de la Hotelería en el Ecuador.

En los últimos años, los hoteles en Ecuador se han incrementado debido al mayor movimiento turístico y el aumento en la capacidad de gasto de las personas. Por esta razón varias cadenas internacionales e inversionistas nacionales le han apostado a Ecuador como un destino privilegiado para construir o administrar un hotel y brindar a los huéspedes el mejor de los servicios. El turismo en Ecuador, y en especial el sector hotelero aporta significativamente a la economía del país por la generación de consumo interno. (La Barra, 2013)

2.3 Definición de estrategias

El término “Estrategia” viene del griego *strategos* que significa un general: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Siendo el arte del general para dirigir la guerra, y aunque originalmente se utilizaba en el campo militar, se extendió su empleo a la política, el deporte, el ajedrez y más recientemente a los negocios.

En la actualidad existen variadas definiciones sobre estrategia, (Chandler, 2011) hace referencia a que la estrategia es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Mientras que (Fernández Lorenzo, 2012), alega que es la forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos. O también, un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. (Larousse, 2016)

En la presente investigación se tomará el vocablo estrategia como una herramienta usada por la dirección que proporciona los procedimientos y técnicas basadas en fundamento científico, que es empleada según la situación de la empresa con su entorno, logrando la satisfacción de las necesidades de los clientes a los que están dirigidos los productos o servicios de la misma.

2.3.1 Estrategias competitivas

La competencia no es más que las actividades de una empresa que pueden contribuir a un mejor desempeño. Estas pueden ser las innovaciones, la producción, el producto y la

venta. Por lo que la estrategia competitiva se basa en la obtención de una posición competitiva favorable en el mercado de la empresa.

La estrategia competitiva es la gestión que lleva a desarrollar acciones a realizar por parte de la empresa para competir, a partir de sus objetivos y políticas, que serán utilizados para alcanzar las metas necesarias. Las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Porter, 2008)

Porter define tres pasos para llevar a cabo la estrategia competitiva:

- Primero: Identificar el sector del mercado en el que está posicionada la empresa.
- Segundo: Realizar un análisis del entorno (analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, estudiar a los competidores, la sociedad, entre otros elementos que pueden influir en el cumplimiento de las metas de la empresa).
- Tercero: Identificar las actividades necesarias para que la empresa pueda afrontar el entorno competitivo.

Las estrategias competitivas permiten la construcción de un plano de las posibles decisiones futuras de una empresa. Se crea la ruta de acciones a seguir para cumplir con los objetivos de la empresa manteniendo su rentabilidad y lograr un lugar posicionado entre los competidores.

2.3.2 Diseño de estrategias

El diseño de estrategias exige una evaluación y análisis de la problemática, identificando posibles soluciones y elaborando planes de acción para lograr el cambio. Para ello es preciso la participación de especialistas o agentes de las áreas o entidad objeto de estudio. La participación de estos, asegura la veracidad de los planes de acción, así como el

consenso ante las medidas y políticas adoptadas, lo cual evita los posibles conflictos de intereses. (Triana Morales, 2014)

Dentro de las fases para el diseño de estrategias, se encuentra el análisis de la situación, establecimiento de objetivos, definición de planes de acción y finalmente la programación de recursos y presupuestos.

2.3.3 El Marketing Mix o Mezcla de Marketing

El origen del marketing se sitúa desde tiempos remotos aun cuando no había una definición conceptual. Su origen se asocia a la presencia de actividades de intercambio realizadas por los individuos para intercambiar sus bienes y productos aun cuando no existía la moneda.

El marketing se sustenta en que los seres humanos son criaturas que presentan necesidades insatisfechas con deseos de ser suplidas, y la solución es la adquisición del bien o servicio que lo satisfaga. Una necesidad puede ser cubierta o satisfecha con varios productos o servicios, pero su elección se sustenta en los términos de valor, coste y satisfacción.

Actualmente se comete el error de confundir el término de marketing con la publicidad y promoción. Mientras que otros lo catalogan como el diseño de productos y técnicas de venta. El marketing va más allá de esto, ya que estas son solo fases o técnicas para su implementación. Su definición ha transitado por diferentes enfoques a través de los cuales se ha desarrollado la actividad de intercambio.

Según Kotler y Keller en su libro Fundamentos de Marketing alegan que el marketing es el “proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes

relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 5)

Para analizar el marketing con mayor profundidad y obtener un estudio más abarcador en este sentido, es importante fusionar una serie de variables. Kotler y Armstrong, en su libro Fundamentos de Marketing lo definen como marketing mix o mezcla de mercadotecnia y lo conceptualizan como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 63).

Existen varias herramientas y estrategias comunicacionales que integran el marketing mix, las cuales se manejan para que el producto o servicio sea percibido por el cliente de la mejor manera posible. Básicamente se combinan cuatro variables, las cuales se conocen comúnmente como las 4Ps del marketing que comprenden el producto, el precio, la plaza, que involucra la distribución, y la promoción. El marketing mix tiene como objetivo principal evaluar el estado por el que transita una organización en un momento determinado y en base a los resultados diseñar estrategias que permitan ubicarse en una posición adecuada en el mercado.

Gráfico 1: La 4 P del marketing



Fuente: Kotler y Armstrong (2013)

Producto:

Según Kotler y Armostrong, el producto no es más que la idea de que los consumidores favorecerán a los productos que ofrezcan la mayor calidad, el mejor desempeño y las características más innovadoras, por lo tanto la organización debería dirigir su energía a hacer mejoras continuas a los productos. (Kotler & Armstrong, 2013)

Actualmente se le suele identificar al producto como aquel bien o servicio que se encuentra disponible en el mercado con el objetivo de satisfacer determinadas necesidades, el cual puede estar en forma de objetos, servicios, lugares, organizaciones e ideas. Usualmente, los consumidores perciben al producto como el conjunto de beneficios que satisfacen una necesidad específica. Ante la elaboración de un producto o prestación de un servicio es primordial tener en cuenta cuales son las necesidades de los posibles consumidores y de cómo se logra su satisfacción.

El Precio:

La variable precio se encarga de delimitar toda la información necesaria para establecer el precio del producto o servicio propio de una empresa y que se dispone en el mercado. Uno de los pasos más difíciles y complicados en la gestión empresarial es la fijación del precio pues existen disímiles factores a tener en cuenta a la hora de determinar el precio, entre los que se encuentra el estudio en el mercado para tener información sobre la competencia, los métodos utilizados y estrategias implementadas. También se necesita identificar el mercado objetivo y evaluar cuál será el posicionamiento futuro que tendrá el producto o servicio. Además, es necesario analizar la influencia de la demanda para establecer un precio adecuado. No obstante, lo fundamental es fijar un precio que considere un margen de ganancia a partir de los costos y gastos asociados a la producción o prestación del servicio.

Plaza o Distribución:

La plaza o distribución se considera una variable estratégica del marketing vinculada directamente con el producto y con el consumidor o cliente que adquiere o contrata un servicio. La función principal de esta variable es ubicar el producto o servicio a la disposición del cliente final en correspondencia con la demanda actual, en el momento oportuno y el lugar adecuado bajo un precio razonable para que el cliente pueda sustentarlo. En tal sentido, la distribución propicia la obtención de utilidad, ya que pone a merced del cliente el producto o servicio cuando es demandado. Además, esta variable se encarga de analizar los diferentes canales que propician que el producto o servicio llegue al consumidor.

Promoción o Comunicación:

La variable promoción o comunicación como se le denomina, tiene como función la implementación de estrategias con el objetivo darle promoción al producto o servicio para que llegue a manos del cliente por medio de su venta. Su efecto depende de cómo se hace, a quién va dirigido y cómo se emplea.

La promoción se refiere al intento de influencia hacia el público, por lo que es importante la combinación de diversas técnicas que estimulen la promoción en conjunto de sus productos y servicios. Algunas de las técnicas que se llevan a cabo son la promoción, publicidad, fuerzas de ventas y relaciones públicas. Cada empresa aplica disímiles formas para llevar a cabo sus actividades promocionales, siendo la manera por la cual hace contacto directo con los clientes.

(Kotler & Armstrong) en su obra Fundamentos de Marketing, hacen alusión sobre algunas estrategias que se deben llevar a cabo para efectuar una promoción adecuada. Entre estas se encuentra la de intentar ofrecer una oferta que incluya la adquisición de dos productos por el precio de uno o simplemente contemplar en la oferta un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero. Proporcionar descuentos especiales por la adquisición de productos o servicios especiales y en fechas específicas. Llevar a cabo sorteos o concursos, rifas, entregar regalos a los clientes potenciales. Reservar espacios en diarios o revistas especializadas con el fin de difundir sus productos o servicios que llegue a una amplia gama de la sociedad, así como sitios de internet y redes sociales. Ubicar letreros o paneles en espacios públicos, impresión de folletos, volantes y tarjetas de presentación para ser repartidos (Kotler & Armstrong, 2013).

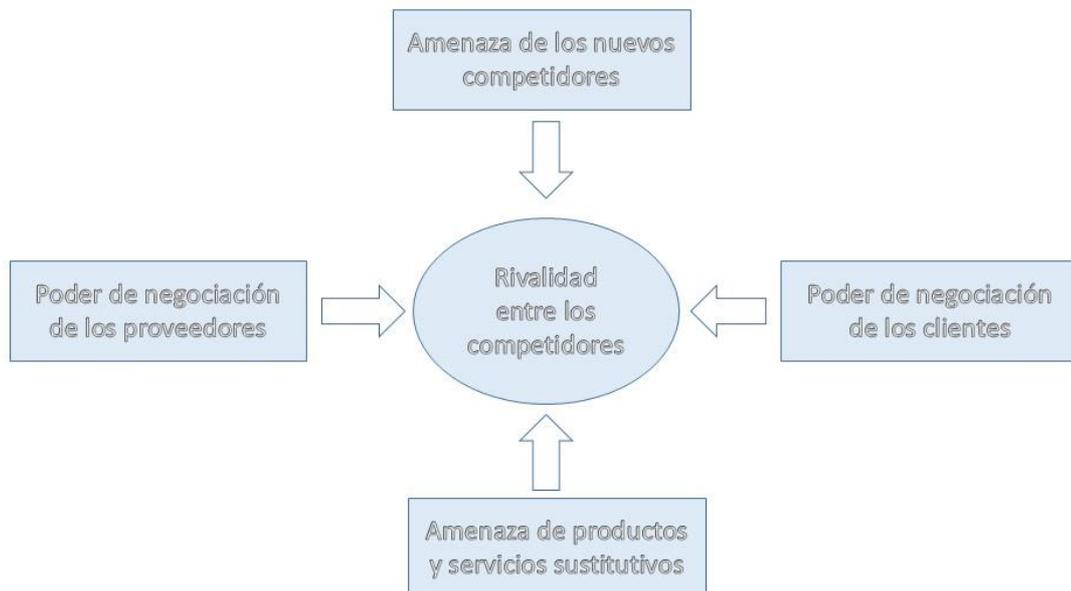
2.3.4 Las 5 Fuerzas de Porter

En 1980 Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* evalúa cinco factores que se enfocan a analizar la rentabilidad de un mercado específico, las cuales se denominan las 5 Fuerzas de Porter.

Con el objetivo de lograr que un mercado o parte de este sea rentable a largo plazo es necesario evaluar cinco fuerzas que rigen la competencia con respecto a los objetivos y recursos del mercado estudiado. Analizando estas cinco fuerzas, la empresa entenderá la estructura del sector en el cual compete y podrá elaborar estrategias para lograr una posición más rentable y menos vulnerable a las situaciones del mercado. (Porter, 2008)

El siguiente gráfico muestra las 5 fuerzas propuestas por Porter y su interrelación:

Gráfico 2: Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Amenaza de nuevos competidores

La entrada a negocios atractivos o estables es un reto para las empresas. Existen barreras que de no superarse pueden hacer que el nuevo negocio fracase. El objetivo es llegar con nuevos recursos y capacidades que puedan apoderarse del segmento del mercado al que se intenta entrar.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en el sector empresarial. Esta fuerza es la que permite a los proveedores imponer precios y condiciones. Influye directamente en los costos y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Esta fuerza se evidencia más cuando existe un gran número de proveedores y pocas materias primas sustitutivas apropiadas.

Existen varios factores que deben tenerse presente para analizar esta fuerza, una es cuando en el mercado existen muchos compradores y pocos proveedores, cuando en el mercado se presentan otras opciones del mismo producto o servicio con precios más elevados, otra es cuando se tiene el riesgo de que los proveedores deseen vender sus productos o servicios directamente y cuando el segmento del mercado no resulte atractivo o esencial para los proveedores.

Tanto productores como proveedores deben ayudarse de ambas partes a lo largo de la cadena de suministro implementando estrategias de negociación en base a ofrecer precios razonables, productos de calidad, creando nuevos servicios, efectuando las entregas según los términos y plazos establecidos, así como manteniendo inventarios adecuados para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de los clientes.

Poder de negociación de los clientes

Es necesario analizar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector, los clientes que realizan mayor volumen de compras, mantener la menor diferenciación de los productos o servicios, mantener en el producto información que permita comparar con la competencia, asociar una marca al producto o servicios que pueda ser identificativo. (Johnson, 2006)

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Existe una gran competencia entre las empresas que pueden construir productos o servicios sustitutos al producto que se comercializa en el mercado. La presencia de estos productos, que pueden ser similares, influye en el precio que puede tener el producto antes de que los clientes consuman el nuevo producto.

Rivalidad entre los competidores

Esta fuerza es la se encuentra en el centro de las cinco fuerzas. Se caracteriza por ser el elemento con que las empresas llevan a cabo actividades para otorgar una mayor fuerza a su posicionamiento en el mercado y de esta manera mantener la competitividad frente a sus contrincantes. Cuando las empresas se encuentran en un segmento del mercado donde los competidores se encuentren bien posicionados, sean varios y los costos sean altos, la rivalidad estará caracterizada por competencia en los precios, campañas de publicidad muy agresivas y promociones más atractivas. Este elemento hace que las empresas se esfuercen cada día para obtener una buena posición en el mercado.

2.3.5 Matriz FODA

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) (Matriz Foda, 2010).

El análisis FODA se apoya mediante la utilización de una matriz, la cual es catalogada como una herramienta estratégica por excelencia que se puede aplicar a cualquier situación o contexto. Su utilización permite determinar la situación real en la que se sitúa una empresa, permitiendo conseguir un pronóstico preciso para adoptar decisiones acordes con los objetivos y metas definidas.

El análisis interno hace alusión al diagnóstico propio de la organización, es decir, a lo interno de la misma, el cual tiene como objetivo la identificación y evaluación de las capacidades internas de la misma, en otras palabras, las principales fortalezas y debilidades que se visualizan. Mientras, el análisis externo constituye la captura de información relevante y oportuna en base a los factores del entorno, siendo estos analizados por la organización a partir de la práctica de diferentes técnicas, basadas en estudios de mercados, perfiles de organizaciones o personas, estudios de tendencias, entre otros. Al identificar estos factores, se clasifican en oportunidades y amenazas.

2.4 Antecedentes de Gualaceo

La ciudad de Gualaceo está ubicada en la provincia Azuay, en la República de Ecuador. Es el segundo cantón de la provincia después de Cuenca. Es denominado, el Jardín del Azuay por poetas y artistas. Fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad el 30 de

diciembre de 2002, debido a su arquitectura colonial, costumbres, valor histórico, idiosincrasia, tradición, conservación, maravillosos paisajes y su distinguida gastronomía.

El cantón está ubicado en la subcuenca del río Santa Bárbara y cuenta con 9 parroquias. En su geografía se encuentra además el río San Francisco y la laguna Maylas y los montes Achupallas, Sonillana, Cordillera de Ayllón, Gushin, entre otros.

Gualaceo se ha convertido en un referente turístico local, tanto para turistas nacionales como extranjeros. Esto se debe a sus características geográficas, su construcción y comercialización de calzado y su exquisita comida. Se ha evidenciado que la capacidad hotelera en el cantón Gualaceo ha aumentado a causa del gran movimiento turístico y un incremento de capacidad de gasto de las personas. El mayor atractivo turístico es la unión de los ríos Santa Bárbara y San Francisco y la vegetación nativa en sus riveras.

Además, se realizan actividades como: alquiler de botes o boyas, paseos en lancha, competencias náuticas, recreación sana, fiestas endémicas de la región y pesca deportiva. Los turistas en el área pueden hacer uso de canchas de fútbol, extensos espacios verdes y cabañas acogedoras de las diferentes hosterías que se encuentran en el lugar.

2.4.1 Descripción de Santa Bárbara Hostería

Una de las hosterías más emblemáticas del lugar es la Hostería Santa Bárbara, que se encuentra ubicada a 35 Km de la ciudad de Cuenca, donde existía el Parador Turístico de Gualaceo. La historia de Santa Bárbara Hostería comienza desde los años 80, donde se construyeron tres hosterías en el Austro: La hostería Durán en la ciudad de Cuenca, Hostería Uzhupud en Paute y la hostería Parador Turístico Gualaceo en Gualaceo. La hostería de Gualaceo pertenecía al Ministerio de Turismo y se encontraba donde hoy se encuentra el museo. A mediados de la década del 80 se decide construir en la parte superior una

infraestructura más moderna compuesta por un restaurante, un salón de eventos, una piscina, 20 habitaciones, una discoteca y un zoológico. Estas construcciones se debieron al incremento de visitantes extranjeros y nacionales. La administración de este proyecto estaba a cargo del Ing. Juan Pablo Vintimilla. El 29 de marzo de 1993 ocurrió el deslizamiento de la Josefina, lo que obstaculizó el paso a Paute, Gualaceo y Sigsig y no fue hasta 5 años después que se logró remover todo el desastre. Durante este tiempo disminuyó la cantidad de turistas en el lugar y la hostería prestaba servicios principalmente de salones para convenciones y grupos escolares, gracias a que existía una carretera alterna. Debido a que no se recuperó la afluencia de turistas, el administrador decide comprar la Hostería Uzhupud y dejar a cargo del Parador Turístico Gualaceo al Sr. Rodrigo López, quien decide retirarse a los dos años. En el 2004 el Ministerio de Turismo cierra la hostería y en el 2006 la subasta, siendo el nuevo propietario el Sr. Genaro Coellar. El deterioro y antigüedad de la infraestructura hacen que sea demolida en el año 2009 hasta que en Agosto de 2012 abre sus puertas Santa Bárbara Hostería la infraestructura de las habitaciones del Parador Turístico de Gualaceo y el patio del restaurante debido a su infraestructura colonial.

En el lugar se unen estilos modernos y tradicionales, haciendo de este un sitio acogedor y atractivo. Dentro de los servicios que ofrece la hostería se encuentran: restaurante, alojamiento, paseos a caballo, excursiones, spa, salones para grandes eventos sociales, entre otros. Los mismos permiten a los clientes disfrutar de cada oportunidad que ofrece el lugar.

Los alimentos que son necesarios para que la hostería elabore comidas típicas de la zona, se obtienen en la localidad. Con esta política Santa Bárbara Hostería apoya la actividad económica del lugar y logra que los productos lleguen de la manera más rápida y se mantengan frescos.

Santa Bárbara Hostería tiene como misión: Lograr la satisfacción total de nuestro cliente, brindando en su estadía el placer de disfrutar de la comodidad, calidez y diversión que Santa Bárbara Hostería ofrece, con los más altos estándares de calidad internacional y manteniendo el equilibrio responsable entre la sociedad y el medio ambiente. (HOTEL LINK SOLUTIONS ECUADOR, 2016)

La visión proyectada hasta el 2017 es: Ser un referente de excelencia en hospedaje, esparcimiento y organización de eventos en el Ecuador. (HOTEL LINK SOLUTIONS ECUADOR, 2016)

Dentro de los lugares de interés a los que se puede tener acceso desde la hostería están Ruta Santa Bárbara: Gualaceo, Chordeleg y Sigsig, el Centro Histórico de Gualaceo, visita a las orquídeas, a las tiendas de calzado, de joyas y centros artesanales, siendo el primero de estos sitios el más emblemático.

Capítulo III: Marco metodológico

3.1 Enfoque de investigación

La presente investigación tendrá un enfoque mixto, pues implica la combinación de los métodos tanto cualitativos como cuantitativos. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación y el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010)

El enfoque cualitativo tiene como fin la descripción de los referentes teóricos sobre el turismo y el sector hotelero, siendo el fenómeno objeto de estudio, específicamente en Santa Bárbara Hostería. Mientras que el enfoque cuantitativo se pone en práctica con la utilización de métodos y técnicas para cuantificar las opiniones obtenidas.

3.2 Método de investigación

Los métodos del nivel teórico que se utilizarán en la presente investigación son los siguientes: histórico-lógico, analítico sintético, el inductivo y el deductivo, los cuales se detallan a continuación:

Histórico-lógico: su utilización en la investigación permite conocer los antecedentes y los elementos referidos a la historia y evolución del turismo y el sector hotelero, así como la determinación de las tendencias actuales sobre el tema que se aborda. (López, 2010).

Analítico sintético: Con este método “se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. A partir de la

experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas” (López, 2010, pág. 60).

Su aplicación en la investigación permitirá relacionar los aspectos conceptuales y el procesamiento de los datos obtenidos en los diferentes instrumentos aplicados en correspondencia con el objetivo previsto. Posibilitará efectuar un análisis detallado de la situación actual de la empresa objeto de análisis, así como los elementos conceptuales para después realizar una síntesis y poder establecer conclusiones.

Inductivo: “estudia los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo, es decir analiza los elementos del todo para llegar a un concepto o ley. También se puede decir que sigue un proceso analítico-sintético” (Ruíz, 2009, pág. 62).

Dentro de los pasos más importantes para una mejor estructuración del procedimiento que sigue dicho método se tiene la observación, experimentación, comparación, abstracción y generalización.

Deductivo: este método tiene estrecha relación con el inductivo, pero por el contrario este “estudia un fenómeno o problema desde el todo hacia las partes, es decir analiza el concepto para llegar a los elementos de las partes del todo. Entonces se diría que su proceso es sintético analítico” (Pagot, 2010, pág. 94).

Los métodos antes mencionados permitirán evaluar la problemática existente en cuanto las debilidades que presenta la hostería al no contar con las suficientes estrategias directivas en el sector hotelero para alcanzar una posición cimera en el mercado. En tal sentido, se hará un análisis y la comprensión de la información.

3.3 Técnicas de investigación

En dependencia de las características que presenta dicha investigación, se utilizarán diferentes técnicas de recolección de la información, que por sus características así lo requieren, las cuales se detallan a continuación:

Encuesta: Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa, de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. También es preciso delimitar el tamaño de la muestra y el procedimiento de lección de los elementos componentes (Trespacios Gutiérrez, Vázquez Casielles, & Bello Acebrón, 2005).

Para dar respuesta a dicho instrumento, el encuestado debe leer e interpretar el cuestionario y responderlo de manera individual sin la intervención del encuestador. La encuesta será aplicada clientes y huéspedes que visiten la hostería con el propósito de obtener opinión y criterios acerca del tema que se pretende investigar.

Observación participante: La observación es una de las técnicas de campo que más usabilidad tiene en las investigaciones, según Albert 2007, expresa que: “se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes...implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, e interacciones”. Además, enfatiza que “su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta a través de un contacto directo y en situaciones específicas. Es la técnica más empleada para analizar la vida social de los grupos humanos”. (Albert , 2007).

Un buen observador necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones, así como flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Entrevista: La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas. En dicha investigación se llevará a cabo la entrevista estructurada, donde el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

En dicha investigación se aplicará esta técnica con el fin de recopilar información relevante acerca del funcionamiento, falencias y problemas que se presentan actualmente en la gestión de Santa Bárbara Hostería, la cual se aplicará a la gerente de la empresa. Además, se entrevistarán directivos de otras hosterías que representan competencia.

3.4 Identificación de la población y selección de la muestra

La población no es más que el conjunto de individuos que tienen vinculación directa con la información que se desea conocer. Se establece como población los clientes que visitan y hacen uso de los servicios de la hostería. La información se adquiere directamente del administrador de la hostería, quién alega que anualmente la afluencia de clientes oscila en los 8200 según los registros en el año 2014 y 2015.

En toda investigación es necesario seleccionar la muestra, la cual se selecciona con el objetivo de inferir propiedades de la totalidad de la población.

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, al que llamamos población. Pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y desde luego se pretende que este sea el reflejo fiel del conjunto de población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991).

La fórmula extendida que se utilizó en la presente investigación es la siguiente: (Janny Castro, 2005)

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times N \times p \times q}{(i^2 \times (N - 1)) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n: es el tamaño de la muestra.

N: es el tamaño de la población.

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne. Se trabaja con un nivel de significación del 95% ($\alpha = 0,05$)

i: es el error muestral deseado. Se declara en un 5% debido a que es el más conveniente para investigaciones de este tipo.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Previamente para determinar el grado de aceptación y/o rechazo del proyecto se estableció por este autor que el valor de p, indicador de la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, sería de un 80%.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p. O sea, el 20% restante, al parámetro de no aceptación (Janny Castro, 2005).

El tamaño de la población corresponde con las 8200 visitas anuales que se registran en el año aproximadamente. Para calcular la muestra se tienen los siguientes datos: nivel de confianza del 95%, error de 5%, p igual 80% y q igual a 20%.

Sustituyendo en la fórmula los datos anteriores:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 8200 \times 0,8 \times 0,2}{((0,05)^2 \times (8200 - 1)) + (1,96)^2 \times 0,8 \times 0,2}$$

$$n = 238$$

3.5 Diseño de instrumentos

Toda investigación necesita implementar vías para conseguir información que muestre resultados significativos y favorables que favorezcan el desarrollo exitoso de la misma para lograr el fin deseado.

3.5.1 Encuesta

Para la conformación de la encuesta se tomó como referente el cuestionario aplicado en la investigación de Justo Iván Rosero Polanco titulada “Incidencia de un plan estratégico para potenciar el desarrollo corporativo de una empresa del sector hotelero ubicado en la ciudad de Quito: caso Hotel Capital INN” (Rosero Polanco, 2015)

Estimados:

Por este medio solicitamos su cooperación en el trabajo que estamos realizando con el objetivo de determinar el grado de satisfacción acerca de los servicios que brinda Santa Bárbara Hostería. Le pedimos que las respuestas que ofrezcan sean sinceras y honestas. Gracias por anticipado.

Caracterización del encuestado:

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Responda las siguientes preguntas marcando la selección escogida:

1. ¿Es esta la primera vez que se hospeda en Santa Bárbara Hostería?

___Sí ___No

2. ¿Por qué seleccionó Santa Bárbara Hostería?

___Experiencia anterior en la hostería

___Su empresa está en esta ciudad

___Recomendación

___Por publicidad

___Por publicidad en aerolíneas

___Agencias de viaje u operadores de turismo

___Sistema de reservas en internet

3. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción durante su estadía en Santa Bárbara Hostería?

Alta Media Baja

4. ¿Está conforme con la calidad del servicio en relación al precio cancelado?

Sí No

5. ¿Si Ud. tendría que regresar a esta ciudad, se alojaría nuevamente en Santa Bárbara Hostería?

Sí No

6. ¿Todos los empleados sonrieron y saludaron al tener contacto con Ud.?

Todos

Casi todos

Algunos

Casi ninguno

Ninguno

7. ¿Los empleados, en especial de recepción, camareras y en el restaurante le saludaron por su apellido?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

8. ¿Experimentó algún problema con el servicio?

Sí No

9. ¿Reportó algún problema con el servicio?

Sí No

10. ¿Con cuántas personas tuvo que hablar para que se le resolviera algún inconveniente?

Una

Dos

Tres

Más de tres

No reporto

11. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la resolución de su problema?

Muy satisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Insatisfecho

Totalmente insatisfecho

12. ¿Cómo calificaría la experiencia de los empleados desde su apreciación?

Alta

Media

Baja

13. ¿Cómo fue la respuesta de los empleados ante sus necesidades?

Rápida

Media

Lenta

14. ¿Estaría dispuesto a recomendar a sus amigos el lugar?

Sí No

3.5.2 Entrevista

Para la aplicación de esta técnica se utiliza como referencia también el instrumento aplicado en la investigación de Justo Iván Rosero Polanco titulada “Incidencia de un plan estratégico para potenciar el desarrollo corporativo de una empresa del sector hotelero ubicado en la ciudad de Quito: caso Hotel Capital INN” (Rosero Polanco, 2015)

Entrevista estructurada a la Gerente de Santa Bárbara Hostería.

Objetivo: Obtener información oportuna sobre de las falencias y problemas que se muestran en la gestión de Santa Bárbara Hostería. (Rosero Polanco, 2015)

1. ¿El hotel cuenta con un Plan Estratégico?
2. ¿Se cumple a cabalidad la misión y visión que presenta la hostería que está bajo su administración?
3. ¿Tiene un segmento de mercado definido para dirigir las ventas de sus servicios?
4. ¿El personal que trabaja en su establecimiento tiene algún tipo de conocimiento en turismo y hotelería, administración de empresas o afines?

5. ¿Cómo establece su empresa los precios de los servicios que oferta?
6. ¿Está de acuerdo con la administración de su establecimiento que ha venido llevando hasta la actualidad?
7. ¿Está de acuerdo con el nivel de ventas que obtiene su establecimiento?
8. ¿Se asignan recursos para realizar adecuaciones a las instalaciones?
9. ¿Usted conoce o sabe acerca de su competencia?
10. ¿Se destina recursos para la promoción de Santa Bárbara Hostería?
11. ¿Qué tipo de herramientas promocionales hace uso para dar a conocer su establecimiento?
12. ¿Considera que la implementación de un Plan estratégico contribuiría a potenciar el desarrollo corporativo del establecimiento? (Rosero Polanco, 2015)

Además, se realizaron entrevistas estructuradas a directivos de otros establecimientos hoteleros, los cuales representan la competencia, con el objetivo de indagar sobre la gestión operativa y de servicio; de tal manera que se obtenga información sobre las estrategias de otros hoteles.

Entrevistas a competidores

1. ¿Tipo de servicio que ofrece la Hostería?
2. ¿Tipo de marketing que utiliza?
3. ¿Cuántos Hombres ingresaron en el 2015?
4. ¿Cuántas Mujeres ingresaron?
5. ¿Edades promedio de Mujeres?
6. ¿Edades promedio de Hombre?
7. ¿Ingreso económico?
8. ¿Tarifa promedio?
9. ¿Días promedios de hospedaje?

3.5.3 Observación

Guía de Observación. Aspectos a tener en cuenta:

Objetivo: Constatar cómo se desenvuelve la gestión administrativa y qué estrategias competitivas se implementan en Santa Bárbara Hostería.

Aspectos a observar:

1. Atención a los clientes.
2. Satisfacción de los clientes por los servicios ofrecidos.
3. Gestión de los empleados ante las exigencias de los clientes.
4. Solución de conflictos.
5. Profesionalidad de los empleados y compromiso con la hostería.
6. Aplicación de estrategias competitivas.
7. Criterios acerca de los precios.

3.6 Análisis e interpretación de resultados

El procesamiento y análisis de los resultados consiste en procesar los datos y la información que se obtiene como resultados de la aplicación de los instrumentos durante la investigación de campo, obteniéndose finalmente la generación de resultados como son datos que se agrupan y se ordenan, a partir de los cuales se realizó el análisis según el objetivo previsto. El procesamiento y tabulación de los resultados se ejecutó de forma manual, con la ayuda del Microsoft Excel tanto para tablas como para gráficos.

Para lograr un análisis más detallado y fiable se realizó una triangulación de los resultados obtenidos entre las respuestas de la encuesta, en correspondencia con las opiniones resultantes de las entrevistas y los elementos que se constataron en la observación.

Análisis de resultados de la encuesta

La aplicación de la encuesta se efectuó entre los días 5 al 19 de febrero del presente año en las instalaciones de Santa Bárbara Hostería, se aplicó a 238 clientes entre huéspedes y visitantes, 71 mujeres y 167 hombres.

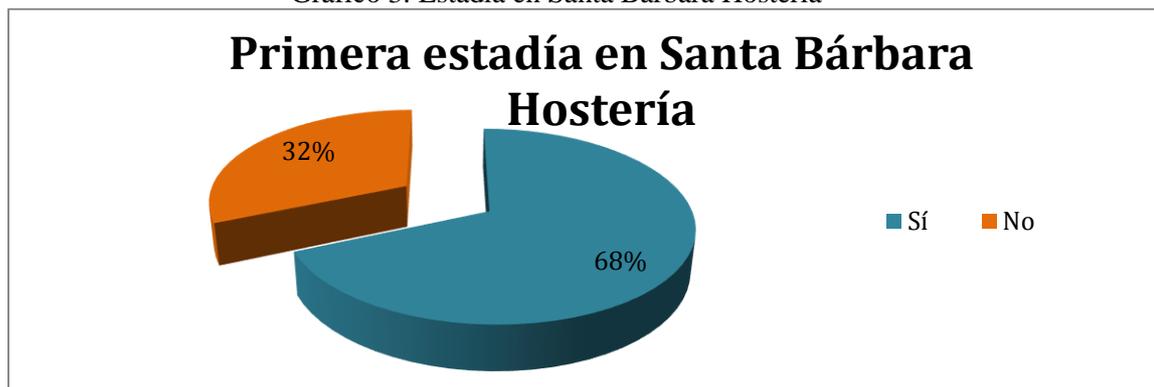
Pregunta 1. ¿Es esta la primera vez que se hospeda en Santa Bárbara Hostería?

Tabla 1: Estadía en Santa Bárbara Hostería

Primera estadía en Santa Bárbara Hostería	Frecuencia	Porcentaje
Sí	163	68%
No	75	32%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3: Estadía en Santa Bárbara Hostería



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede visualizar en las respuestas que brinda la primera pregunta, se tiene que el 68% de los encuestados, para un total de 163 manifiestan que es primera vez que se hospeda en Santa Bárbara Hostería. Mientras que un 32% para un total de 75 han visitado el lugar por más de una vez. Dicho resultado es favorable para la hostería pues denota gran fluctuación de visitantes y turistas y existen muchos que seguramente se sienten atraídos por el lugar ya que repiten su estancia en el lugar.

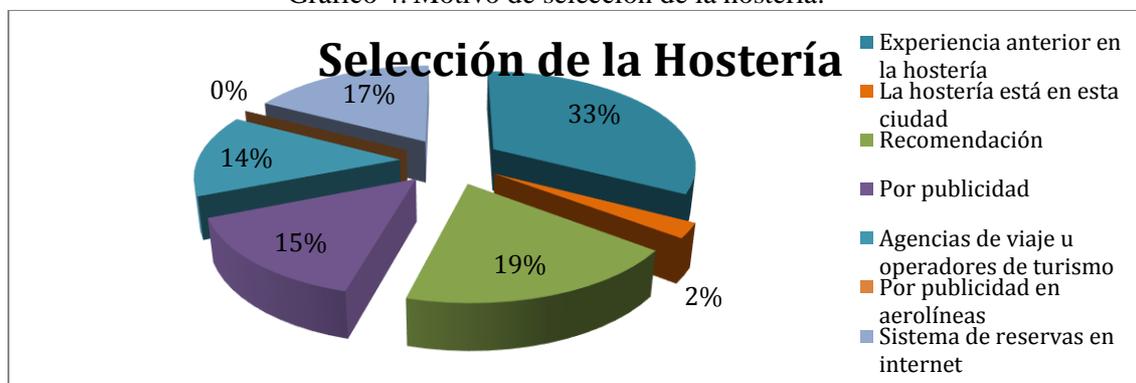
Pregunta 2. ¿Por qué seleccionó Santa Bárbara Hostería?

Tabla 2: Motivo de selección de la hostería.

Selección de la Hostería	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia anterior en la hostería	78	33%
La hostería está en esta ciudad	6	2%
Recomendación	45	19%
Por publicidad	35	15%
Agencias de viaje u operadores de turismo	33	14%
Por publicidad en aerolíneas	0	0%
Sistema de reservas en internet	41	17%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4: Motivo de selección de la hostería.



Fuente: Elaboración Propia

Son muchos los motivos por los cuales los visitantes o turistas seleccionan Santa Bárbara Hostería para hacer turismo, el primer motivo de selección es la experiencia anterior en la hostería para un 33% representado por 78 encuestados, lo cual afirma el gusto por el lugar de los visitantes o turistas que han visitado el lugar. Otros han seleccionado el lugar por recomendación representado por el 19% para un total de 45 encuestados. El 17% de los encuestados para un total de 41 han seleccionado el lugar por sistemas de reserva en internet, el 15% para un total de 35 a través de medios publicitarios, el 14% para un total de 33 lo han hecho a través de las agencias de viaje u operadores de turismo, mientras que solo el 2% para un total de 6 encuestados ha sido porque la hostería está en la ciudad. Como se puede visualizar los motivos más significativos son aquellos que responden a la fidelidad de los

clientes hacia dicha hostería, factor que se muestra provechoso para garantizar el movimiento cada vez mayor de los clientes.

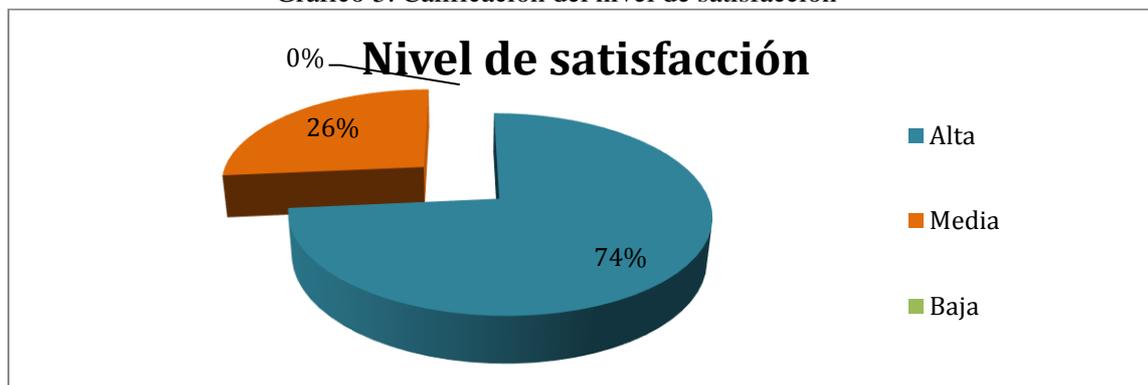
Pregunta 3. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción durante su estadía en Santa Bárbara Hostería?

Tabla 3: Calificación del nivel de satisfacción

Nivel de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Alta	175	74%
Media	63	26%
Baja	0	0%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5: Calificación del nivel de satisfacción



Fuente: Elaboración Propia

A la hora de medir la satisfacción durante la estadía de los visitantes en Santa Bárbara Hostería, se tiene que el 74% de los encuestados para un total de 175 alega que se sienten altamente satisfechos, mientras que el resto, es decir, el 26% para un total de 63, presentan niveles medios de satisfacción y ninguno alega que su satisfacción es baja. Dicho resultado se puede clasificar como ventajoso por alcanzar índices positivos de satisfacción en cuanto a su estadía en el lugar.

Pregunta 4. ¿Está conforme con la calidad del servicio en relación al precio cancelado?

Tabla 4: Conformidad con la calidad del servicio en relación al precio

Calidad del servicio en relación al precio	Frecuencia	Porcentaje
Sí	175	74%
No	63	26%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6: Conformidad con la calidad del servicio en relación al precio



Fuente: Elaboración Propia

Al evaluar si los clientes están conformes con la calidad del servicio con relación al precio, se tiene que el 74% para un total de 175 encuestados dan respuesta positiva, mientras que el 26% para un total de 63 alegan que no están conformes. Dicho resultado muestra que es preciso hacer un análisis para determinar qué factores están incidiendo en la baja satisfacción de los clientes a la hora de percibir los servicios que no están acordes con el precio.

Pregunta 5. ¿Si Ud. tendría que regresar a esta ciudad, se alojaría nuevamente en Santa Bárbara Hostería?

Tabla 5: Fidelidad del cliente

Fidelidad del cliente	Frecuencia	Porcentaje
Sí	231	97%
No	7	3%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7: Fidelidad del cliente



Fuente: Elaboración Propia

El 97% para un total de 23 encuestados alegan que si tuviesen que regresar a la ciudad se alojarían nuevamente en Santa Bárbara Hostería, lo cual denota la satisfacción de los visitantes y turistas por sus estancia en el lugar, mientras que solo el 3% para un total de 7 no se hospedarían nuevamente en el lugar, resultado que habría que analizar para identificar si los motivos son por causas internas o externas.

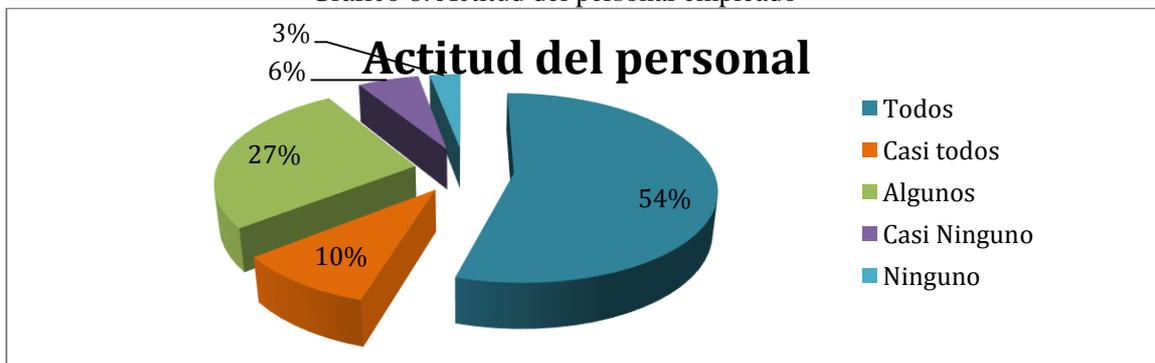
Pregunta 6. ¿Todos los empleados sonrieron y saludaron al tener contacto con Ud.?

Tabla 6: Actitud del personal empleado

Actitud del personal	Frecuencia	Porcentaje
Todos	130	54%
Casi todos	23	10%
Algunos	64	27%
Casi Ninguno	14	6%
Ninguno	7	3%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 8: Actitud del personal empleado



Fuente: Elaboración Propia

La actitud del personal que trabaja directamente con clientes o turistas es muy importante, pues es un elemento decisivo ante la percepción de los huéspedes que escogen un lugar para hacer turismo. El 54% de los encuestados para un total de 130 manifiestan que los empleados se mostraron afectivos al saludar y sonreír al tener contacto con ellos, mientras que el 27% para un total de 64 alega que sólo algunos y el 10% para un total de 23 afirma que casi todos. Sólo unos pocos plasman que casi ninguno o ninguno para un 6 y 3% respectivamente que representan en total 21 encuestados se muestran afectivos. Los resultados negativos son dignos de valorar, pues hay empleados que aún le faltan cualidades para el trabajo con clientes y repercuten negativamente en la imagen que se crean los usuarios de la hostería.

Pregunta 7. ¿Los empleados, en especial de recepción, camareras y en el restaurante le saludaron por su apellido?

Tabla 7: Atención del personal

Atención del personal	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	4%
Casi siempre	4	2%
Algunas veces	12	5%
Casi nunca	42	18%
Nunca	170	71%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9: Atención del personal



Fuente: Elaboración Propia

Según la mayoría de los encuestados que representa un 89% para un total de 212, afirman que la atención del personal de servicio en cuanto a respeto y cortesía presenta un índice negativo, pues al saludar o referirse a los clientes no los tratan por su apellido. En cambio sólo el 11% para un total de 26 encuestados afirman que si lo hacen. El trato y respeto a los clientes es primordial en el sector turístico y hotelero, siendo un factor que los empleados deberían tener como premisa para el desarrollo de sus funciones.

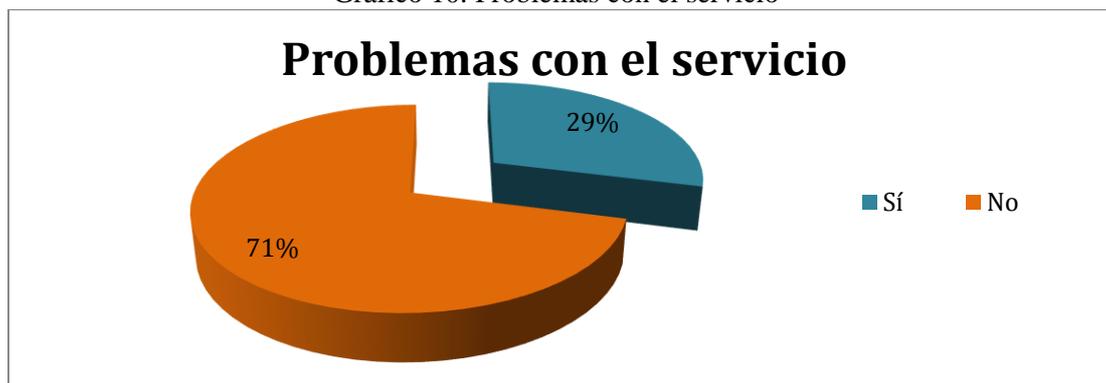
Pregunta 8. ¿Experimentó algún problema con el servicio?

Tabla 8: Problemas con el servicio

Problemas con el servicio	Frecuencia	Porcentaje
Sí	69	29%
No	169	71%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10: Problemas con el servicio



Fuente: Elaboración Propia

Al hacer énfasis sobre los problemas que presentan los visitantes con el servicio, se tiene que el 29% para un total de 69 encuestados manifiestan que experimentaron problemas en tal sentido, mientras que la mayoría que representa el 71% para un total de 169 alegan que no. Es importante cuantificar y determinar las causas y qué tipos de problemas se presentan para encausar acciones para evitar su ocurrencia en el futuro.

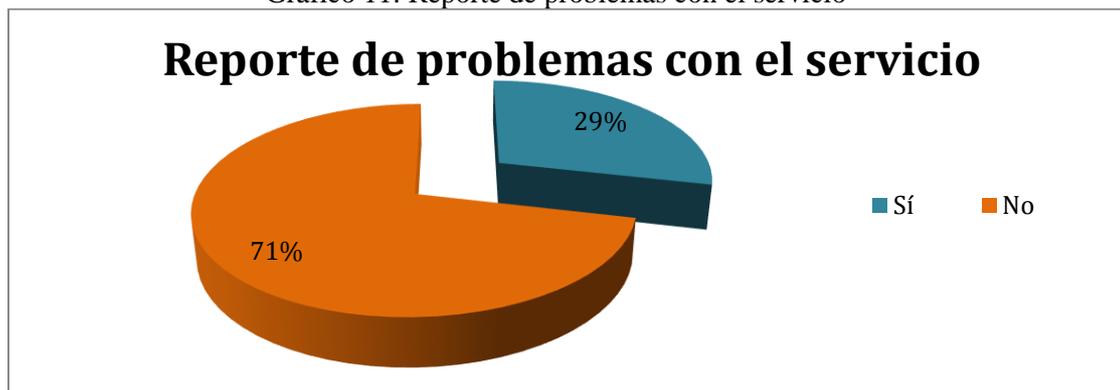
Pregunta 9. ¿Reportó algún problema con el servicio?

Tabla 9: Reporte de problemas con el servicio

Reporte de problemas con el servicio	Frecuencia	Porcentaje
Sí	68	29%
No	170	71%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 11: Reporte de problemas con el servicio



Fuente: Elaboración Propia

Ante la presencia de problemas es importante que los clientes reporten su inconformidad. Como se puede visualizar de 69 visitantes que manifestaron la presencia de problemas con el servicio, la mayoría para un total de 68 encuestados para un 29% reportaron el problema que afrontaron. Mientras que el resto no presentó problemas o no lo reportó.

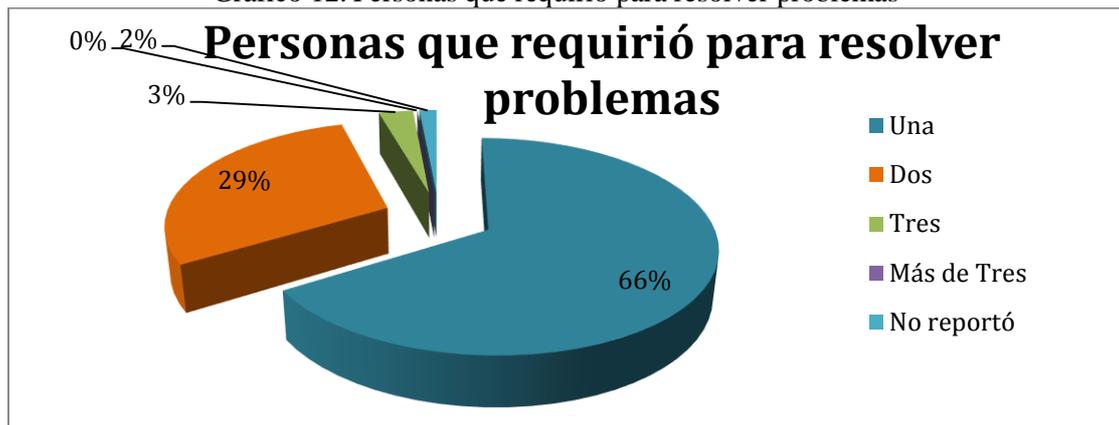
Pregunta 10. ¿Con cuántas personas tuvo que hablar para que se le resolviera algún inconveniente?

Tabla 10: Personas que requirió para resolver problemas

Personas que requirió para resolver problemas	Frecuencia	Porcentaje
Una	45	66%
Dos	20	29%
Tres	2	3%
Más de Tres	0	0%
No reportó	1	1%
Total	68	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 12: Personas que requirió para resolver problemas



Fuente: Elaboración Propia

De los 68 encuestados que reportaron problemas con el servicio en su estancia, el 66% para un total de 45 acudió a una persona para que le diera respuesta a su situación, el 29% para un total de 20 encuestados acudió a 2 empleados, el 3% para un total de 2 tuvo que acudir a 3, mientras que sólo 1 decidió no hacerlo. Mientras a más personas tenga que acudir un cliente o turista para darle respuesta a sus problemas con el servicio, peor es el criterio que se crea esta persona ante la solución de conflictos que se puedan presentar y devalúa la imagen de la institución. Puesto que se necesitan de empleados capaces y proactivos que solucionen los percances que se puedan presentar.

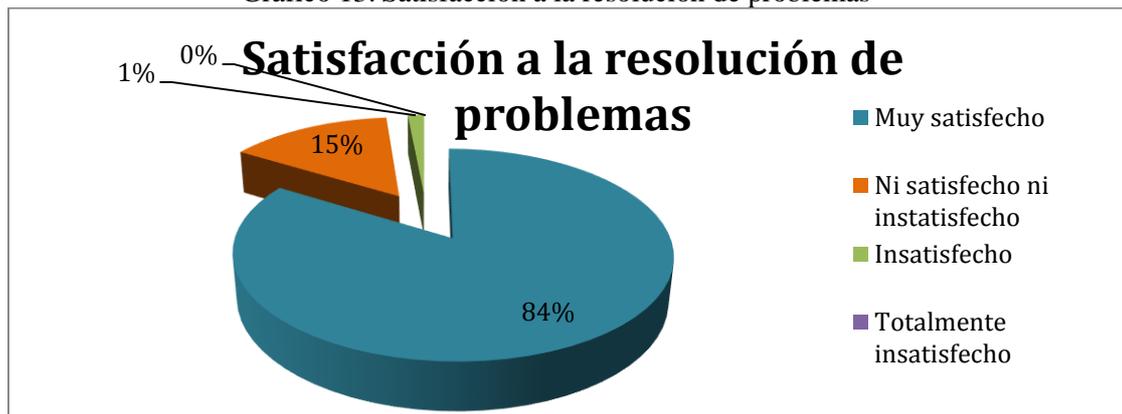
Pregunta 11. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la resolución de su problema?

Tabla 11: Satisfacción a la resolución de problemas

Satisfacción a la resolución de problemas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	57	84%
Ni satisfecho ni insatisfecho	10	15%
Insatisfecho	1	1%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Total	68	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 13: Satisfacción a la resolución de problemas



Fuente: Elaboración Propia

Satisfacer la demanda de los clientes ante quejas o reclamos por el servicio que presenten los clientes es de vital importancia. Como se puede visualizar en el gráfico el 84% de los clientes que reportaron problemas ante el servicio para un total de 57 encuestados afirman que están muy satisfechos con la resolución de los problemas, el 15% para un total de 10 manifiestan que su satisfacción está en término medio, y solo 1 para un 1% estuvo insatisfecho. Aunque se puede afirmar que los resultados son parcialmente positivos, hay que enfatizar en la importancia de que los clientes tienen que quedar totalmente satisfechos ante la presencia de inconformidades con el servicio.

Pregunta 12. ¿Cómo calificaría la experiencia de los empleados desde su apreciación?

Tabla 12: Calificación de la experiencia de los empleados

Experiencia de los empleados	Frecuencia	Porcentaje
Alta	181	76%
Media	52	22%
Baja	5	2%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14: Experiencia de los empleados



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la calificación que dan los clientes o turistas que visitaron la hostería hacia los empleados, se tiene que el 76% para un total de 181, manifiestan que los empleados tienen experiencia en la labor que desempeñan. El 22% para un total de 52 la consideran media, mientras que el 2% para un total de 5 manifiestan que es baja la experiencia de los empleados. Es preciso capacitar a aquellos empleados que se inician en esta labor para cambiar la percepción que tienen los visitantes.

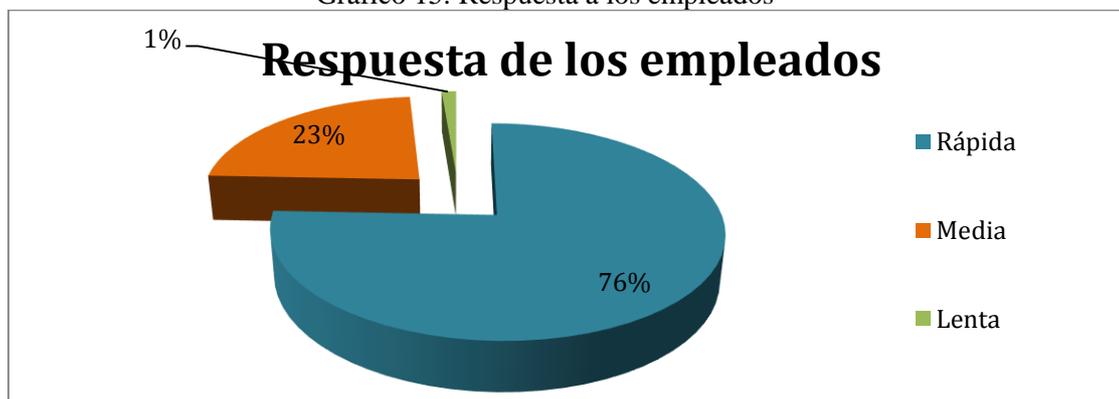
Pregunta 13. ¿Cómo fue la respuesta de los empleados ante sus necesidades?

Tabla 13: Respuesta de los empleados

Respuesta de los empleados	Frecuencia	Porcentaje
Rápida	180	76%
Media	55	23%
Lenta	3	1%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 15: Respuesta a los empleados



Fuente: Elaboración Propia

Ante las necesidades de los clientes, las respuestas de los empleados fueron calificadas de rápida por el 76% de los encuestados que representan 180 encuestados. El 23% para un total de 55 la califican como media, mientras que sólo el 1% para un total de 3 la califica como lenta. Ante la exigencia de un cliente es preciso dar respuestas rápidas y convincentes para lograr la satisfacción del cliente.

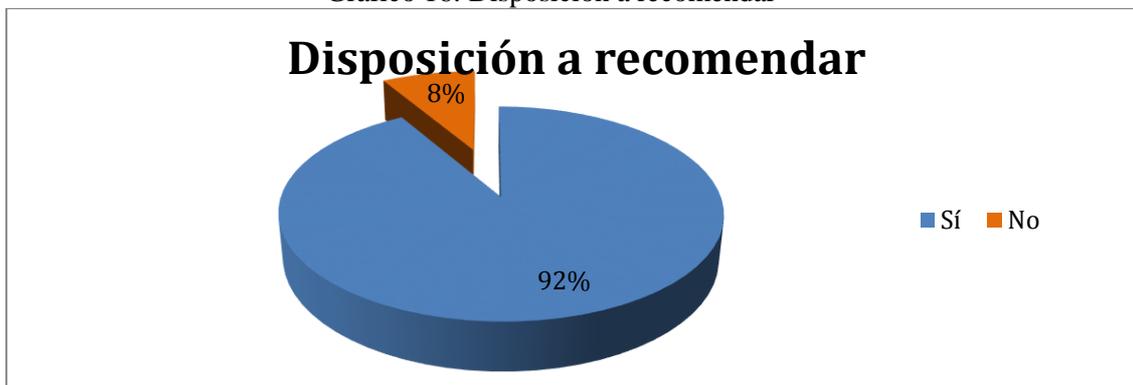
Pregunta 14. ¿Estaría dispuesto a recomendar a sus amigos el lugar?

Tabla 14: Disposición a recomendar

Disposición a recomendar	Frecuencia	Porcentaje
Sí	218	92%
No	20	8%
Total	238	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 16: Disposición a recomendar



Fuente: Elaboración Propia

El 92% para un total de 218 encuestados están dispuestos a recomendar dicha hostería, elemento positivo para dicha institución pues es una oportunidad para ganar clientes. Sólo el 8% para un total de 20 encuestados alega que no. Dicho motivo debe estar dado por algún inconveniente presentado ante su estancia en la hostería.

Análisis de resultados de la entrevista a la Gerente de Santa Bárbara Hostería

La entrevista se realizó a la Gerente de Santa Bárbara Hostería, Lda. Claudia Ríos, el día 16 de Febrero del presente año, quien nos aportó con la siguiente información:

1. ¿El hotel cuenta con un Plan Estratégico?

Hasta la fecha no contamos con un plan estratégico, sin embargo, en el año 2015 se implementó el Sistema de Gestión de Calidad, Ambiente y Seguridad en el Trabajo (SGI).

Interpretación: toda institución debe contar con un plan estratégico o al menos diseños de estrategias que guíen las acciones que se toman diariamente. De acuerdo con la respuesta anterior, es necesario considerar el diseño y posterior implementación de un plan estratégico para Santa Bárbara Hostería, que permita guiar y mejorar la gestión administrativa.

2. ¿Se cumple a cabalidad la misión y visión que presenta la hostería que está bajo su administración?

Por el constante cambio de administración se han presentados incumplimientos en misión y visión definidas.

Interpretación: de acuerdo a la respuesta ofrecida se puede deducir que tanto a nivel administrativo como operacional no se tiene una visión clara hacia dónde y cómo alcanzar los objetivos de la empresa. La misión y la visión son elementos estratégicos que deben ser de total dominio y conocimiento de todos los miembros de una empresa, por lo que deben convertirse en premisa para todos para cumplir con los objetivos definidos.

3. ¿Tiene un segmento de mercado definido para dirigir las ventas de sus servicios?

La empresa cuenta con un segmento de mercado orientado hacia la parte social, turista, operadora de turismo, agencias de viaje y corporativos como: convenciones, familiares y amigos.

Interpretación: debido a que la empresa si cuenta con un segmento de mercado definido, es necesario comenzar con un diseño de estrategias que se enfoquen en el mercado objetivo utilizando técnicas y herramientas que incentiven la promoción y publicidad. Aunque se deberían buscar mercados sustitutos para ampliar la red de clientes, lograr mayores ventas por concepto de los servicios ofrecidos.

4. ¿El personal que trabaja en su establecimiento tiene algún tipo de conocimiento en turismo y hotelería, administración de empresas o afines?

La mayoría del personal que trabaja en la hostería posee la suficiente experiencia y conocimiento en sí sobre turismo y hotelería. Presenta escasos conocimientos de administración de empresas.

Interpretación: como estrategias corporativas, es necesario proponer capacitaciones al personal vinculadas con el área del turismo, hotelería, atención al cliente y sobre todo en administración de empresas, entre otras afines al sector. Pues el capital humano es calificado como el principal capital de la empresa, pues sus conocimientos son los que hacen que la misma tenga un desempeño que se ajuste cada vez más a las necesidades y calidad de los servicios que demandan los clientes.

5. ¿Cómo establece su empresa los precios de los servicios que oferta?

Los precios fijados se establecen de acuerdo a un análisis de la competencia, evaluación de costos y realidad nacional.

Interpretación: para obtener un mejor análisis, es necesario realizar una investigación de mercado, para determinar qué productos y servicios son necesarios mejorar para estar acorde a las necesidades y exigencias de los clientes.

6. ¿Está de acuerdo con la administración que ha venido llevando su establecimiento hasta la actualidad?

Hasta la actualidad, sí.

Interpretación: sin embargo, existe una observación debido a la falta de estrategias diseñadas por las anteriores administraciones las cuales permiten el mejor funcionamiento de Santa Bárbara Hostería.

7. ¿Está de acuerdo con el nivel de ventas que obtiene su establecimiento?

Los niveles de venta actuales no son insuficientes, incluso obtienen utilidad, pero se podrían incrementar.

Interpretación: los niveles de venta actuales mantienen a flote a la empresa, pero con el diseño de estrategias que se adapten a las necesidades y exigencias de la empresa, se contribuirá a un mejor desarrollo económico y financiero del hotel. Además, podrá realzar la imagen corporativa del lugar para posicionarse en el mercado competitivo que existe en la actualidad.

8. ¿Se asignan recursos para realizar adecuaciones a las instalaciones?

La administración si asigna recursos para las adecuaciones en las instalaciones de la hostería. Con el fin de brindar un mejor servicio.

Interpretación: a pesar de ser un costo, es beneficioso para la empresa el destinar parte del presupuesto para la adecuación de las instalaciones, ya que está orientado hacia un mejor servicio al cliente.

9. ¿Usted conoce o sabe acerca de su competencia?

Sí, debido a que es muy importante estar al día con el entorno del negocio y especialmente saber cómo están operando nuestros competidores, saber si sus estrategias funcionan, si son rentables y si sus clientes están satisfechos con los servicios o productos ofertados.

Interpretación: es una gran ventaja tener conocimiento acerca de la competencia, ya que permite estar a la vanguardia ante cualquier movimiento que perjudique a la empresa. Además, permite medirse para así establecer estrategias de mercado que le permitan ser competitivos ante cualquier amenaza.

10. ¿Se destina recursos para la promoción de Santa Bárbara Hostería?

Por supuesto que se asignan recursos para la promoción, ya que en este tipo de actividad o negocio es fundamental para la publicitación de los productos o servicios que oferta la empresa.

Interpretación: es primordial establecer las herramientas que se utilizarán para promocionar dichos servicios que están orientados hacia un segmento de mercado objetivo.

11. ¿Qué tipo de herramientas promocionales hace uso para dar a conocer su establecimiento?

Visitas personalizadas con el equipo de ventas, redes sociales, web, operadoras de turismo, sistemas globales de reservación (Trip Advisor) y convenios por temporadas con tarjetas de crédito.

Interpretación: el uso de herramientas promocionales es primordial para la atracción de los clientes, a pesar de que la hostería implementa disímiles vías es necesario considerar otras que pudieran fortalecer más aun el proceso de ventas y difusión de los servicios.

12. ¿Considera que la implementación de estrategias contribuiría a potenciar el desarrollo corporativo del establecimiento?

Sí, pero primero es necesario conocer el comportamiento de ciertos factores que potencian el desarrollo de la empresa, con dicha información se pueden establecer las estrategias necesarias que podrían prever el futuro crecimiento de la empresa.

Interpretación: el diseño, planificación y posterior implementación de estrategias como herramientas administrativas, es trascendental para cualquier empresa, ya que proporciona un marco de referencia para que la actividad organizacional pueda conducirse hacia un mejor funcionamiento y una mayor sensibilización de la organización.

La siguiente entrevista fue efectuada personalmente con el Administrador de la Hacienda Uzhupud el día martes 23 de febrero del presente año.

A continuación, los resultados de las entrevistas:

Análisis de resultados de las entrevistas a la Hacienda Uzhupud

Hacienda Uzhupud

Ciudad: Paute

Entrevistado: Carmen Romero (Administración Habitaciones)

Día: miércoles 24 de febrero de 2016

Preguntas:

1. ¿Tipo de servicio que ofrece Hacienda Uzhupud?

Hacienda Uzhupud es una empresa hotelera, la cual fue adecuada a partir de una hacienda. Ahora en la actualidad cuenta con habitaciones totalmente confortables y remodeladas ideales para el descanso de los huéspedes (individuales, dobles, suites, matrimoniales), además se ofrece los siguientes servicios:

Transfer (8 personas).

Coctel de bienvenida.

Desayuno americano.

Piscina, hidromasaje, baños sauna y turco.

Media hora de paseo de caballo y media hora de botes a pedal.

Participación en las actividades diarias de la Hacienda.

Interpretación: de acuerdo al anterior comentario se puede observar que la hostería presenta una amplia cartera de servicios para la satisfacción de sus clientes, sus servicios son muy similares a los de Santa Bárbara Hostería.

2. ¿Tipo de marketing que utilizan?

En nuestra empresa manejamos un marketing informático, es decir a través de nuestra página web, donde manejamos la publicidad y publicamos las promociones que existen por temporada. Además, mediante redes sociales, páginas web turísticas y agencias operadoras de turismo.

Interpretación: la Hacienda Uzhupud emplea informática para la promoción del marketing, ya que en la actualidad estas herramientas son útiles, ya que permiten captar una mayor cantidad de clientes, ya que las redes sociales y la página web en la actualidad son mecanismos que proporcionan una amplia cantidad de información, por ello es importante proporcionar información relevante con la finalidad de que los posibles clientes obtengan lo que requieran.

3. ¿Cuántos Hombres ingresaron?

La Hacienda Uzhupud estuvo cerrada temporalmente el año 2015 (Marzo 2015 hasta Noviembre 2015).

4. ¿Cuántas Mujeres ingresaron?

La Hacienda Uzhupud estuvo cerrada temporalmente el año 2015 (Marzo 2015 hasta Noviembre 2015).

5. ¿Edades promedio de Mujeres?

La edad promedio de clientes mujeres registradas es entre 27 – 55 años de edad.

Interpretación: según la respuesta anterior proporcionada por el administrador, se puede concluir que los clientes en su mayoría se encuentran dentro de la población económicamente activa.

6. ¿Edades promedio de Hombres?

La edad promedio de clientes varones registrados es entre 30 – 60 años de edad.

Interpretación: según la respuesta anterior proporcionada por el administrador, se puede concluir que los clientes en su mayoría se encuentran dentro de la población económicamente activa.

7. ¿Ingreso económico?

El segmento de mercado al que están orientados los servicios que oferta son clientes de ingresos medios - altos.

Interpretación: el segmento de mercado de Hacienda Uzhupud está dirigido hacia clientes de ingresos altos, cabe señalar que de acuerdo a la población económicamente activa en el Ecuador, existe un considerable grupo de esta población que pertenecen a estratos medios, y altos.

8. ¿Tarifa promedio?

La tarifa promedio por servicio de hospedaje en la habitación sencilla es: \$110 "Habitaciones Superiores" y \$146 "Habitaciones Premium Collection", el valor incluye uso de las instalaciones, Wi-Fi, TV pantalla plana, baño privado, parqueadero y desayuno americano.

Interpretación: se determina que la tarifa promedio por hospedaje en una habitación sencilla por persona es un poco alta con relación a Santa Bárbara Hostería. Por lo que puede considerarse como una estrategia de mercado para captar a un mayor número de clientes.

9. ¿Días promedios de hospedaje?

El promedio de días que un cliente suele hospedarse va desde los 2 días en adelante.

Interpretación: como se determinó en la entrevista el promedio de días de hospedaje por cliente es aproximadamente 2 días como mínimo, esto puede ser debido a que los clientes que por lo general se hospedan en el establecimiento por negocios o trabajo.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, se concluye que son empresas que se encuentran dentro de la misma categoría e incluso sus servicios son muy parecidos. Dentro de lo que más se puede destacar de la investigación, es el manejo de las promociones, las cuales

son muy escuetas y además no cuentan con una base en la cual puedan evaluar si su difusión está orientada hacia se segmento de mercado establecido.

Otro punto importante son las tarifas de sus servicios, como, por ejemplo, en el servicio de hospedaje, se puede observar que las tarifas de una empresa con relación a la otra tienen su variación, pero compensan con sus servicios que están dentro del paquete, este es un tema muy importante a analizar.

Independientemente del tipo de marketing que emplean estos establecimientos para la publicitación de sus servicios y productos hoteleros poseen una demanda representativa, tanto de clientes hombres como mujeres, por lo que se puede determinar que, a pesar de no tener un plan de marketing adecuadamente establecido, su éxito puede ser en la calidad de los servicios, tal como ya se mencionó en el párrafo anterior. Un talento humano eficiente y competente conduce al éxito a cualquier empresa independientemente dentro del sector en el que se desenvuelva.

De manera general, se puede concluir después de haber analizado los criterios que se obtienen de las encuestas a clientes para medir su satisfacción, entrevista a la gerente de Santa Bárbara Hostería y entrevista al competidor potencial, así como lo que se pudo constatar en la observación, se tiene que a pesar de que la mayoría de los clientes catalogan como positivos los servicios que se ofrecen en el lugar, aún existen opiniones desfavorables que se pudieran mejorar, siendo viable comprar la gestión hotelera con establecimientos que representan competencia. La gerente de la hostería considera que la implementación de estrategias administrativas sería la solución a la problemática que se presenta actualmente y significaría un paso de avance para situarse en una posición competitiva y de esta forma catalogar el servicio hacia la excelencia.

3.7 Análisis del Marketing Mix o Mezcla de Marketing

Producto:

Para Santa Bárbara Hostería su producto radica en la prestación de servicios de alojamiento, alimentación, actividades de recreación y servicios generales. El lugar propicia que los huéspedes puedan interactuar con la naturaleza, la comunidad y disfrutar de un ambiente de relajación.

Según las clasificaciones que otorga el Ministerio de Turismo, la hostería de acuerdo al segmento hotelero se encuentra en la siguiente clasificación: alojamiento y la subclasificación: A y E (alimentos, bebidas y entretenimiento).

En base al alojamiento la hostería cuenta con 30 habitaciones con capacidad para alojar 98 personas al ciento por ciento. Sobre los alimentos y bebidas se puede decir que dicha instalación tiene cabida para realizar eventos para aproximadamente 1000 personas incluyendo los exteriores y el restaurante tiene capacidad para 60 personas sentadas.

En cuanto al servicio de actividades recreativas y entretenimiento la hostería cuenta con las siguientes áreas: piscina temperada, gimnasio, 2 canchas de tenis, 2 anchas de raquetball, 1 cancha multi uso (básquet, fútbol y voleibol), 1 sala de juegos (billar, ping-pong, etc.), circuito y alquiler de UTV's (Polaris) y circuito de equitación. Además, tiene un Spa que cuenta con una sauna, baños de cajón, baño turco, hidromasaje y servicio de masajes terapéutico.

El Precio:

En Santa Bárbara Hostería los precios varían en dependencia del paquete turístico contratado, más los valores agregados que proporcione la hostería por sus diferentes servicios acorde a la demanda de los clientes.

La siguiente tabla muestra los precios por concepto de alojamiento de acuerdo a la clasificación de las habitaciones:

Tabla 15: Tarifas por servicio de alojamiento

Tipo de Habitación	Temporada Alta (usd)	Rack (Normal) (usd)
Sencilla	88.00	80.00
Doble	105.00	95.00
Triple	132.00	120.00
Cuádruple	155.00	140.00
Departamento	176.00	160.00
Suite Matrimonial	140.00	130.00
Suite Presidencial	170.00	160.00
Cama adicional	30.00	30.00
Day Use		65.00

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al precio por concepto de alimentos y bebidas, los mismos oscilan de acuerdo al menú, el cual se clasifica en menú estándar que tiene un precio de 12,99 usd más impuestos (22%), el menú plus tiene un precio de 14,99 usd más impuestos (22%) y para eventos es de 16,99 usd más impuestos (22%), mientras que sin límite depende del menú que deseen servirse los clientes.

Los precios por el disfrute de los diversos servicios de entretenimiento son variables, por ejemplo, el alquiler UTV's por 30 minutos tiene una tarifa de 35,00 usd, el alquiler de caballos se cobra 12,00 por 30 minutos. El uso de la piscina, sauna, turco e hidromasaje, sin tiempo es de 12,00 usd. La utilización de la cancha de fútbol se cobra 25,00 usd por hora. Mientras que, por el uso de la cancha multiuso, cancha de tenis y cancha de raquetball, la tarifa es de 12,00 usd por hora. Es importante aclarar que a dichos precios por los servicios sería del monto establecido más el 22% de impuesto.

Plaza o Distribución:

En cuanto a esta variable, Santa Bárbara Hostería se dirige fundamentalmente a los siguientes segmentos, entre los que se encuentra el segmento corporativo, el cual va dirigido a las empresas que realizan convenciones, talleres, seminarios y capacitaciones. El paquete por estos servicios incluye alimentación y uso de instalaciones. Mientras que el alojamiento es opcional. El segmento social va dirigido para eventos como bodas, cumpleaños, aniversarios, entre otros. Se vende con uso de instalaciones y alimentos, en este caso el hospedaje es opcional. En cuanto al segmento de agencia de viajes y operadores, se trabaja de diferente manera. Ganan comisión por la venta generada o se le proporciona al precio de operadores y ellos cargan su comisión al cliente, donde por alojamiento tienen comisión del 10%.

Existen otras estrategias que llevan a cabo en esta variable, por ejemplo, en alimentos y bebidas con un paquete para 10 personas se proporciona el 50% de descuento en el chofer y guía respecto a alimentos. Con más de 10 personas tienen alimentación para una persona gratis. Mientras que el walk in, es un cliente en general que llega a la hostería, no consta en ningún segmento y está enfocado en la publicidad a nivel nacional.

Promoción o Comunicación:

En Santa Bárbara Hostería, existen un grupo de estrategias promocionales que tienen como finalidad que el servicio llegue y sea del agrado de todos los visitantes. Se cuenta con un plan de marketing y ventas, existe un material impreso con información de paquetes turísticos, de promociones en feriados e información general. Se puede encontrar información en las redes sociales como: Facebook, Instagram, Twitter y Trip Advisor. Además, se cuenta con una página web con información acerca del lugar y los servicios que ofrece, esta no posee el servicio de reservas online.

La hostería también utiliza otros medios como posee periódicos y redes sociales donde publica sus planes en fechas determinadas como feriados y otras. Posee alianzas con tarjetas de crédito VISA, Diners y Pacific Card, quienes publican en sus medios digitales e impresos. Cuenta con plan audiovisual a través de la radio en ciertas épocas del año, por medio de televisión nacional únicamente en eventos grandes y de reconocimiento como fue Miss Ecuador. Además, posee una alianza pública – privada, la cual se está pactando con el Municipio de Gualaceo y otras empresas turísticas del mismo cantón, donde se trata de promocionar el turismo de Gualaceo en la televisión nacional, radio y material impreso como periódicos durante el año.

3.8 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

Los competidores ya existentes, se ven amenazados por la introducción en el mercado de nuevas o empresas establecidas con el mismo objetivo. Debido a esto, las empresas existentes deben diseñar e implementar estrategias para mantenerse en el mercado y seguir posicionados. Los responsables de la hostería deben identificar las nuevas empresas que pueden entrar al mismo mercado con el fin de estudiar sus estrategias y poder aprovechar las debilidades y oportunidades que se presentan.

La Hacienda Uzhpud es el competidor directo que posee la hostería, aunque no está ubicada en Gualaceo (15 Km de Gualaceo), pues posee una infraestructura similar y ciertos servicios iguales. Esta tiene como debilidad que desde que cerraron en marzo de 2015 no fue abierta por sus dueños si no que fue alquilada por el Grupo Proaño de Quito y abrieron nuevamente en noviembre de 2015. Al ser alquilada deben aumentar sus precios para pagar el alquiler de dicha hostería y mantener un margen de ganancias.

Su principal competencia indirecta es Arhana Hostería y Parque Acuático Planeta Azul. Es indirecta ya que Planeta Azul es un parque de diversiones que últimamente fue adecuado con habitaciones, pero no tiene punto de comparación con los productos que ofrece la hostería. Arhana de igual manera es un hotel más que una hostería ya que no cuenta con espacios recreacionales, su infraestructura es diferente al igual que sus productos o servicios. En resumen, se convierten en competencia porque rompen precios y afectan así al mercado.

Poder de negociación de los proveedores

La hostería debe poseer un listado de proveedores diversificados con el objetivo de poder negociar los precios y adquirir las mejores ofertas teniendo en cuenta la calidad, cantidad y costo.

A pesar de que la hostería es un cliente importante, no cuenta con un fuerte poder de negociación, sus ofertas poseen diferentes precios frente a otros, pero no es significativo el descuento. La siguiente tabla muestra algunos de los diferentes proveedores de acuerdo a la clasificación de productos.

Tabla 16: Proveedores

RUC	Proveedor	Producto
0102710084001	Wilson Baculima	Cárnicos
1790319857001	Pronaca	
0100340449001	Italimentos	
0190311724001	Megalimpio	Suministros de Limpieza
0102566312001	Jaqueline Pesantez	
0104641220001	Ramón Pineda	Mariscos
0190345386001	Jorge Martínez	
0190170624001	Cuencialicor	Bebidas Alcohólicas
0100932334001	Licorera del Austro	
0103974655001	Cosecha 93	

Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes

La hostería debe diversificar el mercado para no solo depender de los clientes nacionales. Es necesario mantener garantías en los servicios que se ofrecen para lograr la mayor fidelidad y lealtad de los clientes. En lo que respecta a turista nacional, el mayor porcentaje de clientes está en la región de la Costa. Aproximadamente, el 60% es de Guayaquil, el 30% de Machala, el 10% está dividido entre Loja, Cuenca, Quito, entre otros.

Con respecto al turista extranjero, existen operadores como Metropolitan, Travel Ecuador, South American, entre otros, con los que se fidelizan contratos durante un año, con paquetes fijados en el contrato, ya que mediante estos contratos existe un flujo constante de turistas extranjeros.

Los eventos son el área más competitiva, ya que en la ciudad de Cuenca existen muchos locales como Quinta Lucrecia, Jardines de San Joaquín, que tienen un entorno y servicio similar a la hostería, lo que indica que el precio es el único referente en esta área. Un caso diferente es Planeta Azul que ofrece eventos, en el caso de este es competitivo únicamente por el precio.

En tal sentido, la hostería cuenta con estrategias, las cuales se cambian todos los meses, pues como se menciona anteriormente, en la región existen mucha competencia, no obstante, Santa Bárbara Hostería cuentan con gran experiencia en esta área ya que tienen varios años trabajando, por lo que finalmente en la decisión final del cliente influye el precio porque el producto es similar. En cuanto a esto, la hostería tiene como premisa que al cliente no se le ofrece un producto si no una experiencia, la cual puede ser una fogata en familia, la experiencia de competir en un Polaris o una cabalgata, entre otras.

Finalmente, para brindar garantías en los servicios brindados, el personal cuenta con capacitaciones y auditorías de sus procesos, ya que la hostería cuenta con el Certificado de Calidad Q, el cual permite garantizar el servicio al cliente. El Certificado de Calidad Q garantiza la calidad, seguridad y salud laboral y prácticas amigables con el medio ambiente.

Amenaza de productos y servicios sustitutivos

En la hostería, para poder disminuir el efecto de servicios sustitutivos, se debe tener una variada oferta de servicios que mantengan la satisfacción del cliente y no tener que buscar los servicios deseados por los huéspedes en otras hosterías.

Para mantener variado la oferta de servicios al cliente y a gusto con el servicio, se realizan encuestas de satisfacción personal que permitan mejorar los servicios, los cuales son evaluados y corregidos. Como productos sustitutos se ofrecen diferentes eventos, que no necesariamente incluye el servicio de hospedaje, pero se cobra por utilizar la instalación, así como por los alimentos y bebidas que se ofertan.

Rivalidad entre los competidores

En la actualidad no existe una significativa rivalidad con los competidores, la que más influencia tiene en el ámbito competitivo es la Hacienda Uzhupud, la cual cuenta con una infraestructura y tipos de productos similares, excepto por los precios de esta que son más elevados. Por lo demás, se puede apreciar que Santa Bárbara Hostería, Parque Acuático Planeta Azul y Arhana Hostería que poseen infraestructura, tipos de servicios o productos y target de mercado diferentes, están unidos para realizar una alianza con el Municipio de Gualaceo para promover el turismo del cantón; y mediante esta estrategia, aprovechar para atraer diferentes nichos de mercado a cada una de las empresas.

3.9 Análisis FODA

Después de realizar un análisis a través de la información obtenida sobre Santa Bárbara Hostería y sector turístico y hotelero en la región, se procede a la elaboración de la Matriz FODA, donde se realiza un cruce entre los factores detectados. A continuación, se muestran los elementos identificados:

Fortalezas

- Presencia de recursos turísticos naturales en la zona donde se ubica la hostería.
- Presencia de la ruta Santa Bárbara: Gualaceo, Chordeleg y Sigsig donde se encuentra la hostería.
- Hermosa arquitectura y tradiciones de la región.
- Enfoque hacia lograr la satisfacción del cliente en la hostería.
- Ubicación de la hostería.

Debilidades

- Poco conocimiento de los turistas extranjeros del lugar.
- Insuficiente publicidad en Internet de la hostería.
- Alto tráfico vehicular en la región los feriados y fines de semana.
- Práctica de modelos de gestión tradicionales.
- Poco presupuesto en el municipio para destinar al sector turístico.

Oportunidades

- Campaña promocional del turismo: ALL YOU NEED IS ECUADOR.
- Construcción de la vía Limón Indanza – Gualaceo como vía de primer orden.
- Crecientes inversiones del gobierno ecuatoriano en el sector turístico.
- Estabilidad económica y política del cantón.

- Aumento de la demanda turística debido a las nuevas alternativas turísticas de la región.

Amenazas

- Aumento de la oferta turística en Cuenca.
- Alta competencia de lugares con características afines al sitio donde se encuentra la hostería.
- Poca cultura ambiental de los turistas que lleguen a la hostería.
- Cambios constantes en la economía mundial.
- Disminución de los precios del petróleo.

Seguidamente se muestra la interacción de los factores FODA, a través de la Matriz FODA, los resultados de la misma se registran a continuación:

Tabla 17: Matriz FODA

MATRIZ FODA		Oportunidades					T	Amenazas					T	Total
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
Fortalezas	F1	X	X	X	X	X	5X	X	X				2X	7X
	F2	X	X	X	X	X	5X	X	X				2X	7X
	F3	X	X	X	X	X	5X	X	X	X			3X	8X
	F4	X				X	2X		X				1X	3X
	F5		X		X	X	3X	X	X				2X	5X
Total	T	4X	4X	3X	4X	5X		4X	5X	1X	-	-		
Debilidades	D1	X	X	X		X	4X		X				1X	5X
	D2	X		X		X	3X		X				1X	4X
	D3		X			X	2X						-	2X
	D4	X			X	X	3X		X		X		2X	5X
	D5	X	X	X	X	X	5X				X	X	2X	7X
Total	T	4X	3X	3X	2X	5X		-	3X	-	2X	1X		
Total		-	1X	-	2X	-		4X	2X	1X	2X	1X		

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: (Matriz Foda, 2010)

El análisis estratégico mediante la interacción de los factores en la matriz FODA, se puede llegar a la conclusión que, si sustenta el aumento de la oferta turística en Cuenca, teniendo en cuenta el poco presupuesto en el municipio para destinar al sector turístico, no podrá utilizarse la fortaleza de la hermosa arquitectura y tradiciones de la región, para aprovechar la estabilidad económica y política del cantón.

Capítulo IV: Diseño de las estrategias competitivas

4.1 Diseño estrategias competitivas

4.1.1 Diseño estrategias competitivas de Porter

El diseño de estrategias competitivas es fundamental para el desarrollo de cualquier empresa, y más aún cuando se aprecia un mercado competitivo que lucha por subsistir. Han sido muchos los autores que han enfatizado en el diseño de estrategias competitivas, sin embargo, las que más se analizan son las propuestas por Porter en su libro *Estrategia Competitiva*. Las cuales se enuncian a continuación: (Porter, 2008)

El liderazgo en costos totales bajos: consiste en controlar los costos siendo estos cada vez más bajos comparados con los de la competencia, sin descuidar la calidad, el servicio ni los estándares de producción. Los costos más bajos implican seguir obteniendo buenos rendimientos con márgenes de utilidades.

En tal sentido, Santa Bárbara Hostería debe concentrarse en un segmento limitado de proveedores superando a sus rivales, adquiriendo productos a un costo más bajo que la competencia. De esta manera sus productos y servicios generarían mayor utilidad.

La diferenciación: consiste en agregarle al producto o servicio un elemento distintivo que sea percibido como único en el sector. La diferenciación es considerada como la barrera protectora de cara a la competencia, debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Santa Bárbara Hostería debe basarse en brindar servicios únicos, que sean del agrado y admiración de los clientes, aplicando métodos distintivos en la oferta y con reconocimiento en el mercado.

El enfoque: consiste en enfocarse en un grupo específico de clientes, en un segmento delimitado de productos o en un mercado geográfico determinado. Su propósito es que la empresa esté en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido de manera más eficiente que los competidores más reconocidos.

En correspondencia con esta estrategia, Santa Bárbara Hostería debe trabajar en base al enfoque de un tipo de cliente específico, como es el caso del turismo rural, aprovechando las bondades que brinda su entorno con ofertas encauzadas al cumplimiento de sus expectativas.

4.2 Diseño de las estrategias en las diferentes áreas

Para el diseño de estrategias competitivas lo primero es tener definidos los objetivos estratégicos por áreas que respondan al objetivo estratégico de la empresa, el cual debe responder a la razón social, así como a su misión y visión.

Objetivo Estratégico General: Posicionar a Santa Bárbara Hostería, como una empresa competitiva que brinde una estancia agradable, donde el visitante disfrute de la comodidad, calidez y diversión, ofreciendo servicios distintivos donde prime la calidad, con un personal preparado, motivado y comprometido.

Para dar respuesta al objetivo estratégico general es importante desagregarlo en objetivos específicos que respondan a las principales áreas de la hostería, dichas áreas son:

- Marketing
- Recursos Humanos
- Producción y Servicios
- Económica Financiera

Tabla 18: Objetivos estratégicos por Áreas.

ÁREAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
Marketing	Incrementar la participación de Santa Bárbara Hostería en el mercado turístico mediante un plan de marketing que permita dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa para mejorar la aceptación de los clientes.
Recursos Humanos	Reforzar las capacidades laborales del personal mediante capacitaciones, con el propósito de gestionar el conocimiento de capital humano de la hostería que garantice la correcta ejecución de sus funciones, responsabilidades y competencias propias a cada puesto de trabajo.
Producción y Servicios	Brindar un servicio de calidad que satisfaga las expectativas y necesidades de los clientes.
Económica Financiera	Mejorar la capacidad de gestión económica financiera sustentado en un adecuado manejo de la información que permita la correcta toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Para dar cumplimiento al objetivo estratégico general es importante realizar una desagregación de objetivos estratégicos en base a los cuales se diseñarán estrategias y posteriores acciones para darle cumplimiento.

Tabla 19: Área de Marketing

Objetivo General	Área	Objetivo Estratégico Competitivo	Estrategia Competitiva	Tácticas	Responsable	Indicador Cumplimiento	Tiempo de Ejecución
Posicionar a Santa Bárbara Hostería, como una empresa competitiva que brinde una estancia agradable, donde el visitante disfrute de la comodidad, calidez y diversión, ofreciendo servicios distintivos donde prime la calidad, con un personal preparado, motivado y comprometido.	Marketing	Incrementar la participación de Santa Bárbara Hostería en el mercado turístico mediante un plan de marketing que permita dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa para mejorar la aceptación de los clientes.	1. Captar clientes potenciales tanto en el mercado regional, nacional como internacional.	Establecimiento de una base de datos de los clientes potenciales para implementar líneas de comunicación.	Especialista de marketing	Base de datos lista de clientes potenciales	21 días
				Aplicación de tarifas especiales para clientes fieles.		Tarifas especiales definidas en base a la fidelidad de clientes	7 días
			2. Ampliar la gama de productos y servicios ofertados por Santa Bárbara Hostería con precios competitivos.	Creación de nuevos productos y servicios para alcanzar otros segmentos.	Especialista de marketing	Portafolio de nuevos productos y servicios	14 días
				El cobro a los clientes por el consumo real.		Estudio de satisfacción del cliente	30 días
				Establecimiento de un precio base.		Precio directo determinado	7 días
				Ofrecimiento de productos y servicios personalizados o sustitutos de acuerdo a las preferencias de los clientes.		Estudio de preferencias en base a diferentes criterios	7 días

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: Área de Recursos humanos

Objetivo General	Área	Objetivo Estratégico Competitivo	Estrategia Competitiva	Tácticas	Responsable	Indicador Cumplimiento	Tiempo de Ejecución
Posicionar a Santa Bárbara Hostería, como una empresa competitiva que brinde una estancia agradable, donde el visitante disfrute de la comodidad, calidez y diversión, ofreciendo servicios distintivos donde prime la calidad, con un personal preparado, motivado y comprometido.	Recursos Humanos	Reforzar las capacidades laborales del personal mediante capacitaciones, con el propósito de gestionar el conocimiento de capital humano de la hostería que garantice la correcta ejecución de sus funciones, responsabilidades y competencias propias a cada puesto de trabajo.	1. Definir un plan de capacitación para hacer que el recurso humano sea más competitivo y eficiente.	Identificación de centros o empresas que brinden capacitación y asesoría para el sector turístico y hotelero.	Especialista de Recursos Humanos	Número de centros identificados	14 días
				Realización de varias cotizaciones para definir qué empresa contratar para los servicios de capacitación.		Número de cotizaciones realizadas	14 días
				Firma de contratos con las acciones de capacitación y planificaciones de personal y tiempo.		Cantidad de acciones de capacitación	7 días
			2. Establecer un manual de funciones que se ajuste a los puestos por áreas para lograr un mejor desempeño laboral.	Levantamiento de procesos por áreas con el propósito de determinar las tareas por cada trabajador y sus responsabilidades.	Especialista de Recursos Humanos	Procesos levantados por área	30 días
				Evaluación de los procesos y responsabilidades para ver si se ajustan las tareas asignadas y si no proponer cambios correctivos.		Informe de evaluación de calidad de los procesos	14 días
				Aprobación de un manual de funciones que especifique las responsabilidades por roles y áreas que sea de conocimiento de todos los trabajadores.		Informe de evaluación de calidad del manual de funciones	7 días

Objetivo General	Área	Objetivo Estratégico Competitivo	Estrategia Competitiva	Tácticas	Responsable	Indicador Cumplimiento	Tiempo de Ejecución
			3. Establecer incentivos al personal para fomentar un adecuado desempeño, compromiso y productividad.	Implementación de políticas de pagos por resultados a trabajadores destacados.	Especialista de Recursos Humanos	Definición de políticas	21 días
				Estímulo a trabajadores dando la posibilidad de disfrutar de las instalaciones de la hostería con la familia en etapas vacacionales.		Evaluación de trabajadores	7 días
				Entrega de canastas navideñas a los trabajadores en navidad.		Implementación de políticas de estímulo a trabajadores	7 días
				Realización de una cena de fin de año con todos los trabajadores y familiares.			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Área de Protección y Servicios

Objetivo General	Área	Objetivo Estratégico Competitivo	Estrategia Competitiva	Tácticas	Responsable	Indicador Cumplimiento	Tiempo de Ejecución			
Posicionar a Santa Bárbara Hostería, como una empresa competitiva que brinde una estancia agradable, donde el visitante disfrute de la comodidad, calidez y diversión, ofreciendo servicios distintivos donde prime la calidad, con un personal preparado, motivado y comprometido.	Producción y Servicios	Brindar un servicio de calidad que satisfaga las expectativas y necesidades de los clientes, enfocado hacia la mejora de los procesos.	1. Ampliación de la gama de productos y servicios ofertados con presencia de precios competitivos.	Estudio de mercado para identificar nuevos servicios que se puedan ofertar y que sean del agrado de los clientes.	Especialista comercial	Implementación de nuevos servicios	30 días			
				Evaluación de productos o servicios que se ajustan para ser implementados en la hostería.		Medición de calidad del producto o servicio	7 días			
				Análisis de los precios para determinar si es factible su implementación, así como su accesibilidad y competitividad.		Informe de estudio de precios	14 días			
						2. Definir alianzas y convenios con proveedores que garanticen la calidad de los productos adquiridos.	Firma contratos con proveedores responsables que suministren productos frescos, a buen precio y calidad certificada.	Especialista comercial	Contratos firmados	7 días
							3. Definir alianzas con grupos artísticos para promover la cultura regional.		Contratación de personal con formación artística para brindar shows en noches de recreación.	Disponibilidad de personal
									Realización de charlas sobre la cultura de la región.	Incremento de la participación de clientes

Objetivo General	Área	Objetivo Estratégico Competitivo	Estrategia Competitiva	Tácticas	Responsable	Indicador Cumplimiento	Tiempo de Ejecución
				Enseña de bailes tradicionales a los turistas que visiten la hostería.		Incremento de la participación de clientes	30 días

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Área Financiera

Objetivo General	Área	Objetivo Estratégico Competitivo	Estrategia Competitiva	Tácticas	Responsable	Indicador Cumplimiento	Tiempo de Ejecución
Posicionar a Santa Bárbara Hostería, como una empresa competitiva que brinde una estancia agradable, donde el visitante disfrute de la comodidad, calidez y diversión, ofreciendo servicios distintivos donde prime la calidad, con un personal preparado, motivado y comprometido.	Financiera	Mejorar la capacidad de gestión económica financiera sustentado en un adecuado manejo de la información que permita la correcta toma de decisiones.	1. Buscar asesoramiento financiero para guiar la gestión y la toma de decisiones con el fin de fortalecer el crecimiento económico de la hostería.	Contratación de servicios de asesorías en temas de gestión económica y empresarial.	Especialista económico financiero	Contrato firmado de asesoramiento interno	7 días
				Uso de herramientas administrativas y financieras para gestionar la información.		Informe emitido por los asesores para la correcta aplicación de herramientas administrativas	7 días
				Implementación de políticas de auditoría interna para evaluar el proceso contable financiero.		Informe de auditoría realizada a la aplicación de normas de control	7 días
			2. Adquirir un programa contable para el registro de las operaciones.	Evaluación de los distintos softwares contables utilizados en el sector turístico y hotelero para el registro y control de la información económica.	Gerente General	Informe de la evaluación de los softwares a ser adquiridos	14 días
				Realización de distintas cotizaciones en el mercado para adquirir el software.		Selección de software	7 días
				Adquisición del software contable y capacitar el personal del área para su utilización.		Adquisición de software	7 días

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Presupuesto para la aplicación de estrategias

La implementación de estrategias para garantizar una posición significativa que incida en los índices de competitividad empresarial, demandan la inversión de una serie de gastos. Primeramente, es precisa la adquisición de un software de gestión con funcionalidades que incluya el registro y control de sus operaciones económicas, base de datos de sus clientes, trabajadores y de la empresa en general. También debe presupuestarse una partida para gastos por concepto de asesorías y capacitaciones en temas de gestión empresarial y formación hotelera para ofertar servicios de calidad. Además, es necesaria la contratación de personal con formación artística y cultural para el desarrollo de actividades de esta índole.

La siguiente tabla muestra un presupuesto tentativo de gastos para ejecutar algunas de las estrategias definidas que requieren financiamiento.

Tabla 23: Presupuesto tentativo de gastos

Presupuesto de Gastos	
Partidas	Costo USD
Software de gestión	25000,00
Asesorías y capacitación	1200,00
Contratación de personal con formación artística y cultural	400,00
Implementación de políticas de pagos por resultados	600,00
Otros gastos por imprevistos	300,00
Total	27500,00

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

- Los referentes teóricos abordados en el marco teórico conceptual acerca de la investigación, muestran la importancia de la utilización de conceptos y definiciones para diagnosticar el sector hotelero y formular estrategias competitivas.
- Con el desarrollo de la investigación, se pudo concertar que Santa Bárbara Hostería presenta debilidades administrativas que debe superar para disminuir las falencias y problemas que presenta su gestión.
- El diseño de estrategias competitivas permitirá realzar el prestigio y posición en el sector turístico y hotelero de Santa Bárbara Hostería.

Recomendaciones

- Presentar los resultados que se obtuvieron en la presente investigación a la dirección de Santa Bárbara Hostería para que sirva de base para la toma de decisiones.
- Diseñar un plan de marketing enfocado a lograr el posicionamiento de la hostería del mercado del sector hotelero.
- Aplicar las acciones propuestas para cumplir las estrategias competitivas definidas por cada una de las áreas de la hostería.

Referencias bibliográficas

- Albert , M. (2007). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Altes, C. (2006). *El turismo en América Latina y el Caribe y la Experiencia de BID, Paper Series ENV-14*. México: Paper series.
- Benítez del Rosario, J. M. (2010). *La calidad del servicio en la industria hotelera*. España.
- Boullón, R. (2010). *Planificación del espacio turístico*. Mexico D.F: Trillas. 5 ta edicion.
Obtenido de sitio web: <https://dedona.files.wordpress.com>
- Chandler, A. (2011). *Estrategia y Estructura*. México: Mc Graw Hill.
- Consellería de Turismo, Cultura y Deporte. (Septiembre de 2011). El turismo de sol y playa en la comunidad valenciana. *Generalidad Valenciana*, 3. Obtenido de sitio web de Conselleria de Turismo, Cultura y Deporte .
- De la Vega Castillo, M. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro turístico en la comunidad de Cuajara, cantón ibarra, provincia de Imbabura*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. Unión Europea.
- Guereña, A. (2004). Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones Socias del. *Indeco*, 36.
- Hall , M., & Sharples, L. (2011). *Food Turism*. Neva York: Haworth Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

HOTEL LINK SOLUTIONS ECUADOR. (2016). *Santa Bárbara Hostería*. Obtenido de <http://santabarbarahosteria.com.ec/es>

Informe Anual del turismo en Andalucía. (2012). *Tipologías Turísticas*. Andalucía: Inédito.

Janny Castro, J. (2005). *Investigación integral de mercados*. Colombia: Mc Graw Hill.

Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Krapk, & Hunziker. (1942). *Fundamentos de la Teoría General del Turismo*. Zurich: Poligraphischer Verlag.

La Barra. (2013). El sector hotelero en Ecuador oportunidades de crecimiento. *La Barra*.

Lafraya, S. (1992). *Turismo Rural y Naturaleza*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Larousse. (2016). *Bienvenidos a la casa Larousse*. Obtenido de <http://www.larousse.es/index.php>

López, J. L. (2010). *Métodos e hipótesis científicas*. México: McGraw Hill.

Mangano. (2005). *El turismo en los espacios naturales protegidos*. Barcelona: Universitat de Girona.

Matriz Foda. (24 de Febrero de 2010). *Matriz Foda*. Recuperado el 1 de Febrero de 2016, de www.matrizfoda.com: <http://www.matrizfoda.com/>

Medlik, B. y. (1981). *Tourism: past, present and future*. Londres: Heinemann.

Ministerio del Turismo. (2007). *PLANDETUR 2020*. Ecuador.

Organizacion Mundial del Turismo. (2002). *Turismo, desarrollo rural y sostenibilidad*. Jaen: Madrid.

Organizacion Mundial del Turismo. (2008). *Cuenta satélite de turismo conceptual, 2008*.
Obtenido de sitio web de Estadísticas y Cuenta Satélite de Turismo:
<http://unstats.un.org/>

Pagot, M. (2010). *Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de investigación*. madrid, España: Prana.

Pazmiño, P. (2011). “*MODALIDADES TURÍSTICAS PERMITIDAS SEGÚN EL REGLAMENTO ESPECIAL DE TURISMO EN ÁREAS PROTEGIDAS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE GESTIÓN TURÍSTICA EN EL PARQUE NACIONAL COTOPAXI PERIODO DE JUNIO – NOVIEMBRE 2010*”. Ambato: Inedito.

Pérez, M. H. (2003). *La guía del ecoturismo*. Barcelona: Mundi Prensa.

Porter, M. E. (2008). *Estrategias Competitivas. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Rosero Polanco, J. (2015). *Incidencia de un plan estratégico para potenciar el desarrollo corporativo de una empresa del sector hotelero ubicado en la ciudad de Quito: Caso Hotel Capital INN*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Ruíz, R. (2009). *El método científico y sus etapas*. México: CECSA.

Salvá, P. (1990). *El turismo en el desarrollo regional. Aportaciones y riesgos*. Madrid: Fondo Europeo de desarrollo regional.

Secretaria de Turismo Sector . (2012). *El Turismo cultural en México*. Mexico D.F: Centro de Estudios Superiores en Turismo. Cestur.

Silveira, A. (2010). *Integración de destinos turísticos*. La Habana: Inédito.

Trespalacios Gutiérrez, J. A., Vázquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Triana Morales, B. (2014). *Aplicación de estrategias*. La Habana.

Villalba , E. (2006). *Clasificación del Turismo*. México.

Apéndices

Imagen 1: Santa Bárbara hostería año 1983



Fuente: Santa Bárbara Hostería

Imagen 2: Santa Bárbara Hostería. Vista de la piscina



Fuente: Santa Bárbara Hostería

Imagen 3: Vista nocturna. Santa Bárbara Hostería



Fuente: Santa Bárbara Hostería

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de noviembre de 2015, conoció la petición del (los) estudiante(s) **Genaro Andrés Coellar León** con código(s) **48792.**, registrado(s) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR HOTELERO: CASO SANTA BARBARA HOSTERIA”** en la modalidad: Modelo de negocio y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial .-El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) a Ing. María Esthela Saquicela y como miembro del Tribunal Examinador a Ing. Benjamín Herrera Mora. De conformidad con el cronograma de la Unidad de Titulación el (los) peticionario(s) debe presentar su trabajo de titulación hasta el 11 de marzo de 2016.

Cuenca, 09 de noviembre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Cuenca, 04 de noviembre de 2015
Oficio: EA-742-2015-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por COELLAR LEON GENARO ANDRES, tema: "Estrategias Competitivas en el sector hotelero: Caso Santa Bárbara Hostería", informa que, informa que, este trabajo cuenta con la aceptación del Tribunal designado.

La Junta Académica considera que la documentación cumple con las normas legales y reglamentarias de la Universidad, por lo tanto pone en conocimiento del Consejo de Facultad y sugiere su aprobación

Atentamente,

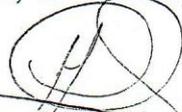


ING. MARIA JOSE GONZALEZ
Presidente de la Junta de Administración

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "*Estrategias Competitivas en el sector hotelero: Caso Santa Bárbara Hostería*", presentado por el estudiante **Coellar León Genaro Andrés**, con código **48792**, para el día **MARTES, 27 DE OCTUBRE DE 2015, A LAS 21:00.**

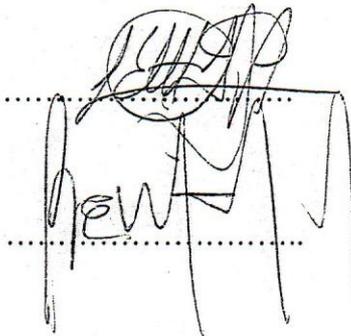
Cuenca, 26 de octubre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. María Esthela Saquicela

Ing. Benjamín Herrera Mora





ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Genaro Andrés Coellar León
Código: 48792
- 1.2 Director sugerido: Ing. María Esthela Saquicela
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.5 Título propuesto. (Modelo de Negocio) "Estrategias competitivas en el sector hotelero: Caso Santa Bárbara Hostería".
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Modificar el capítulo IV; en donde debe incluir la propuesta estratégica. Numerar correctamente los capítulos e incluir la aplicación o ejecución de la investigación en el capítulo

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones:

1.6.4 No aceptado

- Justificación:

Tribunal

.....
Ing. María Esthela Saquicela

.....
Sr. Genaro Coellar León

.....
Ing. Benjamín Herrera Mora

.....
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Genaro Andrés Coellar León
Código 48792
- 1.2 Director sugerido: Ing. María Esthela Saquicela Aguilar
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: (Modelo de negocio) "Estrategias competitivas en el sector hotelero: caso Santa Bárbara Hostería".
- 1.5 Revisores (tribunal): Ing. Benjamín Herrera Mora.
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?				
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?				
3. ¿Es conciso?				
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?				
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo				
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?				
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?				
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?				
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?				
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?				
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?				

Cuenca, 22 de octubre de 2015
Oficio: EA-721-2015-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por COELLAR LEON GENARO ANDRES, tema: "Estrategias Competitivas en el sector hotelero: Caso Santa Bárbara Hostería", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la Guía de la Unidad de Titulación Especial de la carrera de Administración de Empresas.

Tutor sugerido: María Esthela Saquicela

Tribunal sugerido: Benjamín Herrera

Atentamente,



ING. MARIA JOSE GONZALEZ
Presidente de la Junta de Administración



Cuenca, 04 de noviembre del 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Su despacho

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente yo Genaro Andrés Coellar León con código 48792, estudiante de la escuela de Administración de Empresas de la facultad de Ciencias de la Administración, solicito a usted me apruebe el diseño de tesis de grado titulado: "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR HOTELERO: CASO SANTA BÁRBARA HOSTERÍA", previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Adjunto autorización.

Por la favorable acogida a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Genaro Coellar León

48792



Cuenca, 04 de noviembre del 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Su despacho

Estimado Señor Decano:

Reciba un cordial saludo, le comunico que el Señor Genaro Andrés Coellar León realizó las modificaciones a su protocolo de tesis "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR HOTELERO: CASO SANTA BÁRBARA HOSTERÍA", las cuales fueron sugeridas por el tribunal asignado.

Atentamente,

Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

Directora de Tesis



Gualaceo, 23 de octubre del 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Su Despacho

De mis consideraciones

Yo, Genaro Mauricio Coellar Lituma GERENTE PROPIETARIO DE SANTA BÁRBARA HOSTERÍA, autorizo a Genaro Andrés Coellar León con cedula de identidad N° 010458330-7 a que realice el trabajo de titulación denominado "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR HOTELERO: CASO SANTA BARBARA HOSTERÍA".

Sin otro particular me suscribo de usted.

ATENTAMENTE

Sr. Genaro Coellar Lituma

C.I.: 010217248-3



Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

Título:

Estrategias competitivas en el sector hotelero: Caso Santa Bárbara Hostería

Estudiante:

Genaro Andrés Coellar León

Director Sugerido:

Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

Cuenca – Ecuador

2015



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. DATOS GENERALES:

1.1. Nombre del estudiante: Coellar León Genaro Andrés

1.1.1. Código: 48792

1.1.2. Contacto:

- Teléfono fijo: 2-459-218

- Teléfono móvil: 0998-061-863

- Correo electrónico: genaroc-23@hotmail.com

1.2. Director sugerido: Saquicela Aguilar María Esthela Ingeniera

1.2.1. Contacto:

- Teléfono fijo: 4-012-353

- Teléfono móvil: 0999-177-905

- Correo electrónico: esaquicela@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: no aplica.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor metodológico: Guevara Toledo Carlos Wilfrido Ingeniero

1.4.1. Contacto:

- Teléfono fijo: 2-800-862

- Teléfono móvil: 0999-290-759

- Correo electrónico: cguevara@uazuay.edu.ec

1.5. Tribunal designado: Herrera Mora Benjamín Ingeniero

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la carrera:

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99

1.7.2. Tipo de trabajo: a) Modelo de Negocio

b) Investigación Formativa

1.8. Área de estudio: Administración

Planificación Estratégica

1.9. Título propuesto: Estrategias competitivas en el sector hotelero: caso Santa

Bárbara Hostería.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto: nuevo.

2. CONTENIDO:

2.1. Motivación de la investigación:

En el sector hotelero de la provincia del Azuay se están generando ciertos factores negativos que están perjudicando a las empresas tanto en su desarrollo como en sus utilidades. Por lo que se requiere realizar estrategias competitivas que permita conocer a la empresa su macro entorno y estructurarla de acuerdo a sus nuevos objetivos planteados.

2.2. Problemática:

La empresa está situada en un mercado competitivo y exigente dentro de la provincia del Azuay, el mismo obliga a la entidad aplicar estándares de calidad que permitirán a la empresa distinguirse por su servicio. A pesar de dicha aplicación no es suficiente, debido a ciertos factores negativos que no están bien controlados por el estado como exceso de competidores y sustitutos. Las empresas necesitan implementar técnicas administrativas que permitan generar estrategias para poder marcar su target de mercado y posicionarse nuevamente, además combatir contra las barreras actuales que obstaculizan el desarrollo de la empresa.

2.3. Pregunta de investigación:

- ¿Por qué es necesario generar estrategias competitivas en una empresa?
- ¿Cuáles serían las ventajas para Santa Bárbara Hostería al aplicar dichas estrategias?

2.4. Resumen:

El presente trabajo tiene por objeto construir una ventaja competitiva mediante estrategias competitivas en la empresa Santa Bárbara Hostería, debido al gran problema que enfrenta hoy en día el sector hotelero en la provincia del Azuay, para lo cual empezaremos por identificar el problema por el que está pasando el sector hotelero y específicamente la empresa a la cual va dirigida la investigación.

Una vez concluido la problemática se procede a realizar una investigación conceptual de la metodología a utilizarse. Por consiguiente se describe toda la metodología y las técnicas que servirán para obtener un análisis de la empresa tanto interno como externo.



UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO

Finalmente con toda la información obtenida de la investigación se diseñaran las estrategias que como resultado deberán encaminar a la empresa hacia el objetivo trazado.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

La globalización ha ocasionado un incremento en los estándares de calidad, competencia agresiva, una demanda exigente, y un incremento en el número de competidores, provocando una reducción en los márgenes de utilidad de las empresas dentro del sector hotelero en la que se desenvuelven, es por ello que actualmente las empresas deben cumplir con procesos más exigentes, crear estrategias agresivas que les permita tener ventaja competitiva sobre otras organizaciones y éxito corporativo, para obtener una ventaja competitiva se debe implementar estrategias competitivas basadas en técnicas de la administración.

En la actualidad el sector turístico según, Fernández (2011) se encuentra inmerso en un entorno cambiante, caracterizado por los avances tecnológicos, al aumento de la competencia global y a las consecuencias derivadas de la crisis económica mundial.

Ante estas circunstancias, las empresas turísticas se ven obligadas a diseñar estrategias de marketing y llevar a cabo planes estratégicos.

Las estrategias permiten a la empresa contar con acciones ofensivas o defensivas para obtener una posición defendible en el sector o industria. Fred (2003), definió a la dirección estratégica como la forma de encaminar a una empresa, definir su propio futuro y poder influir en actividades en lugar de solo responder.

Una empresa puede desarrollar una ventaja competitiva mediante una estrategia competitiva. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas (Porter, 2010). Es decir, la ventaja competitiva permite a la empresa estar un paso adelante de la competencia y medios de defensa contra los nuevos competidores y los servicios sustitutos que se generan; todo esto en base a estrategias que se plantean en base a objetivos. Según Chiavenato (2011), la planificación estratégica es un proceso que sirve para ejecutar y formular las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Para Santa Bárbara Hostería, que se encuentra en el sector hotelero es indispensable implementar las estrategias competitivas, para mejorar sus ingresos y tener una estructura sólida frente a sus competidores, a pesar de que la misma ha tenido un incremento en su demanda gracias a los cambios en la matriz productiva que incentiva el turismo en el país.

2.6. Hipótesis: no aplica.

2.7. Objetivo general:

Generar una ventaja competitiva mediante estrategias competitivas para la empresa Santa Bárbara Hostería.

2.8. Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Desarrollar la investigación del macro entorno del sector hotelero.
- Diseñar las estrategias competitivas para Santa Bárbara Hostería en base a los resultados obtenidos de la investigación.

2.9 Metodología:

Al presente estudio se suma una investigación descriptiva para especificar las propiedades, características y perfiles de la empresa, por cuanto se aplica una propuesta teórica a una empresa, con un enfoque cualitativo que nos permita profundizar en la investigación mediante entrevistas.

El método a utilizarse es deductivo, quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas siempre y cuando las premisas resulten verdaderas. El análisis inicia mediante la técnica del FODA, mediante el cual observamos sus fortalezas y oportunidades en el mercado y su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la empresa. Por siguiente se aplicará el método de las 5 fuerzas de Porter que nos permita profundizar el macro entorno de la empresa, mediante esta información precedemos a



UNIVERSIDAD DEL CAUCA

analizar el entorno de la empresa como competidores directos, futuros competidores y posibles sustitutos.

Nombre de la Técnica	¿A quién se aplica?	¿Para qué se aplica?
Entrevista	A expertos del sector hotelero y autoridades del Ministerio de Turismo	Para obtener información de la situación actual del sector hotelero.
	Propietarios o gerentes de las empresas del sector como: Hostería Dos Chorreras, Hostería Uzhupud, entre otros.	Para obtener información de las fuerzas competitivas.
Matriz FODA	Santa Bárbara Hostería	Obtener información de factores tanto internos (fortalezas - debilidades) como externos (oportunidades - amenazas) de la empresa.
5 Fuerzas de Porter	Santa Bárbara Hostería	Analizar el entorno macro de la empresa (competidores - sustitutos - futuros competidores) y con ello ciertos factores internos (clientes - proveedores).



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.10 Alcances y resultados esperados:

Al finalizar la investigación aplicando todos los conocimientos empleados se espera obtener un documento estructurado con el diseño de las estrategias competitivas para la empresa Santa Bárbara Hostería, dichas estrategias serán dirigidas para diferentes áreas de la empresa como administrativas, operativas, de ventas y marketing. Las estrategias diseñadas según objetivos planteados lograrán que la empresa obtenga una ventaja competitiva frente a cualquier barrera que se le presente, ya que fueron diseñadas en base a técnicas y métodos administrativas que según su aplicación permiten que se obtenga conocimientos de los factores internos y externos que la empresa necesita mejorar.

2.11 Supuestos y riesgos:

En el transcurso de la investigación pueden presentarse riesgos como no poder contar con toda información necesaria debido a la privacidad de la información por parte de las empresas.

2.12 Presupuesto:

Rubro - Denominación	Valor Total	Justificación
01- Suministros y Materiales	\$150,00	Trámites y desarrollo del tema de investigación.
02- Movilidad	\$300,00	Movilidad en auto propio (neumáticos y gasolina).
03- Viáticos	\$100,00	Alimentación entre otros.
04- Telefonía móvil	\$108,00	Comunicación con el tutor y entrevistas (internet,



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Conclusiones generales.

Recomendaciones.

Referencias bibliográficas.

2.15 Cronograma

Objetivos Específicos	Actividades	Resultados Esperados	Tiempo (semanas)
1. Analizar la situación actual de la empresa.	1.1. Realizar un análisis empresarial.	Obtener información global de la empresa y conocer su estructuración.	1 semana
	1.2. Realizar una matriz FODA.	Conocer factores internos y externos de la empresa.	3 semanas
2. Desarrollar la investigación del macro entorno del sector hotelero.	2.1. Implementar el método de las 5 fuerzas de Porter.	Obtener información del macro entorno de la empresa y conocer las fuerzas competitivas.	5 semanas
	2.2. Realizar entrevistas para el enfoque cualitativo.	Obtener los datos necesarios para marcar el target de mercado.	4 semanas
	2.3. Interpretación de los resultados.	Conocer los resultados	1 semana
3. Diseñar las estrategias competitivas para Santa Bárbara Hostería en base a los resultados obtenidos de la investigación.	3.1. Diseño e implementación de las estrategias.	Cumplir con el objetivo general mediante las estrategias implementadas.	7 semanas
TOTAL			21 semanas

2.16 Referencias

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (segunda edición). McGraw Hill.



UNIVERSIDAD DEL
ATLÁNTICO

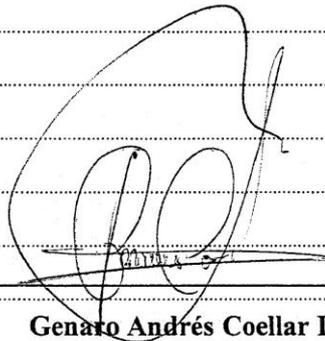
Fred R., D. (2003). Conceptos de administración estratégica (novena edición).
PEARSON EDUCACION, México, 2003.

Fernández, M. (2011). El análisis del entorno político y legal en el marco de la
planificación estratégica en el sector turístico y hotelero; Cuadernos De Gestión.

Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento
superior.

2.17 Anexos: no aplica.

2.18 Firmas de responsabilidad



Genaro Andrés Coellar León

2.19 Firma de responsabilidad



Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

Directora



2.20 Fecha de entrega:

Lunes, 26 de octubre de 2015

Area with horizontal dotted lines for writing.