



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Finanzas

**Diagnóstico sectorial de la actividad de servicios de alojamiento turístico del
Cantón Loja**

**Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del título de
Licenciada en Finanzas**

AUTORA:

María Eugenia Pugo Uchuari

DIRECTORA:

Ing. Andrea Judith Neira Paredes Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2024



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Neira Paredes Andrea Judith**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **Diagnóstico sectorial de la actividad de servicios de alojamiento turístico del Cantón Loja**, perteneciente al estudiante **MARIA EUGENIA PUGO UCHUARI**, con cédula de identidad N° **1150612784**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 29 de Febrero de 2024



firmado electrónicamente por:
ANDREA JUDITH NEIRA
PAREDES

F) -----

DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000440

Autoría

Yo, **María Eugenia Pugo Uchuari**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1150612784

Fecha: 22 de abril de 2024

Correo electrónico: maria.pugo@unl.edu.ec

Teléfono: 0994499660

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **María Eugenia Pugo Uchuari**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Diagnóstico sectorial de la actividad de servicios de alojamiento turístico del Cantón Loja**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Finanzas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la Ciudad de Loja, a los 22 días del mes de abril de dos mil veinticuatro.

Firma:

Autora: María Eugenia Pugo Uchuari

Cédula: 1150612784

Dirección: Barrio Bolonia

Fecha: 22 de abril de 2024

Correo electrónico: maria.pugo@unl.edu.ec

Teléfono: 0994499660

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora del Trabajo de Integración Curricular

Ing. Andrea Judith Neira Paredes, Mg. Sc.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de integración curricular a Dios por mantenerme con vida y por darme la sabiduría y fuerza necesaria para culminar este proyecto. A mi madre, por estar a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona. A mi hermano, cuñada y sobrina por confiar en mí, quererme y brindarme su apoyo constante. Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, han sido un motor fundamental en mi vida y han contribuido al logro de mis objetivos.

María Eugenia Pugo Uchuari

Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, y a toda la planta docente de la Carrera de Finanzas, quienes con sus enseñanzas han aportado y contribuido a mi formación profesional, lo que hoy se ve reflejado en este proyecto. A mis amigos, por las experiencias y aprendizajes compartidos durante nuestra vida universitaria. Y, de manera especial al invaluable acompañamiento de mi directora del Trabajo de Integración Curricular, Ing. Andrea Neira por su apoyo y orientación en la elaboración del mismo, así como a la Ing. Johanna Ochoa por su directrices y sugerencias en todo el proceso.

María Eugenia Pugo Uchuari

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	x
Índice de Anexos.....	xi
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
4.1. Antecedentes.....	6
4.1.1. Evidencia internacional.....	6
4.1.2. Evidencia regional	6
4.1.3. Evidencia nacional	7
4.2. Fundamentación conceptual	8
4.2.1. Diagnóstico	8
4.2.1.1. Proceso para realizar un diagnóstico.....	9
4.2.2. Diagnóstico sectorial.....	11
4.2.2.1. Sector económico	11
4.2.2.1.1. Clasificación de los sectores.....	12
4.2.2.2. Herramientas para el diagnóstico sectorial.....	12
4.2.2.2.1. Cinco Fuerzas de Porter.....	12
4.2.2.2.2. Análisis PESTEL.....	14
4.2.2.2.3. Cuadro de mando integral (CMI)	14
4.2.2.2.4. Análisis FODA.....	16
4.2.2.2.5. Modelo de las 7S de Mckinsey.....	16
4.2.2.2.6. Grupos de interés o stakeholders	18
4.2.3. Indicadores de gestión.....	18
4.2.3.1. Beneficios.....	19

4.2.3.2. Requisitos	19
4.2.4. Estadísticas o promedios de la industria	19
4.2.5. Cadena de valor.....	20
4.2.6. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).....	21
4.2.6.1. Clasificación nacional de actividades económicas.....	21
4.2.7. Sector de servicios	22
4.2.7.1. Sector hotelero.....	23
4.2.7.2. Factores de éxito.....	24
4.3. Fundamentación legal.....	25
4.3.1. Instituciones reguladoras	25
4.3.1.1. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	25
4.3.1.2. Ministerio de Turismo	25
4.3.1.3. Servicio de Acreditación Ecuatoriano.....	26
4.3.1.4. Servicio de Rentas Internas	27
4.3.2. Reglamento de alojamiento turístico del Ecuador	27
4.4. Marco histórico.....	28
4.4.1. Historia del sector hotelero	28
5. Metodología.....	30
5.1. Área de estudio.....	30
5.2. Enfoque de investigación	30
5.3. Alcance y tipo de investigación	30
5.3.1. Exploratoria.....	30
5.3.2. Descriptiva	30
5.3.3. De campo	30
5.4. Diseño de investigación	31
5.5. Métodos de investigación.....	31
5.5.1. Deductivo.....	31
5.5.2. Inductivo	31
5.5.3. Analítico.....	31
5.6. Técnicas de investigación	32
5.6.1. Observación	32
5.6.2. Encuesta	32
5.6.3. Investigación documental	32
5.7. Población.....	32

5.8. Procesamiento y análisis de datos.....	33
6. Resultados	35
6.1. Objetivo 1. Caracterizar la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial.	35
6.1.1. Particularidades de la actividad de servicios de alojamiento turístico.....	35
6.1.1.1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme.....	35
6.1.1.2. Servicios ofertados	35
6.1.1.3. Barreras de entrada al sector.	36
6.1.2. Representación del sector de alojamiento turístico en las estadísticas nacionales .	36
6.1.2.1. Clasificación de las empresas identificadas.	37
6.1.3. Cuantificación de los actores a nivel provincial y cantonal.....	37
6.1.3.1. Participación del sector en el mercado.....	37
6.1.3.2. Cuantificación y participación del sector hotelero en el cantón Loja.	39
6.1.3.3. Categorías hoteleras según el número de empresas cantonales.	39
6.1.4. Definición del perfil del cliente	41
6.1.4.1. Cuantificación.	42
6.2. Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja.	43
6.2.1. Factores clave de éxito del sector hotelero	43
6.2.2. Indicadores de desempeño financieros	45
6.2.3. Indicadores de desempeño no financieros	46
6.3. Objetivo 3. Determinar las estadísticas y los promedios de la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja con información primaria y secundaria.	49
6.3.1. Tabulación de resultados.....	49
6.3.1.1. Perspectiva clientes.	49
6.3.1.2. Perspectiva recursos humanos.....	50
6.3.1.3. Perspectiva procesos internos.....	51
6.3.1.4. Perspectiva financiera	52
6.3.2. Indicadores de gestión.....	57
6.3.2.1. Demanda.....	57
6.3.2.2. Publicidad.....	58
6.3.2.3. Capacidad, mantenimiento y renovación	59
6.3.2.4. Gestión financiera eficiente.....	60
7. Discusión	64

8. Conclusiones	67
9. Recomendaciones	68
10. Bibliografía	69
11. Anexos	74

Índice de Tablas

Tabla 1. Aspectos a medir en un diagnóstico	10
Tabla 2. Clasificación de las secciones económicas	22
Tabla 3. Clasificación de la actividad según la CIIU	35
Tabla 4. Servicios hoteleros y tipos de habitaciones	36
Tabla 5. Porcentaje de participación del sector hotelero en la provincia y cantón Loja	38
Tabla 6. Registro por establecimientos en la provincia de Loja	38
Tabla 7. Cuantificación de las empresas del sector a nivel cantonal	39
Tabla 8. Categorías del sector	40
Tabla 9. Porcentaje de participación según su categoría	41
Tabla 10. Cuantificación del cliente	42
Tabla 11. Factores clave de éxito para el sector hotelero	44
Tabla 12. Indicadores financieros	45
Tabla 13. Indicadores no financieros	46
Tabla 14. Matriz de factores claves de éxito e indicadores financieros y no financieros	47
Tabla 15. Estadísticas y promedios de la perspectiva clientes	49
Tabla 16. Estadísticas y promedios de la perspectiva recursos humanos	50
Tabla 17. Estadísticas y promedios de la perspectiva procesos internos	51
Tabla 18. Estadísticas y promedios de la perspectiva financiera	52
Tabla 19. Estadísticas y promedios de la perspectiva financiera	53
Tabla 20. Resumen de estadísticas y promedios del sector	54
Tabla 21. Resumen de las estadísticas y promedios de los indicadores financieros y no financieros	63

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	13
Figura 2. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral	15
Figura 3. Matriz FODA	16

Figura 4. Modelo de las 7S de Mckinsey	17
Figura 5. Stakeholders.....	18
Figura 6. Cadena de valor	20
Figura 7. Estructura jerárquica CIIU.....	21
Figura 8. Tamaño de empresa	37
Figura 9. Servicios complementarios	55
Figura 10. Perfil de huéspedes	55
Figura 11. Meses de mayor demanda.....	56
Figura 12. Métodos de cobro	56
Figura 13. Publicidad	57
Figura 14. Ingresos por cliente.....	57
Figura 15. Rendimiento por empleado.....	58
Figura 16. Efectividad de publicidad	58
Figura 17. Tasa de ocupación hotelera al día.....	59
Figura 18. Reinversión en mobiliario.....	59
Figura 19. Promedio del indicador razón circulante	60
Figura 20. Promedio del indicador capital de trabajo	60
Figura 21. Promedio del indicador de endeudamiento.....	61
Figura 22. Promedio del indicador margen de utilidad neta	61
Figura 23. Promedio del indicador rendimiento sobre los activos (ROA).....	62
Figura 24. Promedio del indicador rendimiento sobre el patrimonio (ROE).....	62

Índice de Anexos

Anexo 1. Volante de sensibilización.....	74
Anexo 2. Encuesta.....	75
Anexo 3. Tabulación de preguntas de la encuesta	78
Anexo 4. Resultados originales de los aspectos no financieros de la encuesta	79
Anexo 5. Resultados originales de los aspectos financieros de la encuesta	80
Anexo 6. Resultados originales de los indicadores financieros	81
Anexo 7. Resultados originales de los indicadores no financieros	82
Anexo 8. Volante de difusión de resultados	83
Anexo 9. Registro de entrega de volante de difusión de resultados	84
Anexo 10. Fotografías	85
Anexo 11. Certificado de traducción del abstract	86

1. Título

Diagnóstico sectorial de la actividad de servicios de alojamiento turístico del Cantón
Loja.

2. Resumen

El diagnóstico sectorial es un proceso de análisis que permite conocer el entorno organizacional de un sector económico específico, con el fin de proporcionar una visión clara y completa de la situación actual del mismo. El presente trabajo de investigación tiene por objetivo realizar el diagnóstico sectorial de la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja; para ello, se aplicó una metodología con enfoque mixto de tipo exploratorio, descriptivo y de campo. La recopilación de la información necesaria se llevó a cabo mediante múltiples técnicas; entre ellas la observación directa, revisión bibliográfica y la aplicación de 26 encuestas a los gerentes de los hoteles. Para la tabulación, y el cálculo de las estadísticas y promedios de la industria, en los casos necesarios, los valores fueron ajustados por la técnica de winsorizing con la finalidad de normalizar el conjunto de datos y de minimizar la influencia de datos atípicos. Los resultados revelaron la presencia de 31 establecimientos hoteleros clasificados con código CIIU I5510.01 situados en las parroquias urbanas del cantón, cuyo perfil potencial de clientes, son principalmente ejecutivos y corporativos. Además, el sector cuenta con un sinnúmero de factores claves de éxito como la demanda del servicio, personal capacitado, disponibilidad de servicios complementarios, gestión ágil, formas de pago, ubicación, publicidad, gestión financiera eficiente, capacidad, mantenimiento e innovación. En cuanto a los promedios de los indicadores financieros se tiene una razón circulante de \$ 3,64; capital de trabajo neto \$ 174 448,08; razón de endeudamiento 34 %; margen de utilidad neta 38 %; ROA 4 % y ROE 8 %; y referente a los promedios de los indicadores no financieros se evidencia los ingresos por cliente de \$ 50,96; rendimiento por empleado \$ 59,11; efectividad de publicidad \$ 52,01; tasa de ocupación hotelera al día 25 % y una reinversión de mobiliario de 1 vez al año. Se concluye que el 50 % de hoteles encuestados se encuentran por encima del promedio, el sector en general presenta indicadores positivos, que evidencian su competitividad y rendimiento en la actividad hotelera.

Palabras clave: entorno organizacional, factores claves de éxito, indicadores financieros, indicadores no financieros, sector hotelero.

2.1. Abstract

The sectoral diagnosis is a process of analysis that allows knowing the organizational environment of a specific economic sector, in order to provide a clear and complete vision of its current situation. The objective of this research work is to carry out a sectoral diagnosis of the tourist lodging services activity in the Loja canton; for this purpose, a methodology with a mixed exploratory, descriptive and field approach was applied. The collection of the necessary information was carried out through multiple techniques, including direct observation, bibliographic review and the application of 26 surveys to hotel managers. For tabulation and calculation of industry statistics and averages, where necessary, the values were adjusted by the winsorizing technique in order to normalize the data set and minimize the influence of outliers. The results revealed the presence of 31 hotel establishments classified with ISIC code I5510.01 located in the urban parishes of the canton, whose potential client profile is mainly executives and corporate clients, as well as a number of key success factors such as service demand, trained personnel, availability of complementary services, agile management, payment methods, location, advertising, efficient financial management, capacity, maintenance and innovation. The average financial indicators show a current ratio of \$ 3.64; net working capital \$ 174,448.08; debt ratio 34 %; net profit margin 38 %; ROA 4 % and ROE 8 %; and the average non-financial indicators show income per client of \$ 50.96; yield per employee \$ 59.11; advertising effectiveness \$ 52.01; hotel occupancy rate per day 25 % and reinvestment of furniture once a year. It is concluded that 50% of the surveyed hotels are above average, the sector in general presents positive indicators, which show its competitiveness and performance in the hotel business.

Keywords: organizational environment, key success factors, financial indicators, non-financial indicators, hotel sector.

3. Introducción

El diagnóstico sectorial actúa como una herramienta para comprender la dinámica de las empresas, facilitando la toma de decisiones acertadas y el desarrollo de estrategias para mejorar el desempeño y competitividad de un sector en cuestión.

Las actividades de servicio generan crecimiento económico a los países, una de éstas, es la actividad de servicios de alojamiento turístico. Es por ello, que las empresas dedicadas a dicha actividad mantienen ciertas condicionantes por el constante dinamismo que caracteriza a las economías en la actualidad, haciendo evidente la necesidad de establecer planes, estrategias y políticas que contribuyan al crecimiento y desarrollo integral del sector. Sin embargo, tal como lo dice Casabuenas y Beltrán (2015) “dichas estrategias y políticas presentan dificultades en su formulación, debido a que en la mayoría de los casos no están fundamentadas en un diagnóstico previo que permita conocer la situación actual y evolución en el tiempo de los sectores” (p.4).

De esta manera, surge la importancia que tienen los diagnósticos sectoriales, ya que son una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, permitiendo obtener un mejor entendimiento de la naturaleza empresarial y sus recursos, por medio del análisis de datos y la síntesis de investigaciones existentes, así como también el evaluar las leyes, políticas, regulaciones, fortalezas y debilidades inherentes al sector (López et al.,2021). A pesar de ello, su aplicación sigue siendo limitada y poco abordada. No existen estudios, ni comparativas que detallen la situación actual del sector hotelero en la localidad, son pocas las fuentes de contraste o casi nada, conllevando a los establecimientos que laboran en este sector ante una brecha de desinformación que influye y condiciona los criterios de análisis para una buena toma de decisiones y el continuo mejoramiento de la industria.

En este contexto, la investigación posibilita cuantificar los promedios de la industria y los indicadores de desempeño empresarial de la actividad de servicios de alojamiento en el cantón Loja, y de esta manera brindar información para que las empresas puedan gestionar sus operaciones de manera estratégica, mantener un alto nivel competitivo y de crecimiento, que les permitan enfrentarse a nuevos mercados y optimizar sus recursos de manera exitosa. Al existir un diagnóstico sectorial, los hoteles y establecimientos relacionados podrán tener una estabilidad económica, por lo que crearán oportunidades de empleo mejorando el estilo de vida social y económico de quienes laboren en él, además, garantizará un mercado justo y eficiente, e incentivará a las empresas a innovar y mejorar sus relaciones comerciales.

Frente a esto, se ha planteado la siguiente interrogante: ¿En qué condiciones se encuentran las empresas que realizan la actividad de servicios de alojamiento turístico del

cantón Loja, que permitan determinar el desempeño organizacional de dicho sector? Para abordar la pregunta de investigación planteada, se desarrollan tres objetivos específicos: caracterizar la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial; establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja; y determinar las estadísticas y los promedios de la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja con información primaria y secundaria.

Se han identificado tres limitantes principales para el desarrollo del presente trabajo investigativo. Se observó que la información procedente de la base de datos del Ministerio de Turismo sobre el número de establecimientos registrados estaba desactualizada. Además, la ausencia de una metodología estándar para llevar a cabo un diagnóstico sectorial representó una limitación al estructurar el desarrollo del trabajo. Por último, la confidencialidad de la información financiera mantenida por los establecimientos dificultó el acceso a datos precisos, lo que condujo a la presencia de valores atípicos en los datos recopilados.

En cumplimiento a la estructura definida en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, este trabajo de investigación se compone de la siguiente manera: **Título**, en el cual se ubica el tema de investigación; **Resumen**, se presenta una breve explicación de la investigación; **Introducción**, en la que se destaca la importancia, objetivos, aporte y estructura del proyecto; **Marco teórico**, se exponen las diferentes teorías y conceptos de autores que sustentan la investigación; **Metodología**, se especifican los procedimientos y técnicas aplicadas para cumplir los objetivos; **Resultados**, se presentan los hallazgos obtenidos tras el cumplimiento de los objetivos; **Discusión**, en donde se contrastan los resultados encontrados en la investigación con otras investigaciones similares; **Conclusiones**, mismas que se derivan de los resultados objetivos de la investigación; **Recomendaciones**, a las cuales se ha llegado al término de la investigación; **Bibliografía**, se muestran las fuentes de información utilizadas como sustento para la investigación; por último, **Anexos**, que contienen los documentos de soporte.

4. Marco Teórico

4.1. Antecedentes

Se exponen investigaciones referentes a diagnósticos sectoriales realizadas a nivel internacional, regional y nacional, como fuente de evidencia para el caso de estudio.

4.1.1. Evidencia internacional

En Italia, Presenza et al. (2007) efectuaron un diagnóstico para la organización regional de turismo *Abruzzo Promozione*, en su contenido se comentó las funciones de esta organización, así como las líneas de actuación centradas en dos ejes principales: promociones del destino (exterior e interior) y desarrollo de recursos locales. Además, se estudió el funcionamiento de la empresa en el que se analizaron los indicadores de control, proceso de evaluación y reotroalimentación y algunos factores clave de éxito tales como: control constante en el tiempo, calidad de la información, identificación de los factores críticos, órganos institucionales y organizativos flexibles, recursos financieros acordes con los objetivos del establecimiento y coordinación para las acciones correctoras. Finalmente se enfatizó que la investigación se llevó a cabo para servir de modelo comparativo a otras organizaciones regionales de destino existentes en Italia.

En España, Núñez (2014) analizó las cuentas anuales e indicadores de gestión de las cadenas hoteleras Paradores y NH Hoteles, destacó que la industria turística es un pilar básico en la economía española ya que representó un 10,2 % del PIB. Este estudio exploró variables como el volumen de ventas, márgenes, endeudamiento y otros ratios que permitieron identificar las características diferenciadoras de cada organización, adicionalmente se describió el sistema de costos para una entidad hotelera y, por último se enfatizó el grado de ocupación hotelera, tarifa media diaria o ingreso por habitación como los indicadores de gestión más importantes.

Así mismo, Martín (2015) efectuó la evaluación al sector de servicios de transporte de mercancías por carretera, como una propuesta de mejora a la empresa española Transportes Wifredo Martín, para ello, realizó un análisis PESTEL con el objetivo de conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al sector, además, usó la herramienta de las 5 fuerzas de Porter y la matriz DAFO/CAME, que le permitió reconocer los aspectos positivos y negativos de la industria y los principales competidores. Adicionalmente, manifestó la importancia de evaluar las operaciones y procesos que manejan las empresas, analizando los recursos que disponen y las estrategias de marketing apropiadas.

4.1.2. Evidencia regional

Rincón y Rubiano (2017) aplicaron la metodología de diagnóstico para el sector hotelero de Villavicencio en Colombia, se identificó las necesidades financieras que presentan

las entidades de este sector afiliadas a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), se consideró que es una industria con posibilidades de deficiencias tanto en la administración como en la implementación de métricas financieras y criterios de evaluación estándar que posibiliten la evaluación del sector. Se realizó por medio de entrevistas programadas y encuestas para identificar las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas y aportó una serie de recomendaciones y metodologías que pueden ser utilizadas para minimizar dichos fallos. Por último, concluyeron que los niveles de ocupación en estos hoteles son bajos debido a la ausencia de estrategias de marketing y publicidad, esto resalta la importancia de la toma de decisiones para mejorar los estándares de calidad del servicio al cliente; y, por consiguiente, al aumento de la rentabilidad del negocio.

Por su parte, Morillo (2011) ejecutó el estudio con los indicadores de gestión de calidad para los servicios de alojamiento turístico en el estado de Mérida en Venezuela, recalcó que, a pesar de los esfuerzos realizados, la actividad turística venezolana no ha tenido un gran alcance, no obstante, el sector representa una opción para el desarrollo económico del país. Con este fin, se recopilaron datos en tres poblaciones sujetas a estudio: alojamientos turísticos, empleados de atención al huésped, y usuarios de los establecimientos, llevándose a cabo una muestra de acuerdo al criterio de varianza máxima, y muestreo probabilístico estratificado. Este estudio llegó a la conclusión que solamente los hoteles de turismo de tres y cuatro estrellas diseñan y cumplen con los estándares de servicio según las expectativas del cliente.

En tanto que un diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México, uno de los líderes en el mercado mundial de turismo, recalcó que la nación cuenta con una gran cantidad de atributos que deberían priorizarse, ya que el desarrollo económico y social dependen de manera significativa de esta actividad. En su contenido, ejecutó un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector. Finalmente, con el diagnóstico se logró detectar elementos que influyen en la baja competitividad de los servicios turísticos mexicanos, tales como: la mala calidad de infraestructura turística, la inseguridad, la incongruencia política, la mala aplicación de estrategias y la carencia de una buena cultura; recalcó la importancia de implementar nuevas tecnologías con la finalidad de forjar un desarrollo más competitivo de la actividad turística (Ibáñez, 2011).

4.1.3. Evidencia nacional

Cubero et al. (2016) elaboraron un diagnóstico sobre la evaluación del control interno en las pymes del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, en donde se señaló aspectos como la efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, categorías y la relación con cada

componente. De igual forma, se realizó mediante encuestas y entrevistas a los jefes encargados de cada organización. En el desarrollo investigativo se destacó la importancia del diagnóstico en la planificación de proyectos para aprovechar el potencial turístico que tiene la ciudad, ya que es considerada como uno de los principales atractivos por la cultura, arquitectura y urbanismo, se calculó que en los últimos años han ingresado 830 mil turistas entre nacionales y extranjeros, lo que aportó un 2% al PIB ecuatoriano. Concluyeron que el sistema de control interno ejercido por la industria es de nivel moderado, este resultado evidenció la carencia de medidas de control necesarias para este tipo de negocio.

Por otro lado, Márquez et al. (2020) realizaron un sistema de indicadores de gestión para la evaluación económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, en Manabí, compuesta por un total de 29 hoteles. Se elaboraron iniciativas metodológicas para mejorar la sostenibilidad de esta actividad económica, ya que aluden que los indicadores de gestión representan una herramienta fundamental para medir los resultados de gestión turística. Se utilizó la escala tipo Likert para el proceso de recolección de datos lo que dio un resultado de 11 indicadores. En sus últimas líneas investigativas, se llegó a la conclusión de que el sector hotelero debe adoptar políticas y regulaciones relacionadas con el turismo sostenible para ofrecer productos y servicios turísticos de alta calidad, por lo que esta iniciativa debe ir acompañada de herramientas de gestión apropiadas.

Finalmente, Padilla y Chaglla (2019) proporcionaron un diagnóstico a los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato, para ello se realizó encuestas a los propietarios de las PYMES comerciales con el fin de determinar la situación actual del sector e identificar los puntos críticos de la gestión empresarial. Se encontró que la mayoría de empresas dedicadas a esta actividad han dado su comienzo sin previo análisis técnico y sin un plan de negocio establecido que ayude a su crecimiento, por lo que no todas logran posicionarse en el mercado.

4.2. Fundamentación conceptual

Se establecen las bases conceptuales que sustentan el trabajo de investigación, como punto de partida para comprender las ideas fundamentales que subyacen a la temática en cuestión.

4.2.1. Diagnóstico

Según Vidal (2004) “el diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización” (p. 20).

Por su parte, Portugal (2017) sustenta que el diagnóstico “posibilita a la empresa definir

el estado actual de la organización que permita tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas” (p. 7).

Mientras que, Meza (2020) define a un diagnóstico como un “proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas” (p. 1).

González y Ochoa (2021) plantean que el diagnóstico “desarrolla un proceso dinámico de direccionamiento estratégico, centrando la atención en el ambiente competitivo al cual se enfrenta el territorio, por medio del conocimiento de las capacidades y puntos fuertes se elaboran estrategias modernas que proporcionan ventajas competitivas” (p. 27).

En este contexto, un diagnóstico es un análisis detallado y sistemático que tiene como principal objetivo comprender la situación actual de un sector específico de la economía, permitiendo identificar sus oportunidades y desafíos, y conforme a ello, la formulación de posibles estrategias para su desarrollo y mejora. La importancia se ve reflejada en varios aspectos claves para las empresas que lo consideren y lo pongan en ejecución, tales como:

- Identificación de problemas y condiciones.
- Toma de decisiones estratégicas e informadas.
- Evaluación de riesgos y oportunidades.
- Mejora continua.
- Eficiencia y ahorro de recursos.
- Apoyo a la investigación y desarrollo.

4.2.1.1. Proceso para realizar un diagnóstico. Un proceso puede definirse como una serie de pasos organizados destinados a alcanzar un objetivo específico. Estos pasos suelen estar cuidadosamente planificados e implican el uso de recursos para su ejecución.

Para Córdoba (2008) realizar un diagnóstico involucra seguir una serie de etapas, al margen del objetivo establecido. Las más significativas son las siguientes:

1. Establecimiento de coordenadas socio-demográficas y ambientales de la situación
2. Planificación
3. Recolección de datos
4. Comprobación del estudio
5. Elaboración de resultados e interpretación
6. Informe de resultados: orientaciones y/o tratamientos

Por otro lado, en la obra de Vidal (2004) expone:

El proceso de diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero. (p. 20)

El diagnóstico de la organización se lleva a cabo mediante un enfoque interfuncional basado en seis perspectivas, las cuales se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1
Aspectos a medir en un diagnóstico

Aspecto a medir	Instrumentos
1. Entorno	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de las fuerzas externas clave.• Análisis de la cadena productiva al que pertenece la organización.• Matriz de perfil competitivo.• Matriz de evaluación de factores externos.
2. Direccionamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none">• Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas, cultura.• Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.• Cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento.
3. Financiero	<ul style="list-style-type: none">• Balance general / Estado de resultados.• Presupuesto.• Activos intangibles• Indicadores e inductores.
4. Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de Investigación de Mercado.• Cuestionario de satisfacción del cliente• Indicadores e inductores
5. Procesos internos (cadena de valor)	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario. ¿Cómo es la logística en su empresa?• Indicadores e inductores
6. Formación y crecimiento (talento humano)	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación por competencias• Cuestionario de clima organizacional• Indicadores e inductores

Nota. Datos tomados de Vidal (2004).

En este sentido, un diagnóstico efectivo proporciona la comprensión del entorno organizacional, disminuye la incertidumbre, promueve una mayor estabilidad, mejora la competitividad en entornos altamente desafiantes y, sirve como base sólida para la toma de

decisiones informadas. Además, diagnosticar oportunamente la situación empresarial es una habilidad crucial que debe ser fortalecida, ya que constituye un paso fundamental para definir la situación actual de la empresa, posterior a ello, es necesario el diseño de planes y la ejecución de las acciones que correspondan, añadiendo, la asignación de recursos para el logro de objetivos planteados a corto y largo plazo (Bravo et al., 2019).

4.2.2. Diagnóstico sectorial

Un diagnóstico sectorial parte de la idea de un diagnóstico general, con la diferencia que está enmarcado en un sector específico, posibilitando conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo de una empresa, los recursos con los que cuenta y lo que puede o debe hacer para mejorar su situación.

Al implementar estas prácticas, las organizaciones pueden identificar los obstáculos que les impiden alcanzar sus metas, lo que les permite desarrollar estrategias de crecimiento y satisfacer las necesidades de los clientes. Esto garantiza su capacidad para adaptarse a los cambios constantes del mercado y la tecnología, asegurando una posición competitiva sólida (Rincón, 2012).

Por ende, enfocarse en las capacidades y fortalezas de la empresa es crucial para diseñar estrategias innovadoras que brinden ventajas competitivas en el sector. Esto se traduce en resultados eficientes, ya que, al reconocer y aprovechar las características distintivas de la empresa, se logra una reducción de los costos de producción, márgenes de rentabilidad mejorados y un posicionamiento favorable en el mercado (González y Ochoa, 2021).

En tanto, Beltrán y Casabuenas (2015) ponen de manifiesto que el diagnóstico tiene dos ámbitos: interno y externo. El ámbito interno incluye la cultura organizacional, visión, misión, objetivos y áreas funcionales como administrativa, de calidad, de medio ambiente, de recursos humanos, de producciones, de tecnología y área financiera. Y, el ámbito externo, está encaminado a evaluaciones de carácter regional, nacional e internacional de tendencias económicas y sociales, en el que se identifica la competencia, los nichos de mercado, calidad del producto, poder adquisitivo de los clientes, proveedores, adicionando, indicadores económicos, acuerdos o tratados, planes de desarrollo, entre otros.

4.2.2.1. Sector económico. Se refiere a la clasificación de la economía, agrupa actividades productivas y comerciales, con el objetivo de categorizar y organizar las actividades económicas de un país.

El economista británico, Clark (2017) establece que el desarrollo económico se encuentra vinculado a los movimientos de las fuerzas de trabajo de los participantes de un Estado, en el que se distingue la división de cada actividad económica, desde la productividad

hasta la terciarización.

4.2.2.1.1. Clasificación de los sectores. Según Marín et al. (2011) existen tres tipos de sectores económicos que se dividen en distintas ramas de producción:

- Sector primario: Este sector incluye todas las actividades relacionadas con la extracción y producción de recursos naturales, como la agricultura, la pesca, la minería y la silvicultura.

- Sector secundario: Conocido como el sector de la industria. Está basado en la producción o transformación de bienes, que pueden ser de origen vegetal, animal o mineral (materias primas).

- Sector terciario: Se refiere a las actividades, que no producen mercancías o bienes tangibles, sino que brindan servicios a la sociedad para el normal funcionamiento de la economía.

Sin embargo, Creditea (2022) manifiesta que en la actualidad han surgido nuevos enfoques, el sector cuaternario y quinario:

- Sector cuaternario: También denominada “economía del conocimiento” abarca las actividades económicas que se fundamentan en el intelecto y en la generación, aplicación y difusión del conocimiento.

- Sector quinario: Es el sector de más alto nivel en términos de servicios de élite. Incluye actividades relacionadas con la toma de decisiones políticas, la educación superior, la atención médica avanzada y la investigación científica de vanguardia.

Dicha categorización en estos sectores favorece la toma de decisiones políticas y estratégicas a cada nación. La importancia varía de acuerdo al desarrollo económico de cada país; las economías más desarrolladas tienden a depender más del sector de servicios, mientras que, las economías en desarrollo pueden tener mayor dependencia del sector primario o secundario.

4.2.2.2. Herramientas para el diagnóstico sectorial. En este apartado se puntualizan algunas de las herramientas de apoyo y modelos de análisis estratégico más importantes para los negocios y empresas.

4.2.2.2.1. Cinco Fuerzas de Porter. “Comprende los factores que determinan la rentabilidad de una empresa a largo plazo en el mercado y su nivel de competencia en el contexto global, de esta manera se reconoce dónde está colocada en ese momento” (Torres, 2019, p. 5).

En la Figura 1 se muestran las cinco fuerzas de Porter:

Figura 1

Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de Porter (2008).

- **Amenaza de entrada:** Los nuevos entrantes también llamados “competidores” en un sector impulsa la innovación y el deseo de adquirir participación en el mercado, lo que genera presión sobre los precios, costos y niveles de inversión necesarios para competir. Estos competidores pueden aprovechar sus capacidades y recursos financieros existentes para desafiar a las empresas establecidas.

- **Poder de los proveedores:** Los proveedores con un fuerte poder de negociación capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

- **Poder de los compradores:** Los clientes tienen la capacidad de obtener un mayor valor si ejercen presión para que los precios bajen, exigen una mejor calidad o servicios mejorados, y generalmente provocan una competencia entre los participantes del sector, afectando negativamente la rentabilidad. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si hay pocos compradores, los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

- **Amenaza de los sustitutos:** Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** La rivalidad entre los competidores existentes adopta formas como: descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Esto se vuelve más intenso cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.

La importancia de aplicar esta metodología en las empresas radica en la obtención de información crucial sobre los competidores y cómo estos afectan al mercado. Además, permite

detectar amenazas, diseñar estrategias y descubrir un sinnúmero de nuevas oportunidades (Espinoza, 2020).

4.2.2.2.2. Análisis PESTEL. Analiza seis factores externos relacionados con la situación comercial, PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, tiene por objetivo descubrir y evaluar los elementos que pueden afectar el negocio en tiempo presente y visión a futuro, al llevar a cabo dicha investigación de mercado también posibilita elaborar planes de mercadeo, innovar en el desarrollo de productos y mejorar la toma de decisiones para la empresa (Amador, 2022).

Kotler (2013) describe los seis factores que lo integran:

- Factores políticos: Determinan y evalúan cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la organización, es decir, aspectos políticos, fiscales y monetarios que alteran el desenvolvimiento de la empresa, ya sea a nivel nacional, regional e internacional.

- Factores económicos: Dentro de las variables macroeconómicas de consideración se encuentra el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial, ya que son factores que pueden beneficiar o poner en riesgo a la empresa. También, se toman en cuenta las variaciones de los ciclos económicos, periodos de crisis o auge.

- Factores sociales: Se incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, hábitos, intereses y las preferencias personales, que de igual forma son aspectos que pueden variar y presentar nuevas tendencias, por lo que las empresas deben acogerse a estos cambios.

- Factores tecnológicos: Los niveles de innovación son vitales en los mercados actuales y traen grandes beneficios a las empresas que saben aprovecharlos, sin embargo, al no tomarlos en cuenta dichas empresas pueden incurrir en pérdidas y quedar obsoletas.

- Factores ecológicos: Tienen que ver con los factores relacionados directa e indirectamente con el medio ambiente, ya que las empresas se encuentran sujetas a cualquier tipo de cambio en la regulación gubernamental para la protección del mismo.

- Factores legales: La legislación a la que se ve obligada la empresa tiene un impacto significativo en el proceso de producción y de comercialización de los productos ofertados. Entre las leyes regulativas se incluyen la propiedad intelectual, la seguridad social, el salario mínimo, las licencias, etc.

4.2.2.2.3. Cuadro de mando integral (CMI). “El CMI es aplicado en empresas de todo el mundo, dadas sus características de claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción

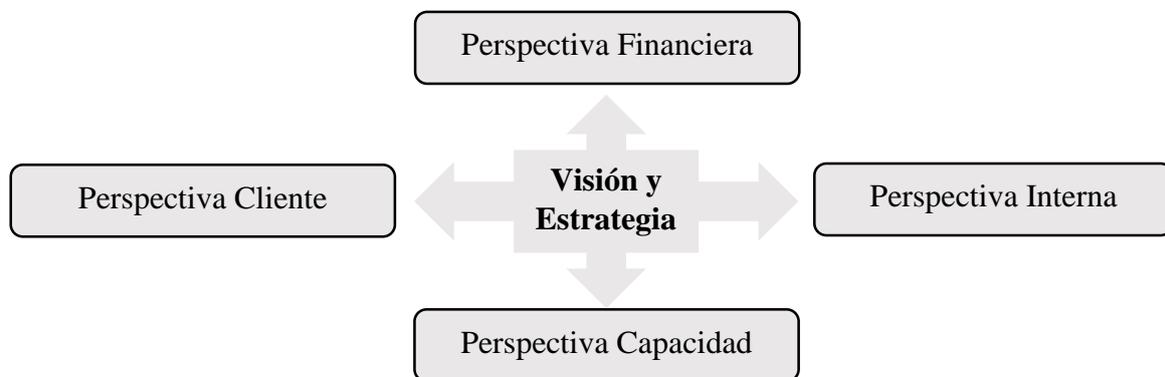
como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial” (Jaumen, 2013, p. 462).

Por su parte, Kaplan y Norton (2005) anuncian que es una herramienta de gestión para dirigir a las empresas de forma proactiva, dado que su eficacia está encaminada en una buena comprensión de sus fundamentos. El CMI ofrece un método estructurado en el que se incluyen indicadores que recogen aspectos financieros y no financieros, concediéndole más versatilidad y transparencia dentro de la gestión de la empresa.

Alcocer (2020) integra cuatro perspectivas claves como se mencionó anteriormente, relacionadas con la misión, visión y objetivos, las cuales se describen en la Figura 2.

Figura 2

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Nota. Adaptado de Alcocer (2020).

- **Perspectiva financiera:** Capacidad de generar valor para el accionista a largo plazo y la sociedad, se realiza por medio de la generación de flujos de caja de forma sostenible y alineada con la estrategia de negocio, haciendo énfasis en el uso de recursos, el coste y los resultados financieros.

- **Perspectiva del cliente:** Se debe considerar al cliente interno y externo como el centro del sistema y la estrategia de negocio, debido a que el objetivo de toda empresa es fidelizar al cliente y entender cuáles son sus necesidades, en este pilar se define la segmentación de mercado y la propuesta de valor.

- **Perspectiva interna:** Consiste en identificar aquellos eslabones generadores de valor, ya que determinan las ventajas competitivas de la organización, la gestión de calidad y eficiencia en los procesos. Por consiguiente, un modelo genérico de creación de valor debe considerar 3 factores: innovación, operaciones y servicio postventa.

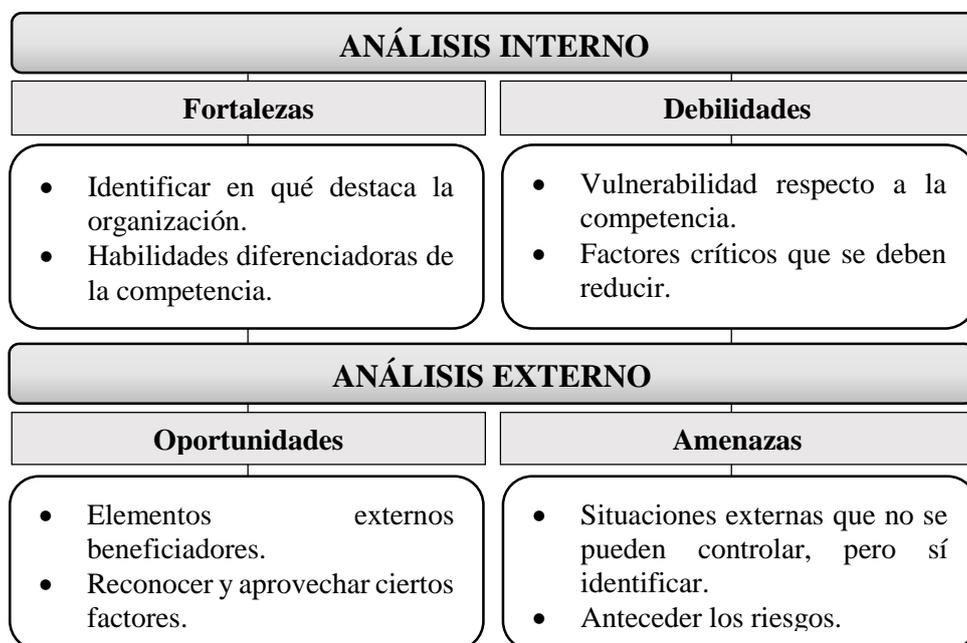
- **Perspectiva capacidad:** Se refiere a la infraestructura que la empresa necesita establecer para alcanzar mejores resultados a largo plazo. Esta perspectiva también analiza

aspectos como la facturación, el beneficio y el crecimiento orgánico, con el objetivo de lograr la excelencia organizacional en todos los niveles. Las empresas, al momento de innovar, desarrollar nuevos productos y servicios, contar con empleados mejor capacitados y el uso de la tecnología, tendrán éxito.

4.2.2.2.4. Análisis FODA. Permite analizar tanto la situación interna como externa de una empresa, con el fin de conocer su panorama actual, y en función de ello, diseñar la estrategia de futuro más adecuada. Desde este punto de vista, la palabra FODA es una sigla creada en términos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Riquelme, 2016).

Para examinar los datos es preciso elaborar una matriz, tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3
Matriz FODA



Nota. Adaptado de Riquelme (2016).

4.2.2.2.5. Modelo de las 7S de Mckinsey. Desarrollado por Peter y Waterman en 1990, se basa en un modelo que integra 7 factores fundamentales para analizar la estructura organizativa de un negocio, este enfoque también se emplea para evaluar si las estrategias de una organización están correctamente alineadas, o en tal caso, si es necesario replantearlas (Bravo et al., 2019).

A continuación, se enuncian los factores que lo conforman:

- **Estilo (*Style*):** Es la cultura de la organización, en la que se deben marcar las bases de comportamiento y buenas prácticas, puesto que son factores que instauran la manera y el carácter distintivo de la empresa.

• **Recurso humano (*Staff*):** Se estima que los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de los activos más importantes, ya que son los que cuidan de los clientes. Por lo tanto, es crucial que la manera en que se gestionan los recursos humanos esté orientada con la estrategia de la empresa.

• **Sistemas (*Systems*):** Engloba tanto los procesos internos como los sistemas de información que permiten el funcionamiento de la empresa.

• **Estrategia (*Strategy*):** Es el cerebro del negocio, se fundamenta en la forma de organizar y enfocar los recursos con el fin de alcanzar los objetivos, altos niveles de desarrollo y el fortalecimiento en los procesos vinculados a la gestión empresarial.

• **Estructura (*Structure*):** La estructura puede adoptar diversas formas, como departamental, de jerarquía lineal, matricial, divisional u otras. Además, puede estar dividida geográficamente (local, estatal o plurinacional), con gestión centralizada o descentralizada; también depende de la forma jurídica de la entidad (sociedad anónima, limitada, cooperativa) y del modelo de expansión (franquicias, orgánica, fusiones).

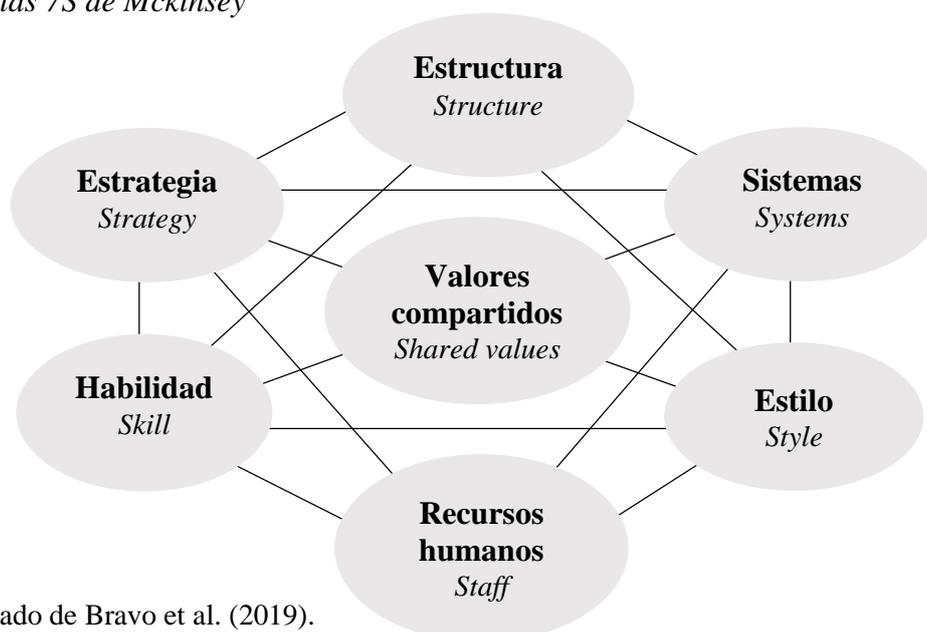
• **Habilidades (*Skills*):** Se consideran las capacidades requeridas por los miembros de la organización, es decir, las destrezas, cualidades y conocimientos que fortalecen las actividades de liderazgo y coordinación.

• **Valores compartidos (*Shared values*):** Son el corazón de la empresa. Incorpora aquellos valores que unen a sus participantes, pues los alinea a todos ellos en la misma dirección para cumplir lo planificado y requerido por la institución.

En la Figura 4 se ilustran los pilares fundamentales y las líneas de relación:

Figura 4

Modelo de las 7S de Mckinsey



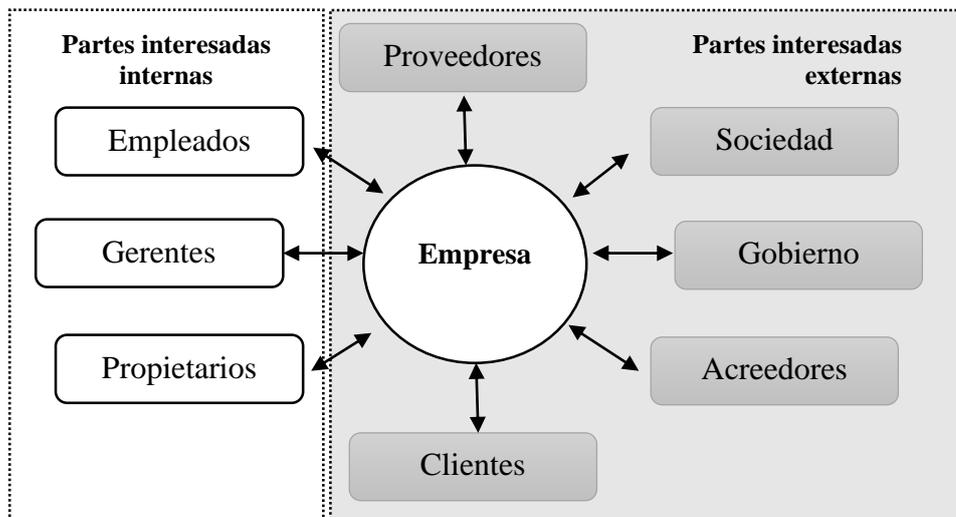
Nota. Adaptado de Bravo et al. (2019).

4.2.2.2.6. Grupos de interés o stakeholders. “Se entiende por stakeholder a cualquier individuo o grupo de interés involucrado en una empresa que, de alguna manera explícita o implícita; voluntaria o involuntaria sufren el impacto de sus decisiones” (Fernández y Sanjuán, 2012, p. 5).

En tal sentido, es una forma de entender la relación de una empresa con el entorno, es decir, la labor de dirección que permita buscar la sostenibilidad de los negocios y los procesos económicos que la caracterizan; ya que comprender y gestionar las expectativas, intereses y preocupaciones de cada una de las partes es crucial para el éxito de cualquier proyecto o empresa. Las partes interesadas pueden ser internas o externas a la organización, las partes internas se consideran como las responsables de los cambios internos en la compañía, la relación es asequible; mientras que, las partes externas se refieren a los responsables de los cambios externos a la compañía, puesto que influyen los cambios internos, la relación es impredecible (Masip, 2018).

A continuación, en la Figura 5 se muestran las partes interesadas:

Figura 5
Stakeholders



Nota. Adaptado de Masip (2018).

4.2.3. Indicadores de gestión

“Los indicadores de gestión resultan del proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión, y de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operaciones y estratégicos de la compañía” (Rincón, 1998, p. 8).

Específicamente, es una medida de la condición de un evento en un momento determinado, en conjunto proporcionan un panorama de la situación, tanto de los procesos productivos como los administrativos en una organización, basados en la misión y los objetivos

estratégicos, expresando cuantitativamente el comportamiento y el desempeño de las mismas.

Según David (como se citó en Rincón, 1998) “el conjunto de indicadores de gestión debe permitir comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa respecto al logro de las metas y objetivos que se han establecido en la planeación” (p. 8).

4.2.3.1. Beneficios. Entre los diversos beneficios que proporciona a una organización el implementar un sistema de indicadores de gestión, se tiene:

- Satisfacción del cliente. La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta para el rendimiento, en medida que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, el personal se dirigirá en dicho sentido y se lograrán los resultados deseados.

- Monitoreo del proceso. El proceso de mejora continua se facilita mediante un seguimiento minucioso de cada etapa de la cadena que conforma dicho proceso, el monitoreo es una herramienta fundamental, no solo para identificar oportunidades de mejora, sino también para implementar acciones concretas.

- Benchmarking de procesos y actividades. Si una organización pretende mejorar sus procesos internos, la mejor alternativa es traspasar sus fronteras y abrirse al entorno, esta técnica permite comparar los productos, procesos y actividades con los de otra empresa.

- Conducción del cambio. Un adecuado sistema de medición permite a las personas que laboran en la empresa, conocer su aporte en las metas organizacionales y los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien (Rincón, 1998).

4.2.3.2. Requisitos. Los indicadores de gestión deben cumplir con algunos requisitos y características, de tal manera que puedan alcanzar su objetivo.

- Simplicidad. Capacidad para definir el fenómeno que se pretende medir.
- Adecuación. Reflejar la magnitud del hecho analizado.
- Validez en el tiempo. Consistente a lo largo del tiempo y bajo condiciones uniformes.
- Conocimiento por parte de los usuarios. Suministrar los recursos requeridos y brindar la formación adecuada para llevar a cabo la ejecución.

- Auditabilidad. Verificación de que se están aplicando correctamente.

- Utilización positiva. Indicar las verdaderas causas, sin sesgos.

- Oportunidad. Recolección de datos a tiempo (Rincón, 1998).

4.2.4. Estadísticas o promedios de la industria

Al momento de realizar la valoración comercial es de vital importancia tener un indicador base para efectuar la comparación del estado actual de la industria y el potencial existente de un negocio determinado. Además, genera un panorama para los inversores y les

ayuda a decidir si vale la pena invertir sus recursos en la organización.

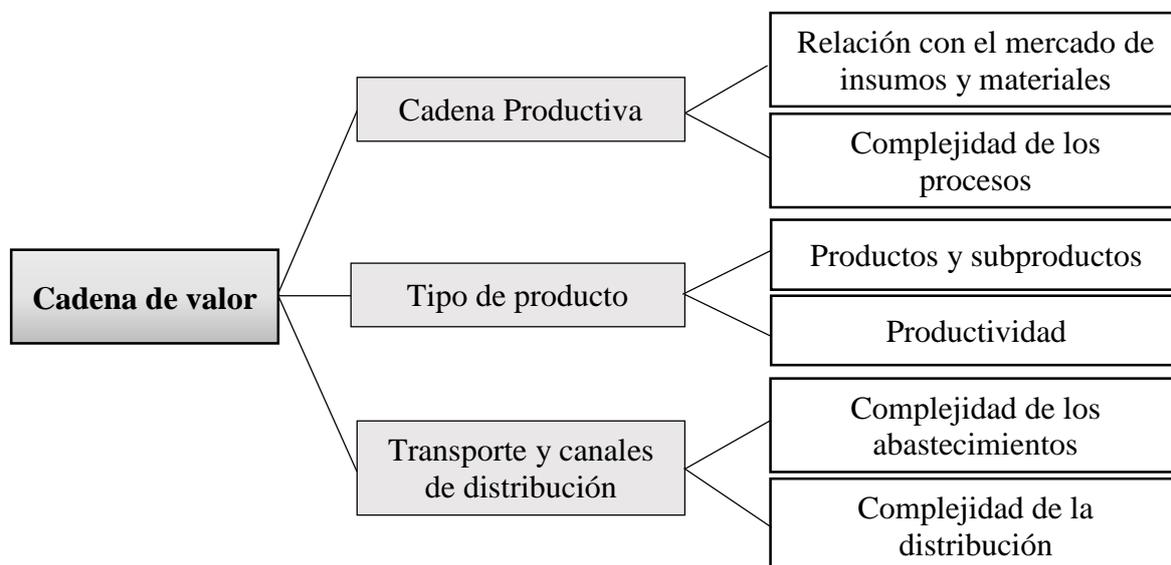
La cuantificación basada en la comparativa que ofrecen éstas estadísticas preestablecidas, es fundamental para las empresas, ya que actúa como base para su supervivencia y buen funcionamiento, tal lo dice De La Hoz Suárez et al. (2008) dicha información establece un expediente esencial en el proceso de toma de decisiones y en la solución de problemas de una empresa, debido a que la información incrementa el conocimiento y mitiga la incertidumbre de quién la utiliza.

4.2.5. Cadena de valor

La cadena de valor permite a las empresas reconocer las fortalezas de su razón de ser, mediante la detección de aquellos eslabones generadores de valor para el cliente, que son los que posibilitan alcanzar los objetivos fundamentales, lograr captar la atención del cliente y la preferencia por el establecimiento frente a la oferta de la competencia al tomar la decisión de compra por un producto o servicio (Gurruchaga, 2013). Esta herramienta se ha vuelto muy útil al momento de comprender el comportamiento de los costos y el uso eficiente de recursos, con el propósito de lograr identificar las actividades que aportan una ventaja competitiva potencial a la empresa.

En la Figura 6, se muestra la representación jerárquica del análisis de la cadena de valor.

Figura 6
Cadena de valor



Nota. Adaptado de López et al. (2021).

Ante la necesidad de las compañías de fomentar la lealtad de los clientes, alcanzar el liderazgo en el mercado, asignar recursos de manera eficiente a los procesos, desarrollar nuevos productos o servicios, administrar el riesgo y entrar en nuevos mercados, la utilización de la cadena de valor es beneficiosa en los siguientes ámbitos:

- Revela las debilidades y las fortalezas del proveedor y del cliente/usuario.
- Reconoce a los proveedores y clientes críticos.
- Sugiere oportunidades para establecer alianzas estratégicas.
- Formula planes de contingencia.
- Diseña un sistema de seguimiento para detectar reincidencias en contrataciones.

Por tanto, “la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son el reflejo de su historia, de las estrategias que ha empleado, del enfoque que ha implementado para construir su desarrollo” (Zumbana y Mantilla, 2014, p.109).

4.2.6. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

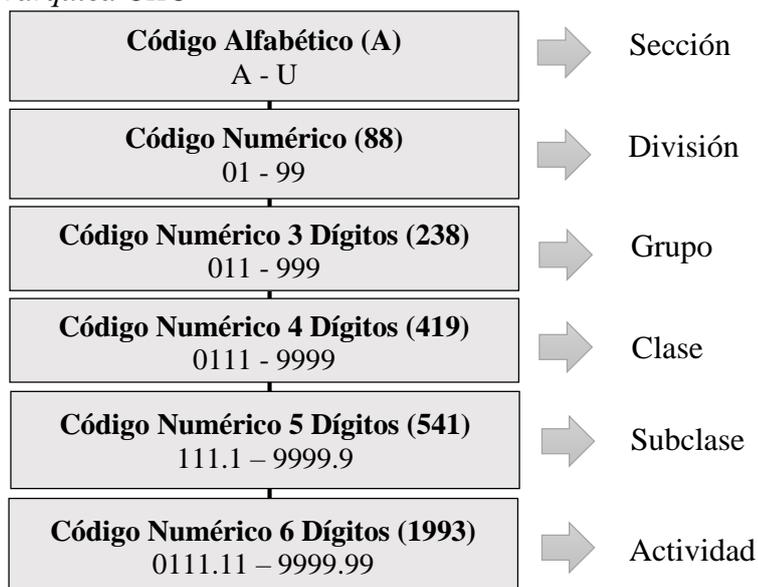
La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), es un sistema utilizado para la clasificación estándar de actividades económicas a nivel mundial, de manera que las entidades puedan ser clasificadas según la actividad que realizan, facilita la recopilación de datos, la toma de decisiones y la cooperación económica a nivel internacional (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023).

4.2.6.1. Clasificación nacional de actividades económicas. Reconoce la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que ejercen, “la finalidad de estos instrumentos de homogeneización estadística es garantizar la comparabilidad de la información en el espacio y en el tiempo, favoreciendo en el proceso de normalización de la terminología empleada” (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2012, p. 5).

La CIIU se estructura en códigos numéricos que se utilizan para identificar cada actividad económica, los cuales se muestran en la Figura 7.

Figura 7

Estructura jerárquica CIIU



Nota. Datos tomados del INEC (2010).

A continuación, en la Tabla 2 se detalla la clasificación de las 21 secciones económicas:

Tabla 2

Clasificación de las secciones económicas

Categoría	Descripción
A.	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B.	Explotación de minas y canteras
C.	Industrias manufactureras
D.	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E.	Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento
F.	Construcción
G.	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H.	Transporte y almacenamiento
I.	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J.	Información y Comunicación
K.	Actividades financieras y de seguros
L.	Actividades inmobiliarias
M.	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N.	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O.	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P.	Enseñanza P.E
Q.	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R.	Artes, entretenimiento y recreación
S.	Otras actividades de servicios
T.	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U.	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

Nota. Datos tomados del INEC (2012).

Por último, la CIIU es importante para las empresas al conocer las actividades económicas de sus competidores y clientes, proporcionándoles acceso a estadísticas económicas e información pertinente para la toma de decisiones, así como a gobiernos e instituciones internacionales para la formulación de políticas económicas y sociales, y para la medición de la producción económica y el empleo (Comercio Exterior, 2023). Conforme a la clasificación CIIU, la actividad de servicios de alojamiento turístico se encuentra en la sección I, con código I5510.01.

4.2.7. Sector de servicios

Debido a la globalización y a la dinámica de un mercado cada vez más competitivo, el sector servicios se ha convertido en un elemento que ha cobrado relevancia en los últimos años, la implementación de normas y modelos de calidad se ha concentrado principalmente en los establecimientos orientados a esta actividad (Castillo y Tandazo, 2019).

La prestación de servicios es en donde las organizaciones compiten en el siglo XXI, muy poco se puede encontrar un sector en el que los servicios no se encuentren presentes. Un servicio puede ser considerado, no sólo como las actividades o procesos que se realizan dentro de un negocio, sino, al vínculo que se genera entre los participantes y el producto físico o bien tangible; en otras palabras, el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, además del producto (Ocaña y Osejo, 2018).

De igual forma, en la investigación de Ocaña y Osejo (2018), concluyen que:

La calidad en el siglo veintiuno, se fundamenta principalmente en la satisfacción del cliente, el adecuado cumplimiento de los procesos, contar con una adecuada planeación y buscar permanentemente la innovación, es en este espacio en donde los servicios se convierten en el principal factor diferenciador, en un mercado cada vez más competitivo. Es por ello que las organizaciones deben prepararse para brindar una adecuada prestación del servicio. (p. 136)

4.2.7.1. Sector hotelero. Como preámbulo, el turismo se considera uno de los sectores económicos más importantes por sus dimensiones a escala mundial, debido a que es uno de los sectores que más recursos utiliza en su actividad, fundamentalmente la industria hotelera, siendo una principal fuente de ingreso de divisas para los países (Barquero, 2017).

Ahora bien, los servicios de alojamiento turístico aportan sustancialmente al ingreso de divisas, tal como se mencionó en el apartado anterior, disminuye el déficit fiscal y, sobre todo, promueve la generación de empleos, lo que mejora la calidad de vida de las comunidades locales. En este contexto, afirma lo dicho por Sampaio (2016) “El sector hotelero se constituye en un componente esencial para el crecimiento económico de un determinado país” (p.4).

La Corporación Financiera Nacional B.P. en sus estadísticas revela que el sector de alojamiento y servicios de comida, sumó alrededor de \$1 347,30 MM, lo que equivale a una participación sobre el PIB del 1,90 % para el año 2022, valor superado al 2021 en un 11,6 %. Si bien es cierto, la propagación del COVID-19 golpeó fuertemente a la economía ecuatoriana, siendo la actividad turística-hotelera uno de los grupos más afectados durante este período. Sin embargo, Ecuador cuenta con 4 785 establecimientos dedicados a las actividades de alojamiento según el Consolidado Nacional 2023 del Ministerio de Turismo (MINTUR).

El MINTUR establece la categorización de los establecimientos hoteleros mediante la asignación de distintivos de estrellas, que van desde cinco estrellas para los hoteles de lujo; y cuatro, tres, dos y una estrella correspondiente a primera, segunda, tercera y cuarta categoría respectivamente. La clasificación varía dependiendo de las características, calidad de instalaciones y servicio que presten.

4.2.7.2. Factores de éxito. Son muchos los autores que intentan identificar los factores de éxito o competitividad de las empresas. De acuerdo a Wernerfelt y Grant (como se citó en Jiménez, 2015) se puede establecer una clasificación que agrupa a los factores en dos grupos: externos e internos.

Los factores externos son aquellos elementos que están fuera de control directo de la empresa, como variables sociales, económicas, políticas y legales, así como el conjunto de características estructurales que definen el entorno sectorial o industrial, conocido como “efecto industria”. Las empresas en el sector turístico son sensibles a estas variables externas. Sin embargo, la capacidad de la empresa para defenderse en un entorno desfavorable y aprovechar las oportunidades que se presenten depende de sus propias capacidades y recursos internos.

Los factores internos están compuestos por variables propias de cada empresa y pueden ser controlables, dentro de estos se diferencian los factores tangibles e intangibles. Como factores tangibles están las instalaciones, inmuebles, maquinaria, recursos financieros, etc.; es decir, la estructura que posibilita a la empresa efectuar las inversiones necesarias para alcanzar sus metas; dentro de los recursos intangibles se engloban las capacidades y habilidades que son desarrolladas por los administrativos, recursos humanos, tecnológicos y organizativos.

Sin embargo, las últimas investigaciones identifican a los factores internos como los responsables del éxito competitivo. En la industria hotelera, debido a sus características propias, es relevante el desarrollo de habilidades y capacidades, así como el resto de los recursos intangibles (Jiménez, 2015).

Desde el punto de vista de Vivenda (2018) para garantizar el éxito con los huéspedes, es fundamental crear un ambiente que les haga sentir como en casa, esto implica ofrecer una experiencia exclusiva, innovadora y tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las exigencias de los usuarios. Pone de manifiesto cinco factores que considera esenciales para el éxito en estas organizaciones, los cuales se detallan en los siguientes apartados:

- Servicio exclusivo: La calidad de servicio es primordial, por ello un hotel está enfocado en ofrecer una experiencia de servicio sobresaliente y memorable, ya que los establecimientos que ofrecen en su servicio un esfuerzo extra, son cada vez más escasos y más cotizados.

- Experiencia única: Trata acerca de la importancia de ofrecer un nivel de experiencia grato, en el que no solamente se quede en la memoria del cliente, sino en sus sentidos. Entre los aspectos destacados se encuentran la decoración, el enfoque en servicios para familias, como también la atención especializada para mascotas, entre otros.

- **Concepto innovador:** Al ser una industria tan exigente, se debe considerar la propuesta creativa en su concepto y el marketing como una manera de promocionarse, lo que permite lograr una identidad y reputación de altos niveles, además de ofrecer a los usuarios una estancia especial, distintiva y memorable, actualizándose continuamente.

- **Gestión ágil:** Una gestión ágil es básica al momento de mantener un alto nivel de satisfacción, tanto con los clientes como con los proveedores, y así poder asegurar el funcionamiento correcto en cada área.

- **Capacidad de adaptarse:** Es fundamental para una organización, ya que le permite responder de manera efectiva a las demandas cambiantes y proporcionar una experiencia confortable de forma continua. Esta capacidad de adaptación debe ser aplicable en todos los aspectos de la empresa. Por ejemplo, hace algunos años el acceso a internet era considerado un lujo, en la actualidad se ha convertido en una necesidad básica, por tanto, la industria hotelera ha tenido que adaptarse a esta evolución integrando servicios de internet para satisfacer las expectativas de los huéspedes.

4.3. Fundamentación legal

Se hace referencia a las instituciones reguladoras conjunto con los reglamentos legales de vigencia en el Ecuador, que rigen dicho modelo de negocio objeto de estudio.

4.3.1. Instituciones reguladoras

Las instituciones reguladoras son las encargadas de supervisar y regular los diversos aspectos de la actividad económica y social del sector hotelero, para garantizar el cumplimiento de normas, leyes y estándares. Estas instituciones desempeñan un papel fundamental en la protección de los derechos de los ciudadanos, la estabilidad del mercado y la integridad del sector. Entre ellas se encuentran:

4.3.1.1. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS) cumple un papel fundamental como organismo técnico en el sector hotelero, encargándose de supervisar y regular la organización, actividad, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías hoteleras. Dado que muchas de estas empresas operan como sociedades, la Ley de Compañías establece que el contrato de compañía implica la unión de capitales o industrias de dos o más personas para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. La SUPERCIAS opera en concordancia con las disposiciones legales pertinentes para garantizar el cumplimiento de las normativas aplicables en cada situación y condición específica.

4.3.1.2. Ministerio de Turismo. El Ministerio de Turismo es considerado como el ente rector de la actividad turística, desempeñando funciones de regulación, control, planificación,

gestión, promoción y difusión, a fin de posicionar al Ecuador como un destino turístico preferente, destacando su excepcional diversidad cultural, natural y vivencial. En este contexto el MINTUR fomenta un enfoque de turismo consciente, reconociendo esta actividad como un motor clave para el desarrollo económico y sostenible del país (Ministerio de Turismo, 2023).

Esta institución es quién emite un registro de establecimiento y categorización al sector hotelero, dentro de ello, se requiere:

- Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF). La Licencia Única Anual de Funcionamiento es la autorización legal que concede el Municipio de Loja a los establecimientos y empresas dedicadas a la actividad de servicios de alojamiento turístico en el cantón. Esta licencia es requisito indispensable para operar y su validez se limita exclusivamente al año en que se otorga.

- Permiso de funcionamiento de Cuerpo de Bomberos.

- Permiso de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Organismo encargado de garantizar la seguridad y salubridad de los servicios prestados por la industria turística a nivel nacional. Así mismo, la Agencia mantiene una constante vigilancia y fiscalización; ejerciendo diversos controles para evitar riesgos sanitarios que puedan surgir a raíz de malas prácticas de higiene en establecimientos como intoxicaciones y brotes de enfermedades, protegiendo así la salud de todos los consumidores y trabajadores del sector.

- Registro Único de Contribuyentes (RUC) o número de Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), o cualquier otro documento que la autoridad tributaria determine.

4.3.1.3. Servicio de Acreditación Ecuatoriano. Las empresas hoteleras y turísticas son evaluadas y certificadas por organismos reconocidos, avalados por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), en cuanto a la implementación de sistemas de gestión de calidad conforme a normativas internacionales. Este proceso se traduce en un reconocimiento tanto a nivel nacional e internacional, destacando la competitividad, eficiencia y calidad de los servicios y productos ofrecidos. Dicha certificación añade un valor significativo a estas empresas, al mismo tiempo que facilita su acceso a mercados más amplios en todos los segmentos, potenciando su presencia y alcance.

Por tanto, un sistema de gestión de calidad se alinea con los requisitos fundamentales establecidos por la Norma ISO 9001, enfocándose en la gestión por procesos, la satisfacción del cliente, la mejora continua y el liderazgo de alta dirección para garantizar el funcionamiento

eficaz del sistema hotelero. Dentro de los pilares fundamentales del sistema se destacan la formulación de una política de calidad y la definición de objetivos coherentes con la actividad hotelera o turística. Estos elementos constituyen la base sobre la cual se estandariza la gestión de procesos y servicios, asegurando así un nivel óptimo de calidad en la experiencia del cliente.

4.3.1.4. Servicio de Rentas Internas. El Servicio de Rentas Internas (SRI) tiene por objetivo principal luchar contra la evasión y las malas prácticas tributarias causadas por la ausencia de cultura tributaria en el país (Loor, 2023). En tal sentido, el SRI actúa como una entidad técnica y autónoma para el sector de servicios de alojamiento turístico, se encarga de la administración y recaudación de los impuestos internos correspondientes a este sector promoviendo una administración tributaria profesionalizada y moderna que mantenga una relación responsable y transparente con la sociedad. Para los establecimientos hoteleros el impuesto se determina en función de criterios como la categoría del establecimiento, número de habitaciones y plazas disponibles.

El Ministerio de Turismo remite al SRI un catastro certificado de los contribuyentes inscritos en el Registro Nacional de Turismo, constituyendo la base de contribuyentes sobre la cual se evalúa la posibilidad de otorgar facilidades de pago a aquellos que cuenten con la LUAF al día. Además, los contribuyentes deben tener en cuenta que aquellos que se han beneficiado de las remisiones establecidas en la Ley Orgánica de Fomento Productivo del 2018 están sujetas a una prohibición de remisión durante un periodo de 10 años (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2023).

4.3.2. Reglamento de alojamiento turístico del Ecuador

Documento normativo en el que se agrupan todos los requisitos para el desarrollo y regulación de las actividades turísticas: alojamiento, operación e intermediación, servicios de alimentos y bebidas, hipódromos y parques de atracciones estables. El objeto del Reglamento es regular la actividad turística de alojamiento a nivel nacional, ya que el alojamiento representa el punto de llegada, resguardo y descanso de todos los turistas.

Según el Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador (2022) “El alojamiento es una actividad turística que puede ser desarrollada por personas naturales o jurídicas, que consiste en la prestación remunerada del servicio de hospedaje no permanente, a huéspedes nacionales o extranjeros” (p.2).

Dentro del conjunto de alojamiento turístico puede distinguirse un grupo de alojamiento de tipo hotelero, que es el que resulta de mayor interés para este trabajo investigativo.

En este contexto, es hotel todo establecimiento que, de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además

de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes:

- Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo;
- Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y,
- Disponer de un mínimo de treinta habitaciones (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2012).

4.4. Marco histórico

Referente a los acontecimientos históricos en el que se desarrolla el sector, permitiendo situarlo en un momento específico de la historia y facilitar su comprensión.

4.4.1. Historia del sector hotelero

Según Luzuriaga (2017) la historia de la hotelería da origen en los primeros días de Grecia, cuando se inició las olimpiadas en el Olimpus, pues los huéspedes en ese tiempo buscaban un refugio donde pasar la noche, para ello, existían viviendas ubicadas a lo largo de los caminos que prestaban este servicio, hay que recalcar que dentro de las poblaciones habían tabernas y posadas para satisfacer las necesidades de los viajeros que realizaban transportes a caballo; pero, tras la caída del imperio romano las posadas dejaron de ser útiles debido a que el comercio se debilitó y por lo tanto, la frecuencia de viajeros disminuyó.

En la Edad Media, los monasterios y otras instituciones religiosas albergaron a viajeros, siendo también los pioneros en el hospedaje por el gran poder que adquirió la iglesia en esta etapa, siendo así, la primera cadena hotelera. La iglesia formó parte de las cruzadas o guerras santas, en las que realizaron una serie de expediciones religiosa-militar, convirtiéndose en uno de los motivos para favorecer a las posadas, ya que se crearon asociaciones de pasajeros y se introdujeron leyes para controlar los precios, en las que se buscó establecer un negocio sólido y permanente.

En el periodo colonial gracias a las nuevas construcciones de carreteras y al avance de los medios de transporte contribuyó para el desarrollo del comercio y a la vez ayudó al crecimiento de las tabernas y posadas, que seguían siendo esenciales en aquel tiempo. En 1820 las tabernas pasaron a ser lugares de reunión en el que ya se servían alimentos y bebidas, con el paso del tiempo se perfeccionaron los hoteles y como resultado nació “The City Hotel” en Nueva York, el cual ofrecía 73 habitaciones.

En el siglo XIX, la aparición de las líneas férreas influyó radicalmente en el sector hotelero, por lo cual el transporte y la industria hotelera se encuentran estrechamente

relacionados, puesto que mientras más evolucionaban los medios de transporte más crecía el sector hotelero por los viajes de las personas fuera de su residencia habitual. En esta época, se creó el primer hotel de lujo denominado “Hotel Tremont” en Estados Unidos, contó con 170 habitaciones y era uno de los más costosos, cabe recalcar que su comienzo se ha considerado como el “nacimiento de la industria hotelera” al tener habitaciones privadas con cerraduras en las puertas, suministros de agua y jabón.

Por su parte Stephens (2018) menciona a Cesar Ritz como el rey de los hoteleros y el hotelero de los reyes, fue considerado como el padre de la hotelería, puesto que concibió, organizó y dirigió los hoteles de lujo hasta 1914, a comienzos del siglo XX fue el animador y maestro de ceremonias de dichos establecimientos.

Finalmente, el turismo y la hotelería han experimentado la aparición de nuevas formas de demanda, lo que ha impulsado la continuidad del éxito de las grandes cadenas hoteleras que conocemos en la actualidad. Estas cadenas se encargan de ofrecer alojamientos a los huéspedes y servicios relacionados, manteniéndose relevantes en un mercado en constante evolución.

5. Metodología

5.1. Área de estudio

La presente investigación se llevó a cabo en el cantón Loja, perteneciente a la provincia de Loja, ubicado en la sierra sur de Ecuador; con coordenadas 3°59'00"S 79°12'00"O, su extensión es de 1 892 km²; limita al Norte con el cantón Saraguro, al Sur y Este con la provincia de Zamora Chinchipe y al Oeste con los cantones de Catamayo, Gonzanamá y Quilanga. Políticamente, se encuentra dividido en 13 parroquias rurales y 6 parroquias urbanas (Municipio de Loja, 2023). Las empresas objeto de estudio se localizan en las cuatro parroquias urbanas: El Sagrario, Sucre, San Sebastián y El Valle.

5.2. Enfoque de investigación

El estudio se realizó bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), tal lo dice Hernández y Mendoza (2014) “la ruta mixta implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 610).

Dentro de la investigación el enfoque cualitativo sirvió para caracterizar el sector de alojamiento turístico, definir los factores claves de éxito y establecer los indicadores de desempeño empresarial, y el enfoque cuantitativo, para el levantamiento de estadísticas y promedios de la industria a través de la tabulación de encuestas y análisis de información de fuentes primarias y secundarias.

5.3. Alcance y tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo exploratoria, descriptiva y de campo.

5.3.1. Exploratoria

Según Hernández y Mendoza (2014) “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (p. 106), por tanto, se considera de este tipo debido a que la temática de la investigación es actual en el territorio nacional y carece de investigaciones previas o antecedentes que respalden la misma.

5.3.2. Descriptiva

Nieto (2018) señala que un estudio descriptivo se encarga de identificar y comunicar las características fundamentales de los objetos o sujetos en cuestión, por ello, este método sirvió para contextualizar las particularidades de la actividad de servicios de alojamiento turístico, se definió los factores claves de éxito y los indicadores de desempeño empresarial del sector.

5.3.3. De campo

Grajales (2000) menciona que la investigación de campo se lleva a cabo en el lugar y

momento en que se desarrollan los fenómenos que se pretenden estudiar. Por tanto, se considera de campo ya que se realizó múltiples visitas in situ a las empresas objeto de estudio, durante estas visitas, se recopiló información primaria mediante observaciones directas y encuestas, con el propósito de comprender los aspectos financieros y no financieros de las mismas.

5.4. Diseño de investigación

Como expresa Hernández y Mendoza (2014) “los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto” (p. 176).

En este sentido, la investigación fue de diseño transversal, debido a que se indagó un sector empresarial específico en un periodo de tiempo determinado para compilar información financiera y no financiera, con la finalidad de generar los promedios y estadísticas de la industria hotelera. Los datos se recopilaron en el mes de diciembre del 2023 a través de encuestas.

5.5. Métodos de investigación

Para alcanzar el propósito de los objetivos específicos se aplicaron los siguientes métodos:

5.5.1. *Deductivo*

Abreu (2014) alude que el método deductivo facilita la identificación de las características específicas de una realidad, a través de la derivación, resultados o enunciados formulados con anterioridad, por ende, este método posibilitó la construcción del marco teórico, utilizando la fundamentación teórica como base para definir aspectos específicos y aplicables al sector.

5.5.2. *Inductivo*

Así mismo, Abreu (2014) se refiere al método inductivo “este método observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general” (p. 6). En la investigación, la aplicación del método inductivo permitió recopilar información primaria y secundaria de cada empresa, para con ello aplicar indicadores y así obtener los promedios generales de la industria hotelera del cantón Loja.

5.5.3. *Analítico*

“El método analítico permite establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada” (Abreu, 2014, p. 5). Por tanto, se empleó este método con el fin de examinar cada una de las preguntas de las encuestas realizadas y comprender el comportamiento individual de las empresas que conforman el sector hotelero,

y con esto interpretar las estadísticas y promedios de la industria.

5.6. Técnicas de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas y herramientas:

5.6.1. Observación

La técnica observacional busca comprender las dinámicas empresariales, interpretando las interacciones y contextos para obtener una visión más completa y profunda de la realidad social en estudio (Hernández y Mendoza, 2014). En consecuencia, esta técnica desempeñó un papel crucial para corroborar la ubicación geográfica de las empresas y la naturaleza de sus actividades.

5.6.2. Encuesta

La encuesta, como técnica de obtención de información de interés sociológico, se lleva a cabo mediante un cuestionario previamente elaborado, a través de este instrumento, es posible conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado (Ramos, 2008). Dentro de la investigación, se elaboró un cuestionario de 25 preguntas para la recolección de información financiera y no financiera (ver Anexo 2), para luego proceder a la tabulación de los resultados, aplicar indicadores y por último obtener estadísticas y promedios de la industria. Cabe recalcar, que la aplicación se dio a los gerentes o encargados de las organizaciones que ofrecen el servicio de alojamiento turístico en el cantón Loja, la forma de la aplicación fue de manera directa-personal.

5.6.3. Investigación documental

Reyes y Carmona (2020) expresan que “la investigación documental es una de las técnicas que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de lecturas de documentos, revistas, libros, periódicos, artículos, entre otros, para alimentar el conocimiento respecto a un tema de estudio” (p. 1). A través de esta técnica, se llevó a cabo una investigación exhaustiva de estudios relacionados con el diagnóstico sectorial a nivel mundial, regional y nacional. Además de ello, se realizó una revisión bibliográfica referente al sector hotelero en páginas web y portales institucionales (Ministerio de Turismo, Municipio de Loja, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas); bases científicas (Redalyc, Scielo, etc) y en su defecto el Reglamento General de Actividades Turísticas, todo esto permitió obtener información para caracterizar la actividad de servicios de alojamiento turístico, definir los factores clave de éxito y determinar los indicadores financieros y no financieros.

5.7. Población

La población objeto de estudio fueron los hoteles localizados dentro de los límites del

cantón Loja. Según el catastro nacional de establecimientos dedicados a las diferentes actividades turísticas emitido por el Ministerio de Turismo, en el cantón Loja se registran 28 establecimientos hoteleros con código CIUU I5510.01; sin embargo, luego de realizar la respectiva comprobación in situ de dichas empresas se pudo constatar la existencia de 31 hoteles activos, de los cuales 26 accedieron a brindar información.

5.8. Procesamiento y análisis de datos

Para el desarrollo del primer objetivo, se llevó a cabo una revisión bibliográfica con el propósito de caracterizar la actividad, los servicios ofertados y las barreras de entrada al sector. Además, se emplearon las bases de datos del Ministerio de Turismo (MINTUR) y el Servicio de Rentas Internas (SRI), para obtener información sobre el tamaño de las empresas a nivel nacional y cuantificar los actores a nivel cantonal, así como también los criterios de clasificación y categorías del sector hotelero.

Respecto a la cuantificación del cliente se utilizó la fórmula de la proyección, como se muestra a continuación:

$$M = C(1 + i)^n$$

Donde C es la población total del país en base a los resultados del censo de población y vivienda realizado en el año 2022, i es el porcentaje de crecimiento por año y n el número de años desde el último censo. Cabe destacar, que la cuantificación del cliente se la realizó tanto para turistas nacionales como extranjeros, tomando de referencia cifras del MINTUR y del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del cantón Loja.

Para el desarrollo del segundo objetivo se efectuó una revisión bibliográfica centrada en los factores clave de éxito del sector hotelero, con el aporte de los autores Ollé et al. (2009), Vivenda (2018) y Luzuriaga (2017), así mismo se identificaron y se definieron los indicadores de desempeño que podrían aplicarse para su evaluación. En base a lo anterior, se diseñó una matriz que facilitó la elaboración de la encuesta, a través de la cual se obtuvo la información necesaria para los fines previstos.

Finalmente, para el desarrollo del tercer objetivo se aplicaron las encuestas de manera física a los 26 gerentes y propietarios de los hoteles que accedieron a realizarla, cabe destacar que como una fase previa a la aplicación de encuestas se hizo la entrega de la hoja de sensibilización (ver Anexo 1) con el objetivo de informar sobre la investigación al sector, luego se tabularon los datos obtenidos en las diferentes perspectivas: clientes, recursos humanos, procesos internos y financiera; y de los indicadores financieros y no financieros a través de un software libre. A partir de estos resultados, se calcularon los promedios y estadísticas para cada pregunta e indicador, posibilitando así la identificación de las empresas que se sitúan por

encima y por debajo del promedio de la industria.

Sin embargo, se observaron datos atípicos en la información de las encuestas, para abordar esta situación, se aplicó la técnica de *winsorizing*, esto con la finalidad de normalizar el conjunto de datos y de minimizar la influencia de dichos valores. Vergara et al. (2021) expresan que dicho método “permite mantener todas las observaciones, realizando una sustitución de los datos atípicos por el siguiente valor más alto o más bajo, es decir, se sustituiría un porcentaje de los datos extremos por otro valor” (p. 181).

Por tal razón, se utilizó el percentil (P) como referencia, considerando una distribución de datos normal. En el caso de datos atípicos hacia la izquierda, se sustituyó por el valor cercano al percentil P30, mientras que, para datos atípicos hacia la derecha, se sustituyó por el valor cercano a los percentiles P80, P86, P88 y P90, según sea necesario para estandarizar el conjunto de datos. Función del percentil: =PERCENTIL.INC.

Tras la aplicación de los indicadores y la determinación de los promedios y estadísticas de la industria, se llevó a cabo el correspondiente análisis e interpretación, este proceso se realizó mediante tablas y figuras que facilitan la comprensión de los mismos. Por último, con los resultados obtenidos se elaboró el volante de difusión de resultados (ver Anexo 8), mismo que fue entregado a los propietarios de las empresas que colaboraron con la investigación.

6. Resultados

6.1. Objetivo 1. Caracterizar la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial.

Para dar cumplimiento al objetivo 1 se describen las particularidades y características más destacables de la industria hotelera en las estadísticas nacionales, se cuantifica el número de establecimientos en el cantón y provincia de Loja y se define el perfil de los clientes.

6.1.1. Particularidades de la actividad de servicios de alojamiento turístico

La industria hotelera es un sector dinámico y esencial dentro de la economía global, los elementos distintivos de cada uno son fundamentales para lograr el éxito en un mundo de constante evolución, éstos abarcan desde la infraestructura física hasta la atención al cliente y los servicios complementarios.

El alojamiento de tipo hotelero se dedica principalmente a la prestación de servicios de hospedaje, brindando ciertas comodidades de estancia a los huéspedes que viajan ya sea por turismo o negocios, se clasifican de acuerdo a la gama de servicios que ofertan, instalaciones o tarifas, haciendo que la calidad de estos servicios influya directamente en la experiencia del huésped y, por lo tanto, en la reputación y el éxito a largo plazo del establecimiento hotelero.

En este contexto, se define la actividad según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme Nacional, los servicios ofertados por estas entidades y las barreras de entrada para los nuevos administradores

6.1.1.1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Esta investigación se ha limitado al estudio de las entidades de servicio de alojamiento turístico, netamente hoteles. Conforme lo detalla la Tabla 3, la actividad se encuentra en el código I5510.01.

Tabla 3

Clasificación de la actividad según la CIU

Clasificación y código		Denominación
Sección	I	Actividades de alojamiento y servicios de comidas
División	I55	Actividades de alojamiento
Grupo	I551	Actividades de alojamiento para estancias cortas
Clase	I5510	Actividades de alojamiento para estancias cortas
Subclase	I5510.0	Hoteles y alojamientos turísticos
Actividad	I5510.01	Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías

6.1.1.2. Servicios ofertados. Los hoteles se categorizan según su capacidad y los servicios complementarios que ofrecen, no obstante, se pudo constatar una generalidad de los servicios que brinda el sector como se ilustra en la Tabla 4.

Tabla 4*Servicios hoteleros y tipos de habitaciones*

Servicios básicos	Tipos de habitación
<ul style="list-style-type: none"> • Plazas camas • Área de uso común (<i>Lobby</i>) • Cuartos de baño y aseo • Botiquín de primeros auxilios • Servicio de wifi 	<ul style="list-style-type: none"> • Habitación individual o simple • Habitación doble • Habitación triple • Habitación cuádruple • Habitación matrimonial • Habitación múltiple • Habitación junior suite • Habitación suite • Suite presidencial • Todo incluido (<i>all inclusive</i>)
Servicios complementarios	
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de lavado y planchado • Servicios de climatización • Servicio de peluquería • Sala de reuniones y eventos • Transfer desde y hacia el aeropuerto • <i>Pet friendly</i> • Restaurante • Bar • Cafetería • Piscina • Spa • Gimnasio • Estacionamiento 	

6.1.1.3. Barreras de entrada al sector. Se especifican las limitaciones para aquellos empresarios que ingresan al giro de negocio.

- Alta inversión inicial, debido a que este respaldo financiero incluye una variedad de costos considerables que abarcan desde la adquisición del terreno y la construcción hasta la compra de mobiliario, equipos y la implementación de sistemas de tecnología y gestión.

- Para operar de manera legal y segura son necesarios los permisos y licencias de funcionamiento de acuerdo a las regulaciones vigentes, dichos permisos son emitidos por el gobierno local y están sujetos a tarifas y renovaciones periódicas.

- Competencia establecida, puesto que existen empresas y organizaciones que conservan una posición sólida en el mercado, y han llegado a establecer una base de clientes y reputación considerable.

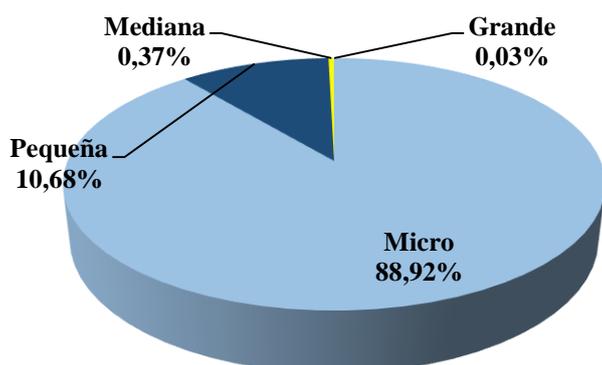
- Requiere de una planificación cuidadosa, investigación de mercado y gestión eficiente.

6.1.2. Representación del sector de alojamiento turístico en las estadísticas nacionales

En este apartado se identifican las empresas a nivel nacional que tienen como actividad de servicios de alojamiento turístico, el tamaño de empresa y generación de empleo.

6.1.2.1. Clasificación de las empresas identificadas. Según datos oficiales del MINTUR, a nivel nacional existen 21 629 empresas registradas en el catastro de servicios turísticos que se dedican a las actividades de alojamiento, servicios de comida y otros, de las cuales el 20,04 % corresponde exclusivamente a establecimientos de alojamiento hotelero (4 335 empresas), por ello se encuentran catalogadas por tamaño de empresa (véase la Figura 8).

Figura 8
Tamaño de empresa



Nota. Datos tomados del MINTUR (2023).

La Figura 10, ilustra el tamaño de las 21 629 empresas dedicadas a la actividad de servicios de alojamiento turístico, la mayor parte se encuentra representada por microempresas con un porcentaje de 88,92 %, mientras que las empresas grandes que laboran en el sector son representativas en apenas un 0,03 %. Cabe recalcar, el MINTUR respecto al tamaño de empresa, estableció con base al número de empleados registrados, de acuerdo al siguiente detalle: micro de 1 a 9 empleados; pequeña de 10 a 49 empleados; mediana de 50 a 199 empleados y grande más de 200 empleados.

Referente a la generación de empleo, el sector turístico reportó más de 117 000 empleados, de los cuales 24 329 laboran en establecimientos de alojamiento hotelero, es decir, un 21 % del total, en el que 13 199 son hombres y 11 130 mujeres.

6.1.3. Cuantificación de los actores a nivel provincial y cantonal

Se reconocen las empresas a nivel de provincia y cantón que tienen como giro de negocio la actividad de servicios de alojamiento turístico de tipo hotelero, añadiendo las habitaciones, plazas camas y la categoría por estrellas de cada establecimiento.

6.1.3.1. Participación del sector en el mercado. Del portal del MINTUR en su catastro turístico y estadísticas del número de establecimientos registrados dedicados a la actividad

turística, se establece el total de empresas existentes, referente al sector de alojamiento turístico en la provincia y cantón Loja, conforme se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5

Porcentaje de participación del sector hotelero en la provincia y cantón Loja

Variable	Nro. de empresas	% Participación
Total de empresas en la provincia de Loja	56 159	6,50
Empresas de servicios de alojamiento turístico en la provincia de Loja	139	0,25
Empresas de servicios de alojamiento turístico en el cantón Loja	77	0,23

Nota. Datos tomados del MINTUR (2023).

En la provincia de Loja existen 56 159 empresas dedicadas a todo tipo de negocio que están incluidas en las secciones económicas de la CIIU (A-U), las cuales representan el 6,50 % del total de las 863 681 empresas existentes en Ecuador; el 0,25 % (139 establecimientos) realizan el servicio de alojamiento turístico a nivel provincial, mientras que en el cantón Loja el porcentaje de participación es de 0,23 % (77 establecimientos registrados) dedicados al servicio de alojamiento turístico, en esta cifra se encuentran incluidas otras empresas de servicios como casas de huéspedes, cabañas, chalets, cabañas con servicio de mantenimiento y limpieza, hostales juveniles y refugios de montaña.

A continuación, en la Tabla 6 se detalla el registro de empresas en la provincia de Loja que suman los 139 establecimientos mencionados en el párrafo anterior.

Tabla 6

Registro por establecimientos en la provincia de Loja

Cantón	Registro	Habitaciones	Camas
Calvas	10	202	267
Catamayo	10	241	426
Celica	2	27	45
Chaguarpamba	1	0	0
Espíndola	2	27	44
Gonzanamá	3	16	42
Loja	77	2 096	3 135
Macará	11	379	309
Paltas	3	52	82
Pindal	2	35	61
Puyango	3	51	97
Saraguro	7	127	230
Zapotillo	8	153	233
Total general	139	3 406	4 971

Nota. Tomado del MINTUR (2023).

En la Tabla 5 se visualiza que la mayor parte de los servicios de alojamiento turístico se

encuentran asentados en el cantón Loja, Macará, Calvas, Catamayo y Zapotillo, suman 3 406 habitaciones en el que existen 4 971 camas.

Es importante recalcar que, en el cantón Loja, de los 77 establecimientos de alojamiento turístico registrados, netamente 31 empresas pertenecen a hoteles.

6.1.3.2. Cuantificación y participación del sector hotelero en el cantón Loja. Existen 28 empresas registradas en el catastro turístico de establecimientos a nivel nacional del MINTUR, y complementando con la data del SRI existen 3 empresas adicionales que no constan en el catastro pero que se encuentran activas, sumando así un total de 31 empresas hoteleras en la ciudad de Loja; luego de realizar la respectiva comprobación in situ de la existencia de dichos establecimientos se pudo constatar que efectivamente los 31 hoteles siguen operando, los cuales se encuentran distribuidos en las siguientes parroquias urbanas como se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7

Cuantificación de las empresas del sector a nivel cantonal

Parroquias urbanas	Cantidad	% Participación
El Sagrario	11	35,48
Sucre	10	32,26
San Sebastián	9	29,03
El Valle	1	3,23
Total general	31	100

De estas 31 entidades localizadas, 7 se identifican como sociedades y 24 como personas naturales. Adicionalmente, se puede evidenciar que la mayoría de las empresas operan en la parroquia El Sagrario (sector céntrico de la ciudad) con una participación del 35,48 % (11 empresas), seguidamente la parroquia Sucre con un 32,26 % (10 empresas), San Sebastián con un 29,03 % (9 empresas) y finalmente El Valle con 3,23 % (1 empresa).

6.1.3.3. Categorías hoteleras según el número de empresas cantonales. El sistema de categorización otorgado por el Ministerio de Turismo va de una estrella hasta cinco estrellas, siendo la clasificación de 1 estrella los que ofrecen servicios básicos de alojamiento, y los de 5 estrellas o de lujo, los que ofertan servicios complementarios de mayor calidad. Dichas entidades requieren cumplir con algunos criterios para su clasificación, tal como se especifica en la Tabla 8.

Tabla 8*Categorías del sector*

Categoría	Criterios de clasificación
5 Estrellas	<p>Cada establecimiento deberá contar con los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en perfectas condiciones de funcionamiento. • El establecimiento deberá ofrecer al menos 6 servicios complementarios, como: piscina, hidromasaje, baño turco, sauna, gimnasio, spa, servicio de peluquería, áreas deportivas, salones para eventos, o entre otros. • Los empleados deben conocer dos idiomas aparte del español. • Como mínimo una camarera por cada doce habitaciones. • Personal encargado de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinticuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas. • Carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. • La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio. • Telefonía, en el que existirá una central de por lo menos diez líneas. • Lavandería y planchado • Médico y un enfermero.
4 Estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en perfectas condiciones de funcionamiento. • El establecimiento deberá ofrecer al menos 4 servicios complementarios, como: piscina, hidromasaje, baño turco, sauna, gimnasio, spa, servicio de peluquería, áreas deportivas, o salones para eventos, o entre otros. • Los empleados deben conocer preferentemente el idioma inglés y el español. • Como mínimo una camarera por cada catorce habitaciones. • Personal encargado de atender los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. • Carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. • La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio. • Telefonía, en el que existirá una central de por lo menos cinco líneas. • Lavandería y planchado • Médico y un enfermero.
3 Estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en perfectas condiciones de funcionamiento. • El establecimiento debe ofrecer al menos 2 servicios complementarios, como: piscina, hidromasaje, baño turco, sauna, gimnasio, spa, servicio de peluquería, áreas deportivas, salones para eventos, o entre otros. • Empleados con conocimientos básicos del idioma inglés y español. • Como mínimo una camarera por cada diez y seis habitaciones. • Comedor con estaciones de ocho mesas como máximo. • Menú con tres o más especialidades dentro de cada grupo de platos. • Telefonía, en el que existirá una central de por lo menos dos líneas. • Lavandería y planchado (Propio o contratado). • Botiquín de primeros auxilios.

Categoría	Criterios de clasificación
2 Estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en perfectas condiciones de funcionamiento. • Personal capacitado según el área. • Como mínimo una camarera por cada diez y ocho habitaciones. • Comedor con estaciones de diez mesas como máximo. • Menú de por lo menos dos especialidades dentro de cada grupo de platos. • Telefonía, en el que existirá una central de por lo menos dos líneas • Lavandería y planchado (Propio o contratado). • Botiquín de primeros auxilios.
1 Estrella	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en perfectas condiciones de funcionamiento. • De recepción, permanentemente atendido, dentro de lo posible, por personal capacitado • De comedor, atendido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento. • Menú de por lo menos una especialidad dentro de cada grupo de platos. • Teléfono público • Botiquín de primero auxilios

Nota. Adaptado del Reglamento de Alojamiento Turístico (2016).

Una vez descritos los criterios de clasificación, en la Tabla 9 se presenta el número de empresas por cada categoría fijada en el cantón Loja y el porcentaje de participación.

Tabla 9

Porcentaje de participación según su categoría

Categoría	Nro. de empresas	% Participación
5 estrellas	2	6,45
4 estrellas	4	12,90
3 estrellas	13	41,94
2 estrellas	12	38,71
Total general	31	100

En la Tabla 9, se observa que la mayor parte de la actividad de servicios de alojamiento turístico pertenece a hoteles de dos y tres estrellas, que sumados dan un porcentaje del 80,65 % (12 empresas de dos estrellas, 13 de tres estrellas), por su parte el 12,90 % pertenece a hoteles de cuatro estrellas (4 empresas), mientras que solamente el 6,45 % (2 empresas) pertenece a hoteles de lujo de cinco estrellas, cabe señalar que en la ciudad de Loja no existen hoteles de una estrella, debido a que la mayoría de ellos buscan satisfacer la necesidad de los clientes con la oferta de servicios complementarios y procuran innovar en cada uno de sus establecimientos.

6.1.4. Definición del perfil del cliente

En función del tipo de actividad, la infraestructura hotelera se encuentra dirigida al

público en general, tanto para personas nacionales como extranjeras, cabe recalcar que los tipos de huéspedes varían según la categoría y la ubicación del hotel, el propósito del viaje y la preferencia de alojamiento del usuario.

Entre los principales demandantes del servicio, se encuentran: turistas de ocio nacionales o extranjeros, que viajan por recreación y buscan nuevas experiencias y/o entretenimiento; grupos familiares, quienes requieren de habitaciones familiares, áreas de juego, servicios para niños y opciones de comida adaptadas a los más pequeños; clientes corporativos, quienes realizan viajes de negocios; clientes de lujo o VIP, quienes buscan experiencias de alta gama y servicios exclusivos; deportistas, quienes reservan el establecimiento para alojar a todo el equipo deportivo; clientes de eventos, quienes solicitan el hotel como lugar para bodas o eventos especiales; y viajeros de último minuto o de último momento.

6.1.4.1. Cuantificación. Al ser una actividad turística que demanda de visitantes nacionales y extranjeros se realiza la cuantificación para ambas partes.

Para cuantificar los clientes potenciales nacionales se proyectó los habitantes a escala nacional, el resultado obtenido se restó con la proyección de los habitantes del cantón Loja, ya que no se incluyen como principales demandantes; y con ello se obtuvo el universo de consumidores de la actividad de servicios de alojamiento turístico, luego según cifras del Turismo Interno en Ecuador se menciona que el 2,27 % arriba a la ciudad de Loja, dando un resultado de 389 211 turistas nacionales, de éste total el 93,27 % pernocta en la ciudad al menos una noche, es decir, 363 017 turistas; en la que el 45,40 % se hospeda específicamente en un hotel, dando un resultado final de clientes potenciales para el sector de 164 619 turistas nacionales. Cabe destacar que los datos sobre los habitantes de Ecuador, el cantón Loja y las tasas de crecimiento se obtuvieron de los resultados del censo de población y vivienda realizado en el año 2022. Para una mejor comprensión, los cálculos se detallan en la Tabla 10.

Tabla 10
Cuantificación del cliente

	Variable	Cálculo
Proyección 2024	Habitantes en Ecuador	$M = C (1 + i)^n$
	16 938 986	$M = 16\,938\,986 (1 + 1,3\%)^2$
	Tasa de crecimiento	$M = 16\,938\,986 (1,026169)$
	1,3 %	$M = 17\,382\,262$
Proyección 2024	Habitantes cantón Loja	$M = C (1 + i)^n$
	250 028	$M = 250\,028 (1 + 1,21\%)^2$
	Tasa de crecimiento	$M = 250\,028 (1,02434641)$
	1,21 %	$M = 256\,115$

	Variable	Cálculo
Universo	Arriban a la ciudad de Loja 2,27 %	$P = 17\ 382\ 262 - 256\ 115$
		$P = 17\ 126\ 147$
		$P = 17\ 126\ 147 * 2,27\ %$
		$P = 388\ 763$
Población objeto de estudio (POE)	Pernoctación de al menos una noche: 93,27 %	$POE = 388\ 763 * 93,27\ %$ $POE = 362\ 599$
Clientes potenciales	Preferencia de alojamiento hotel: 45,40 %	$CP = 362\ 599 * 45,40\ %$ $CP = 164\ 619$ turistas nacionales

Por otro lado, para los clientes potenciales internacionales o externos, se tomó de referencia las cifras del MINTUR del año 2023, para lo cual existió una llegada de 1 213 830 extranjeros, y en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el 9 % visita la ciudad de Loja, se realiza el cálculo en base a los datos obtenidos, lo que arroja un total de 109 244 turistas internacionales.

En base a los resultados del objetivo 1, se puede concluir que, la actividad de servicios de alojamiento turístico de tipo hotelero con código I5510.01 de acuerdo a la CIIU, desempeña un papel fundamental en la experiencia para los turistas nacionales y extranjeros, ofreciéndoles una amplia gama de servicios en sus establecimientos, principalmente la hospitalidad y comodidad. A nivel nacional existen 4 335 empresas, a nivel provincial 139 empresas, y en el cantón Loja 31 organizaciones comprometidas a la actividad de alojamiento, dirigidas a todas las personas que lo requieran y tengan la necesidad de hospedarse.

6.2. Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja.

Para dar cumplimiento al objetivo 2 se describen los factores claves de éxito que influyen de manera significativa en el rendimiento y el éxito general de un hotel y a partir de ello determinar los indicadores financieros y no financieros.

6.2.1. Factores clave de éxito del sector hotelero

Tras la revisión bibliográfica se pudo identificar los factores clave de éxito que contribuyen al desarrollo próspero de los establecimientos que se dedican a la actividad de servicios de alojamiento turístico, en la Tabla 11 se explica a detalle cada uno.

Tabla 11*Factores clave de éxito para el sector hotelero*

Factor clave de éxito	Descripción	Sustento teórico
Servicio al cliente	La excelencia de la calidad de servicio al cliente es esencial, al otorgar una atención personalizada produce comodidad y satisfacción, existiendo la posibilidad de que los clientes decidan tener un retorno frecuente al establecimiento, por ende, el personal capacitado del hotel es vital, ya que son considerados como la cara visible de la empresa.	(Ollé et al., 2009)
Capacidad, mantenimiento y renovación.	Este factor se ve reflejado en la infraestructura del establecimiento, áreas, habitaciones y demás, conforme a ello el ambiente es la imagen que se brinda al huésped al momento de su llegada, como el material, diseño y decoración. La limpieza y el mantenimiento regular de las instalaciones también son cruciales durante la estadía, y no menos importante, la innovación y la capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado, ya que atraen a diferentes segmentos de clientes.	(Ollé et al., 2009)
Disponibilidad de servicios complementarios	La disponibilidad y la calidad de los servicios complementarios con características diferenciadoras de la competencia, éstos contribuyen a la satisfacción general del huésped, algunos de los servicios que se incluyen es la conexión a internet de alta velocidad, estacionamiento, transporte, gimnasio, piscina, <i>pet friendly</i> servicio a la habitación, restaurant-cafetería, servicio de lavandería y planchado, etc. Además de ello, las facilidades de pago son esenciales para satisfacer las preferencias y necesidades de los huéspedes, la seguridad de las transacciones y la protección de la información financiera del cliente.	(Vivenda, 2018)
Ubicación	La ubicación es elemental para el éxito del hotel, la infraestructura debe estar consolidada en un lugar estratégico, accesible y apta para cumplir con los requerimientos del público a quien va dirigido, un lugar con libre desplazamiento facilita a los huéspedes trasladarse de manera rápida y sencilla, las vías de acceso adecuadas y la existencia de transporte público y/o privado también son factores a tener en cuenta; todo esto permite que el establecimiento tenga mayor acogida logrando un incremento de su demanda.	(Ollé et al., 2009)

Factor clave de éxito	Descripción	Sustento teórico
Publicidad	Las estrategias publicitarias atraen a nuevos clientes y retienen a los existentes, es importante que la inversión en publicidad se adapte al mercado objetivo y evolucione de acuerdo a las tendencias del consumidor y del mercado, esto incluye publicidad física como volantes o afiches, medios de comunicación como radio o televisión y actualmente redes sociales.	(Luzuriaga, 2017)
Gestión financiera eficiente	La gestión eficaz es esencial para el éxito a largo plazo, implica la administración del personal operativo, el control de costos y gastos, y la toma de decisiones estratégicas, se incluyen indicadores financieros y no financieros que proporcionen información sobre el rendimiento financiero de la empresa, para evaluar la viabilidad, solidez y eficiencia del mismo.	(Luzuriaga, 2017)

6.2.2. Indicadores de desempeño financieros

Las entidades de la actividad de servicios de alojamiento turístico se basan en indicadores financieros para evaluar su desempeño y tomar decisiones estratégicas acertadas, tales como indicadores de liquidez, deuda, actividad y rentabilidad. A continuación, se detalla en la Tabla 12.

Tabla 12
Indicadores financieros

Grupo	Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Fórmula
Liquidez	Razón circulante	Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.	Valor monetario	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
	Capital de trabajo neto	Mide los fondos necesarios para operar.	Valor monetario	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
Deuda	Endeudamiento	Mide el porcentaje de deuda con terceros.	Porcentaje	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$
	Margen de utilidad neta	Mide el porcentaje de ganancia total de la empresa.	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}}$
Rentabilidad	Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	Mide la rentabilidad total de activos de la empresa.	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$
	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Mide la rentabilidad de la empresa sobre la inversión de los accionistas.	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$

6.2.3. Indicadores de desempeño no financieros

Los indicadores no financieros son medidas utilizadas para evaluar el desempeño y el progreso de las empresas en sus diversas áreas, proporcionan una imagen más completa y equilibrada de su ambiente operativo, en la Tabla 13 se presenta cada uno de ellos.

Tabla 13
Indicadores no financieros

Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Fórmula
Ingresos por cliente	Mide el ingreso mensual promedio por cada cliente.	Valor monetario	$\frac{\text{Ingresos mensuales.}}{\text{Número de clientes mensuales}}$
Rendimiento por empleado	Mide los ingresos promedio que genera cada empleado.	Valor monetario	$\frac{\text{Ingresos mensuales.}}{\text{Número de empleados}}$
Efectividad de publicidad	Mide la efectividad de la inversión en publicidad mensual para generar ingresos.	Valor monetario	$\frac{\text{Ingresos mensuales}}{\text{Inversión mensual en publicidad}}$
Tasa de ocupación hotelera diaria	Mide si los recursos habitacionales están siendo aprovechados. Es un indicador que refleja la relación entre el total de habitaciones vendidas al día y las habitaciones disponibles en el establecimiento.	Porcentaje	$\frac{\text{Nro. de huéspedes al día}}{\text{Total de habitaciones}}$
Reinversión en mobiliario	Mide la renovación y/o actualización en mobiliario anual, para mejorar la experiencia del huésped.	Número	Promedio del número de veces de reinversión al año

Al concluir el objetivo 2, la industria hotelera cuenta con un sinnúmero de factores claves de éxito, entre ellos se encuentran la demanda del servicio; capacidad, mantenimiento y renovación; disponibilidad de servicios complementarios; ubicación; publicidad, y gestión financiera eficiente. Posterior a ello se establecieron los indicadores financieros y no financieros, dentro de los indicadores financieros el de liquidez, deuda y rentabilidad; y de los indicadores no financieros se determinó los ingresos por cliente, rendimiento por empleado, efectividad de publicidad, tasa de ocupación hotelera y reinversión en mobiliario, todo esto con el objetivo de lograr una gestión eficiente que propicie el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de los establecimientos hoteles. Seguidamente, en la Tabla 14 se muestra un resumen.

Tabla 14

Matriz de factores claves de éxito e indicadores financieros y no financieros

SECTOR ORGANIZACIONAL	PROPUESTA DE VALOR A LA SOCIEDAD	CARACTERÍSTICAS	CONDICIONANTES	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	INFORMACIÓN REQUERIDA
<p>SECCIÓN: I. Actividades de alojamiento y servicios de comidas</p> <p>DIVISIÓN: I55. Actividades de alojamiento</p> <p>GRUPO: I551. Actividades de alojamiento para estancias cortas</p> <p>CLASE: I5510. Actividades de alojamiento para estancias cortas</p>	<p>Proveer un ambiente acogedor, cómodo y seguro, con una clara responsabilidad a fortalecer el sector turístico de nuestra ciudad.</p>	<p>Atención y asesoría a los clientes (Gestión ágil)</p> <hr/> <p>Innovación</p>	<p>Garantizar la satisfacción del cliente y fidelizarlo</p> <hr/> <p>Aumentar la eficiencia operativa y destacarse en un mercado competitivo</p>	<p>DEMANDA (PERSONAL CAPACITADO)</p> <hr/> <p>DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</p> <p>PUBLICIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por cliente • Empleados • Capacitaciones <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios ofertados • Efectividad de publicidad • Sistemas de cobro 	<ul style="list-style-type: none"> • Meses de mayor demanda • Tipo de huéspedes • N° de empleados administrativos • N° de personal de apoyo • Frecuencia de capacitación <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de medios de publicidad • Inversión en publicidad • Métodos de cobro utilizados • N° de servicios que dispone el establecimiento

SECTOR ORGANIZACIONAL	PROPUESTA DE VALOR A LA SOCIEDAD	CARACTERÍSTICAS	CONDICIONANTES	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	INFORMACIÓN REQUERIDA
ACTIVIDAD: I5510.01. Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías		Edificación y diseño	Proporcionar un entorno cómodo y funcional tanto para el personal como para los huéspedes.	CAPACIDAD, MANTENIMIENTO Y RENOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de ocupación hotelera Reinversión en mobiliario Disponibilidad de alojamiento 	<ul style="list-style-type: none"> N° de habitaciones Capacidad de alojamiento Reinversión en mobiliario Mínimo y máximo de huéspedes N° de hospedajes diarios
		Administración de recursos	Lograr rentabilidad y sostenibilidad		GESTIÓN FINANCIERA EFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Indicador de liquidez -Razón circulante -Capital de trabajo neto Indicador de deuda -Razón de endeudamiento Indicador de rentabilidad -Margen de utilidad neta -ROA -ROE

6.3. Objetivo 3. Determinar las estadísticas y los promedios de la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja con información primaria y secundaria.

Para dar cumplimiento al objetivo 3 se presentan las estadísticas y promedios de la industria, a través de los resultados de la encuesta aplicada a 26 hoteles del cantón Loja.

6.3.1. Tabulación de resultados

En este apartado se tabuló la información recopilada de las encuestas, abarcando datos tanto financieros como no financieros de los hoteles en sus distintas perspectivas: clientes, recursos humanos, procesos internos y perspectiva financiera. Cabe recalcar que, por razones de confidencialidad no se indica el nombre de los hoteles, si no que se consideran informantes del 1 al 26.

6.3.1.1. Perspectiva clientes. En la Tabla 15 se muestran las estadísticas y promedios de la perspectiva clientes.

Tabla 15
Estadísticas y promedios de la perspectiva clientes

Informante	Nro. de clientes al mes	
	Mínimo	Máximo
1	100	255
2	30	70
3	20	27
4	100	255
5	30	50
6	8	40
7	15	35
8	20	59
9	30	96
10	100	255
11	20	50
12	10	50
13	100	200
14	15	22
15	80	210
16	2	20
17	24	36
18	10	19
19	100	255
20	60	120
21	50	100
22	60	120
23	18	50
24	20	50
25	50	100
26	10	30
Promedio	41	99

Según los datos proporcionados en la pregunta 6 de la encuesta, se tiene el volumen de huéspedes que se alojan mensualmente en los hoteles, se registra un promedio mínimo de 44

clientes y un promedio máximo de 99 clientes. Cabe destacar que, durante los meses de temporada alta, como agosto, septiembre y noviembre como señala la pregunta 2 de la encuesta, se experimenta un aumento significativo en la demanda, lo que resulta en un mayor número de visitas en dichos períodos. En total el 62 % de hoteles se encuentran por debajo del promedio de la industria en los valores mínimos y máximos de clientes de forma mensual.

6.3.1.2. Perspectiva recursos humanos. A continuación, en la Tabla 16 se muestran las estadísticas y promedios de la perspectiva recursos humanos.

Tabla 16

Estadísticas y promedios de la perspectiva recursos humanos

Informante	Nro. personal administrativo	Nro. personal de apoyo (limpieza, cocina, etc.)	Frecuencia de capacitación (anual)
1	1	8	1
2	9	4	2
3	1	5	0
4	3	2	2
5	9	5	2
6	4	10	2
7	2	5	1
8	7	5	4
9	3	8	2
10	2	3	1
11	2	5	2
12	2	4	0
13	2	2	1
14	3	4	2
15	5	3	2
16	2	8	1
17	2	6	1
18	5	2	1
19	3	2	2
20	2	3	1
21	9	10	3
22	9	10	2
23	5	4	1
24	2	3	1
25	6	3	2
26	2	2	1
Promedio	3	4	2

En base a la información recopilada en las preguntas 10 y 11 de la encuesta, los hoteles cuentan, en promedio, con 3 trabajadores dedicados a las funciones administrativas y es relevante destacar que el 54 % de las empresas se sitúa por encima del promedio de la industria.

En lo que respecta al personal de apoyo, como el de limpieza y cocina, se dispone de un promedio de 4 trabajadores y el 62 % de los hoteles supera dicho promedio. Sin embargo, éstas cifras pueden variar en función de la capacidad de la infraestructura y del número de servicios ofertados en cada establecimiento.

Además, los empleados reciben un promedio de 2 capacitaciones al año, el 50 % de hoteles se encuentra en este promedio, lo que demuestra que cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse en el entorno laboral, y así garantizar la calidad de servicio al cliente

6.3.1.3. Perspectiva procesos internos. Por otro lado, en la Tabla 17 se muestran las estadísticas y promedios de la perspectiva procesos internos.

Tabla 17

Estadísticas y promedios de la perspectiva procesos internos

Informante	Años en el mercado	Capacidad de alojamiento		Reinversión en mobiliario (Nro. de veces al año)	Monto invertido en publicidad mensual
		Nro. habitaciones	Nro. de personas		
1	14	28	50	1	100,50
2	33	51	117	1	300,50
3	28	49	84	1	-
4	13	35	70	1	-
5	32	52	119	-	300,50
6	1	38	60	1	300,50
7	7	50	100	1	100,50
8	2	10	30	1	100,50
9	9	49	90	1	300,50
10	40	22	35	2	100,50
11	38	32	85	1	100,50
12	34	36	119	1	100,50
13	15	24	50	1	100,50
14	10	22	42	1	100,50
15	7	35	55	1	300,50
16	16	31	70	1	300,50
17	32	26	30	1	100,50
18	9	19	33	1	300,50
19	17	22	50	1	100,50
20	10	32	70	1	100,50
21	15	52	119	1	300,50
22	16	39	78	1	300,50
23	13	30	62	1	300,50
24	22	24	48	1	100,50
25	25	52	100	1	300,50
26	6	6	12	1	-
Promedio	18	33	68	1	196,15

De acuerdo con los datos proporcionados en las preguntas 1, 5, 13 y 15 de la encuesta aplicada a los 26 hoteles del cantón Loja, se observa que el sector tiene un promedio de 18 años en el mercado, se aprecia en la tabla que existen empresas con una larga trayectoria mientras que otras son relativamente nuevas.

En infraestructura, la capacidad de alojamiento se distribuye en un promedio de 33 habitaciones, el 54 % de hoteles se encuentra por debajo de este promedio. En cuanto a la capacidad de alojamiento en términos de número de personas, se registra un promedio de 68

huéspedes, en que el 50 % de los establecimientos se ubica en la media de la industria.

Por otro lado, la frecuencia promedio de reinversión en mobiliario es de 1 vez al año, el 96 % de empresas se ubica en este estándar, esto indica que la mayoría de hoteles realizan mejoras periódicas en su mobiliario, demostrando interés constante con la innovación y la mejora de sus instalaciones.

Referente a la inversión en publicidad, el 58 % de hoteles se encuentran por debajo del promedio de la industria, la cual en términos monetarios asciende a \$ 196,15 mensuales; puesto que utilizan redes sociales como medio para hacerse conocer y no requieren de altos desembolsos para hacerlo. Es importante mencionar que, algunos establecimientos utilizan plataformas turísticas como Tripadvisor, Booking y Trivago para mejorar el perfil de rendimiento en publicidad, en las que deben pagar una comisión porcentual según el número de reservas que se generen, los costos varían según la plataforma.

6.3.1.4. Perspectiva financiera. En la Tabla 18 y 19, se muestran las estadísticas y promedios de la perspectiva financiera.

Tabla 18
Estadísticas y promedios de la perspectiva financiera

Informante	Activos (\$)	Activos Corrientes (%)	Pasivos (\$)	Pasivos Corrientes (%)
1	1 000 000,00	15	100 000,00	15
2	1 500 000,00	40	600 000,00	45
3	500 000,00	15	20 000,00	15
4	1 000 000,00	35	100 000,00	35
5	1 500 000,00	25	600 000,00	25
6	1 000 000,00	15	800 000,00	15
7	1 000 000,00	40	50 000,00	65
8	500 000,00	25	100 000,00	45
9	1 200 000,00	15	180 000,00	25
10	800 000,00	15	400 000,00	15
11	1 000 000,00	25	200 000,00	45
12	1 500 000,00	35	750 000,00	35
13	200 000,00	25	80 000,00	25
14	500 000,00	25	100 000,00	25
15	800 000,00	25	400 000,00	35
16	1 200 000,00	35	800 000,00	45
17	1 200 000,00	35	80 000,00	35
18	1 000 000,00	25	500 000,00	35
19	500 000,00	40	100 000,00	35
20	1 000 000,00	15	300 000,00	15
21	1 500 000,00	35	800 000,00	35
22	1 500 000,00	35	800 000,00	45
23	1 000 000,00	35	500 000,00	35
24	800 000,00	35	200 000,00	35
25	1 200 000,00	35	500 000,00	35
26	450 000,00	25	300 000,00	35
Promedio	975 000,00	27	360 000,00	31

En la Tabla 18, según la información obtenida en las preguntas 16, 17, 18 y 19 de la encuesta, se evidencia que las empresas dedicadas a la actividad de servicios de alojamiento turístico tienen como promedio de activos un total de \$ 975 000,00 dólares, este monto se debe principalmente a las inversiones en infraestructura y al mobiliario del mismo. El 65 % de hoteles se encuentran por encima del promedio de la industria. Por su parte, los activos corrientes componen en promedio el 27 % del activo total, el 54 % de los establecimientos se ubican por debajo del promedio de la industria en este aspecto.

En cuanto al pasivo, el promedio de la industria es de \$ 360 000,00 dólares; no obstante, el 54 % de empresas se encuentran por debajo del promedio preestablecido; y a su vez, el promedio del pasivo corriente es del 31 %, siendo este componente principalmente influenciado por las obligaciones asociadas al menaje y el recurso a créditos bancarios como medio de financiamiento para la reinversión en infraestructura y nuevos servicios, en total el 65 % de empresas están sobre dicho promedio.

Tabla 19
Estadísticas y promedios de la perspectiva financiera

Informante	Ingresos (\$)	Costos y gastos (\$)	Utilidad neta (%)
1	140 000,00	105 000,00	13
2	216 000,00	168 000,00	8
3	120 000,00	20 000,00	23
4	50 000,00	35 000,00	18
5	85 000,00	45 000,00	13
6	216 000,00	168 000,00	8
7	80 000,00	60 000,00	8
8	108 000,00	48 000,00	33
9	84 000,00	44 000,00	23
10	60 000,00	36 000,00	23
11	100 000,00	70 000,00	23
12	72 000,00	50 000,00	8
13	30 000,00	15 000,00	38
14	80 000,00	30 000,00	38
15	180 000,00	120 000,00	23
16	100 000,00	70 000,00	28
17	28 000,00	3 000,00	38
18	110 000,00	77 000,00	28
19	50 000,00	40 000,00	18
20	24 000,00	6 000,00	8
21	216 000,00	168 000,00	33
22	216 000,00	168 000,00	33
23	170 000,00	119 000,00	33
24	48 000,00	30 000,00	33
25	60 000,00	42 000,00	33
26	21 000,00	12 600,00	28
Promedio	102 461,54	67 292,31	23

En función de los resultados obtenidos en las preguntas 20, 21 y 22 de la encuesta, la

Tabla 19 muestra que los establecimientos hoteleros tienen un promedio de ingresos brutos anuales de \$ 102 461,54 dólares, debido a su actividad principal de ofrecer servicios de alojamiento turístico, el 62 % de establecimientos se ubican por debajo del promedio de la industria, esto puede explicarse por la categoría y tamaño de la empresa. A pesar de ello, no significa que no sean rentables, dado que el promedio de porcentaje de utilidad neta es del 23 % y el 65 % de hoteles se encuentra sobre dicho promedio.

En este contexto, en la Tabla 20 se presenta un resumen de las estadísticas y promedios de la tabulación por pregunta de la encuesta, mencionando cuántas empresas por encima y por debajo del promedio de la industria.

Tabla 20
Resumen de estadísticas y promedios del sector

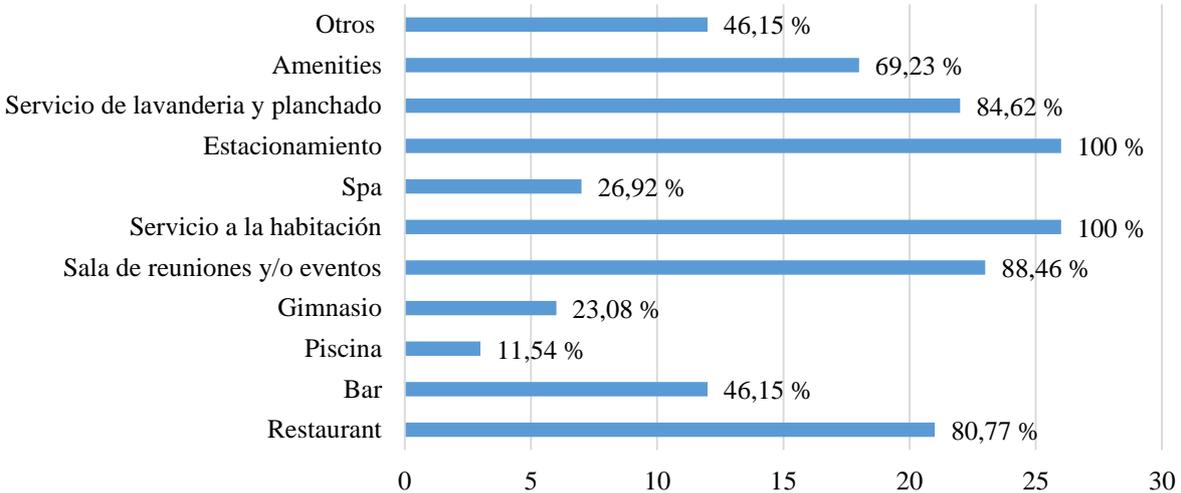
Variable	Promedio	Empresas por encima del promedio		Empresas por debajo del promedio	
		Nro.	%	Nro.	%
Mínimo de huéspedes al mes	41	10	38	16	62
Máximo de huéspedes al mes	99	10	38	16	62
Nro. personal administrativo	3	14	54	12	46
Nro. personal de apoyo (limpieza, cocina, etc.)	4	16	62	10	38
Frecuencia de capacitación (anual)	2	13	50	13	50
Años en el mercado	18	9	35	17	65
Capacidad de alojamiento en nro. de habitaciones	33	12	46	14	54
Capacidad de alojamiento en nro. de personas	68	13	50	13	50
Reinversión en mobiliario (Nro. de veces al año)	1 vez	25	96	1	4
Monto invertido en publicidad mensual	\$ 196,15	11	42	15	58
Activos	\$ 975 000,00	17	65	9	35
Activos corrientes	27 %	12	46	14	54
Pasivos	\$ 360 000,00	12	46	14	54
Pasivos corrientes	31 %	17	65	9	35
Ingresos	\$ 102 461,54	10	38	16	62
Costos y gastos	\$ 67 292,31	10	38	16	62
% Utilidad neta	23 %	17	65	9	35

En cuanto a las respuestas cualitativas que muestran las principales características del sector hotelero se realizó la tabulación en figuras, que se presentan a continuación:

En la Figura 9 se destacan los servicios complementarios ofrecidos por los hoteles en el cantón Loja. De los 26 hoteles encuestados, todos proporcionan servicio a la habitación y estacionamiento. Así mismo, 23 de estos establecimientos cuentan con salas de reuniones y/o

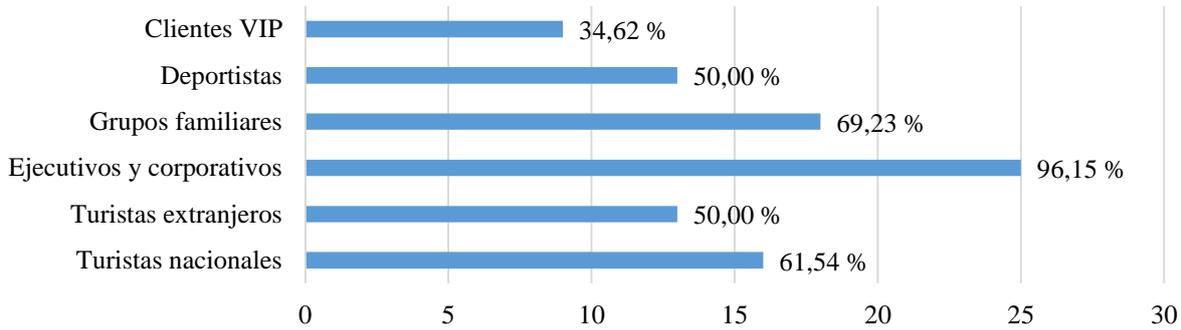
eventos, mientras que 22 hoteles ofrecen servicios de lavandería y planchado. En menor medida, algunos hoteles ofrecen servicios adicionales como spa, gimnasio y piscina. La categoría “otros” abarca servicios de *pet friendly*, transfer desde el aeropuerto y cafetería.

Figura 9
Servicios complementarios



En la Figura 10, se observa que, de los 26 hoteles encuestados, 25 establecimientos presentan un perfil de huéspedes predominantemente conformado por ejecutivos y corporativos, este segmento representa una significativa base de clientes potenciales para el sector. Así mismo, es notable la presencia de grupos familiares y turistas nacionales, y en una proporción más reducida, se destaca que únicamente 9 hoteles están especializados en brindar servicios exclusivos para clientes VIP.

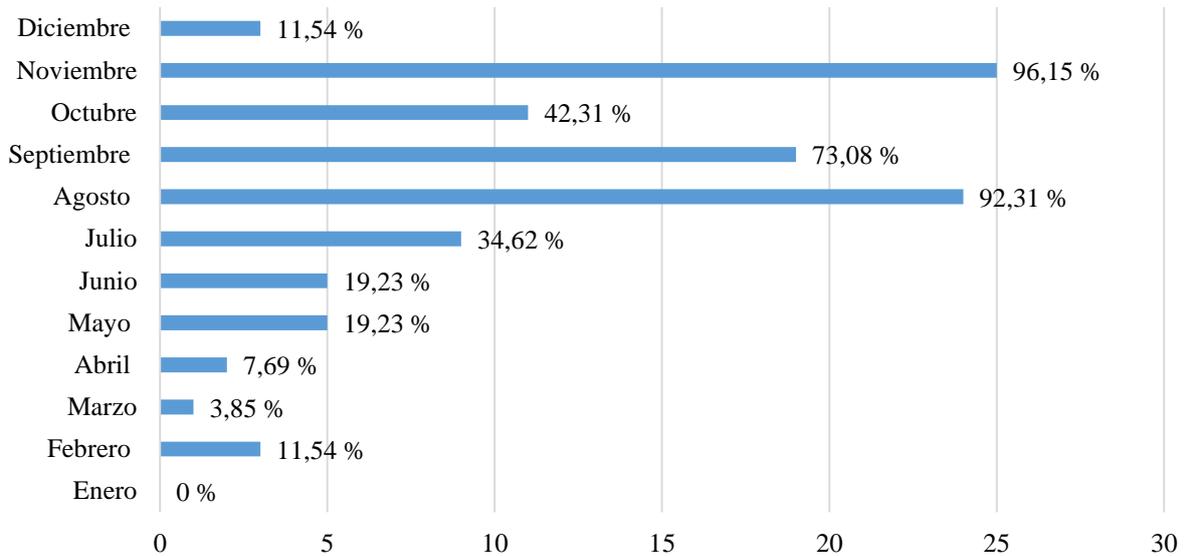
Figura 10
Perfil de huéspedes



La Figura 11 revela que los meses de máxima demanda en el sector corresponden a noviembre, impulsado por el Festival Internacional de Artes Vivas y las Fiestas de Loja, de igual forma, agosto también registra un alto flujo de visitantes debido a la romería y festividades en honor a La Virgen del Cisne, seguido por el mes de septiembre debido la Feria de Loja; sin embargo, los meses de enero, marzo y abril presentan niveles más bajos de afluencia.

Figura 11

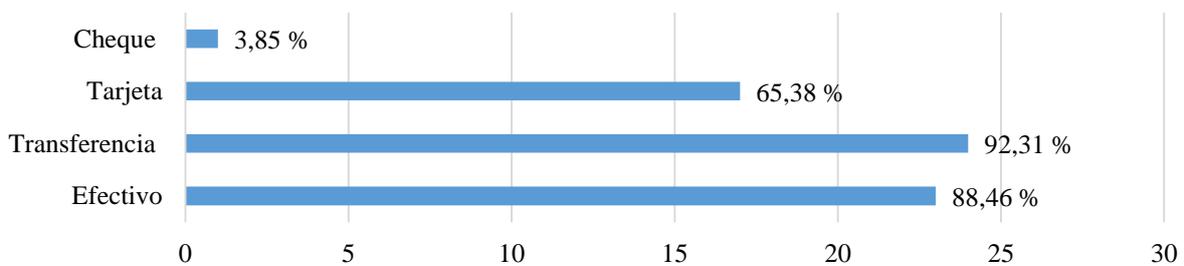
Meses de mayor demanda



Según la Figura 12 se evidencia que la modalidad de cobro más común entre los establecimientos hoteleros es mediante transferencia, seguido por el cobro en efectivo y tarjeta. De forma menos frecuente, 1 establecimiento realiza el recaudo mediante cheque. La preferencia por las transferencias electrónicas se atribuye a la rapidez y seguridad en el proceso de pago, factores que los usuarios valoran significativamente.

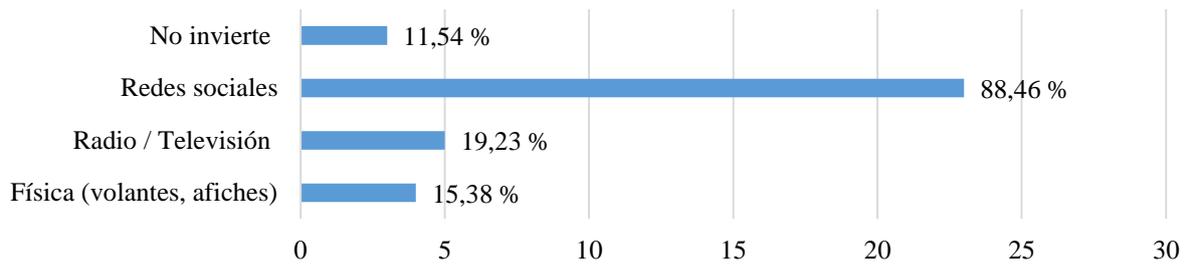
Figura 12

Métodos de cobro



Conforme a la Figura 13, se observa que 23 hoteles emplean las redes sociales como canal publicitario, reconociendo este medio como una estrategia de marketing altamente efectiva en la actualidad, dada la amplia utilización de estas plataformas. También optan por darse a conocer a través de radio y televisión y de manera física como volantes, afiches, etc. Sin embargo, 3 establecimientos no llevan a cabo ninguna inversión ni actividad publicitaria.

Figura 13
Publicidad

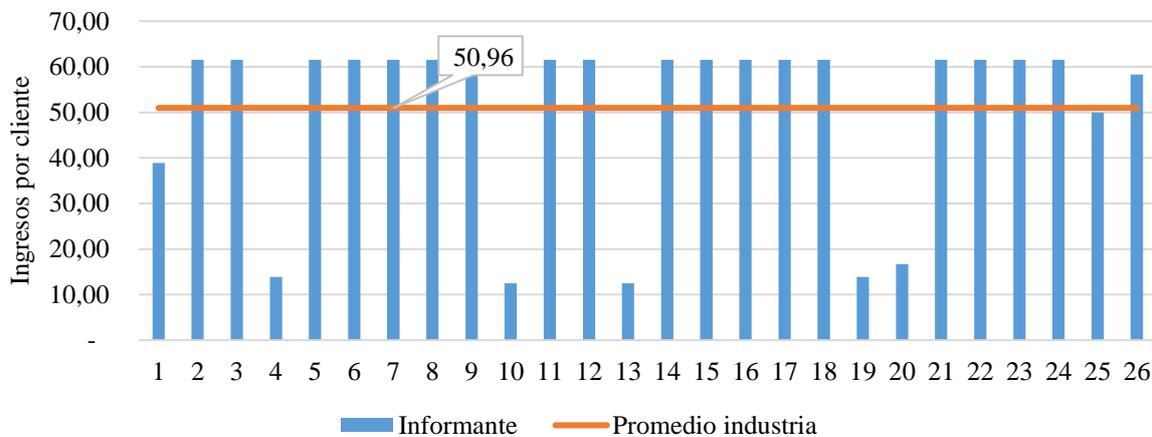


6.3.2. Indicadores de gestión

En este apartado se presentan los promedios y estadísticas de la industria de los indicadores financieros y no financieros. Estos indicadores se derivan de las fórmulas detalladas en el objetivo 2 y tienen especial aplicabilidad en el sector objeto de estudio, con el fin de proporcionar un marco metodológico sólido y específico para evaluar eficazmente las diversas facetas del rendimiento y la eficiencia en el ámbito hotelero.

6.3.2.1. Demanda. En la Figura 14 y 15 se muestran las estadísticas y promedios de la industria acerca de la demanda de los servicios.

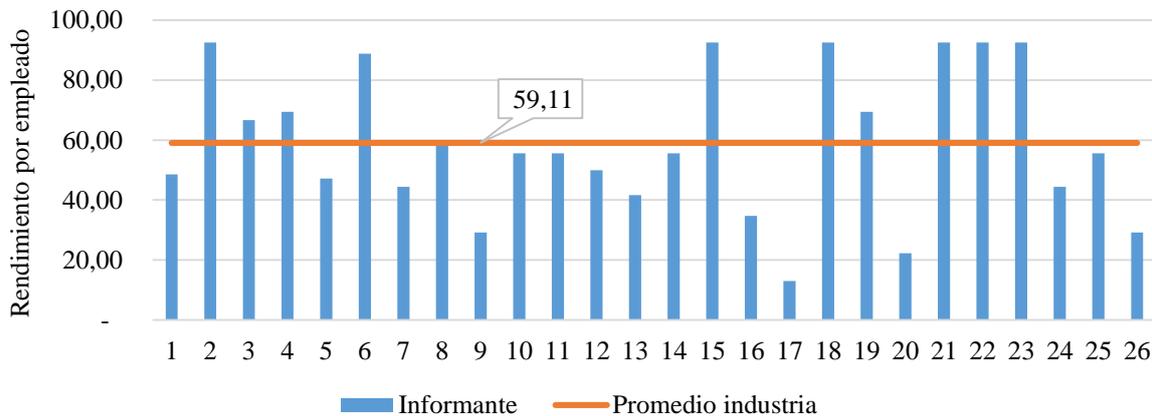
Figura 14
Ingresos por cliente



El cálculo del indicador se llevó a cabo dividiendo los ingresos mensuales entre el número de clientes mensuales, resultando en un promedio de \$ 50,96 según se ilustra en la Figura 14. Este resultado indica que, por cada cliente atendido, las empresas generan ingresos equivalentes a \$ 50,96 dólares. Entre las 26 empresas encuestadas, el 73 % supera el promedio de la industria, mientras que el restante 27 % se sitúa por debajo de dicho promedio. Este análisis revela la eficiencia general del sector en convertir la atención a los clientes en ingresos significativos, con la mayoría de las empresas superando la media del sector.

Figura 15

Rendimiento por empleado

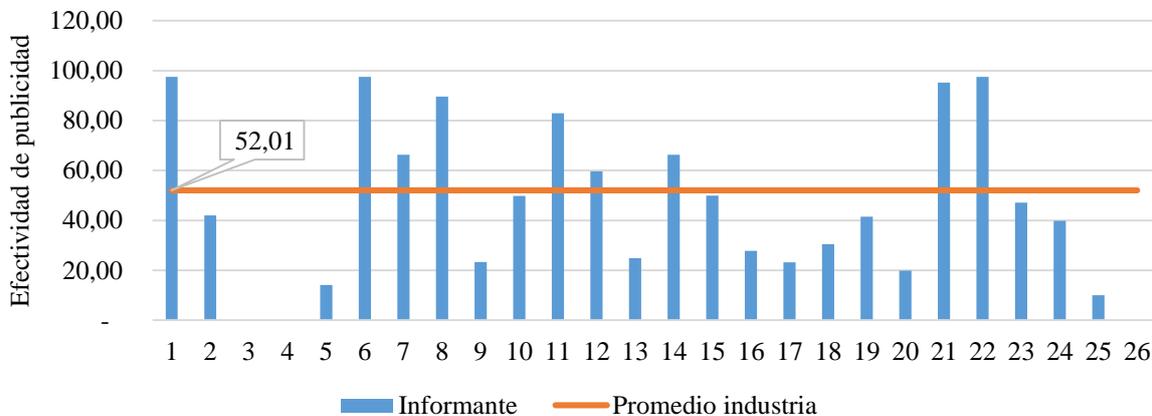


Al desglosar los ingresos diarios de los hoteles para el número de empleados, obtenemos el indicador de rendimiento por empleado de cada hotel. Según se ilustra en la Figura 15, el promedio que cada empleado del hotel genera es de \$ 59,11 dólares diarios. El 58 % de las empresas encuestadas no alcanza el rendimiento por empleado promedio.

6.3.2.2. Publicidad. En la Figura 16 se muestran las estadísticas y promedios de la industria del indicador publicidad.

Figura 16

Efectividad de publicidad



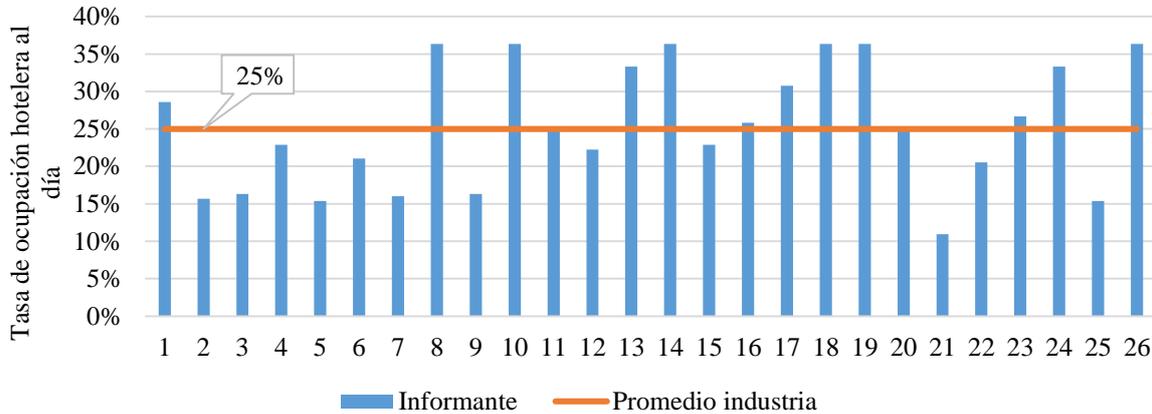
Este indicador resulta de dividir los ingresos mensuales entre la inversión mensual en publicidad, en promedio, las empresas generan \$ 52,01 por cada dólar invertido en publicidad, evidenciando que una mayor inversión en publicidad se traduce en ingresos más elevados. De los 26 establecimientos hoteleros, 23 empresas destinan recursos a la publicidad, el 65 % se sitúa por debajo del promedio de la industria, y solamente el 35 % supera el promedio. Este análisis destaca la importancia de una estrategia publicitaria eficaz, ya que aquellas empresas que superan la media en inversión publicitaria tienden a experimentar un impacto positivo en

sus ingresos

6.3.2.3. Capacidad, mantenimiento y renovación. En la Figura 17 y 18 se muestran las estadísticas y promedios de la industria del indicador relacionado a la capacidad, mantenimiento y renovación del establecimiento.

Figura 17

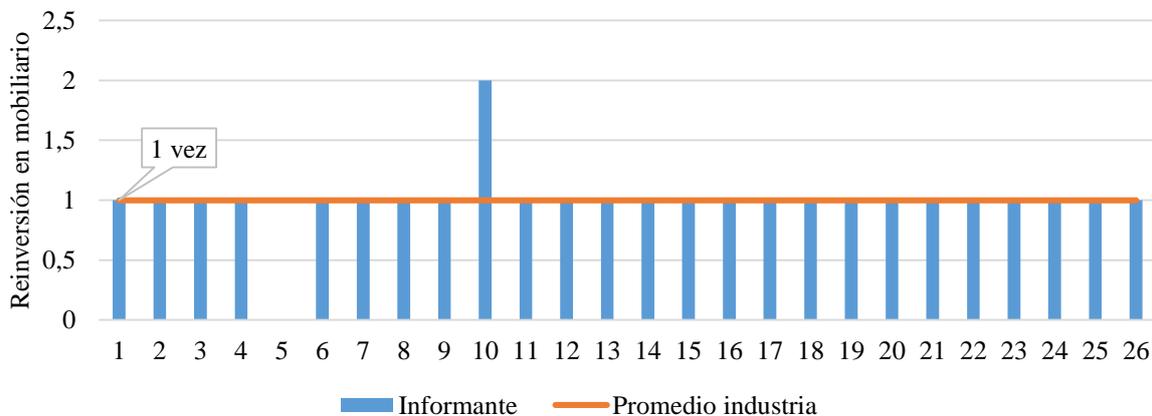
Tasa de ocupación hotelera al día



La tasa de ocupación hotelera al día, se obtiene de la división del número de huéspedes diarios para el total de habitaciones disponibles del establecimiento, este indicador se refiere principalmente al rendimiento y uso diario de las instalaciones, como se evidencia en la Figura 17 se determina un promedio de ocupación del 25 %. El 54 % de los hoteles estudiados están sobre el promedio de la industria, cabe enfatizar que algunas empresas demuestran un rendimiento destacado en términos de ocupación, alcanzando hasta un 36 %; mientras que el otro 46 % no cubre el promedio de grado de ocupación del hotel.

Figura 18

Reinversión en mobiliario

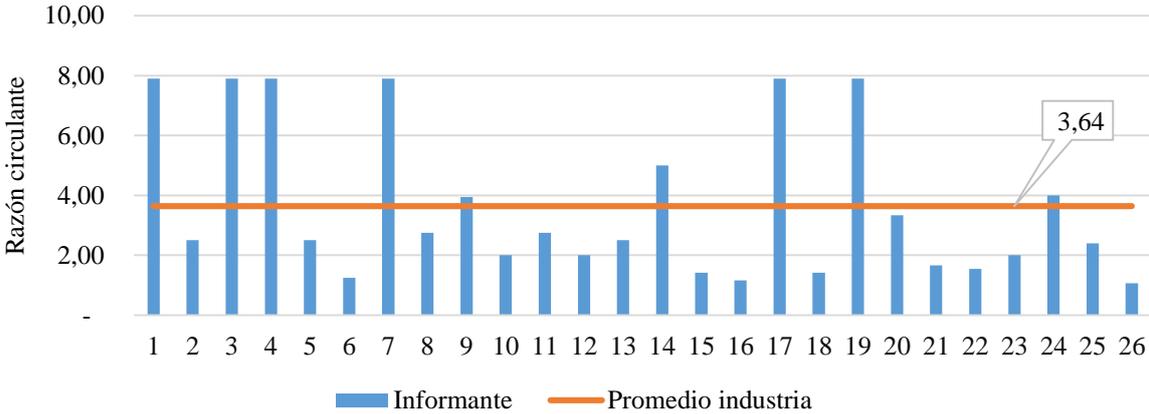


De acuerdo con la información presentada en la Figura 18, se observa que, en promedio, el sector de servicios de alojamiento turístico lleva a cabo 1 reinversión de mobiliario al año.

Cabe destacar que hay un hotel que no efectúa ciertas inversiones en su establecimiento, mientras que otro lleva a cabo este proceso 2 veces al año. Además, del 96 % de los establecimientos se sitúa en línea con el promedio de la industria establecido.

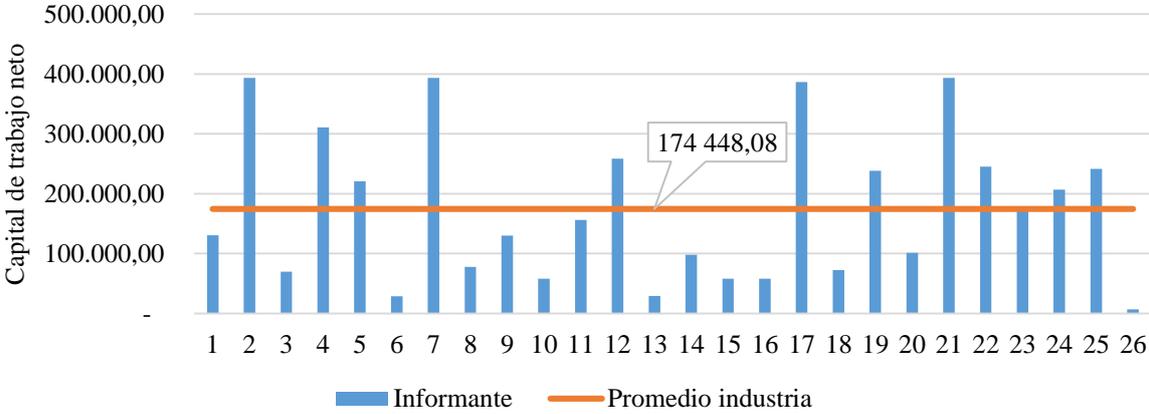
6.3.2.4. Gestión financiera eficiente. En la Figura 19, 20 ,21 ,22 ,23 y 24 se muestran las estadísticas y promedios de la gestión financiera eficiente.

Figura 19
Promedio del indicador razón circulante



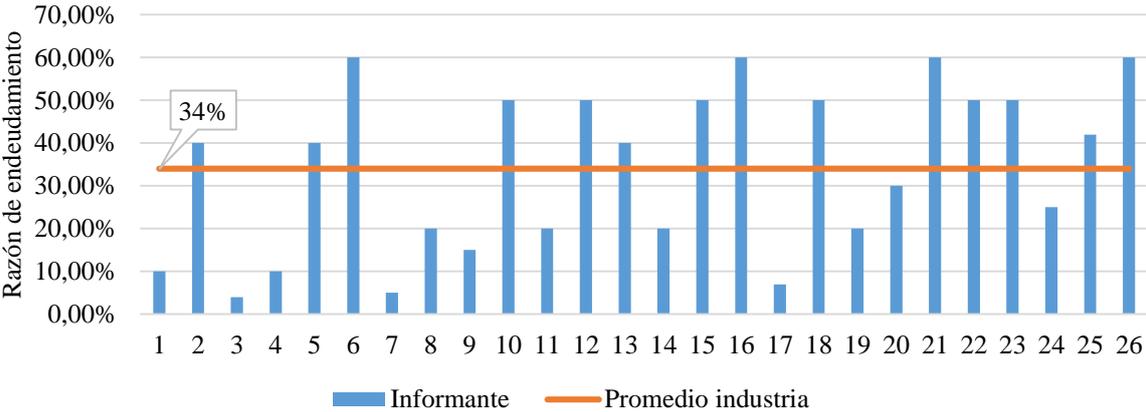
En la Figura 19, se visualiza la razón circulante, la cual se calcula dividiendo los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. En promedio, arroja un resultado de \$ 3,64 dólares, es decir que por cada dólar que los hoteles tengan como deuda a corto plazo disponen de \$ 3,64 para hacer frente a ésta deuda; además de poder pagarla en su totalidad, tienen un sobrante de \$ 2,64 dólares, esto puede verse como un exceso de liquidez en las empresas, indicando que tienen dinero improductivo que no está siendo utilizado para generar rendimiento. De las 26 empresas encuestadas, el 35 % se encuentran por encima del promedio y 65 % se encuentran por debajo del promedio.

Figura 20
Promedio del indicador capital de trabajo



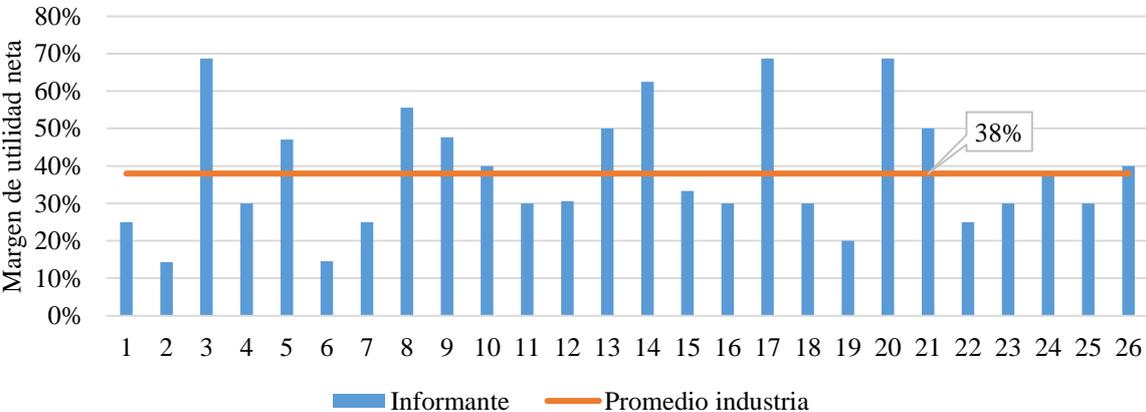
La Figura 20 muestra que el promedio de la industria en el indicador de capital de trabajo es de \$ 174 448,08; este valor se calculó restando el activo corriente menos el pasivo corriente y representa la cantidad de dinero real libre de deudas con la que los hoteles operan, este valor es positivo lo que indica que las industrias hoteleras en promedio son capaces de hacer frente a sus obligaciones y cuentan con recursos disponibles para financiar sus operaciones a corto plazo. El 58 % de los hoteles está por debajo del promedio de la industria.

Figura 21
Promedio del indicador de endeudamiento



El indicador presentado en la Figura 21 evalúa el capital utilizado para financiar los activos de la empresa, calculándose mediante la división del pasivo total entre el activo total. El resultado obtenido es un promedio del 34 %, es decir, que por cada dólar invertido el activo total está financiado en un 34 % por terceros. Entre las 26 empresas analizadas, el 54 % se encuentra por encima del promedio, lo que sugiere que estos establecimientos presentan limitantes en cuanto a la disponibilidad de capital para realizar nuevas inversiones. En contraste, el 46 % está por debajo del promedio, indicando que su nivel de endeudamiento es bajo.

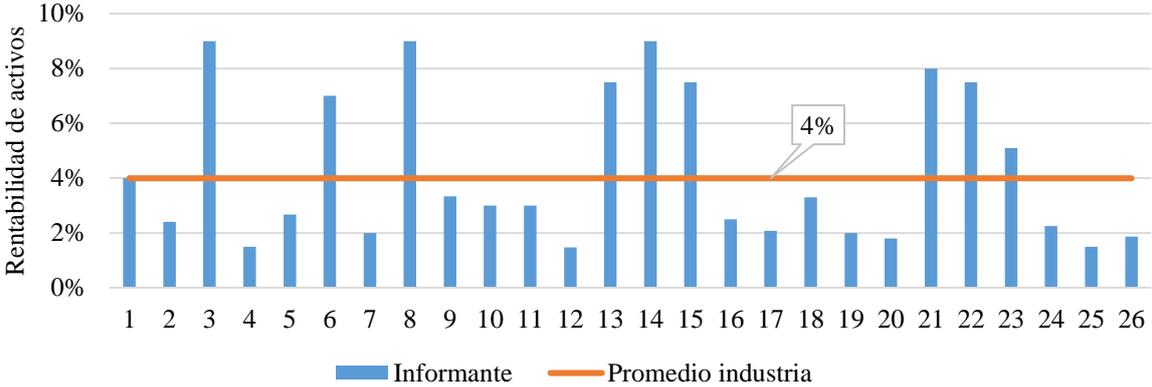
Figura 22
Promedio del indicador margen de utilidad neta



La Figura 22 muestra que el promedio del margen de utilidad neta es del 38 %, lo que

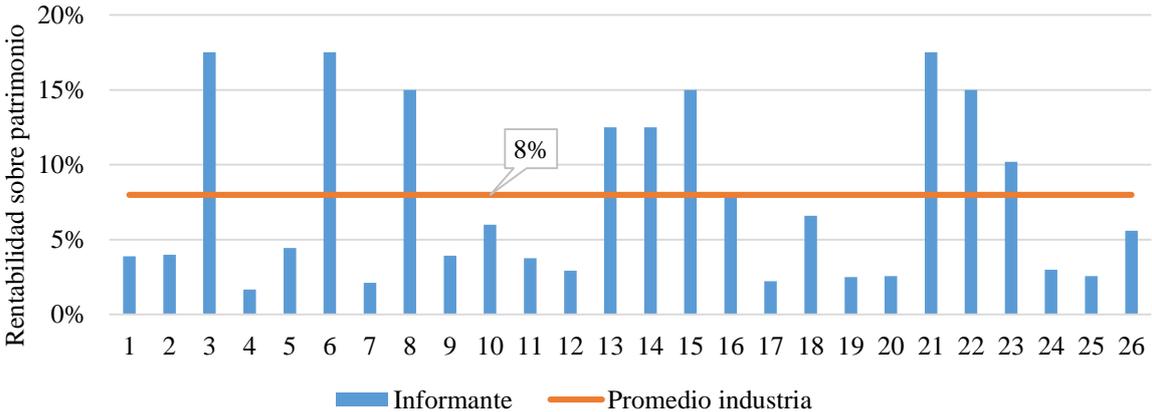
indica que los hoteles ostentan una rentabilidad promedio del 38 %, es decir, que por cada dólar generan 0,38 centavos de ganancia, después de cubrir costos y gastos. Las empresas con márgenes de utilidad más altos, como aquellas que obtienen hasta 0,69 centavos de ganancia por dólar, demuestran mayor eficiencia en la generación de ganancias. Sin embargo, el 54 % de empresas encuestadas presenta un nivel de rentabilidad más bajo al promedio.

Figura 23
Promedio del indicador rendimiento sobre los activos (ROA)



La Figura 23 muestra que el promedio del ROA se sitúa en un 4 %, se calcula dividiendo la utilidad neta entre los activos totales, dicho resultado significa que las empresas en promedio ganan \$ 0,04 centavos por cada dólar de inversión en activos. El 62 % de los hoteles encuestados tiene una rentabilidad sobre el activo inferior al promedio de la industria.

Figura 24
Promedio del indicador rendimiento sobre el patrimonio (ROE)



Para calcular el ROE se divide los ingresos netos para el total del patrimonio de cada hotel, lo cual resulta un promedio del 8 % como se ve en la Figura 24, esto significa, que por cada dólar de ingresos las empresas en promedio tienen 0,08 centavos de beneficios en relación a los recursos aportados por los accionistas. El 62 % de los hoteles encuestados tiene un rendimiento sobre el patrimonio menor al promedio de la industria.

Una vez realizados todos los cálculos, en la Tabla 21 se presenta un resumen de las estadísticas y promedios de los indicadores financieros y no financieros de la actividad objeto de estudio, mencionando cuántas empresas están por encima y por debajo del promedio de la industria.

Tabla 21

Resumen de las estadísticas y promedios de los indicadores financieros y no financieros

	Variable	Promedio	Empresas por encima del promedio		Empresas por debajo del promedio	
			Nro.	%	Nro.	%
No financieros	Ingresos por cliente	\$ 50,96	19	73	7	27
	Rendimiento por empleado	\$ 59,11	11	42	15	58
	Efectividad de publicidad	\$ 52,01	9	35	17	65
	Tasa de ocupación hotelera al día	25 %	14	54	12	46
	Reinversión en mobiliario	1 vez	25	96	1	4
Financieros	Razón circulante	\$ 3,64	9	35	17	65
	Capital de trabajo neto	\$ 174 448,08	11	42	15	58
	Razón de endeudamiento	34%	14	54	12	46
	Margen de utilidad neta	38%	12	46	14	54
	ROA	4%	10	38	16	62
	ROE	8%	10	38	16	62

Al concluir el objetivo 3, los resultados demostraron que las empresas dedicadas a la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja, en cuanto a los indicadores financieros, tienen una liquidez de \$ 3,64 siendo un resultado adecuado para que los establecimientos hoteleros puedan hacer frente a las deudas a corto plazo, además de ello cuentan con un capital de trabajo positivo para financiar sus operaciones, obteniendo un margen de rentabilidad neta del 38 %, lo que indica que las empresas mantienen una eficiencia operativa y un desempeño bastante bueno. En cuanto a los indicadores no financieros, resulta notable que un 96 % de los hoteles llevan a cabo reinversiones anuales en mobiliario, esta práctica refleja un compromiso constante con la mejora de las instalaciones, destinado a garantizar la calidad del servicio al cliente. A pesar de una tasa de ocupación hotelera diaria del 25 %, estas inversiones se mantienen como una prioridad para optimizar la experiencia del huésped. Además, es relevante destacar que los ingresos generados por cada cliente alcanzan los \$ 13,78 y en términos de efectividad de publicidad se observa un indicador significativo de \$ 52,01, este dato sugiere una eficacia notable en las estrategias publicitarias implementadas por los hoteles.

7. Discusión

En la investigación de Cubero et al. (2016) se realizó un diagnóstico de las pymes del sector hotelero en la ciudad de Cuenca, detallándose que la hotelería en el Ecuador representa uno de los sectores más significativos para el desarrollo turístico del país, y adicional a ello mencionan la importancia de la planificación de proyectos para aprovechar el potencial turístico que tiene la ciudad, ya que es considerada como uno de los principales atractivos por la cultura, arquitectura y urbanismo, se calculó que en los años de estudio han ingresado 830 mil turistas entre nacionales, extranjeros y ejecutivos. De la misma manera, Nugra et al. (2023) en su análisis a la gestión hotelera en el cantón Machala, expone que el sector turístico se ve fuertemente influenciado por diversos aspectos, entre los que destacan el marketing, la innovación, la calidad del servicio y la gestión del conocimiento, ya que estos factores contribuyen significativamente a la creación de condiciones óptimas para alcanzar la satisfacción y fidelidad de los turistas, aluden que en Machala la oferta de servicios de alojamiento es amplia y abarca diversas opciones, como hoteles, hostales, hosterías y casa de huéspedes, en total, se dispone de 2 126 plazas camas en establecimientos registrados en el MINTUR, netamente 28 son hoteles. Esta caracterización coincide con lo encontrado en la investigación, donde se resalta la relevancia del sector hotelero como un componente esencial en la cadena de servicios turísticos, de esta manera, los servicios ofertados por cada empresa son elementos distintivos clave para alcanzar el éxito y la reputación en el mercado. En el cantón Loja, existen 31 establecimientos hoteleros categorizados de una hasta cinco estrellas, siendo la clasificación de una estrella los que ofrecen servicios básicos de alojamiento, y de cinco estrellas o de lujo, los que ofertan una variedad de servicios complementarios; de igual forma, los clientes potenciales son de tipo ejecutivo y/o corporativo, y la capacidad instalada se sitúa en 3 135 plazas camas.

Por otro lado, Limo (2022) estudió los factores clave de éxito que influyen en la fidelización de los clientes de un hotel. Estos factores se clasificaron en dos categorías: internos y externos. Los factores internos se centran en la evaluación de la percepción del huésped respecto al hotel, la atención al cliente, el servicio proporcionado, la tecnología utilizada, la capacitación del personal, la infraestructura y ambientación del establecimiento. Los factores externos examinan las razones que motivan a los clientes a elegir el establecimiento, incluyéndose el grado de satisfacción del cliente y los servicios recibidos durante la estadía. Por su parte, en la investigación de Márquez et al. (2020) se realiza un sistema de indicadores de gestión para la evaluación económica del sector hotelero en la parroquia Crucita en Manabí, expresando que los indicadores representan una herramienta fundamental para mostrar el estado

cualitativo y cuantitativo de la gestión turística, en su estudio se detalló el índice de satisfacción del cliente con el servicio hotelero, la tasa de ocupación hotelera, los ingresos promedio por cliente recibido, número de quejas y reclamos y el índice de competitividad hotelera en el destino turístico, determinando que el sector hotelero está en la necesidad de implementar políticas y normativas asociadas al turismo sostenible con el objetivo de ofrecer productos y servicios turísticos de alta calidad, por lo que su administración debe ir acompañada de instrumentos de gestión adecuados. De igual forma, esta descripción resalta similitudes a lo realizado en la presente investigación, con la particularidad de que se establecen indicadores financieros (liquidez, deuda y rentabilidad) y no financieros (ingresos por cliente, rendimiento por empleado, efectividad de publicidad, tasa de ocupación hotelera y reinversión en mobiliario), cabe recalcar que los indicadores pueden experimentar significativas variaciones de una empresa a otra, dependen de la aplicabilidad y del aspecto específico que se desee medir o controlar, por esta razón, se han seleccionado como referencia únicamente algunos indicadores.

Finalmente, Luzuriaga (2017) realizó un análisis de los indicadores básicos hoteleros a 54 establecimientos de las cabeceras cantonales de la Zona 7: Loja, Zamora y Machala. Se evidenció que la mayoría de los hoteles en las tres ciudades operan con un personal mínimo, comprendido entre 1 y 5 empleados por establecimiento, así mismo, identificó que el perfil predominante de los huéspedes oscila entre el 42 % y el 48 % de tipo ejecutivo, seguido por turistas nacionales, extranjeros y familias, del mismo modo en las estrategias de promoción destaca que la mayoría de las empresas ocupan redes sociales y páginas web, además de los portales de reserva como Booking, Despegar, Expedia y Tripadvisor, en términos de pago, se encontró que el 40,77 % de establecimientos de la Zona 7 acepta tanto efectivo como tarjetas de crédito. Por su parte, en el caso de los indicadores financieros, Condo (2021) llevó a cabo un análisis financiero por aplicación de la NIIF 15 en el sector hotelero del cantón Cuenca. En los resultados correspondientes al año 2019, se registró un margen bruto del 2,77 %; un ROE del 2,47 %; un ROA del 1,02 %; una razón corriente de \$ 0,68; y un capital de trabajo negativo de -\$ 2 685 182,50. En el contexto del presente trabajo investigativo, en primer lugar, se comprueba que el sector hotelero se encuentra innovando en la oferta de servicios complementarios y realizando reinversiones en el mobiliario para su mejora (1 vez al año), también destinan recursos significativos a la formación del personal (2 capacitaciones al año) reconociendo la importancia de ofrecer servicios de alta calidad, se verificó el mismo uso de las plataformas de reserva y de número de empleados, y se evidenció que actualmente la transferencia se ha convertido en la principal forma de pago. En segundo lugar, en el caso de los indicadores financieros esta situación difiere de lo que ocurre en el sector hotelero local, ya

que éstos si cuentan con un capital de trabajo positivo de \$ 174 448,08 demostrando que tienen recursos disponibles para cubrir sus obligaciones a corto plazo garantizándoles una flexibilidad financiera en cuanto a inversión y crecimiento, mientras que, en el caso de la rentabilidad se asemeja, puesto que el ROE, es superior al ROA, con un resultado del 8 % y 4 % respectivamente, esto indica que las empresas están utilizando fondos prestados para aumentar su rentabilidad, dicho en otras palabras, la empresa se ha financiado mediante deuda para respaldar sus actividades. Hay que recalcar que existen una serie de factores que influyen en la gestión y desempeño económico de cada establecimiento.

Con todo lo antes mencionado, se ha dado respuesta a la pregunta de investigación: ¿En qué condiciones se encuentran las empresas que realizan la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja, que permitan determinar el desempeño organizacional de dicho sector?, a través del análisis de los resultados obtenidos de cada indicador financiero y no financiero, se logró una valoración del rendimiento de las empresas en comparación con sus competidores. A partir de este análisis, tanto las empresas que se encuentran por debajo como las que superan el promedio de la industria pueden establecer estrategias dirigidas a mejorar su rentabilidad, eficiencia económica y competitividad, con el principal objetivo de consolidar una posición sólida en el mercado. La principal limitación se vio comprometida en la presencia de valores atípicos identificados en el cálculo de los promedios, dado que la información solicitada es confidencial para cada entidad y es posible que los gerentes no hayan respondido con total veracidad. Es crucial tener en cuenta este estudio en investigaciones futuras, resaltando la necesidad e importancia de replicar diagnósticos sectoriales en otros sectores económicos, de esta manera, se podrán determinar los promedios del sector, comprender su situación actual y analizar cómo se desenvuelven en sus distintos aspectos.

8. Conclusiones

A 2023, en el cantón Loja se han identificado 31 hoteles dedicados a la actividad de servicios de alojamiento turístico con código I5510.01 de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, mayormente ubicados en las parroquias urbanas del cantón. Estos establecimientos categorizados desde una hasta cinco estrellas, desempeñan un papel fundamental en la experiencia para los turistas nacionales y extranjeros, ofreciéndoles una amplia gama de servicios que se ajusten a sus preferencias y necesidades, desde opciones básicas como habitaciones cómodas y limpias, hasta experiencias de lujo que incluyen servicios personalizados, instalaciones de primera categoría y actividades exclusivas. Los clientes potenciales de este sector suman 274 053 entre turistas nacionales y extranjeros.

La industria hotelera cuenta con un sinnúmero de factores claves de éxito, entre ellos: la demanda del servicio, personal capacitado, disponibilidad de servicios complementarios, ubicación, publicidad, gestión financiera eficiente, capacidad, mantenimiento e innovación. Se han identificado 11 indicadores que sirven para medir dichos factores, de los cuales 6 son indicadores financieros como la razón circulante, capital de trabajo neto, endeudamiento, margen de utilidad neta, ROA y ROE; y, 5 son indicadores no financieros como los ingresos por cliente, rendimiento por empleado, efectividad de publicidad, tasa de ocupación hotelera y reinversión en mobiliario.

Referente a las estadísticas de la industria, se ha encontrado que el nivel de liquidez es de 3,64 dólares siendo un resultado adecuado para responder a las deudas a corto plazo, además de ello cuentan con un capital de trabajo positivo para financiar sus operaciones, obteniendo un margen de rentabilidad neta del 38 %, lo que indica que las empresas mantienen una eficiencia operativa y un desempeño bastante bueno. Por otro lado, el nivel de endeudamiento del sector es del 34 %, por cuanto, su nivel de dependencia con terceros es bajo, encontrándose mayormente financiado por recursos propios de la empresa. Así mismo un ROA del 4 % y un ROE del 8 %. En cuanto a los indicadores no financieros, se evalúa que el sector genera en promedio 7 puestos de trabajo, de los cuales 4 son ocupados por el personal de apoyo, cuya productividad diaria alcanza los 59,11 dólares. Además, se ha identificado que realizan 1 reinversión en mobiliario anualmente, con el propósito de garantizar la calidad del servicio al cliente y finalmente, que la publicidad ejerce una influencia significativa en la generación de ingresos.

9. Recomendaciones

Se recomienda a los gerentes seguir fortaleciendo los factores clave de éxito, ya que son esenciales para garantizar la competitividad y éxito sostenible de la industria hotelera. Así mismo, emplear indicadores de gestión, dado que estos indicadores proporcionan una visión más completa del rendimiento del hotel e identifican áreas de mejora para que puedan tomar decisiones estratégicas y asegurar un funcionamiento efectivo y eficiente del hotel.

Dada la influencia positiva que se ha identificado en la generación de ingresos, se recomienda que aquellos hoteles que actualmente no invierten en publicidad consideren asignar recursos a estrategias publicitarias efectivas, ya que esto puede ayudar a ampliar la base de clientes y aumentar los ingresos de manera significativa. Y para los establecimientos que ya realizan inversiones en publicidad, es importante seguir aprovechando las funcionalidades publicitarias de estas plataformas, crear contenido atractivo y regularmente actualizado.

Al encontrar un exceso de liquidez en la razón circulante, es fundamental tomar medidas para optimizar la gestión financiera y maximizar el rendimiento de esos recursos, pudiéndose considerar en la asignación de recursos para realizar mejoras y renovaciones en las instalaciones del hotel, o en la implementación de servicios adicionales, ya que estas inversiones no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también pueden aumentar la competitividad del hotel, atrayendo nuevos huéspedes y fomentando la lealtad de los clientes existentes.

10. Bibliografía

- Abreu, J. (2014). *El método de la investigación*. <https://goo.su/KKiv>
- Alcocer, A. (2020). *Las 4 perspectivas del cuadro de mando integral (CMI)*. <https://www.antonioalcocer.com/las-4-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-cmi/>
- Amador, C. (2022). *El análisis PESTEL*. <https://goo.su/UQX71>
- Barquero, M. (2017). *La ética en el sector de alojamiento turístico como fuente de ventaja competitiva*. <https://www.redalyc.org/journal/5235/523556207007/523556207007.pdf>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional*. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Casabuenas, S., y Beltrán, A. (2015). *Diseño de una Metodología de Diagnóstico Sectorial*. <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/3034>
- Castañeda, K. (2023). *Clasificación de los alojamientos*. <https://goo.su/fR0yawq>
- Castillo, K., y Tandazo, T. (2019). *Análisis regional del sector servicios en el Ecuador, 2007-2014*. <https://goo.su/PRXS8>
- Censo Ecuador. (2023). *Presentación de resultados nacionales*. <https://www.censoecuador.gob.ec/>
- Clark, C. (2017). *La Ley Petty-Clark en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá en Colombia, en el periodo 2000-2016*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ane/v33n82/2448-6655-ane-33-82-95.pdf>
- Comercio Exterior. (2023). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme: concepto, estructura, secciones, importancia en los negocios, conclusiones y recomendaciones*. <https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/sabes-que-es-la-ciiu#>
- Condo, M. (2021). *Análisis del impacto financiero por la aplicación de la NIIF 15 denominada ingresos ordinarios por contratos con clientes en el sector hotelero código CIU I5510.01 del cantón Cuenca período 2018 – 2019*. <https://goo.su/7CYPGU>
- Córdoba, M. (2008). *El proceso diagnóstico y sus elementos*. <https://goo.su/8u6w2K>
- Corporación Financiera Nacional. (2023). *Ficha sectorial: Actividades de alojamiento y de servicios de comidas*. <https://goo.su/Ig34A>
- Creditea. (2022). *Los sectores económicos. Concepto, divisiones y ejemplos*. <https://www.creditea.mx/blog/post/sectores-economicos>
- Cruz, A., y Guajala, A. (2016). *Diagnóstico situacional del sector floricultor en el Ecuador: estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE.UU.* <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5070>
- Cubero, T., Jiménez, J., y Muñoz, G. (2016). *Diagnóstico sobre la evaluación del control interno en las pymes del sector hotelero de la ciudad de Cuenca*. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6348>
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M., y De La Hoz Suárez, A. (2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. <https://goo.su/x3oRysK>

- Delgado, A. (2016). *Diagnóstico sectorial del melón y análisis de las variables económicas independientes que afectan la exportación de melón de Guatemala a Estados Unidos (1997-2013)*. <https://goo.su/qR8zv>
- Espinoza, M. (2020). *Las Fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf>
- Fernández, J., y Sanjuán, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/47/120>
- González, V., y Ochoa, Y. (2021). *Aplicación de la metodología de diagnóstico sectorial del Grupo ARCOSES en el sector de fabricación de productos farmacéuticos en Colombia*. <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/28250>
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Gurruchaga, G. (2013). *La cadena de valor como generadora de ventajas competitivas en hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Neuquén*. <https://goo.su/EdW8u07>
- Gutman, G., y Ríos, P. (2010). *Estudio sectorial: sector lácteo de Argentina*. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/items/fec77cd1-263a-4799-836c-525607c26dac>
- Hernández, S., y Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación*. <https://goo.su/SCwv>
- Ibañez, R. (2011). *Diagnóstico de calidad y competitividad del sector turístico en México*. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/147261>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Manual de Usuario CIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. <https://goo.su/eiix>
- Jaumen, F. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. <https://goo.su/oZUdRr>
- Jimenez, J. (2015). *Factores competitivos de éxito en la industria hotelera*. <https://goo.su/k8ZgGM>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2005). *El cuadro de mando integral*. <https://goo.su/Hq1Fo4x>
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. <https://goo.su/sPhMo>
- Limo, L. (2022). *Factores de éxito que determinan la fidelización de los clientes de un hotel de 4 estrellas*. <https://goo.su/6eMag>
- Loor, R. (2023). *SRI y sus funciones*. <https://goo.su/EC72UQ>
- Lopez, E., Mendez, G., y Franco, C. (2021). *Prototipo de metodología de diagnóstico sectorial en Colombia*. <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/1630>
- Luzuriaga, K. (2017). *Análisis de los indicadores básicos hoteleros, que definen la toma de decisiones de los empresarios hoteleros de las cabeceras cantonales de la Zona 7: Loja - Zamora - Machala*. <https://goo.su/euRML1>
- Marín, G., Pereira, C., Maycotte, C., y Restrepo, B. (2011). *Economía I*. <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4775/economia-1.pdf>

- Márquez, L., Cuétara, L., Bernardo, J., y Mera, D. (2020). *Sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, Manabí, Ecuador*. <https://revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p03.pdf>
- Martín, M. (2015). *Situación del sector transporte en España. Análisis y propuesta de mejora de la empresa Transportes Wifredo Martín*. <https://core.ac.uk/display/275599854?source=2>
- Masip, J. (2018). *Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas*. <https://goo.su/Eg9cr>
- Meza, A. (2020). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas*. <https://goo.su/RroJv>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Requisitos para hotel de 2 estrellas*. <https://siete.turismo.gob.ec/manuales/requisitos/c4.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Requisitos para hotel de 3 estrellas*. <https://siete.turismo.gob.ec/manuales/requisitos/c3.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Requisitos para hotel de 4 estrellas*. <https://siete.turismo.gob.ec/manuales/requisitos/c2.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Requisitos para hotel de 5 estrellas*. <https://siete.turismo.gob.ec/manuales/requisitos/c1.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2023). *Catastro de establecimientos turísticos*. <https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/>
- Morillo, M. (2011). *Indicadores de gestión de la calidad para los servicios de alojamiento turístico del estado Mérida*. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25720061007.pdf>
- Municipio de Loja. (2021). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Loja*. <https://www.loja.gob.ec/contenido/plan-de-desarrollo-y-ordenamiento-territorial>
- Municipio de Loja. (2023). *Plan participativo de fortalecimiento de la democracia y desarrollo del cantón Loja*. <https://www.loja.gob.ec/files/docman/indice.pdf>
- Nieto, E. (2018). *Tipos de investigación*. <https://goo.su/maQJ3R>
- Nugra, M., Illescas, W., Cuadros, P., y Sancho, C. (2023). *Gestión hotelera en el cantón Machala, Ecuador: dinámica competitiva e indicadores de desempeño turístico*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000844>
- Núñez, A. (2014). *Análisis comparativo de dos cadenas hoteleras a partir de sus cuentas anuales e indicadores de gestión: Paradores y NH Hoteles*. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/28821>
- Ocaña, W., y Osejo, J. (2018). *La calidad en el sector servicios: El reto para la competitividad turística del Ecuador, experiencias de su aplicación*. <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/694/678>
- Ollé, M., Planellas, M., Torres, D., Urriolagoitia, L., y Sorribas, M. (2009). *Estudio sobre los factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España*. <https://goo.su/8KjOANU>

- Organización Internacional del Trabajo. (s.f). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas Las Actividades Económicas*. <https://goo.su/GgxJ78>
- Padilla, M., y Chaglla, P. (2019). *Diagnóstico de la Gestión Empresarial de los Emprendimientos PYMES Comerciales de la ciudad de Ambato*. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29741>
- Picado, G., y Durán, F. (2009). *Diagnóstico del Sistema de Seguridad Social*. <https://goo.su/BUF9mVM>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>
- Prezenza, A., Moreno, S., y Lobo, Á. (2007). *El funcionamiento de las organizaciones de marketing de destinos regionales, el caso de la organización regional de turismo Abruzzo promozione Turismo Italia*. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13791>
- Ramos, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion>
- Reglamento de alojamiento turístico. (2016). <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- Reyes, R., y Carmona, A. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/6630>
- Rincón, D. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición*. <https://goo.su/wDRw>
- Rincón, F. (2012). *El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial*. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/887/715>
- Rincón, K., y Rubiano, I. (2017). *Diagnóstico de las Necesidades Financieras para el Sector Hotelero de Villavicencio*. <https://repositorio.unillanos.edu.co/handle/001/622>
- Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA. Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/3206>
- Sampaio, F. (2016). *Crecimiento económico y la industria hotelera un análisis en dos ciudades patrimoniales del sur de Bolivia*. <https://goo.su/yUkx>
- Servicio de Rentas Internas. (2023). *Datasets*. <https://www.sri.gob.ec/datasets>
- Stephens, T. (2018). *Ritz, “el rey de los hoteleros y el hotelero de los reyes”*. <https://goo.su/UiiUf>
- Torres, M. (2019). *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3043>
- Vergara, D., Heijs, J., Guerrero, A., y Arenas, G. (2021). *Evaluación de la política tecnológica*. <https://goo.su/gSPi7m>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. <https://goo.su/yxGA73>

- Vivenda. (2018). *5 factores para el éxito de un hotel*. <https://www.vivenda.mx/blog/5-factores-para-exito-hotel-boutique>
- Zambrano, E., Tinoco, M., y López, E. (2021). *Aplicación de la metodología de diagnóstico sectorial del Grupo Arcoses en el sector de confección de prendas de vestir en Colombia*. <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/29703>
- Zumbana, A., y Mantilla, L. (2014). *La cadena de valor y su incidencia en la rentabilidad de la empresa hotel florida de la ciudad de Ambato*. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20836/1/T2762i.pdf>

11. Anexos

Anexo 1

Volante de sensibilización



Universidad Nacional de Loja

La Universidad Nacional de Loja en su afán de contribuir positivamente a la sociedad, está llevando de manera conjunta entre docentes y estudiantes el siguiente proyecto de investigación:

Diagnóstico sectorial a la actividad de servicios de alojamiento turístico.

OBJETIVO:
Proporcionar los promedios y estadísticas de la industria a las empresas que laboran en este sector, para que puedan identificar su situación empresarial y gestionarse estratégicamente.
Por tanto, se solicita muy comedidamente su colaboración, recalcando que la información proporcionada será manejada con absoluta confidencialidad.



¿SABÍAS QUÉ...?
Las estadísticas de la industria son los promedios obtenidos de un conjunto de empresas en áreas como: ventas, gastos, clientes, etc.

NOTA IMPORTANTE...
Este estudio se realiza periódicamente en países como EE.UU, Colombia y Argentina, permitiendo a las empresas posicionarse en el mercado y obtener mejores ganancias.

Para constatar la validez del proyecto:
Director del proyecto:
carlos.rodriguez@unl.edu.ec
0994022030
Dirección de investigación:
direccion.investigacion@unl.edu.ec
072545100

TESISTA: María Eugenia Pugo Uchuari

CARRERA: Finanzas



DIRECTOR DEL PROYECTO: Ing. Carlos Rodríguez

CARRERA: Finanzas



Anexo 2
Encuesta



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Se está realizando una investigación con el propósito de establecer los promedios de industria de la actividad de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja, por lo que solicito respetuosamente su colaboración con el siguiente cuestionario. Cabe destacar que la información proporcionada será estrictamente confidencial, con fines académicos y en beneficio de la empresa.

Instrucción general: Marque con una X según corresponda y escriba una respuesta cuando lo solicite.

Datos generales

1. ¿Cuál es la fecha de creación de su empresa?

.....

2. ¿Cuáles considera que son los meses de mayor demanda en su giro de negocio?

.....

3. ¿Cuáles son los servicios que dispone su establecimiento? Puede seleccionar varias

- Restaurant
- Bar
- Piscina
- Gimnasio
- Sala de reuniones y/o eventos
- Servicio a la habitación
- Spa
- Estacionamiento
- Servicio de lavandería y planchado
- Amenities
- Otro.....

4. De acuerdo al SRI, ¿Qué tipo de contribuyente es? Seleccione una respuesta

- Sociedad
- Persona natural obligada a llevar contabilidad
- Persona natural no obligada a llevar contabilidad

5. ¿Cuál es la capacidad de su negocio hotelero (nro. de habitaciones)?

Habitaciones

5.1. ¿Cuál es la capacidad de alojamiento?

Personas

Cientes

6. ¿Cuál es el mínimo y máximo de huéspedes que se alojan de forma mensual en el hotel?

Mínimo.....

Máximo

7. ¿Cuántas personas se hospedan aproximadamente en su establecimiento al día? Escoja una opción

- 1 - 15
- 16 - 30
- 31 - 45
- 46 - 60
- Mayor a 60. Indique.....

8. ¿Cuál es el perfil predominante de huéspedes que suelen hospedarse en su hotel? Puede seleccionar varias

- Turistas nacionales
- Turistas extranjeros
- Ejecutivos y/o corporativos
- Grupos familiares
- Deportistas
- Clientes VIP
- Otro. Indique.....

9. ¿Cuál es el principal método de cobro a clientes? Puede seleccionar varias

- Efectivo
- Transferencia
- Tarjeta
- Cheque
- Otro. Indique.....

Recursos humanos

10. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa? Escoja una opción

- Administrativos

- Personal de apoyo (limpieza, cocina, etc).

11. ¿Capacita al personal de la empresa?
 Si
 No

12. ¿Con que frecuencia capacita al personal? Escoja una opción
 Ninguno
 1 vez al año
 2 veces al año
 3 veces al año
 Más de 4 veces al año

Procesos internos

13. ¿Con qué frecuencia reinvierte en mobiliario? Escoja una opción
 Mensual
 Trimestral
 Semestral
 Anual
 Otro.....

14. ¿Invierte en algún tipo de publicidad o propaganda? Seleccione varias opciones
 No invierto
 Física (volantes, afiches)
 Radio / Televisión
 Redes sociales
 Otro. Indique

15. ¿Cuál es el monto que invierte en publicidad mensualmente? Escoja una opción
 \$ 1 - \$ 200
 \$ 201 - \$ 400
 \$ 401 - \$ 600
 \$ 601 - \$ 800
 Más de \$ 800 Indique.....

Perspectiva financiera

16. ¿Cuál es el monto aproximado en activos totales (todos los bienes muebles e inmuebles y derechos de la empresa, incluido inventarios)?
 Indique

17. De los activos totales, ¿Qué porcentaje aproximadamente corresponde a activos corrientes (incluye caja, bancos, inventario, cuentas por cobrar a clientes)? Escoja una opción
 Menos del 19%
 20% - 29%
 30% - 39%
 40% - 49%
 50% - 59%
 Mayor al 60%

18. ¿Cuál es el monto aproximado en pasivos totales (todas las obligaciones de la empresa con terceros a corto y largo plazo)?
 Indique

19. De los pasivos totales, ¿Qué porcentaje aproximadamente corresponde a pasivos corrientes (incluye cuentas por pagar, créditos bancarios, y demás deudas con vigencia de 1 año)? Escoja una opción
 Menos del 19%
 20% - 29%
 30% - 39%
 40% - 49%
 50% - 59%
 Mayor al 60%

20. ¿Cuál es el monto de ingresos que percibe la empresa al año?
 Indique un aproximado

21. ¿Cuál es el monto en costos y gastos que incurre la empresa al año?
 Indique un aproximado.....

22. ¿Cuál es el porcentaje aproximado que genera de utilidad neta al año? Escoja una opción
 5% - 10%
 11% - 15%
 16% - 20%

- 21% - 25%
- 26% - 30%
- 31% - 35%
- 36% - 40%

Otro.

23. ¿Cuáles considera que son los factores claves de éxito de su hotel? Puede seleccionar varias opciones

- Calidad de servicio al cliente
- Formas de pago
- Personal capacitado
- Ubicación
- Gestión ágil
- Precios
- Instalaciones/Infraestructura
- Ambiente
- Innovación
- Tecnología
- Limpieza
- Disponibilidad de servicios complementarios

24. ¿Aplica indicadores de gestión como herramientas de evaluación de su negocio hotelero?

- Si
- No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, continúe con la siguiente pregunta, caso contrario le agradecemos por su valiosa colaboración.

25. ¿Qué indicadores de gestión aplica para evaluar su negocio? Puede seleccionar varias opciones

FINANCIEROS

- Indicadores de liquidez
- Indicadores de deuda
- Indicadores de rentabilidad
- Indicadores de actividad
- Otro. Indique

NO FINANCIEROS

- Calidad
- Eficiencia
- Flexibilidad
- Innovación
- Otro. Indique

Le agradecemos infinitamente su colaboración.

Anexo 3

Tabulación de preguntas de la encuesta

¿Cuáles considera que son los factores claves de éxito de su hotel?

Opción de respuesta múltiple	Frecuencia	% Participación
Calidad de servicio al cliente	26	100,00
Formas de pago	12	46,15
Personal capacitado	20	76,92
Ubicación	23	88,46
Gestión ágil	18	69,23
Precios	20	76,92
Instalaciones/Infraestructura	22	84,62
Ambiente	19	73,08
Innovación	16	61,54
Tecnología	11	42,31
Limpieza	24	92,31
Disponibilidad de servicios complementarios	19	73,08

¿Aplica indicadores de gestión como herramientas de evaluación de su negocio?

Opción de respuesta única	Frecuencia	% Participación
Si	14	53,85
No	12	46,15
Total	26	100

¿Qué indicadores de gestión aplica para evaluar su negocio?

Opción de respuesta múltiple	Frecuencia	% Participación	
Financieros	Indicadores de liquidez	12	46,15
	Indicadores de deuda	10	38,46
	Indicadores de rentabilidad	14	53,85
	Indicadores de actividad	6	23,08
	Otro	0	0,00
No financieros	Calidad	14	53,85
	Eficiencia	13	50,00
	Flexibilidad	7	26,92
	Innovación	12	46,15
	Otro	1	3,85

Anexo 4

Resultados originales de los aspectos no financieros de la encuesta

Informante	Años en el mercado	Capacidad de alojamiento		Nro. de clientes al mes		Nro. de clientes al día	Nro. de empleados		Frecuencia de capacitación (anual)	Monto invertido en publicidad mensual (\$)
		Habitaciones	Personas (Aforo)	Mínimo	Máximo		Administrativos	De apoyo		
1	14	28	50	150	300	8	1	8	1	100,5
2	33	51	117	30	70	8	10	4	2	500,5
3	28	49	84	20	27	8	1	5	0	0
4	13	35	70	100	300	8	3	2	2	0
5	32	52	120	30	50	8	12	5	2	500,5
6	1	38	60	8	40	8	4	15	2	300,5
7	7	50	100	15	35	8	2	5	1	100,5
8	2	10	30	20	59	8	7	5	4	100,5
9	9	49	90	30	96	8	3	8	2	300,5
10	40	22	35	250	400	8	2	3	1	100,5
11	38	32	85	20	50	8	2	5	2	100,5
12	34	36	150	10	50	8	2	4	0	100,5
13	15	24	50	100	200	8	2	2	1	100,5
14	10	22	42	15	22	8	3	4	2	100,5
15	7	35	55	80	210	8	5	3	2	300,5
16	16	31	70	2	20	8	2	8	1	300,5
17	32	26	30	24	36	8	2	6	1	100,5
18	9	19	33	10	19	8	5	2	1	300,5
19	17	22	50	150	300	8	3	2	2	100,5
20	10	32	70	60	120	8	2	3	1	100,5
21	15	73	196	50	100	8	12	24	3	700,5
22	16	39	78	60	120	8	14	12	2	500,5
23	13	30	62	18	50	8	5	4	1	300,5
24	22	24	48	20	50	8	2	3	1	100,5
25	25	52	100	50	100	8	6	3	2	500,5
26	6	6	12	10	30	8	2	2	1	0
Promedio industria	18	34	73	51	110	8	4	6	2	248,33

Anexo 5*Resultados originales de los aspectos financieros de la encuesta*

Informante	Activos (\$)	Activos corrientes (%)	Pasivos (\$)	Pasivos corrientes (%)	Ingresos (\$)	Costos y gastos (\$)	Utilidad (%)
1	1 000 000,00	15	100 000,00	15	140 000,00	105 000,00	13
2	1 500 000,00	45	600 000,00	45	252 000,00	216 000,00	8
3	500 000,00	15	20 000,00	15	120 000,00	20 000,00	23
4	1 000 000,00	35	100 000,00	35	50 000,00	35 000,00	18
5	1 500 000,00	25	600 000,00	25	85 000,00	45 000,00	13
6	1 000 000,00	15	800 000,00	15	480 000,00	410 000,00	8
7	1 000 000,00	65	50 000,00	65	80 000,00	60 000,00	8
8	500 000,00	25	100 000,00	45	108 000,00	48 000,00	33
9	1 200 000,00	15	180 000,00	25	84 000,00	44 000,00	23
10	800 000,00	15	400 000,00	15	60 000,00	36 000,00	23
11	1 000 000,00	25	200 000,00	45	100 000,00	70 000,00	23
12	1 500 000,00	35	750 000,00	35	72 000,00	50 000,00	8
13	200 000,00	25	80 000,00	25	30 000,00	15 000,00	38
14	500 000,00	25	100 000,00	25	80 000,00	30 000,00	38
15	800 000,00	25	400 000,00	35	180 000,00	120 000,00	23
16	1 200 000,00	35	800 000,00	45	100 000,00	70 000,00	28
17	1 200 000,00	35	80 000,00	35	28 000,00	3 000,00	38
18	1 000 000,00	25	500 000,00	35	110 000,00	77 000,00	28
19	500 000,00	55	100 000,00	35	50 000,00	40 000,00	18
20	1 000 000,00	15	300 000,00	15	24 000,00	6 000,00	8
21	5 000 000,00	35	3 000 000,00	35	800 000,00	400 000,00	33
22	2 000 000,00	35	1 000 000,00	45	600 000,00	450 000,00	33
23	1 000 000,00	35	500 000,00	35	170 000,00	119 000,00	33
24	800 000,00	35	200 000,00	35	48 000,00	30 000,00	33
25	1 200 000,00	35	500 000,00	35	60 000,00	42 000,00	33
26	450 000,00	25	300 000,00	35	21 000,00	12 600,00	28
Promedio industria	1 128 846,15	29	452 307,69	32	151 230,77	98.215,38	23

Anexo 6*Resultados originales de los indicadores financieros*

Informante	Razón circulante (\$)	Capital de trabajo neto (\$)	Endeudamiento (%)	Margen de utilidad neta (%)	ROA (%)	ROE (%)
1	10,00	130 500,00	10	25	4	4
2	2,50	400 500,00	40	14	2	4
3	25,00	69 600,00	4	83	20	21
4	10,00	310 500,00	10	30	2	2
5	2,50	220 500,00	40	47	3	4
6	1,25	29 000,00	80	15	7	35
7	20,00	612 750,00	5	25	2	2
8	2,75	78 000,00	20	56	12	15
9	3,95	129 900,00	15	48	3	4
10	2,00	58 000,00	50	40	3	6
11	2,75	156 000,00	20	30	3	4
12	2,00	258 750,00	50	31	1	3
13	2,50	29 400,00	40	50	8	13
14	5,00	98 000,00	20	63	10	13
15	1,42	58 000,00	50	33	8	15
16	1,16	58 000,00	67	30	3	8
17	15,00	386 400,00	7	89	2	2
18	1,42	72 500,00	50	30	3	7
19	7,90	238 000,00	20	20	2	3
20	3,33	101 500,00	30	75	2	3
21	1,67	690 000,00	60	50	8	20
22	1,55	245 000,00	50	25	8	15
23	2,00	172 500,00	50	30	5	10
24	4,00	207 000,00	25	38	2	3
25	2,40	241 500,00	42	30	2	3
26	1,07	6 750,00	67	40	2	6
Promedio industria	5,20	194 559,62	35,41	40	5	9

Anexo 7*Resultados originales de los indicadores no financieros*

Informante	Ingresos por cliente (\$)	Rendimiento por empleado (\$)	Efectividad de publicidad (\$)	Tasa de ocupación hotelera al día (%)	Reinversión en mobiliario (Veces)
1	38,89	48,61	116,09	29	1
2	300,00	175,00	41,96	16	1
3	370,37	66,67	0,00	16	1
4	13,89	69,44	0,00	23	1
5	141,67	47,22	14,15	15	0
6	1000,00	88,89	133,11	21	1
7	190,48	44,44	66,33	16	1
8	152,54	60,00	89,55	80	1
9	72,92	29,17	23,29	16	1
10	12,50	55,56	49,75	36	2
11	166,67	55,56	82,92	25	1
12	120,00	50,00	59,70	22	1
13	12,50	41,67	24,88	33	1
14	303,03	55,56	66,33	36	1
15	71,43	166,67	49,92	23	1
16	416,67	34,72	27,73	26	1
17	64,81	12,96	23,22	31	1
18	482,46	152,78	30,50	42	1
19	13,89	69,44	41,46	36	1
20	16,67	22,22	19,90	25	1
21	666,67	92,59	95,17	11	1
22	416,67	138,89	99,90	21	1
23	283,33	118,06	47,14	27	1
24	80,00	44,44	39,80	33	1
25	50,00	55,56	9,99	15	1
26	58,33	29,17	0,00	133	1
Promedio industria	212,17	70,20	54,47	31	1

Anexo 8

Volante de difusión de resultados





Universidad Nacional de Loja

Diagnóstico sectorial de la actividad de servicios de alojamiento turístico.

OBJETIVO:
 Proporcionar los **promedios de la industria** a las empresas que laboran en este sector, para que puedan identificar su situación empresarial y gestionarse estratégicamente.

RESULTADOS:
 A continuación, se presentan los promedios del sector de servicios de alojamiento turístico del cantón Loja, en áreas como: clientes, recursos humanos, procesos internos y perspectiva financiera. Así como también se muestran los promedios de indicadores financieros y no financieros; resultados obtenidos a partir de la aplicación de una encuesta al sector de estudio.

Variable	Promedio
Perspectiva clientes	
Mínimo de huéspedes al mes	41
Máximo de huéspedes al mes	99
Perspectiva recursos humanos	
Nro. personal administrativo	3
Nro. personal de apoyo (limpiaz, cocina, etc.)	4
Frecuencia de capacitación (anual)	2 veces
Perspectiva procesos internos	
Años en el mercado	18
Capacidad de alojamiento en nro. de habitaciones	33
Capacidad de alojamiento en nro. de personas	68
Reinversión en mobiliario (Nro. de veces al año)	1 vez
Monto invertido en publicidad mensual	\$196,15
Perspectiva financiera	
Monto de activos	\$ 975 000,00
Monto de activos corrientes	27%
Monto de pasivos	\$ 360 000,00
Monto de pasivos corrientes	31%
Monto de ingresos	\$ 102 461,54
Monto de costos y gastos	\$ 67 292,31
% Utilidad neta	23%

¿SABÍAS QUÉ...?

El beneficio de conocer los promedios y estadísticas del sector, permite evaluar la gestión de la empresa frente a lo que ocurre en el medio, y tomar decisiones basadas en la realidad.



INDICADORES FINANCIEROS:

Representa la expresión cuantitativa del comportamiento del desempeño de un proceso, información obtenida a partir de los estados contables.

Indicador	Fórmula	Promedio	Interpretación
Razón circulante	Activo corriente / Pasivo corriente	\$3,64	Por cada dólar que los hoteles tengan como deuda a corto plazo disponen de \$ 3,64 para hacer frente a esta deuda.
Capital de trabajo neto	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 174 448,08	En promedio las empresas operan con \$ 174 448,08 en la actividad hotelera.
Razón de endeudamiento	Pasivos totales / Activos totales	34%	Por cada dólar invertido en activos, \$ 0,34 centavos están respaldados por financiamiento externo.
Margen de utilidad neta	Utilidad neta / Ingresos	38%	Por cada dólar se generan \$ 0,38 centavos de ganancia, después de cubrir costos y gastos.
Rendimiento sobre los activos (ROA)	Utilidad neta / Activos totales	4%	Por cada dólar invertido en los activos de la empresa, obtienen un retorno de \$ 0,04 centavos
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	8%	Por cada dólar aportado por los accionistas, la empresa genera en rentabilidad \$ 0,08 centavos

INDICADORES NO FINANCIEROS:

Son aquellos que miden aspectos intangibles (clientes, recursos humanos, etc.)

Indicador	Fórmula	Promedio	Interpretación
Ingresos por cliente	Ingresos mensuales / Nro. de clientes mensuales	\$50,96	Por cada cliente alojado las empresas generan ingresos equivalentes a \$ 50,96 dólares.
Rendimiento por empleado	Ingresos mensuales / Nro. de empleados	\$59,11	Cada empleado en promedio genera \$ 59,11 dólares de ingresos diarios.
Efectividad de publicidad	Ingresos mensuales / Inversión mensual en publicidad	\$52,01	Por cada dólar que los hoteles invierten en publicidad estos generan \$ 52,01 dólares en ingresos.
Tasa de ocupación hotelera al día	Nro. de huéspedes al día / Total de habitaciones	25%	El uso diario de las instalaciones se encuentra en un promedio de ocupación del 25 %.
Reinversión en mobiliario	Promedio del número de veces de reinversión al año	1 vez	En promedio, los hoteles realizan 1 reinversión en mobiliario al año

Director del proyecto de investigación
Carrera de Finanzas
 carlos.rodriguez@unl.edu.ec
 0994022030



Autora de la investigación
 María Eugenia Pugo Uchuari
 maria.pugo@unl.edu.ec



Anexo 9

Registro de entrega de volante de difusión de resultados

Difusión de resultados - Diagnóstico sectorial a la actividad de servicios de alojamiento turístico. Externo Recibidos x

María Eugenia Pugo Uchuari <maria.pugo@unl.edu.ec>
para ggarcia, ventas.quovadishotel@gmail.com, hotelfloysinternacional, hotelmiradorloja@gmail.com, hotelcarrión, elcardenalhotel@gmail.com, casbenhotel@gmail.com, vero.ortiz77!

16:13 (hace 10 minutos)

Estimados representantes,

Con un cordial saludo y el deseo de bienestar, me complace anunciarles que he completado el análisis de los promedios y estadísticas de la industria de la actividad de servicios de alojamiento turístico a partir de la encuesta aplicada a sus distinguidos establecimientos.

Estos datos proporcionan una visión integral y actualizada de la actividad hotelera, lo cual puede ser de gran valor para sus operaciones y decisiones estratégicas.

En el pdf adjunto, se encuentra la información detallada de los resultados sobre diversos aspectos clave de la industria, incluyendo el promedio de indicadores financieros y no financieros.

Agradezco su interés y participación en este importante proyecto.

María Eugenia Pugo Uchuari
Tesisista de la Carrera de Finanzas de la UNL

1 archivo adjunto • Analizado por Gmail



Difusión de resultados - Diagnóstico sectorial a la actividad de servicios de alojamiento turístico. Externo Recibidos x

María Eugenia Pugo Uchuari <maria.pugo@unl.edu.ec>
para ggarcia, ventas.quovadishotel@gmail.com, hotelfloysinternacional, hotelmiradorloja@gmail.com, hotelcarrión, elcardenalhotel@gmail.com, casbenhotel@gmail.com, vero.ortiz77!@hotmail.com, hotelcaluva, hote

16:13 (hace 13 minutos)

Estimados representantes,

Con un cordial saludo y el deseo de bienestar, me complace anunciarles que he completado el a encuesta aplicada a sus distinguidos establecimientos.

Estos datos proporcionan una visión integral y actualizada de la actividad hotelera, lo cual puede

En el pdf adjunto, se encuentra la información detallada de los resultados sobre diversos aspecto

Agradezco su interés y participación en este importante proyecto.

María Eugenia Pugo Uchuari
Tesisista de la Carrera de Finanzas de la UNL

1 archivo adjunto • Analizado por Gmail



hotelvillacambamba@gmail.com,
"hotelvillonacoloja@gmail.com" <hotelvillonacoloja@gmail.com>,
"hparisloja@hotmail.es" <hparisloja@hotmail.es>,
"ventas@zamoranoalhotel.com" <ventas@zamoranoalhotel.com>,
"ventashotelpradointernacional@gmail.com"
<ventashotelpradointernacional@gmail.com>,
"joecondoy.1@gmail.com" <joecondoy.1@gmail.com>,
hostalmendoza@outlook.com,
"hotelvirgencelcisne@gmail.com" <hotelvirgencelcisne@gmail.com>,
"reservashibertador@gmail.com" <reservashibertador@gmail.com>,
"reservas@sonestaloja.com" <reservas@sonestaloja.com>,
"fin@grandvictoriabh.com" <fin@grandvictoriabh.com>,
hotelcristalpalace05@hotmail.com,
hotelsantoni@hotmail.com,
maglo_eb@hotmail.com,
"info@hotelpodocarpus.com.ec" <info@hotelpodocarpus.com.ec>,
"info@grandhotelloja.com" <info@grandhotelloja.com>,
"unihotelloja@gmail.com" <unihotelloja@gmail.com>

Anexo 10
Fotografías



Anexo 11

Certificado de traducción del abstract

Loja, 16 de mayo del 2024

Yo, **Andrea Ivanova Carrión Jaramillo**, con cédula de identidad **1104691108**, con el “**Certificate of Proficiency in English**” otorgado por Fine Tuned English; por medio del presente tengo el bien de **CERTIFICAR**: Que he realizado la traducción de español al idioma inglés del presente estudio investigativo denominado: “**Diagnóstico sectorial de la actividad de servicios de alojamiento turístico del Cantón Loja**”, cuya autoría es la estudiante **María Eugenia Pugo Uchuari**, con cédula **1150612784**, aspirante al título de Licenciada en Finanzas.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente en lo que creyera conveniente.

Atentamente,



Lic. Andrea Ivanova Carrión Jaramillo

CI: 1104691108