

# UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA



## DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN TURISMO

MENCIÓN DE GESTIÓN DE TURISMO

RPC –SO- 25- N°419- 2016

## TRABAJO DE TITULACIÓN

PROYECTO DE INNOVACIÓN

## TEMA DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERÍA SAN JOSÉ DEL

CANTÓN SIGCHOS PROVINCIA DE COTOPAXI

## AUTORA

ING. JOHANA KAREN PESANTEZ QUINTANILLA

## DIRECTOR DEL PROYECTO

DR. LUIS OSWALDO MANOSALVAS VACA, PHD

**PUYO – ECUADOR**

**2020**



**UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA**  
**CENTRO DE POSGRADOS**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE  
DERECHOS**

Yo Johana Karen Pesantez Quintanilla, declaro ser autora del presente proyecto de innovación “PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA HOSTERIA SAN JOSÉ DEL CANTÓN SIGCHOS PROVINCIA DE COTOPAXI” y eximo expresamente a la Universidad Estatal Amazónica y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

En tal virtud el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden de la presente investigación son de exclusiva responsabilidad legal y académica de los autores.

**Autora:** Johana Karen Pesantez Quintanilla

**Firma:** \_\_\_\_\_

**CI:** 0502945223

**Fecha:** Sigchos, 29 de Octubre de 2020



**UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA**  
**CENTRO DE POSGRADOS**

**CERTIFICADO DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO**

Dr. Luis Oswaldo Manosalvas Vaca PhD en calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión del Turismo.

**CERTIFICA:**

Que la Ing. Johana Karen Pesantez Quintanilla, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado “**Propuesta de plan estratégico para la Hostería San José del cantón Sigchos Provincia de Cotopaxi**”, el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Puyo, 29 de octubre del 2020

Dr. Luis Oswaldo Manosalvas Vaca, PhD.

**DIRECTOR**



**UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA**  
**CENTRO DE POSGRADOS**

**CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN POR EL  
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

El tribunal de sustentación del proyecto de investigación certifica que:

El presente trabajo de investigación titulado: **“Propuesta de Plan estratégico para la Hostería San José del cantón Sigchos Provincia De Cotopaxi”**. Bajo la responsabilidad de la señorita Johana Karen Pesantez Quintanilla, ha sido meticulosamente revisado, autorizando su presentación:

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

.....  
Dra. C. Yolanda Lorena Paredes Andrade, PhD

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....  
Dra. C. Carolina Bañol Pérez, PhD

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL 1**

.....  
MsC. Tania Cristina Cevallos Punguil

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios que me bendice y permite seguir en un camino de aprendizaje constante, a la Universidad Estatal Amazónica, la que me abrió sus puertas para formarme profesionalmente, con especial cariño a la Familia De Kaenel quienes confían en mí y respaldan mis estudios siempre, a los profesores que formaron parte fundamental de este proceso, a mi amigo Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero por sus conocimientos y experiencias compartidas que me acompañaran en la vida profesional, de manera especial al Dr. Luis Oswaldo Manosalvas Vaca. PhD, quien dedicó su tiempo compartiendo su conocimiento, saberes y disposiciones que me han animado constantemente durante este proceso de formación académica, el cual me permitió desarrollar la propuesta de plan estratégico expuesto en mi proyecto de innovación, y a todas aquellas personas que, durante estos dos años, estuvieron a mi lado apoyándome para lograr que esta meta se cumpla.

Gracias.

## DEDICATORIA

Debido al esfuerzo y dedicación que he entregado en este proceso, quiero dedicar esta investigación a mi *madre, padre y hermanos* por ser un ejemplo de amor, perseverancia y lucha, gracias a su apoyo en cada decisión que elijo, a *Javier Adán* amigo incondicional, ejemplo de disciplina y amor al trabajo, inspirándome a alcanzar sueños y ser mejor persona cada día.

Con especial afecto en memoria de mi ángel en el cielo: *Luis Antonio Moyano Zúñiga* quién fue impulso para iniciar mis estudios de cuarto nivel, siendo fuente de motivación para seguir cumpliendo metas, siempre le tendré en mi corazón.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El diseño de estrategias permite que las empresas turísticas puedan posicionarse dentro de un mercado competitivo. En la actualidad la pandemia Covid-19 ha limitado la actividad turística y el sector de alojamiento ha comprometido la supervivencia de sus actividades. De la misma manera, la Hostería San José ubicada en el Cantón Sigchos se encuentra afectada en sus operaciones comerciales y por lo tanto, se consideró relevante e innovador el diseñar estrategias que permitan su potencial reactivación. El diseño de investigación fue mediante un enfoque mixto, usando un análisis descriptivo y transversal, se utilizaron como instrumentos de medición encuestas validadas y confiables y entrevistas estructuradas. Además, se realizó, un análisis de la situación externa e interna que afecta a la empresa turística mediante un modelo de gestión estratégica. Los resultados indicaron que las dimensiones fiabilidad, elementos tangibles, seguridad, y capacidad de respuesta no se encuentran desarrolladas y la dimensión correspondiente a la empatía es la única que presenta fortaleza, de igual manera, se identificó que los turistas dan mayor importancia a la dotación de elementos de sanitación y el entrenamiento de los empleados en protocolos de bioseguridad, por lo tanto, se desarrollaron estrategias que permitan mejorar el posicionamiento en el mercado de viajes regional e internacional.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia, Hostería, Bioseguridad, Servicio Turístico

## **ABSTRACT**

The design of strategies allows tourism companies to position themselves within a competitive market. Currently, the Covid-19 pandemic has limited tourist activity and the accommodation sector has compromised the survival of its activities. In the same way, the San José Inn located in the Sigchos's Canton is affected in its commercial operations and therefore, it is considered relevant and innovative to design strategies that allow its potential reactivation. The research design was through a mixed approach, using a descriptive and cross-sectional analysis, validated and reliable surveys and structured interviews were used as measurement instruments. In addition, an analysis of the external and internal situation that affects the tourist company was carried out through a strategic management model. The results indicated that the dimensions reliability, tangible elements, security, and responsiveness are not developed and the dimension corresponding to empathy is the only one that presents, in the same way, it was identified that tourists give greater importance to the provision of elements of sanitation and the training of employees in biosafety protocols, therefore, strategies were developed that will improve the positioning in the regional and international travel's market.

**KEY WORDS:** Strategy, Inn, Biosecurity, Tourist Service

# TABLA DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| TEMA DE INVESTIGACIÓN.....                                  | i    |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....            | ii   |
| CERTIFICADO DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO .....               | iii  |
| CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN POR EL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN | iv   |
| AGRADECIMIENTO .....  | v    |
| DEDICATORIA .....   | vi   |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                                      | vii  |
| ABSTRACT.....   | viii |
| CAPÍTULO I .....  | 1    |
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                       | 1    |
| 1.1 PROBLEMA CIENTÍFICO .....                               | 3    |
| 1.2 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....                      | 4    |
| 1.3 OBJETIVOS .....   | 4    |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....                                 | 4    |
| 1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....                             | 4    |
| 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....                             | 5    |
| 2.3 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....                 | 6    |
| 2.3.1 ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO .....                  | 7    |
| 2.3.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....                           | 7    |
| 2.3.2.1 MISIÓN .....  | 7    |

|   |    |
|---|----|
| 2.3.2.2 VISIÓN .....  | 8  |
| 2.3.2.3 VALORES .....   | 8  |
| 2.3.2.4 CÓDIGO DE ÉTICA.....  | 9  |
| 2.3.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....   | 9  |
| 2.3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS<br>(MEFI- MEFE)..... | 9  |
| 2.3.8 PLANES DE ACCIÓN.....   | 11 |
| 2.3.9 MATRIZ FODA .....   | 11 |
| 2.3.10 OBJETIVOS DE LARGO PLAZO .....   | 11 |
| 2.4 LA ESTRATEGIA EN EL ÁMBITO TURÍSTICO.....                                   | 12 |
| 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 13 |
| 3.1 LOCALIZACIÓN.....   | 13 |
| 3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....   | 14 |
| 3.4 TRATAMIENTO DE DATOS .....  | 15 |
| 3.5 RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES. ....   | 15 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 45 |
| ANEXOS .....  | 52 |

## **LISTA DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Recurso y presupuesto de la investigación .....                            | 16 |
| Tabla 2. Análisis de conceptos de Planeación Estratégica .....                      | 17 |
| Tabla 3. Directivos de la Hostería San José.....                                    | 19 |
| Tabla 4. Análisis cuantitativo de las entrevistas .....                             | 19 |
| Tabla 5. Género de la muestra .....   | 21 |
| Tabla 6. Edad de la muestra.....  | 21 |
| Tabla 7. Estado civil .....   | 21 |
| Tabla 8. Nacionalidad .....   | 22 |
| Tabla 9. Ciudad de procedencia.....   | 22 |
| Tabla 10. Ocupación principal.....  | 22 |
| Tabla 11. Disponibilidad a pagar por día.....                                       | 23 |
| Tabla 12. Motivo de visita a Hostería San José.....                                 | 23 |
| Tabla 13. Importancia a implementos de bioseguridad .....                           | 24 |
| Tabla 14. Baremo importancia a implementos de bioseguridad.....                     | 24 |
| Tabla 15. Importancia dotación de elementos de limpieza.....                        | 24 |
| Tabla 16. Baremo importancia dotación de elementos de limpieza .....                | 24 |
| Tabla 17. Importancia normas de distanciamiento .....                               | 24 |
| Tabla 18. Baremo de importancia normas de distanciamiento .....                     | 25 |
| Tabla 19. Importancia personal entrenado protocolos de bioseguridad .....           | 25 |
| Tabla 20. Baremo importancia de personal entrenado en protocolos de bioseguridad .. | 25 |
| Tabla 21. Importancia elementos de Bioseguridad.....                                | 25 |
| Tabla 22. Dimensiones SERVQUAL .....  | 26 |
| Tabla 23. Análisis de confiabilidad del instrumento de medición.....                | 26 |
| Tabla 24. Baremo Elementos tangibles .....  | 27 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 25. Baremo Empatía .....                     | 27 |
| Tabla 26. Baremo Fiabilidad .....                  | 27 |
| Tabla 27. Baremo Seguridad .....                   | 28 |
| Tabla 28. Baremo Capacidad de respuesta .....      | 28 |
| Tabla 29. Análisis PESTEC.....                     | 34 |
| Tabla 30. Matriz del perfil competitivo MPC.....   | 36 |
| Tabla 31. Matriz MEFE .....                        | 37 |
| Tabla 32. Clasificación de tarifa .....            | 39 |
| Tabla 33. Tarifa con impuestos por habitación..... | 39 |
| Tabla 34. Matriz MEFI .....                        | 41 |
| Tabla 35. Matriz FODA.....                         | 42 |
| Tabla 36. Matriz Objetivos a largo plazo .....     | 43 |

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico D'Alessio (2015) .....        | 6  |
| Figura 2. Ubicación Hostería San José de Sigchos Fuente: Google Maps (2020) ..... | 13 |
| Figura 3. Mapa de Literatura .....  | 18 |
| Figura 4. Jerarquización de Categorías .....                                      | 20 |
| Figura 5. 5 Fuerzas de Porter .....   | 35 |
| Figura 6. Organigrama Hostería San José .....                                     | 38 |

## **LISTA DE ANEXOS**

|   |    |
|---|----|
| Anexo A. Matriz del hilo conductor de la investigación .....        | 52 |
| Anexo B. Diagrama de Ishikawa .....                                 | 53 |
| Anexo C. Árbol de problemas .....                                   | 54 |
| Anexo D. Validación de experto.....                                 | 55 |
| Anexo E. Instrumento de medición - Cuestionario.....                | 59 |
| Anexo F. Instrumento Entrevista .....                               | 63 |
| Anexo G. Entrevistas según categorías.....                          | 64 |
| Anexo H. Fotografías de la Hostería San José de Sigchos .....       | 77 |
| Anexo I. Fotografías Espacios y Habitaciones .....                  | 78 |
| Anexo J. Fotografías Salones, Área húmeda .....                     | 79 |
| Anexo K. Fotografías paisajes que ofrece la Hostería San José ..... | 80 |
| Anexo L. Fotografías Bioseguridad dentro de la Hostería .....       | 81 |
| Anexo M. Fotografías actividades- recreación .....                  | 82 |
| Anexo N. Fotografías actividades agropecuarias y producción .....   | 83 |

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación está enfocado en el análisis situacional y el diseño de estrategias mediante un plan estratégico para la Hostería San José ubicada en el cantón Sigchos provincia de Cotopaxi. Una adecuada planeación estratégica permite que la empresa se posicione en el mercado como referente de calidad; a la vez que fomenta el compromiso del personal hacia la organización (Rodríguez García & Morales Rubio, 2016). Otra ventaja de la planeación estratégica consiste en que permite aumentar la capacidad de reacción de la empresa frente a las oportunidades y amenazas del entorno, a la vez que proporciona un conocimiento exhaustivo de la empresa (Lozano González & Torres Avalos, 2017).

“El aspecto clave para conseguir superar los desafíos de hoy en día y las oportunidades de mañana reside en el desarrollo de un plan estratégico que está basado de hecho en una estrategia organizativa y un plan de implantación que están sustentados sobre las competencias esenciales de la organización y comunica el valor a largo plazo que se genera para los clientes” (Morgan, 2011).

En tal sentido la planeación estratégica se convierte en un aspecto diferenciador que genera ventaja competitiva y una perspectiva compartida con los grupos de interés locales (gobierno, inversionistas, proveedores, visitantes, comunidad local). A nivel latinoamericano, el turismo se ha visto afectado por la crisis mundial del año 2009, sin embargo, expertos han concluido que “la actividad turística..., debe adaptarse a las nuevas realidades del medio ambiente y la disponibilidad de recursos esenciales, así como a las exigencias inaplazables de un turismo más ético y responsable” (Organización Mundial del Turismo, 2011).

En esta coyuntura las organizaciones turísticas deben planificar estratégicamente, considerando como pilares de su formulación a la sostenibilidad y a la innovación, sin incurrir en una lucha de precios, sino por el contrario diferenciándose por calidad y experiencia de valor agregado.

En el Ecuador, la necesidad de elevar la competitividad del sector turístico es evidente por cuanto, pese a que nuestro país es uno de los 17 más biodiversos: y de su gran acervo cultural, aún no está debidamente posicionado en la mente de los viajeros, entre otras causas por la carencia de ventajas competitivas y productos estructurados en función de nichos de mercado, pero además porque la mayoría de empresas de servicios turísticos no cuentan con planes estratégicos que les permitan elevar su calidad y, consecuentemente, diferenciarse de

la competencia mediante estrategias enfocadas en el posicionamiento del mercado de viajes. Es por tanto, necesario que se implementen proyectos de innovación ya que las organizaciones vinculadas al turismo en el Ecuador diseñan e implementan estrategias tendientes al “fortalecimiento del turismo dentro de una manera equitativa, responsable con el medio ambiente y solidaria con las comunidades aledañas” (León , Muñoz, & Novillo, 2015)

La ruta de los volcanes, constituye una de las principales fortalezas de la oferta turística actual del Ecuador, la mayor concentración de elevaciones de interés turístico se encuentran en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, en la primera específicamente se identifica el Parque Nacional Cotopaxi, dentro del cual se ubica el volcán homónimo; y, la laguna de Limpiopungo; además, en una relativa corta distancia se encuentra la Reserva ecológica de los Illinizas, el área nacional de recreación en Boliche; y en la zona sur occidental la laguna ubicada en el cráter del volcán Quilotoa; estos atractivos han generado en los últimos años, un importante flujo turístico tanto nacional como receptivo, lo cual ha originado una importante oferta de servicios turísticos principalmente, en haciendas históricas adaptadas para la prestación de alojamiento y restauración.

En esta investigación se identifica a la propuesta de un plan estratégico en la Hostería San José de carácter innovador en vista de que en la empresa no se ha ejecutado el mismo desde su creación como empresa que oferta alojamiento y servicios turísticos.

A causa de la emergencia sanitaria por la pandemia Covid-19 afirman Félix Mendoza & García Reinoso (2020) que “representa una situación compleja para empresas de los destinos turísticos”. Por lo tanto, es necesario diseñar para la Hostería San José del cantón Sigchos estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa como un destino seguro en el mercado de viajes. (Félix Mendoza & García Reinoso, 2020).

En el capítulo I se hace referencia a la problemática del estudio con la pregunta de investigación, de la misma manera, se establecieron los objetivos del estudio; En el capítulo II se realiza una revisión documental para desarrollar la fundamentación teórica; En el capítulo III se detalla la metodología de investigación y el tratamiento de datos; Finalmente en el capítulo IV se establecen los resultados y hallazgos obtenidos los mismos que dan lugar a las conclusiones y recomendaciones.

## 1.1 PROBLEMA CIENTÍFICO

Según Félix & García (2020) en su estudio de pérdida y estrategias de reactivación para el sector turístico en el Ecuador a causa del virus COVID-19 mencionan que es una situación compleja para las empresas de los destinos turísticos, en especial, durante los últimos meses del año 2020, por lo que proponen la identificación de estrategias de resiliencia que puedan garantizar la sostenibilidad y reactivación de los negocios turísticos para enfrentar crisis económica derivada de la emergencia sanitaria.

En el cantón Sigchos, zona geográfica cercana a la Reserva Ecológica de los Illinizas, existen las condiciones suficientes de infraestructura y accesibilidad para el desarrollo de actividades turísticas. Una de las principales empresas que brinda alojamiento en la localidad es la “Hostería San José”, que cuenta dentro de su extensión con atractivos turísticos como, miradores, cascadas y paisajes naturales (véase anexo J), sin embargo, actualmente se dedica a la actividad agropecuaria y agroindustrial (véase anexo M), lo cual ha limitado su principal modelo de negocio referente al ámbito de los servicios turísticos, por esta razón, se requiere generar un plan estratégico que permita utilizar las condiciones del entorno para el aprovechamiento de la actividad turística y, consecuentemente posicionarse como un servidor turístico seguro y de calidad, caso contrario podría estar en riesgo de disminuir su rentabilidad y por ende, afectar los empleos que genera. De la misma manera, se ha identificado que la Hostería San José del Cantón Sigchos no aprovecha adecuadamente los recursos naturales y culturales que posee para el ejercicio de la actividad turística, como se puede revisar en el diagrama de Ishikawa y el Árbol de problemas (véase anexos B y C), Además, tiene una limitada visión organizacional, que le permita enfocar los esfuerzos de la empresa y articular estrategias adecuadas, provocando que la organización reduzca su competitividad en el mercado de viajes y no se encuentre posicionada en la mente de los viajeros. Por otra parte, la ausencia de un diagnóstico situacional genera que aspectos relativos a la gestión de la Hostería San José como el liderazgo, la ejecución de procesos, el manejo de recursos humanos o la administración del área comercial, no se encuentran caracterizados, y podrían ser inefectivos limitando el desarrollo de la empresa; finalmente, el no considerar las condiciones del entorno y las exigencias de los grupos de interés, genera que eventualmente, se desaprovechen oportunidades y que la empresa no esté preparada para afrontar amenazas, lo cual genera la siguiente interrogante; ¿La Hostería San José del cantón Sigchos se podría posicionar como un destino seguro de viajes mediante el diseño de un plan estratégico?

## **1.2 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de un plan estratégico para la Hostería San José del Cantón Sigchos de la provincia de Cotopaxi impulsará a la empresa como un destino turístico seguro en el mercado de viajes.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la Hostería San José del Cantón Sigchos de la Provincia de Cotopaxi, para el posicionamiento de la empresa como un destino seguro en el mercado de viajes.

### **1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Fundamentar teóricamente los conceptos que caracterizan a las variables del estudio, mediante un análisis de fuentes secundarias de alto impacto y actuales.
- Diagnosticar la situación actual del entorno interno y externo de la Hostería San José, identificando el escenario estratégico frente a la pandemia Covid-19.
- Formular estrategias que permitan el posicionamiento de la Hostería San José de Sigchos en el mercado nacional, detallando acciones operativas para su potencial implementación.

## CAPÍTULO II

### 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

#### 2.1 TEORÍA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Las teorías son “conocimientos parciales de la realidad” Rivas Vega & García Fernández (2018) es decir, no proporcionan una versión definitiva y exacta de un fenómeno; sino que lo interpretan en función del contexto en el que son presentadas; en este sentido muchas son las teorías que intentan explicar la estrategia empresarial. Guimaray Ribeyro (2015) destaca la propuesta de Mintzberg, quien indicó que la estrategia empresarial se puede definir desde 5 enfoques: *plan* (curso de acción conscientemente determinado), *patrón* (consistencia en el comportamiento), *posición* (lugar en el medio ambiente donde se generan los recursos), *pauta* (aplicación de la estrategia para el logro de ventaja sobre la competencia; y, *perspectiva* (abstracciones que interpretan la realidad). Se puede inferir que la teoría de la estrategia empresarial es una interpretación del contexto, para aprovechar de forma consciente y consistente las condiciones ambientales para genera una ventaja competitiva (Rivas Vega & García Fernández, 2018)

#### 2.2 IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL SECTOR TURÍSTICO

El contexto actual ha sumergido al turismo en una crisis sin precedentes; la pandemia producida por el nuevo SARS-CoV2, COVID-19, ha orillado a empresas grandes, medianas y pequeñas a una posición de supervivencia, en la cual contar con un plan estratégico para lograr su permanencia en el mercado es vital; pero, ¿qué es un plan estratégico?; se lo puede definir como una elección deliberada y premeditada de un curso de acción específico, para el logro de los objetivos empresariales, en función del entorno externo; y de las condiciones internas de la empresa.

La estrategia permite minimizar la incertidumbre y aglutinar los esfuerzos colectivos de la organización hacia su propia manera de interpretar el mundo y la competencia, esto mediante la identificación de su posición estratégica y la formulación de su filosofía empresarial. La planificación estratégica en el ámbito turístico ha evolucionado mediante cambios relevantes, considerando la innovación en la transformación para organizar estratégicamente un determinado contexto, considerando que el turismo es una actividad que se desarrolla de manera dinámica, es necesario un proceso de planeación que oriente diversas

actividades a nivel internacional, nacional, regional y local. Por lo tanto, la planificación estratégica del turismo se convierte en una herramienta accesible, dinámica y creativa, que integra los valores culturales de una organización con la ciencia y la tecnología (del Pilar Faría, Angarita, Pérez Laurens, & Ochoa, 2016)

## 2.3 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Chiavenato & Sapiro (2017) citan a Ansoff (1980), quienes indicaron que la planeación estratégica es un proceso de “reflexión al nivel directivo o estratégico de la empresa y plantea que la elección de producto – mercancía y la búsqueda de efectos sinérgicos constituyen las variables clave del diseño de una estrategia”.

García (2013) cita a Druker (s.f.) para quien la planeación estratégica surge como un método para responder a dos preguntas ¿Qué es nuestro negocio?; y ¿Cuál debería ser?, se entiende que la planeación estratégica constituye un proceso meditado, posterior a una evaluación reflexiva del entorno y el diagnóstico situacional interno, que siendo una responsabilidad de la más alta dirección de la empresa se orienta hacia el logro de los resultados de mediano y largo plazo, con detalle de proyectos, actividades, responsables, plazos y presupuestos.

En función al modelo secuencial del proceso estratégico menciona D'Alessio (2015) que se compone de un conjunto de actividades que ejecutan de manera secuencial con el fin de que la organización se proyecte a futuro y alcance la visión de la organización, existen tres etapas principales que comprenden la formulación, implementación y evaluación, este proceso estratégico tiene objetivos a largo y corto plazo para que las estrategias generen mejoras sobre la competitividad de la empresa.

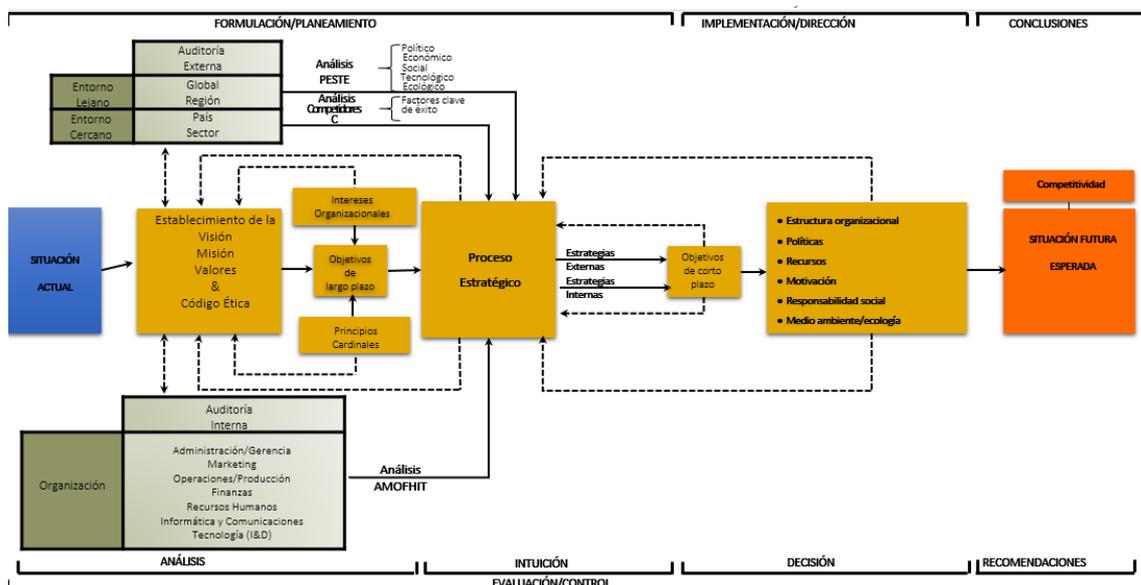


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico D'Alessio (2015)

### **2.3.1 ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO**

De acuerdo con D'Alessio (2015) el proceso estratégico incluye tres etapas: *Formulación/Planeamiento*, que es la evaluación interna de la empresa y podría determinar el éxito o fracaso de la empresa; *Implementación/ Dirección* identifica el cómo ejecutar e implementar estrategias y *Evaluación/Control* es efectuada permanentemente en el proceso. Este proceso tiene la característica de ser interactivo por la participación de gente e iterativo porque realimenta permanentemente (D'Alessio, 2015).

El proceso es guiado por componentes como la filosofía empresarial y objetivos estratégicos de largo plazo, el alineamiento estratégico se logra manteniendo control y ajustes. La planeación estratégica comprende dos etapas, la primera consiste en el diagnóstico situacional; y, la segunda el desarrollo de las estrategias, con descripción de actividades, plazos y responsables (Pérez-Uribe, Vargas, & Díaz, 2016).

Se establece como punto de partida la identificación del escenario deseado para la organización en el largo plazo, puesto que esta visión orientará todos los diagnósticos previos y los planes posteriores, articulando los esfuerzos tanto de planeación como operacionales en un horizonte inspirador y ambicioso que vincule emocionalmente tanto a los directivos como a los colaboradores de la empresa. Posteriormente, se establecen dos etapas, la primera que incluye un análisis del entorno externo e interno de la organización; y, el segundo relacionado con la formulación de las estrategias y planes tácticos y operativos (Pérez-Uribe, Vargas, & Díaz, 2016).

### **2.3.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

Son elementos Intangibles que definen los principios y objetivos de una empresa, constituyen la base de la cultura de una empresa, permite competitividad y reconocimiento en la industria Jaramillo (2020) cita a Capriotti (2016) quién plantea que “la filosofía empresarial son las características que manifiestan e indican una organización” son importantes para el cumplimiento de objetivos y sirve para orientar la política de la empresa u organización a los diferentes públicos, empresa y entorno.

#### **2.3.2.1 MISIÓN**

Constituye el patrón de conducta declarado a partir del cual los públicos juzgaran su comportamiento Cubillos (2015) cita a Muñoz (2010) para quién la misión es “la razón de

ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas; su formalización es necesaria para hacer explícito el qué, cómo y para qué de la organización”. Adicionalmente, (Monroy Siles, 2018) cita a Elorduy (1993), y menciona que la misión concreta metas como “obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad”.

Por otra parte Bueno, Morcillo & Salmador (2016) indicaron que “La misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización”. Para Benavides (2017) quién cita a Drucker (1974) destaca que “una apropiada declaración de la misión de la institución que represente la realidad de su existencia es un primer signo del éxito y del compromiso de sus actores”. Chiavenato & Sapiro (2017) afirman que la misión constituye la piedra angular de la dirección y el método de operación de la organización.

### **2.3.2.2 VISIÓN**

The International Journal of Business & Management considera que la visión transmite un conocimiento global de la organización y hacia a donde va y en que quiere convertirse, pues hace mención al perfil que la empresa espera en el futuro (Taiwo, Lawal, & Agwu, 2017). Martos Calpena (2009) cita a Gerry Johnson & Kevin Scholes (1999) quienes determinan que la visión es una “intención estratégica que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización”

“Utilidad, expansión, seguridad y autonomía” prevalecen como las principales aspiraciones de las empresas. Monroy (2018) cita a Morales & Ortega (2016) a su criterio afirman que “la visión influye para que las empresas relacionen o evalúen la planificación estratégica”; por lo que Blanco & Herrera (2017) afirman que “proporciona una perspectiva motivacional al establecer una meta compromiso permanente para todos los integrantes de la empresa”.

### **2.3.2.3 VALORES**

Monroy Siles (2018) cita a Mejía (2004) quién indica que los valores son “conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos” es decir, encausan el comportamiento del colaborador en el trabajo, ya que la organización implementa como normas o principios de conducta, en función de parámetros deseados para la construcción de una cultura organizacional orientada a la calidad y, en el caso del turismo en el servicio

esmerado al cliente. Por lo que Monroy (2018) determina a los valores como “marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”.

#### **2.3.2.4 CÓDIGO DE ÉTICA**

El código de ética permite a las organizaciones a ser más integradas y exitosas ya que tienen influencia en las personas, equipos y organización. Se encuentran inculcados en cada acción (Hultman, 2017).

#### **2.3.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico situacional constituye un punto de referencia de importancia relevante en el diseño del plan estratégico, por cuanto caracteriza las condiciones del momento en dos ambientes, el externo determinado por el entorno general y específico de la empresa, en donde se encuentran fuerzas externas (positivas y negativas) que la empresa no puede controlar y que representan a las oportunidades y amenazas; y un segundo ambiente, el interno constituido por las fortalezas y debilidades que la empresa detecta para aprovechar o atenuar las oportunidades y amenazas detectadas (Yáñez & Pazmiño, 2015).

#### **2.3.4 METODOLOGÍA PESTEC**

Según el International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET) la metodología PESTEC es una herramienta que ayuda a comprender el ambiente del negocio, ya que fomenta el desarrollo de estrategias, esta herramienta ayuda a reducir el efecto de amenazas en negocios futuros. Puede ayudar a una organización a anticipar en el futuro dificultades y tomar medidas para evitar o minimizar su efecto (Salamanca Salazar, 2017).

#### **2.3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (MEFI- MEFE)**

Estévez (2014) indicó respecto al aporte de las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y factores externos (MEFE), las cuales que permiten establecer un peso ponderado para factores identificados en el diagnóstico situacional, en virtud de su impacto y presión sobre la organización y los objetivos establecidos; multiplicados por la autoevaluación que la propia organización determine para cada factor, en consideración de 2.5 sus posibilidades reales y coyunturales.

Para el desarrollo de las matrices se contemplan cinco pasos

- Listar los factores internos y externos por separado para cada matriz (no se recomienda un número mayor a diez factores para cada elemento).
- Asignar un peso ponderado entre los factores internos de máximo un punto, y de máximo un punto para los factores externos; el peso lo decide el directivo de la organización; o el experto que realice el análisis, en función del grado de impacto que el elemento ejerce sobre los objetivos planteados.
- Autoevaluarse de uno a cuatro, siendo uno un criterio en el cual respecto a los elementos internos la empresa considera poco importante; y cuatro altamente importante; en tanto que para los factores externos (oportunidades y amenazas), uno significa que la empresa está poco preparada para aprovechar o atenuar el impacto de la variable; y, cuatro que se encuentra altamente preparada.
- Finalmente se suman los pesos ponderados de cada factor, y se obtiene un gran total interno y externo. (Estévez , 2014)

### **2.3.6 FUERZAS DE PORTER**

El análisis competitivo requiere del uso del análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, M., 2015) que intervienen interactuando entre sí para determinar la competitividad: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; estrategia; estructura y rivalidad de las empresas; sectores relacionados y apoyo. PORTER, M. (2015) Las 5 fuerzas competitivas de Porter. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

### **2.3.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Mediante el análisis del perfil competitivo se estudia a la organización comparando sus estrategias con las de empresas competidoras, para identificar las fortalezas y debilidades que internamente tiene para hacerles frente.

El procedimiento para la estructuración de la matriz de perfil competitivo consiste en primer lugar en identificar a las empresas a las cuales la organización considera competidor directo, para en segundo lugar establecer los factores críticos que diferencian a las organizaciones en el mercado, en tercer lugar se asigna un peso ponderado a cada factor crítico identificado en el paso uno (todos en total pueden sumar un máximo de 1,00); luego se otorga a cada factor crítico una calificación entre 1 (debilidad fuerte) y 4 (alta fortaleza)

en función del análisis interno de la empresa y de la información obtenida de la competencia; finalmente, se multiplica el valor del peso ponderado por la calificación asignada y se suman todos los puntajes (Hinojosa & Huaycochea, 2019).

### **2.3.8 PLANES DE ACCIÓN**

Según Burgoa (2010) trasladan el plan a la estructura de la organización de los recursos y la gestión, establecen los proyectos, actividades, responsables, plazos, presupuestos; y detallan los indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten evidenciar el cumplimiento de metas y objetivos; de tal manera que los líderes de la organización se retroalimenten periódicamente de los avances y detecten a tiempo posibles brechas o inconsistencias entre lo planificado y lo alcanzado en la implementación del plan.

### **2.3.9 MATRIZ FODA**

Sarli, Gonzalez, & Ayres (2015) citan a Thompson & Strikland (1998) quienes establecieron que “el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas”. Chiavenato & Sapiro, (2017) añaden “tiene en cuenta el diagnóstico sobre lo que “hay en el ambiente” y “lo que tenemos en la empresa”.

Un análisis FODA consiste en una evaluación de los factores fuertes y débiles que permiten un diagnóstico de la situación interna de la empresa, y también las oportunidades y amenazas de la situación externa de la misma, lo que permite un enfoque general de la situación estratégica de la organización (Sarli, Gonzalez, & Ayres, 2015).

### **2.3.10 OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

Guevara & Santisteban (2018) quien cita a Chandler (1992) destaca que los objetivos de largo plazo “Es la determinación de metas y objetivos básicos de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas”. De la misma manera, Guevara & Santisteban (2018) quienes citan a Sarmiento del Valle & James (2003) indicaron que los objetivos a largo plazo “permite deducir que la estrategia busca crear una posición competitiva a favor de un sector; intenta establecer una posición provechosa y sostenible ante las fuerzas que determinan la competencia”. (Guevara Guevara & Santisteban Siesquen, 2018).

## **2.4 LA ESTRATEGIA EN EL ÁMBITO TURÍSTICO**

Las estrategias empresariales conducen a la organización al futuro esperado, afirma D'Alessio (2015) que en el planeamiento estratégico es necesario contemplar la formulación estratégica, la cual establecera objetivos a largo plazo que representa los resultados que la organización espera lograr posterior a la implementación de estrategias específicas que están enfocadas hacia la visión de la organización.

La formulación de una estrategia para el desarrollo turístico inicia con la definición de la misión y la visión a lo que han contribuido las partes interesadas. Por lo tanto, se establecen objetivos generales y específicos a largo plazo, junto con un plan para alcanzarlos y pautas genéricas para el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, se debe considerar que no todas las estrategias diseñadas se ejecutan como se planea, por la dinámica del sistema circundante, y el proceso de aprendizaje de los gerentes, algunas estrategias surgen sin planificación previa, por lo tanto, se genera una combinación de estrategias deliberadas y emergentes.

La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ponen en práctica mediante el desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. En este contexto, el destino turístico asume el compromiso de desarrollar sus competencias distintivas, haciendo uso de estructuras, sistemas y cultura adecuados. Las actividades están diseñadas para cumplir el plan (programas), los costos están sujetos a un presupuesto y los pasos necesarios para implementar la estrategia en secuencia (Sumão & Partidário, 2012).

La formulación de las estrategias en una empresa turística depende de la eficacia del proceso de la evaluación ambiental, además, el posterior análisis de los factores en el macro y microambientes de la empresa, se refiere este proceso como la alineación entre el entorno externo de la empresa y la elección de la estrategia. La investigación de estrategias de hotelería y turismo, se define como la creación de valor que depende de la alineación entre la organización y su entorno. Específicamente, la capacidad de la empresa para alinear sus recursos en conjunción con fuerzas ambientales que provienen del ámbito externo de la empresa a través de la formulación e implementación de estrategias efectivas que conducen hacia el rendimiento (Harrington, Chathoth, Ottenbacher, & Altinay, 2014).

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 LOCALIZACIÓN

Hostería San José ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Sigchos, es una empresa de servicio turístico que oferta alojamiento, alimentación y operación turística (véase anexo G, H, I, J, K, L), a viajeros nacionales e internacionales desde el año 2010, además, de contar con una importante producción agrícola (véase anexo N), principalmente productos cárnicos, lácteos y chocho (*lupinus mutabilis*); comprende dentro de su extensión ciertos atractivos naturales como cascadas y zonas paisajísticas aptas para caminatas y paseos a caballo.

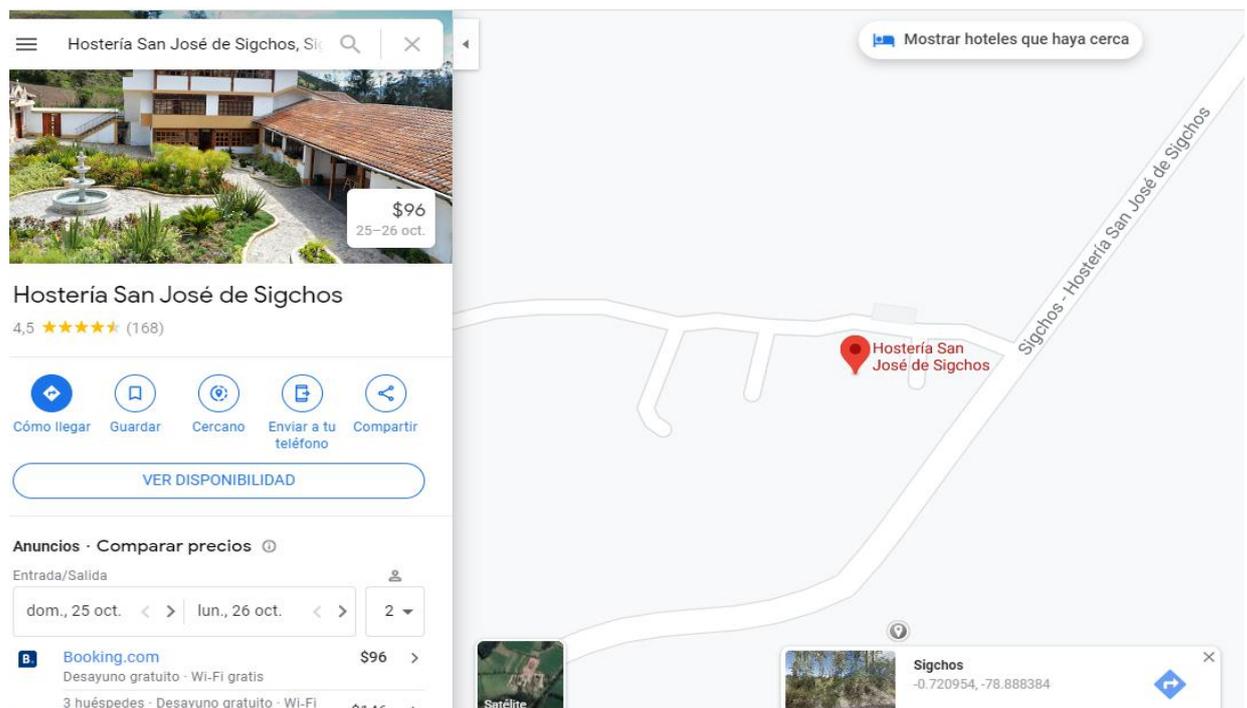


Figura 2. Ubicación Hostería San José de Sigchos Fuente: Google Maps (2020)

#### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto; cualitativa por cuanto se orienta a investigar las características coyunturales de los entornos internos y externos de la empresa, para construir un plan estratégico que permita el posicionamiento de la Hostería en el mercado de viajes, sigue un paradigma interpretativo Correia (2019) cita a Krause (1995) donde “el investigador interpreta los datos y participa del tema con cercanía” y un tipo de diseño documental Hernández-Ayala & Tobón-Tobón (2016) citan a Tobón & Vázquez (2015) quienes afirman que el análisis documental “consiste en buscar, seleccionar,

organizar y analizar un conjunto de materiales escritos para responder una o varias preguntas sobre un tema”.

Y un estudio fenomenológico que según Fuster (2019) es el “admite explorar en la conciencia de la persona, es decir, entender la esencia misma, el modo de percibir la vida a través de experiencias, los significados que las rodean y son definidas en la vida psíquica del individuo”, y por medio de un estudio de caso. De la misma manera, se utiliza una ruta cuantitativa mediante un paradigma positivista Seguel-Palma, Venezuela-Suazo, & Sanhueza-Alvarado (2012) cita a Giannini (2009) detalla que el fin es “explicar, controlar y predecir; la naturaleza de la realidad la describe como dada, singular, tangible, fragmentable y convergente; la relación sujeto objeto la manifiesta como independiente, neutral y libre de valores; su objetivo fundamental es la generalización mediante metodologías deductivas, cuantitativas, centradas sobre semejanzas; está orientada a la causalidad, causas reales temporalmente precedentes y simultáneas; finalmente está libre de valores que pudieran contaminar los resultados”.

Con un horizonte transversal, en un tipo de diseño descriptivo. Los datos fueron recopilados mediante una la investigación de campo, utilizando instrumentos de medición que permitieron establecer análisis e interpretaciones.

### **3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Se aplica el método dialéctico por cuanto se busca descubrir las condiciones que modelan el entorno de la empresa, mediante la contraposición de opiniones entre los diferentes grupos de interés, (Ponce Vargas, 2018) cita a Engels (1988) que identifica a la dialéctica como “una ciencia que estudia las leyes más generales de la naturaleza, la sociedad y el propio pensamiento”.

Para lograr el primer objetivo específico orientado a la fundamentación teórica se aplica la investigación documental mediante la consulta y revisión de fuentes secundarias para caracterizar las propuestas teóricas de vanguardia que enmarcan las variables del estudio, dichas fuentes consisten principalmente en literatura moderna académica y artículos científicos de alto impacto.

Para el desarrollo del segundo objetivo específico, que es realizar el diagnóstico del entorno interno y externo de la Hostería San José frente a la pandemia Covid-19, se aplicaron entrevistas estructuradas mediante preguntas abiertas (véase anexo F), para recopilar información de fuentes primarias con los directivos de la Hostería San José, de la misma

manera, se utilizó el instrumento de medición SERVQUAL (véase anexo D), según Quintana (2017) fue creado por Zeithaml, Parasuraman y Beery (1988) el cual se aplicó a los clientes actuales y según Prentkivkis et al. (2018) mide la percepción de la calidad del servicio.

Para complementar el diagnóstico se procedió al análisis del modelo estratégico propuesto por D'Alessio (2015) el cual consiste en el diseño de la formulación estratégica, con esta información se desarrolló la matriz PESTEC un análisis de los aspectos políticos económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno (véase tabla. 28), para generar la Matriz de factores externos (MEFE) (véase tabla. 30) y Matriz de factores internos (MEFI) (véase tabla. 33). Para analizar el entorno competitivo de la Hostería San José se realizó un análisis de la Matriz de perfil Competitivo (MPC) (véase tabla. 29).

Finalmente, para el desarrollo del tercer objetivo específico relacionado con la formulación de estrategias se utilizó la matriz cruzada de fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas (MFODA) (véase tabla. 34), para diseñar una propuesta de plan estratégico que se aplicará frente al escenario de la pandemia COVID-19 detallando acciones operativas para su potencial implementación.

### **3.4 TRATAMIENTO DE DATOS**

La población de estudio se encuentra conformada por los directivos de la Hostería San José, así como los clientes actuales y potenciales de la empresa turística. Sin embargo, por la situación de la pandemia que ha afectado al sector turístico durante el año 2020, se realizó un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia que según Otzen & Manterola (2017) “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos al investigador”. Por lo tanto, se trabajó con una base de datos de 248 clientes que fue proporcionado por la empresa turística, de los cuales se logró contactar a 138 que accedieron a contestar el instrumento de medición.

### **3.5 RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.**

La investigación se lleva a cabo con la tutoría profesional de un Docente especialista en el tema proporcionado por la Universidad Estatal Amazónica, quien asesora a la investigadora.

Para el desarrollo del proyecto se detallan los recursos materiales requeridos.

Tabla 1. *Recurso y presupuesto de la investigación*

| RECURSO                                | PRESUPUESTO |
|--|-------------|
| Equipos de cómputo y software          | \$900       |
| Materiales y suministros de oficina    | \$100       |
| Adquisición de bibliografía específica | \$200       |
| Viáticos y recursos logísticos         | \$350       |
| PRESUPUESTO TOTAL                      | \$ 1550,00  |

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO IV

### 4. RESULTADOS Y DICUSIÓN

#### 4.1 ANÁLISIS DE LITERATURA BIBLIOGRÁFICA

Tabla 2. *Análisis de conceptos de Planeación Estratégica*

| CONCEPTOS  | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA   | AUTOR<br>AÑO   |
|------------|--|--|
| Concepto 1 | La planeación estratégica constituye un proceso meditado, posterior a una evaluación reflexiva del entorno y el diagnóstico situacional interno, que siendo una responsabilidad de la más alta dirección de la empresa se orienta hacia el logro de los resultados de mediano y largo plazo, con detalle de proyectos, actividades, responsables, plazos y presupuestos. | García, (2013)   |
| Concepto 2 | Conjunto de actividades que ejecutan de manera secuencial con el fin de que la organización se proyecte a futuro y alcance la visión de la organización, este proceso estratégico tiene objetivos a largo y corto plazo para que las estrategias generen mejoras sobre la competitividad de la empresa.  | D'Alessio,<br>(2015)   |
| Concepto 3 | Una adecuada planeación estratégica permite que la empresa se posicione en el mercado como referente de calidad.   | Rodríguez &<br>Morales,<br>(2016)  |
| Concepto 4 | La planificación estratégica en el ámbito turístico ha evolucionado mediante cambios relevantes, considerando la innovación en la transformación para organizar estratégicamente un determinado contexto.  | Del Pilar<br>Farías,<br>Angarita,<br>Pérez<br>Laurens, &<br>Ochoa,(2016) |
| Concepto 5 | Es un proceso de “reflexión al nivel directivo o estratégico de la empresa y plantea que la elección de producto mercancía y la búsqueda de efectos sinérgicos constituyen las variables clave del diseño de una estrategia”.  | Chiavenato &<br>Sapiro, (2017)   |
| Concepto 6 | Permite aumentar la capacidad de reacción de la empresa frente a las oportunidades y amenazas del entorno, a la vez que proporciona un conocimiento exhaustivo de la empresa.  | Lozano &<br>Torres, (2017)   |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la investigación de literatura bibliográfica y con base a la fundamentación teórica de las variables de estudio, mediante la revisión documental se logró identificar una de las teorías que tiene como fundamento la importancia de la estrategia empresarial por lo cual la investigadora consideró seguir el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico que propone D'Alessio (2015) (véase Figura.1) lo que dio lugar a la descripción los principales elementos que constituye un plan estratégico. Se analizó como se desarrolla una evaluación externa e interna y de igual manera el perfil competitivo de una determinada industria, para establecer las respectivas estrategias en el contexto de estudio, en el marco teórico se indicaron los principales conceptos básicos que comprende el desarrollo de las estrategias de una organización turística.

## 4.2 RESULTADO 1

Para lograr el primer resultado en base a los objetivos específicos planteados, se pudo hacer una revisión documental de los se puede revisar en el Capítulo II los temas relevantes analizados para esta investigación, el cual se puede detallar en el siguiente mapa de literatura.

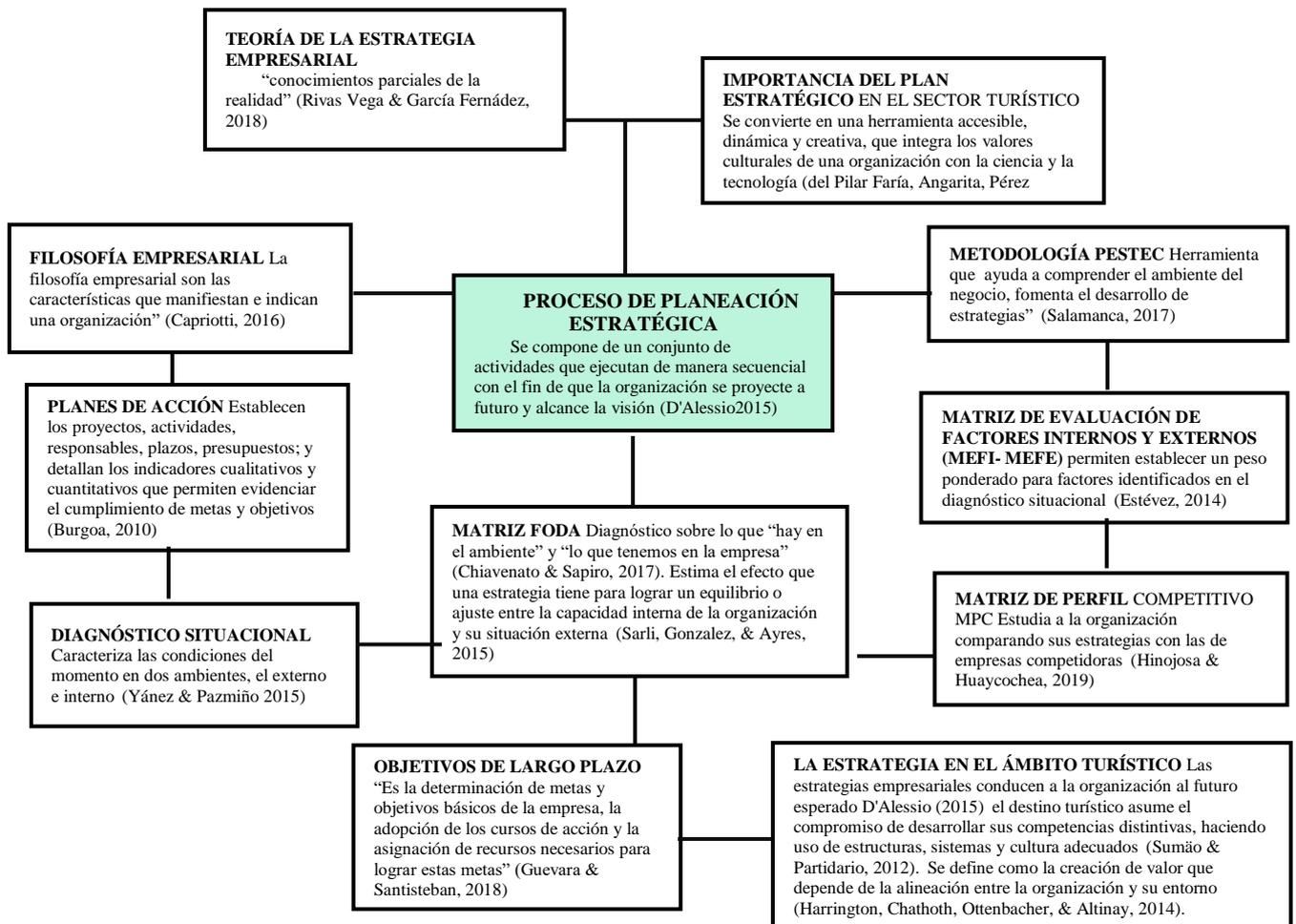


Figura 3. Mapa de Literatura

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 RESULTADO 2

### 4.2.1 RESULTADOS CUALITATIVOS

Para realizar el diagnóstico del entorno de la Hostería San José del cantón Sigchos se realizó un análisis cualitativo mediante el uso de entrevistas estructuradas mediante nueve preguntas abiertas (véase Anexo 6). Las entrevistas fueron realizadas mediante video llamadas dirigidas hacia los directivos de la empresa turística, en total se realizaron 3 entrevistas.

Tabla 3. *Directivos de la Hostería San José*

| Nombre                      | Cargo dentro de la Hostería san José |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| Jean Pierre grandes Navarro | Gerente                              |
| Gabriela Aimacaña           | Administradora                       |
| Sara Borja                  | Asistente administrativa             |

Fuente: Elaboración propia

La información recolectada por medio de las entrevistas fue analizada en primer lugar mediante una transcripción de la información obtenida por las entrevistas presenciales y video llamadas, hacia un documento Word Office a través del software digital Google docs. La información transcrita se sometió a una categorización apriorística según Loyola, (2016) es que permite “hacer una reducción interpretativa, sin tener una pérdida excesiva de información, enfocándose en dar respuesta a los objetivos iniciales de la investigación “ por otra parte para Cisterna (2005) cita a Elliot (1990) indica que “son construidas antes del proceso recopilatorio de la información, o emergentes, que surgen desde el levantamiento de referencias significativas a partir de la propia indagación”, (véase anexo G)

Y una codificación abierta y axial (Monge Acuña, 2015) cita a Holton (2007) quien asevera que “la codificación lleva a la persona investigadora a conceptualizar el patrón subyacente en un conjunto de indicadores empíricos dentro de los datos como una teoría que explica lo que sucede en ellos” entonces la codificación abierta y axial según (Quilaqueo R & San Martín C, 2008) cita a Trinidad (2006) quien señala que se produce cuando “...el investigador comienza a fragmentar los datos, en tanto modos como sea posible, con el objetivo de generar un conjunto de categorías...” para identificar la jerarquía de la interpretación según el número de ideas encontradas.

#### 4.2.1.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS ENTREVISTAS

Tabla 4. *Análisis cuantitativo de las entrevistas*

| Categoría              | Código          | Número de ideas | Claves   |
|------------------------|-----------------|-----------------|--|
| Empoderamiento         | <b>Azul</b>     | 13              | Excelencia en servicio   |
| Evaluación del entorno | <b>Rojo</b>     | 17              | No existe un diagnóstico y planificación previa  |
| Presupuesto            | <b>Verde</b>    | 3               | Existe presupuesto para implementación d estrategias de bioseguridad                             |
| Competencia            | <b>Vino</b>     | 5               | Competencia directa por atractivo turístico de alta relevancia                                   |
| Seguridad              | <b>Turquesa</b> | 29              | Percepción de seguridad por el ambiente rodeado de naturaleza                                    |
| Plan de acción         | <b>Naranja</b>  | 18              | Solo se trabaja en base a las circunstancias del momento no existe un plan de acción planificado |

Fuente: Elaboración propia



Figura 4. *Jerarquización de Categorías*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis cualitativo mediante la interpretación de las entrevistas indicaron que, la Hostería San José considera como principal actividad de ejecución lo referente hacia la categoría de seguridad, que corresponde a la implementación de protocolos de bioseguridad y la dotación de los elementos de protección hacia los turistas durante el proceso y servicio de alojamiento; sin embargo, no se evidencia un adecuado plan de acción y solo se trabaja en base a las circunstancias del momento.

De la misma manera, se comprueba que no existe un plan estratégico y tampoco una adecuada evaluación de los factores internos y externos que podrían afectar el entorno de la empresa turística, es relevante destacar que el personal administrativo considera que existe un efectivo empoderamiento de los trabajadores hacia la Hostería San José.

Además, se manifiesta que la estabilidad y la supervivencia de la empresa actualmente se encuentra afectada por la pandemia SARS COVID 19 lo cual afecto al sector turístico del Ecuador y del mundo, esto se añade a las circunstancias provocadas por la presencia de la competencia directa que se encuentra en la localidad por la presencia del atractivo turístico Quilotoa, para solventar y tratar de mejorar el posicionamiento del mercado los directivos de la Hostería San José indican que se ha generado un presupuesto para la implementación de estrategias que permitan el potencial posicionamiento de la empresa en el mercado turístico.

## 4.2.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS

Para comprender aspectos relacionados con el servicio y procesos que se generan en la Hostería se aplicó un instrumento de medición tipo encuesta dirigido hacia los clientes

actuales y potenciales de la empresa turística. La información levantada fue de carácter demográfico y de análisis por medio de una escala de Likert de la satisfacción y seguridad del turista hacia el servicio del alojamiento brindado los datos fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS versión 22 (Statistical Package for the Social Sciences).

#### 4.2.2.1 DATOS DEMOGRÁFICOS

Tabla 5. *Género de la muestra*

| Género  |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Masculino | 69         | 50.0       | 50.0              | 50.0                 |
|         | Femenino  | 69         | 50.0       | 50.0              | 100.0                |
|         | Total     | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la muestra se encuentran en igual porcentaje el género masculino y femenino

Tabla 6. *Edad de la muestra*

| Edad de la muestra |                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos            | 18-25 años      | 19         | 13.8       | 13.8              | 13.8                 |
|                    | 26 - 35 años    | 57         | 41.3       | 41.3              | 55.1                 |
|                    | 36 - 45 años    | 40         | 29.0       | 29.0              | 84.1                 |
|                    | 46 - 55 años    | 13         | 9.4        | 9.4               | 93.5                 |
|                    | Mayor a 55 años | 9          | 6.5        | 6.5               | 100.0                |
|                    | Total           | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

La muestra evidencia un 70 % que va de 26 a 45 años, lo cual permite inferir que es una población adulta joven que visita la Hostería

Tabla 7. *Estado civil*

| Estado civil |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos      | Soltero    | 61         | 44.2       | 44.2              | 44.2                 |
|              | Casado     | 76         | 55.1       | 55.1              | 99.3                 |
|              | Divorciado | 1          | .7         | .7                | 100.0                |
|              | Total      | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

No existe una diferencia significativa con respecto al estado civil de la muestra ya que se encuentra un 55% de casados, respecto a un 44% de solteros.

Tabla 8. *Nacionalidad*

| Nacionalidad |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos      | Ecuatoriano | 138        | 100.0      | 100.0             | 100.0                |

Fuente: Elaboración propia

Se comprueba que la mayor cantidad de turistas que visitan la Hostería San José son de nacionalidad ecuatoriana.

Tabla 9. *Ciudad de procedencia*

| Ciudad de procedencia |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos               | Ambato              | 5          | 3.6        | 3.6               | 3.6                  |
|                       | Baños de agua Santa | 2          | 1.4        | 1.4               | 5.1                  |
|                       | Cevallos            | 1          | .7         | .7                | 5.8                  |
|                       | Cuenca              | 11         | 8.0        | 8.0               | 13.8                 |
|                       | Lago Agrio          | 2          | 1.4        | 1.4               | 15.2                 |
|                       | Latacunga           | 26         | 18.8       | 18.8              | 34.1                 |
|                       | Puyo                | 3          | 2.2        | 2.2               | 36.2                 |
|                       | Quito               | 78         | 56.5       | 56.5              | 92.8                 |
|                       | Riobamba            | 2          | 1.4        | 1.4               | 94.2                 |
|                       | Santo Domingo       | 2          | 1.4        | 1.4               | 95.7                 |
|                       | Sigchos             | 5          | 3.6        | 3.6               | 99.3                 |
|                       | Tena                | 1          | .7         | .7                | 100.0                |
|                       | Total               | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Las dos ciudades más representativas de las cuales provienen los turistas son Quito con 56% y Latacunga con un 26%, esto se podría explicar por la cercanía de la localidad.

Tabla 10. *Ocupación principal*

| Ocupación principal |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos             | Estudiante               | 8          | 5.8        | 5.8               | 5.8                  |
|                     | Jubilado                 | 8          | 5.8        | 5.8               | 11.6                 |
|                     | Trabajador dependiente   | 86         | 62.3       | 62.3              | 73.9                 |
|                     | Trabajador Independiente | 35         | 25.4       | 25.4              | 99.3                 |
|                     | Desempleado              | 1          | .7         | .7                | 100.0                |
|                     | Total                    | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los visitantes trabajan en relación de dependencia 62% y otro gran porcentaje son trabajadores independientes, se puede interpretar que son personas con ingresos económicos estables.

Tabla 11. *Disponibilidad a pagar por día*

| ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en un día en la Hostería San José? |                |            |                   |                      |
|---|----------------|------------|-------------------|----------------------|
|   | Frecuencia     | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos   | Menor a 50 USD | 14         | 10.1              | 10.1                 |
|   | 50 a 100 USD   | 74         | 53.6              | 63.8                 |
|   | 101 a 200 USD  | 46         | 33.3              | 97.1                 |
|   | Más de 200 USD | 4          | 2.9               | 100.0                |
|   | Total          | 138        | 100.0             | 100.0                |

Fuente: Elaboración propia

Más del 85% de los turistas están dispuestos a pagar entre 50 a 200 USD por día, lo cual permite desarrollar paquetes que pueden ser atractivos en base a los servicios ofertados por la Hostería.

Tabla 12. *Motivo de visita a Hostería San José*

| ¿Qué le motivo a visitar la Hostería San José? |  |            |                   |                      |
|--|--|------------|-------------------|----------------------|
|  | Frecuencia                                   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos  | Nuevas experiencias                          | 50         | 36.2              | 36.2                 |
|  | Agroturismo                                  | 1          | .7                | .7                   |
|  | Turismo de naturaleza                        | 43         | 31.2              | 31.2                 |
|  | Cercanía a atractivos                        | 18         | 13.0              | 13.0                 |
|  | Turísticos                                   |            |                   |                      |
|  | Espacios de recreación en el establecimiento | 26         | 18.8              | 18.8                 |
| Total  | 138  | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los turistas indicó que le gusta visitar la Hostería San José, por buscar nuevas experiencias y disfrutar del Turismo de Naturaleza, esto indica que el establecimiento debe direccionar las estrategias hacia estas actividades.

#### **4.2.2.2 DATOS SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA BIOSEGURIDAD**

Para conocer información acerca de la seguridad en el servicio de alojamiento de la Hostería San José, se realizó una pregunta la cual mostraba que indique el grado de importancia (1 nada importante a 4 muy importante) sobre elementos y características que conforman la bioseguridad en los actuales tiempos de pandemia. Para mejorar la interpretación de los resultados se realizó una reagrupación de los datos en tres nuevas categorías (débil, medio, fuerte), mediante un proceso de baremo estadístico, a continuación se presentan los resultados.

Tabla 13. *Importancia a implementos de bioseguridad*

| <b>Trajes e implementos de bioseguridad (Mascarilla, guantes, trajes anti fluidos)</b> |       |            |            |                   |                      |
|--|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos  | 1     | 82         | 59.4       | 59.4              | 59.4                 |
|  | 2     | 20         | 14.5       | 14.5              | 73.9                 |
|  | 3     | 31         | 22.5       | 22.5              | 96.4                 |
|  | 4     | 5          | 3.6        | 3.6               | 100.0                |
|  | Total | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. *Baremo importancia a implementos de bioseguridad*

| <b>Trajes (agrupado)</b> |        |            |            |                   |                      |
|--------------------------|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                          |        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos                  | Débil  | 102        | 73.9       | 73.9              | 73.9                 |
|                          | Medio  | 31         | 22.5       | 22.5              | 96.4                 |
|                          | Fuerte | 5          | 3.6        | 3.6               | 100.0                |
|                          | Total  | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. *Importancia dotación de elementos de limpieza*

| <b>Dotación de elementos limpieza (alcohol, jabón, desinfectantes, etc.)</b> |       |            |            |                   |                      |
|--|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos  | 2     | 15         | 10.9       | 10.9              | 10.9                 |
|  | 3     | 18         | 13.0       | 13.0              | 23.9                 |
|  | 4     | 105        | 76.1       | 76.1              | 100.0                |
|  | Total | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. *Baremo importancia dotación de elementos de limpieza*

| <b>Elementos de limpieza (agrupado)</b> |        |            |            |                   |                      |
|---|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos                                 | Débil  | 15         | 10.9       | 10.9              | 10.9                 |
|   | Medio  | 18         | 13.0       | 13.0              | 23.9                 |
|   | Fuerte | 105        | 76.1       | 76.1              | 100.0                |
|   | Total  | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. *Importancia normas de distanciamiento*

| <b>Normas de distanciamiento (Señalética de espacios seguros y distanciamiento)</b> |       |            |            |                   |                      |
|---|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos   | 1     | 34         | 24.6       | 24.6              | 24.6                 |
|   | 2     | 52         | 37.7       | 37.7              | 62.3                 |
|   | 3     | 39         | 28.3       | 28.3              | 90.6                 |
|   | 4     | 13         | 9.4        | 9.4               | 100.0                |
|   | Total | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. *Baremo de importancia normas de distanciamiento*

| <b>Normas distanciamiento (agrupado)</b> |        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos                                  | Débil  | 86         | 62.3       | 62.3              | 62.3                 |
|  | Medio  | 39         | 28.3       | 28.3              | 90.6                 |
|  | Fuerte | 13         | 9.4        | 9.4               | 100.0                |
|  | Total  | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. *Importancia personal entrenado protocolos de bioseguridad*

| <b>Personal entrenado para el manejo de la técnicas y protocolos de bioseguridad</b> |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | 1     | 22         | 15.9       | 15.9              | 15.9                 |
|  | 2     | 51         | 37.0       | 37.0              | 52.9                 |
|  | 3     | 49         | 35.5       | 35.5              | 88.4                 |
|  | 4     | 15         | 10.9       | 10.9              | 99.3                 |
|  | 5     | 1          | .7         | .7                | 100.0                |
|  | Total | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. *Baremo importancia de personal entrenado en protocolos de bioseguridad*

| <b>Personal entrenado (agrupado)</b> |        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------------|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos                              | Débil  | 73         | 52.9       | 52.9              | 52.9                 |
|                                      | Medio  | 49         | 35.5       | 35.5              | 88.4                 |
|                                      | Fuerte | 16         | 11.6       | 11.6              | 100.0                |
|                                      | Total  | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. *Importancia elementos de Bioseguridad*

| <b>Bioseguridad</b>  | <b>Nivel de Importancia</b> |
|--|-----------------------------|
| Trajes e implementos de bioseguridad (Mascarilla, guates, trajes anti fluidos) | 1                           |
| Dotación de elementos limpieza (alcohol, jabón, desinfectantes, etc.)          | 4                           |
| Normas de distanciamiento (Señalética de espacios seguros y distanciamiento)   | 2                           |
| Personal entrenado para el manejo de la técnicas y protocolos de bioseguridad  | 3                           |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados con respecto a la pregunta de bioseguridad indicaron que la mayor importancia que dan los turistas es la dotación de elementos limpieza, conjuntamente, con un personal bien entrenado para el manejo de técnicas y protocolos de bioseguridad y lo que menos consideran importante es los trajes e implementos de bioseguridad y las normas de distanciamiento.

### 4.2.3 ANÁLISIS DEL MODELO SERVQUAL

El modelo SERVQUAL que mide la percepción de la calidad del servicio (Prentkivkis, y otros, 2018) y se encuentra formado por las siguientes dimensiones:

Tabla 22. Dimensiones SERVQUAL

| DIMENSIÓN              | DEFINICIÓN  | AUTOR- AÑO  |
|------------------------|---|---|
| FIABILIDAD             | Cumplen lo prometido, sincero interés por resolver problemas, realizan bien el servicio la primera vez, concluyen el servicio en el tiempo prometido, no cometen errores.   |   |
| SEGURIDAD              | Comportamiento confiable de los empleados, clientes se sienten seguros, los empleados tienen conocimientos suficientes, los empleados son amables.  | Zeithaml, Parasuraman & Beery (1988) Citado por Quintana Yáñez (2017) Schiffman & Lazar (2001) Prentkivkis, et al. (2018) |
| ELEMENTOS TANGIBLES    | Instalaciones visualmente atractivas, equipos de apariencia moderna, elementos materiales atractivos, empleados con apariencia pulcra.  |   |
| CAPACIDAD DE RESPUESTA | Comunican cuando concluirán el servicio<br>Los empleados siempre están dispuestos ayudarlo, los empleados ofrecen un servicio rápido, los empleados nunca están demasiado ocupados                                    |   |
| EMPATIA                | Ofrecen atención individualizada, tienen empleados que ofrecen atención personalizada, horarios de trabajo convenientes para los clientes, comprenden las necesidades de los clientes, se preocupan por los clientes. |   |

Fuente: Elaboración propia

El instrumento de medición SERVQUAL fue sometido a un análisis de confiabilidad mediante el uso del alfa de Cronbach menciona Ventura-León (2018) que lo propone Cronbach (1951) quien afirma que “estima la proporción de varianza de un instrumento de medida debido al factor común entre los ítems” por otra parte Ledesma, (2012) menciona que “extiende la estimación al caso de datos no binarios, y determina la consistencia interna de los ítems de valoración, se considera una buena confiabilidad si el valor de Alfa se acerca a uno”. De la misma manera se realizó un proceso de validación de contenido mediante el juicio de un experto, (véase anexo D).

Tabla 23. Análisis de confiabilidad del instrumento de medición

| Estadísticos de fiabilidad |                 |
|----------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach           | Nº de elementos |
| 0.783                      | 22              |

Fuente: Elaboración propia

La encuesta aplicada generó un valor de 0,783 en el análisis de confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach, lo cual indica que es un instrumento confiable.

Tabla 24. *Baremo Elementos tangibles*

| <b>Elementos tangibles (agrupado)</b> |        |            |            |                   |                      |
|---------------------------------------|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                       |        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos                               | Débil  | 39         | 28.3       | 28.3              | 28.3                 |
|                                       | Medio  | 85         | 61.6       | 61.6              | 89.9                 |
|                                       | Fuerte | 14         | 10.1       | 10.1              | 100.0                |
|                                       | Total  | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

La muestra indica que aproximadamente en un 90 % los turistas consideran que los elementos tangibles de la Hostería están en una categoría media a débil, lo cual se puede interpretar que no consideran relevante la infraestructura física y la imagen del lugar.

Tabla 25. *Baremo Empatía*

| <b>Empatía (agrupado)</b> |        |            |            |                   |                      |
|---------------------------|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                           |        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos                   | Débil  | 24         | 17.4       | 17.4              | 17.4                 |
|                           | Medio  | 88         | 63.8       | 63.8              | 81.2                 |
|                           | Fuerte | 26         | 18.8       | 18.8              | 100.0                |
|                           | Total  | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indicaron que aproximadamente el 80% de los turistas consideran que existe una categoría que va de medio a fuerte en lo que se refiere a empatía, lo cual se interpreta que existe una preocupada atención adecuada y personalizada hacia el cliente.

Tabla 26. *Baremo Fiabilidad*

| <b>Fiabilidad (agrupado)</b> |       |            |            |                   |                      |
|------------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                              |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos                      | Débil | 54         | 39.1       | 39.1              | 39.1                 |
|                              | Medio | 84         | 60.9       | 60.9              | 100.0                |
|                              | Total | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la fiabilidad se evidencia que va de una categoría de Medio a Débil, lo cual infiere que el servicio no se cumple en los tiempos indicados, que existen errores en los procesos, y existe una percepción de que no se trata de resolver los problemas del cliente.

Tabla 27. *Baremo Seguridad*

| <b>Seguridad (agrupado)</b> |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos                     | Débil | 19         | 13.8       | 13.8              | 13.8                 |
|                             | Medio | 119        | 86.2       | 86.2              | 100.0                |
|                             | Total | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

La seguridad de la Hostería San José se encuentra en una categoría entre medio y débil, por lo que se interpreta que los clientes no se encuentran seguros en la localidad y existen falencias con respecto a los conocimientos de los empleados en el manejo de la seguridad del establecimiento.

Tabla 28. *Baremo Capacidad de respuesta*

| <b>Capacidad de respuesta (agrupado)</b> |        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos                                  | Débil  | 43         | 31.2       | 31.2              | 31.2                 |
|  | Medio  | 63         | 45.7       | 45.7              | 76.8                 |
|  | Fuerte | 32         | 23.2       | 23.2              | 100.0                |
|  | Total  | 138        | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la capacidad de respuesta se encontró que la categoría va de medio a débil aproximadamente en un 77 %, esto indica que la Hostería San José debe mejorar sus procesos de respuesta de manera dinámica a los requerimientos de los clientes.

## 4.3 RESULTADO 3

### 4.3.1 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

Planear estratégicamente y pensar el futuro de la organización permite la posibilidad de sostenerse y actuar ante posibles amenazas, por lo tanto se hace indispensable la propuesta de estrategias mediante un plan estratégico para la Hostería San José del cantón Sigchos. Es imprescindible, hablar de filosofía empresarial o corporativa ya que esta permite evolución y competitividad, mediante la declaración de la misión, visión, valores y código de ética, esenciales para definir la identidad corporativa lo que permitirá inducir en los administradores y colaboradores la toma de decisiones, enfocadas a alcanzar objetivos de la organización.

### **4.3.1.1 MISIÓN**

La Hostería San José tiene por misión: “Satisfacer las necesidades de turistas nacionales y extranjeros a través de los servicios de alojamiento, alimentación y recreación en un ambiente de naturaleza y confort, con ellos contribuir al turismo del cantón Sigchos”

Se propone la siguiente misión para el presente Plan Estratégico:

La Hostería San José del cantón Sigchos cumple con estándares de calidad y excelencia, ofrece servicios de alojamiento, alimentación, recreación en un ambiente de naturaleza y confort, con el propósito de satisfacer las necesidades de turistas nacionales y extranjeros precautelando su seguridad con procedimientos técnicos de bioseguridad contribuyendo al desarrollo turístico del cantón Sigchos.

### **4.3.1.2 VISIÓN**

La Hostería San José tiene por visión: “Llegar a ser reconocida en el mercado nacional e internacional por sus instalaciones confortables y de calidad, servicios de excelencia y buenas prácticas que, a través de la permanencia del turista en las instalaciones, Sigchos logre posicionarse como un destino turístico dentro de la provincia de Cotopaxi”.

Se propone la siguiente visión para el presente Plan Estratégico:

Para el año 2025, ser una Hostería líder en la prestación de servicios turísticos a nivel nacional, reconocida por sus servicios de calidad y excelencia en donde se prioriza el confort, las buenas prácticas de sostenibilidad turística, acompañado de un turismo seguro en un ambiente que permita a nuestros visitantes una variedad que logre satisfacer sus expectativas.

### **4.3.1.3 VALORES**

La Hostería San José actualmente tiene por valores: Honestidad: significa compostura, decencia y moderación en la persona acciones y palabras; Colaboración: significa contribuir con el propio esfuerzo a la consecución o ejecución de algo en lo que trabaja otro u otros; Lealtad: significa el cumplimiento de las leyes de la fidelidad y el honor; Responsabilidad: capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos; Sinceridad: veracidad, modo de expresarse libre sin fingimiento.

Los valores a considerar en la propuesta de Plan Estratégico tienen como base fundamental el cumplimiento y correcto comportamiento para el logro de los objetivos propuestos, entre los que destacan:

- Honestidad: Compostura, decencia y moderación en la persona acciones y palabras.

- Sinceridad: veracidad, modo de expresarse libre sin fingimiento.
- Lealtad: Cumplimiento de las leyes de la fidelidad y el honor.
- Responsabilidad: Capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos.
- Calidad: Cumplir con estándares de calidad en todos los servicios y productos que ofrece la Hostería.
- Seguridad: Brindar la seguridad de todos los recursos que se encuentran en el establecimiento con el mayor respeto y cumplimiento en los reglamentos de seguridad.
- Colaboración: Contribuir con el propio esfuerzo a la consecución o ejecución de algo en lo que trabaje otro u otros.

#### **4.3.1.4 EL CÓDIGO DE ÉTICA**

La Hostería San José no cuenta con un código de ética. Se propone que la gestión del Plan Estratégico de la Hostería San José se realice bajo el código de ética que demuestre que “un servicio de calidad y bioseguridad importan”.

- Ser un establecimiento turístico honesto y con personal comprometido, ofreciendo productos de óptima calidad mediante la innovación continua y aplicación de procedimientos técnicos de bioseguridad.
- Cumplir con los valores, códigos de ética y objetivos que definen a Hostería San José
- Garantizar procedimientos técnicos de bioseguridad y calidad en los servicios que la dispone la Hostería.
- Velar por la integridad de servicios de calidad en todos los procesos de la Hostería
- Contribuir al Turismo del cantón Sigchos, como compromiso de responsabilidad social y velar por el desarrollo sostenible.
- Contribuir a la economía de la zona rural ya que el personal proviene del sector, así el capital enriquece al territorio para lograr que la industria turística mejore en el cantón.
- Promover el Compromiso con el desarrollo del personal, con incentivos y reconocimientos en base a resultados de la organización.
- Valorar el conocimiento del personal y aportando continuamente al mismo.
- Cumplir con el código de ética, como mecanismo creado para fomentar una cultura ética y de transparencia entre todos los actores relacionados a la organización.

### **4.3.1.5 EVALUACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO DE LA HOSTERÍA SAN JOSÉ DE SICHOS**

Para comprender el entorno que rodea a la Hostería San José de Sigchos se procedió a realizar una evaluación de los factores relevantes externos e internos que afectan en los actuales momentos a la empresa turística. Se realizó la auditoria externa para la Hostería San José lo cual permitió identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo a través de la exploración del elementos relevantes utilizando la matriz (PESTEC) de la misma manera, se realizó un análisis de la competitividad de industria hotelera del cantón Sigchos, y la Matriz de perfil competitivo (MPC).

### **4.3.1.6 ANÁLISIS PESTEC**

El análisis PESTEC estuvo orientado hacia la investigación y análisis del entorno en el sector turístico de la Hostería San José, identificando los principales factores tales como: factor político, gubernamental y legal, económico, social, cultural, tecnológico, ecológico y las fuerzas competitivas.

#### **4.3.1.6.1 FUERZAS POLÍTICAS (P)**

En el factor político y legal se analizó actitudes y acciones gubernamentales frente a demandas de las creencias sociales. El gobierno emitirá decisiones que tendrán impacto positivo o negativo en la hostería. El estado es quien debe garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados de óptima calidad, elegidos con libertad así como información veraz y adecuada sobre su contenido y características, protegiendo los derechos de los consumidores.

La hotelería en el Ecuador es una industria que no se ha desarrollado completamente sin poder competir en igualdad de condiciones con otros países. La actividad hotelera posee un reglamento donde consta detalladamente los servicios que debe prestar un hotel según su

Categoría, este reglamento en el Título I DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS, Capítulo I DE LOS ALOJAMIENTOS, Sección 6 HOSTERÍA, REFUGIOS, MOTELES Y CABAÑAS en su Art. 23.- define a la hostería como todo establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en las proximidades de las carreteras, que esté dotado de jardines, zonas de recreación y deportes y en el que, mediante precio, se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general, con una capacidad no menor

de seis habitaciones. El gobierno nacional a través de sus políticas de estado fomenta el desarrollo del sector con incentivos y programas donde todos los actores se benefician.

Según el plan de desarrollo territorial de cantón Sigchos, dentro de las variables de las políticas públicas cantonales en el marco de sus competencias constitucionales y legales, se tiene la visión de desarrollar y promover el buen vivir, mediante la implementación de políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio.

En la parroquia Sigchos el 5% de la población se dedica a la actividad turística, en la sección de prestadores de servicios turísticos la hostería san José es considerada la única Hostería en el centro de la parroquia la cual realiza actividades pecuarias y en el año 2020 inició con una planta denominada GrandesFoods con buenas prácticas de manufactura y certificaciones de calidad, permitiendo que esta línea de procesamiento de lácteos, cárnicos y un súper alimento como el chocho un producto del sector los cuales se vinculan y forman parte de la cultura gastronómica de la Hostería san José.

La política de gobierno en lo referente al sector turístico establece oportunidades, como incentivos y programas, para este sector.

#### **4.3.1.6.2 FUERZAS ECONÓMICAS (E)**

El plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Sigchos vigente determina que, la economía se basa esencialmente en la producción agropecuaria, sin embargo por las dificultades propias de algunos sectores, se ha convertido en una agricultura de sobrevivencia, en la cual los niveles de producción no superan la barrera de las necesidades de consumo propias de familias numerosas, no existe tecnificación de ninguna clase y los procesos que se siguen son básicamente los transmitidos de una generación a otra, no habiendo innovación.

#### **4.3.1.6.3 FUERZAS CULTURALES (S)**

El Ecuador tiene una extensión territorial de 283.561 km<sup>2</sup>, con una población estimada en el año 2018 de 17.023.000 personas y la población económicamente activa (PEA) 8,2 millones de personas, para Marzo 2018 según el instituto nacional de estadística y censos NEC.

La provincia de Cotopaxi comprende la sociedad urbana, rural y comunidades según el plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Sigchos en su marco Jurídico

establece: Constitución de la República del Ecuador en sus artículo 100, 241, 264, 275, 279, 280, en los cuales se promueve desarrollar sistemas económicos, políticos, sociales, culturales que garanticen el buen vivir de toda su población.

De la población total del cantón el 90,89 % se encuentra en las comunidades rurales, frente a un 9,11% que se encuentra en la parte urbana del cantón.

La población económicamente activa (PEA), es 42,50% equivalente a un total de 9.327 habitantes, mientras que el 57,49% pertenecen a la tercera edad, adolescentes niñas y niños equivalentes a 12.617 personas.

El sector de la pequeña industria tiene una creciente dimensión especialmente en la industrialización de productos lácteos en la parroquia de Chugchilán y lácteos, cárnicos y chochos en Sigchos en la planta de procesamiento GrandesFoods.

En esta parroquia el mestizaje es predominante, ya que al consolidarse como centro de intercambio y administración ha recibido una fuerte influencia de varias culturas y grupos étnicos, lo que ha conllevado a una pérdida de la identidad cultural de la parroquia, pese a que existen esfuerzos por tratar de recuperar algunas manifestaciones culturales especialmente religiosas, como parte de la identidad cultural

#### **4.3.1.6.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS (T)**

La inversión en ciencia y tecnología en Ecuador es del 1,88 del PIB en el año 2016 según René Ramírez, titular de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación por lo que en índices de competitividad se encuentra rezagado, una mayor inversión de tecnología permitirá desarrollar actividades eficientemente con igualdad de oportunidades a nivel provincial

Sigchos al ser un sector rural la tecnología ha sido una herramienta poco utilizada en la zona.

#### **4.3.1.6.5 FUERZAS AMBIENTALES (E)**

La protección y cuidados ambientales esta reforzada por las acciones que han venido desarrollando el Ministerio del Ambiente, el sector principalmente con la prevención de tala de árboles o búsqueda de madera del sector, la Hostería San José está comprometida al cuidado de la naturaleza pues su vasta extensión demanda de seguir ordenanzas que protejan el entorno.

### 4.3.1.6.6 FUERZAS COMPETITIVA(C)

El alojamiento de la Hostería San José está generando una ventaja competitiva con la fábrica. GrandesFoods genera sus propios productos para el consumo de la hostería es una potencialidad y fortaleza como empresa en comparación de otras que ofertan servicios de alojamiento, mediante estrategias que trabajen mancomunadamente ofertando productos alimenticios cogiendo la ventaja competitiva y ponerle como estrategia competitiva.

Tabla 29. *Análisis PESTEC*

| PESTEC                                      | VARIABLES                        | INDICADORES   | FUENTE  |
|---|----------------------------------|---|---|
| <b>FACTOR POLÍTICO</b>                      | ESTABILIDAD POLÍTICA             | Evolución del número de conflictos                          | Banco Mundial   |
|   | REGULACIONES GUBERNAMENTALES     | Evolución de reformas al sector turístico                   | Ministerio de Turismo<br>Plan de desarrollo territorial |
| <b>FACTOR ECONÓMICO</b>                     | PIB                              | Evolución del PIB 2019                                      | Banco Central del Ecuador                               |
|   | COSTO DE MANO DE OBRA            | Evolución de sueldos y Salarios                             | Banco Central del Ecuador                               |
| <b>FACTOR SOCIAL CULTURAL Y DEMOGRÁFICO</b> | TASA DE EMPLEO Y DESEMPLEO       | Evolución de tasa   | INEC  |
| <b>FACTOR TECNOLÓGICO Y CIENTÍFICO</b>      | DESARROLLO DE LAS COMUNICACIONES | Evolución de la tecnología                                  | Ecuador en cifras                                       |
|   | USO DE INTERNET                  | Evolución número de contratos anuales con acceso a internet | Ecuador en cifras                                       |
| <b>FACTOR ECOLÓGICO Y AMBIENTAL</b>         | PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE    | Evolución del impacto ambiental                             | Ministerio del Ambiente                                 |
| <b>FACTOR COMPETITIVO</b>                   | PARTICIPACION DEL MERCADO        | Evolución de la participación del mercado                   | Ministerio de Industrias y Competitividad               |
|   | FACILIDADES DE UBICACIÓN         | Evaluación facilidades de ubicación                         | Ministerio de Turismo                                   |

Fuente: Elaboración propia

Mediante los resultados del análisis PESTEC se logró establecer los diferentes factores claves que determinan la competencia que en los actuales momentos posee la Hostería San José de Sigchos, en la Tabla 28 se resume los factores identificados.

### 4.3.1.7 ANÁLISIS DE COMPETIDORES 5 FUERZAS DE PORTER

Uno de los indicadores que permitió seleccionar los principales competidores fue a través del análisis de las 5 Fuerzas de Porter la que da conocer la rivalidad entres competidores de la industria.

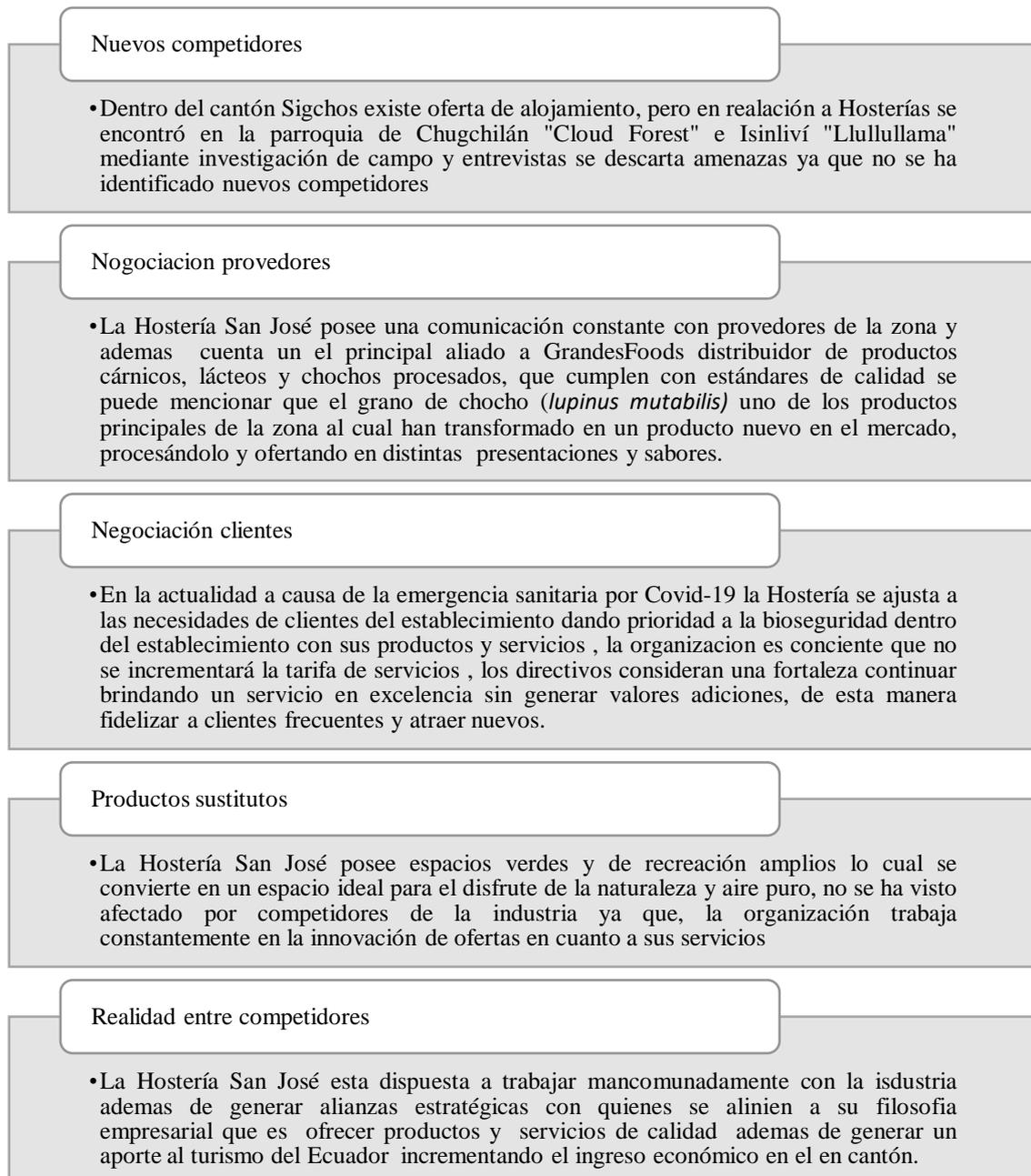


Figura 5. 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.1.8 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC

Tabla 30. *Matriz del perfil competitivo MPC*

| N° | FACTORES DE ÉXITO  | CLAVE | PESO | SIGCHOS CENTRO SAN JOSE |             | SIGCHOS CHUGCHILÁN CLOUD FOREST |             | SIGCHOS ISINLIVÍ LLULLULLA MA |             |
|----|--|-------|------|-------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
|    |  |       |      | VALOR                   | PONDERACIÓN | VALOR                           | PONDERACIÓN | VALOR                         | PONDERACIÓN |
| 1  | Ubicación en el cantón   |       | 0,11 | 4                       | 0,44        | 3                               | 0,33        |                               | 0,22        |
| 2  | Cercanía atractivos turísticos                                   |       | 0,08 | 3                       | 0,24        | 4                               | 0,32        |                               | 0,24        |
| 3  | Productos que cumplen con las buenas practicas                   |       | 0,08 | 4                       | 0,32        | 3                               | 0,24        |                               | 0,24        |
| 4  | Uso de productos alimenticios del cantón                         |       | 0,06 | 4                       | 0,24        | 1                               | 0,06        |                               | 0,18        |
| 5  | Paisajes y extensión de áreas verdes propias del establecimiento |       | 0,14 | 4                       | 0,56        | 2                               | 0,28        |                               | 0,42        |
| 6  | Actividades turísticas   |       | 0,07 | 3                       | 0,21        | 2                               | 0,14        |                               | 0,14        |
| 7  | Servicios complementarios: piscina , spa, salones para eventos   |       | 0,07 | 4                       | 0,28        | 1                               | 0,07        |                               | 0,21        |
| 8  | Experiencias y confort   |       | 0,08 | 3                       | 0,24        | 1                               | 0,08        |                               | 0,24        |
| 9  | Procedimientos técnicos de bioseguridad                          |       | 0,08 | 3                       | 0,24        | 2                               | 0,16        |                               | 0,24        |
| 10 | Personal bilingüe  |       | 0,05 | 2                       | 0,1         | 3                               | 0,15        |                               | 0,15        |
| 11 | Aliados estratégicos; operadores, agencias                       |       | 0,13 | 2                       | 0,26        | 3                               | 0,39        |                               | 0,52        |
| 12 | Acercamiento a actividades de Agro turismo                       |       | 0,05 | 2                       | 0,1         | 3                               | 0,15        |                               | 0,2         |
|    |  |       | 1    |                         | 3,23        |                                 | 2,37        |                               | 3           |

**VALOR: 4 FORTALEZA MAYOR 3 FORTALEZA MENOR 2 DEBILIDAD MENOR 1 DEBILIDAD MAYOR**

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado en la matriz del perfil competitivo se determinó que la Hostería San José presenta una ponderación de 3,23 que es superior a los resultados obtenidos con respecto a las dos empresas turísticas evaluadas, específicamente, se encontró la ubicación, los paisajes con su ambiente natural y el servicio que genera una experiencia satisfactoria son los factores relevantes que se distinguen en comparación con las otras Hosterías del sector.

### 4.3.1.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Con la información analizada por medio de la matriz PESTEC y la Matriz del Perfil Competitivo se determinó los factores claves de éxito que dieron lugar a las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de la Hostería San José.

Tabla 31. *Matriz MEFE*

| N°                   | FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO   | PESO               | VALOR | PONDERACIÓN |
|----------------------|---|--------------------|-------|-------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b> |   |                    |       |             |
| 1                    | Ubicación de la Hostería  | 0,07               | 2     | 0,14        |
| 2                    | Demanda turística con características de bioseguridad y contacto con naturaleza | 0,09               | 3     | 0,27        |
| 3                    | Disponibilidad de productos orgánicos   | 0,08               | 4     | 0,32        |
| 4                    | Actividades turísticas complementarias con características de bioseguridad      | 0,08               | 4     | 0,32        |
| 5                    | Formar parte de un corredor turístico bioseguro                                 | 0,06               | 2     | 0,12        |
| 6                    | Reactivación del turismo rural en provincias                                    | 0,09               | 3     | 0,27        |
| 7                    | Atractivos turísticos naturales   | 0,05               | 2     | 0,10        |
| <b>AMENAZAS</b>      |   |                    |       |             |
| 1                    | Reactivación de la pandemia   | 0,07               | 4     | 0,28        |
| 2                    | Limitaciones en el transporte público   | 0,05               | 2     | 0,10        |
| 3                    | Presencia de competidores en el atractivo turístico laguna del Quilotoa         | 0,09               | 2     | 0,18        |
| 4                    | Los competidores tienen alianzas estratégicas establecidas                      | 0,08               | 2     | 0,16        |
| 5                    | Mejor estructura organizacional y empresarial de la competencia                 | 0,08               | 2     | 0,16        |
| 6                    | Escasa actividad turística en el cantón   | 0,07               | 2     | 0,14        |
| 7                    | Administración empírica de otros establecimiento                                | 0,04               | 1     | 0,04        |
| TOTAL                |   | 1.00               |       | 2,60        |
| <b>VALOR</b>         | 4 RESPONDE MUY BIEN   | 2RESPONDE PROMEDIO |       |             |
|                      | 3 RESOPONDE BIEN  | 1 RESPONDE MAL     |       |             |

Fuente: Elaboración propia

Al obtener un resultado de 2,60 en la matriz MEFE indica que la Hostería San José puede hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

### 4.3.1.10 ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT

Para establecer los factores claves que determinan las fortalezas y debilidades que tiene la Hostería san José se realizó un análisis mediante el procedimiento AMOFHIT

### 4.3.1.10.1 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

La Hostería San José del cantón Sigchos está orientada a mantener una estructura organizativa como una distribución horizontal. La gerencia general de la Hostería está a cargo del Economista Jean Pierre Grandes Navarro, con siete áreas que le reportan directamente quienes a su vez tienen a su cargo colaboradores.

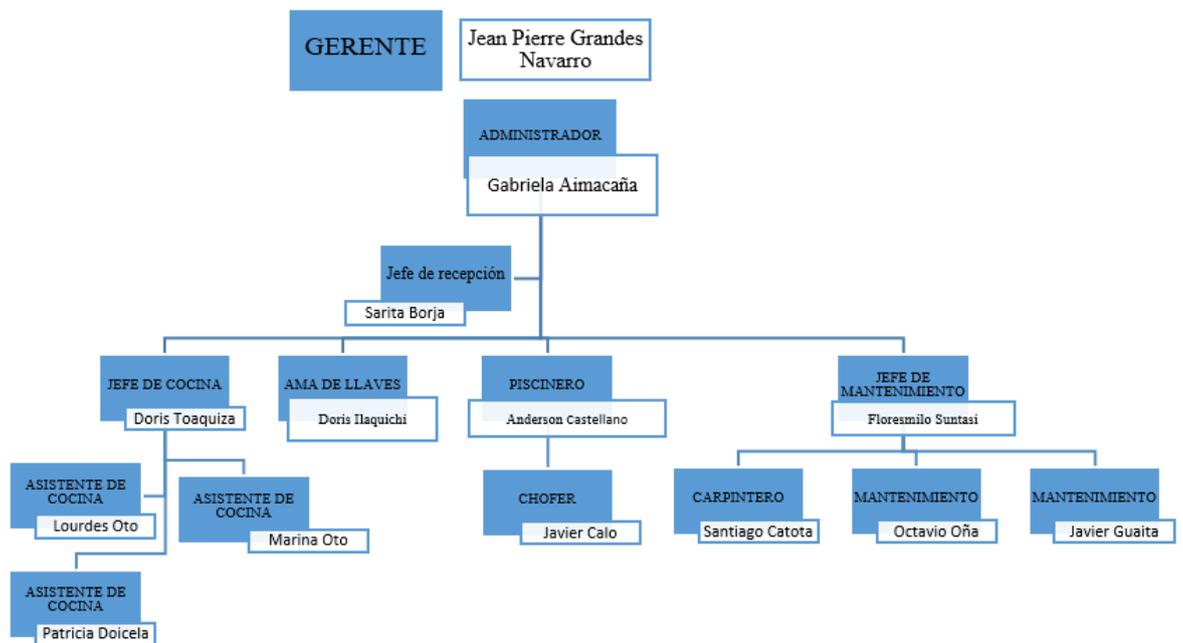


Figura 6. Organigrama Hostería San José

Fuente: Elaboración propia

Las relaciones laborales y la motivación de los colaboradores son adecuadas, como consecuencia de los valores, trabajo en equipo, innovación, y toma de decisiones responsable. No se cuenta con un manual de competencias que determine el perfil de plazas en el establecimiento por otra parte la administración de sueldos y salarios es efectiva, además de reconocer la importancia del personal que proviene del sector. No dispone de procedimientos estandarizados para el levantamiento de información de los competidores y el entorno por lo que no es supervisado. No existe un plan de capacitación, generándose un área de oportunidad para que la empresa desarrolle un plan anual para capacitación y desarrollo.

### 4.3.1.10.2 MARKETING Y VENTAS (M)

Existe un departamento externo de ventas ubicado en Quito, además de contar con una página de la Hostería la cual brinda la información del establecimiento. La Hostería San José cuenta con distintos tipos de habitaciones (sencilla, doble, triple, cuádruple, matrimonial, suite junior) equipadas también para turistas con discapacidad, y a raíz de la pandemia Covid-19, ha desarrollado acciones de bioseguridad. La Hostería maneja diferentes tarifas según la coordinación con el área de ventas.

Tabla 32. *Clasificación de tarifa*

| Tarifa operadores turísticos  | Tarifas canal directo   | Tarifas plataforma online | Tarifa corporativa                              |
|---|---|---------------------------|---|
| Grupos, individuales, por producción, por mercado, por temporada, por evento especial | Grupos, individuales, por temporada, de acuerdo a la disponibilidad | Por volumen               | Por volumen, por temporada, por evento especial |

Fuente: Elaboración propia

La Hostería busca cubrir las necesidades de: alojamiento, alimentos y bebidas de manera individual o combinada con un servicio apropiado ver Anexo 7 y se respeten los procedimientos técnicos de bioseguridad que satisface los aspectos fisiológicos, psicológicos sociales del turista. El servicio está determinado por el tipo de habitación que requieran.

Tabla 33. *Tarifa con impuestos por habitación*

| TIPO DE HABITACIÓN     | TARIFA POR NOCHE |
|------------------------|------------------|
| Suite Junior           | 146,00           |
| Habitación cuádruple   | 168,00           |
| Habitación triple      | 131,00           |
| Habitación doble       | 105,00           |
| Habitación matrimonial | 87,00            |
| Habitación sencilla    | 55,00            |

Fuente: Elaboración propia

La promoción se realiza a través de la plataforma online. En la que se invita a turistas nacionales y extranjeros a disfrutar de la naturaleza y confort.

No se realiza un pronóstico de ventas periódico, trimestral o anual para supervisar los Indicadores clave de desempeño. Lo que permitiría sintetizar la información y lograr eficacia y productividad de las acciones que se llevan a cabo en la Hostería.

#### **4.3.1.10.3 OPERACIONES Y LOGÍSTICA (O)**

De acuerdo con la información de la administración; el gerente y la administradora son los encargados de planificar y gestionar recursos entre las áreas operativas para brindar una buena atención aplicando procedimientos técnicos de bioseguridad.

Se consideran los requerimientos de operaciones los siguientes: Front office; recepción, check in/out, asignación de habitaciones, reservas, caja/facturación, telefonía; Housekeeping: limpieza de habitaciones y áreas, reporte de habitaciones, lavandería; seguridad y emergencias: gestión de seguridad, procedimientos para casos de emergencias; inventario y mantenimiento; planear organizar, dirigir y controlar el servicio de limpieza, acondicionamiento y mantenimiento de la Hostería.

Áreas con las que cuenta la Hostería (véase nexos H): Servicios de Hospedaje el cual cuenta con un total de 18 habitaciones albergando alrededor de 50 turistas distribuidos de la siguiente manera: 6 habitaciones triples, 4 habitaciones dobles, 1 habitación cuádruple, 6 habitaciones matrimoniales, 1 Suite Junior. Se trabaja respetando normas de distanciamiento

#### **4.3.1.10.4 FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)**

Existe un departamento externo de Finanzas y contabilidad que se encuentra ubicado en Quito el cual se encarga de coordinar con la administración de la Hostería, existe un proceso de facturación físico y digital para el desarrollo de las actividades comerciales.

#### **4.3.1.10.5 RECURSOS HUMANOS (H)**

En base al organigrama funcional se determina el perfil por competencias de 9 cargos con un total de las 13 personas que actualmente laboran en la Hostería San José de Sigchos. Y en sus respectivas áreas son responsables de llevar a cabo los objetivos organizacionales. La Hostería San José no cuenta con un modelo de gestión y desarrollo humano.

El clima organizacional no se mide periódicamente, pero se promueve la política de puertas abiertas para poder conversar sobre temas de relaciones interpersonales de trabajo, pero fomenta la contratación del personal de la zona valorado al personal y sus capacidades.

#### 4.3.1.10.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN (I)

La Hostería San José cuenta con un sistema de logística, post venta, cobranzas, mediante un servicio de internet y teléfono convencional, el soporte y mantenimiento a los sistemas de información son manejados en outsourcing por una empresa especializada.

#### 4.3.1.10.7 TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN (T)

La Hostería San José no cuenta con un departamento que se ocupe de brindar nuevas experiencias para los huéspedes. Según lo observado en tecnología e investigación y desarrollo se puede identificar una debilidad en el establecimiento.

### 4.3.1.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 34. *Matriz MEFI*

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO   | FUENTE                | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
|---|-----------------------|------|-------|-------------|
| <b>FORTALEZAS</b>   |                       |      |       |             |
| F.1. Personal capacitado en el área de servicios y producción                                       | Entrevista Directivos | 0,07 | 4     | 0,28        |
| F.2. Cumplimiento de estándares de calidad.   | Entrevista Directivos | 0,08 | 4     | 0,32        |
| F.3. Variedad de productos y servicios  | Entrevista Directivos | 0,05 | 4     | 0,20        |
| F.4. Instalaciones de confort Post Covid-19   | Entrevista Directivos | 0,08 | 4     | 0,32        |
| F.5. Seguridad y buenas practicas   | Entrevista Directivos | 0,07 | 4     | 0,28        |
| F.6. Protocolo a seguir Post Covid-19   | Entrevista Directivos | 0,05 | 3     | 0,15        |
| F.7. Calidad en productos alimenticios  | Entrevista Directivos | 0,07 | 4     | 0,28        |
| F.8. buenas relaciones en el personal proveniente del cantón Sigchos                                | Entrevista Directivos | 0,08 | 3     | 0,24        |
| <b>DEBILIDADES</b>  |                       |      |       |             |
| D.1. Carece de estructura organizativa como: manual de funciones y proceso de admisión de personal. | Entrevista Directivos | 0,06 | 2     | 0,12        |
| D.2. Carece de estrategias para el posicionamiento de la empresa                                    | Entrevista Directivos | 0,07 | 1     | 0,07        |
| D.3. Carece de un plan promocional.   | Entrevista Directivos | 0,03 | 1     | 0,03        |
| D.4. Desaprovechamiento de cultura y tradiciones (turismo comunitario)                              | Entrevista Directivos | 0,04 | 2     | 0,08        |
| D.5. Conocimiento de procedimientos de bioseguridad   | Entrevista Directivos | 0,08 | 1     | 0,08        |
| D.6. Participación de mercado en la industria hotelera  | Entrevista Directivos | 0,05 | 2     | 0,10        |
| D.7. Escasos aliados estratégicos   | Entrevista Directivos | 0,07 | 1     | 0,07        |
| D.8. Modelo de gestión y desarrollo humano  | Entrevista Directivos | 0,05 | 2     | 0,10        |
| TOTAL   | Entrevista Directivos | 1,00 |       | 2,72        |
| <b>VALOR: 4 FORTALEZA MAYOR 3 FORTALEZA MENOR 2 DEBILIDAD MENOR 1 DEBILIDAD MAYOR</b>               |                       |      |       |             |

Fuente: Elaboración propia

Según la Matriz de Factores Internos la ponderación indicó un valor de 2,72 lo que significa que existe un predominio de fortalezas sobre debilidades, por lo tanto, la Hostería San José se encuentra posicionada estratégicamente con respecto a su valoración interna.

### 4.3.1.12 MATRIZ FODA

Con las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas identificadas se procedió a la siguiente matriz para establecer las potenciales estrategias a realizar

Tabla 35. *Matriz FODA*

| INTERNAS / EXTERNAS  | FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|--|
| <b>ESTRATEGIAS FO-DO FA-DA</b>   | F1. Personal capacitado en el área de servicios y producción<br>F.2. Cumplimiento de estándares de calidad.<br>F.3. Variedad de productos y servicios<br>F.4. Instalaciones de confort Post Covid<br>F.5. Seguridad y buenas practicas<br>F.6. Protocolo a seguir Post Covid<br>F.7. Calidad en productos alimenticios<br>F.8. Buenas relaciones en el personal proveniente del cantón Sigchos   | D.1. Carece de estructura organizativa como: manual de funciones y proceso de admisión de personal.<br>D.2. Carece de estrategias para el posicionamiento de la empresa<br>D.3. Carece de un plan promocional.<br>D.4. . Escaso trasporte público<br>D.5. Deficiente reconocimiento a nivel provincial<br>D.6. Escasas promociones para incentivar a clientes<br>D.7. Escasos aliados estratégicos<br>D.8. Modelo de gestión y desarrollo humano |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>ESTRATEGIAS FO</b>  | <b>ESTRATEGIAS DO</b>  |
| O.1. Ubicación de la Hostería<br>O.2. Demanda turística con características de bioseguridad y contacto con naturaleza<br>O.3 Disponibilidad de productos orgánicos<br>O.4 Actividades turísticas complementarias con características de bioseguridad<br>O.5 Formar parte de un corredor turístico bio-seguro<br>O.6 Reactivación del turismo rural en provincias<br>O.7 Atractivos turísticos naturales      | O2-O4-F1-F2-F5-F6 Desarrollar un programa de capacitación para el entrenamiento e inducción hacia el personal de la Hostería San José sobre temas de bioseguridad<br>O1-O5-O7-F2-F4 Mejorar el posicionamiento en redes sociales como un alojamiento de naturaleza y confort seguro.<br>O3-F2-F3 Integrar en la promoción del servicio de alojamiento el uso de productos orgánicos y naturales para el proceso de restauración de los clientes. | O2-O5-O6-D3-D5 Crear un programa de fidelización de clientes mediante un Customer relationship management.   |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>ESTRATEGIAS FA</b>  | <b>ESTRATEGIAS DA</b>  |
| A.1 Reactivación de la pandemia<br>A.2. Limitaciones en el transporte público.<br>A.3 Presencia de competidores en el atractivo turístico laguna del Quilotoa<br>A.4 Los competidores tienen alianzas estratégicas establecidas<br>A.5Mejor estructura organizacional y empresarial de la competencia<br>A.6 Escasa actividad turística en el cantón<br>A.7 Administración empírica de otros establecimiento | A2-F5 Diseñar paquetes turísticos que incluyan el transporte desde el lugar de origen del cliente<br>A5-A7-F5Establecer un manejo administrativo mediante indicadores de desempeño para mejorar la gestión de los procesos internos  | A3-A4-A6-D2-D3-D5 Crear alianzas estratégicas con operadoras turísticas ofertando el servicio de alojamiento seguro<br>A1-A5-D2-D5 Asignar un presupuesto para mejorar las instalaciones y brindar una imagen de seguridad   |

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.1.13 MATRIZ DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Estrategias diseñadas en la matriz FODA cruzado se establecieron objetivos de largo plazo para que se cumplan en base a planes de acción que tendrá que ser delimitados por los directivos de la Hostería San José.

Tabla 36. *Matriz Objetivos a largo plazo*

| OBJETIVO  | PLAN DE ACCIÓN   | TIEMPO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLE   |
|---|--|---------------------|---|
| Desarrollar un programa de capacitación para el entrenamiento e inducción hacia el personal de la Hostería San José sobre temas de bioseguridad | Contratación de una empresa consultora que brinde capacitaciones   | 3 Meses             | Jean Pierre Grandes<br>GERENTE<br>DE LA HOSTERIA                          |
| Mejorar el posicionamiento en redes sociales como un alojamiento de naturaleza y confort seguro.  | Contratación de Community Manager  | 1 Mes               | Jean Pierre Grandes<br>GERENTE<br>A DE LA HOSTERÍA                        |
| Integrar en la promoción del servicio de alojamiento el uso de productos orgánicos y naturales para el proceso de restauración de los clientes  | Generar alianza con la empresa GrandesFoods para que será proveedor de los productos certificados orgánicos                            | 1 Mes               | Jean Pierre Grandes<br>GERENTE<br>A DE LA HOSTERIA                        |
| Diseñar paquetes turísticos que incluyan el transporte desde el lugar de origen del cliente   | Elaboración de paquetes Turísticos en base a la oferta turística de la Hostería San José considerando un corredor turístico Bioseguro. | 2 Meses             | Gabriela Aimacaña<br>ADMINISTRADORA<br>A DE LA HOSTERIA                   |
| Establecer un manejo administrativo mediante indicadores de desempeño para mejorar la gestión de los procesos internos                          | Diseñar un cuadro de mando integral con indicadores de desempeño (Contratación de consultor)   | 2 Meses             | Jean Pierre Grandes<br>GERENTE<br><br>Gabriela Aimacaña<br>ADMINISTRADORA |
| Crear un programa de fidelización de clientes mediante un Customer relationship management.   | Contratación de software CRM para servicio post venta  | 3 Meses             | Jean Pierre Grandes<br>GERENTE<br>A DE LA HOSTERÍA                        |
| Crear alianzas estratégicas con operadoras turísticas ofertando el servicio de alojamiento seguro   | Investigación de mercado de las principales operadoras turísticas y negociación con las mismas.  | 3 Meses             | Gabriela Aimacaña<br>ADMINISTRADORA<br>A DE LA HOSTERIA                   |
| Asignar un presupuesto para mejorar las instalaciones y brindar una imagen de seguridad   | Desarrollar cronograma para asignación de recursos económicos previa planificación de la administración                                | 12 Meses            | Jean Pierre Grandes<br>GERENTE<br>A DE LA HOSTERÍA                        |

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias propuestas se detallan en la Matriz Objetivos a largo plazo (véase Tabla.36) por lo tanto la investigación es viable y aplicable ya que se contempló el modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio (2015) y a través de análisis de las diferentes matrices e instrumentos de medición aplicados a clientes y directivos, mismo que implementaran los objetivos planteados en este proyecto de innovación para la empresa de tal manera lograr posicionar como un destino de alojamiento seguro

## **4.4 CONCLUSIONES**

- La fundamentación teórica ha permitido desarrollar una exploración de las diferentes teorías, conceptos y definiciones que respaldan el diseño de un plan estratégico para la Hostería San José, esto se ha esquematizado en un mapa de literatura que permite el direccionamiento que debe tener un modelo estratégico para su potencial aplicación.
- El diagnóstico situacional del entorno externo e interno de la Hostería San José identificó que las dimensiones de seguridad, elementos tangibles, la fiabilidad, y la capacidad de respuesta necesitan ser desarrolladas, sin embargo, la dimensión empatía presenta relevancia, lo cual se complementa con la calidad de atención y el ambiente de bioseguridad que perciben los turistas que se alojan en el establecimiento.
- Las estrategias propuestas en la investigación permitirán crear una experiencia de calidad en el servicio y un ambiente de bioseguridad mediante un plan con diversas acciones enfocadas a mejorar el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa turística en un entorno post pandemia.

## **4.5 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la aplicación de las estrategias con sus respectivos planes de acción en los tiempos propuestos lo cual permitirá mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado turístico
- Analizar los estilos de vida de los turistas que llegan a la hostería con el objetivo de mejorar la oferta del servicio turístico.
- Para futuras investigaciones se recomienda utilizar el modelo desarrollado en este trabajo y aplicarlo hacia otros contextos del sector turístico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Benavides B, J. E. (2017). Análisis crítico del discurso de la misión, visión y metas. *Discurso y Sociedad*.
- Blanco Pintado , T., & Herrera Sánchez, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* . ESIC.
- Carvajal, A. (2002). Teorías y Modelos: Formas de Representación de la Realidad. *Comunicación*, 1 - 14.
- Castillo, J. M. (2016). Análisis y estrategia administrativa a considerar en la factibilidad económica para la aplicación de aditivos en la dieta . *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39,, 399-408.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Cistema Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación. *Theoria*.
- Coinceição, P., & PNDU. (2019). Panorama General Informe sobre Desarrollo Humano 2019. *PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <http://hdr.undp.org>
- Correia, R. (2019). El paradigma interpretativo en la investigación cualitativa. *Interpretaciones Revista de Crítica Livre*.
- Cruz, D. F., & dos Anjos, S. J. (2011). La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. *Estudios y perspectivas en turismo* .
- Cubillos, A. A. (2015). La responsabilidad social empresarial (RSE) como elemento estratégico en las mipymes colombianas. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 4(14),, 75-84.

- D'Alessio, I. F. (2015). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia* (Primera ed.). México: Pearson. Recuperado el 2019
- del Pilar Faría, C., Angarita, J. L., Pérez Laurens, L., & Ochoa, A. C. (2016). Modelo de planificación estratégica del turismo rural sostenible. *Multiciencias*.
- Estévez, S. (2014). Análisis del sector hotelero de lujo. El caso del Hotel The Westin Valencia (Doctotal dissertation).
- Félix Mendoza, Á. G., & García Reinoso, N. (30 de 06 de 2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta- Ecuador. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*. Obtenido de <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>
- Foro Economico Mundial. (2019). Global risks report 2019.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Fred, R. D. (1987). *Conceptos de administración estratégica*, . M[exico : Prentice Hall Hispano Americano, p. 185.
- Fuster, G. D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico. *Propósitos y Representaciones*.
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. . Bogota : Bilineata Publishing.
- González, M. Á. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. . Mexico : ESIC Editorial.
- Goodstein, L. D. (2008). *Planeación estratégica aplicada*. . Mexico : McGraw-Hill Interamericana,.
- Gregory, J. J. (2019). Aplicando SERVQUAL. *Revista de Investigación aplicada en educación superior*.

- Guevara Guevara, D. C., & Santisteban Siesquen, M. F. (2018). Estrategias financieras para el pago adecuado de prestamos realizados a largo plazo. Perú.
- Guimaray Ribeyro, R. A. (2015). La innovación en las estrategias empresariales: análisis de gestión estratégica de alicorp en el mercado de detergentes . Perú.
- Harrington , R. J., Chathoth, P. K., Ottenbacher, M., & Altinay , L. (2014). Strategic managment research in hospitality and tourism: past, present and future. international journal or contemporary Hospitality Managment. *Hospitality Managment*.
- Hernández-Ayala, H., & Tobón-Tobón, S. (2016). Análisis documental del proceso de inclusión en la educación. *Ra Ximhai*.
- Hinojosa, M. I., & Huaycochea, E. R. (2019). Planeamiento estratégico para lideres en gastronomía, hotelería y turismo Ligahtur SCRL.
- Hultman, K. (2017). Unleashing the Power of Values. *Organization Sevelopment Journal*, pág. 16.
- Jaramillo, M. B. (2020). Procesos de calidad para la gestión de indetidad y la cultura de excelencia en la empresa de seguridad LAARCOM. QUITO, ECUADOR: Universidad de las Américas UDLA.
- León , J. H., Muñoz, F. V., & Novillo, C. O. (2015). Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible para el área nacional de recreación Isla Santay en Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*,, 209.
- Loyola Salas, C. (2016). Experiencia de estudiantes de pregrado en el uso de categorización y triangulación hermenéutica en el enfoque cualitativo. *Métodos, metodologías y nuevas epistemologías en las ciencias sociales: desafíos para el conocimiento profundo de Nuestra América*. Mendoza, Argentina.

- Lozano González, E. A., & Torres Avalos, G. (2017). MODELO PRÁCTICO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN EN LAGOS DE MORENO, JALISCO. ). *Ra Ximbai* , 13'17.
- Martos Calpena , R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Meza, L. (2013). EL paradigma positivista y la concepcion dialéctica. *Revista digital Matematica*.
- MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR. (21 de Octubre de 2019). *turismo en cifras*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-cifras>
- Mintzberg, H. (1987). Las 5 P de la estrategia . *California Management Review*.
- Monge Acuña, V. (2015). La codificación en el método de investigación. *World Languages Department, East Side Union High School District, (ESUHSD). Estados Unidos*.
- Monroy Siles, A. I. (2018). Reporte del proceso operativo de la empresa Customs Handling Zai Sa de CV. México , México : Universidad Autónoma del Estado de México.
- Morgan, S. L. (2011). Strategic planning and leadership: renewing the relationship to reclaim the rewards. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, VII(12),.
- Organización Mundial del Turismo. (2009). Conclusiones al seminario internacional: "Respuestas del Turismo Mundial a los Nuevos Retos de la Economía Global". . *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* , 7(2).
- Otzen , T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a Estudio . *Int. J. Morphol*.
- Panosso Netto, A., & Lohnmann, G. (2012). *Teoría del Turismo*. México: Trillas.

- Pérez-Uribe, R., Vargas, H. A., & Díaz, H. (2016). CASO CPAE: Plan Estratégico 2015 – 2020 centrado en el liderazgo y la gestión de los. *Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 81, julio-diciembre*, 193, 221.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales . *Contribuciones a la Economía*, 1 - 16.
- Ponce Vargas, J. M. (2018). El método dialéctico en la formación científica de los estudiantes de pedagogía. *Actualidades Investigativas en Educación*.
- Prentkivkis, O., Erceg, Z., Stevic, Z., Tanackov, I., Vasiljevic, M., & Gavranovic, M. (2018). A New Methodology for Improving Service Quality Delphi-FUCOM-SERVQUAL Model. *Symmetry*.
- Quilaqueo R, D., & San Martín C, D. (2008). CATEGORIZACION DE SABERES EDUCATIVOS MAPUCHE MEDIANTE. *Estudios Pedagógicos*.
- Quintana Yáñez, G. A. (Octubre de 2017). Modelo de mejora de la calidad de la tención al cliente en el área de alojamiento estudio de caso. Quito, Ecuador.
- Ramos, A. (2009). La estrategia para empresas con sede en el Valle de Aburrá . *Universidad EAFIT*, 53 - 69.
- Rivas Vega, M. A., & García Fernández, O. (2018). Competencia Importancia Pedagógica del Docente. Terorias y Modelos que Fundamentan. *Revista de Investigación, Formacion y Desarrollo; Generando Productividad Institucional*.
- Rizzi, P. &. (2010). From Strategic Planning to City Branding: Some Empirical Evidence in Italy. PASOS. . *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, , 8(3).
- Rodríguez García, A., & Morales Rubio, M. (2016). PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA EL DESARROLLO DE UNA MARCA DE LA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA COSTA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39.

Salamanca Salazar, B. L. (2017). Modelo de negocios para un emprendimiento de servicios turísticos, ecoturísticos y culturales en San Agustín, departamento del Huila (Master's thesis Universidad EAFIT. EAFIT .

Sanchez, F., & Morales, M. d. (2009). Planeación Estratégica, una breve reflexión teórica. *Planeación y Evaluación Educativa vol 16*.

Sanz, M., & González, M. (2005). *Identidad Corporativa, claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.

Sarli, R. R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. (2015). Analisis FODA. *Revista de la facultad de Odontología*.

Secretaria Nacional de Planificación del Ecuador. (2017). *Plan Nacional Toda una Vida 2017 2021*. Quito .

Seguel-Palma, F. A., Venezuela-Suazo, S., & Sanhueza-Alvarado, O. (2012). Corriente epistemológica positivista y su influencia en la generación del conocimiento en enfermería. *Aquichan*.

Stranton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.

Sumão, J. N., & Partidário, M. R. (2012). How does the tourism planning contribute to sustainable development . *Sustainable Development*.

Taiwo, A. A., Lawal, F. A., & Agwu, M. E. (23 de Enero de 2017). Vision and Mission in Organization. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT*, pág. 9. Obtenido de [www.theijbm.com](http://www.theijbm.com)

- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), , 113-130.
- Ventura-León, J. L. (2018). ¿Es el final del alfa de Cronbach? *Adicciones*.
- Victoria, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. . Mexico : Editorial Paraninfo.
- Yáñez, J. F., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3),, 163-183.

# ANEXOS

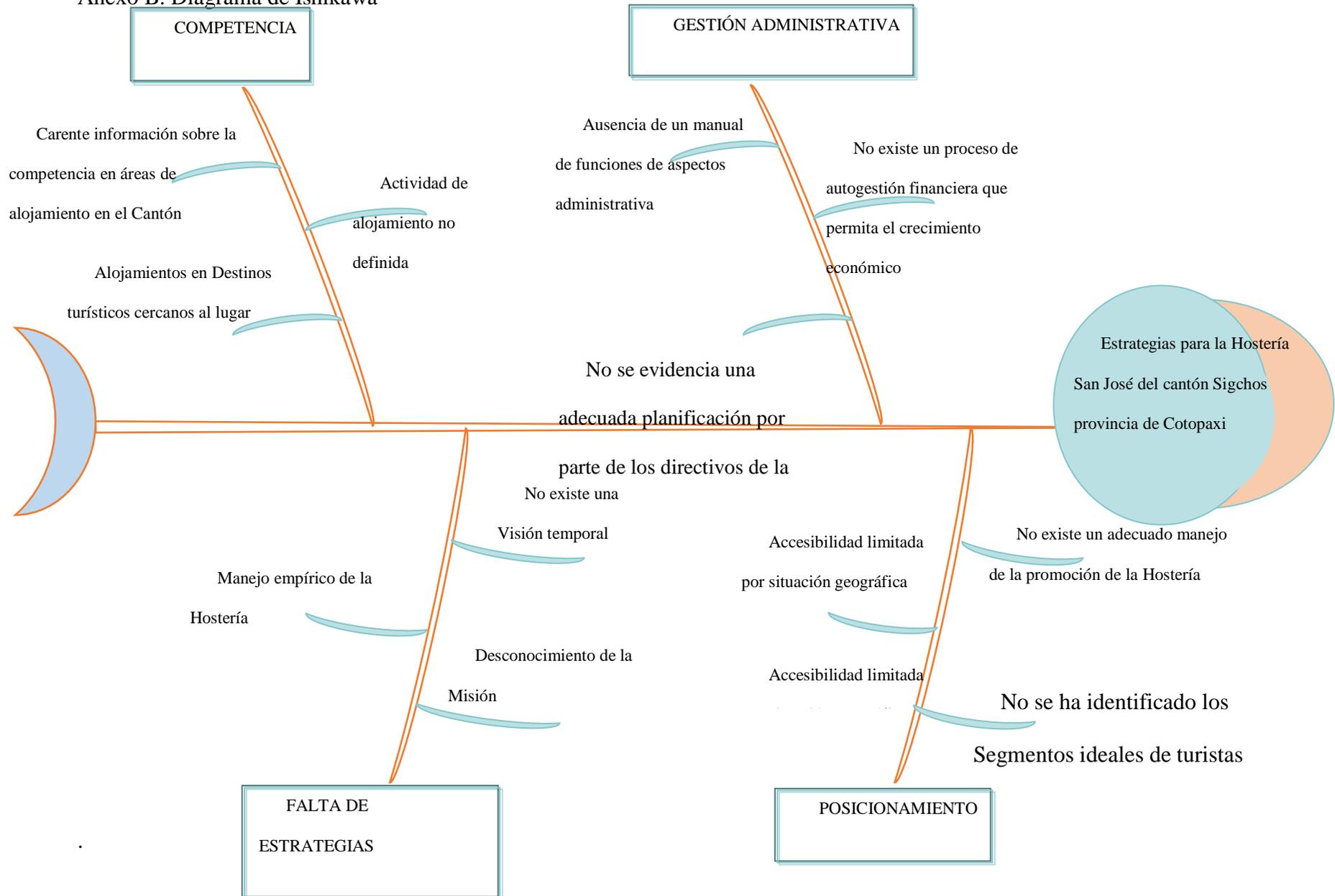
## Anexo A. Matriz del hilo conductor de la investigación

---

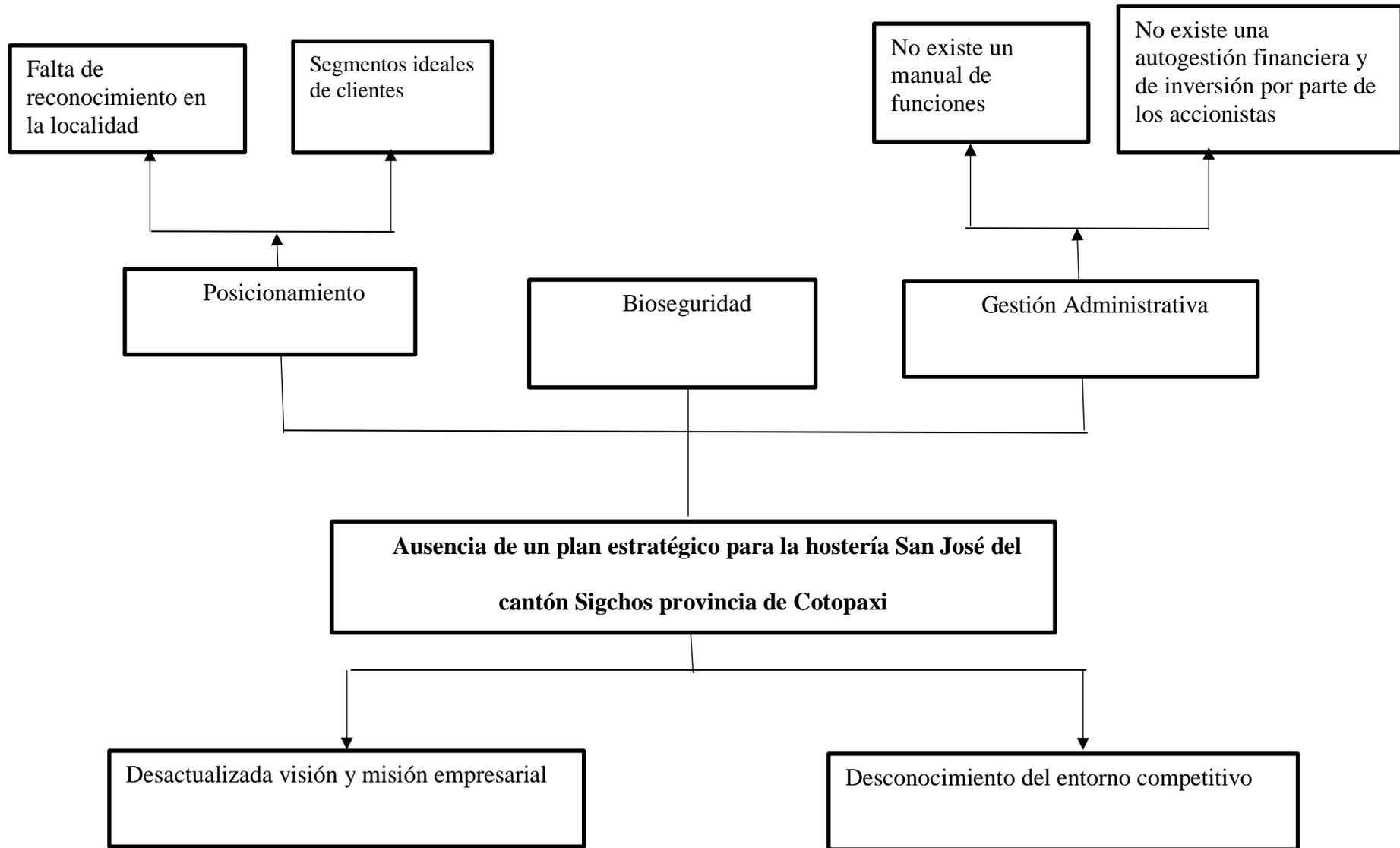
| <b>Matriz HCI</b>                   |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Tema</b>                         | Propuesta de plan estratégico para la Hostería san José del cantón Sigchos provincia de Cotopaxi  |
| <b>Problema</b>                     | ¿La Hostería San José del cantón Sigchos se podría posicionar como un destino seguro de viajes mediante el diseño de un plan estratégico?   |
| <b>Objetivo general</b>             | Diseñar un plan estratégico para la Hostería San José del Cantón Sigchos de la Provincia de Cotopaxi, para el posicionamiento de la empresa como un destino seguro en el mercado de viajes.   |
| <b>Objetivo específico 1</b>        | Fundamentar teóricamente los conceptos que caracterizan a las variables del estudio, mediante un análisis de fuentes secundarias de alto impacto y actuales.  |
| <b>Objetivo específico 2</b>        | Diagnosticar la situación actual del entorno interno y externo de la Hostería San José, identificando el escenario estratégico frente a la pandemia Covid-19.   |
| <b>Objetivo específico 3</b>        | Formular estrategias que permitan el posicionamiento de la Hostería San José de Sigchos en el mercado nacional, detallando acciones operativas para su potencial implementación.  |
| <b>Hipótesis</b>                    | El diseño de un plan estratégico para la Hostería San José del Cantón Sigchos de la provincia de Cotopaxi impulsará a la empresa como un destino turístico seguro en el mercado de viajes.  |
| <b>Variable dependiente</b>         | Propuesta de plan estratégico   |
| <b>Variable independiente</b>       | Hostería san José del Cantón Sigchos Provincia de Cotopaxi  |
| <b>Estructura del marco teórico</b> | Plan estratégico<br>Etapas de la planeación estratégica<br>Visión organizacional<br>Misión<br>Valores<br>Código de ética<br>Diagnostico situacional<br>Matriz PESTEC<br>Matriz EFI<br>Matriz EFE<br>5 Fuerzas de Porter<br>Matriz MPC<br>Matriz FODA<br>Objetivos a largo y corto plazo<br>Estrategias planteadas |

---

## Anexo B. Diagrama de Ishikawa



Anexo C. Árbol de problemas



Anexo D. Validación de experto

**Formato para Validar un Cuestionario**  
**Juicio de Expertos**  
**Solicitud para Validar el Cuestionario -SERVQUAL**

Puyo, 07 de Septiembre de 2020

Doctor  
Carlos Aníbal Manosalvas Vaca  
Presente.-

Estimado Dr. Manosalvas, es grato saludarlo y a través de la presente solicito su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado para la estimación de la escala de medida de la imagen de la Hostería San José del cantón Sigchos, en la investigación “Propuesta De Plan Estratégico Para La Hostería San José Del Cantón Sigchos Provincia De Cotopaxi”.

El cuestionario corresponde al instrumento Cuestionario DATOS DEMOGRAFICOS Y SERVQUAL, que permitirá el análisis de atributos sobre la calidad del servicio que oferta el establecimiento turístico.

Por favor, califique Ud. cada uno de los ítems del cuestionario de acuerdo a los criterios señalados y puede poner las observaciones que Ud. considere pertinentes. Para ello, se anexa los “Items del Cuestionario” y la “Tabla de Calificación de los Items”.

Gracias por su apoyo.

Atentamente,



Johana Karen Pesantez Quintanilla

C.I. 0502945223

## Cuestionario

### SECCIÓN 1

A la población objetivo se le pedirá que responda: Con el fin de mejorar la calidad del servicio de la Hostería San José de Sigchos y asegurar la satisfacción de nuestros clientes se solicita amablemente responder a las preguntas del siguiente cuestionario.

Instrucciones: Responda siguientes tablas y marque con una **X** en los espacios en blanco correspondientes a su respuesta. Solo deberá elegir una opción en cada variante.

| DATOS CLIENTES  | CALIFICACIÓN DE LOS ITEMS |              |                |                | Obs<br>ervacio<br>nes |
|---|---------------------------|--------------|----------------|----------------|-----------------------|
|   | Suficie<br>ncia           | Clarid<br>ad | Cohere<br>ncia | Releva<br>ncia |                       |
| <b>DATOS DEMOGRÁFICOS</b>   |                           |              |                |                |                       |
| Género  | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| Edad  | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| Estado civil  | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| Nacionalidad  | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| Ciudad De Procedencia   | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| Ocupación Actual  | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| <b>DATOS RELEVANTES</b>   |                           |              |                |                |                       |
| Cuanto está dispuesto a gastar en un día en la Hostería San José<br>( Menor a 50 USD; 50 a 100 USD; 101 a 200 USD; Más de 200 USD)                                | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| <b>QUE LE MOTIVO A VISITAR A LA HOSTERÍA SAN JOSÉ</b>   | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| ESTATUS SOCIAL  | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| NUEVAS EXPERIENCIAS   | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| TURISMO DE NATURALEZA   | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| CERCANIA ATRACTIVOS TURÍSTICOS  | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| ESPACIOS DE RECRACIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO   | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| <b>CON RESPECTO A LA BIOSEGURIDAD ¿QUE ES LO QUE LE<br/>GUSTRIA RECIBIR?(califique de 1 al 4 siendo 1 el de menos importancia<br/>y 4 el de mayor importancia</b> | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| Trajes e implementos de bioseguridad (Mascarilla, guates, trajes anti<br>fluidos)   | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| Dotación de elementos limpieza (alcohol, jabón, desinfectantes, etc.)   | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| Normas de distanciamiento (Señalética de espacios seguros y<br>distanciamiento)   | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |
| Personal entrenado para el manejo de la técnicas y protocolos de<br>bioseguridad  | 4                         | 4            | 4              | 4              |                       |

### SECCIÓN 2

A la población objetivo se le pedirá que responda: Califique en base a la visita de la Hostería San José del cantón Sigchos, diferentes aspectos en una la escala del 1 al 5 donde:  
**“1”= Muy en Desacuerdo, “2” En Desacuerdo, “3” Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo, “4” De Acuerdo y “5” Muy de Acuerdo**

| SERVQUAL  | CALIFICACIÓN DE LOS ITEMS |          |            |            | Ob<br>servaci<br>ones |
|---|---------------------------|----------|------------|------------|-----------------------|
|   | Suficiencia               | Claridad | Coherencia | Relevancia |                       |
| Las dependencias y equipos de la Hostería San José (escaleras, habitaciones, pasillos, paredes) estuvieron bien conservados | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| La Hostería dispone de equipos y tecnología de apariencia moderna   | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| El personal que le atendió en recepción y mantenimiento de las habitaciones tuvo un aspecto pulcro y agradable.             | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Las instalaciones fueron cómodas y acogedoras, sintiéndose usted a gusto en ellas.  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| La habitación y el baño estuvieron limpios  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| El personal le proporcionó una atención individualizada.  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| El cliente fue lo más importante para el personal de la Hostería San José   | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| El personal conoció o se esforzó por conocer sus necesidades  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| El personal se dirigió a usted por su nombre, prestando un servicio personalizado.  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Los horarios de los diferentes servicios se adaptaron a sus necesidades   | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Se prestó el servicio según las condiciones ofrecidas   | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Cualquier problema o reclamo se resolvió de forma rápida y eficiente  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| La información de su reserva estuvo correcta y sin errores  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| La Hostería proporcionó el servicio habitualmente sin errores ni fallas   | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| El comportamiento de los empleados le transmitió confianza  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Se actuó con discreción y se respetó su intimidad   | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| El personal fue competente y profesional.   | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Se sintió seguro al contratar los servicios que ofrece la Hostería  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Se informó puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio                                       | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Los empleados le ofrecieron un servicio rápido y ágil   | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Los empleados estuvieron siempre dispuestos a ayudarlo  | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |
| Siempre hubo alguna persona de la dirección a su disposición para resolver cualquier problema que pueda surgir              | 4                         | 4        | 4          | 4          |                       |

Apellidos y nombre del Experto Validador: Carlos Manosalvas

DNI:

0602898496

Cargo actual: Docente Investigador de la Universidad Estatal Amazónica – Ecuador

Presidente Ejecutivo de MANVA Éxito Consultores

Fecha: 07-09-2020

\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Validador

## Tabla de Calificación de los Ítems

| Categoría  | Calificación                | Indicador  |
|--|-----------------------------|--|
| <b>SUFICIENCIA</b><br>Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación. | 1 No cumple con el criterio | Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado  |
|  | 2. Bajo Nivel               | Los ítems miden algún aspecto del tema pero no corresponden con el tema en su totalidad  |
|  | 3. Moderado nivel           | Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.   |
|  | 4. Alto nivel               | Los ítems son suficientes  |
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas  | 1 No cumple con el criterio | El ítem no es claro  |
|  | 2. Bajo Nivel               | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. |
|  | 3. Moderado nivel           | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.   |
|  | 4. Alto nivel               | El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.   |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.          | 1 No cumple con el criterio | El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.  |
|  | 2. Bajo Nivel               | El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.   |
|  | 3. Moderado nivel           | El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.   |
|  | 4. Alto nivel               | El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.  |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                     | 1 No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado   |
|  | 2. Bajo Nivel               | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.   |
|  | 3. Moderado nivel           | El ítem es relativamente importante.   |
|  | 4. Alto nivel               | El ítem es muy relevante y debe ser incluido   |

## Anexo E. Instrumento de medición - Cuestionario

Estimado huésped: Con el fin de mejorar la calidad del servicio de la Hostería San José de Sigchos y asegurar la satisfacción de nuestros clientes se solicita amablemente responder a las preguntas del siguiente cuestionario.

Instrucciones: Responda siguientes tablas y marque con una **X** en los espacios en blanco correspondientes a su respuesta. Solo deberá elegir una opción en cada variante.

### Sección 1: Datos demográficos e interés.

| Genero   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Masculino  |  | Femenino   |  |
| Edad   |  |  |  |
| 18-25 años   |  | 36- 45 años  |  |
| 26-35 años   |  | 46- 55 años  |  |
| Mayor a 55 años  |  |  |  |
| Estado Civil   |  |  |  |
| Soltero  |  | Casado   |  |
| Divorciado   |  | Viudo  |  |
| Nacionalidad   |  |  |  |
| Ecuatoriana  |  | Extranjera   |  |
| Ciudad de procedencia  |  |  |  |
| *  |  |  |  |
| Ocupación principal actual   |  |  |  |
| Estudiante   |  | Jubilado   |  |
| Trabajador dependiente (laboro en una empresa y no soy el dueño)               |  | Trabajador independiente (tengo mi empresa o negocio propio)   |  |
| Desempleado (más de 6 meses)   |  |  |  |
| ¿Cuánto está dispuesto a gastar en un día en la Hostería San José de Sigchos?  |  |  |  |
| Menor a 50 USD   |  | 101 a 200 USD  |  |
| 50 a 100 USD   |  | Más de 200 USD   |  |
| ¿Qué le motivo a visitar la Hostería San José?                                 |  |  |  |
| Estatus Social   |  |  |  |
| Nuevas experiencias  |  |  |  |
| Agroturismo  |  |  |  |
| Turismo de naturaleza  |  |  |  |
| Cercanía a atractivos turísticos   |  |  |  |
| Espacios de recreación en el establecimiento                                   |  |  |  |
| otros (especifique):   |  |  |  |
| <b>Con respecto a la bioseguridad que es lo que le gustaría recibir</b>        |  | Según el orden de importancia cual considera que es el más relevante de los 4 factores indicados siendo "1" de menor importancia a "4" de mayor importancia ( coloque el valor en el casillero respectivo solo una vez sin repetirlo en los otros casilleros |  |
| Trajes e implementos de bioseguridad (Mascarilla, guates, trajes anti fluidos) |  |  |  |
| Dotación de elementos limpieza (alcohol, jabón, desinfectantes, etc.)          |  |  |  |
| Normas de distanciamiento (Señalética de espacios seguros y distanciamiento)   |  |  |  |
| Personal entrenado para el manejo de la técnicas y protocolos de bioseguridad  |  |  |  |

**Sección 2:** Califique en base a la visita de la Hostería San José del cantón Sigchos, diferentes aspectos en una la escala del 1 al 5 donde:

**“1”= Muy en Desacuerdo, “2” En Desacuerdo, “3” Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo, “4” De Acuerdo y “5” Muy de Acuerdo**

| Atributos   | POBLACIÓN OBJETIVO<br>VISITANTES DE LA HOSTERIA SAN JOSÉ |                       |   |                    |                        |
|---|--|-----------------------|---|--------------------|------------------------|
|   | 1<br>Muy en<br>desacuerdo                                | 2<br>En<br>desacuerdo | 3<br>Ni en<br>acuerdo, ni<br>en<br>desacuerdo | 4<br>De<br>acuerdo | 5<br>Muy de<br>acuerdo |
| Las dependencias y equipos de la Hostería San José (escaleras, habitaciones, pasillos, paredes) estuvieron bien conservados |  |                       |   |                    |                        |
| La Hostería dispone de equipos y tecnología de apariencia moderna   |  |                       |   |                    |                        |
| El personal que le atendió en recepción y mantenimiento de las habitaciones tuvo un aspecto pulcro y agradable.             |  |                       |   |                    |                        |
| Las instalaciones fueron cómodas y acogedoras, sintiéndose usted a gusto en ellas.  |  |                       |   |                    |                        |
| La habitación y el baño estuvieron limpios  |  |                       |   |                    |                        |
| El personal le proporcionó una atención individualizada.  |  |                       |   |                    |                        |
| El cliente fue lo más importante para el personal de la Hostería San José   |  |                       |   |                    |                        |
| El personal conoció o se esforzó por conocer sus necesidades  |  |                       |   |                    |                        |
| El personal se dirigió a usted por su nombre, prestando un servicio personalizado.  |  |                       |   |                    |                        |
| Los horarios de los diferentes servicios se adaptaron a sus necesidades   |  |                       |   |                    |                        |
| Se prestó el servicio según las condiciones ofrecidas   |  |                       |   |                    |                        |
| Cualquier problema o reclamo se resolvió de forma rápida y eficiente  |  |                       |   |                    |                        |
| La información de su reserva estuvo correcta y sin errores  |  |                       |   |                    |                        |
| La Hostería proporcionó el servicio habitualmente sin errores ni fallas   |  |                       |   |                    |                        |
| El comportamiento de los empleados le transmitió confianza  |  |                       |   |                    |                        |
| Se actuó con discreción y se respetó su intimidad   |  |                       |   |                    |                        |
| El personal fue competente y profesional.   |  |                       |   |                    |                        |
| Se sintió seguro al contratar los servicios que ofrece la Hostería  |  |                       |   |                    |                        |
| Se informó puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio                                       |  |                       |   |                    |                        |
| Los empleados le ofrecieron un servicio rápido y ágil   |  |                       |   |                    |                        |
| Los empleados estuvieron siempre dispuestos a ayudarle  |  |                       |   |                    |                        |
| Siempre hubo alguna persona de la dirección a su disposición para resolver cualquier problema que pueda surgir              |  |                       |   |                    |                        |

¡Muchas gracias por su ayuda y que tenga una feliz estancia!

## CUSTOMER SATISFACTION SURVEY

Dear Guest: In order to improve the quality of the service of the San José de Sigchos Inn and ensure the satisfaction of our clients, it is kindly requested to answer the questions in the following survey

### Section 1: Demographics and interest.

| Gender  |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Male  |  | Female  |  |
| Age   |  |   |  |
| 18-25 Years   |  | 36- 45 Years  |  |
| 26-35 Years   |  | 46- 55 Years  |  |
| Older than 55 Years   |  |   |  |
| Marital status  |  |   |  |
| Single  |  | Married   |  |
| Divorced  |  | Other:  |  |
| Nacionality   |  |   |  |
| Ecuadorian  |  | Foreing   |  |
| City of origin  |  |   |  |
|   |  |   |  |
| Current main occupation   |  |   |  |
| Student   |  | Retired   |  |
| Dependent worker (I work in a company and I am not the owner)                 |  | Independent worker (I have my own company or business)  |  |
| Unemployed (more than 6 months)   |  |   |  |
| How much are you willing to spend in one day at Hostería San José de Sigchos? |  |   |  |
| Less than \$ 50 USD   |  | 101 to 100 USD  |  |
| 50 to 100 USD   |  | More than 200USD  |  |
| What motivated you to visit the inn?  |  |   |  |
| Social status   |  |   |  |
| New experiences   |  |   |  |
| Agritourism   |  |   |  |
| Nature tourism  |  |   |  |
| Close to tourist attractions  |  |   |  |
| Recreation spaces in the establishment  |  |   |  |
| Other:  |  |   |  |
| <b>Regarding biosecurity, what would you like to receive?</b>                 |  | According to the order of importance, which one considers to be the most relevant of the 4 factors indicated, being "1" of less importance to "4" of greater importance (put the value in the respective box only once without repeating it in the other boxes) |  |
|   |  |   |  |
|   |  | Biosecurity suits and implements (Mask, gloves, suits waterproof)   |  |
|   |  | Provision of cleaning elements (alcohol, soap, disinfectants, etc.)   |  |
|   |  | Distancing rules (Signage of safe spaces and distancing)  |  |
| Personnel trained to handle biosafety techniques and protocols                |  |   |  |

**Section 2:** Rate based on the visit of the San José Inn of Sigchos, different aspects on a scale from 1 to 5 where:

**“1” = Strongly Disagree, “2” Disagree, “3” Neither Agree nor Disagree, “4” Agree and “5” Strongly Agree**

| Attributes  | San José Inn´s Guest      |               |                                       |            |                        |
|---|---------------------------|---------------|---------------------------------------|------------|------------------------|
|   | 1<br>Strongly<br>Disagree | 2<br>Disagree | 3<br>Neither<br>Agree nor<br>Disagree | 4<br>Agree | 5<br>Strongly<br>Agree |
| The areas and equipment of the San José Inn (stairs, rooms, corridors, and walls) were well preserved |                           |               |                                       |            |                        |
| The San José Inn had modern equipment and new technology  |                           |               |                                       |            |                        |
| The Front desk and housekeeping staff have a clean and pleasant appearance                            |                           |               |                                       |            |                        |
| The Inn areas were comfortable and cozy, were you pleased with it                                     |                           |               |                                       |            |                        |
| The room and restroom were clean  |                           |               |                                       |            |                        |
| The staff provided individualized attention.  |                           |               |                                       |            |                        |
| The customer was the most important for the “San José” Inn staff                                      |                           |               |                                       |            |                        |
| The staff knew or tried to know your needs and requirements   |                           |               |                                       |            |                        |
| The staff called you by your name, providing a personalized service                                   |                           |               |                                       |            |                        |
| The schedules of the different services were adapted to your needs                                    |                           |               |                                       |            |                        |
| The services were provided according to the conditions offered  |                           |               |                                       |            |                        |
| Any problem or complaints presented by the client were efficiently solved.                            |                           |               |                                       |            |                        |
| Your booking information was correct without errors   |                           |               |                                       |            |                        |
| The Inn provided the service without errors or failures   |                           |               |                                       |            |                        |
| Employees were professional and you felt confident with them  |                           |               |                                       |            |                        |
| Employees were discreet and respected your privacy  |                           |               |                                       |            |                        |
| The Inn employees were always competent and professional  |                           |               |                                       |            |                        |
| Do you feel confident when you hire the services offered by the Inn                                   |                           |               |                                       |            |                        |
| The Inn informed promptly and sincerely about all the conditions of the service                       |                           |               |                                       |            |                        |
| Employees offer you a fast and agile service  |                           |               |                                       |            |                        |
| The employees were always ready to help you   |                           |               |                                       |            |                        |
| Were always a manager available for solve any problem that could happen                               |                           |               |                                       |            |                        |

¡Thank you very much for your help and have a nice stay!

## Anexo F. Instrumento Entrevista

La entrevista dirigida a los directivos de la Hostería San José:

- Gerente de la Hostería San José: Ing. Jean Pierre Grandes Navarro
- Administradora de la Hostería: Gabriela Aimacaña
- Asistente administrativa: Sara Borja

### **Preguntas**

1. ¿Los socios y colaboradores de la Hostería San José están conscientes y empoderados de los objetivos y filosofía empresarial?
2. ¿La Hostería ha realizado estudios analíticos por escrito de las oportunidades y amenazas que caracterizan al entorno industrial de la empresa?
3. ¿La Hostería cuenta con estudios que identifiquen sus fortalezas y debilidades?
4. ¿Los objetivos de la Hostería San José están identificados y son medibles y económicamente posibles?
5. ¿La empresa cuenta con un presupuesto para la implementación de estrategias que le consoliden como un servicio seguro?
6. ¿Cuáles considera que son los competidores directos y aquellos productos o servicios sustitutos que la Hostería ve como una posible amenaza?
7. ¿Se cuenta con un plan escrito que identifique el plan de acción operativa para su potencial implementación?
8. ¿La empresa ha implementado protocolos de sanitación; y controla efectivamente su aplicación?
9. ¿Los huéspedes de Hostería San José se sienten seguros al visitar las instalaciones?

Anexo G. Entrevistas según categorías

## **Economista Jean Pierre Grandes Navarro Gerente General de la Hostería San José de Sigchos**

“Muy buenas tardes primero agradeciéndote por el tiempo que está dedicando a la hostería con el afán de sacarlos solamente un documento académico en torno a tu maestría, sino también por el esmero que has hecho para investigar cosas que a veces uno no toma en cuenta y desde una visión externa para nosotros es bastante valioso eso”

### **1. ¿Los socios y colaboradores de la Hostería San José están conscientes y empoderados de los objetivos y filosofía empresarial?**

En relación a la primera pregunta te puedo comentar que están conscientes **si, los socios y los de empoderados sobre el tema de objetivo y filosofía empresarial, sin embargo se plantean unas metas solamente a corto plazo,** te digo es un negocio familiar que ha ido creciendo en el transcurso del tiempo, trabajamos desde el 2010 hasta la fecha, yo este momento soy el gerente general de la del hostería pero no siempre lo he sido y en ese sentido es que también **debemos modificar un poco para estructurar de forma más importante hacia dónde es que nosotros vamos,** obviamente **la pandemia ha sido un punto de inflexión que nos cambia totalmente en la visión y hemos pensado en diferentes alternativas de una u otra forma la hostería tiene una visión y objetivo de generar trabajo, en la comunidad trabajar en torno a los atractivos turísticos y bellezas** que tiene no solo el cantón sino también todo el Ecuador porque de esta forma podemos aprovechar y tener todo un tema en torno al turismo, **te cuento aquí puntualmente de mi visión como gerente es no solamente tener al hostería dentro del tema turístico sino también incluir una agencia de viajes que ya se constituyó y a través de esto empezar a aprovechar todas las otras ramas que tenía la corporación** como tal te doy un ejemplo súper simple, hace 2 años estuve conversando con personas que trabajan en el sector de hoteles, restaurantes y catering resulta que uno de estos

chefs estaba vinculado con una agencia internacional estadounidense teniendo Ecuador como un destino de bodas, que era Ecuador wedding destination y nosotros fuimos parte de ese proyecto, en donde no se incluyeron tema internacional resulta que es bastante importante como tú puedes aprovechar la belleza del Ecuador como tal, e integrar a la Hostería dentro de , entonces viene a ser solamente una rama puntual Ecuador como destino de bodas, pero igual forma tenemos ciertas habilidades de aquí por ejemplo la planta de procesamiento, en dónde tenemos los chochos y resulta que si tu analizas, que la hostería tiene también Hacienda y producción tanto agrícola como pecuaria adicionando el procesamiento que es un atractivo turístico y también obviamente el agroturismo dices, bueno entonces viene la gente recorre pero no solamente lo llevas un ámbito nacional sino internacional y tú puedes tener Ecuador como un destino netamente de los chochos, si es que los chochos se los vende súper bien y las personas dicen oh es una leguminosa, es un superalimento, es una proteína vegetal apto para veganos, controla la glucosa y demás entonces de dónde viene esto y resulta que viene de aquí de Sigchos y el rato que tú vinculadas a la agencia con una de turismo 32 internacional cierras el círculo completamente, entonces obviamente todo esto es trabajando en torno a generar trabajo con las personas de aquí porque la finalidad es desarrollar al cantón Sigchos de alguna forma con las personas que nos han venido apoyando Y están interesados en trabajar con nosotros Obviamente con las exigencias que nosotros manejamos de también los estándares, si es que están alineados a la visión entonces las puertas están abiertas. Como dicen nadie es profeta en su propia tierra, entonces los chochos aquí son menos precisados por eso es que nosotros estamos expo portando a Estados Unidos y ahí nos va mucho mejor, pero es lo que te digo ahí ese afán de que las personas conocen cuales son los agricultores con los que nosotros trabajamos para que entonces yo compro esto, estoy ayudando a que esa comunidad vaya a

mejora, y a futuro tenemos algunos planes bastante interesantes y que pueden ir también incluyéndose en todos estos estudios proyectos.

**2. ¿La Hostería ha realizado estudios analíticos por escrito de las oportunidades y amenazas que caracterizan al entorno industrial de la empresa?**

Te soy sincero nosotros a veces en esas formalidades no le metemos mucha cabeza sino que la academia a través de tus estudios por ejemplo son quienes nos apoyan para ver desde una visión externa qué es lo que está sucediendo, **no hay estudios y analíticos por escrito solamente se han hecho a través de reuniones trimestrales y reuniones anuales que tenemos con toda la corporación a través de una reunión de directivos, en dónde se presentan estas es alternativas para ver cómo podemos aprovechar oportunidades de mejora, pero algo en concreto como tal No se ha realizado.**

**3. ¿La Hostería cuenta con estudios que identifiquen sus fortalezas y debilidades?**

**Exactamente lo mismo**, ósea alguna vez yo tuve una reunión con todo el equipo de la hostería para decirles la importancia de tener un FODA, ver como nosotros nos podemos adaptar incluso es que si tú le llevas al FODA a otro nivel cuantitativo tú puedes analizar una por una las oportunidades de amenazas fortalezas, cruza todo eso en una matriz de Excel y priorizas cuales son las que te potencian cada una de estas, y en base a eso se generan se generan estrategias de corto mediano y largo plazo, herramientas las hay pero **este momento no es que las hemos aplicados**

**4. ¿Los objetivos de la Hostería San José están identificados y son medibles y económicamente posibles?**

**Si, son medibles** , pero los **objetivos como tal no es que se han planteado de una forma más allá que en torno a lo que significa ventas**, entonces son ventas tanto nacionales como extranjeras y dentro de lo que se ha venido haciendo, pero el momento que tú dices identificables y medibles puede ser una forma tanto cuantitativa como cualitativamente en

base a lo que te comentaba el cambio de misión y visión proyectado no solamente a 5 y 10 años, sino también en base a lo que nos ha pasado en este 2020, porque tú puedes por ejemplo medir el impacto que genera la hostería en el cantón Sigchos, no solamente a través de turismo sino toda la red de personas que se involucran al tener: proveedores, tener clientes tener puntos estratégicos de comercialización de artesanías, tener gente en dónde puede hacer visitas para que los extranjeros y los clientes de la hostería conozcan cómo viven las comunidades de aquí. Entonces eso es un poco más hacia dónde vamos analizando y evaluando el impacto que genera tener una hostería de 5 estrellas en Cantón en donde los niveles de pobreza son bastante elevados.

**5. ¿La empresa cuenta con un presupuesto para la implementación de estrategias que le consoliden como un servicio seguro?**

Claro que hay un presupuesto , ósea tomando en cuenta las medidas de bioseguridad que uno debe implementar en este momento en el presupuesto va acorde a flujo de personas que tenemos obviamente no vamos a decir si es que nosotros estamos en contra dejamos atender porque no sale muy caro presupuesto porque eso es ponerse la soga al cuello y no es nuestra manera trabajo, de hecho nosotros trabajamos para las personas y en este sentido debemos tener todos los estándares no porque lo imponga alguna ley, el estado o lo que sea sino porque sabemos la importancia de que esto es parte de servicio y brindar esa seguridad las personas y después de eso tener una sonrisa de vuelta es lo que más gratificante resulta obviamente esto debe ir la mano con el tema económico y si es que a nosotros nos toca trabajar 30% gastar un poquito más entonces reducir los márgenes pero no por eso es que vamos a afectar a los clientes de nuestros trabajadores sino que simplemente en el tema de reinversión que se hace cada año, va haber un poquito menos pero sabemos que el mantenimiento se queda fijo Todo el tiempo

**6. ¿Cuáles considera que son los competidores directos y aquellos productos o servicios sustitutos que la Hostería ve como una posible amenaza?**

Instalaciones del hostería son de primera **somos la única que dentro del cantón puede brindar este tipo de servicios como: la piscina temperada sauna, turco, hidromasaje, agroturismo presenciarlo que se ordeño tecnificado con buenas prácticas agrícolas y además planta de procesamiento que son parte negocio y puedes visitar las por las certificaciones que tenemos y negocio** que en general se va, entonces no menosprecio nadie pero te puedo decir que **competidores directos no tenemos** porque uno tiene que comparar uno a uno no, si es qué hablamos en términos de alojamiento hay algunas otras hosterías y hoteles dentro del cantón que acaparan un poco más de clientes, y puntualmente **lo que podría estar afectando es en el tema de la distancia hacia el principal atractivo turístico que es el Quilotoa** sin embargo hay estrategias y estrategias incluso **están las columnas de Tangan en otro tipo de Mercado potencial que también se puede abarcar**, pero no es que eso nos afecte en términos de que nos van a bajar las ventas, nosotros tenemos nuestro propio mercado es un target completamente diferente y a veces lo que si te puedo decir, a veces nos afecta es que **otras hosterías no están alineadas a nuestra visión** en el sentido de generar una red de turismo comunitario, en donde todos pueden ganar, y es un ganar-ganar por ejemplo hay una hostería en Chugchilán que me quiere enviar huéspedes para que utilicen la piscina entonces yo obviamente yo le voy a dar un precio preferencial por que él no tiene la piscina, pero hay estas personas que no entiende que nosotros podemos hacer un trabajo en equipo y simplemente menos precian lo que nosotros hacemos y nos dificultan la publicidad que se pone las vías por ejemplo, es algo que no quiero darle mucha vuelta pero una u otra forma te puedo decir estamos trabajando es del año 2010 nos ha ido súper bien **y estamos todavía manteniendo los estándares de calidad** independientemente de que el Covid afecto al sector turístico nosotros no despedimos a nadie este año porque aprovechamos el servicio y las

instalaciones de la hostería para seguir dando alimentación por ejemplo se convirtió un poquito servicio de catering para las personas que trabajan en haciendas, las personas que trabajan en plan de procesamiento y es importante recalcar que **en dos de los primeros meses que tuvimos las restricciones vino acá tanto los militares como la policía y nosotros no les cobramos nada era totalmente gratuito el hospedaje y también la alimentación** entonces son cosas que uno también puede aprovechar porque son personas a fin de cuentas que también necesitan comer necesitan dormir y vinieron veinte a pedirnos una posada para acampar sin embargo mi padre que es el presidente de la corporación los acogió aquí con las puertas abiertas no les cobró nada simplemente con el afán de que de que siguen haciendo sus labores sus deberes de protegernos a todos como Ecuatorianas

**7. ¿Se cuenta con un plan escrito que identifique el plan de acción operativa para su potencial implementación?**

**No, la verdad o hay ningún plan escrito sobre la acción operativa**, lo que tenemos es una especie de la **plan organizacional en donde se especifican las actividades de cada de cada área** se usa se maneja un protocolo normal en base a lo que trabajamos con él me parece que es el GAD de Cotopaxi Latacunga pero no salió súper bien era sistema de gestión organizacional entonces si a eso te refieres a un plan de acción para la implementación entonces si hay en base a lo que ya se hace pero en base a lo que se va hacer no es que hay una un proyecto, pero tenemos diferentes formas de trabajar, Personas bilingües aquí en la empresa para que atiendan a los clientes son requerimientos también para implementar por ejemplo el tema de las agencias de viajes si las tenemos que yo soy uno de ellos y yo hablo español inglés y portugués, dentro del equipo Gabriela y Sara también maneja en español inglés y son las personas que tienen directamente también está Anderson Castellano que está aprendiendo alemán y también inglés él está estudiando **idiomas y nosotros también financiamos de eso**, entonces en ese sentido pues el plan que nosotros vamos generando en

base al equipo que nos apoya todo el tiempo pero si es que hablamos ya de ir puntualmente para hacer todo el tema del recorrido que sean certificados y demás pues se lo maneja directamente con cada uno de las agencias tenemos tener los contactos para hacer ese tipo de recorridos que sean guías certificados y los hay Pero obviamente depende también de cómo son los consumidores y cuáles son sus exigencias del idioma alemán o español pero por ejemplo yo he tenido la oportunidad también de atender a clientes

**8. ¿La empresa ha implementado protocolos de sanitación; y controla efectivamente su aplicación?**

Si hay protocolos de sanitación y obviamente tuvimos que hacerlo y esto está estipulado me pase la parte del Ministerio de turismo pero tú te descargas el protocolo que se debe implementar según el área turística a la que corresponda y nosotros de implementados todas las medidas de bioseguridad distanciamiento usar las Combinar la trilogía puntual no, distanciamiento limpieza y también desinfección Entonces esto ayuda bastantísimo a evitar que se prolifere el tema del coronavirus en nuestras instalaciones es importante tomar en cuenta que aquí no solamente tienes un amplio espacio con flujo de aire constante sino que esto está a lo largo de las habitaciones de las instalaciones y también tienes una Hacienda de 150 hectáreas que te rodean para que las personas también se sienta muy mucho más seguras tú puedes ver aquí las mesas son mucho menos de lo que había antes y también están distanciadas y segregadas conforme a los grupos familiares porque obviamente uno tiene que ser realista en cómo manejar las cosas o sea si tú dices a ver hay una familia de cuatro personas que comparten el hogar y comen todos los días juntos no les va a estar exigiendo aquí que mantengan este distanciamiento de 2 metros madre e hijo y esposo y los mayores novedad porque es un poco incómodo también para las personas y en ese sentido se segregue ese grupo y se lo maneja por horarios por ejemplo para la comida para el uso de la piscina y para otras actividades diversas que aquí hasta tal punto que entre familias y entre huéspedes

hay una distancia de más de 2 metros y te digo **Aquí las personas son muy felices porque han estado encerrados meses y al momento que regresen a ver a la naturaleza se sienten renovados** al momento que ven que no hay personas no hay saturación de gente **no hay mucha gentrificación entonces se sienten a gusto** y el rato que van a caminar por ejemplo en el bosque se sacan la mascarilla pero si están con **el guía con su mascarilla y distanciamiento explicando** pero el huésped ya sin esa esa medida que si es incómodo un poco porque dentro de las instalaciones te digo se mantienen todas las medidas de bioseguridad y al rato que se van hacia las caminatas de una hora sin personas que les rodeen ya entonces **los clientes sienten a esa seguridad** de sacarse el tapabocas y además de que están con su gel y distanciados que bacán que puedan sentirse como en su casa.

**9. ¿Los huéspedes de Hostería San José se sienten seguros al visitar las instalaciones?**

Tú también te están aquí **y bastante tranquilos porque entienden la importancia de evitar la proliferación de este virus y también respetan los horarios que nosotros ponemos para el uso de las instalaciones** y las diferentes áreas de la hostería sea esto el karaoke sea la piscina hace al restaurante sea el área de ordeño cualquiera de estas

**Ingeniera Gabriela Aimacaña Administradora de la Hostería San José de Sigchos**

**1. ¿Los socios y colaboradores de la Hostería San José están conscientes y empoderados de los objetivos y filosofía empresarial?**

Los colaboradores de la Hostería San José de hecho están conscientes de los objetivos que se manejan dentro de ésta ya que para mí como administradora es importante socializar los objetivos incluso para las personas que se van añadiendo a nuestro equipo de trabajo para que así todos podamos **trabajar en función del cumplimiento de los mismos.**

**2. ¿La Hostería ha realizado estudios analíticos por escrito de las oportunidades y amenazas que caracterizan al entorno industrial de la empresa?**

Hace un año se realizaron estudios de campo acerca de las oportunidades y amenazas de la hostería San José con el apoyo y el asesoramiento del MINTUR **evidentemente ante las circunstancias actuales pues nos vemos en la obligación en la necesidad de replantear todo el FODA de la empresa**

**3. ¿La Hostería cuenta con estudios que identifiquen sus fortalezas y debilidades**

Sí como lo había mencionado en la pregunta anterior a **través del sistema integral de gestión organizacional SIGO, que fue asesorado por los técnicos del Ministerio de turismo pudimos hacer un poquito más de acercamiento identificar todo lo que son fortalezas debilidades de la hostería** incluso tuvimos un poquito más de acercamiento a las otras empresas otras hosterías, hoteles dentro de la provincia de Cotopaxi en las cuales nos podemos plantear en este enfoque con ellos **,plantear todo lo que es nuestro FODA cómo hostería San José**

**4. ¿Los objetivos de la Hostería San José están identificados y son medibles y económicamente posibles?**

Los objetivos de la hostería San José de Sigchos están identificados, pero lamentablemente **por las circunstancias actuales seguramente vamos a tener que replantearlos**, dado que el haber parado actividades haber cerrado nuestras puertas completamente golpeó de una manera muy fuerte a la economía de la misma, **entonces vamos a tener que replantear estos objetivos para justamente que medirlo y económicamente posible**

**5. ¿La empresa cuenta con un presupuesto para la implementación de estrategias que le consoliden como un servicio seguro?**

La Hostería San José de Sigchos realmente fue afectada económicamente en estos últimos meses sin embargo a futuro esperando a ver cómo vamos reaccionando con avances con afluencia de turistas demanda, de todas estas estas cuestiones nos **vamos a considerar un**

presupuesto para implementar estrategias que consoliden un servicio seguro al momento hemos implementado todo lo que el MINTUR nos ha dispuesto en temas de bioseguridad, protocolos para que nosotros como colaboradores de esta empresa y con las personas turistas que llegan podamos sentirnos seguros de compartir este espacio de que ellos puedan realizar todas las actividades y tener un buen servicio y de igual manera nosotros también salvaguardar nuestra seguridad

**6. ¿Cuáles considera que son los competidores directos y aquellos productos o servicios sustitutos que la hostería ve como una posible amenaza?**

Me atrevería decir que actualmente dentro de la zona no tenemos una competencia directa ya que nuestros servicios como: alojamiento, alimentación, actividades recreativas y en sí nuestras instalaciones ningún otro lugar que preste servicios turísticos lo tiene sin embargo como una posible amenaza a futuro si lo veo el hecho de la comunidad del Quilotoa, porque se está desarrollando enormemente en el tema de turismo, he visto que están implementando actividades recreativas están implementando todo lo que es infraestructura turística para facilitar y dar un buen servicio al turista, realmente esta si podría ser una amenaza ya que ellos cuenta con el atractivo principal de la zona que es el Quilotoa y al tenerlo pues ahí tan cerca obviamente es posible que los turistas, la demanda prefiera ir para ese lado de la zona, esa Considero que sea una posible amenaza a futuro

**7. ¿Se cuenta con un plan escrito que identifique el plan de acción operativa para su potencial implementación?**

No en realidad actualmente la Hostería San José de Sigchos no dispone de un plan escrito que identifique un plan de acción operativo, sin embargo esperamos poder hacerlo en el transcurso de este o más tardar el siguiente año.

**8. ¿La empresa ha implementado protocolos de sanitación; y controla efectivamente su aplicación?**

Si en realidad la Hostería San José de Sigchos **acogiéndose a las disposiciones del Ministerio de turismo hemos implementado los protocolos de sanitización** los cuales los **aplicamos controlamos** y pues tanto como **para los turistas como para las personas que colaboramos dentro de la misma**

**9. ¿Los huéspedes de Hostería San José se sienten seguros al visitar las instalaciones?**

Consideró que los huéspedes que visitan la Hostería San José de Sigchos, **si se siente seguros de hacer uso de nuestras instalaciones**, ya que para cada una de estas hemos asignado horarios para evitar justamente las aglomeraciones **Y qué tanto los turistas como los colaboradores podamos salvaguardar nuestra seguridad**

**Ingeniera Sara Borja Asistente administrativa de la Hostería San José de Sigchos**

**1. ¿Los socios y colaboradores de la Hostería San José están conscientes y empoderados de los objetivos y filosofía empresarial?**

En cuanto a los colaboradores y socios y de la parte administrativa de aquí de la hostería San José **todos estamos enfocados y estamos con idea principal que es atender al turista sería** Nuestro **objetivo primordial en cuanto al funcionamiento de nuestras instalaciones estamos conscientes y empoderados de lo la hostería está trabajando** y el que estamos enfocados tomando en cuenta en **nuestro slogan que es excelencia en servicios** y lo primordial es que no estoy en casa brindándoles una atención personalizada a cada uno de ellos.

**2. ¿La Hostería ha realizado estudios analíticos por escrito de las oportunidades y amenazas que caracterizan al entorno industrial de la empresa?**

Por supuesto que es en cuanto a la **hostería San José tiene su estudio a través de un FODA** en cuanto a nuestros **amenazas y oportunidades** que tenemos en la parte interna y externa a lo que es la hostería San José en base a todo esto hemos tomado en cuenta que bueno nuestros **nuestras oportunidades** o lo que más nos resalta con hostería es **la parte del SPA somos la**

una hostería dentro de esta zona o dentro del cantón Sigchos que cuenta con una piscina que es totalmente cubiertas en cuanto amenazas tenemos varias hosterías aledañas necesitan encontrar a en parroquias e y junto a lo que es en San José pero que no tienen su fuerte que es el área del estado en cuanto a infraestructura y en cuanto a capacidad Nosotros fuimos con una demanda de proporcionar en cuanto a turistas tenemos hasta estudios que cada año nos vamos cambiando los vamos modificando

**3. ¿La Hostería cuenta con estudios que identifiquen sus fortalezas y debilidades?**

Sólo que es el análisis del FODA para medir todos los documentos y oportunidades y poder arrancar en 2020 con nuevas estrategias de nuevas nuevas promociones para

**4. ¿Los objetivos de la Hostería San José están identificados y son medibles y económicamente posibles?**

En efecto todos nuestros objetivos se los está poniendo en práctica y bueno para aplicar una nueva estrategia o se tiene que hacer un análisis económico pasar por parte de los administradores tomar la aprobación y según esto poner los demás cada uno de los objetivos estrategias que estamos aplicando siempre van a ser a mejoras para brindar un nuevo servicio que cada uno de los hagan contentos obviamente se hace la propuesta te lo pasará lo que se la parte administrativa hacer la prueba y luego se a

**5. ¿La empresa cuenta con un presupuesto para la implementación de estrategias que le consoliden como un servicio seguro?**

Contando actualmente con lo que son los protocolos de bioseguridad nos estamos adaptando al a cada uno de los turistas que se hagan obviamente poniéndote pensamiento social

**6. ¿Cuáles considera que son los competidores directos y aquellos productos o servicios sustitutos que la Hostería ve como una posible amenaza?**

Nuestra posible amenaza en cuanto a los precios diría yo habrán hosterías que su tarifa sea inferior a la que nosotras actualmente estamos ofertando pero nuestro servicio siempre va a ser un Plus a cada uno que vamos que eso nos está cobrando actualmente

**7. ¿Se cuenta con un plan escrito que identifique el plan de acción operativa para su potencial implementación?**

Personalmente pienso que estamos trabajando de manera empírica según las acciones o según cómo va lo del año se va a trabajar no es decir lo del código se tenía previsto se está trabajando en cuanto a nuevas propuestas nuevas estrategias parece que no tenemos nada escrito pero no vamos trabajando en la marcha según las en las amenazas que tenemos en cada uno de bueno en cada en cada año que te van a escuchar cómo estas

**8. ¿La empresa ha implementado protocolos de sanitación; y controla efectivamente su aplicación?**

Si tenemos Si contamos Y tenemos un registro en cuanto a los protocolos de bioseguridad que estamos implementando llegó hasta allá y que lo estamos cumpliendo también En cuántas señalizaciones registros de temperatura en cuanto a desinfección y protección

**9. ¿Los huéspedes de Hostería San José se sienten seguros al visitar las instalaciones?**

Seguros en la parte de que estamos en el área del campo Se podría decir cómo ésta última visita de los turistas varios de ellos ya es la segunda vez que nos han visitado Y el simple hecho de estar alejados de la ciudad o del ritmo de la ciudad los hacen sentir seguro es del Aire puro que se pueden sentir aquí en hostería San José.

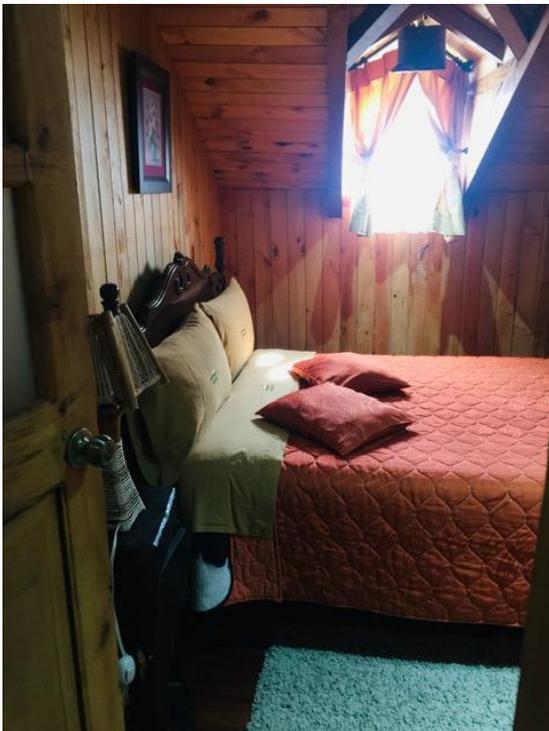
Anexo H. Fotografías de la Hostería San José de Sigchos



**HOSTERÍA  
SAN JOSÉ**



Anexo I. Fotografías Espacios y Habitaciones



Anexo J. Fotografías Salones, Área húmeda



Anexo K. Fotografías paisajes que ofrece la Hostería San José



Anexo L. Fotografías Bioseguridad dentro de la Hostería



Anexo M. Fotografías actividades- recreación



*Anexo N. Fotografías actividades agropecuarias y producción*

