

## **Gestión hotelera**

### **Modelo de gestión estratégica para el sector hotelero de la ciudad de Ambato**

*Model of strategic management for the hotel sector of the city of Ambato*

Miguel Torres-Almeida, Osmany Pérez-Barral, Varna Hernández-Junco  
y Hernán Paul Ortiz-Coloma

Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Avenida Manuelita Sáenz, sector Tropezón, CP 180103, ciudad de Ambato, Ecuador  
Correo electrónico: mtorres@pucesa.edu.ec

#### **Resumen**

El objetivo de la investigación fue proponer un modelo de gestión estratégica para uno de los agentes promotores del turismo: el sector hotelero. Se analizaron los diferentes modelos que se aplican a nivel mundial, con el fin de diseñar un modelo de gestión estratégica que coadyuve tanto al mejoramiento de sus servicios como a la promoción de la ciudad, para atraer turistas nacionales e internacionales, y potenciar la ciudad como un destino turístico. Los métodos utilizados fueron: el análisis documental, el cuestionario y la entrevista. Se obtuvo información del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato y de los principales referentes del sector hotelero. Se concluye que es importante desarrollar diferentes actividades que permitan mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios turísticos en las instalaciones hoteleras, para lo cual es necesario mejorar la infraestructura hotelera, la preparación del personal, la utilización del talento humano con especialización en la actividad turística y la comunicación con los clientes (internos y externos); así como incrementar las alianzas estratégicas con otros agentes turísticos para potenciar el turismo.

**Palabras clave:** calidad de servicios, gestión estratégica, modelos de gestión

#### **Abstract**

This research work proposes a strategic management model in one of tourism agents, such as the hotel industry. In order to accomplish this objective, the different existing management models are analyzed and applied worldwide to design a strategic management model that contributes both to improve hotel services and the city promotion to attract national and international tourist, and thus enhance the city as a tourist destination. The methods used in this research are: document analysis, questionnaire and interview,

gathering Decentralized Autonomous Government data of the Ambato Municipality and the leading hotel companies of the city. The research results reflect that it is important to develop different activities to improve the efficiency and quality tourism service in the hotel infrastructure, for which it is necessary to: improve hotel infrastructure, staff training, use of human talent management with expertise in tourism, and communication (internal and external) customers, increase strategic alliances with other tourism stakeholders to promote tourism.

**Keywords:** services quality, strategic management, management models

### **Introducción**

En las últimas décadas del siglo XX y durante el actual siglo XXI, el turismo se ha considerado una de las fuentes de ingreso más importantes del mundo, ya que genera una reactivación de la liquidez de la economía de los países del primer mundo y de los que se encuentran en vías de desarrollo, por lo que es preciso potenciar al máximo esta industria sin humo, la cual posee: infraestructura moderna; diferentes medios de transporte, comunicación rápida, viable y segura; así como un personal preparado para ofrecer un mejor servicio.

Al respecto, Carbajal Ramos (2005) manifestó que el impacto económico de esta actividad alcanzó los 462 mil millones de dólares americanos en 2001, con un registro de llegadas en 2002 de más de 700 millones de turistas, especialmente de Francia, España, Estados Unidos y China. En 2015 arribaron a Cuba 3 524 779 personas –aproximadamente–, que provenían de Canadá, Alemania, Inglaterra, Francia, Italia, España, México, entre otros países. Asimismo, en Ecuador se obtuvo una cifra récord de visitas de turistas extranjeros (1 500 241), la que constituyó un aumento de 14 % con respecto a 2014; los principales visitantes procedían de Colombia (333 197), Estados Unidos (232 868) y Perú (161 370).

Por otra parte, de acuerdo con lo señalado por Pereira Moliner (2005) y Tamariz Dueñas (2010), el sector turístico es uno de los mayores generadores de empleo a nivel mundial, y se estima que ocurra un crecimiento significativo. En este sentido, en Ecuador hubo un aumento de 16,3 %, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015), sobre todo en actividades turísticas relacionadas con servicios de Alojamiento y

Gastronomía (segundo incremento más importante, después del sector del transporte, que tuvo el país).

Igualmente, es importante señalar que en la actualidad el turismo posee la categoría de recurso estratégico, puesto que, aunque algunos países presentan un mayor número de turistas, otros son los que generan mayores ingresos, como por ejemplo Estados Unidos, el cual fue el segundo receptor de turistas en 2013, y el primero en recaudar ingresos provenientes de dicho sector (OMT, 2014). Esto indica la existencia de factores diferenciadores, entre los cuales se destacan: la calidad de los servicios; el precio de los productos turísticos; el personal formado para la atención al turista; la seguridad y –principalmente– la infraestructura hotelera y extrahotelera, que influye en la decisión de los visitantes.

En el caso de Ecuador, de acuerdo con la información estadística del Ministerio de Turismo (2015), la presencia de turistas extranjeros predomina en las provincias de Pichincha, Guayas, Santa Elena, Galápagos, Azuay y Tungurahua, fundamentalmente en los cantones de Baños y Ambato, que pertenecen a esta última. Asimismo, la demanda turística nacional se concentra en las provincias de Azuay y Tungurahua, lo que ha creado grandes expectativas en las autoridades de la segunda, sobre todo las del cantón Ambato, las que pretenden potenciar la ciudad y los sectores aledaños como destinos turísticos. En este sentido, los empresarios relacionados con el turismo y con otros sectores productivos de la ciudad de Ambato decidieron compartir los objetivos nacionales del turismo de Ecuador con su eslogan: «Ecuador, destino turístico» al crear otros («Ambato, tierrita linda» y «Ambato siente»), que identifican la ciudad desde el punto de vista turístico-cultural, y que reafirman sus oportunidades. Esto permitió que los agentes asociados al turismo (operadores turísticos y empresas de transporte, de recreación, de restauración, de información y de alojamiento) mejorasen sus servicios para atraer una mayor cantidad de visitantes nacionales e internacionales.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se realizó un análisis del sector hotelero en Ecuador y en la ciudad de Ambato (provincia de Tungurahua), en el cual se resaltó que el turismo, desde sus inicios, estableció una asociación entre la actividad de alojamiento y la atención a personas de las clases alta (nobleza) y media, y a los comerciantes, los cuales

poseían los recursos económicos para disfrutar de estos servicios (Acerenza, 1986; Alarcón Quinapanta *et al.*, 2012).

Asimismo, se señaló que el concepto moderno de hotelería surgió a finales del siglo XIX y a inicios del XX, lo cual permitió el mejoramiento de los servicios que brindan los sitios de hospedaje: limpieza, confort, servicios complementarios (alimentación); así como la búsqueda de la excelencia en la atención al usuario (García Manging y Estrada, 2009; García Morales, 2010). No obstante, durante los últimos treinta años, los cambios en las condiciones socioeconómicas han permitido que personas con niveles económicos más austeros tengan la posibilidad de visitar diferentes lugares del planeta, ya sea por ocio, negocios o salud, o para participar en eventos culturales y/o académicos, lo cual los incluye en el grupo denominado turistas (también incluye al turista mochilero, de bajos recursos económicos), que exige requerimientos de hospedaje que el sector debe atender.

La hotelería en Ecuador también evolucionó, al pasar de simples alojamientos (denominados tambos en la época colonial) a hoteles con categorías diferentes, que ofrecen diversos servicios adicionales, entre los que se destacan: las lavanderías, los restaurantes y las salas de conferencias, especialmente en Quito, Cuenca y Guayaquil –principales ciudades del país. Sin embargo, aunque la ciudad de Baños (Provincia de Tungurahua) se ve favorecida por la presencia de extranjeros que radican en el lugar, no se aprecia un desarrollo de inversiones acelerado en el sector del turismo, específicamente en el hospedaje.

Igualmente, en Ambato, capital de la provincia de Tungurahua y objeto de la investigación, existe un desarrollo comercial y, en menor proporción, industrial. Esta ciudad recibe un número importante de visitantes nacionales, que asisten a las ferias semanales, y de turistas extranjeros que disfrutan –principalmente– las fiestas de carnaval, más conocidas como La fiesta de las flores y de las frutas. Además, cuenta con la infraestructura hotelera siguiente: 11 hoteles, 14 hostales, 28 residenciales, 1 hostería, 8 moteles y 4 pensiones (66 sitios de hospedaje). Sin embargo, durante una gran parte del año, las instalaciones se encuentran desocupadas, debido a una inadecuada gestión empresarial, ya que la mayoría son empresas familiares que no poseen una formación en el ámbito turístico, por lo que no desarrollan actividades turísticas y recreativas, que en otras ciudades y sectores aledaños sí son promovidas.

Teniendo en cuenta la realidad descrita, las autoridades municipales, las provinciales y las universidades están interesadas en crear un distintivo (sello) de calidad en los agentes turísticos (específicamente, el sector hotelero y el extrahotelero), para contribuir con la mejora de los servicios e impulsar la ciudad como destino turístico. En este sentido, se han creado ordenanzas municipales que favorecen el desarrollo de un turismo socialmente responsable. También se realiza un trabajo mancomunado, para que las empresas turísticas y hoteleras logren optimizar sus recursos y puedan ofrecer un buen servicio a los turistas, mediante la aplicación de un modelo de gestión estratégica efectivo.

El objetivo de la investigación fue proponer un modelo de gestión estratégica para el sector hotelero de la ciudad de Ambato, que coadyuve al incremento de la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la calidad de los servicios hoteleros, para atraer una mayor cantidad de turistas nacionales e internacionales. Este modelo sería la premisa fundamental para el desarrollo turístico de la ciudad, ya que esta no cuenta con un sistema adecuado que potencie los servicios propios de los hoteles y los complementarios.

Durante la investigación fue necesario:

- Analizar la conceptualización sobre planificación estratégica y modelos de gestión aplicados en el sector hotelero, para diseñar la propuesta.
- Diagnosticar la situación del sector hotelero de la ciudad de Ambato, para definir la propuesta del modelo de gestión estratégica.
- Definir las áreas de gestión del sector hotelero de la ciudad de Ambato, para lograr los mejores resultados en el turismo de ciudad.
- Elaborar el modelo de gestión estratégica para el sector hotelero de la ciudad de Ambato.

## **Métodos**

Para proponer el modelo de gestión estratégica, se precisó la metodología y los principales resultados del diagnóstico que se asocian al sector hotelero de la ciudad de Ambato, con el objetivo de establecer los servicios que se ofertan en las empresas hoteleras y los modelos de gestión que se utilizan. Asimismo, se identificaron los niveles de satisfacción de los turistas que visitan y se alojan en el sector hotelero de la ciudad de Ambato, con el empleo de la encuesta, la entrevista y el análisis documental.

El enfoque de la investigación fue mixto, ya que se aplicó un análisis cualitativo para profundizar en los datos obtenidos a partir de las experiencias de los representantes de los principales hoteles de la ciudad y de los turistas (nacionales e internacionales), con lo que se logró una interpretación real de la situación hotelera de Ambato; así como un análisis cuantitativo, teniendo en cuenta los datos numéricos de las tabulaciones, el cual permitió definir la situación del turismo hotelero de Ambato en cuanto al aprovechamiento de la infraestructura hotelera.

Por otra parte, la investigación presentó un carácter descriptivo transversal, ya que facilitó la observación y percepción del fenómeno objeto de estudio, y permitió profundizar en los niveles de satisfacción de los usuarios en cuanto al desenvolvimiento de los hoteles, para brindar el servicio y la información relacionada con los aspectos turísticos de la ciudad y del cantón. Asimismo, la aplicación del método analítico-sintético permitió definir la realidad del sector turístico y hotelero de Ambato en relación con su proyección y gestión turística.

A continuación, se caracterizó el turismo del cantón Ambato, y se determinó la existencia, dentro y fuera de la capital de la provincia de Tungurahua, de los lugares de atracción siguientes: a) la ruta de compras, la cual se identifica por tener sitios cercanos a la ciudad en los que se puede adquirir productos de cuero, instrumentos musicales, artesanías, artículos de madera, muebles, entre otros; b) la ruta de la cultura, la que incluye sitios turísticos dentro de la ciudad, tales como: parques, museos, quintas, jardines y los edificios de la Municipalidad y Gobernación –considerados patrimonios nacionales, y) la ruta ecológica, la cual muestra lugares aledaños a Ambato, en los que se aprecian complejos turísticos-recreacionales en contacto directo con la naturaleza. Además, se debe señalar que estos lugares cuentan con una gastronomía especializada, según sus tradiciones.

Con respecto al análisis de los principales oferentes de alojamiento del sector hotelero de la ciudad de Ambato, se conoce que los hoteles se clasifican en las categorías de tres o cuatro estrellas, y que presentan una capacidad entre 7 y 63 habitaciones, lo cual permite el alojamiento de turistas de 16 a 150 plazas y una oscilación de los precios entre 35 y 123 dólares americanos. Estos hoteles cuentan con infraestructura para brindar habitaciones equipadas con televisión satelital; así como servicios de cafetería-restaurante, lavandería-planchado, estacionamientos y salas de convenciones.

Durante la realización del estudio se aplicaron 250 encuestas en la Feria Internacional de Turismo (Guayaquil), lo que permitió identificar la existencia de falencias o debilidades que disminuyen las posibilidades de potenciar el turismo en la provincia de Tungurahua y en la ciudad de Ambato. Asimismo, se entrevistó a varios participantes de dicha feria, lo cual posibilitó corroborar que los servicios turísticos aún no presentan la calidad requerida ni los precios que proponen los hoteles de la ciudad objeto de estudio. Los entrevistados precisaron, además, que los hoteles solo se colman cuando se efectúan fiestas provinciales, las que se han convertido en la imagen de la ciudad (La fiesta de las flores y de las frutas, por ejemplo).

## **Resultados**

### **Estudios de modelos de gestión estratégica para empresas de servicios**

Se realizó un análisis de los diversos modelos de gestión que se basan en el desarrollo organizacional, la calidad total y el mejoramiento continuo (Kaisen), entre los que se incluye el Hoshin Kanri (proceso modificado de la Administración por Políticas) y los modelos de gestión estratégica de Yáñez (1989), Davis (1990), Menguzzato (1991) y Piñeros Villegas *et al.* (2015). En este sentido, el modelo de gestión se entendió, conceptualmente, como el marco de referencia para la dirección de una entidad (Consejo de participación ciudadana y control social, 2012), el que consiste en el desarrollo de actividades para aprovechar –de forma conveniente– los recursos y obtener el beneficio máximo.

Dichos modelos buscan la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las empresas, pero con una orientación diferente. El desarrollo organizacional propuesto por Bennis (1973) se refiere a la necesidad de cambio tanto de las personas como de las organizaciones, con un enfoque de renovación, que permita definir una filosofía de trabajo que se sustente en creencias y valores, antes de la consecución de los objetivos empresariales.

Asimismo, la visión de la calidad total (Ishikawa, 1990) presenta una perspectiva basada en el cliente y en los procesos, que busca la optimización de las actividades y de los recursos, con el fin de producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de calidad al costo mínimo, y que represente un valor para el cliente (en la investigación se refiere a los turistas nacionales y extranjeros).

Por otra parte, el mejoramiento continuo se sustenta en el ciclo Deming, y se refiere a la existencia de áreas por mejorar en las organizaciones, de acuerdo con cuatro fases: planificar, hacer, verificar y actuar, lo que se identifica con el presente estudio. Este criterio coincide con lo señalado por Imani (2001), quien propone la filosofía Kaisen, la cual supone una constante superación en el trabajo y en la forma de vida –en general.

Finalmente, según lo planteado por Martos (2013), el Hosni Kanri consiste en un estilo de dirección que implica la participación coordinada de los miembros de la organización, y que se considera clave para la consecución de los objetivos y para reaccionar proactivamente ante los cambios del entorno.

A continuación, se identificó las semejanzas y diferencias que existen entre las propuestas analizadas (tabla 1), lo que sirvió de base para proponer el modelo de gestión que se podría aplicar en el sector hotelero de Ambato, con el fin de mejorar la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 1. Estudio de modelos de gestión estratégica.

Autor (año)	Modelo	Semejanza	Diferencia
Yáñez (1989)	Modelo de decisiones estratégicas	Los tres autores coinciden en la formulación estratégica: misión, visión, diagnóstico estratégico, objetivos y estrategias. Menguzzato y Davis concuerdan en la segunda fase: la implementación estratégica.	Yáñez no contempla la implementación y evaluación estratégica.
Menguzzato (1991)	Modelo estratégico		Davis se diferencia de Menguzzato al proponer una tercera fase: la evaluación estratégica.
Davis (1990)	Modelo de gerencia estratégica		
Zaratiegui (1999)	Modelo de gestión por procesos	Zaratiegui analiza la gestión estratégica fortalecida a través de los modelos de gestión por procesos.	Zaratiegui incorpora en su análisis la mejora y la reingeniería de procesos en las organizaciones.
Campos Freire (2010)	Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas	Campos Freire considera que el nuevo enfoque de la gestión analiza la organización como un conjunto de procesos y no de funciones o de rutinas productivas. Este autor ofrece importancia a los procesos, para una buena gestión empresarial, en lo que coincide con Zaratiegui.	Campos Freire considera que el procesamiento de la información de las áreas de la organización contribuye con la reconstrucción de la red y del mapa de procesos, para saber dónde hay que actuar si se quiere mejorar la calidad, la competitividad, la productividad o la efectividad de estos.
Piñeros Villegas <i>et al.</i> (2015)	Estudio de los modelos para la gestión de los	Los autores analizan la gestión de los negocios hoteleros, a partir de un	Este modelo difiere del resto en que se debe enfatizar en el cliente interno y externo, así como en la



	negocios en el sector hotelero	proceso de dirección estratégico dinámico y orientado a las PYMES (pequeñas y medianas empresas).	mejora de los servicios, en las áreas de la organización.
--	--------------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia, a partir de la literatura consultada.

Al estudiar los modelos de gestión estratégica, se comprobó que Yáñez (tomado de Goodstein *et al.*, 2000) aplicó un diagnóstico, en el cual definió la misión, los grupos de implicados, los factores clave, el análisis externo-interno y las unidades estratégicas que se deben analizar antes de plantear la visión de cada organización. Esto presupone la ejecución de acciones estratégicas en las áreas funcionales de la empresa, para la toma de decisiones proactivas.

En cambio, Menguzzato propuso que, una vez establecidos la misión, los intereses de los actores y el diagnóstico estratégico, se debe definir los objetivos generales y las estrategias, no sin antes realizar un análisis de viabilidad que conlleve a la creación de los planes de acción, que se deben implementar para lograr los objetivos.

Por su parte, Davis (1990) propuso un esquema más simple al construir tres fases. La primera consiste en la formulación estratégica, que abarca la declaración de la misión, el diagnóstico interno-externo y la definición de los objetivos estratégicos, con sus estrategias. La segunda se relaciona con la implementación y enfatiza en la fijación de políticas, objetivos anuales y requerimientos de recursos; mientras que la tercera comprende la medición y evaluación de los resultados, sin descuidar la importancia de la retroalimentación, para fortalecer las acciones tomadas.

Asimismo, el modelo de dirección estratégico creado por Alarcón Quinapanta y Pérez Barral (2015) presupone la integración de la toma de decisiones y de la responsabilidad social empresarial, para que la empresa no se dirija solo hacia el interior, sino también hacia el entorno externo.

Igualmente, Ramírez Escalona *et al.* (2011) señalaron que la dirección estratégica no se puede aislar de los procesos contables, ya que esta disciplina ofrece información proactiva para la toma de decisiones en las áreas de la organización.

### **Percepción del servicio turístico en la ciudad de Ambato**

En cuanto a la apreciación de los turistas (considerando las 250 encuestas aplicadas), se comprobó que los servicios se deben mejorar y que es necesario ofrecer nuevos productos, para garantizar el disfrute y una estancia duradera en la ciudad, ya que el alojamiento en el

cantón no es suficiente y el personal de turismo no domina el inglés ni otros idiomas como el francés, el alemán y el mandarín. Los visitantes también manifestaron que el sistema de información y publicidad de los principales referentes turísticos de Ambato es inadecuado, y que se percibe la inseguridad de la ciudad y de los lugares cercanos, ya que los hoteles no incluyen programas de visita y/o paseos dentro o fuera de la ciudad. Esto desmotiva al turista y lo incita a buscar alojamientos en otras regiones importantes del país.

Con respecto al manejo empresarial del sector, se observó que en los hoteles no se ha desarrollado ningún modelo de gestión estratégica para mejorar el servicio (Torres Almeida, 2014), aunque en algunos se utilizan varias herramientas de gestión, las cuales no reciben el debido seguimiento, por lo que resultan insuficientes.

Por otra parte, la mayoría de los responsables de la administración posee una limitada participación en la toma de decisiones e, incluso, no cuenta con la capacitación suficiente, si se considera que no dominan la formación relacionada con el ámbito hotelero y el sector turístico (carácter –generalmente– empírico en la dirección hotelera). Sin embargo, son conscientes de que un modelo de gestión estratégica contribuiría con el cambio de mentalidad de sus ejecutores, ya que se trata de empresas familiares, y constituiría una ayuda que podría generar ingresos mayores, mejorar la calidad y lograr la eficiencia de los procesos hoteleros, lo cual garantiza la satisfacción de los clientes (internos y externos).

### **Propuesta del modelo de gestión estratégica para el sector hotelero**

A pesar de los problemas identificados, se propuso un modelo de gestión para el sector hotelero de la ciudad de Ambato, que contribuyera con la mejora de los procesos, la calidad y la efectividad de los servicios, para aumentar la satisfacción de los turistas, la rentabilidad y la presencia de clientes durante todo el año (figura 1). Dicho modelo cuenta con un proceso de retroalimentación, que permite tomar decisiones proactivas en cada uno de los procesos inherentes a la dirección y en áreas comprendidas.

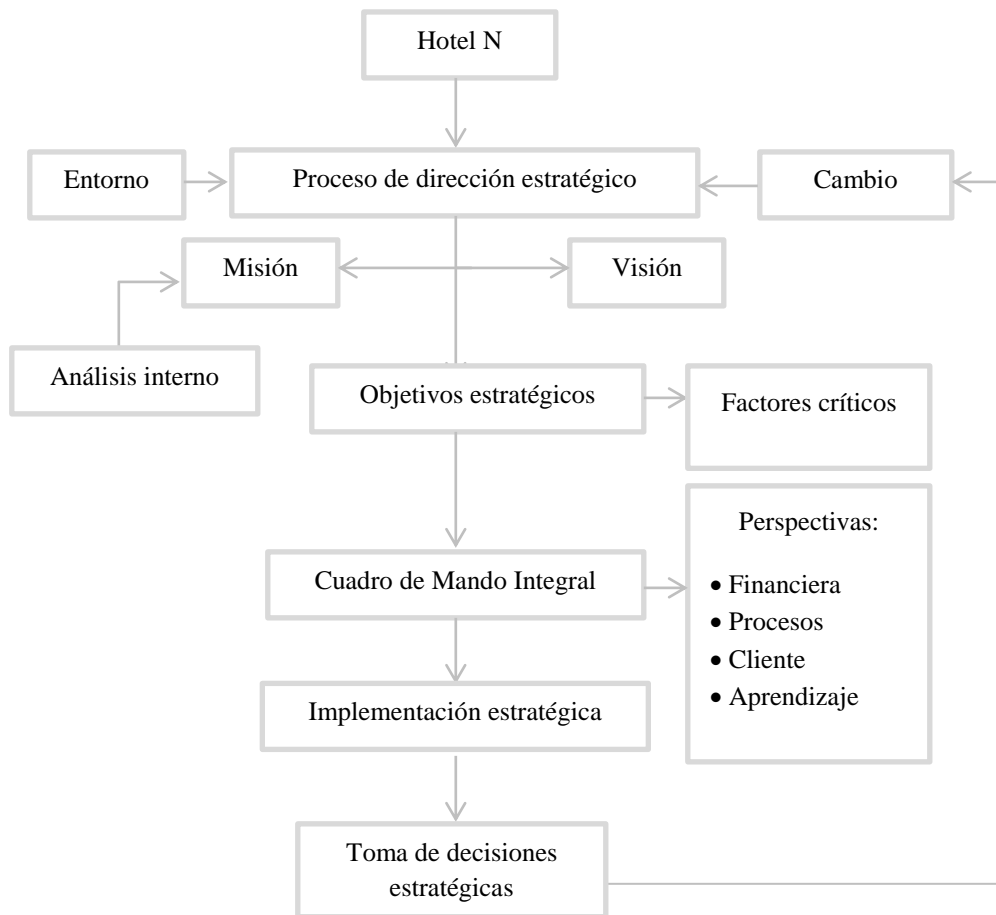


Figura 1. Modelo de gestión estratégica para el sector hotelero de la ciudad de Ambato.

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

Este modelo de gestión estratégica cuenta con el respaldo de premisas, principios, objetivos y condiciones básicas para su implementación y ejecución. Entre las premisas se destacan: el compromiso de los miembros de la organización y la definición de una cultura organizacional que facilite el trabajo en equipo. Igualmente, los principios se basan en un modelo de gestión de carácter integral, que garantice la coherencia entre lo estratégico, lo táctico y lo operativo. Además, se sugiere la existencia de un personal con formación en el ámbito turístico y hotelero, lo que facilitaría su participación proactiva en el proceso estratégico. Asimismo, el objetivo es contribuir con la mejora de la calidad y la eficiencia de los servicios del sector, y con las condiciones en las que se sustenta el empleo de la herramienta de gestión, para realizar el monitoreo y el control del modelo, de acuerdo con las necesidades propias de cada hotel.

El modelo propuesto consta de los elementos siguientes:

1. Misión: brindar una estancia agradable al turista, con servicios de calidad, que incluyan información actualizada y precios razonables.
2. Valores: honestidad, respeto, valor, servicios de calidad, compromiso.
3. Áreas de resultado clave: mejoramiento de los servicios de alojamiento, restauración, recreación e información, como nuevos productos.
4. Factores clave de éxito: soporte de las áreas de resultado clave y que, según lo señalado por Moliner (2005), sean factores que faciliten una gestión eficiente. Estos factores son: los equipos de trabajo especializado, la prestación de diferentes tipos de servicios hoteleros y turísticos, y la promoción de los atractivos turísticos de la ciudad y del cantón.
5. Diagnóstico estratégico que define tanto las fortalezas y debilidades del sector (análisis interno) como las oportunidades y amenazas (análisis externo), en los que se definen los aspectos siguientes:
  - Fortalezas: infraestructura moderna, ubicación geográfica y atención al cliente.
  - Debilidades: inexistencia de modelos de gestión estratégico; presencia de un manejo administrativo empírico, así como de inadecuados sitios de recreación e información turística, y de un personal sin formación en estos campos.
  - Oportunidades: apoyo gubernamental y seccional para el fomento del turismo, existencia de un mercado potencial y de la promoción de instituciones públicas, privadas y académicas.
  - Amenazas: la competencia de otras ciudades del país, la inseguridad.
6. Visión: ser uno de los agentes turísticos más representativos de la ciudad, con servicios y atención de calidad, y con una propuesta de valor que consiste en una mayor interrelación con el cliente.
7. Objetivos estratégicos que se destacan: formar equipos de trabajo con personal capacitado en el ámbito hotelero y turístico; mejorar las instalaciones, en cuanto a los servicios adicionales que se pueden brindar al turista; disponer de sistemas de

información que faciliten una mayor interrelación cliente-hotel; mejorar los servicios existentes; así como mantener un adecuado sistema de gestión ambiental.

8. Las estrategias y actividades planteadas en el modelo pretenden alinearse con las estrategias gubernamentales, las cuales son: el desarrollo de productos turísticos, el marketing y la promoción turística, la formación y la capacitación turística, y la planificación-coordinación turística.
9. Monitoreo y control estratégico: se sugiere la herramienta de control propuesta por Kaplan y Norton (2001), la que se desarrolla desde la perspectiva financiera, los clientes, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento, para lo cual se establecen indicadores y metas de cumplimiento.

### **Conclusiones**

- El estado del arte permitió visualizar los trabajos previos que se han realizado en el ámbito del turismo, y que contribuyen con la ejecución de un modelo de gestión estratégica para el sector hotelero de la ciudad de Ambato, desde el punto de vista práctico y metodológico.
- El éxito, o el fracaso, de las empresas hoteleras depende de la efectividad del modelo de gestión en la práctica.
- El análisis de campo permitió determinar los factores que influyeron positiva o negativamente en el quehacer diario de las empresas hoteleras, así como su desconexión con otros agentes turísticos (las autoridades municipales, por ejemplo).
- Los resultados permitieron visualizar los hoteles y las áreas de alojamiento, de recreación y de alimentos y bebidas, que requieren una mejora continua, para brindar un servicio de calidad a los clientes nacionales e internacionales.
- El modelo de gestión estratégica propuesto contribuye con el mejoramiento de la atención al cliente, mediante el establecimiento de las estrategias, los factores clave de éxito y la forma de monitorear el sistema de gestión, con el empleo del Cuadro de Mando Integral.

### **Referencias bibliográficas**

Acerenza, M. Administración del Turismo. México: Editorial Trillas S.A., 1986. 43 p.

- Alarcón Quinapanta, M. *et al.* Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones. VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Universidad de Valencia, 2012, España (2012: España). 5 p.
- Alarcón Quinapanta, M. Del R. y Pérez Barral, O. Diseño de un modelo de gestión para la aplicación de la responsabilidad social en empresas de Ecuador. I Congreso Internacional de Gestión Empresarial. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, 2015 (2015: Ecuador). 10p.
- Bennis, W. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973. 2 p.
- Campos Freire, F. Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Revista estudio sobre mensajes periodísticos*. 16 (1): 13-30, 2010.
- Carbajal Ramos, D. F. El planteamiento estratégico como instrumento de desarrollo del sector del turismo en el Perú. Tesis (en opción al grado científico de Máster) Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2005 [3/5/2010]. Disponible en <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2708>. 225 p.
- Consejo de participación ciudadana y control social. Herramientas para promover la participación ciudadana. Quito: Consejo de participación ciudadana y control social, 2012. 5 p.
- David, F. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Editorial Legis, 1990, 40 p.
- García Morales, H. Planificación estratégica. Universidad Tecnológica Equinoccial. Repositorio, 2010 [3/5/2010] Disponible en: [http://ute.edu.ec/bitstream/123456789/9022/1/43317\\_1pdf](http://ute.edu.ec/bitstream/123456789/9022/1/43317_1pdf).
- García Manging, J. y Estrada, L. Proyecto de inversión para la creación de un hotel en la ciudad de Guayaquil. Escuela Politécnica del Litoral, 2009. 8 p.
- Goodstein, L. *et al.* Planificación estratégica aplicada. Bogotá-Colombia, 2000. 83 p.
- Imani, M. Kaizen. La chive de la ventaja competitiva japonesa. México: Grupo Patria Cultural, 2001, 40 p.
- Ishikawa, K. Qué es el control total de calidad. México: Norma, 1990. 147 p.
- Kaplan, R. y Norton, D. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona-España, 2001, 31 p.

Menguzzato, M. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del *management*. España: Editorial Ariel, 1991. 366 p.

Organización Mundial de Turismo –OMT– (2014). Organización Mundial de Turismo. [17/12/14]. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/press-realese/2014-05-14/el-turismo-internacional-genera-14-billones-en-ingresos-derivados-de-export>

Piñeros Villegas, C. *et al.* Estudio de los modelos de gestión de negocios en el sector hotelero. IX Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y Administración de Empresas. Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015 (2015: Florianópolis). 6p.

Pereira Moliner, J. Análisis competitivo mediante grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño: aplicación al sector hotelero. España: Universidad de Alicante, 2005. 130 p.

Ramírez Escalona, T. *et al.* Procedimiento para diseñar el sistema informativo de la contabilidad de dirección estratégica. VII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y Administración de Empresas. Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima, 2011 (2011: Lima). 12 p.

Torres Almeida, M. A. Diseño de un modelo de gestión estratégica para el sector hotelero de la ciudad de Ambato. Tesis (en opción al grado de Máster en Administración de Empresas). Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, 2014. 86 h.

Zaratiegui, J.R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*. 6 (330): 81-83, 1999.

Recibido el 4 de diciembre de 2015

Aceptado el 7 de enero de 2016