



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Entorno pandémico covid-19 y rentabilidad económica de hoteles en la parroquia
Tarqui, adjunto al Centro Comercial Mall del Sol, ciudad de Guayaquil, periodo 2020-
2021**

AUTORES:

Borbor Morales Viviana Del Cisne

Quelal García Miguel Kevin

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

TUTOR:

ECON. Estévez Palma, Juan Miguel, MGS

GUAYAQUIL, ECUADOR

25 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Borbor Morales Viviana del Cisne** y **Quelal García Miguel Kevin**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciados en Administración de Empresas**.

TUTOR

f. _____

Econ. Juan Miguel Esteves Palma, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Pico Versoza Lucia Magdalena, Mgs.

Guayaquil, al día 25 del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Borbor Morales, Viviana del Cisne y Quelal García, Miguel Kevin**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **Entorno Pandémico Covid-19 y Rentabilidad Económica de Hoteles en la Parroquia Tarqui, Adjunto al Centro Comercial Mall del Sol, Ciudad de Guayaquil, Periodo 2020-2021**, previo a la obtención del título de **Licenciados en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, al día 25 del mes de febrero del año 2022

LOS AUTORES:

f.

Borbor Morales, Viviana del Cisne

f.

Quelal García, Miguel Kevin



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Borbor Morales, Viviana del Cisne y Quelal García, Miguel Kevin**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Entorno Pandémico Covid-19 y Rentabilidad Económica de Hoteles en la Parroquia Tarqui, Adjunto al Centro Comercial Mall del Sol, Ciudad de Guayaquil, Periodo 2020-2021**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022

LOS AUTORES:

f.

Borbor Morales, Viviana del Cisne

f.

Quelal García, Miguel Kevin

REPORTE URKUND

URKUND

Juan Miguel Esteves Palma (juan.miguel.esteves.palma)

Documento: [Viviana_Borbor-Miguel_Quelal_tesis100%b.docx](#) (D127864453)

Presentado: 2022-02-14 11:15 (-05:00)

Presentado por: vivianaborbor15@hotmail.com

Recibido: juan.esteves.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 69 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	DOCUMENTO COMPLETO.doc
	Tesis Garcia-Mancero.docx
	Tesis Garcia-Mancero.docx
	Alfonzo_Diana_FINAL.docx
	OROZCO_ALEX_TESIS_UCSG.docx
	TESIS-Sistema_ABC_para_Hoteles_Solorzano_Demere.docx
	TtfinalGOMEZDAYANARA-ONCEJENNIFER.docx

0 Advertencias. Reiniciar. Compartir



Econ. Juan Miguel Esteves Palma, Mgs.

Tutor

CI # 0901749416



Viviana del Cisne Borbor Morales

Estudiante

CI # 0953565678



Miguel Kevin Quelal García

Estudiante

CI # 0930231626

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por acompañarme en toda mi etapa universitaria y ser mis fieles compañeros para ser una mejor estudiante cada día al servicio de los demás.

A mi familia y amigos de la iglesia que, a lo largo de este tiempo, me han brindado toda su ayuda y apoyo emocional para poder trazar mi camino profesional.

A mi compañero Miguel Quelal, por su tiempo y esfuerzo en esta etapa universitaria.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi tutor el Econ. Juan Miguel Esteves Palma por su permanente ayuda y preocupación en elaborar un trabajo académico de alto nivel.

Borbor Morales, Viviana del Cisne

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios y a la Virgen por darme la sabiduría y fortaleza para estudiar la carrera y cumplir con mis obligaciones.

A mi familia, mis papás, mi abuela, mi tía Paquita, mi tía Irma, mis tíos y a mis primos por siempre apoyarme en este camino.

A mi abuelo, Elías Morales, que en paz descanse por siempre querer que estudie y que sea una buena profesional, esto es por ti. Gracias a él por enseñarme a ser una persona responsable y amable con los demás.

A todos mis amigos, por siempre apoyarme con sus oraciones.

Borbor Morales, Viviana del Cisne

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme permitido la oportunidad de llegar a esta etapa tan importante de mi vida y además también por darme la voluntad y fuerza para poder seguir adelante con mis estudios.

A mi familia por siempre haberme brindado su incondicional apoyo desde el principio de mis estudios a lo largo de la carrera, hasta el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mi compañera Viviana Borbor por su tiempo, dedicación y esfuerzo invertidos en este proyecto.

A los profesores de la carrera ya que mediante su enseñanza aportaron conocimiento que sin duda servirá para mi desarrollo profesional.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi tutor el Econ. Juan Miguel Esteves Palma por su permanente ayuda y preocupación en elaborar un trabajo académico de alto nivel.

Quelal García, Miguel Kevin

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, Miguel Enrique Quelal Reyes y Estela Narcisa García Lozano por haber sido mi principal soporte a lo largo de mi carrera universitaria.

A mi hermana Nelly Priscila Quelal García que a pesar de la distancia siempre me ha demostrado su cariño, comprensión y confianza; lo que me ha permitido poder seguir adelante.

A mi sobrino Darío Miguel Morales Quelal ya que es uno de los motivos por el cual me esfuerzo en cumplir mis metas.

Quelal García, Miguel Kevin



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
MGS. MARIUXI GUZMAN
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____
PH.D. KARINA GOVEA
COORDINADORA DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____
ING. FERNANDO CALLE
OPONENTE

Guayaquil, 12 de febrero de 2022

Economista

Danny Arévalo Vecillas

COORDINADOR UTE - UIC B-2021

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis consideraciones:

ECO. JUAN MIGUEL ESTEVES PALMA, MGS, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado de la Srta. **VIVIANA DEL CISNE BORBOR**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por la estudiante, titulado **“ENTORNO PANDÉMICO COVID 19 Y RENTABILIDAD ECONÓMICA DE HOTELES EN LA PARROQUIA TARQUI, ADJUNTO AL CENTRO COMERCIAL MALL DEL SOL, CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2020-2021”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0%** de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2021 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“ENTORNO PANDÉMICO COVID 19 Y RENTABILIDAD ECONÓMICA DE HOTELES EN LA PARROQUIA TARQUI, ADJUNTO AL CENTRO COMERCIAL MALL DEL SOL, CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2020-2021”** somos el Tutor **ECO. JUAN MIGUEL ESTEVES PALMA, MGS**, de la Srta. **VIVIANA DEL CISNE BORBOR MORALES**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10: Diez sobre diez.**

Atentamente,



ECO. JUAN MIGUEL ESTEVES PALMA, MGS,

PROFESOR TUTOR



VIVIANA DEL CISNE BORBOR MORALES

AUTORA

Guayaquil, 12 de febrero de 2022

Economista

Danny Arévalo Avecillas

COORDINADOR UTE - UIC B-2021

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis consideraciones:

ECO. JUAN MIGUEL ESTEVES PALMA, MGS, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del Sr. **MIGUEL KEVIN QUELAL GARCÍA**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“ENTORNO PANDEMICÓ COVID 19 Y RENTABILIDAD ECONÓMICA DE HOTELES EN LA PARROQUIA TARQUI, ADJUNTO AL CENTRO COMERCIAL MALL DEL SOL, CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2020-2021”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0%** de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2021 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“ENTORNO PANDEMICÓ COVID 19 Y RENTABILIDAD ECONÓMICA DE HOTELES EN LA PARROQUIA TARQUI, ADJUNTO AL CENTRO COMERCIAL MALL DEL SOL, CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2020-2021”** somos el Tutor **ECO. JUAN MIGUEL ESTEVES PALMA, MGS**, del Sr. **MIGUEL KEVIN QUELAL GARCÍA**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10: Diez sobre diez.**

Atentamente,



ECO. JUAN MIGUEL ESTEVES PALMA, MGS,

PROFESOR TUTOR



MIGUEL KEVIN QUELAL GARCÍA

AUTOR

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	XX
Abstract.....	XXI
Introducción	2
Formulación del problema y preguntas de investigación	4
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación	9
Delimitaciones	10
Limitaciones.....	11
Capítulo I: Marco Teórico	12
Antecedentes	12
Teoría de los Recursos y Capacidades	21
Teorías X y Y	22
Teoría de la Autoridad	24
Teoría de la Creación de Conocimiento.....	26
Teoría de Contingencia	30

Teoría de las Dimensiones de Flexibilidad	33
Teoría de Dependencia de Recursos	41
Teoría Ecológica Evolucionista	44
Teorías de Rentabilidad	45
Análisis de la Rentabilidad Económica	47
Enfoques de la rentabilidad.....	48
Teorías Económicas Clásicas.....	50
Teoría del Portafolio	51
Hipótesis de los Mercados Eficientes	54
Teorías de Estructura de Capital	55
Teoría de Crecimiento Sostenible (Jean-Pierre Sallenave).....	57
Despliegue de Variables	60
Hipótesis	62
Capítulo II: Metodología.....	63
Enfoque Metodológico.....	63
Diseño de la Investigación	64
Alcance de la Investigación	64
Población.....	64
Proceso de Recolección de Datos	65

Técnicas Estadísticas Usadas	65
Herramientas	65
Capítulo III: Resultados	66
Resultados de la Encuesta	67
Análisis de la rentabilidad económica	90
Rutas, pautas o acciones estratégicas para un entorno pandémico	96
Ruta 1: Alianzas Estratégicas	97
Ruta 2: Reducción de Costos	97
Ruta 3: Innovación de Servicios	98
Ruta 4: Plan de Contingencia	98
Ruta 5: Desarrollo de capacidades para la flexibilidad mental y empresarial.	98
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	100
Referencias.....	103
Anexos	112
Anexo 1. Breve de descripción de hoteles objetos de estudio	112
Anexo 2. Encuestas	116
Anexo 3. Rentabilidad Económica Hoteles Aledaños al C.C. Mall del Sol	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Ingreso por servicios de habitaciones y alimentos y bebidas, ocupaciones y capacidad utilizada.</i>	5
Tabla 2 <i>Características y fundamentos de la teoría X y Y.</i>	23
Tabla 3 <i>Esquema de la toma de decisiones según la teoría de Autoridad</i>	25
Tabla 4 <i>Tabulación pregunta 1. Encuesta.</i>	67
Tabla 5 <i>Tabulación pregunta 2. Encuesta.</i>	68
Tabla 6 <i>Tabulación pregunta 3. Encuesta.</i>	69
Tabla 7 <i>Tabulación pregunta 4. Encuesta.</i>	70
Tabla 8 <i>Tabulación pregunta 5. Encuesta.</i>	71
Tabla 9 <i>Tabulación pregunta 6. Encuesta.</i>	72
Tabla 10 <i>Tabulación pregunta 7. Encuesta.</i>	73
Tabla 11 <i>Tabulación pregunta 8. Encuesta.</i>	74
Tabla 12 <i>Tabulación pregunta 9. Encuesta.</i>	75
Tabla 13 <i>Tabulación pregunta 10. Encuesta.</i>	76
Tabla 14 <i>Tabulación pregunta 11. Encuesta.</i>	77
Tabla 15 <i>Tabulación pregunta 12. Encuesta.</i>	78
Tabla 16 <i>Tabulación pregunta 13. Encuesta.</i>	79
Tabla 17 <i>Tabulación pregunta 14. Encuesta.</i>	80

Tabla 18 <i>Tabulación pregunta 15. Encuesta.</i>	80
Tabla 19 <i>Tabulación pregunta 16. Encuesta.</i>	81
Tabla 20 <i>Tabulación pregunta 17. Encuesta.</i>	82
Tabla 21 <i>Tabulación pregunta 18. Encuesta.</i>	84
Tabla 22 <i>Tabulación pregunta 19. Encuesta.</i>	85
Tabla 23 <i>Tabulación pregunta 20. Encuesta.</i>	86
Tabla 24 <i>Tabulación pregunta 21. Encuesta.</i>	87
Tabla 25 <i>Tabulación pregunta 22. Encuesta.</i>	88
Tabla 26 <i>Tabulación pregunta 23. Encuesta.</i>	89
Tabla 27 <i>Indicadores Financieros Actividades de Alojamiento</i>	91
Tabla 28 <i>Componentes de rentabilidad económica abr-2020 a sep-2020</i>	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Ingreso por servicios habitaciones y alimentos hoteles aledaños a c.c. mall del sol</i>	6
Figura 2 <i>Ocupación y capacidad en unidades de habitación</i>	6
Figura 3 <i>Espiral del conocimiento organizacional</i>	26
Figura 4 <i>Dimensiones de flexibilidad</i>	35
Figura 5 <i>Matriz de consistencia</i>	61
Figura 6 <i>Representación porcentual pregunta 1. Encuesta</i>	67
Figura 7 <i>Representación porcentual pregunta 2. Encuesta</i>	68
Figura 8 <i>Representación porcentual pregunta 3. Encuesta</i>	69
Figura 9 <i>Representación porcentual pregunta 4. Encuesta</i>	70
Figura 10 <i>Representación porcentual pregunta 5. Encuesta</i>	71
Figura 11 <i>Representación porcentual pregunta 6. Encuesta</i>	72
Figura 12 <i>Representación porcentual pregunta 7. Encuesta</i>	73
Figura 13 <i>Representación porcentual pregunta 8. Encuesta</i>	74
Figura 14 <i>Representación porcentual pregunta 9. Encuesta</i>	75
Figura 15 <i>Representación porcentual pregunta 10. Encuesta</i>	76
Figura 16 <i>Representación porcentual pregunta 11. Encuesta</i>	77
Figura 17 <i>Representación porcentual pregunta 12. Encuesta</i>	78

Figura 18 <i>Representación porcentual pregunta 13. Encuesta.</i>	79
Figura 19 <i>Representación porcentual pregunta 14. Encuesta.</i>	80
Figura 20 <i>Representación porcentual pregunta 15. Encuesta.</i>	81
Figura 21 <i>Representación porcentual pregunta 16. Encuesta.</i>	82
Figura 22 <i>Representación porcentual pregunta 17. Encuesta.</i>	83
Figura 23 <i>Representación porcentual pregunta 18. Encuesta.</i>	84
Figura 24 <i>Representación porcentual pregunta 19. Encuesta.</i>	85
Figura 25 <i>Representación porcentual pregunta 20. Encuesta.</i>	86
Figura 26 <i>Representación porcentual pregunta 21. Encuesta.</i>	87
Figura 27 <i>Representación porcentual pregunta 22. Encuesta.</i>	88
Figura 28 <i>Representación porcentual pregunta 23. Encuesta.</i>	89
Figura 29 <i>Rentabilidad económica dic-2019 a mar-2020</i>	92
Figura 30 <i>Rentabilidad económica abr-2020 a sep-2020.</i>	92
Figura 31 <i>Ventas diciembre 2019-julio-2021</i>	95
Figura 32 <i>Rentabilidad económica oct-2020-jul-2021</i>	96

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación determinó la situación que enfrentan los hoteles grandes de Guayaquil debido a la emergencia sanitaria causada por la pandemia Covid-19. Por lo mencionado, se realizó un estudio del entorno pandémico y su incidencia en la rentabilidad económica de los hoteles aledaños al C.C. Mall del Sol. Las teorías aplicadas se hicieron desde un punto de vista administrativo, y se tomó como punto de partida entre las tantas escuelas de administración, aquellas que permitan desarrollar el presente tema. Entre ellas están: la teoría de Flexibilidad, Recursos y Capacidades, Teoría de la Contingencia, Teoría dependencia de Recursos y la Teoría Ecológica evolucionista. Y por otra parte las teorías relevantes para la rentabilidad como: Teorías de la Estructura de Capital, Teorías clásicas de rentabilidad y la más adecuada para este trabajo, Teoría de Crecimiento Sostenible. La investigación se centra en el estudio de las acciones y estrategias adoptadas por los hoteles del área mencionada, en la pandemia y post-pandemia. Para ello se utilizó, el diseño de la investigación no experimental, de definición transaccional o transversal de carácter descriptivo. Las herramientas para obtener los datos fueron la ejecución de una encuesta a 50 personas que conforman la gerencia y mandos medios de los hoteles del área citada y una recopilación de información financiera de fuentes oficiales. El resultado del estudio evidenció la adaptación que lograron los hoteles en este entorno de pandemia y su permanencia en el sector hotelero a pesar de los inconvenientes y cambios en su rentabilidad.

Palabras claves: Sector Hotelero, Covid-19 y Rentabilidad económica

ABSTRACT

The following research work determined the situation faced by large hotels in Guayaquil due to the health emergency caused by the Covid-19 pandemic. Due to the aforementioned, a study of the pandemic environment and its impact on the economic profitability of the hotels surrounding the C.C. Mall del Sol. The theories applied were made from an administrative point of view, and those that allow the development of this topic were taken as a starting point among the many schools of administration. Among them are: the theory of Flexibility, Resources and Capabilities, Contingency Theory, Resource Dependence Theory and the Evolutionary Ecological Theory. And on the other hand, the relevant theories for profitability such as: Capital Structure Theories, Classic Profitability Theories and the most appropriate for this work, Sustainable Growth Theory. The research focuses on the study of the actions and strategies adopted by the hotels in the aforementioned area, in the pandemic and post-pandemic. For this purpose, the non-experimental research design was used, with a transactional or cross-sectional definition of a descriptive nature. The tools to obtain the data were the execution of a survey of 50 people who make up the management and middle managers of the hotels in the aforementioned area and a compilation of financial information from official sources. The result of the study evidenced the adaptation that hotels achieved in this pandemic environment and their permanence in the hotel sector despite the inconveniences and changes in their profitability.

Keywords: Hotel Sector, Covid-19 and Economic Profitability.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en la problemática de la afectación del ambiente pandémico Covid-19 en la rentabilidad económica de los hoteles ubicados en la parroquia Tarqui, sector adjunto al centro comercial Mall del Sol de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2020-2021. Es por esto que en él se detalla dicha situación a partir del hecho científico, el cual indica que los hoteles del sector antes mencionados, alcanzaron niveles negativos de rentabilidad económica y, aun así, lograron una adaptación y permanencia estratégica.

Las causas o parte del hecho científico que se desea profundizar es el comportamiento de la rentabilidad económica durante el periodo 2020-2021 como variable dependiente y por el otro lado, el ambiente pandémico como variable o escenario independiente. A todo este problema se plantean las preguntas de investigación:

(a) ¿En qué consiste en ambiente pandémico Covid-19? (b) ¿En qué porcentajes disminuyó la Rentabilidad Económica? (c) ¿Qué acciones estratégicas se aplicaron para mantener activo en el negocio? (e) ¿Qué propuesta de acciones se puede presentar para un escenario pandémico en un futuro cercano?

A partir de dichas preguntas se plantearon los objetivos de la investigación. Dentro de estos se propuso como objetivo general el describir cómo las acciones y estrategias en el entorno pandémico Covid-19 incidieron en la rentabilidad económica de los hoteles en la Parroquia Tarqui, adjunto al centro comercial Mall del Sol, ciudad de Guayaquil durante el periodo 2020-2021; con el propósito de establecer estrategias operativas ante eventos futuros similares.

Posteriormente se propusieron los objetivos específicos que permitieran cumplir con el objetivo principal. En este caso dichos objetivos son: (a) en primer lugar analizar el ambiente

organizacional con propósito de conocer la reacción gerencial de manera general y luego específica de los hoteles del área citada, (b) Describir el comportamiento de la rentabilidad con el fin de identificar los componentes de la rentabilidad económica que mayor influencia tuvieron durante el ambiente pandémico y (c) establecer rutas estratégicas de acciones tendientes a neutralizar el efecto pandémico en el futuro.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma: en la primera sección se encuentra la introducción, los objetivos generales y específicos, justificación y limitaciones y delimitaciones.

En el capítulo uno se muestra el marco teórico en donde se revisó investigaciones realizadas por diferentes autores abordando el tema de la situación de la pandemia Covid-19 en el sector hotelero. Esta información sirvió para poder tener una base sobre la cual partir. Seguido de esto, se continuó con las teorías referentes a las dos variables comprendidas por el trabajo; la primera, el entorno pandémico y la segunda, la rentabilidad económica.

Para la primera se tomó en cuenta teorías administrativas referentes al entorno y organizaciones y para la segunda se presentan teorías relevantes de la rentabilidad económica. Gracias a estas se tuvo los suficientes recursos para desarrollar la operacionalización de variables junto a sus dimensiones e instrumentos de medición.

En el capítulo dos, se presenta la metodología de la investigación, estableciendo un diseño de la investigación no experimental, de definición transaccional o transversal de carácter descriptivo. Además, se plantea la siguiente hipótesis: “El entorno pandémico incidió en la rentabilidad económica de los hoteles objeto de estudio”.

El capítulo tres, correspondiente a resultados, resuelve los tres objetivos mencionados. Esto mediante la tabulación de las respuestas de la encuesta realizadas y mediante el análisis

del comportamiento de la rentabilidad económica en el período. Además, concluye con el trazado de las rutas estratégicas.

Finalmente se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada. La principal conclusión se muestra en el hecho de que efectivamente los hoteles lograron sostenerse en este ambiente pandémico, sin embargo, mantuvieron en ciertos puntos su flexibilidad empresarial. En consecuencia, a pesar de que la pandemia afecte su rentabilidad económica, estos se lograron mantener en el tiempo.

Formulación del problema y preguntas de investigación

La existencia imprevista de una pandemia que impactó a todo el planeta, afectó generalmente a los todos sectores económicos del país, sin embargo, particularmente el campo turístico, y más específicamente el hotelero, es uno de los más golpeados ya que estos mermaron a extremos negativos el rendimiento.

El sector registra a nivel nacional pérdidas millonarias debido a la paralización de sus actividades por restricciones y confinamientos obligatorios, provocando una reducción masiva de turistas por lo cual la industria hotelera no genera la suficiente utilidad para mantenerse estables ante la incertidumbre.

Se observa que los hoteles ubicados en la Parroquia Tarqui, aledaños al centro comercial Mall del Sol de la ciudad de Guayaquil tuvieron enormes bajas de sus ingresos por venta en hospedaje y por servicio de alimentos y bebidas; sin embargo, a pesar de esto lograron mantenerse estratégicamente durante la pandemia Covid-19 (periodo 2020-2021). Ver tabla No.1, figura No. 1 y figura 2.

Tabla 1

Ingreso por servicios de habitaciones y alimentos y bebidas, ocupaciones y capacidad utilizada.

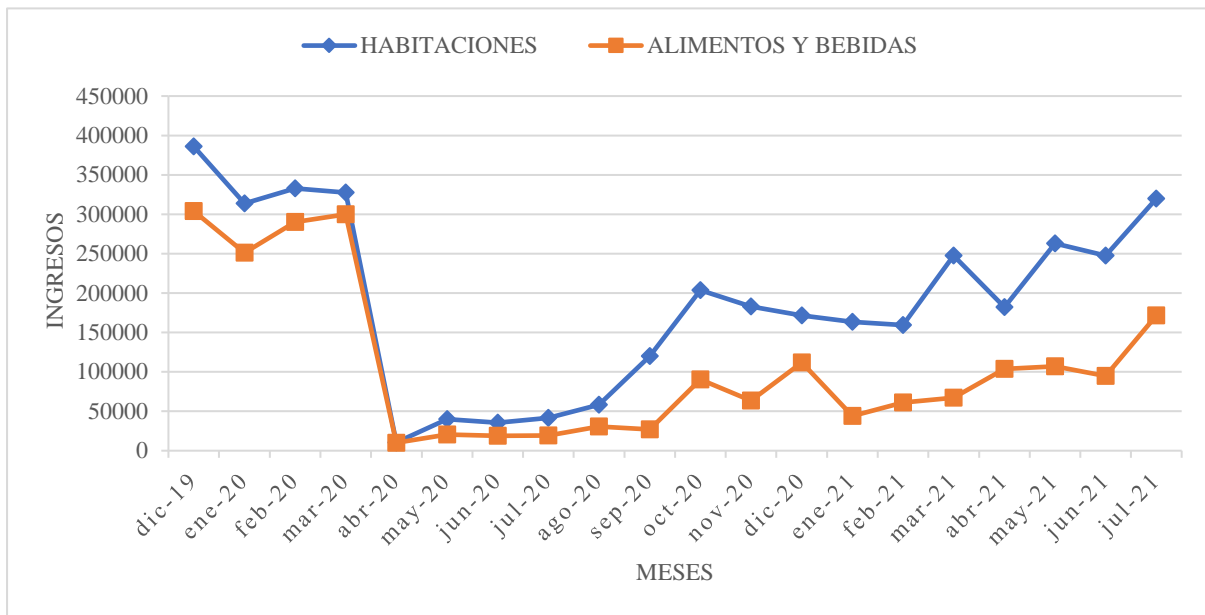
Meses	Habitaciones	Alimentos y bebidas	Ocupaciones	Capacidad	% Capacidad utilizada
dic-19	385993	304000	3.185	4.371	72,87%
ene-20	313600	251000	2.690	4.371	61,54%
feb-20	333000	290000	2.830	4.089	69,21%
mar-20	327400	300000	2.860	4.371	65,43%
abr-20	10500	10100	140	4.230	3,31%
may-20	40000	20500	570	4.371	13,04%
jun-20	35492	18800	592	4.230	14,00%
jul-20	41400	19300	540	4.371	12,35%
ago-20	58350	30500	780	4.371	17,84%
sep-20	119908	27175	1.559	4.230	36,86%
oct-20	203551	90272	2.417	4.230	57,14%
nov-20	183000	63436	2.301	4.230	54,40%
dic-20	171440	112065	2.103	4.230	49,72%
ene-21	163369	43995	1.464	4.277	34,23%
feb-21	159453	61119	1.288	4.277	30,11%
mar-21	247410	67144	2.029	4.277	47,44%
abr-21	182198	103548	2.081	4.277	48,66%
may-21	262984	107091	2.277	4.277	53,24%
jun-21	247492	94974	2.326	4.277	54,38%
jul-21	319963	171721	2.751	4.277	64,32%

Nota. Estadística de los hoteles aledaños al C.C Mall del Sol. Elaboración por autores.

*Habitaciones, alimentos y bebidas están expresados en dólares. Las ocupaciones y capacidad en unidades de habitación.

Figura 1

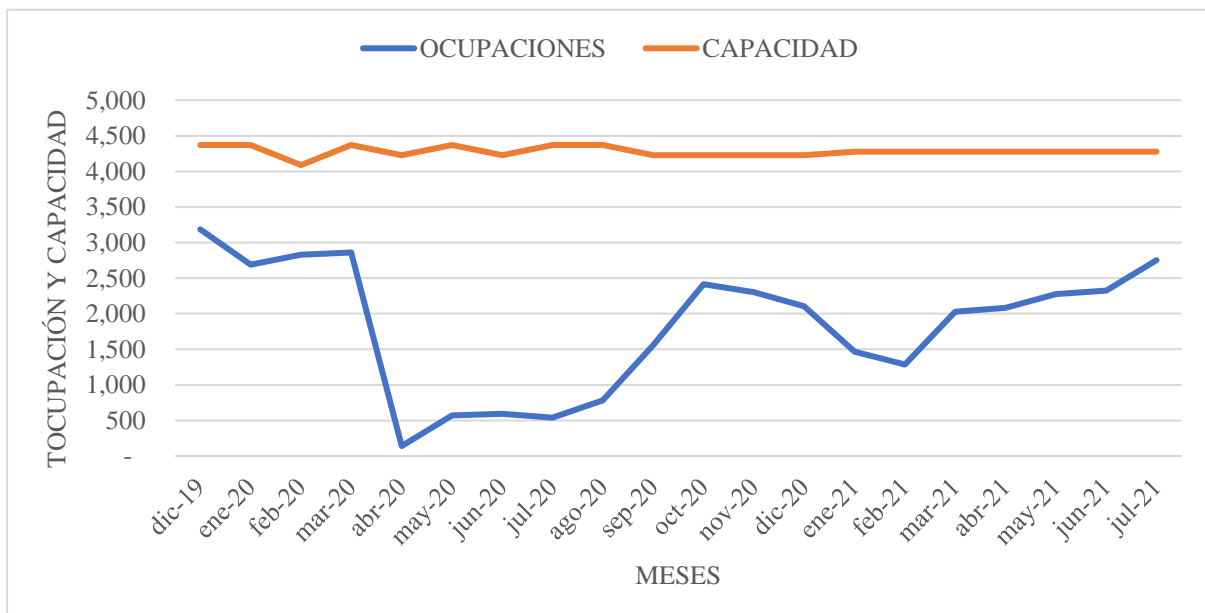
Ingreso por servicios habitaciones y alimentos hoteles aledaños a c.c. mall del sol



Nota. Estadística de los hoteles aledaños al C.C. Mall del Sol. Elaboración propia

Figura 2

Ocupación y capacidad en unidades de habitación



Nota. Estadística de los hoteles aledaños al C.C. Mall del Sol. Elaboración propia.

De la tabla 1 y figura 1 y 2 se pueden apreciar que existen tres momentos claramente definidos: el antes, durante y después de la pandemia.

El antes, corresponde desde el mes de diciembre de 2019 hasta marzo de 2020. En estos meses se evidencia que los ingresos por servicio de habitaciones alcanzaron la cifra de \$ 385.993 en diciembre, pero al término de la etapa se percibió un ingreso de \$327.400. En alimentos y bebidas un promedio de \$304.000 en diciembre de 2019 terminando en marzo de 2020 con \$300.000, y el uso de la capacidad instalada fue de 72.87% al comienzo, finalizando en marzo de 2020 con 65.43%.

El durante el período que va desde el mes desde abril de 2020 hasta el mes de septiembre del mismo año; los ingresos por habitaciones bajaron en abril a \$10.500 y en septiembre se elevaron en \$119.908 y alimentos y bebidas en abril \$10.100 terminando en septiembre con un ingreso de \$27.175. El porcentaje de ocupación llegó a 3.31% en abril, subiendo a 36.86%.

Por último, se encuentra la zona de inicio de la recuperación que comienza en octubre de 2020 hasta julio de 2021. Se observan que los ingresos por habitaciones de la mencionada fecha empiezan con \$203.551 y terminan en julio de 2021 en \$319.963, mientras que la categoría de alimentos y bebidas llegan en octubre a \$90.272 y terminan en julio en \$171.721, reflejando un incremento.

De manera general en Guayaquil la situación fue crítica, tal como lo menciona Pablo Serrano, presidente de la Asociación Hotelera del Guayas ya que indicó que lo más importante para los hoteles es intentar mitigar la falta de solvencia para poder existir. (Diario El Comercio, 2020).

Tomando en consideración los datos mostrados, las preguntas de investigación quedan planteadas de la siguiente manera:

1.- ¿Cuál fue la incidencia en las finanzas y economía de los hoteles, en el área citada, durante la emergencia sanitaria?

2.- ¿Cuál fue el impacto de la pandemia en los componentes de la Rentabilidad Económica de los hoteles?

3.- ¿Se pueden diseñar estrategias o modelos de sobrevivencia en situaciones repetitivas como la presentada por la pandemia?

Bajo la directriz de estas preguntas, se llevará a cabo el proceso de la investigación.

Objetivos

Acorde con las preguntas de investigación planteadas en la sección anterior se da a notar la necesidad de definir objetivos que ayuden a determinar soluciones para mantener la rentabilidad económica de los hoteles frente a un entorno pandémico. Por esta razón se procede a establecer los siguientes objetivos.

Objetivo General

Determinar el entorno pandémico Covid-19 y la rentabilidad económica de los hoteles en la Parroquia Tarqui adjuntos al centro comercial Mall del Sol de la ciudad de Guayaquil, periodo 2020-2021, con el propósito de establecer estrategias operativas ante eventos futuros similares.

Objetivos Específicos

Una vez definido el objetivo general, es necesario plantear los siguientes objetivos específicos que ayuden a que el mismo pueda desarrollarse.

1.- Analizar el ambiente organizacional con el propósito de conocer la reacción gerencial de manera general y luego específica de los hoteles aledaños al C.C. Mall del Sol

2.- Describir los componentes de la rentabilidad económica de los hoteles, que mayor influencia tuvieron durante el ambiente pandémico con el propósito de identificar las variables claves del proceso operativo tendiente a proponer esquema estratégico de acciones para el futuro.

3.- Establecer rutas estratégicas de acciones tendientes a neutralizar el efecto pandémico en el futuro.

Justificación

Posterior a la determinación de los objetivos, se procede a establecer el motivo de estudio de esta investigación. Por tanto, este trabajo se justifica de acuerdo con la ejecución y los resultados obtenidos en los siguientes grupos:

A nivel empresarial.

Los establecimientos hoteleros se beneficiarán debido a que en la presente investigación se plantean alternativas estratégicas enfocadas a emplear en una situación futura bajo circunstancias de pandemia o un entorno incierto, para que así, la gerencia pueda mantener una planificación estratégica ante la incertidumbre.

Para futuros investigadores.

Aportará con conocimiento previo para que investigadores tengan un punto de partida para futuras investigaciones relacionadas con el entorno pandémico y la rentabilidad. Además, podrá servir para revisión teórica y también como modelo metodológico.

Para la universidad.

Disponer de un referido investigativo que sirva para el aporte de un sector económico clave dentro del turismo como lo es el hotelero.

Para la carrera de Administración.

Esta investigación será un referente académico, servirá como base de investigación y datos para el conocimiento de una problemática actual, sobre la cual profesores y estudiantes puedan ahondar y obtener nuevos conocimientos. Además, incentivará a demás estudiantes a investigar sobre este sector o a buscar nuevas estrategias para las empresas dentro de la actual situación pandémica que se vive.

Ámbito profesional.

Brindará a los autores conocimientos fundamentales respecto a aspectos teóricos relacionados con la rentabilidad, finanzas y administración estratégica para que sean implementados en el ámbito laboral, específicamente en el sector hotelero.

Delimitaciones

El proyecto de investigación se encuentra circunscrito en la ciudad de Guayaquil, parroquia Tarqui, centro comercial Mall del Sol, haciendo énfasis en los hoteles aledaños. En este trabajo se entenderá como “aledaños” a los hoteles que se encuentran frente al centro comercial y a lado de él (vecino).

La delimitación se justifica porque estos hoteles del sector lograron sobrevivir durante la pandemia y posteriormente mostraron una recuperación a mediados del 2021 según los primeros contactos de observación. Además, el carácter internacional de sus administradores se considerará como criterios fuertes de ejemplo para los pequeños y medianos hoteles

considerando que, durante la pandemia, hoteles más grandes se vieron afectados. Esto se comprueba por medio de Zambrano (2020), quien indica que unos 50 hoteles han dejado de funcionar en el país, mencionando como ejemplo a los hoteles Courtyard Marriot, Hotel Continental, Canoa y el Grand Hotel Guayaquil.

Limitaciones

Dentro de las limitaciones se encuentra que, para realizar una investigación exhaustiva, se requiere de más recursos financieros y de muchas relaciones sociales para poder entrevistar a funcionarios de la dirigencia de los establecimientos. De la misma forma, es complicado obtener información financiera por parte de estos últimos por lo que se confía que la información que ha sido proporcionada por ejecutivos autorizados es válida para el estudio. Cabe aclarar que dicha información podría estar sesgada, no queriendo decir con esto que la investigación no brinde un acercamiento a la realidad o la verdad.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Habiendo definido el problema, sus objetivos, la justificación, preguntas de investigación y sus debidas limitaciones y delimitaciones se procede a presentar los antecedentes y marco teórico de la investigación.

Antecedentes

La pandemia causada por la enfermedad del Covid-19 generó grandes consecuencias a nivel mundial, una de las esferas más impactadas fue la económica, producto de las distintas medidas para contener la propagación del virus a través de los contagios.

La mayoría de países optó por el cierre de sus fronteras, siendo esta medida perjudicial para el turismo y, por tanto, para el sector hotelero de los distintos países. Ecuador no estuvo lejos de este panorama mundial ya que el cierre de fronteras afectó negativamente a esta industria.

Ahora que han transcurrido casi dos años desde la crisis sanitaria, que se convirtió en una crisis económica también, es posible estudiar cuál fue el impacto que el sector hotelero en Guayaquil tuvo a raíz de la pandemia del Covid-19 y cuáles fueron las respuestas de dichas empresas para contrarrestar los efectos negativos de las medidas sanitarias implementadas.

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación es importante reconocer las investigaciones realizadas por distintos autores con respecto a este tema de gran interés, porque representó el final de una era e inicio de otra, el mundo post Covid-19.

Estos trabajos servirán como guías de conocimiento y estudio, que van marcando una línea investigativa que servirá de base teórica al presente trabajo.

Los distintos informes, análisis o tesis aceptadas y utilizadas para la elaboración de esta sección de la investigación, presentan diversos objetivos establecidos los cuales cuentan con un método a seguir para obtener los resultados finales.

El trabajo elaborado por los autores (Mendieta Gonzaby & Zambrano Pico, 2021) bajo el título “*Impacto Financiero de la Pandemia COVID 19 en la Industria Hotelera de la Ciudad de Guayaquil*” tiene como objetivo general analizar el impacto financiero luego de la pandemia causada por el virus mencionado dentro de la industria hotelera en la ciudad de Guayaquil. Los objetivos específicos de dicho proyecto son: (a) analizar la evolución de los indicadores financieros en la industria hotelera de la ciudad mencionada, (b) describir de forma cualitativa el efecto de la pandemia en dicha industria, (c) determinar el efecto de la pandemia en los ingresos generados desde el sector hotelero y (d) finalmente desarrollar una propuesta de mejora económica para el mismo.

La segunda investigación “*Resiliencia y autoeficacia empresarial en el sector hotelero ante un contexto de crisis con enfoque al Covid 19*”, por los autores (Cáceres León & Gonzales Torres, 2021) tiene como objetivo el dar a conocer cuáles fueron los comportamientos o las acciones resilientes y autoeficaces que las empresas del sector hotelero pusieron en práctica durante la crisis causada por la pandemia del Covid-19.

El “*Informe técnico impacto pandemia Covid-19 en el sector turístico de Quito*” realizado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2020), pretendió analizar la afectación del sector turístico en la ciudad de Quito a raíz de la pandemia Covid-19, además de estudiar las medidas de ayuda planteadas por los gremios turísticos para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

El cuarto trabajo titulado como “*El Covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador*” de los autores (Pinargote Montenegro & Loor Chávez, 2021)

planteó como objetivo conocer el impacto que se generó a partir del Covid-19 en las empresas del sector hotelero, teniendo como finalidad determinar cuál fue el efecto que representó la crisis sanitaria para la economía de dicha ciudad.

Díaz (2021) presentó el *“Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por Covid-19 durante la fase de pandemia.”*, el cual, en base al panorama económico y social del país vecino, Colombia, tiene como objetivo buscar distintas estrategias que ayuden al sector hotelero para sobrellevar de la mejor manera el periodo de pandemia y post pandemia.

La investigación *“Análisis de la situación actual del sector hotelero ante la crisis sanitaria del Covid-19. Caso: Machala-Ecuador”*, realizada por los autores Salazar, Serrano, & Calle, (2021) presenta un análisis del estado que atraviesa el sector hotelero de la ciudad de Machala. Esto con la finalidad de aportar con estrategias nuevas para la toma de decisiones dentro de las actividades turísticas identificando los problemas generados a partir de la pandemia.

El recurso utilizado de la autora Llerena, (2020) se trata de un *“Análisis de la situación actual del sector hotelero de la parroquia Tarqui, Manta, Manabí”* el cual, presenta como objetivo general analizar la situación del sector hotelero de la zona mencionada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí. Por otra parte, los objetivos específicos son: sistematizar los fundamentos teóricos relacionados al sector hotelero, identificar la situación socio económica del mismo y finalmente proponer un plan de acción que reactive la economía de las organizaciones de alojamiento.

Finalmente, el último trabajo revisado; hecho por Osterloh, Cabanillas, Cervantes, Francia & Pezo (2021) bajo el título de *“Análisis de opciones estratégicas en situación de crisis, caso hotel Midas”*, tiene por objetivo general el analizar, proponer y sustentar cual sería

la mejor opción estratégica para el Hotel Midas, permitiendo tomar la mejor decisión para la empresa en el contexto de incertidumbre provocada por la pandemia Covid-19.

En cuanto a la metodología, la utilizada por Mendieta & Zambrano (2021), fue un estudio investigativo del tipo descriptivo, observacional y retrospectivo, que, además presenta una investigación no experimental cuantitativa, mediante la recolección de datos históricos y de información generada en entrevistas hacia personas de altos cargos dentro de la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil.

Los autores Cáceres León & Gonzales Torres (2021) siguen su estudio a través de la metodología de revisión de literatura bajo un enfoque integrador.

El método de investigación utilizado por los autores Pinargote & Llor (2021) fue de enfoque cualitativo y cuantitativo, de carácter transversal y descriptivo. Para recolectar los datos que sustenten su argumentación se utilizó la plataforma Google Forms para realizar un cuestionario que permita realizar una encuesta que ofrezca resultados.

La investigación realizada por Díaz (2021) es un estudio hecho en base a la documentación bibliográfica, es decir la recolección de información a través de trabajos relacionados al mismo, bajo la técnica de bola de nieve. Para recolectar los datos que fuesen de importancia sustancial para la investigación, se hizo una búsqueda mediante palabras claves como “turismo y pandemia”, “hotelería y covid-19.”

Los autores Salazar, Serrano, & Calle (2021) emplearon una metodología descriptiva, donde se obtuvo datos cualitativos y cuantitativos. La recolección de los datos se basó en la realización de un cuestionario vía online.

El trabajo del autor Llerena (2020) se realizó bajo una metodología de enfoque mixto, esto debido a que la investigación necesitaba de comprensión sobre los datos recolectados al

respecto de la situación del sector hotelero. La investigación se realizó mediante dos tipos: explicativa y descriptiva; por tanto, su método explicativo permite entender cuál es el entorno de las empresas hoteleras y describiendo dicho entorno se pudo analizar el mismo.

La metodología que utilizaron para el trabajo investigativo los autores Osterloh, Cabanillas, Cervantes, Francia & Pezo Pérez (2021) fue a través de la identificación del VAN (Valor Actual Neto) de tres opciones estratégicas que son potenciales para dicho caso de estudio. Por tanto, para verificar los resultados y encontrar cual es la estrategia más óptima, se implementaría aquella que tiene un mayor VAN.

Ahora, partiendo con la revisión de resultados, el análisis *“Impacto Financiero de la Pandemia COVID-19 en la Industria Hotelera de la Ciudad de Guayaquil”* arrojó que la situación actual del sector hotelero se vio paralizada a causa de las medidas de cuarentena tomadas para controlar la crisis pandémica. Las grandes empresas se vieron afectadas un 50%, mientras que las medianas un 40% y pequeñas un 90%. Esto conllevó a la necesidad de buscar nuevos tipos de servicios, ofertas y estrategias de competencia que les permita reinventarse sin dejar de lado la bioseguridad de sus respectivos clientes. Ahora bien, pese a que las estrategias establecidas no han logrado obtener resultados totalmente satisfactorios, se pudo evidenciar que ayudaron a frenar en cierto grado el impacto. Seguido, los resultados indican que, gracias al comportamiento estable e incluso de crecimiento del sector en los últimos 5 años; la situación en Guayaquil fue sostenible pese a la crisis sanitaria. Por último, el trabajo también concluye que para mantener un término financiero estable fue necesario la reinversión de la mayoría de los hoteles.

El estudio elaborado por Cáceres & Gonzales (2021) comprobó en sus resultados que para adaptarse a situaciones de crisis es necesario el trabajo en conjunto y la autoeficacia del nivel organizacional dentro del sector hotelero. Concluyendo, además, que a través del

compromiso y motivación es más sencillo mostrar resiliencia ante los cambios que provocó el Covid-19.

El informe elaborado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2020) indicó que las empresas que fueron más afectadas por la pandemia fueron las pequeñas y medianas, lo cual generó un impacto negativo de empleo e ingresos. Ahora bien, esta también señala que el turismo es una actividad comercial que resurgirá una vez superada la crisis; por tanto, el sector hotelero debe atravesar dicha crisis para comenzar a trabajar en su recuperación.

A través del estudio titulado *“El Covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador”* se encontró que, en la ciudad de Manta el impacto económico en el sector turístico generó que sea el tercer sector más afectado. Además, también mostró que el turismo tuvo un fuerte declive, lo cual hizo que la demanda de los servicios hoteleros sea escasa; por tanto, esto significó una pérdida económica muy grande para el sector.

El *Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por Covid-19 durante la fase de pandemia*, estableció como resultado que los gobiernos nacionales implementaron las medidas adecuadas para recuperar la confianza del turismo ante la crisis causada por la pandemia. Esto demuestra que el actuar del gobierno colombiano permitió a su sector hotelero contar con las acciones y estrategias necesarias que fomenten su reactivación económica.

El análisis elaborado por Salazar, Serrano & Calle (2021) concluyó que los efectos sociales, económicos y turísticos a raíz de la pandemia, provocaron cambios estratégicos y de operación dentro de los establecimientos hoteleros. Esto debido a la necesidad de los mismos por recuperarse de la crisis, buscando una nueva estructura organizativa o estrategias que permitan su reactivación y desarrollo económico. Dicho estudio ultimó que existieron impactos negativos en el desarrollo económico del sector hotelero, por lo que se han visto en

la obligación de implementar medidas que puedan asegurar que luego de superar la crisis puedan restablecer sus finanzas y contrarrestar los efectos negativos provenientes de la pandemia.

El proyecto investigativo del *Análisis de la situación actual del sector hotelero de la parroquia Tarqui, de la Ciudad de Manta, Provincia de Manabí* arrojó como resultados que la ciudad de Manta tuvo en el año 2016 una fuerte crisis a raíz del terremoto, sin embargo, fue la capacidad de cada individuo lo que permitió que haya renovaciones el sector hotelero, ahora bien, esto plasmado a la época actual es necesario ponerlo en práctica reconociendo la teoría de capacidades. Por otro lado, las estrategias para combatir los efectos negativos fueron utilizar las redes sociales, promover a Manta como un sector turístico de gran interés y adecuar las infraestructuras hoteleras para tener una mejor oferta de servicio.

En el caso concreto del Hotel Midas, la investigación realizada por medio del VAN concluyó que la mejor estrategia para sobrellevar la crisis es vender el hotel (Osterloh, Cabanillas, Cervantes, Francia, & Pezo, 2021).

Después de la descripción de los diferentes métodos y objetivos de cada estudio es importante identificar los factores fundamentales que ayudarán al desarrollo de la presente investigación, en primera instancia, de la investigación *Impacto Financiero de la Pandemia COVID 19 en la Industria Hotelera de la Ciudad de Guayaquil* se pueden rescatar algunas teorías e información que contribuye a caracterizar al ambiente pandémico. Una de esas se refleja en el uso de herramientas para obtener los resultados ligados con la evolución de indicadores. En efecto, la obtención de los datos cualitativos por medio de entrevistas puede ayudar a la investigación en desarrollo al utilizar la misma herramienta, diseñando nuevos enfoques para lograr obtener la información solicitada en los objetivos, en este caso podría existir la posibilidad de aumentar o añadir más preguntas al cuestionario para que cumpla con

los objetivos. Esta investigación también contaba con información actual del estado de los diferentes sectores con respecto al Covid-19. El objetivo del plan estratégico va ligado con el de la investigación propuesta, por lo que se podría utilizar también la información legal y social que los diferentes organismos del país han defendido.

Por parte del estudio *Resiliencia y autoeficacia empresarial en el sector hotelero ante un contexto de crisis con enfoque al Covid-19* se identifica como una investigación más teórica, donde como metodología usa la revisión de literatura, donde podría buscarse un aporte en la creación de nuevas estrategias para los hoteles. En este caso los conceptos bases para una posible ruta serían las acciones resilientes y auto eficaces, teniendo en cuenta que la resiliencia se presenta como la actitud de una empresa frente a una crisis y también con qué recursos es capaz de contar, mientras que la autoeficacia se enfoca en las personas y la fuerza que tienen para realizar sus tareas de la mejor manera. Se toma la unión de estos dos conceptos como contribución a la investigación, ya que puede ser utilizada para el desarrollo del objetivo. También se puede tomar en cuenta la recopilación de las acciones que otros países han hecho frente a un evento inesperado.

En el *Informe técnico Impacto pandemia covid-19 en el sector turístico de Quito* es importante rescatar las fuentes bibliográficas de organizaciones exteriores como la OMT, sobre las acciones que recomendarían en un ambiente pandémico, tomando como referencia escenarios anteriores. Así también en la investigación titulada *El covid-19 y su impacto económico en las empresas Hoteleras de Manta-Ecuador* se rescata el instrumento de medición, al ser una posible opción a implementar, debido a que el objetivo de la misma es conocer el impacto del Covid-19 en los hoteles, aquella utiliza como instrumento un cuestionario de Google.

Los diferentes recursos que se pueden tomar de la investigación *Análisis de la situación actual del sector hotelero de la parroquia Tarqui de la ciudad de Manta, provincia de Manabí* son ciertas referencias sobre la metodología debido a la similitud del contexto del mismo, puesto que trata de una catástrofe natural donde el COVID puede considerarse igual de perjudicial, por este motivo el enfoque mixto que le dan a esta investigación puede ser tomado en cuenta para la presente, de manera descriptiva, debido a que permite identificar los elementos que influyen en el entorno pandémico.

A la misma vez, se utiliza un enfoque exploratorio que serviría como referencia en este caso porque el COVID es un tema que aún no se termina de investigar, donde los resultados tendrán una visión aproximada o en este caso se pueden añadir otros enfoques o recursos que mejoren la precisión de resultados. Como instrumentos esta investigación utiliza encuestas, revisión bibliográfica y entrevistas, las cuales sirven también como ejemplo para que la futura investigación obtenga los datos deseados y cumpla con uno de los objetivos.

Con respecto al plan de reactivación económica, se pueden tomar algunos aspectos tales como: el mejor uso de las Tic, las redes sociales y también la diversificación de oferta de lugares turísticos, debido a que en estudios anteriores también han sido nombrados.

En resumen, al revisar los resultados arrojados de las investigaciones que se utilizaran como antecedentes para el presente trabajo de grado, es importante señalar que hay resultados que no son concordantes con los objetivos del estudio y las conclusiones arrojadas, sin embargo, estos resultados permiten tener claro el panorama del sector hotelero y del sector turístico, siendo de interés para observar el entorno pandémico y cuál fue la rentabilidad económica que tuvieron los hoteles dentro de la ciudad de Guayaquil, en la parroquia Tarqui.

Seguido de los antecedentes se procede a desarrollar esta sección denominada marco teórico, donde se exponen las teorías más significativas que tienen una aproximación con el tema aquí propuesto.

En primer lugar, y tomando en consideración que aún no se han desarrollado teorías donde se inserte un fenómeno como el ocurrido a partir de marzo del 2020; es decir una pandemia, se parte desde el punto de vista administrativo ya que se intenta profundizar en la planificación de las organizaciones para poder programar actividades a futuro frente a un mundo cada vez más incierto.

Por esta razón, se ha seleccionado de entre las tantas escuelas de la administración, aquellas que por el momento son las que dan una pista teórica para desarrollar el tema de investigación del presente estudio. Entre ellas están:

Teoría de los Recursos y Capacidades

A lo largo de los años ochenta, las explicaciones que se da a la administración estratégica acerca del triunfo empresarial se remiten al manejo competitivo exitoso; es decir, al que permite a las compañías obtener beneficios extraordinarios. Estas han oscilado entre enfatizar la importancia del valor de los componentes externos de la organización (en especial la composición de la empresa, por medio de la Teoría Estructural y la de los componentes internos Teoría de los Recursos y Capacidades, en donde expone la especificación del triunfo de la organización en las propiedades de los recursos y habilidades que la organización controla y en su capacidad para producir rentas. Además, enfatiza cómo una eficiente conjunción de sus recursos y habilidades posibilita la obtención y mantenimiento de su virtud competitiva. (Fong, Flores, & Cardoza, 2017).

La TRC es una de las mejores explicaciones accesibles del triunfo de la compañía. Penrose en (1959), en su libro *The Theory of the Growth of the Firm*, definió a la compañía como una adhesión de recursos productivos que le permiten crecer en contestación a su eficiente desempeño, lo cual constituye una fuente de heterogeneidad, rentas económicas y virtud competitiva. Barney, Wright, & Ketchen (2016) argumentan que la heterogeneidad de los recursos en medio de las empresas y la función de la compañía para hacer uso eficiente de ellos es lo que establece la existencia de ventaja competitiva y el potencial de obtención de beneficios extraordinarios en el extenso plazo.

De modo que, la teoría de recursos y capacidades es un instrumento que posibilita establecer las fortalezas y debilidades internas de la organización, con la cual se pretende implantar solidez ante los colaboradores de la organización de modo que sus debilidades se encuentren protegidas. Esto con el fin de constituir una estructura sólida de fortalezas dentro de la compañía y potenciarlas en virtud de la competitividad.

Teorías X y Y

Elaborada por el economista nacido en los Estados Unidos, Douglas McGregor, las teorías "X" y "Y" se encuentran relacionadas en torno a la administración de los recursos humanos y las empresas, más específicamente en función de la conducta humana en dichos sectores (Martín, 2017). Según esta teoría, la concepción que tienen los empleadores sobre la conducta del hombre frente al trabajo, en donde los colaboradores representan dos reacciones que agrupan diversas concepciones y prácticas con interacción a la administración de los recursos humanos van a ser las que condicionen su estilo de dirección.

De tal manera, McGregor en su libro *The Human Side of Enterprise*, publicado en (1960) evidencia dos tipos de comportamientos en la gestión administrativa: uno participativo

y otro autoritario. A continuación, en la tabla 2 se puede apreciar las características de cada postura.

Tabla 2

Características y fundamentos de la teoría X y Y

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • El disgusto de los empleadores por el trabajo como una característica innata • Adoptar posturas más severas, como los castigos y las amenazas, con el objetivo de cumplir los requerimientos de la organización. • Los objetivos personales del empleado son fundamentalmente están alineados a los objetivos de la organización. • La principal meta de la administración son los logros económicos a través del manejo de los recursos de la empresa. • Los empleados prefieren ser sumisos y no tomar decisiones o tener responsabilidades en participaciones dentro de la empresa. Además de no tener ambiciones, de crecimiento laboral desean ser dirigidos, puesto que sus únicos deseos se concentran en tener seguridad en el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El esfuerzo físico o mental en el ámbito laboral es considerado algo muy natural. • Los colaboradores demuestran actitudes de autocontrol y autodirección, por lo que son capaces de cumplir con los objetivos planteados y no necesitan control, castigo o la sumisión para fomentar el rendimiento. • Los colaboradores se sienten motivados a superar sus metas dentro del ambiente laboral ya el grado de compromiso con los objetivos y metas alcanzadas es equivalente a la recompensa por realizar determinado trabajo, en consecuencia, saben que pueden obtener más logros, según el tipo y la calidad del trabajo realizado. • Esperan mejorar su rendimiento y destacar en la empresa a través de las responsabilidades otorgadas. • Es posible ejercer y explotar todas las habilidades del empleado a través de la facilidad de crear, imaginar y pensar dentro de la empresa ya que es estimulada por un ambiente en el que se tiene total libertad de pensamiento y desarrollo de sus ideas.

Fuente: Tomada y adaptada de McGregor, D. M., 1960, «The Human Side of Enterprise», in Management Review, American Management Association.

La teoría “X” menciona en el que los directivos y administradores de las organizaciones piensan que los trabajadores solo poseen un óptimo rendimiento bajo presión o amenazas, por lo que se entiende que solo de esta manera se mejora el crecimiento y producción laboral.

La teoría “Y” por otra parte, hace referencia a que los directivos de las compañías consideran que los empleados anhelan y además requieren colaborar.

La primera postura, se fundamenta en la creatividad y poder de la imaginación de la mayor parte de los empleados, por lo que, para estos, el trabajo es algo motivador e inherente a su historia, como los básicos actos de salir, jugar y gozar. Lo que en resumen se muestra es que trabajar no es considerado un peso ni tampoco una obligación

Por otro lado, en la segunda postura, se da a notar que el ser humano habitual ve el trabajo como una obligación y constantemente intentará huir del cumplimiento de sus fines. Por esa razón, los individuos requieren ser forzados, castigados o amenazados para que logren cumplir con sus funciones y de esta manera logren consumir las metas establecidas.

Dicho esto, último, se sobreentiende que, para que un trabajo se realice bien, es necesario que los trabajadores tengan una figura a quien respetar, obedecer y temer, debido a que estos son incapaces de aceptar responsabilidades y prefieren obedecer directivas.

Teoría de la Autoridad

Chester Bernard desarrolló la Teoría de la Aceptación de la Autoridad, en la cual menciona que la autoridad reposa en la aceptación o rechazo por parte de los subordinados. Además, se agrega el hecho de que veces la autoridad no es efectiva y las órdenes son incumplidas; recalando que dicha desobediencia es evidenciada por quienes tienen esa autoridad, esta no reposa en el poder de quien la posee, ni viene de arriba hacia abajo, según lo afirman (Velaz, 2016).

En otras palabras, el individuo no obedece por legitimación de la autoridad, sino que lo hace tras evaluar si la obediencia le trae ventajas o si por el contrario la desobediencia le acarrea desventajas que prefiere evitar. En este sentido, cabe distinguir entre poder y autoridad. A continuación, las diferencias en la tabla 3.

Tabla

3

Esquema de la toma de decisiones según la teoría de Autoridad

Autoridad de los superiores		
	Aceptar	No aceptar
SI, cuando	Hay ventajas en aceptar	Hay desventajas en no aceptar
Decisión del Subordinado		
NO, cuando	Hay desventajas en aceptar	Hay desventajas en No aceptar

Fuente: Tomado de Velaz (2016).

Como se puede apreciar en la tabla, el ser humano toma decisiones según las consecuencias. Para el mismo autor Velaz (2016) existen 4 tipos de autoridades: *Autoridad Objetiva*, la cual consiste en respetar al Jefe; *Autoridad Subjetiva*, la orden es comprendida y además están alineadas a los objetivos de la empresa; *Autoridad de Posición*, en la que se da la razón solo por la ventaja de su puesto y por último, *Autoridad de dirección*, la cual se trata de la autoridad propia de la organización informal.

Teoría de la Creación de Conocimiento

Según Nonaka & Takeuchi citado en Rojas & Torres (2017) proponen una teoría para explicar el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, en donde la empresa tiene la capacidad para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas. Este conocimiento lo definen como "creencia verdadera justificada" en donde se refleja el conocimiento actual en el que se enmarca la existencia del mismo. Los autores inician su argumento estableciendo que el conocimiento es creado inicialmente por los individuos dentro de las organizaciones y que el mismo se convierte en conocimiento organizacional.

Figura 3

Espiral del conocimiento organizacional



Fuente: Tomado de Nonaka & Takeuchi "The Knowledge creating company", 1995

Como se muestra en la figura 1, Nonaka y Takeuchi manifiestan que existen dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. El primero siendo el intercambio de conocimiento con relativa facilidad de una persona a otra a través de escritos, mientras que, por el otro lado, el

conocimiento tácito surge por parte de la experiencia y las vivencias personales por lo que es más difícil de articular.

El espiral de conocimientos emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, se eleva desde la parte ontológica; que es en donde el conocimiento del individuo en un extremo es transferido al resto del equipo, grupo, organización; a más allá los niveles más altos dentro de las organizaciones.

Existen cuatro modos de conversación en donde se puede transferir el conocimiento: del conocimiento tácito al conocimiento tácito; del conocimiento explícito al conocimiento explícito; del conocimiento tácito al conocimiento explícito y del conocimiento explícito al conocimiento tácito.

El primer caso hace referencia al modo de conversión del conocimiento que nos permite transformar el conocimiento tácito a través de la interacción entre los individuos. Un ejemplo es cuando los aprendices trabajan con sus mentores en la elaboración de artesanías, ya que estos no lo realizan a través del lenguaje, sino por la observación, la imitación y práctica. Este proceso de creación de conocimiento tácito a través de compartir experiencia se lo conoce como socialización.

En el segundo modo de conocimiento, las personas buscan intercambiar y combinar conocimiento a través de los mecanismos como reuniones y conversaciones telefónicas en donde la conversión implica la utilización de procesos sociales para combinar distintos análisis de conocimiento explícito por los individuos, evidenciando un proceso de reconfiguración de la información a través de la clasificación, adición, re contextualización y re categorización de conocimiento explícito, el cual puede conducir hacia nuevos conocimientos. Un ejemplo son los modernos sistemas informáticos que dentro de este proceso buscan crear conocimiento explícito del conocimiento y este se transforma en combinación.

El tercero y cuarto modo buscan captar la idea de que el conocimiento tácito y explícito se complementan, por lo cual puede expandirse a lo largo del tiempo a través de un proceso de interacción mutua por patrones en donde se involucra tanto el conocimiento tácito y explícito.

A esta interacción se divide en dos funciones diferentes, uno de ellos es la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, que se llamará la externalización, y la otra es la conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que tiene cierta similitud con el concepto tradicional de aprendizaje y que se lo conoce como internalización.

En América Latina, las investigaciones se han centrado estos últimos tiempos (a partir del 2005) en enfoques interdisciplinarios-sistémico, analizando las industrias a nivel macro, meso y micro económico, tal como mencionan (Domínguez & Rueda, 2002).

Según el Agüero (2006) un campo fragmentado y multifacético expone un conjunto de teorías administrativas clasificadas en la siguiente manera:

1) **teoría clásica de la administración:** se basa principalmente en la importancia de la estructura en las organizaciones formales sin tener en cuenta el elemento humano. Es el polo opuesto de la teoría de las relaciones humanas, que, como hemos visto antes, se centra en los individuos y las relaciones sociales en las organizaciones (Juregui, 2016).

2) **teoría humanista de la administración:** se enfatiza la importancia de las relaciones personales y sociales en la vida organizacional y sugiere estrategias para mejorar la organización a través del aumento de la satisfacción de los miembros y la creación de organizaciones que ayuden a las personas a alcanzar su potencial. Gran parte de esta visión de las relaciones humanas se desarrolló en respuesta a regulaciones estrictamente controladas que frustraron la teoría clásica (Juregui, 2016).

3) **teoría racionalista de la administración:** Se centró en el bienestar físico y psicológico de los empleados, argumentando que esto generaría un aumento de la eficiencia en la producción (Nahum, 2019).

4) **teoría institucionalista de la administración:** sostiene que el diseño de las organizaciones se considera no como un proceso racional sino, más bien, como un proceso condicionado por factores internos y externos que llevan a las organizaciones de un campo determinado a parecerse más entre sí a lo largo del tiempo (Santiestevan, 2017).

5) **teoría de la contingencia racional:** afirma que la gestión de la organización no puede tener lugar de manera uniforme en resumen cada organización opera a su manera (Quiroa, 20221).

6) **teoría de la dependencia de recursos:** esta teoría apoya la hipótesis de que ninguna organización puede generar todos los recursos que necesita, lo que significa que debe depender del entorno para obtenerlos (Daniel, 2019).

7) **teoría ecológica evolucionista:** se ocupa principalmente de dos cuestiones: la manera en que las interacciones (entre especies y entre especies y sus entornos físicos) dan forma a las especies a través de la selección y la adaptación; es decir las consecuencias de la evolución y el cambio evolutivo (Tomalá, 2019).

8) **teoría de los costos de transacción,** Coordinación de transacciones de la manera más eficiente para que se ahorren costos (Salgado, 2016).

9) **teoría de la agencia,** es una técnica comercial en la que una persona o empresa (el agente) le pide a otra persona (el agente) que realice un determinado acto en su nombre. Para que exista una relación de agencia, el agente debe estar autorizado en nombre del principal para firmar, modificar o cancelar un contrato con un tercero (Martín, 2017).

Tomando como referencia este trabajo por su claridad, orden y secuencia de la acerca de la evolución de las teorías administrativas, será utilizado como referente por sus enfoques teóricos. Sin embargo, cabe aclarar que en realidad ningún teórico de la administración pudo detectar de forma específica algún enfoque que explique y propongan un mecanismo de sobrevivencia ante un entorno pandémico.

De ese conjunto de teorías las que más se aproximan al tema de investigación objeto de este estudio son:

Teoría de Contingencia

Durante la década de los años 50's y principio de los 60's la situación de las empresas por los métodos tradicionales universales de organización administrativa se volvían cada vez menos eficaces para resolver los problemas que iban surgiendo. Por consiguiente, se planteó la teoría de contingencia durante la década de 1960 de la mano de los sociólogos británicos Tom Burns y George Stalker, así como también por el sociólogo Paul Lawrence y por el teórico organizacional y profesor de relaciones humanas, Jay Lorsh. La formulación de esta partió de la refutación a los principios universales de la administración, los cuales estaban enfocados en comprobar cuáles eran los modelos organizacionales más eficaces para determinadas empresas.

La teoría de contingencia es relacionada a la premisa de que los planes de acción deben ser diseñados teniendo en cuenta los factores contingentes o circunstanciales que puedan acontecer, de tal manera, que se pueda llegar a los resultados ambicionados desde el inicio (Porporato & Waweru, 2011).

Esta teoría mantiene como hipótesis que las empresas trabajan y se adecúan conforme al entorno, es decir que aclara cómo los agentes o elementos del contexto determinan las estructuras organizacionales menciona Agüero (2007). Con esto se entiende que no existe un

modelo ideal para la organización de un negocio, sino que cada una asume o adopta la que mejor se acomode a los factores del entorno a los que se este afrontando.

Por medio del estudio realizado por los autores Porporato y Waweru (2011) se conoce que los factores contingentes son estudiados desde los efectos de incertidumbre que causan los entornos externos, la gerencia y la estrategia. Así también nos brinda la información otorgada por el autor Thompson, J. con respecto a la teoría de la Contingencia en la administración. Esta establece que las teorías universales no son totalmente verdaderas por lo que los enfoques circunstanciales deben ser particulares de forma que sirvan como mecanismo para controlar una administración.

La teoría de contingencia según Pérez Granero, Guillén, & Bañon-Gomis, (2017) explica que en el diseño de la estructura organizativa hay varios factores que se relacionan entre sí y explican dicho diseño. Entre ellos se encuentra el compromiso organizativo, la comunicación entre departamentos, las medidas que se tomen en las diversas áreas. En cuanto se refiere al compromiso organizativo, este es comprendido como el soporte de quienes toman las decisiones sobre los recursos, de tal forma que utilicen su capacidad para optimizar recursos para que sean dirigidos a proyectos convenientes y evitar su centralización en iniciativas irrelevantes.

Entre las características que tiene la teoría se encuentra que haya prioridad a la sección externa de la empresa, es decir el contexto que la rodea, pero no se encuentra dentro de ella. Por tanto, la administración debe estar en constante investigación para analizar las modificaciones que se produzca en lo externo, pero no ajeno a la empresa.

Ante esto, la teoría recomienda la importancia de que se preparen planes de contingencia para reaccionar a cambios abruptos que perjudiquen o beneficien a la empresa.

Dicho esto, Zapata (2014) indica que Burns y Stalker en su trabajo presentan dos estructuras organizativas: las mecánicas centralizadas, que se caracterizan por alta formalización y especialización- relacionadas a condiciones fijas del entorno; y las orgánicas descentralizadas, con poca formalización y especialización- relacionadas a entornos volátiles.

Considerando esto último se sugiere plantear la idea de Rivas (2009) la cual menciona que una organización debería, por consiguiente, diseñar sistemas y modelos diferentes, de forma que un departamento pueda estar estructurado con los principios burocráticos y otro como un sistema abierto con flexibilidad e independencia.

Esto quiere decir que se deberían considerar al menos 2 sistemas para poder hacer frente a una situación externa.

El primero sería la forma orgánica, el cual como mencionan Zapata, Mirabal & Hernández (2009) mantiene propiedades idóneas para incentivar la innovación y posibilitar la adaptación de la organización a los cambios que surgen constantemente en el entorno.

Por el otro lado, se encuentra la estructura mecanicista que, como Valle, Poraño & Cruz (2017) mencionan; se distingue por una jerarquización vertical, decisiones centralizadas y normas estrictas enfocadas en guiar y controlar el comportamiento de los empleados.

Por tanto con esto se entiende que a medida que la distancia entre la cumbre y la parte más inferior de la organización se amplía, los elevados gerentes tienden a obligar normas y reglamentos para el control del comportamiento de los empleados, debido a que permanecen alejados de las ocupaciones de los niveles bajos puesto que no tienen la posibilidad de supervisarlos de manera directa y aseverarse de que éstos aplicarán realmente las prácticas estandarizadas (Zavala, 2017).

Para concluir con la teoría de contingencia, se puede afirmar que es un referente bastante aceptable para el tema de investigación, pero el asunto está en: ¿Fue o es la pandemia Covid-19 un contingente? ¿Cómo se define una contingencia para el manejo de una empresa?

Generalmente se considera a una contingencia como situaciones de incertidumbre, que son las que originan las contingencias. Por lo que para aclarar esto se toma como base los informes sobre normalización contable más modernos que Martínez (1985) menciona en su trabajo, en donde señala que una contingencia es según el F.A.S., 5 (pág. 1) un conjunto de eventos que conllevan incertidumbre referente a una posible pérdida o beneficio para una organización, que se solucionará cuando, finalmente sucedan o no ciertos sucesos futuros.

En este sentido, el coronavirus o Covid-19 no es una contingencia, pues esta se conoce de antemano. Luego el cumplimiento de la misma arroja una situación de ganancia perdida o liberación de la misma. Ejemplo una garantía otorgada sobre un préstamo es una contingencia, al final, el cumplimiento del pago o no, del garantizado nos dará un repuesto acorde al cumplimiento de la obligación mientras tanto seguirá siendo una contingencia. Lo rescatable de la Teoría de la Contingencia es que existe según ella la relación de la reacción de la organización o estructura organizacional con ese entorno bajo contingencia. Indicando que la estructura organizacional debe ser altamente flexible para responder al embate del entorno, Por esta razón esta teoría es considerada como sustento del estudio a defender.

Teoría de las Dimensiones de Flexibilidad

La flexibilidad es una característica que debe tener la estructura organizacional para adaptarse a cualquier situación, por tanto, debe existir una relación funcional entre las gestiones administrativas con los cambios del entorno, de forma que este último sea una especie de variable independiente y las técnicas que tome la administración sean dependientes. No es en

relación de causa y efecto, sino de que observando el panorama se tomen las decisiones que sean más adecuadas para el rendimiento de la empresa (Flores, 2010).

Cabe mencionar que la característica de flexibilidad es tratada más a fondo por Flores (2010) en su investigación titulada como “Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional”, en la cual presenta el desarrollo de una teoría basada en los recursos y capacidades, tomando en consideración las condiciones cambiantes del entorno.

La formulación de esta nueva teoría se basa en el trabajo de Wernerfelt (1985), en el cual se reconoce a la empresa como un conjunto de recursos, alejándose de esta manera del punto de vista tradicional de una empresa ofertante de bienes o servicios.

En este sentido, la flexibilidad según Flores (2010), se refiere a aquella propiedad y facultad que posee una organización para adaptarse a acontecimientos imprevistos de un entorno volátil; en función de la vulnerabilidad, continuidad y temporalidad.

Asimismo, el mismo indica que dicha flexibilidad se determina bajo el punto de vista de tres magnitudes: la estratégica, la humana y la productiva; como se muestra en la figura 4 a continuación:

Figura 4

Dimensiones de flexibilidad



Fuente: Tomado de Flores (2010).

Esta teoría se resume en crear una tendencia del pensamiento estratégico que busca lograr una postura competitiva basándose en la teoría de los recursos y capacidades, por lo que pretende mostrar la relevancia de los variados elementos principales del aprovechamiento y su mantenimiento al pasar de los años.

En este mismo sentido, la idea esencial de esta tendencia se enfoca principalmente en los componentes internos (de índole variado) de la institución, con lo cual lo fundamental para lograr una ventaja sobre la competencia se dirige hacia el estudio del ambiente del sector al estudio de los aspectos productivos, en la forma que son tomados como factores indispensables de la variación de los resultados que garantizan una postura competitiva a largo plazo, lo que se traduce en generación de rentabilidad. De la misma forma, un aspecto esencial es la diversidad de la cultura que se desarrolla dentro de las empresas

Cabe señalar que por flexibilidad se refiere a la facultad que tiene una empresa u organización para poder adaptarse a circunstancias adversas dentro de entornos volátiles. Esto se comprende bajo los siguientes términos:

Vulnerabilidad: se refiere a la capacidad que permite a la organización obrar en situaciones de peligro o de imprevistos, y que los cambios adoptados no representen un peligro. Esto significa que a mayor nivel de adaptación la empresa muestra menor daño ante situaciones de incertidumbre.

Continuidad: se relaciona a que la flexibilidad garantice seguridad al momento del cambio del sistema organizacional. Con esto se interpreta que mientras más capacidad de adaptación, la organización podrá operar de forma adecuada.

Temporalidad: hace alusión a la capacidad que tiene la organización de responder a la alteración no prevista del ambiente externo en periodos breves. Así, a mayor flexibilidad, mayor es la rapidez de la empresa a reaccionar.

La **flexibilidad en su magnitud estratégica** se comprende como un sistema de objetivos enfocados a alcanzar objetivos de carácter económico, considerando una visión interna y externa. En otras palabras, esta flexibilidad se refiere a la facultad que tiene una empresa para confrontar a situaciones de potencial riesgo. Dicha capacidad es la que indica si la organización se encuentra en una posición de vulnerabilidad baja o alta, con lo cual se obtiene la respuesta de si la empresa se encuentra en la capacidad de confrontar cambios imprevistos del entorno. La flexibilidad estratégica además comprende dos magnitudes en las que puede ser medida: la flexibilidad estratégica externa, que comprende a su vez dos contextos los cuales son la flexibilidad defensiva y la flexibilidad ofensiva, y por otro lado la segunda magnitud estratégica es la interna.

La flexibilidad estratégica externa, está dividida en dos:

Flexibilidad defensiva: tiene como objetivo el prever y evitar las situaciones que representen un peligro para la organización. Dicha flexibilidad está establecida por el mercado, por medio de una diversificación en base a productos y/o a mercado.

Flexibilidad ofensiva: muestra una posición más proactiva a comparación de la defensiva. Esta se enfoca en la habilidad que tiene la organización para impulsar la innovación y distinción de sus productos y servicios.

Flexibilidad interna: tiene el objetivo de dotar a la empresa elementos que posibiliten, por una parte, adaptarse a las consecuencias de los factores imprevistos por el entorno y, por otra parte, la habilidad de reaccionar ante la incertidumbre. En otras palabras, se refiere al aprovechamiento de recursos y aptitudes organizativas propias de la empresa, tales como la experiencia y cultura organizacional, con el fin de afrontar una situación no prevista.

La **dimensión productiva** está enfocada en la capacidad de la empresa para producir bienes o servicios. Si se toma en cuenta que la teoría está basada en entornos de incertidumbre, esta dimensión hace alusión a la presión que tiene la empresa para cumplir con la demanda del mercado a pesar de la incertidumbre que exista en el entorno. Lo que quiere decir que a pesar de las adversidades la empresa tiene que saber adaptarse para poder continuar con sus actividades con el fin de no comprometer su rentabilidad. Para dicha adaptación la organización debe encontrar nuevos sistemas o estructuras que ayuden a no parar y, por el contrario, a alcanzar mayores niveles de productividad.

Entre las formas de medir esta dimensión se encuentran: la interacción y la flexibilidad técnica.

La integración: radica en garantizar una unión ente las personas, procesos y actividades que esté dirigida a cumplir objetivos con la finalidad de lograr niveles altos de eficiencia. Dentro de esta definición hay que recalcar que el comportamiento del mercado está determinado por las condiciones del ambiente por lo que en función de cómo este se encuentra se determina el nivel de productividad que debe tener la empresa para cumplir con las necesidades del cliente.

Gracias a los sistemas de información y tecnologías es mucho más viable lograr una integración debido a que los procesos se vuelven más ágiles, por ende, se traduce en una gran optimización de tiempo y, por el otro lado, una reducción de costos.

Flexibilidad técnica: es la capacidad que adoptan las herramientas o maquinaria para ser programadas gracias a los avances tecnológico y sistemas de información. Esto es vital para poder alcanzar diferentes magnitudes de producción para poder cumplir con las metas establecidas ante el ambiente de incertidumbre y, por ende, al mercado.

En síntesis, frente a las nuevas circunstancias de productividad, la institución se vuelve más compleja y activa debido a:

- La utilización de tecnologías y sistemas a la hora de realizar proyectos de producción
- Incremento en el volumen de las líneas productoras para crear diferentes bienes, en plazos sorprendentemente cortos.
- Aumento de las operaciones de supervisión requerido para la reparación y configuración de la cadena de producción con el fin de inspeccionar los estándares productivos impuestos.

- Incremento en contratación de personal experimentado en procesos de supervisión y configuración, con el fin de mejorar los niveles de responsabilidad y autosuficiencia.
- Una gran cantidad de información significativa a la hora de generar estrategias, lo cual se entiende como mayor habilidad de indagación y también para la toma de decisiones.
- Una disminución de las labores administrativas de dirección e inspección de la productividad del área de fabricación. Esto abre paso para lograr equiparar los niveles jerárquicos de las instituciones, cuyo fin es brindar responsabilidad y autonomía al área productiva.

La dimensión humana se enfoca en la gestión referente al factor humano.

Flexibilidad numérica: se refiere al esfuerzo que emplea la empresa para adecuar el número de empleados en función de la demanda y condiciones del ambiente. A la misma vez esta flexibilidad tiene dos formas de medición:

Flexibilidad numérica interna: comprende las políticas y resoluciones laborales, sobre todo las establecidas por el departamento de recursos humanos para adecuar las fuerzas laborales para cumplir con la demanda del mercado de forma instantánea.

Flexibilidad numérica externa: contempla las políticas y resoluciones contractuales que relacionan la fuerza laboral contingente (personal no esencial) que justifican las medidas de contratación y despido según varíe la demanda.

Flexibilidad funcional: se consigue mediante un adecuado ajuste del personal sobre el desarrollo de la tecnología y también los sistemas productivos. De esta manera los empleados logran un alto grado de versatilidad al momento de operar nuevos equipos o herramientas

dedicadas al aumento de productividad. Esta flexibilidad depende básicamente en la inversión o preparación que la empresa ejerza sobre el personal (capacitación) para que consigan una mayor destreza autónoma y responsabilidad de cumplimiento de sus funciones. La finalidad de la organización es que los operarios puedan desenvolverse de forma efectiva al momento de operar con equipos de producción para que a su vez la empresa alcance mejores resultados a lo largo de tiempo.

La flexibilidad financiera resulta como efecto de la flexibilidad numérica externa ya que tiene que ver con los costos de lo que conlleva una medida de “ajuste” en las contrataciones de personal en función de las necesidades del mercado, así como también por la conveniencia de la subcontratación de algunas actividades operativas. Por otra parte, la demanda de mejora en el aspecto de capacitar al personal en los nuevos sistemas tecnológicos y de automatización, hace que las organizaciones se vean en un contexto poco flexible tomando en cuenta el aspecto financiero. Esto tiene que ver con el hecho de que estas decisiones implican invertir una cantidad considerable de recursos, que, dentro de un tiempo, pueden significar una muda debido al avance tecnológico de la industria.

La flexibilidad cognitiva, está relacionada con la perspectiva de las habilidades organizativas como punto clave de competencia, cuyo aspecto principal está centrado en medir la capacidad de aprendizaje que tiene la fuerza laboral; de forma individual y también colectiva, y también la habilidad de transmitir el conocimiento a todos los departamentos de la empresa. De la misma forma, esta flexibilidad también tiene que ver con la identificación, evolución y la forma de manejar las competencias necesarias por los empleados para aumentar la productividad en sus actividades laborales. En otras palabras, este apartado se refiere al “ajuste” de la fuerza laboral a la variación del aprendizaje y habilidades.

La flexibilidad psicosocial comprende al conjunto de nuevas maneras de conexión y vinculación entre personas (de forma individual y colectiva) sin importar que pertenezcan al grupo de colaboradores permanentes (fijo) o temporal (contingente). De la misma forma se requiere un continuo desarrollo profesional, es decir, una evolución del personal en cuanto al aprendizaje de nuevos métodos, habilidades y dominio de maquinaria y herramientas cada vez más complejas, etc. La naturaleza de esta flexibilidad radica en la cooperación y relación asociada con una mayor imposición a la colaboración y comunicación orgánica que a los esquemas más tradicionales basado en un orden jerárquico. Por último, hay que recalcar que el personal tiene que tener la capacidad de ajustarse a las condiciones de incertidumbre y poder a su vez desarrollar un fuerte compromiso con la organización.

Teoría de Dependencia de Recursos

Quienes presentan la teoría de Dependencia de Recursos son los autores Pfeffer & Salancik (1978) quienes establecen que la dependencia interinstitucional de diversas organizaciones es una consecuencia de la naturaleza de las estructuras abiertas organizacionales. Lo que condiciona a que las empresas se vean obligadas a realizar intercambios con elementos del entorno con la finalidad de adquirir los recursos que permitan su supervivencia o rentabilidad.

Este punto de vista coincide con lo mencionado por Rueda Sánchez & Zapata Rotundo (2018) ya que establecen que esta teoría tiene como principio fundamental que la empresa debe obtener recursos del entorno que la rodea, puesto que ella por sí sola no tiene las condiciones y factores suficiente que permitan generar todos estos recursos al interior de ella para así poder ser rentables y sobrevivir en el mercado.

Además, para complementar la idea se toma en cuenta que Garcilazo (2011) indicó que la autosuficiencia de una empresa está dada en base a la criticidad, acceso y propiedad de los recursos que se pueden conseguir y que se encuentran bajo la posesión de otras organizaciones.

Todo esto indica que hay recursos que no pueden generarse desde adentro de la empresa y es por esto que se realizan intercambios con demás compañías del mismo entorno provocando que se dé parte a la teoría de la dependencia de recursos.

En base a esto se puede decir que dicha teoría se concentra en el entorno externo e indica que las empresas son dependientes de un elemento del mismo. Ante esto, como primicia se establece que la organización debe adaptarse a todas las necesidades que puedan surgir en su ambiente para mediante esta gestionar activamente el manejo de recursos.

Esta dependencia conlleva que los administradores diseñen planes de negocio o estrategias que les permitan mercadear con agentes de su entorno externo para realizar el respectivo cambio de recursos. Por tanto, dichos gerentes se convierten en intermediarios activos que buscan la supervivencia organizacional.

Según Pérez, Marín & Iniesta (2016) esta teoría se establece en la dependencia que una organización tiene sobre otra, cuando hay una necesidad de mantener una relación beneficiosa para ambos que los ayude a alcanzar objetivos establecidos de ambas partes.

El nivel de dependencia se determina a través de la calidad de desempeño que presentan las empresas en la relación, es decir cuando se establecen intercambios reales de productos y servicios, los cuales dependiendo del resultado particular que genere cada parte va a establecer en gran medida los resultados alcanzados por la relación.

También se establece que el liderazgo que tenga una empresa sobre la otra para influir en su administración, depende de forma proporcional a como esta se encuentre en dependencia

de la primera para obtener recursos. Sin embargo, las relaciones de dependencia entre la empresa - entorno y dependencia – poder, hacen que haya un limitado nivel de liderazgo dentro de la empresa dependiente.

Por otro lado, la presente teoría se especifica en los recursos y capacidades, las cuales son las bases principales que determinan el rendimiento, por lo que dichas bases son las que diferencian a las distintas empresas. Por tanto, la formulación de las estrategias debe ser dirigida hacia estas principales fuentes donde se centra la teoría, donde el análisis del entorno no es tan importante como lo es el análisis de recursos, en el cual, la rentabilidad dependerá de cuan hábil sea la compañía en desarrollar nuevos recursos o planes de acción que permitan mayor producción y promoción.

Dentro de la Teoría de Dependencia de Recursos se cree, que las organizaciones desarrollan un crecimiento en las interacciones empresariales con la finalidad de disminuir la incertidumbre en su entorno y se generan los acuerdos cooperativos (Trinidad, Sánchez, & Lozano, 2019).

Esta teoría es útil para la investigación por cuanto plantea que los recursos se encuentran afuera de la organización y no dentro de la misma. En el interior de las empresas lo que existe es organización de los mismos para obtener de ellos la suficiente eficiencia y eficacia que permita el crecimiento sostenible de la inversión.

La existencia de una pandemia como la que se ha venido señalando fue una amenaza para las organizaciones, pero aun así se tiene que continuar buscando los recursos que permitan bajo una estructura organizacional coherente al momento situacional, superar el obstáculo y mantenerse activo hasta entrar al proceso de recuperación.

Teoría Ecológica Evolucionista

Este enfoque reconoce un hito importante en el trabajo de Hannan & Freeman (2011), quienes publicaron sus ideas bajo el título *Ecología de la Población de las Organizaciones*.

Según Garcilazo (2011) esta teoría nace como parte de la idea de que las empresas desarrollan estructuras inactivas que les impiden llevar adelante cambios radicales. Lo que quiere decir que, a más presión, menor será la tolerancia de adaptación y a su vez será más probable que el entorno se imponga.

En otras palabras, la teoría se refiere a que las instituciones no se ajustan al ambiente que lo rodea, sino que son más bien escogidas por este, en un proceso que tiene tres fases (Campbell, 1969 tomado de Agüero (2007)). Dichas etapas son: (a) alteración en la manera de operar, planeada o no; (b) selección del modelo que resulta con resultados positivos y (c) conservación de los modelos seleccionados: reteniéndolos y repitiéndolos.

La pandemia del Covid-19, cumple exactamente estas tres etapas ya que las empresas no se adaptan a la propuesta pandémica si no que esta última selecciona a las organizaciones o tipos de negocios, que bajo su dominio lograran sobrevivir. Esto indica que solo los establecimientos necesarios en un entorno pandémico pueden sobrevivir, como es el caso de los hospitales, farmacias, centros de salud, víveres, etc. No así, por ejemplo, los restaurants u hoteles, ya que a pesar de que tuvieron la capacidad de hacerle frente a la situación utilizando las dos primeras teorías mencionadas antes, no todas lograron mantenerse y tuvieron que cerrar. Entendido esto, las organizaciones que sobrevivieron implementaran las tres etapas dentro del proceso de planeación creando protocolos que aseguren la existencia de la inversión en un entorno similar o superior al Covid-19.

En términos generales las teorías administrativas, más se han enfocado al interior de las organizaciones, ya que son contadas las que han tratado la perspectiva bajo teorías de sistemas o teorías del entorno y considerado como base, el entorno económico, políticos sociales, tecnológicos, ambientales, pero bajo la incidencia en el abastecimiento de los insumos o daños naturales predecibles. Ahora con el Covid-19 se plantea un nuevo tipo de entorno de mucho cuidado pues su origen aún no está plenamente discutido, aunque sí, ampliamente difundido.

La argumentación teórica de la variable independiente de la investigación, enfoca su papel dentro de la estructura organizacional de los establecimientos hoteleros en una situación pandémica Covid-19; y como esta afecta a la variable dependiente (rendimiento económico de las inversiones hoteleras, presionando a la fuente de financiamiento operativo para sobrevivir). Por eso se han escogido la teoría de contingencia y la de Recursos y Capacidades como referentes para el presente estudio.

Teorías de Rentabilidad

Para el presente proyecto de titulación es necesario hacer una revisión bibliográfica respecto a la definición de rentabilidad, de tal manera que se pueda comprender la importancia de la misma en la administración de los hoteles. La Rentabilidad según la Real Academia Española (RAE) es la “cualidad de rentable”, que se refiere a la capacidad de producir renta suficiente o que sea remuneradora. Para realizar un análisis financiero, la rentabilidad permite conocer un margen de referencia el cual contribuye como herramienta analítica que da paso a interpretar información y así tomar decisiones de forma óptima por medio del análisis de los datos proporcionados.

Para tener una idea más clara de lo que es la rentabilidad, se presenta una revisión literaria según el criterio de diversos autores.

Según el autor García (2014) la rentabilidad definida de manera sencilla establece la “capacidad de producir beneficios” para certificar que un proyecto en cuestión sea fructífero. Así mismo Van Horne & Wachowicz (2010) conciben a la rentabilidad como una forma de costo-beneficio, estableciendo en porcentajes cuanta fue la capacidad de la institución económica de generar beneficios.

Para las autoras Contreras-Salluca & Díaz-Correa (2015) la rentabilidad consiste en el regreso de la inversión otorgada para un proyecto; por un lado la rentabilidad económica mide la relación del activo líquido y la rentabilidad financiera mide lo respecto al patrimonio de dicho proyecto.

Por otro lado, la autora Sánchez (1994) establece que la rentabilidad se utiliza con la finalidad de analizar los resultados de forma comparativa de cómo se utilizaron los recursos mediante una medida de dimensión. De tal forma que se pueda medir con cuanta eficacia y eficiencia se utilizaron aquellos recursos para encontrar si hubo ganancias fructíferas para la empresa.

Según Garrido y Iñiguez (2013) explican que la rentabilidad económica, se conoce como el ROA (return on assets, o ROI, return on investments), y se explica como la relación entre el resultado antes de intereses e impuestos (RAII) y total de activo.

$$RE = \frac{RAII}{Activo\ total} \times 100$$

El activo es el denominador, siendo una medida de toda la inversión puesta por la empresa que es parte de su estructura económica. Así también, el numerador, es el resultado que generan estas inversiones. Entonces se entiende que, los activos productivos generan ingresos y gastos de explotación y los activos financieros los ingresos financieros. Se procede

a comparar la rentabilidad con los fondos utilizados, que componen el activo total, se entiende todo esto como la rentabilidad de la estructura económica de la empresa.

Este ratio se interpreta directamente, debido a que se asume la comparación de la rentabilidad en la empresa antes de descontar los intereses, dividendos y el impuesto a la renta, con las inversiones reales para obtener su beneficio.

Cabe mencionar que, en el numerador, no se incluyen los intereses de los pasivos, debido a que dependen de la estructura financiera de la empresa. Por eso, en este ratio no influye si la empresa ha elegido financiarse por una deuda, y tiene obligaciones de intereses o también ha optado por tener capital propio. Tiene, así como ventaja, esta rentabilidad ser una medida independiente de la financiación. (p.384-385)

Análisis de la Rentabilidad Económica

Tomando como referencia el concepto anterior de la rentabilidad económica, esta es una pieza importante para conocer si la empresa cuenta con una adecuada gestión, entonces dado esto, resulta importante identificar los siguientes elementos: el margen y la rotación.

$$\text{RE} = \frac{\text{BAIT}}{\text{AT}} = \frac{\text{BAIT}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO}}$$

Siendo así la rentabilidad económica, el resultado de multiplicar el margen (primer factor) por la rotación (segundo factor). Este margen, logra ver el resultado de la explotación sobre ventas que muestra la parte del beneficio que representa sobre la cifra de negocio de la empresa. Las variaciones en los precios de ventas, costos y variaciones de productividad afectan en las disminuciones o incrementos de dicho elemento.

El segundo factor, la rotación. En contraste con el margen, se mide en veces, más no en porcentaje, es decir indica el número de veces que las ventas cubren toda la inversión. Para que exista un incremento en rotación, las ventas deben tener una variación superior a los activos fijos, para concluir que la empresa está aprovechando su capacidad productiva (Castelao, 2014, pág. 57).

Enfoques de la rentabilidad

Existen diversos enfoques para explicar las ramas de la rentabilidad, por lo tanto, se presentan cinco dimensiones de la rentabilidad: rentabilidad bruta, neta, patrimonial, de activos y de capital.

- (a) Rentabilidad Bruta: Brinda a la empresa información que le permite saber de sus ventas generadas sobre el costo, qué es lo que esto genera para solventar los costos operativos y obtener utilidad.
- (b) Rentabilidad neta: Es de suma importancia calcular este indicador, debido a que se evalúa si la utilidad que se genera es propia de la empresa, por su producción o en tal caso proviene de otros ingresos generados. Por ende, debe compararse con su operacionalización para obtener un margen. Se sugiere revisar los otros ingresos también, debido a que pueden tener un factor inestable o esporádico que no muestran la real rentabilidad. Hay casos en los que una empresa soporta una utilidad neta después de haber presentado una pérdida operacional.
- (c) Rentabilidad patrimonial: Este indicador muestra la productividad que se obtiene para que la misma sea ofertada a sus socios o accionistas con seguridad sobre su capital para que los mismos puedan seguir teniendo la confianza de invertir en el crecimiento de la empresa, sin embargo, no es tan importante los egresos

financieros como el pago de impuestos o participación de accionistas. Para que la empresa pueda conocer todo este escenario, es importante saber cuál es el impacto en la rentabilidad de los accionistas, el pago de impuestos y otras finanzas, debe analizarse el patrimonio disponible para diferenciar que existe entre tal indicador y la rentabilidad financiera.

- (d) Rentabilidad de activos: Esta muestra la capacidad del activo para obtener utilidades de forma independiente a cómo se haya financiado. Para saber qué área del activo es responsable sobre la rentabilidad, se debe dividir la utilidad neta y el activo total. Esta es conocida como la rentabilidad económica, también se puede calcular utilizando el método Dupont.
- (e) Rentabilidad capital: Se entiende como la forma en que la organización responde frente a la inversión, si existe mayor rendimiento en comparación con otras tasas (Brealey, Myers, & Allen, 2010).

Explicando todas las dimensiones de la rentabilidad, el autor deduce que la rentabilidad financiera se expone como uno de los indicadores más importantes porque evalúa, de forma general, todo el financiamiento de la empresa. Sin embargo, para el estudio planteado se tomará la rentabilidad económica para analizar qué impacto tuvo en entorno pandémico en ella.

Finalmente, podemos resumir que la rentabilidad es el resultado de analizar la gestión de utilizar los recursos empresariales de manera eficiente, de tal forma, que al final exista un excedente beneficioso para la compañía. Es importante saber que la rentabilidad se puede ver afectada por el manejo de dichos activos, por tanto, es necesario analizar la relación entre la rentabilidad obtenida y la administración del capital.

Las causas de productividad en una compañía presentan los efectos combinados de la liquidez, de la gestión de activos y de la gestión de las deudas sobre los resultados en operación. El objetivo de esta clase de causas financieras es evaluar la productividad de la organización a partir de diferentes puntos, ejemplificando, relacionadas con el capital aportado, con el costo de la compañía o bien con el patrimonio de la misma. Con estas causas se pretende medir el grado o nivel de productividad que recibe la compañía así sea con la interacción de las ventas, con respecto al costo de los activos de la organización o respecto al capital aportado por los aliados.

A continuación, se exponen y analizan teorías relacionadas con las variables, sin embargo, se busca identificar una que sustente la relación de las dos variables a utilizar tanto la rentabilidad económica como el entorno pandémico.

Teorías Económicas Clásicas

Ríos & Stella (2008) mencionan que estas teorías son los inicios de las finanzas y se hallan enfocadas en el aumento positivo de la productividad por medio de tres componentes relevantes como: el margen de ganancia, mecanismos financieros y finalmente la interacción entre la inversión y la demanda; esta es una teoría tradicional en donde la inversión toma mayor importancia que el ahorro.

Ahora bien, Floresmila & Sandra (2020) expresan que las organizaciones poseen como fin primordial crear y aumentar utilidades para el empresario según la inversión, de tal forma que, esta teoría busca crear competitividad por medio de los indicadores de productividad entre organizaciones. Por esa razón las pequeñas y medianas organizaciones (Pymes) invierten en su producción por medio de las ventas de los productos y servicios aumentando la productividad. No obstante, a veces se olvidan de diversificar los productos para los diferentes segmentos de consumidores y esto influye de manera negativa en la rentabilidad.

Teoría del Portafolio

Cabe mencionar que en el campo de las finanzas existen dos paradigmas en debate por encontrar el referente para tomar las decisiones económicas de las personas. Según Pascale & Pascale (2011) son los siguientes:

(a) El neoclásico, viene del homo economicus, de racionalidad perfecta, individual, colectiva y omnisciente, en este caso el cálculo y el interés propio son las principales. Las Finanzas Tradicionales (FT) actualmente se centran en este paradigma refiriéndose a la toma de decisiones. b) Aspectos psicológicos, donde este paradigma toma como centro a dichos puntos sean cognitivos o emocionales.

El desarrollo de esta investigación se aproxima a las teorías de enfoque moderno, en donde a continuación se explicará las que pueden llegarse a necesitar en el estudio.

Una de ellas es la teoría del portafolio (1952,1959) con los aportes de Harry Markowitz, así como los de James Tobin (1952), vendría a ofrecer una contestación a la vieja inquietud de “no situar los huevos en la misma canasta”. Dando por entendido una aversión al riesgo de los inversores, y un mundo de dos límites, riesgo y rendimiento, esta propone un conjunto de portafolios óptimos, para un determinado grado de rendimiento que minimizan el riesgo.

Dentro de las décadas desde los 50's a 80's, el interés por el desarrollo sistemático de las finanzas, ha sido estimulado por componentes involucrados con el veloz desarrollo económico y tecnológico, presiones competitivas, y cambios en los mercados, que requerían un cuidadoso racionamiento de los fondos accesibles entre usos alternativos, permitiendo obtener un avance en los siguientes campos: gestión del capital de trabajo y flujos de fondos, asignación óptima de recursos, rendimientos esperados, medición y proyección de precios de

operación, presupuesto de capitales, formulación de táctica financiera y la teoría de mercados capitales (Flórez, 2008).

En el enfoque de las teorías de Finanzas modernas tradicionales, la teoría de Markowitz (1952) el autor Pascale & Pascale (2011) menciona que se requiere disponer de un subrogante cuantitativo del riesgo. Este se asocia al reparto de posibilidad de los rendimientos. La cuantificación al principio usada en finanzas para medir el riesgo total de una inversión es la varianza o la desviación clásica de sus rendimientos.

(a) Los rendimientos esperados determinados por la suma de los productos de los diversos rendimientos por sus probabilidades, mejor dicho:

$$E(r) = \sum_{i=1}^n p_i r_i$$

(donde r_i denota el rendimiento de i del reparto de posibilidad, y p_i la posibilidad que el rendimiento i ocurra y, hay n probables tasas de rendimiento, y

b) la varianza (o la desviación típica) de los rendimientos, siendo la primera, con las notaciones

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n p_i [r_i - E(r)]^2$$

Van a ser activos dominantes los que poseen la más grande tasa de rendimiento esperada para su clase de riesgo o, consecuentemente, el menor riesgo para cada grado de rendimiento anhelado (Pascale & Pascale , 2011).

Si se habla del riesgo que representa un activo o inversión pueden expresarse dos tipos de ellos: el riesgo no sistemático y el riesgo sistemático.

El no sistemático, también llamado diversificable, es el que afecta a un determinado activo o a un diminuto conjunto de estos. Es decir, en este surge la incertidumbre que vive una empresa debido al entorno del giro del negocio, ya sea por sus propias circunstancias o por el mercado al que pertenezca.

Por otra parte, Pascale & Pascale (2011) definen al riesgo sistemático, conocido también como riesgo de mercado. En esta situación, la variabilidad de las tasas de rendimiento tiene razones que se hallan en puntos económicos, políticos y sociales. Es la porción del riesgo que perjudica e influencia, en alguna forma, todos los activos del mercado, aunque en forma distinta a los mismos. El peligro sistemático podría ser entonces aquella parte del riesgo total de una inversión que se mueve relacionadas con el portafolio del mercado y, por lo tanto, no podría ser eliminado por vía de la diversificación.

Previo al tiempo de pandemia que fue en mayo, el sector hotelero invirtió en recursos tangibles como intangibles para satisfacer las demandas de los turistas en fechas de feriado nacional, esta inversión se la realiza con el afán de que la rentabilidad en los hoteles incrementa generando mayores utilidades para el empresario ya que gracias a la diversificación de los productos para los diferentes tipos de clientes, permitiendo tener una sinergia entre las teorías antes mencionadas con la teoría de portafolio.

Se entiende así que esta teoría del portafolio muestra una lista de opciones de inversión con sus respectivos rendimientos que ayudarán a las partes interesadas a tomar las mejores decisiones de acuerdo a sus intereses, esta lista permite que el servicio este segmentado de acuerdo a los diferentes tipos de usuarios según el hotel, permitiendo salvaguardar los intereses de los socios inversionistas, analizando los riesgos y ventajas de la inversión es así como lo plantea la hipótesis de mercados en donde contribuirá notoriamente con las disecciones de inversión.

Hipótesis de los Mercados Eficientes

En una primera vista, los mercados financieros eficientes son aquellos donde los costos de mercado brindan toda la información posible, dándose dificultades para obtener el VPN positivo usando la información disponible. Es importante también reconocer los mercados de capital perfectos. Estos cuentan con los siguientes aspectos (Pascale & Pascale , 2011):

(a) Todos los actores tanto compradores como vendedores tienen acceso a toda la información relevante. (b) Cada comprador o vendedor tiene efectos prácticamente insignificantes. (c) Los activos son perfectamente divisibles y comercializables. (d) No hay costos de transacciones. (e) No hay costos de información.

El autor Fama (1965) citado en (Villamayor, 2021) expresa que en este campo se reconocen tres formas de eficiencia; la débil, semi-fuerte y fuerte:

(a) Forma débil: la información más importante para la toma de decisiones se encuentra en los precios históricos de las acciones. (b) Forma semi-fuerte: ocurre cuando, además de estos precios históricos, se tiene información pública que es parte del diseño de precios. (c) Forma fuerte: se caracteriza por el acceso a la información que tienen todos sus inversores, y que estas son relevantes para conformar los precios.

Este modelo permite en nuestra investigación estimar su rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático con base en la estabilidad del mercado. Es decir, se presume que la oferta de activos financieros iguala a la demanda ($O=D$). El caso del mercado es de competencia perfecta y, por consiguiente, la relación de oferta y demanda determinará el costo de los activos; de tal manera esto ayuda a medir la inversión que el empresario hotelero necesita realizar dentro del hotel, permitiendo salvaguardar los intereses y no cometer errores de

inversión, para que este no dé como resultado un sobre endeudamiento en el apalancamiento financiero.

Teorías de Estructura de Capital

Todas las empresas cuentan con una estructura capital que está formada por la suma del capital propio más la emisión de deuda por los prestamistas o acreedores. Generalmente dicha estructura se expresa en proporciones porcentuales tanto del capital aportado como de la deuda permanente, considerando la suma del cien por ciento.

Gracias a la teoría de la hipótesis de mercado y a la teoría de portafolio, en donde analizan de acuerdo a la lista establecida previo a la inversión según el sector o departamento que requiera, esta teoría evolutiva, permite que el empresario y el sector hotelero crezca de acuerdo al financiamiento gracias a los fondos provenientes del apalancamiento bancario y de su propia rentabilidad como empresa, esto permite tener una relación estrecha entre el capital estructural y el rendimiento de la inversión.

Myers (1984) citado en Bueno & Santos (2012) expone dos maneras de manejar la estructura de capital. El primero es la estructura óptima, llamada también trade off. En este caso la empresa fija un ratio objetivo de deuda a valor de la organización y progresivamente se va moviendo a él, ajustando los dividendos hacia una tasa definida de pago de dividendos. Las organizaciones aplican esta teoría para lograr un equilibrio entre el costo-beneficio que provienen de las esas dos fuentes de financiamiento. La deuda cuenta con dos beneficios; los tributarios que provienen de la deducibilidad de los intereses y el mismo cumple con la función de ajustar la organización de la empresa. Por último, los costos están relacionados con el costo de agencia y la probabilidad de quebrar.

Ahora también existe la teoría en la cual explica que no hay una estructura óptima, llamada también pecking order, siendo esta, lo contrario a la anterior debido a que es una aproximación a la estructura del capital, en este caso se basa en la asimetría de la información, dejando a un lado el equilibrio que se pueda conseguir entre riesgo y beneficio. Esta información se compone por datos internos de la empresa, como sus oportunidades de inversiones, estados de cuenta, flujos de efectivos, entre otros. Tanto la información cualitativa o cuantitativa está más cerca de los administradores que los inversionistas, donde finalmente puede afectar la percepción del precio de las acciones de dicha organización.

Ahora esta captación de precios en las acciones puede conducir a un incremento en el costo de acciones y patrimonio, quedando sobrevalorado, donde los nuevos inversionistas toman ventaja en los planes de financiación de proyectos con una nueva emisión de acciones, dejando en desventaja a los accionistas antiguos (Bueno & Santos, 2012).

Myers (1984) como solución a lo anterior planea financiar los proyectos con recursos que no estén subvalorados por el mercado, así también con los fondos internos o la deuda sin riesgo, refiriéndose así a la teoría de Pecking Order.

Normalmente las empresas que utilizan esta teoría establecen prioridades de financiamiento, donde eligen el interno antes que el externo. Explicando que la organización solo se endeudará cuando cuente con los recursos necesarios de manera interna para que el entorno exterior, como el mercado, no cree riesgos no necesarios que pueden poner en peligro las utilidades de una empresa. En este caso los hoteles en el tiempo de pandemia han tenido que realizar un extenso análisis de sus recursos propios debido a que la mayoría se encontraba con un nivel bajo de ingresos, se entiende que tenían como opción el financiamiento externo, sin embargo, las tasas de interés se encontraban altas y finalmente la empresa no podía cubrir esa necesidad.

Teoría de Crecimiento Sostenible (Jean-Pierre Sallenave)

Finalmente es importante describir las teorías estratégicas que se relacionan con las finanzas para encontrar la teoría base que sustente la investigación. Para el autor Sallenave (2002) en su libro “Gerencia y planeación estratégica” habla sobre la rama de la ciencia administrativa: El manejo estratégico de la empresa, en el capítulo cuatro titulado “Supervivencia” expone tres situaciones que la empresa debe enfrentar en un momento inesperado. Se habla sobre: supervivencia, crecimiento y utilidad.

Se explica la supervivencia al tener una relación con la investigación, debido al escenario presentado de las empresas en un entorno pandémico. Estos elementos cuentan con factores como: (a) Producto, (b) Mercado, (c) Competencia, (d) Personal, (e) Capital y (f) Tecnología. Donde todos ellos pueden sufrir cambios que afecten o mejoren a la empresa, dentro de estos campos una organización debería estar preparada para generar estrategias que permitan mantener sus objetivos cumplidos.

Para aquello propone estrategias de supervivencia donde el gerente está obligado a reaccionar frente a una cadena de dificultades, para eso deben tratarse con prisa los problemas, comenzando por el primero de la cadena, para esto debe considerarse un diagnóstico y tres tipos de acción: (a) Refuerzo, (b) Redespliegue y (c) Política.

Donde el más relacionado con el tema, son las acciones de refuerzo que pueden ser según el caso: mejora del producto, análisis de valor, campaña publicitaria, control de canales entre otros.

Seguido del mismo, también se expone el capítulo seis “Crecimiento” donde se existen dos tipos de crecimiento: interno y externo; el primero se interconecta con otros y del mismo sale el crecimiento sostenible, donde la diversificación es utilizada como estrategia para

mejorar los resultados, sin embargo, también es limitado por la dificultad de obtener patrimonio nuevo o deuda nueva. Si bien el crecimiento trae mejoras, también puede afectar a la supervivencia, el punto está en encontrar una estrategia que con un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiamiento y control de crecimiento. Entonces por crecimiento sostenible, se entiende la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente.

Al aumento del activo le corresponde un aumento del pasivo y patrimonio como equilibrio. Es por eso que se sugiere que una estrategia sana que trate de mantener un equilibrio entre las masas del balance, tanto del activo con pasivo, del activo fijo y patrimonio y pasivo de largo plazo.

Entonces se entiende que la condición del crecimiento sostenido se basa en la igualdad de las tasas de demanda (G_d), ventas (G_v), activo (G_a) y del patrimonio (G_e). Con el tiempo y ajustes sucesivos se podría lograr esta igualdad.

Para esto se exponen los siguientes diagnósticos:

Crecimiento equilibrado ($G=G_d$): Este escenario, muestra que la organización puede mantener su crecimiento de la demanda y a la misma vez mantiene su estrategia competitiva. Esto no significa que se encuentre en una situación buena, debido a que el valor de (G) es bajo, en contraste con el G promedio del conjunto de industrias, en comparación con el crecimiento del PIB sectorial , por lo tanto la empresa se sitúa en un sector de decadencia (Becker & Mochón, 2001).

Crecimiento mayor: ($G \gg G_d$): en este caso la empresa puede mantener un crecimiento mucho más alto que el de su sector. Presenta una gran capacidad de inversión y para poder

obtener mayor ventaja con su competencia, deberá hacer una inversión en investigación y desarrollo de procesos, para identificar los sectores de alto crecimiento.

Crecimiento menor ($G \ll G_d$): El sector va a un ritmo que la empresa no puede alcanzarlo, por ende, pierde participación en el mercado. En esta situación la organización se debe volver marginal en su sector y probablemente existiría un cierre. Para evitar este posible resultado, se deberían generar estrategias de diferenciación de producto o servicios y estudiar a fondo el segmento en el que G_d este más adaptado a la capacidad de crecimiento de la empresa. Adicionalmente se recomienda buscar un crecimiento externo como emisión de acciones, nueva deuda o fusión para que obtenga los recursos necesarios para afrontar la situación.

Crecimiento por debajo de la demanda ($G \approx G_d$): La capacidad de crecimiento de la empresa está un poco por debajo del crecimiento de la demanda. Entonces, se sugiera que aquella aumente su valor de G hasta el nivel de G_d , cambiando una que otra variable.

Las externalidades también influyen sobre esta tasa, en el caso del entorno económico influye mucho sobre el crecimiento. Debido a las estructuras bancarias y relaciones de gobierno.

De las teorías revisadas, tanto para la variable dependiente como la independiente, y considerando que el tema cae dentro de un contexto de medio ambiente que sorprendió al mundo como es la pandemia. No existe estudio teóricos o modelos de administración, que explique este fenómeno en el campo administrativo y financiero ya que nunca la academia considero casos extremadamente radicales y totalmente impredecibles.

Los diseños organizacionales, nunca hasta ahora se tropezaron con un serio problema que debilita totalmente a los marcos teóricos, implicando a una urgente revisión de todas las

teorías, existentes en la administración, finanzas y la economía. Bajo esta consideración se pensó que las teorías más cercanas a ser utilizada para la investigación se encuentran en la teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades y dentro de ella la consideradas como la capacidad de la flexibilidad empresarial de Juan Alejandro Flores Castro (Ver Figura 4). La consideración de esta teoría nos conduce a programar un tipo de investigación cualitativa, con sus correspondientes herramientas.

La otra teoría considerada para este trabajo es la propuesta por Jean-Pierre Sullivan con la teoría del crecimiento sostenible, dentro del campo de la gerencia y planificación estratégica. El uso de esta teoría nos lleva a utilizar un tipo de investigación cuantitativa y sus herramientas.

Despliegue de Variables

Habiendo descrito el Marco teórico se toman en consideración las teorías seleccionadas, para poder realizar el despliegue de variables con el fin de dar un direccionamiento a la metodología. A continuación, se expone el despliegue de las variables. Ver Figura 5.

Figura 5

Matriz de consistencia

Variable	Componente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumentos de recolección
Independiente	Entorno pandémico covid-19	Es un factor externo de tipo sanitarios-ambiental o endógeno que impactan en el crecimiento operativo de los negocios.	Estratégica	Flexibilidad interna	Encuesta
				Flexibilidad externa	Encuesta
			Productiva	Integración	Encuesta
				Flexibilidad técnica	Encuesta
			Humana	Flexibilidad numérica	Encuesta
				Funcional	Encuesta
				Financiera	Encuesta
				Cognitiva	Encuesta
			Psicosocial	Encuesta	
Dependiente	Rendimiento económico	Rendimiento económico es la relación UO activos y las inversión	Ventas	% de ventas	Estado de Resultado
			Margen operativo	% margen operativo.	Estado de Resultado
			Activos totales	% activos totales	Balance General

Fuente: Teorías revisadas. Elaboración Autores

Hipótesis

Una vez identificado y argumentado el problema de la investigación, surgieron varias preguntas de estudio; posteriormente se buscó la literatura necesaria que ayude a cumplir el objetivo general. Gracias a las teorías se obtienen también suficientes recursos para desarrollar la matriz de consistencia que establece el modo de operación de las variables; rentabilidad económica y entorno pandémico; junto a sus dimensiones, indicadores, e instrumentos que servirán para el desarrollo del trabajo.

A continuación, se formula la hipótesis de la investigación:

“El entorno pandémico incidió en la rentabilidad económica de los hoteles objeto de este estudio”.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Basado en la definición del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, marco teórico, el despliegue de las variables de estudio y definida la hipótesis, en este capítulo se desarrolla la metodología a seguir, con el propósito de capturar la información y en base a los mismos, determinar los resultados acordes al problema y los objetivos, tanto general como específicos.

Enfoque Metodológico

El tema como se ha venido manifestando, está dentro de un proceso en la cual aún no existe una reacción teórica que explique científicamente la relación pandemia-organización. Este estudio no pretende llegar a esos extremos de alto nivel científico, pero si pretende hacer un intento de explicar la relación entre la reacción organizacional de los hoteles y en el entorno pandémico mediante dos teorías; la teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades y dentro de ella la considerada como la capacidad de la flexibilidad empresarial de Juan Alejandro Flores Castro y por el lado financiero con la teoría del crecimiento sostenible de Jean Paul Sallenave.

La una será tratada de manera cualitativa y la otra de manera cuantitativa. Se realizará una conciliación entre ambos tipos metodológicos queriendo ver la parte cualitativa afectando a la rentabilidad de los hoteles porque se supone que no puede ser de otra manera.

Basado en el PhD, Rafael Castaño Oliva, ex asesor de SINDE, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, el enfoque cualitativo pretende interpretar y comprender la conducta humana desde los significados e intenciones de los sujetos. En este caso se pretende observar cual fue la relación del personal directivo y operativo de los hoteles, frente a la pandemia, cómo percibieron y qué hicieron para mantenerse durante la pandemia.

El mismo Dr. citado en el párrafo anterior, menciona que el tipo cuantitativo busca esencialmente explicación en las causas y la predicción de los fenómenos. El asunto es claro, la pandemia afecta a los resultados financieros de los hoteles, se entiende que la causa ya está definida, las utilidades se convierten en pérdidas, por sus componentes esto es el margen, la rotación de los activos y el endeudamiento, es obvio y no necesita un solo estudio de verificación, pero lo que aquí se pretende es hacer notar que la acción del personal ejecutivo y operativo manejó estas variables para sobrevivir en ese momento. De allí que, al conciliar ambos métodos, se podría obtener resultados concluyentes.

Diseño de la Investigación

Dado el campo de la Administración y las Finanzas, el diseño de la investigación más aceptable para esta investigación es la no experimental, de definición transaccional o transversal de carácter exploratorio-descriptivo.

Alcance de la Investigación

La investigación se centra en el comportamiento de los empleados ejecutivos y operativos para estudiar las estrategias que emplearon en la etapa de la pandemia y post-pandemia. Los resultados se medirían en el comportamiento de las variables que influyen en la rentabilidad económica de los estados de resultados.

Población

No es necesario tomar muestra por cuanto los hoteles aledaños al C.C. Mall del Sol, son tres los que serán tratados como unidad y universo poblacional; Hotel Tryp by Wyndham, Hotel Sheraton y Hotel Wyndham Garden.

Proceso de Recolección de Datos

Los datos serán recopilados leyendo la estadística financiera de los hoteles, para el estudio de las variables financieras. Para el estudio cualitativo las variables de flexibilidad, a través de cuestionario y entrevistas vía online.

Técnicas Estadísticas Usadas

En el diseño de la investigación se explicitó que el estudio se hará de definición transaccional o transversal de carácter exploratorio-descriptiva, de allí que no se adentrará al uso de técnicas de análisis datos.

Herramientas

Para analizar la información levantada y el proceso de la misma se usará la plataforma online de encuestas QuestionPro para recolectar las respuestas de la encuesta a realizar. La misma será aplicada a 50 empleados repartidos entre puestos medios y gerenciales, con el fin de poder estudiar la variable independiente ‘entorno pandémico’.

La encuesta es una recopilación de cuestionarios realizados a empresas, donde su objetivo es poder tener información necesaria sobre las acciones que tomaron las organizaciones frente a todos los efectos de la pandemia. La misma tiene una estructura de 23 preguntas que abarcan las tres dimensiones de la flexibilidad expuestas en la matriz de la figura 5 ‘Dimensiones de la flexibilidad’.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

A partir de la revisión de literatura realizada que aportó al desarrollo del presente trabajo de titulación, haciendo de uso información secundaria como artículos científicos y trabajos relacionados al tema. Se aplicaron las herramientas de recolección de información detalladas en el capítulo anterior de la metodología. Con el objetivo de conocer el ambiente organizacional y la reacción gerencial por parte de los individuos encuestados. Por lo tanto, los resultados obtenidos, permitieron caracterizar la situación actual de las empresas, con datos que permiten conocer el ambiente económico de las empresas a analizar. Adicionalmente, se obtuvieron datos cuantitativos, con el propósito de profundizar más en el tema que tendrá como resultado un análisis del comportamiento de la rentabilidad económica durante este espacio de tiempo influido por la pandemia mundial Covid-19.

Finalmente, se ahondará en el análisis descriptivo, tomando en consideración las acciones tomadas por los ejecutivos frente al entorno pandémico, con lo cual se podrá establecer estrategias que permitan neutralizar el decrecimiento económico y financiero para el futuro. A continuación, se presentarán la información recolectada y graficada en diagramas pastel que permiten la fácil comprensión de los datos.

Resultados de la Encuesta

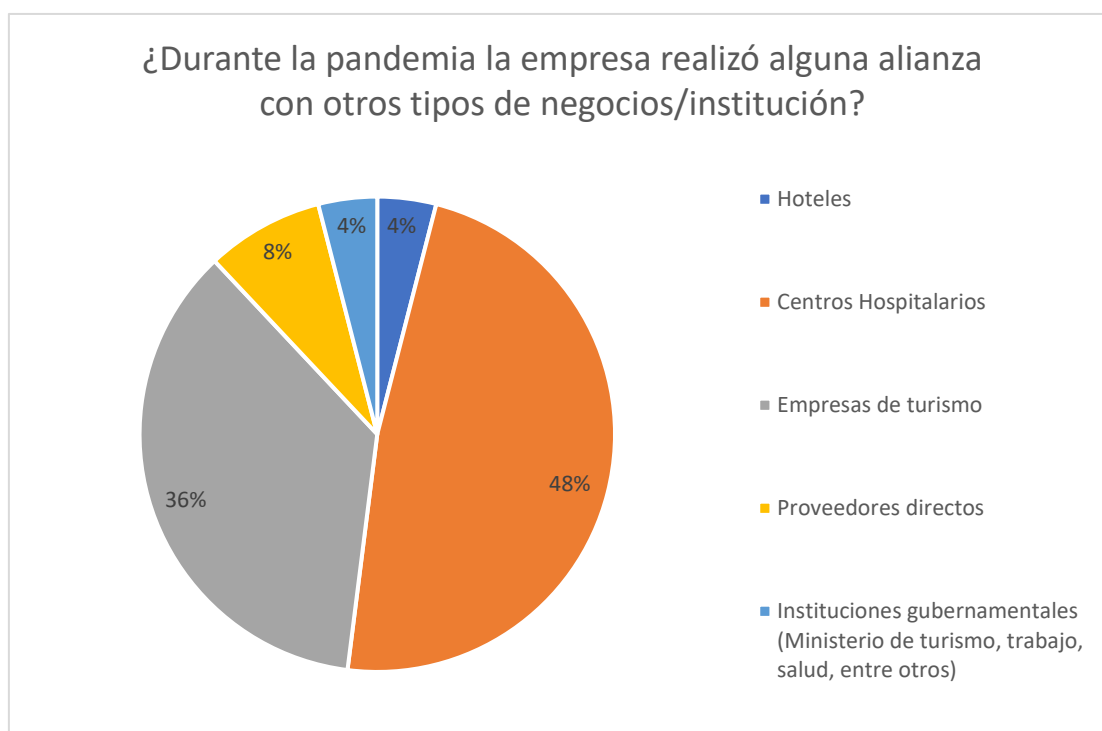
Tabla 4

Tabulación pregunta 1. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Hoteles	2	4,00%
Centros hospitalarios	24	48,00%
Empresas de turismo	18	36,00%
Proveedores directos	4	8,00%
Instituciones gubernamentales (Ministerio de turismo, trabajo, salud, entre otros)	2	4,00%
Total	50	100,00%

Figura 6

Representación porcentual pregunta 1. Encuesta.



Del 100% de los encuestados el 48% indican que durante la pandemia la empresa realizó una alianza estratégica con centros hospitalarios, el 36% con empresas de turismo, el 8% con proveedores directos y el 4% con instituciones gubernamentales. Estos resultados demuestran que, en general los hoteles aledaños al c.c. Mall del Sol realizaron algún acuerdo con otros tipos de instituciones o negocios con el fin de hacer frente a la pandemia Covid-19.

Estas estrategias obedecen a la Teoría de Flexibilidad Externa debido a que las alianzas que se establecieron fueron en función de diversificar las relaciones comerciales y minimizar el impacto que el nuevo entorno les suponía (Flores, 2010).

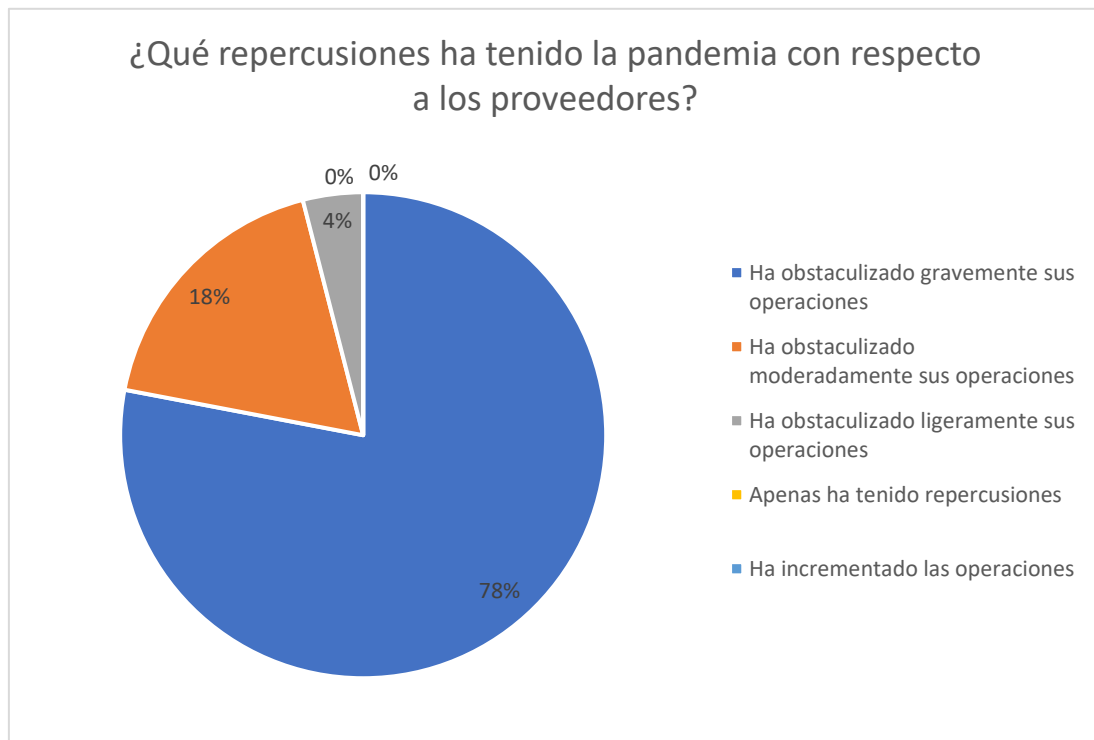
Tabla 5

Tabulación pregunta 2. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Ha obstaculizado gravemente las operaciones de la empresa	39	78,00%
Ha obstaculizado moderadamente las operaciones de la empresa	9	18,00%
Ha obstaculizado ligeramente las operaciones de la empresa	2	4,00%
Apenas ha tenido repercusiones en las operaciones de la empresa	0	0,00%
Ha incrementado las operaciones	0	0,00%
Total	50	100,00%

Figura 7

Representación porcentual pregunta 2. Encuesta.



Del 100% de los encuestados, el 78% muestra que las operaciones con los proveedores se obstaculizaron gravemente, seguido, el 18% indica que se obstaculizaron moderadamente y

el 4% manifiesta que se obstaculizaron ligeramente. En base a esto se evidencia que la pandemia impactó gravemente la relación de los hoteles con los proveedores. Este hecho se debe a que estos últimos no pudieron cumplir con los compromisos pactados de suministros a los hoteles, ya que como lo mencionan Pfeffer y Salancik (1978) es necesario que las organizaciones que cuenten con estructuras organizacionales abierta realicen intercambios con su entorno.

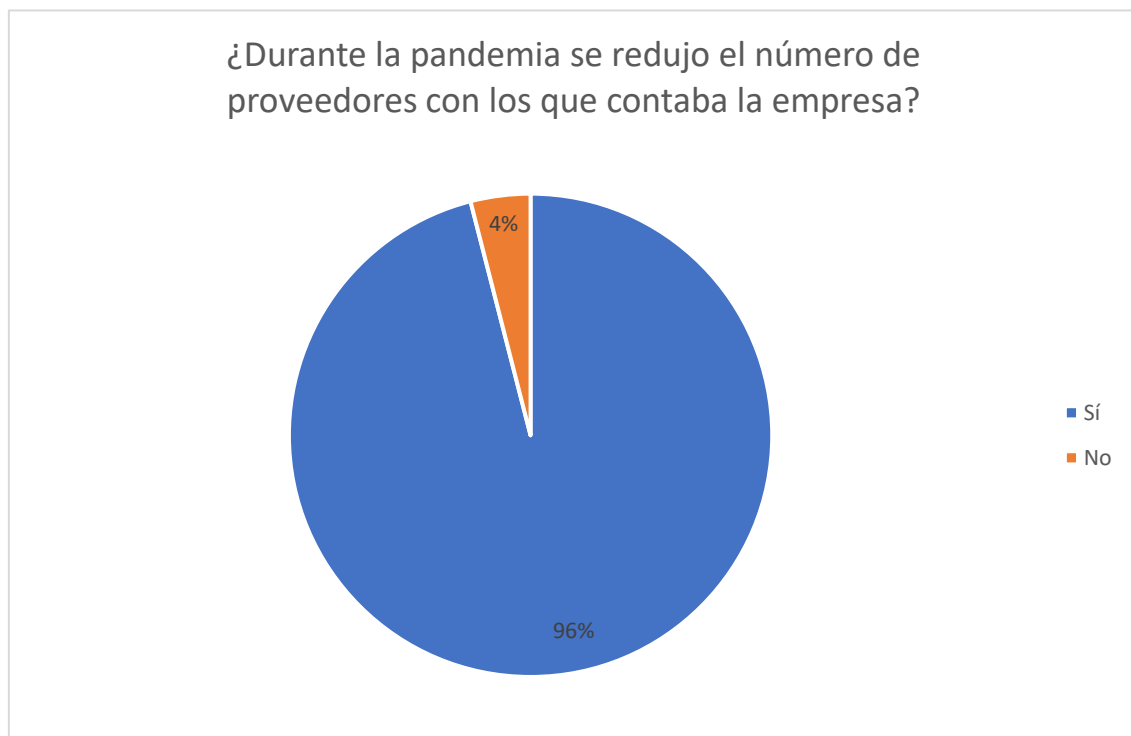
Tabla 6

Tabulación pregunta 3. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	48	96%
No	2	4%
Total	50	100%

Figura 8

Representación porcentual pregunta 3. Encuesta.



El 96% de los encuestados indica que durante la pandemia el número de proveedores disminuyó, mientras que el 4% señaló que no. Esto demuestra que los establecimientos hoteleros del sector redujeron la cantidad de proveedores con los que contaban durante el periodo de la pandemia, ya que como lo expresa Agüero (2007) en la Teoría de Contingencia, las empresas tienden a prever posibles escenarios que comprometan su normal funcionamiento y rentabilidad.

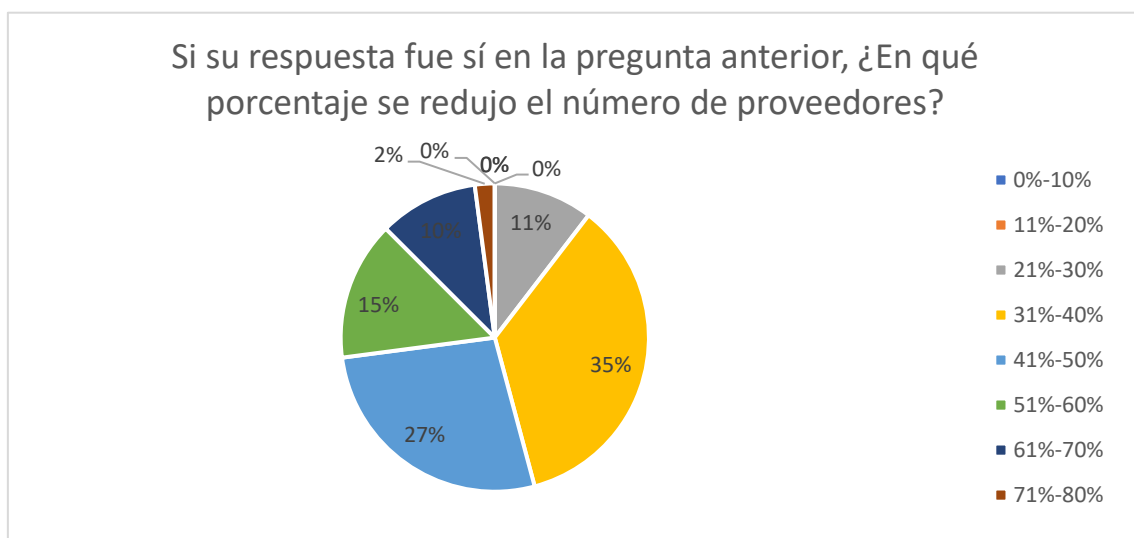
Tabla 7

Tabulación pregunta 4. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
0%-10%	0	0,00%
11%-20%	0	0,00%
21%-30%	5	10,42%
31%-40%	17	35,42%
41%-50%	13	27,08%
51%-60%	7	14,58%
61%-70%	5	10,42%
71%-80%	1	2,08%
81%-90%	0	0,00%
91%-100%	0	0,00%
Total	48	100,00%

Figura 9

Representación porcentual pregunta 4. Encuesta.



Como se muestra en la figura 9, la pregunta tiene directa relación con la anterior, por lo que el número de respuestas (48) es causa de que en la pregunta anterior la misma cantidad de personas respondieron “Sí”. Una vez aclarado esto, se muestra que el rango del porcentaje de reducción de proveedores más señalado fue de 31%-40%. Esto indica que la mayoría de los encuestados tienen la percepción de que la pandemia hizo que disminuyera el porcentaje de sus proveedores entre el rango mencionado anteriormente. En base a la teoría, al prescindir de proveedores de insumos que pudieron ser reemplazados por otros de menor costo u omitidos, se cumple con la Teoría de Dependencia de recursos planteada por Garcilazo (2011).

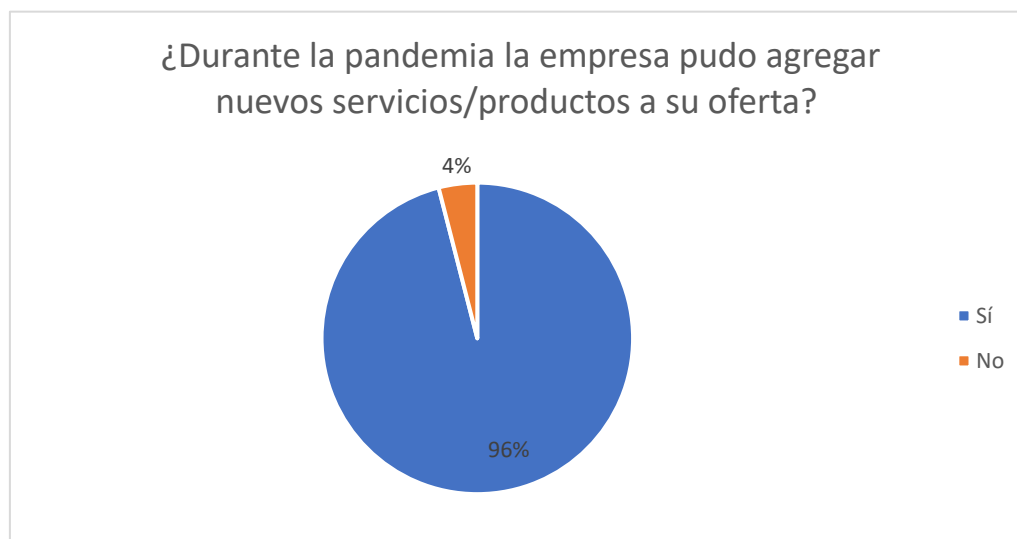
Tabla 8

Tabulación pregunta 5. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	48	96,00%
No	2	4,00%
Total	50	100,00%

Figura 10

Representación porcentual pregunta 5. Encuesta.



El 96% de los encuestados indica que los establecimientos hoteleros sí pudieron agregar nuevos servicios a su oferta, mientras que el 4% indica que no. Esto muestra que a pesar de la

pandemia las empresas pudieron aumentar la cantidad de servicios durante el pico de la pandemia. Al respecto, Flores (2010) enfatiza el dinamismo al crear nuevos productos o servicios frente a situaciones adversas, de lo que se deduce que las empresas mostraron flexibilidad, y por ende una adaptación al entorno en lo referente a su oferta.

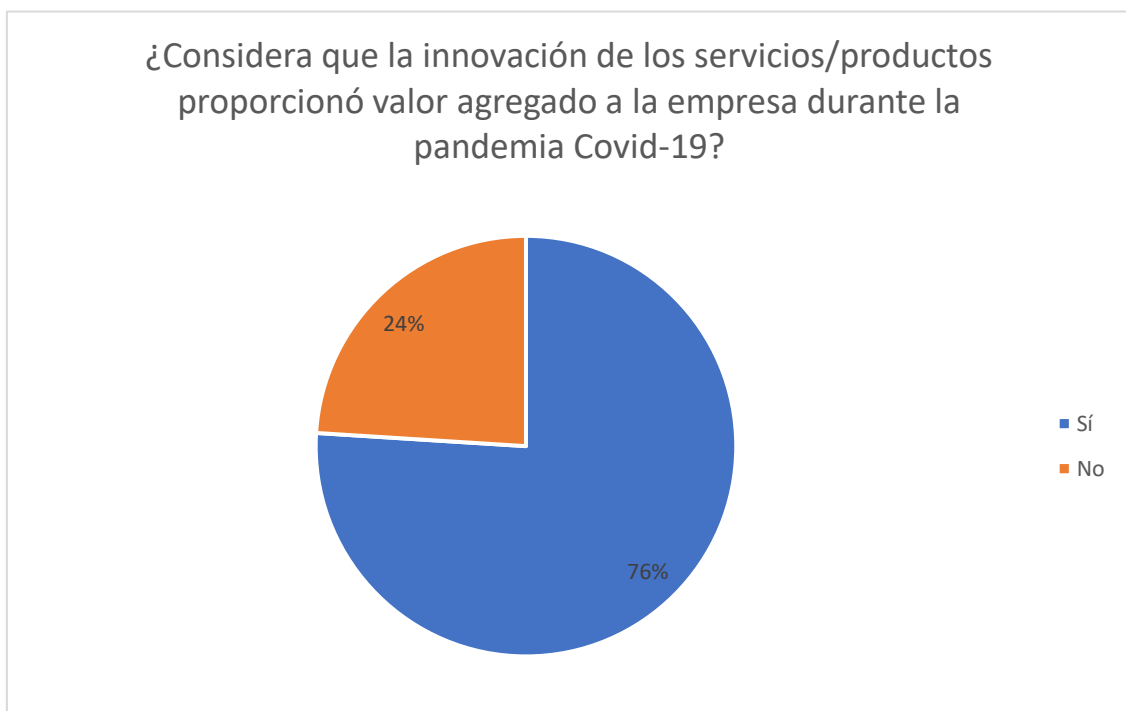
Tabla 9

Tabulación pregunta 6. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	38	76,00%
No	12	24,00%
Total	50	100,00%

Figura 11

Representación porcentual pregunta 6. Encuesta.



Como indica la figura 11, el 76% de los encuestados afirmó que la innovación de los servicios sí agregó valor a la empresa, mientras que por el otro lado el 24% indicó que no. Estos resultados muestran que, ante un contexto desfavorable, sí es posible innovar en el apartado de

productos/servicios, tal como lo indica Flores (2010) en la dimensión estratégica de flexibilidad externa.

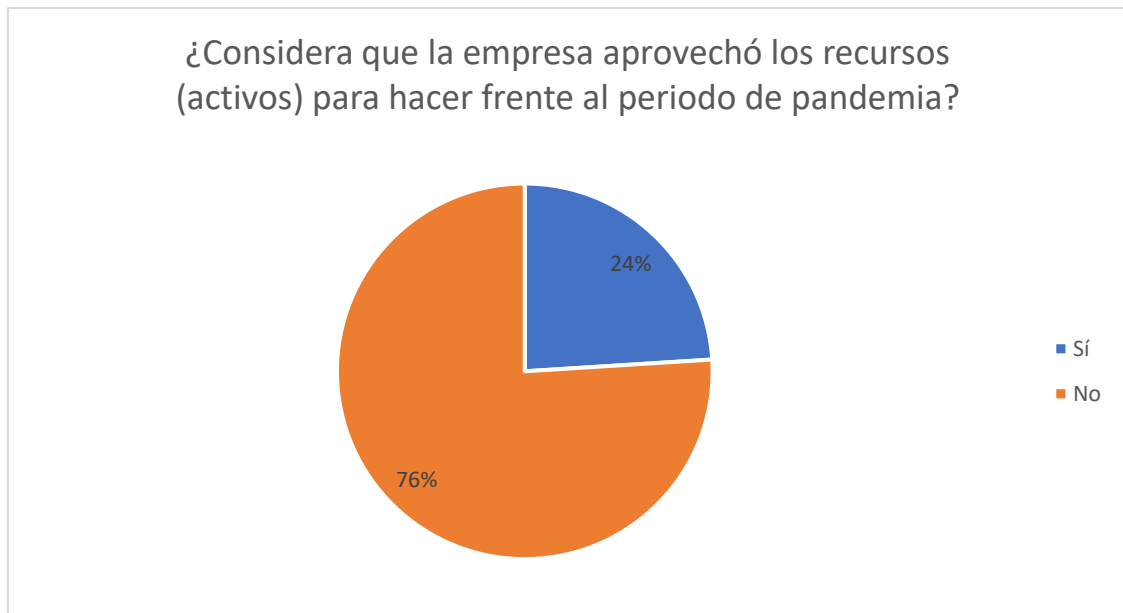
Tabla 10

Tabulación pregunta 7. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	12	24,00%
No	38	76,00%
Total	50	100,00%

Figura 12

Representación porcentual pregunta 7. Encuesta.

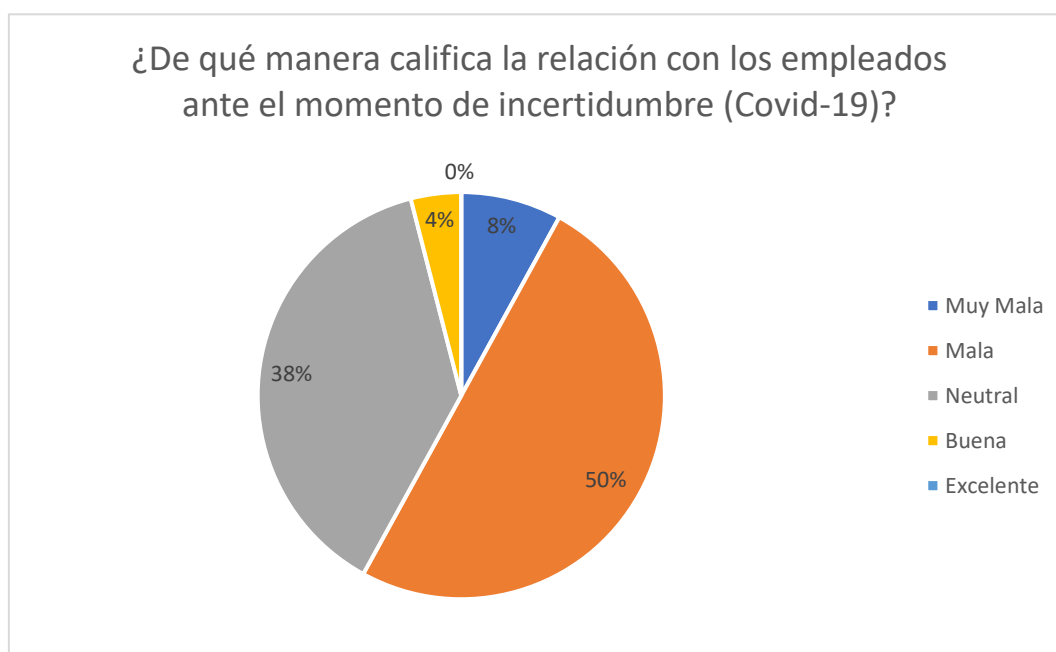


EL 76% de las respuestas como se muestra en la figura 12, señalan que las empresas no aprovecharon sus inversiones, mientras que el 24% consideró que sí. En conclusión, el resultado indica que, bajo la perspectiva de los encuestados, las empresas no aprovecharon todos sus recursos (activos) para hacer frente a la pandemia. En base a la Teoría de Recursos y Capacidades esta situación se interpreta como que las empresas no están mostrando una adaptación adecuada, ya que dejan de lado la utilización de todos los recursos que se encuentran a su disposición.

Tabla 11

Tabulación pregunta 8. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Muy Mala	4	8,00%
Mala	25	50,00%
Neutral	19	38,00%
Buena	2	4,00%
Excelente	0	0,00%
Total	50	100,00%

Figura 13*Representación porcentual pregunta 8. Encuesta.*

En la figura 13 se aprecia que el 50% de los encuestados calificaron la relación con los empleados durante la pandemia de forma mala, seguido el 38% indicó que fue neutral, después el 8% opinó que fue muy mala, y por último el 4% la calificó como buena. En base a esto, se puede interpretar que la relación entre los colaboradores en general fue mala durante la pandemia. Esto se aprecia que es debido a varios aspectos que incidieron en la relación laboral como: aumento de carga laboral, disminución de remuneración, estrés laboral por temor a perder las plazas de trabajo y riesgo laboral por peligro de contagio. Martin (2017) explica el

comportamiento de los colaboradores frente a los administradores, mediante la Teoría “X” y “Y”, en función de las decisiones que estos últimos debieron tomar durante la pandemia.

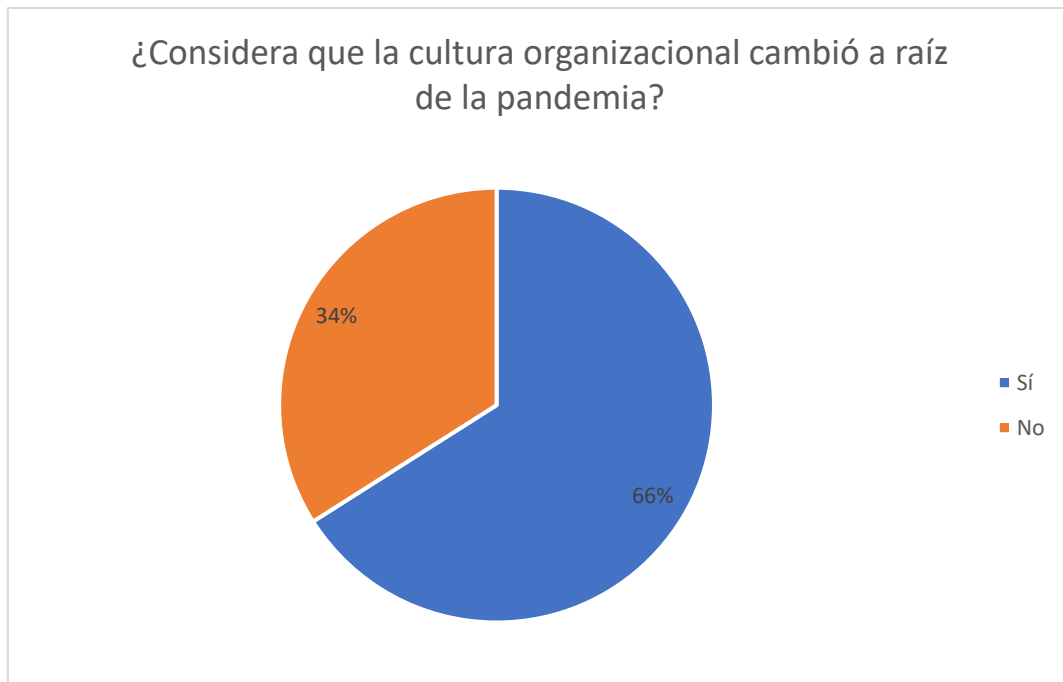
Tabla 12

Tabulación pregunta 9. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	33	66,00%
No	17	34,00%
Total	50	100,00%

Figura 14

Representación porcentual pregunta 9. Encuesta.



La pregunta muestra que el 66% considera que la cultura organizacional de las empresas hoteleras del sector sí cambió durante la pandemia; en tanto que el 34% indicó que no. Esto significa que la percepción global de los encuestados es que la pandemia influyó en las normas y valores que rigen a las empresas, es decir la cultura organizacional; como lo expresa Flores (2010) en la Teoría de flexibilidad interna.

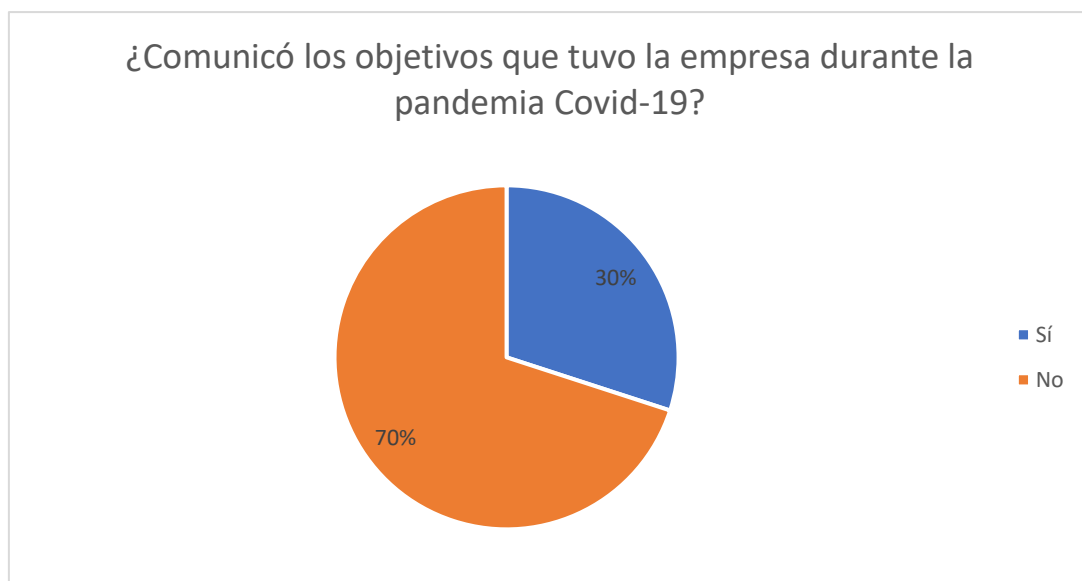
Tabla 13

Tabulación pregunta 10. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	15	30,00%
No	35	70,00%
Total	50	100,00%

Figura 15

Representación porcentual pregunta 10. Encuesta.



Como se puede observar, en la pregunta 10, el 70% de encuestados, considera que no se comunicó las expectativas de rendimiento, mientras que, el 30% considera que sí. Esto denota, que en gran parte el personal no se encuentra alineado con los objetivos bajo la situación de la pandemia debido a una falta comunicación por parte de los jefes, con lo cual se infiere que el rendimiento esperado no será el ideal. De acuerdo con lo expresado por Nonaka & Takeuchi citado en Rojas & Torres (2017) es necesario socializar los conocimientos dentro de la organización en pro de cumplir los objetivos propuestos, con el fin de generar beneficios (rentabilidad). Además, también concuerda con lo manifestado en la dimensión productiva de integración mencionada por Flores (2010).

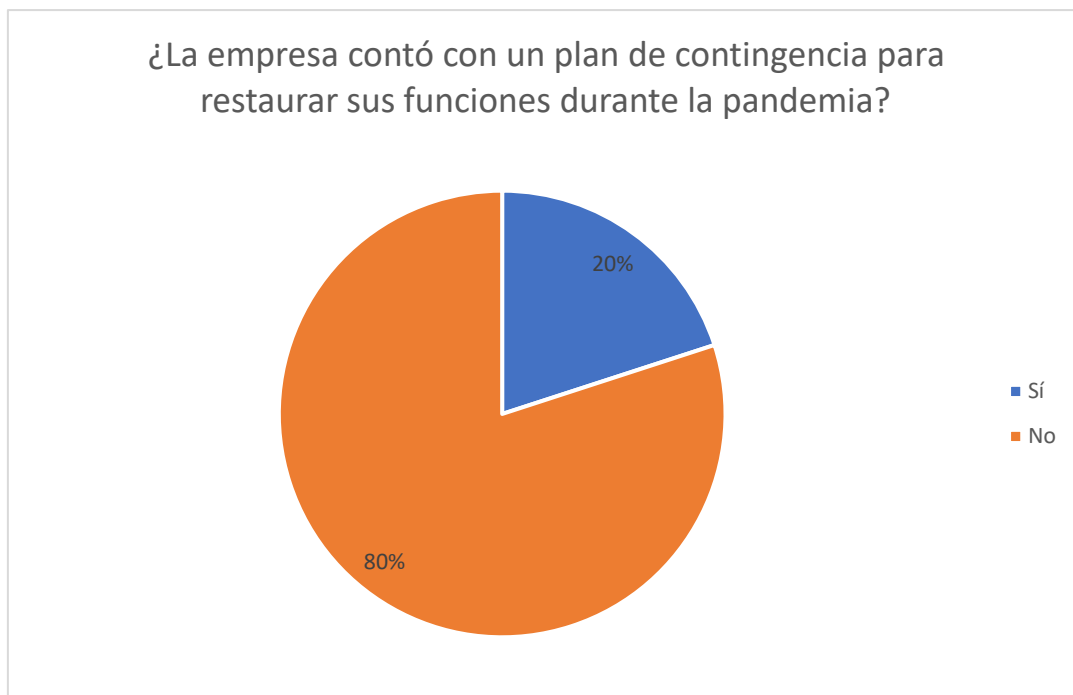
Tabla 14

Tabulación pregunta 11. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	10	20,00%
No	40	80,00%
Total	50	100,00%

Figura 16

Representación porcentual pregunta 11. Encuesta.



En la gráfica se aprecia que el 80% de los encuestados afirman que no existió un plan de contingencia por escrito relacionado con las operaciones que permitieran hacer frente a la pandemia, mientras que el 20% afirma que sí. Esto determina que en general no hubo un plan de respuesta por escrito para guiar a la fuerza laboral a continuar con sus respectivas actividades. Porporato & Waweru (2011) manifiesta la necesidad de contar con un plan de contingencia que permita la operatividad de las empresas ante situaciones imprevistas como en este caso ocurrió con la pandemia. Por otro lado, Nonaka & Takeuchi (1995) mencionan que la transmisión de conocimiento se puede llevar a cabo a través de escritos.

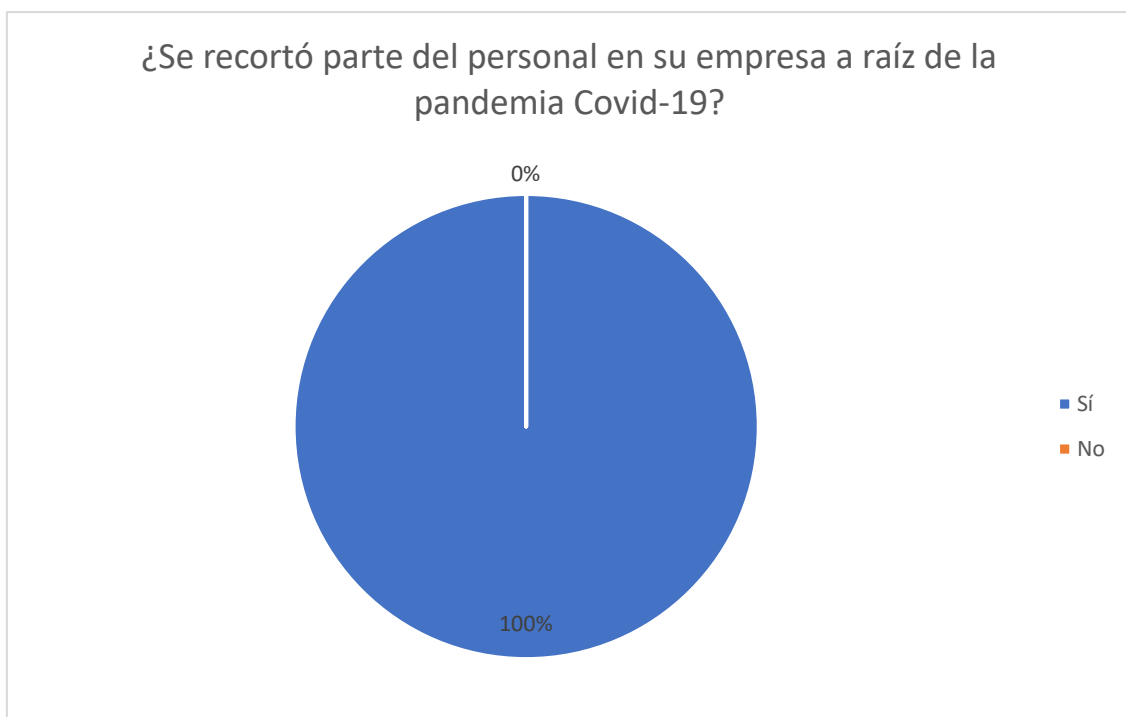
Tabla 15

Tabulación pregunta 12. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	50	100,00%
No	0	0,00%
Total	50	100,00%

Figura 17

Representación porcentual pregunta 12. Encuesta.



La figura 17 enfatiza que el 100% de los encuestados afirmaron haber realizado recortes de personal. Esto denota que en todos los hoteles del sector delimitado hubo despidos para de esta forma poder disminuir el impacto de las pérdidas económicas durante la pandemia. Esto se cumple con lo establecido en la “flexibilidad numérica interna”, como lo manifestó Flores (2010), en donde se refiere a los ajuste en la cantidad de personal necesario para cumplir con la operatividad de la empresa.

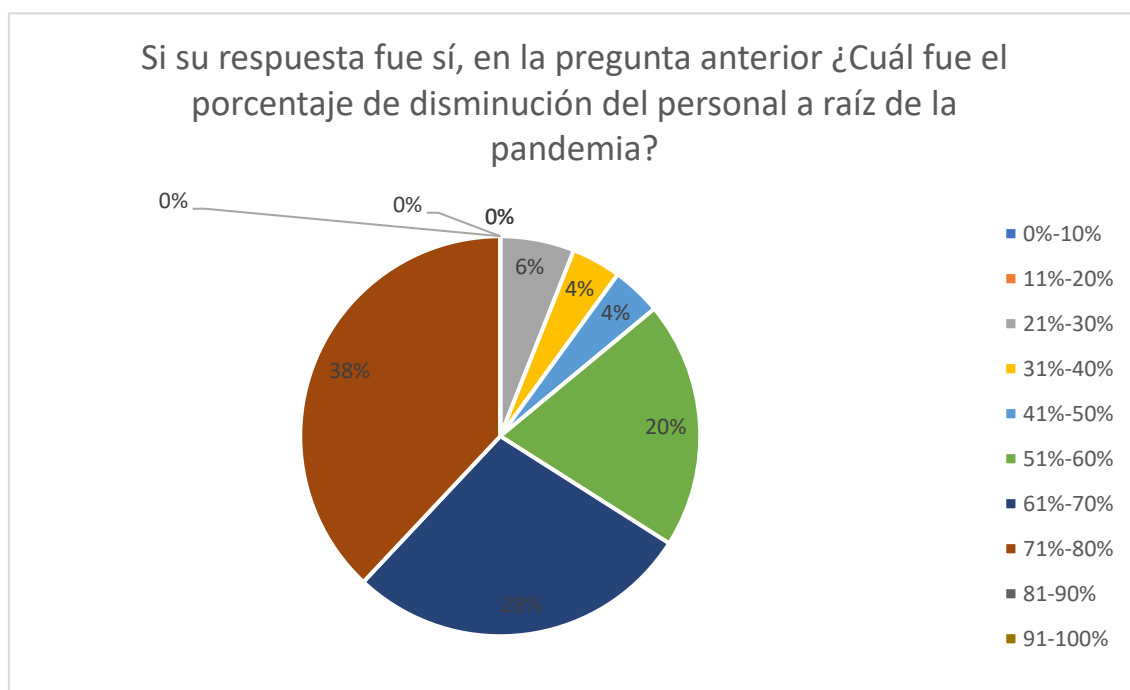
Tabla 16

Tabulación pregunta 13. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
0%-10%	0	0,00%
11%-20%	0	0,00%
21%-30%	3	6,00%
31%-40%	2	4,00%
41%-50%	2	4,00%
51%-60%	10	20,00%
61%-70%	14	28,00%
71%-80%	19	38,00%
81%-90%	0	0,00%
91-100%	0	0,00%
Total	50	100,00%

Figura 18

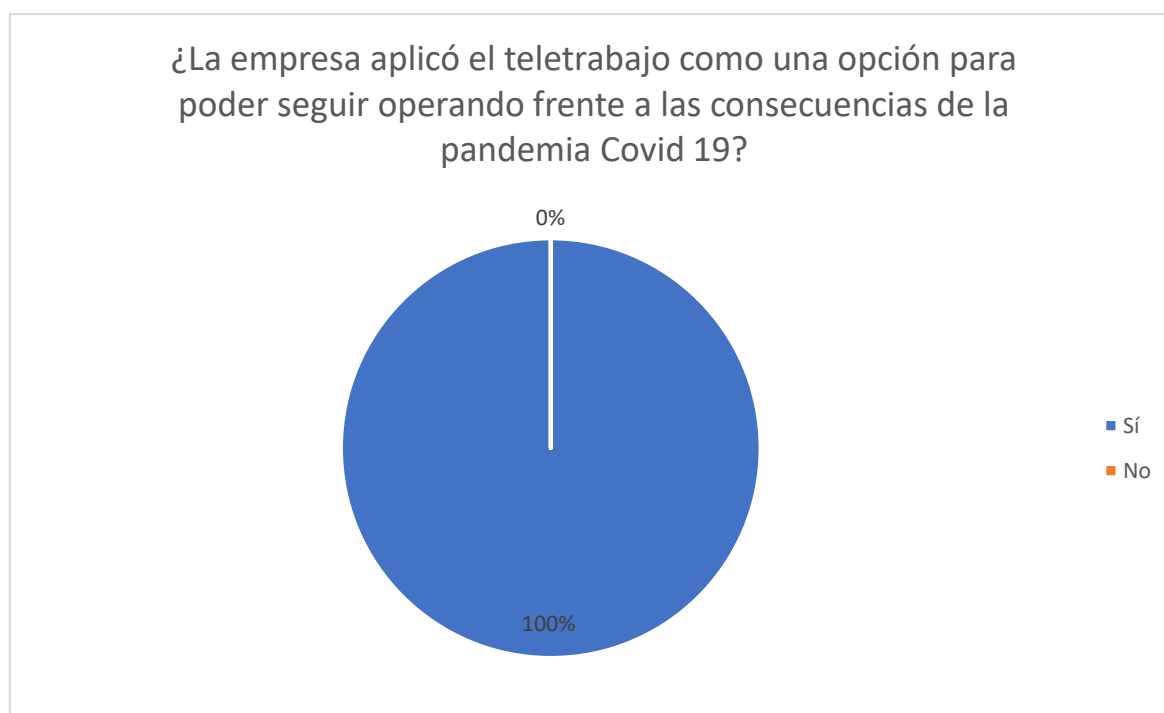
Representación porcentual pregunta 13. Encuesta.



Con relación a la pregunta anterior, y también en base a las respuestas que se aprecian en la figura 18, se indaga que el porcentaje de disminución del personal a raíz de la pandemia, fue de entre el 71%-80%. Tal como se señala en pregunta anterior, la reducción de personal está relacionada con la “flexibilidad numérica interna”.

Tabla 17*Tabulación pregunta 14. Encuesta.*

Alternativas	Respuesta	%
Sí	50	100,00%
No	0	0,00%
Total	50	100,00%

Figura 19*Representación porcentual pregunta 14. Encuesta.*

En la decimocuarta pregunta se cuestionó si la empresa aplicó el teletrabajo como una opción para poder seguir operando frente a la pandemia Covid-19, en el que el 100% de los encuestados afirmaron haberla utilizado. Esto concuerda con lo expresado por Flores (2010) en su análisis de integración perteneciente a la dimensión productiva, relacionado con el uso de sistemas de información y tecnologías para alcanzar mejores niveles de productividad.

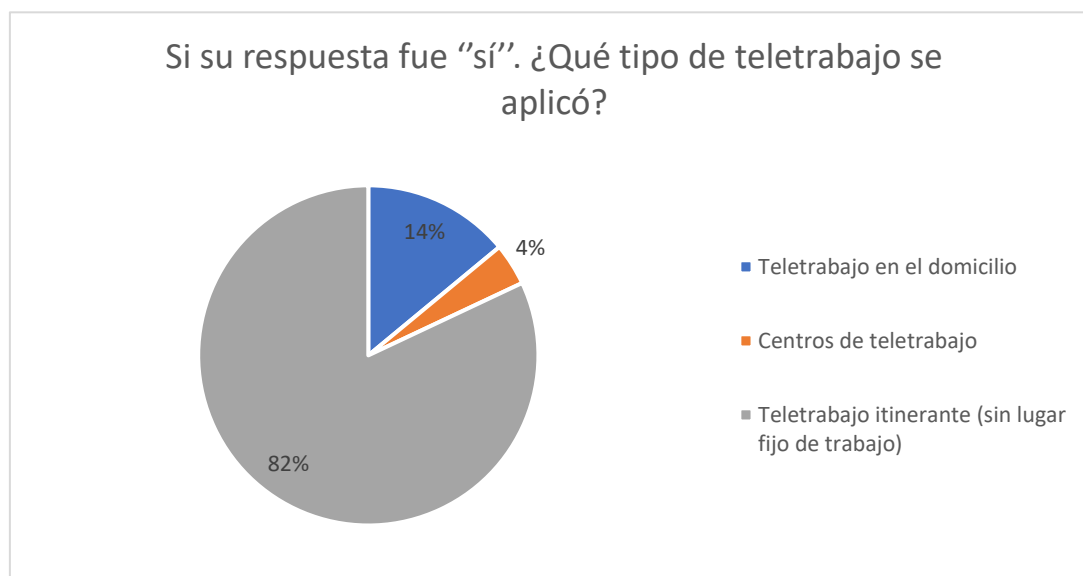
Tabla 18*Tabulación pregunta 15. Encuesta.*

Alternativas	Respuesta	%
--------------	-----------	---

Teletrabajo en el domicilio	7	14,00%
Centros de teletrabajo	2	4,00%
Teletrabajo itinerante (sin lugar fijo de trabajo)	41	82,00%
Total	50	100,00%

Figura 20

Representación porcentual pregunta 15. Encuesta.



En la decimoquinta pregunta, con relación a la anterior, se pregunta el tipo de teletrabajo que se aplicó, en donde el 82% de los entrevistados eligió la alternativa del teletrabajo itinerante (sin lugar fijo de trabajo), seguido de un 14% que eligió el teletrabajo en el domicilio y el 4% respondió "centros de teletrabajo". Los resultados revelan que en su mayoría estos hoteles utilizaron la modalidad del teletrabajo (itinerante). Como se mencionó en la pregunta anterior esto se relaciona con la su dimensión de integración, que permite la agilidad, optimización del tiempo, reducción de costos y rentabilidad.

Tabla 19

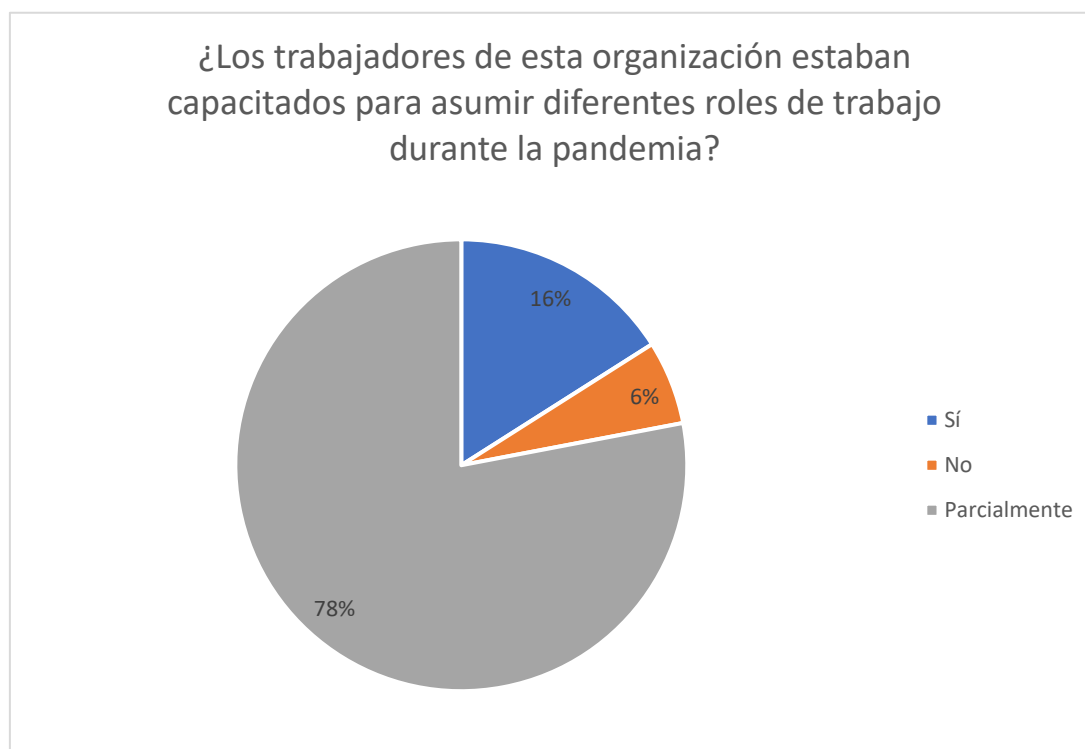
Tabulación pregunta 16. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	8	16,00%
No	3	6,00%
Parcialmente	39	78,00%

Total	50	100,00%
-------	----	---------

Figura 21

Representación porcentual pregunta 16. Encuesta



En la pregunta 16 se obtuvo como resultado que el 78% de los encuestados piensa que parcialmente los trabajadores dominan gran cantidad de puestos (polivalentes), seguido un 16% opina que los empleados sí dominan diferentes puestos, y por último un 3% que opina que los colaboradores no tienen esa habilidad. La situación que se observa mediante las respuestas, es un reflejo de lo descrito por Flores (2010) en la flexibilidad cognitiva de la dimensión productiva, ya que identifica la evolución y manejo de las competencias del personal para lograr una mayor productividad.

Tabla 20

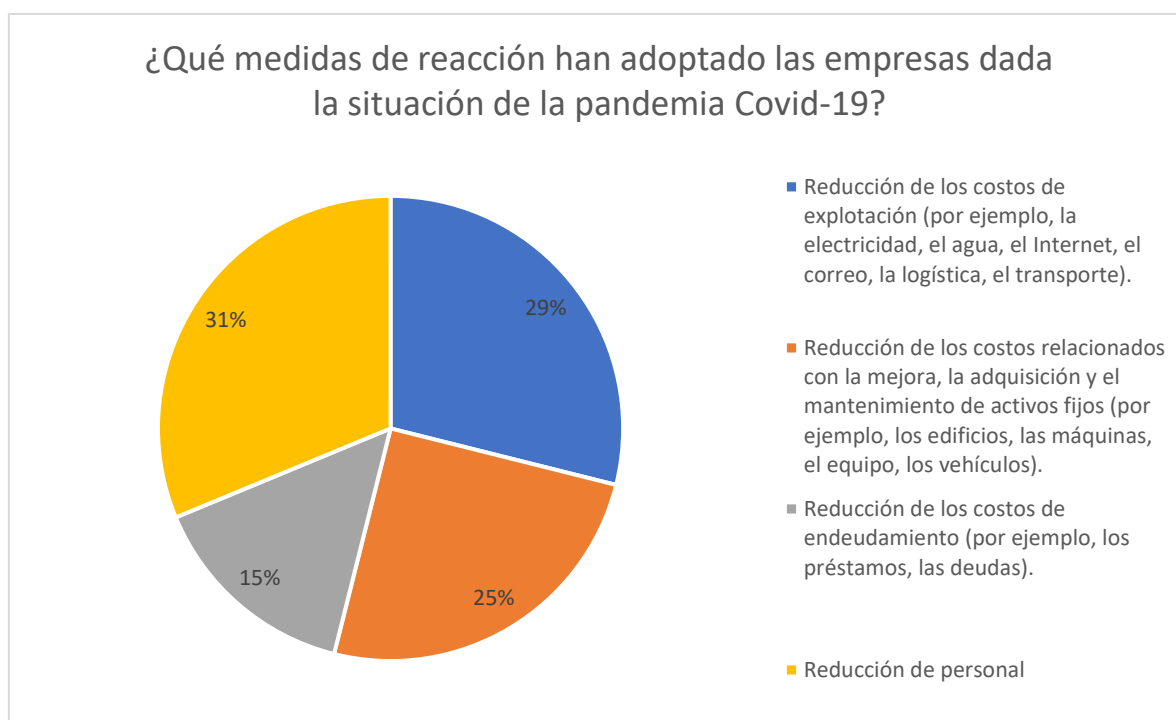
Tabulación pregunta 17. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
--------------	-----------	---

Reducción de los costos de explotación (por ejemplo, la electricidad, el agua, el Internet, el correo, la logística, el transporte).	14	28,91%
Reducción de los costos relacionados con la mejora, la adquisición y el mantenimiento de activos fijos (por ejemplo, los edificios, las máquinas, el equipo, los vehículos).	13	25,00%
Reducción de los costos de endeudamiento (por ejemplo, los préstamos, las deudas).	7	14,84%
Reducción de personal	16	31,25%
Total	50	100,00%

Figura 22

Representación porcentual pregunta 17. Encuesta.



En la figura 22 se puede observar que el 31,25% de los encuestados optó por la opción de recorte de personal, seguido del 28,91% con la reducción de los costos de explotación y el 25% por la reducción de los costos relacionados con la mejora, la adquisición y el mantenimiento de activos fijos. Esta encaja con la teoría de flexibilidad numérica debido a que como menciona Flores (2010) se ajusta el número de colaboradores en función de lo requerido por la empresa. Además, hace alusión a las

teorías de rentabilidad ya que toma en cuenta la parte de la reducción de costo como parte de una estrategia para aumentar rendimiento y rentabilidad con el fin de desarrollarse sosteniblemente.

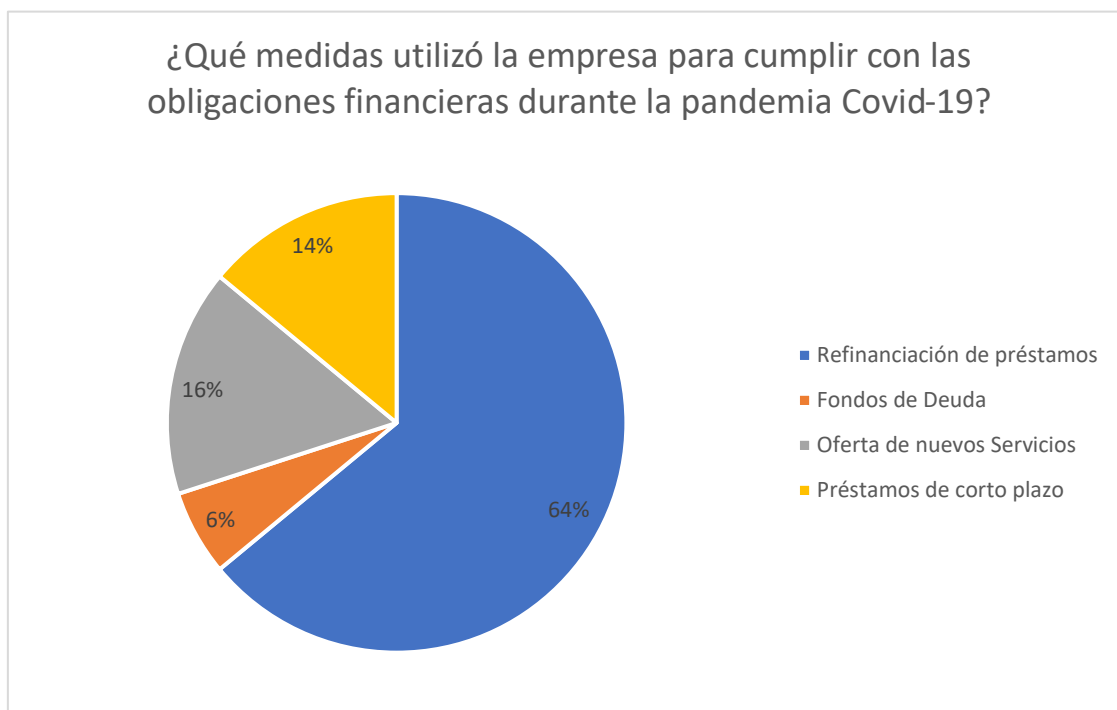
Tabla 21

Tabulación pregunta 18. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Refinanciación de préstamos	32	64,00%
Fondos de Deuda	3	6,00%
Oferta de nuevos Servicios	8	16,00%
Préstamos de corto plazo	7	14,00%
Total	50	100,00%

Figura 23

Representación porcentual pregunta 18. Encuesta.



En esta pregunta se cuestiona las medidas que las organizaciones utilizaron para cumplir con sus obligaciones financieras; siendo así, que el 64% de los entrevistados contestó que adoptaron la refinanciación de préstamo, seguido de la oferta de nuevos servicios (16%),

préstamos a corto plazo (14%) y fondos de deuda (6%). Rueda & Zapata (2018) mencionan que las empresas dependen de otros organismos como el caso de una institución financiera para obtener recursos provisionales en virtud de mantenerse operativos con un nivel de endeudamiento bajo, que a su vez le permita cumplir con su actividad. Además se considera la flexibilidad numérica en lo relacionado a la desvinculación de personal que no se considera imprescindible (Flores, 2010).

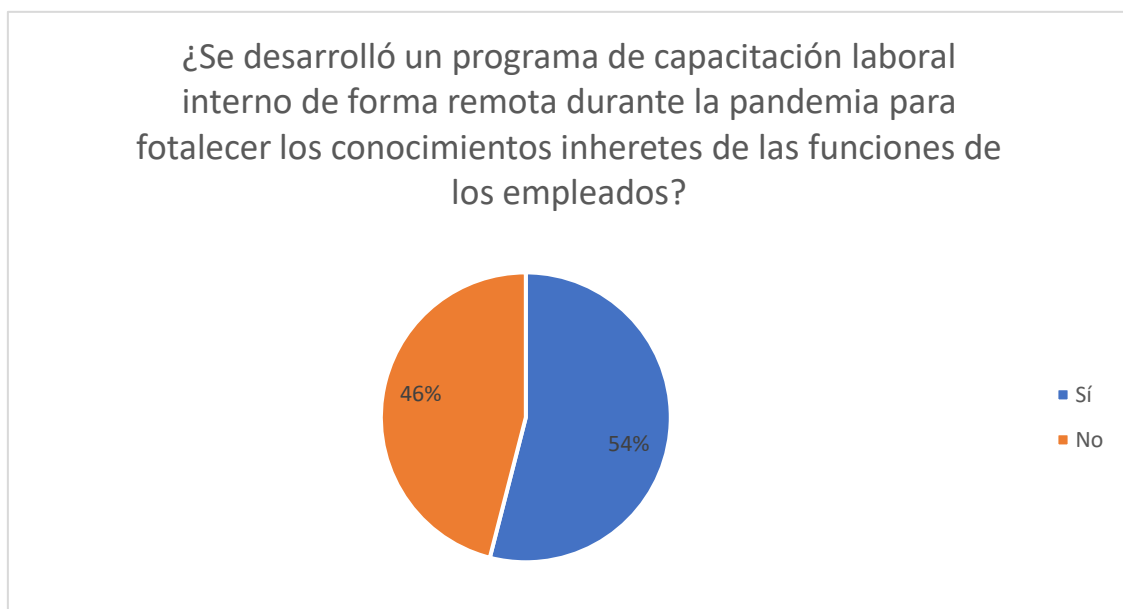
Tabla 22

Tabulación pregunta 19. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Sí	27	54,00%
No	23	46,00%
Total	50	100,00%

Figura 24

Representación porcentual pregunta 19. Encuesta.



A continuación, se puede observar que el 54% de los encuestados aseguró que su empresa si contó con un programa de capacitación de forma remota, mientras que el 46% indicó que no. Esto muestra en general, que si se realizó un programa de capacidades laborales virtual;

por tanto, se encuentra relacionado con la Teoría de Creación de Conocimiento debido a que se fomenta la transferencia de los saberes de un individuo hacia el resto de la organización, según Nonaka & Takeuchi (1995).

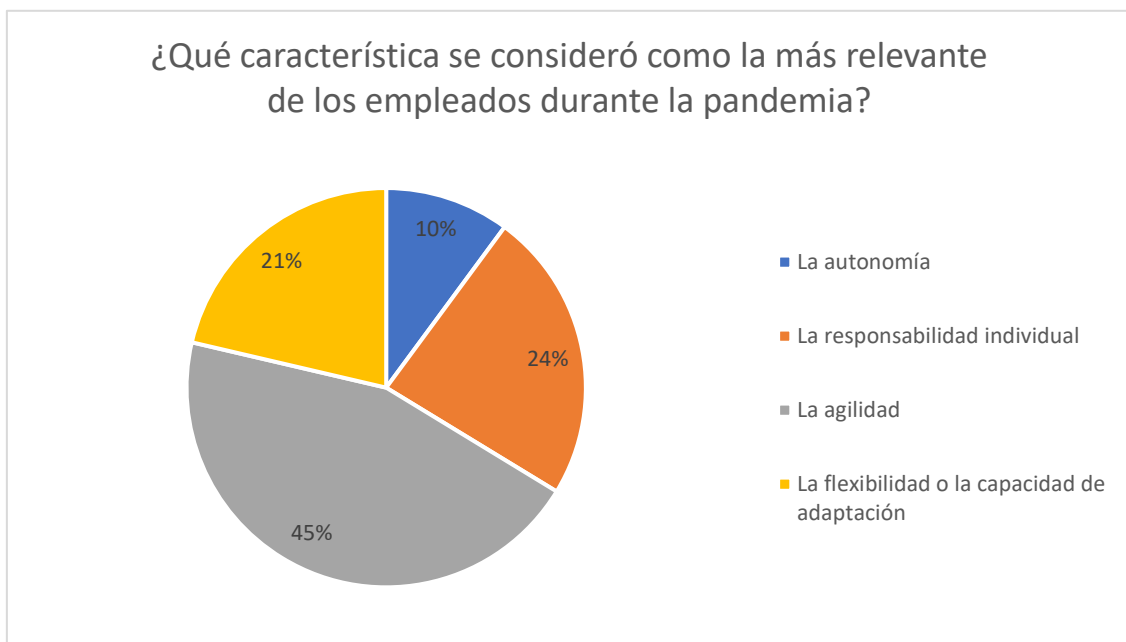
Tabla 23

Tabulación pregunta 20. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
La autonomía	5	10,11%
La responsabilidad individual	12	23,60%
La agilidad	22	44,94%
La flexibilidad o la capacidad de adaptación	11	21,35%
Total	50	100,00%

Figura 25

Representación porcentual pregunta 20. Encuesta.



La pregunta 20 cuestiona sobre la habilidad más importante que se consideró necesaria para que los empleados cumplan y puedan adaptarse a la pandemia. Las respuestas muestran que el 44,94% resaltó a la agilidad como habilidad primordial, seguido de la responsabilidad individual con un 23,60%, después la flexibilidad con 21,35% y, por último, la autonomía con

un 10%. Abordado por Barney, Wright & Ketchen (2016) se pretende que los colaboradores puedan desarrollar sus habilidades con el fin de crear una fortaleza productiva en virtud de la competencia de la organización.

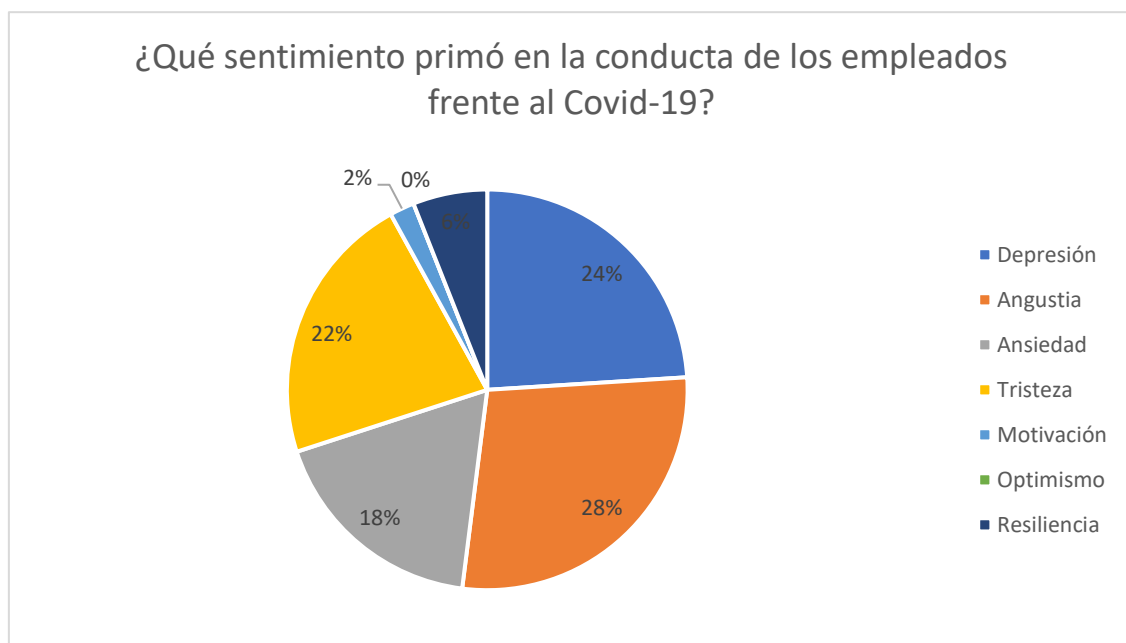
Tabla 24

Tabulación pregunta 21. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Depresión	12	24,00%
Angustia	14	28,00%
Ansiedad	9	18,00%
Tristeza	11	22,00%
Motivación	1	2,00%
Optimismo	0	0,00%
Resiliencia	3	6,00%
Total	50	100,00%

Figura 26

Representación porcentual pregunta 21. Encuesta.



En la pregunta 21 se cuestiona cuál fue el aspecto que primó en la conducta de los empleados frente al Covid-19, en donde el 28% de los encuestados resaltan la angustia, seguido de la depresión con un 24% y luego la tristeza con un 22%. Esto se ajusta a lo mencionado por Martin (2017) en donde menciona la interacción conductual humana y sus reacciones.

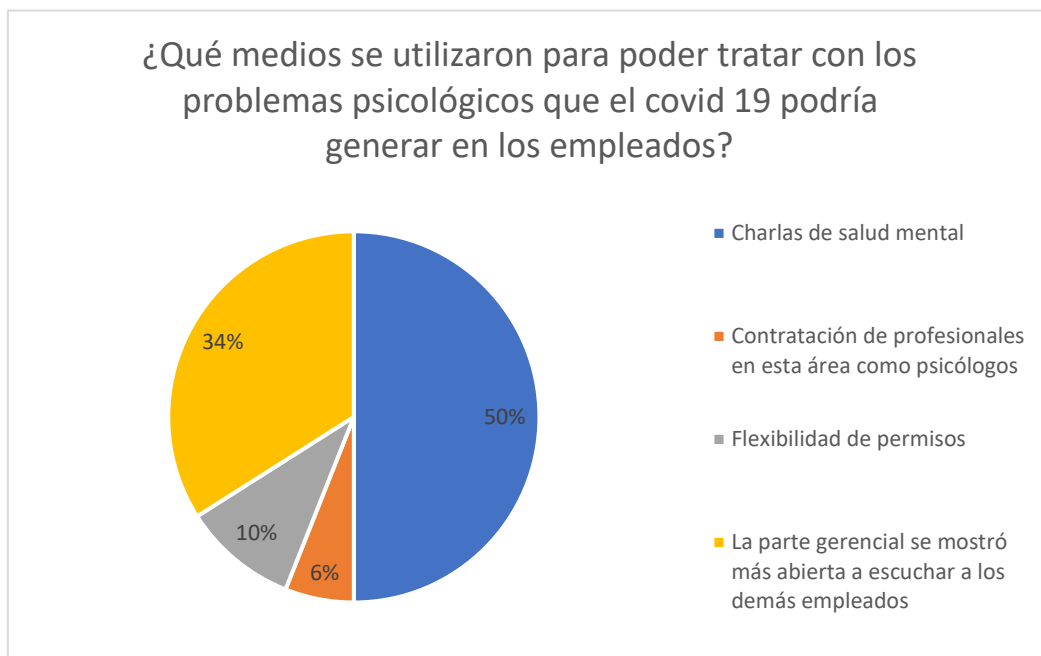
Tabla 25

Tabulación pregunta 22. Encuesta.

Alternativas	Respuesta	%
Charlas de salud mental	25	50,00%
Contratación de profesionales en esta área como psicólogos	3	6,00%
Flexibilidad de permisos	5	10,00%
La parte gerencial se mostró más abierta a escuchar a los demás empleados	17	34,00%
Total	50	100,00%

Figura 27

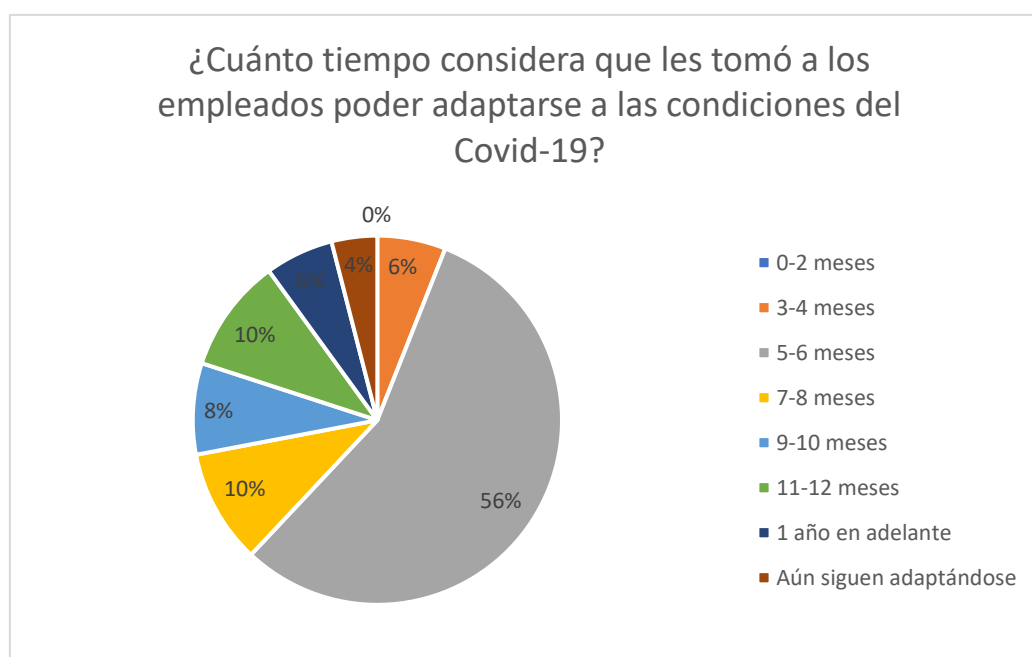
Representación porcentual pregunta 22. Encuesta.



Siguiendo en el contexto de la psicología en los recursos humanos, se quiere conocer que medios se utilizaron para poder tratar con los problemas psicológicos que el Covid-19 generó en los empleados. Las respuestas indican que el 50% de los encuestados priorizaron a las charlas de salud mental, seguido de la disposición de la gerencia a escuchar sobre los problemas de los empleados (34%), flexibilidad de permisos (10%) y contratación de profesionales (6%). Lo que se aprecia es que se procuró velar por la salud mental, emocional que corresponde a la flexibilidad psicosocial mencionada por (Flores, 2010).

Tabla 26*Tabulación pregunta 23. Encuesta.*

Alternativas	Respuesta	%
0-2 meses	0	0,00%
3-4 meses	3	6,00%
5-6 meses	28	56,00%
7-8 meses	5	10,00%
9-10 meses	4	8,00%
11-12 meses	5	10,00%
1 año en adelante	3	6,00%
Aún siguen adaptándose	2	4,00%
Total	50	100,00%

Figura 28*Representación porcentual pregunta 23. Encuesta.*

En la última pregunta, se cuestionó en cuánto tiempo se considera que el personal se adaptó a las condiciones del covid-19. El 56% de los encuestados respondió entre 5 a 6 meses, seguido de 7 a 8 meses con 10% y luego de 11 a 12 meses con un 10%. Esto revela que en general el tiempo de adaptación fue de 5 a 6 meses. Con esta respuesta se puede determinar que en base a la flexibilidad cognitiva mencionada por Flores (2010); el personal se encuentra

en un proceso de aprendizaje, en el cual empieza a descubrir la forma de adaptarse a las condiciones impuestas por el entorno.

Análisis de la rentabilidad económica

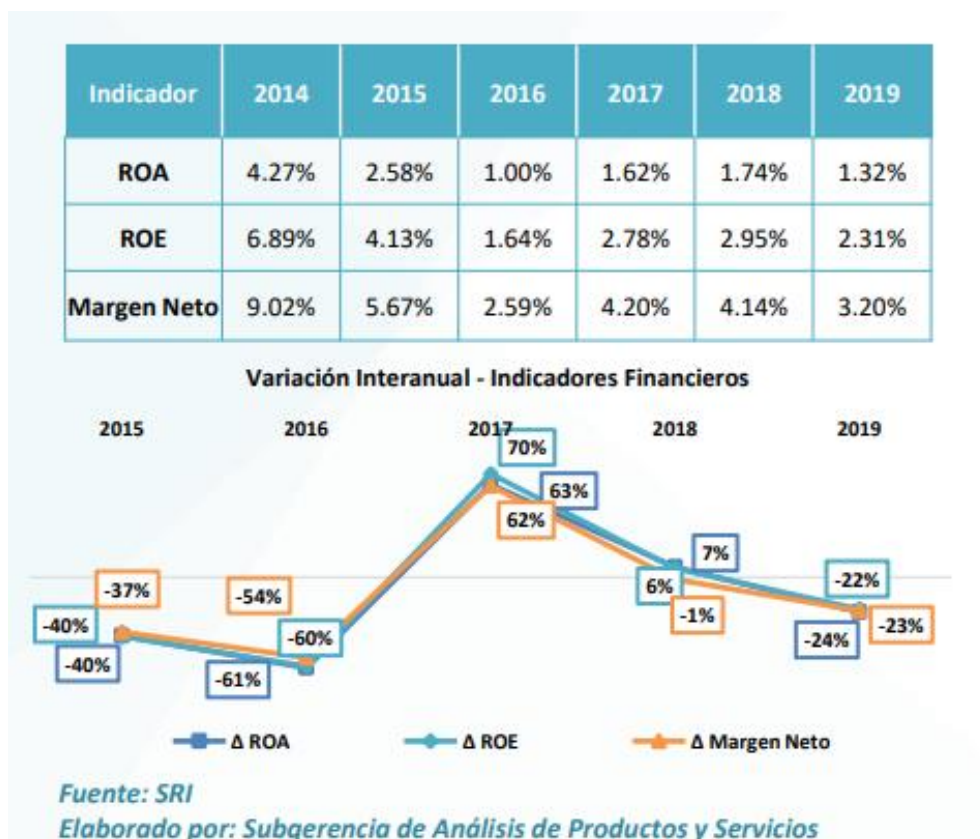
Respecto a los componentes de rentabilidad económica de los hoteles del presente estudio, que tuvieron mayor influencia durante el ambiente pandémico, es necesario revisar el escenario que se vivía en el país durante el año 2019 para contrastar dicha información con la relacionada al período 2020-2021.

Se debe resaltar que la balanza turística se fue incrementando desde el año 2016, situándose en el monto más alto durante el 2019, por lo que las expectativas que se tenían para el sector hotelero 2020 eran prometedoras; se habían proyectado campañas tendientes a promocionar el turismo tanto a nivel internacional como nacional, por ejemplo: (1) Baños Limpios. (2) Día del Patrimonio. (3) Orgullo Ecuatoriano y (4) Galápagos para siempre (Ministerio de Turismo, 2019).

Cabe destacar que los componentes de la rentabilidad del sector hotelero se ven beneficiados con las campañas que el Ministerio de Turismo realiza, y entre sus índices se encuentra el de Retorno de la Inversión (ROA), que es el que se va a analizar en el presente estudio (ver tabla 27), para lo cual se considerará a diciembre/2019 hasta marzo de 2020, como el “antes” de la pandemia del Covid-19.

Tabla 27

Indicadores Financieros Actividades de Alojamiento



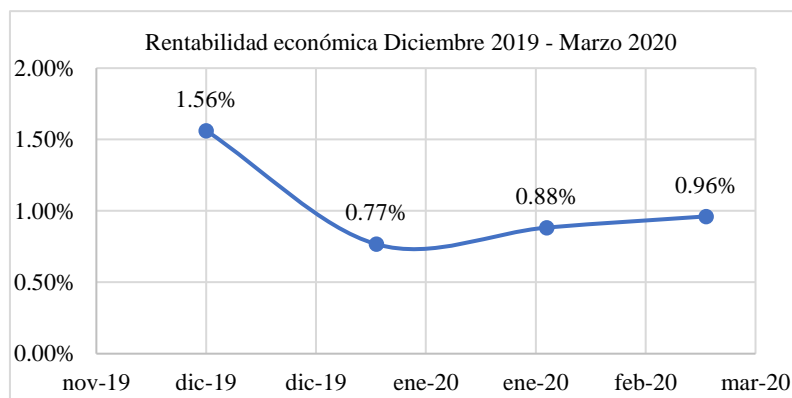
Tomado del Informe Ficha Sectorial Turismo (2020)

Como se puede apreciar en la Tabla 27, la rentabilidad económica de las actividades de alojamiento de Ecuador en el 2019 fue de 1,32%, esto quiere decir que por cada \$100 de activos, se generaron \$1,32 de utilidad neta.

A continuación, se expone la rentabilidad de diciembre de 2019, la misma que fue de 1,56%, seguido de enero y febrero en los que se mantuvo una rentabilidad positiva alentadora.

Figura 29

Rentabilidad económica dic-2019 a mar-2020



Elaborado por los autores.

El 11 de marzo 2020 en Ecuador se declaró el Estado de Emergencia Sanitaria en el Sistema Nacional de Salud del País. A partir del 16 del mismo mes se iniciaron varias restricciones significativas en la economía del sector hotelero. En marzo del 2020 se refleja una rentabilidad económica de 0.96%, mientras que el mes de abril se presenta una rentabilidad de -0,57% debido a las restricciones que las autoridades del gobierno promulgaron, entre las que se destacan el confinamiento total y cierre de fronteras.

Figura 30

Rentabilidad económica abr-2020 a sep-2020

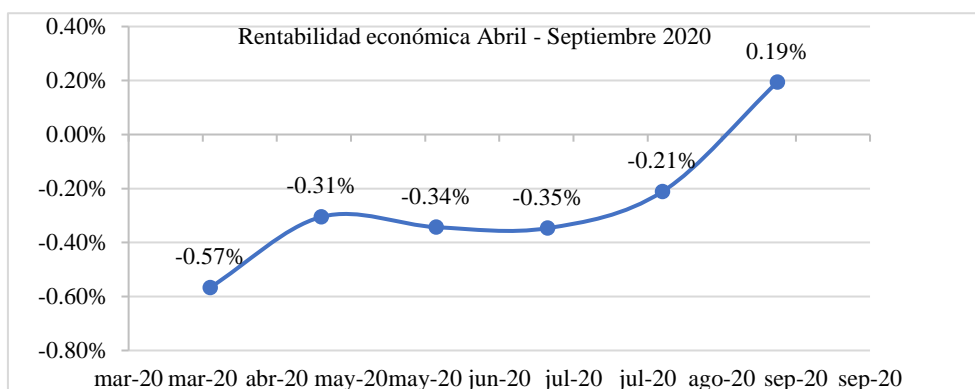


Tabla 28*Componentes de rentabilidad económica abr-2020 a sep-2020*

VARIABLES	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20
OCUPACION	140	570	592	540	780	1559
INDICE OCUPACION PERSONA						
HABITACION	1,4	1,4	1,2	1,3	1,3	1,25
TOTAL	196	798	710,4	702	1014	1948,75
ACTIVO TOTAL EN DOLARES	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255
COSTOS VARIABLES	5.504	22.408	19.948	19.712	28.473	54.721
COSTOS FIJOS	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
TOTAL COSTOS	125.504	142.408	139.948	139.712	148.473	174.721
TOTAL VENTAS	21.168	86.184	76.723	75.816	109.512	210.465
UTILIDAD OPERATIVA	(104.336)	(56.224)	(63.225)	(63.896)	(38.961)	35.744
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-0,57%	-0,31%	-0,34%	-0,35%	-0,21%	0,19%

En el mes de abril de 2021, fue el período de la pandemia donde la rentabilidad económica tuvo el mayor descenso, con una baja habitacional de 196 unidades debido a la imposibilidad de utilizar las instalaciones de los hoteles porque era sancionado por el COE Nacional.

Durante este tiempo comprendido entre abril y septiembre se pudieron observar algunos escenarios, en los cuales la gerencia tomó ciertas decisiones con el afán de solventar los gastos operativos y ser sostenibles en el tiempo; por ejemplo, se hicieron alianzas con centros hospitalarios para generar nuevos ingresos, sin embargo, la rentabilidad se mantuvo negativa por 6 meses, siendo la de abril la más baja con una utilidad operativa de -\$104.336.

Debido a que se debían cumplir con las obligaciones económicas propias del hotel, tales como sueldos, financiamiento, pasivos, entre otros; los hoteles citados se vieron obligados a recortar personal o disminuir el monto del sueldo a un porcentaje determinado.

Sin embargo, la rentabilidad se mantuvo negativa debido a que los costos fijos se mantienen en \$120.000 en todas las fases. Una de las alternativas a la que acudieron los hoteles fue la de crear nuevos productos acordes a la necesidad del momento, como fue ofrecer el servicio de delivery.

En junio y julio de 2020, se produjo un decrecimiento en las ocupaciones del hotel, ya que estas tomaron la decisión de reducir los proveedores, debido a que las empresas debían manejar el nivel de demanda que se presentaba; la misma que decrecía cada vez más.

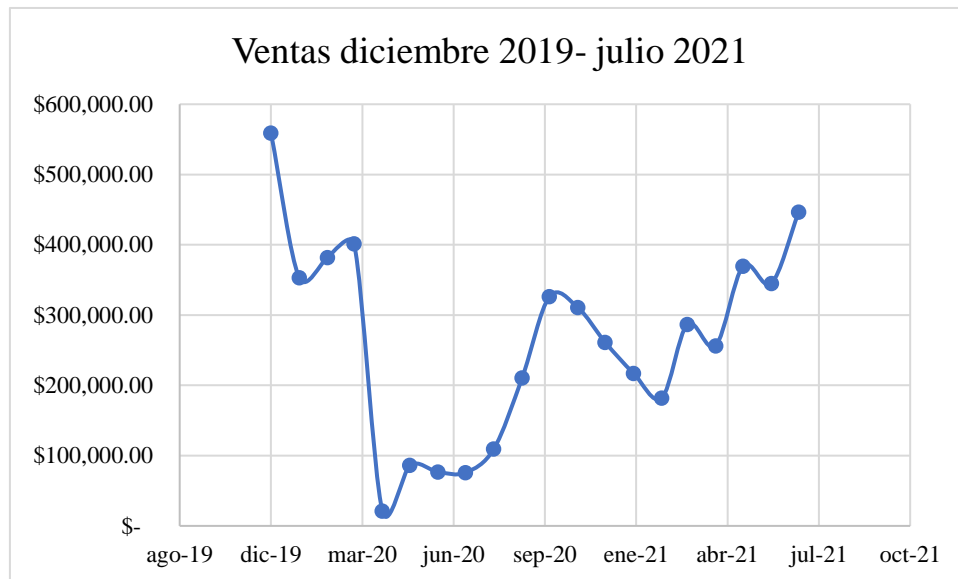
Con respecto a las obligaciones financieras de la empresa, los primeros meses de la pandemia tuvieron que usar fondos de ahorro para poder pagar los sueldos de sus empleados y cumplir con sus obligaciones financieras, para esto refinanciaron sus préstamos a corto plazo.

En los meses de julio y agosto para generar otros ingresos, las empresas optaron por crear nuevos servicios, y seguir con sus alianzas, notándose claramente que a partir de julio la rentabilidad comienza a crecer.

El componente de rentabilidad que más se vio afectado en la fase de la pandemia fueron las ventas netas, las mismas que forman parte de la utilidad operativa.

Figura 31

Ventas diciembre 2019-julio-2021

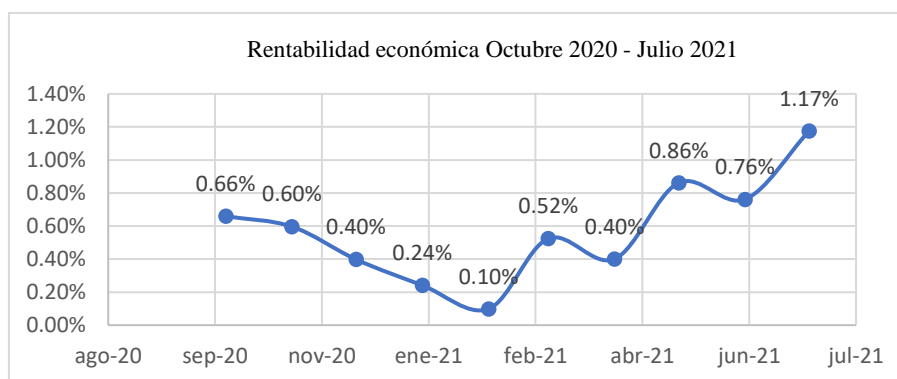


El mes que obtuvo las ventas más bajas fue en abril con \$21.168, mayo con \$86.184 y julio con \$75.816. A pesar que las empresas se encontraban diseñando nuevas estrategias y haciendo esfuerzos, los efectos del confinamiento y otros relacionados al Covid-19 no lograron hacer que los hoteles tengan una rentabilidad económica positiva en estos meses.

A continuación, se presenta la rentabilidad de la fase “inicio de recuperación”, la misma que empieza en septiembre de 2020. En este tiempo los hoteles ya han adaptado las diferentes estrategias tomadas en la fase del “durante”; entre estas se encuentran: la reducción de costos de explotación, reducción de personal, diseño de nuevos servicios.

Figura 32

Rentabilidad económica oct-2020-jul-2021



La rentabilidad presenta un cuadro alentador positivo, con un declive en febrero de 2021 debido a la segunda ola de Covid-19 en Guayaquil, sin embargo, en comparación con el 2020 se percibe que el impacto ha sido menor. Finalmente, para julio de 2021, ésta logra alcanzar una rentabilidad económica de 1.17%.

Se concluye que el componente de rentabilidad que más afectó a la rentabilidad económica fueron las ventas, debido a que en la fase del “durante”, la utilidad operativa tuvo bajos niveles a causa de las restricciones que el Covid-19 demandaba, siendo las principales: la restricción de movilidad nacional y cierre de fronteras. Sin embargo, según los resultados del objetivo #1 los hoteles citados aplicaron estrategias, según la flexibilidad, donde la dimensión humana fue la más aplicada.

Rutas, pautas o acciones estratégicas para un entorno pandémico

En base a los resultados del objetivo #1 que exponen las decisiones que tomó la gerencia para poder mantenerse en el ambiente pandémico y el objetivo #2 que describe como se comportó la rentabilidad económica frente a estas decisiones. Se proponen rutas estratégicas que ayudan a neutralizar los efectos de un entorno pandémico.

Ruta 1: Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas para los hoteles fueron una medida aplicada que les brindó sostenibilidad y una salida inmediata de la crisis económica. Crear estas alianzas genera la ventaja de expandirse en el mercado, se accede a nuevos canales de distribución, se refuerzan relaciones interpersonales que ayudan a la empresa a mejorar su imagen corporativa y, a encontrar nuevas ideas para el diseño de productos y servicios. En el caso de los hoteles, podrían hacerse alianzas con centros médicos, con el fin de hospedar al personal médico en caso de una nueva ola de contagios, o de otra manera si la situación del Covid-19 se intensifica podría ser un hospital ambulante. Así también, puede darse la oportunidad de formar alianzas con laboratorios o empresas que constantemente realicen conferencias, donde los hoteles podrían ser lugares de reuniones fijas para estas firmas.

Otras opciones podrían ser, que las empresas de turismo, tal como las líneas de cruceros pueden presentar la necesidad de aislar a sus empleados, así como, se deben mejorar alianzas con proveedores con el fin de encontrar un beneficio justo.

Ruta 2: Reducción de Costos

Debido a la reducción de la demanda en un entorno pandémico, los hoteles optaron más por reducir el costo del talento humano, donde se busca que los costos fijos decrezcan. Al mismo tiempo se debe revisar el nivel de demanda, para que el hotel pueda identificar qué es lo que necesita producir. Es coherente que se reduzcan por ejemplo los proveedores y otros servicios adicionales que requieren de contrataciones externas. Para evitar estos costos, puede mejorarse la flexibilidad de los empleados con el fin de que estos puedan desarrollar diferentes funciones si en el caso ocurre un despido.

Ruta 3: Innovación de Servicios

El entorno pandémico cambia todos los aspectos en los que se mueve un hotel tanto en el macro y micro entorno. Por consiguiente, se entiende que las necesidades de los consumidores se modifican, se agregan nuevas variables que tiene que ver con la bioseguridad. Los hoteles en esta etapa de pandemia han puesto sus esfuerzos en convertir sus restaurantes en servicios de delivery, teniendo una utilidad mayor los días festivos y en eventos importantes.

Con relación a las empresas, los hoteles se han capacitado en tecnología e innovación adaptándose a la nueva realidad frente a la pandemia, estos han optado por organizar eventos híbridos que consisten en ofrecer sus instalaciones como centro de transmisión, brindando a la misma vez servicio de alimentos y bebidas a domicilio para los asistentes.

Ruta 4: Plan de Contingencia

Los hoteles deberían tener un Plan de Contingencia, con el fin de que la empresa siga produciendo, aun cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por situaciones de algún incidente interno o externo, esta se considera una herramienta fundamental basada en un análisis de riesgo. Para aquello, deben establecer los objetivos de este plan, aclarando que no sólo será en caso de un entorno pandémico, sino un escenario de cualquier índole. Este plan brinda una ventaja para la seguridad de todos los empleados, donde se sugiere que sea socializado con el personal.

Este plan trae consigo un beneficio para el personal, debido a que desarrolla una flexibilidad humana capaz de adaptarse a este tipo de entornos.

Ruta 5: Desarrollo de capacidades para la flexibilidad mental y empresarial.

Los efectos de este entorno pandémico han causado que la salud mental de los empleados se vea debilitada por diferentes factores, según los resultados de esta investigación

los trabajadores mostraron ansiedad, angustia y tristeza debido al entorno de incertidumbre que se vivía tanto en el ambiente laboral como en el familiar, siendo estos un limitante para el desarrollo de habilidades de flexibilidad mental y empresarial. Se recomienda que la empresa muestre importancia en este campo, y desarrolle programas de habilidades para mejorar la productividad y bienestar laboral.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Producto de esta investigación se evidencia que los hoteles del presente estudio, sufrieron graves consecuencias en su rentabilidad económica, a consecuencia del entorno pandémico que el país experimentó entre el 2020-2021, el mismo que produjo baja demanda de alojamiento de personas nacionales e internacionales por las medidas restrictivas de movilidad y aplicación de protocolos de seguridad y sanitarios, impuestas por los gobiernos gubernamentales y locales para evitar su propagación.

En función a la problemática de este estudio se cumple con los tres objetivos planteados en la formulación del problema.

* En lo relacionado al primer objetivo se evidenció que las acciones tomadas por el personal ejecutivo fueron las más adecuadas para reducir el impacto de la emergencia, para lo cual tuvieron que reinventarse, adaptarse a las circunstancias e innovar para sobrevivir ante la crisis, implicando en algunos casos: reducción de personal, reducción de jornadas laborales, e incursionar en otras formas de innovación.

* Con respecto al segundo objetivo se entiende que el componente de rentabilidad más afectado fueron las ventas debido a las restricciones que se impusieron en el país por el Covid-19, es decir que no hubo un crecimiento económico, sino más bien una etapa de supervivencia, tal como lo indica Sallenave Jean-Paul en su libro “Gerencia y Planeación Estratégica”.

* Por último, las rutas estratégicas de acciones tendientes a neutralizar el efecto pandémico en el futuro en el sector hotelero, serían encaminadas a la aplicación de las teorías administrativas relacionadas con las estrategias organizacionales como la flexibilidad y la adaptación, lo que les permitirían establecer mecanismos que se adapten a la realidad de cada establecimiento hotelero como el de contar con personal capacitado que cumplan con varias funciones a la vez y suplir la falta de personal que podría darse debido a los ajustes necesarios

por los temas de rentabilidad. A su vez la experiencia de esta pandemia ha dejado enseñanzas como el incursionar en nuevos ámbitos del negocio como lo han sido los deliveries; además, de replantearse el poder contar con una variedad de proveedores que pesa a ser pocos conocidos pueden cumplir con los estándares de calidad a precios más accesibles, lo que también sería un aliciente en épocas de crisis.

Luego de la revisión y análisis de los resultados se concluye que se cumple la hipótesis planteada: “El entorno pandémico incidió en la rentabilidad económica de los hoteles objeto de estudio”, ya que no solo afectó al ambiente organizacional, sino también a todo el giro del negocio con repercusiones en la rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a futuros investigadores que se replique el estudio a otras zonas de la ciudad en donde sea posible abarcar un mayor número de hoteles, con el fin de visualizar nuevas variables que permitan trabajar bajo un punto de vista distinto, de forma que se pueda verificar si los resultados se mantienen o si por el contrario varían.

Además, ahondar en aspectos teóricos debido a que al abarcar un tema relativamente nuevo no se tiene suficiente información para poder desarrollar un marco teórico específico, por lo cual se sugiere adaptar las teorías más cercanas.

Actualmente las empresas se encuentran diseñando planes de acción para afrontar las consecuencias de una pandemia, por ende, se sugiere que los hoteles tomen en cuenta la presente investigación para el diseño de sus estrategias. A la misma vez, se aconseja considerar medir la flexibilidad de una manera más profunda en los espacios de trabajo para que la misma ayude a experimentar nuevas soluciones.

Se espera que esta investigación sea encaminada hacia los gobiernos centrales y locales con la finalidad de que esto puedan brindar ayuda directa dirigidas a incentivar el consumo, mantener la baja de impuestos, diferir impuestos, concesión de créditos a largo plazo, refinanciación de deudas, combatir la inseguridad, entre otras.

REFERENCIAS

Agüero, J. (2006). Las Dimensiones del riesgo en las decisiones financieras e la empresa.

Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 5, núm. 1., 78 - 90.

Agüero, J. O. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético.

Revista Visión de Futuro, 7(1), 1-27. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935466001>

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2016). The future of resource-based theory:

Revitalization or decline? *Journal of Management, 77.*

Becker, V., & Mochón, F. (2001). *Economía elementos de micro y macroeconomía.* México

D.F: Mc Graw Hill.

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas.* McGraw-

Hill. Obtenido de

https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/princ_de_finanzas_corporativas_9ed__myers.pdf

Bueno, J., & Santos, D. (2012). Teoría de la agencia en la determinación de la estructura de capital. Casos sectores económicos del departamento del Valle del Cauca.

Prolegómenos, 15(30), 161-176. Obtenido de

<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/dere/article/view/2363/2061>

Cáceres León, R., & Gonzales Torres, M. L. (2021). *Resiliencia y autoeficacia empresarial en el sector hotelero ante un contexto de crisis con enfoque al Covid 19.* Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de administración en hotelería y turismo., Lima.

- Castelao, J. (2014). *Análisis económico-financiero de Mercadona y Día*. Obtenido de http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/12444/CastelaoLopez_Jose_T
- Contreras-Salluca, N. P., & Díaz-Correa, E. D. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones. *Revista Valor Contable*, 2(1), 35-44.
- Daniel, S. (2019). Introducción a la administración: paradigmas en las organizaciones. *EUMED*, 145.
- De Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias Administrativas*(15), 76-86. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e057>
- Diario El Comercio. (19 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/camara-turismo-guayas-cierre-hoteles.html>
- Díaz Soto, C. (Julio-Diciembre de 2021). Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la covid-19 durante la fase de pandemia. *Turismo y Sociedad*, XXIX, 183-199. doi:<https://doi.org/10.18601/01207555.n29.08>
- Díaz, C. (Julio-Diciembre de 2021). Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la covid-19 durante la fase de pandemia. *Turismo y Sociedad*, XXIX, 183-199. doi:<https://doi.org/10.18601/01207555.n29.08>
- Domínguez, N., & Rueda, I. (2002). *Globalización y competitividad*. Mexico: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

- Flores, J. (2010). Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 2(2), 38-56.
doi:<https://doi.org/10.21678/jb.2010.35>
- Floresmila, A., & Sandra, V. (2020). Rentabilidad del recreo la casita del cuy s.a.c. jaén. *facultad de ciencias empresariales*.
- Flórez, L. (2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de economía*, 12(27), 145-168. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027263004.pdf>
- Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia vol.9 no.19 León 2017*, 415.
- García Jiménez, O. (julio - diciembre de 2014). Fórmula Du Pont y su Rentabilidad, Vista desde la optica administrativa. *Inquietud Empresarial*, xiv(2), 89-113.
- Garcilazo, J. (2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas. *Visión del futuro*, 15(1). Obtenido de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/96563>
- Hall, R. (1990). Desarrollos recientes en teoría organizacional: una revisión. *Ciencia y Sociedad*, 15(4), 376-411. Obtenido de <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/handle/123456789/810>
- Hannan, & Freeman. (2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 15, núm. 1.
- Íñiguez, R., & Garrido, P. (2013). *Análisis de estados contables* (2 ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

- Izquierdo, J. D. (noviembre de 2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. (U. N. México, Ed.) *Revista Contaduría y Administración* 61, 266-282. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.001>
- Jerez Gómez, P., Marín Carrillo, B., & Iniesta Bonillo, A. (2016). La dependencia en la relación de intercambio: contribuciones desde diferentes teorías. 609-614.
- Juregui, M. (12 de 04 de 2016). *Teoría clásica de la administración*. Recuperado el 26 de 11 de 2021, de aprendiendo administración: <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>
- Llerena, M. L. (2020). *Anaálisis de la situación actual del Sector Hotelero de la Parroquia Tarqui de la Ciudad de Manta Provincia de Manabí*. Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Facultad de Ciencias Sociales y Derecho, Guayaquil.
- Marín, D., & Cuartas, J. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 22(1), 153-168. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12010/9308>
- Martín, J. (17 de 07 de 2017). *Cerem International Business School*. Recuperado el 26 de 11 de 2021, de ¿Conoces la teoría “X” y teoría “Y”?: <https://www.cerem.ec/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- Martínez, I. (1985). Contabilidad y contingencias empresariales. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 157-182. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/42780871>
- McGregor, D. (1960). *Teoría X y teoría Y*. *Revista Pensamiento Imaginativo*. Investigación.

- Mendieta Gonzaby, D. N., & Zambrano Pico, M. J. (2021). *Impacto Financiero de la pandemia COVID-19 en la Industria Hotelera de la Ciudad de Guayaquil*. Trabajo de Titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y empresariales., Guayaquil.
- Ministerio de Turismo. (2019). *Informe de Rendición de Cuentas 2019*. Quito: Ministerio de Turismo. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-Rendicion-de-cuentas-2019-vf9.pdf>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2020). *Informe Técnico Impacto Pandemia Covid-19 en el Sector Turístico de Quito*. Quito.
- Myers, S. (1984). The Capital Structure Puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 575-592.
- Nahum, M. (10 de 11 de 2019). *Psicología y mente*. Recuperado el 26 de 11 de 2021, de Escuela humano-relacionista de la administración: características y propuestas: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/escuela-humano-relacionista-administracion>
- OPS (Organización Mundial de la Salud). (2020). Consideraciones para el uso de hoteles durante la pandemia de la COVID-19., 5. Obtenido de https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52240/OPSIMSPHECPICCOVID-19200016_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Osterloh Cueto, B., Cabanillas Vigo, R., Cervantes Cacha, A. I., Francia Mendoza, F. H., & Pezo Pérez, P. A. (2021). *Análisis de opciones estratégicas en situación de crisis - Caso Hotel Midas*. Trabajo de Investigación para Grado Académico de Magíster, Universidad del Pacífico, Escuela de postgrado.

- Osterloh, B., Cabanillas, R., Cervantes, A., Francia, F., & Pezo, P. (2021). *Análisis de opciones estratégicas en situación de crisis - Caso Hotel Midas*. Trabajo de Investigación para Grado Académico de Magíster, Universidad del Pacífico, Escuela de postgrado.
- Pascale, R., & Pascale, G. (2011). *Teoría de las finanzas: Sus supuestos, neoclasicismo y psicología cognitiva*.
- Penrose, M. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Estados Unidos: Oxford: Oxford University Press.
- Pérez Granero, L., Guillén, M., & Bañón-Gomis, A. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un redimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad*, 82-94. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. United States of America: Harper & Row, Publishers.
- Pinargote Montenegro, K. G., & Llor Chávez, T. D. (enero - abril de 2021). El Covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta- Ecuador. *Sinergia*, 12(1), 152-168. doi:e-ISSN: 2528 - 7869
- Porporato, M., & Waweru, N. (enero - junio de 2011). La Teoría de la Contingencia en Contabilidad Gerencial: Un Repaso de la Literatura Anglosajona. *RIGC*, IX(17).
- Puente, M., & Andrade, F. (2018). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Revista ciencia UNEMI*, 9.

- Quiroa, M. (07 de 02 de 20221). *Teoría de Contingencia*. Recuperado el 26 de 11 de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-contingencia.html>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de Rentabilidad: <https://dle.rae.es/rentabilidad>
- Ríos, F., & Stella, L. (2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de Economía*, vol. 12, núm. 27, , 145 - 168.
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32.
- Rojas, R., & Torres, C. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 147.
- Rueda Sánchez, M., & Zapata Rotundo, G. (2018). Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 75 - 92.
doi:<https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>
- Rueda, M., & Zapata, G. (2018). Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 75-92. doi:DOI: <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1>
- Salazar, K., Serrano, S., & Calle, M. (Enero - Junio de 2021). Análisis de la situación actual del sector hotelero frente a la crisis sanitaria Covid-19. Caso: Machala - Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 17(1), 2-13.
- Salgado, E. (2016). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, vol. 16, núm, 61-78.
- Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma. doi:958-04-7029-4

- Sánchez Segura, A. (enero - marzo de 1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. Análisis de los Factores determinantes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXIV(18), 159 - 179.
- Santiestevan, D. (19 de 07 de 2017). *Teoría institucional*. Recuperado el 26 de 11 de 2021, de Wolters Kluwer: <https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?>
- Tomalá, L. (2019). Ecología Evolutiva. *Eumed*, 198.
- Trinidad, J., Sánchez, J., & Lozano, K. (2019). Implicaciones de las teorías organizativas en la construcción de la cooperación empresarial. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresarial*. doi:DOI: <https://doi.org/10.22370/riace.2019.8.1.2070>
- Valle, A., Poraño, T., & Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura-cambio-forma-fuerza. *Hermes*, 18, 304-324.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>
- Vasquez, C. (2008). El estudio de las organizaciones civiles. Una perspectiva de la teoría de dependencia de recursos. *Revista de Antropología Experimental*(8), 297-312. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.11799/68738>
- Velaz, I. (12 de 07 de 2016). *Teoría de la aceptación de la autoridad*. Recuperado el 26 de 11 de 2021, de Assentire: <https://s3a2.me/2012/07/02/teoria-de-la-aceptacion-de-la-autoridad/>

- Vidarte, A., & Vasquez, S. (2020). Rentabilidad del Recreo la casita del Cuy. *Facultad de ciencias empresariales - Universidad Señor de Sipán*, 22.
- Villamayor, M. (2021). Evaluación de la hipótesis de mercados eficientes en el Merval mediante estrategias basadas en múltiplos. Obtenido de [https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18595/1-Villamayor-Nercolini, Mariana.pdf](https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18595/1-Villamayor-Nercolini,Mariana.pdf)
- Wernerfelt, K. (1985). De la dependencia a la autogestión laboral: sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea. *Prometeo*.
- Zambrano, L. (6 de agosto de 2020). Listones negros que reflejan la crisis que atraviesa el sector hotelero. *Diario Expreso*.
- Zapata, G. (2014). Determinismo en la teoría contingente: origene de sus fundamento teóricos para su comprensión. *Ciencia y Sociedad*, 39(1), 121-154.
- Zapata, G. J., Mirabal, M., & Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa; un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad*, 34(4), 618-640. Obtenido de <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/handle/123456789/1320>
- Zavala, M. (2017). Diseño de la estructura organizacional. *Arista*, 457.

ANEXOS

Anexo 1. Breve de descripción de hoteles objetos de estudio

Hotel Sheraton Guayaquil



El 30 de agosto del 2000, tras ejecutarse el cambio del sucre nacional a dólar estadounidense, se inauguró Four Points by Sheraton Gye, que al pasar los años se quedó con el nombre de Sheraton Guayaquil. El mismo que desde sus inicios ha dado algunos cambios importantes como: adicionar su restaurante La Fuente, se construyeron cerca de 1.000 metros cuadrados de salones para conferencias, reuniones y banquetes, más el espacio en planta baja.

Descripción

Ubicado frente al C.C Mall Del Sol y a 10 minutos del centro de la ciudad, este hotel ofrece alojamiento de 5 estrellas.

Cuenta con una piscina al aire libre y conexión inalámbrica a internet disponible. Todas las amplias habitaciones del Sheraton Guayaquil tienen una decoración moderna y están bien equipadas. Disponen de aire acondicionado, Tv y escritorio.

Además de una piscina, este hotel para no fumadores también cuenta con una bañera de hidromasaje y una sauna. Varios tratamientos de masaje están disponibles. El área de gimnasio se puede utilizar para un entrenamiento total. El restaurante La Fuente ofrece buena comida, basada en cocina internacional.

Hotel Tryp by Wyndham Guayaquil (anteriormente conocido como Sonesta)



Antecedente como Hotel Sonesta

Ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil en el centro financiero, comercial y turístico en la Avenida Joaquín Orrantía. El Sonesta Hotel Guayaquil está localizado en La Gran Manzana, el cual es un complejo nuevo y moderno, al lado del Mall del Sol. El hotel está a sólo 2,2 km (1.3 millas) del Aeropuerto Internacional José Joaquín Olmedo y a apenas 800 mts (0.5 millas) del Centro de Convenciones Simón Bolívar. Sonesta Hotel Guayaquil está a solo minutos de las atracciones históricas incluyendo: Malecón 2000, Barrio Las Peñas, Mercado Artesanal, La Catedral de Guayaquil, Parque Centenario, Jardín Botánico, Parque Seminario, Plaza Lagos entre otros.

Habitaciones

Cuenta con 110 habitaciones con camas de lujo, acceso a Internet de alta velocidad de cortesía (Wi-Fi y cable), capacidades ISDN, plancha y tabla de planchar, radio, televisión de pantalla plana LCD HD, Teléfonos, correo de voz, servicio a la habitación las 24 horas, servicio al huésped las 24 horas, conserjería, etc.

Servicios para reuniones y negocios

Sonesta Hotel Guayaquil ofrece 643 m² (6921 ft²) de espacio para eventos con capacidad total para más de 900 personas, incluyendo 241 m² (2594 ft²) de espacio para eventos al aire libre. Un equipo de servicios de convenciones y banquetes especializado está disponible para encargarse de todos los detalles.

Restaurantes y Entretenimiento

Restaurante Sabores y Vinos, y Terraza, un restaurante full- service cuya especialidad es comida internacional con toques de comida típica nacional. Ellipse Lobby bar, un espacio para disfrutar cocteles originales y de marca ubicado bajo el atrium del hotel.

Cambio de nombre

Tras una década de servicio, el Hotel Sonesta pasa a llamarse TRYP By Wyndham Guayaquil, bajo la administración del Grupo SIXSTAR Hotels. El Hotel TRYP By Wyndham Guayaquil ocupará las instalaciones del Hotel Sonesta, con el fin de lograr mayor visibilidad en el mercado internacional y regional, informó el grupo hotelero ecuatoriano SIXTAR Hotels, administrador del alojamiento.

Wyndham Hotels & Resorts tiene una fuerte presencia a nivel mundial. La inversión de esta conversión de marca es de aproximadamente USD 400.000, en una apuesta por el

crecimiento del turismo en el país, seriamente afectado por las restricciones derivadas de la pandemia.

Hotel Wyndham Garden

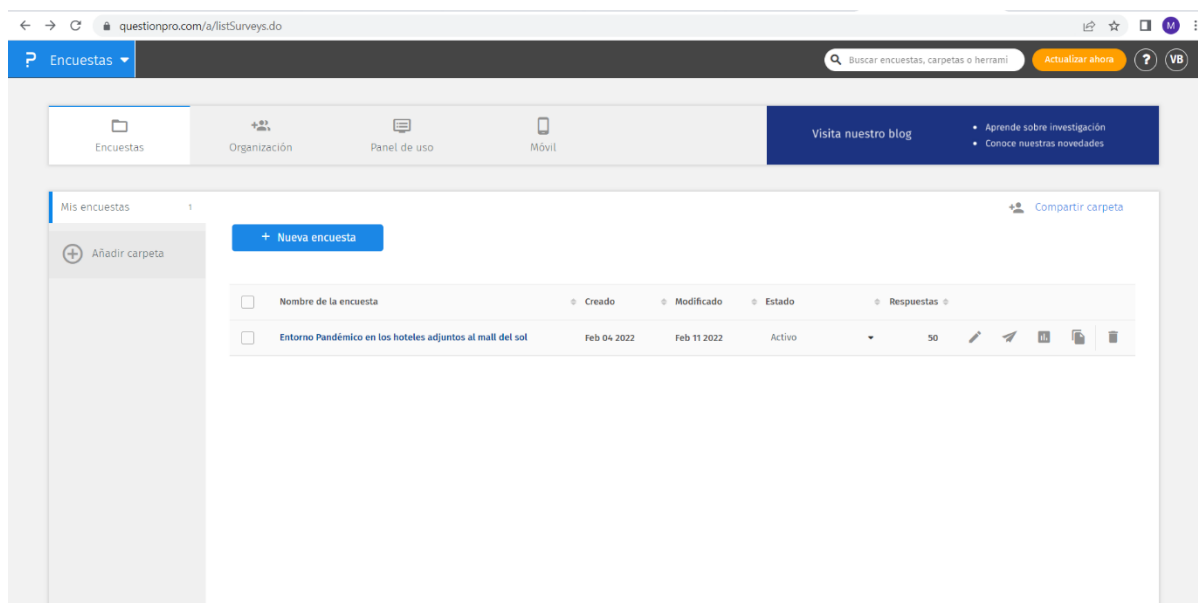


Este hotel, situado a 3 minutos del aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo y a 800 metros del C.C Mall del Sol, ofrece alojamiento moderno en la zona comercial y financiera principal de Guayaquil. Además, alberga un centro de bienestar y proporciona WiFi y aparcamiento gratuitos.

Las habitaciones del Hotel Wyndham Garden Guayaquil son lujosas y están amuebladas con camas confortables y almohadas de plumas. Cuentan con aire acondicionado, TV LCD por cable, cafetera y escritorio. Asimismo, se ofrece servicio de habitaciones todos los días, las 24 horas.

Las instalaciones de bienestar incluyen una sauna finlandesa y una bañera de hidromasaje. Además, el Hotel Wyndham Garden Guayaquil alberga un gimnasio. El restaurante Check In sirve un desayuno buffet completo y almuerzos y cenas a la carta. Por otro lado, hay una barra de sushi y se ofrecen platos nacionales e internacionales para la cena, así como una selección de vinos exquisitos. El hotel proporciona WiFi gratuita y presta un servicio de traslado que funciona cada hora.

Anexo 2. Encuestas



	A	B	C	D	E
1	Informe de estadísticas de encuestas				
2					
3					
4		Contar	Completado / Iniciado	Completado / Visto	Iniciado / Visto
5	Terminado	50	100,00%	75,76%	75,76%
6	Terminates	0			
7	Incompletes	0			
8	Total Responses	50			
9	Visto	66			
0					
1					
2					
3					
4					

1. **¿Durante la pandemia la empresa realizó alguna alianza con otros tipos de negocio/institución?**
 - a) Hoteles
 - b) Centros Hospitalarios
 - c) Empresas de turismo
 - d) Proveedores directos
 - e) Instituciones gubernamentales (Ministerio de turismo, trabajo, salud, entre otros)
2. **¿Qué repercusiones ha tenido la pandemia con respecto a los proveedores?**
 - a) Ha obstaculizado gravemente las operaciones de la empresa
 - b) Ha obstaculizado moderadamente las operaciones de la empresa

- c) Ha obstaculizado ligeramente las operaciones de la empresa
 - d) Apenas ha tenido repercusiones en las operaciones de la empresa
 - e) Ha incrementado las operaciones
- 3. ¿Durante la pandemia se redujo el número de proveedores con los que contaba la empresa?**
- a) Sí
 - b) No
- 4. Si su respuesta fue sí. ¿En qué porcentaje?**
- a) 0%-10%
 - b) 11%-20%
 - c) 21%-30%
 - d) 31%-40%
 - e) 41%-50%
 - f) 51%-60%
 - g) 61%-70%
 - h) 71%-80%
 - i) 81%-90%
 - j) 91%-100%
- 5. ¿Durante la pandemia la empresa pudo agregar nuevos servicios a su oferta?**
- a) Sí
 - b) No
- 6. ¿Considera que la innovación de los servicios/productos proporcionó valor agregado a la empresa durante la pandemia Covid-19?**
- a) Sí
 - b) No
- 7. ¿Considera que la empresa aprovechó sus recursos (activos) para hacer frente al periodo de pandemia??**
- a) Sí
 - b) No
- 8. ¿De qué manera califica la relación con los empleados ante el momento de incertidumbre (Covid-19)?**

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Neutral
- d) Buena
- e) Excelente

9. ¿Considera que la cultura organizacional cambió a raíz de la pandemia?

- a) Sí
- b) No

10. ¿Comunicó los objetivos que tuvo la empresa durante la pandemia Covid-19?

- a) Sí
- b) No

11. ¿La empresa contó con un plan de contingencia para restaurar sus funciones durante la pandemia?

- a) Sí
- b) No

12. ¿Se recortó parte del personal en su empresa a raíz de la pandemia Covid-19?

- a) Sí
- b) No

13. (Si su respuesta fue sí, responda) ¿Cuál fue el porcentaje de disminución del personal a raíz de la pandemia?

- a) 0%-10%
- b) 11%-20%
- c) 21%-30%
- d) 31%-40%
- e) 41%-50%
- f) 51%-60%
- g) 61%-70%
- h) 71%-80%
- i) 81-90%
- j) 91-100%

- 14. ¿La empresa aplicó el teletrabajo como una opción para poder seguir operando frente a las consecuencias de la pandemia Covid-19?**
- a) Sí
 - b) No
- 15. Si su respuesta fue ‘sí’. ¿Qué tipo de teletrabajo se aplicó?**
- a) Teletrabajo en el domicilio
 - b) Centros de teletrabajo
 - c) Teletrabajo itinerante (sin lugar fijo de trabajo)
- 16. ¿Los trabajadores de esta organización estaban capacitados para asumir diferentes roles de trabajo durante la pandemia?**
- a) Sí
 - b) No
 - c) Parcialmente
- 17. ¿Qué medidas de reacción han adoptado las empresas dada la situación de la pandemia Covid-19?**
- a) Reducción de los costos de explotación (por ejemplo, la electricidad, el agua, el internet el correo, la logística, el transporte)
 - b) Reducción de los costos relacionados con la mejora, adquisición y le mantenimiento de activos fijos
 - c) Reducción de los costos de endeudamiento (por ejemplo, los préstamos, las deudas
 - d) Reducción de personal
- 18. ¿Qué medidas utilizó la empresa para cumplir con las obligaciones financieras en la pandemia Covid-19?**
- a) Refinanciación de préstamos
 - b) Fondos de deuda
 - c) Oferta de nuevos servicios
 - d) Prestamos de corto plazo
- 19. ¿Se desarrolló un programa de capacitación laboral interno de forma remota durante la pandemia para fortalecer los conocimientos inherentes de las funciones de los empleados?**
- a) Sí

b) No

20. ¿Qué habilidad se consideró como la más relevante de los empleados durante la pandemia?

- a) La autonomía
- b) La responsabilidad individual
- c) La agilidad
- d) La flexibilidad o la capacidad de adaptación

21. ¿Qué sentimiento primó en la conducta de los empleados frente al Covid-19?

- a) Depresión
- b) Angustia
- c) Ansiedad
- d) Tristeza
- e) Motivación
- f) Optimismo
- g) Resiliencia

22. ¿Qué medios se utilizaron para poder tratar con los problemas psicológicos que el covid 19 podría generar en los empleados?

- a) Charlas de salud mental
- b) Contratación de profesionales en esta área como psicólogos
- c) Flexibilidad de permisos
- d) La parte gerencial se mostró más abierta a escuchar a los demás empleados

23. ¿Cuánto tiempo considera que les tomó a los empleados poder adaptarse a las condiciones del covid-19?

- a) 0-2 meses
- b) 3-4 meses
- c) 5-6 meses
- d) 7-8 meses
- e) 9-10 meses
- f) 11-12 meses
- g) 1 año en adelante
- h) Aún siguen adaptándose

Anexo 3. Rentabilidad Económica Hoteles Aledaños al C.C. Mall del Sol

RELACIÓN RENTABILIDAD ECONÓMICA GASTOS FINANCIEROS																				
VARIABLES	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21
OCUPACION	3185	2690	2830	2860	140	570	592	540	780	1559	2417	2301	2103	1464	1288	2029	2081	2277	2326	2751
INDICE OCUPACION PERSONS HSBITACION	1,5	1,25	1,25	1,3	1,4	1,4	1,2	1,3	1,3	1,25	1,25	1,25	1,15	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
TOTAL	4777,5	3362,5	3537,5	3718	196	798	710,4	702	1014	1948,75	3021,25	2876,25	2418,45	2049,6	1803,2	2840,6	2913,4	3187,8	3256,4	3851,4
PRECIO CLIENTE HABITACION	117	105	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	106	101	101	88	116	106	116
COSTO VARIABLE	28,08	27,3	28,08	28,08	28,08	28,08	28,08	28,08	28,08	28,08	28,08	28,08	28,08	25,44	24,24	24,24	21,12	27,84	25,44	27,84
COSTOS FIJOS	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
ACTIVO TOTAL EN DOLARES	18.507.269	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.421.255	18.685.853	18.685.853	18.685.853	18.685.853	18.685.853	18.685.853	18.685.853
DEUDA EN DOLARES	655.404	810.968	810.968	810.968	810.968	810.968	810.968	810.968	810.968	810.968	810.968	810.968	810.968	436.512	436.512	436.512	436.512	436.512	436.512	436.512
COSTOS VARIABLES	134.152	91.796	99.333	104.401	5.504	22.408	19.948	19.712	28.473	54.721	84.837	80.765	67.910	52.142	43.710	68.856	61.531	88.748	82.843	107.223
COSTOS FIJOS	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
TOTAL COSTOS	254.152	211.796	219.333	224.401	125.504	142.408	139.948	139.712	148.473	174.721	204.837	200.765	187.910	172.142	163.710	188.856	181.531	208.748	202.843	227.223
TOTAL VENTAS	558.968	353.063	382.050	401.544	21.168	86.184	76.723	75.816	109.512	210.465	326.295	310.635	261.193	217.258	182.123	286.901	256.379	369.785	345.178	446.762
UTILIDAD OPERATIVA	304.815	141.266	162.717	177.143	(104.336)	(56.224)	(63.225)	(63.896)	(38.961)	35.744	121.458	109.870	73.283	45.116	18.414	98.044	74.848	161.036	142.336	219.539
GASTOS FINANCIEROS	164.569	5.433	5.433	5.433	5.433	5.433	5.433	5.433	5.433	5.433	5.433	5.433	5.433	5.849	5.849	5.849	5.849	5.849	5.849	5.849
RENTABILIDAD ECONÓMICA	1,56%	0,77%	0,88%	0,96%	-0,57%	-0,31%	-0,34%	-0,35%	-0,21%	0,19%	0,66%	0,60%	0,40%	0,24%	0,10%	0,52%	0,40%	0,86%	0,76%	1,17%

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Borbor Morales, Viviana del Cisne**, con C.C: # **0953565678** autora del trabajo de titulación: **Entorno Pandémico Covid-19 y Rentabilidad Económica de Hoteles en la Parroquia Tarqui, Adjunto al Centro Comercial Mall del Sol, Ciudad de Guayaquil, Periodo 2020-2021**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero del 2022



f. _____

Nombre: **Borbor Morales, Viviana del Cisne**
C.C: **0953565678**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Quelal García, Miguel Kevin**, con C.C: # **0930231626** autor del trabajo de titulación: **Entorno Pandémico Covid-19 y Rentabilidad Económica de Hoteles en la Parroquia Tarqui, Adjunto al Centro Comercial Mall del Sol, Ciudad de Guayaquil, Periodo 2020-2021**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero del 2022



f. _____

Nombre: **Quelal García, Miguel Kevin**

C.C: **0930231626**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Entorno Pandémico Covid-19 y Rentabilidad Económica de Hoteles en la Parroquia Tarqui, Adjunto al Centro Comercial Mall del Sol, Ciudad de Guayaquil, Periodo 2020-2021.		
AUTOR(ES)	Viviana del Cisne, Borbor Morales y Miguel Kevin, Quelal García		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Eco. Juan Miguel Esteves Palma, Mgs,		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Licenciados en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de febrero del 2022	No. DE PÁGINAS:	120
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, Economía, Sector Hotelero, Administración Estratégica.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Sector Hotelero, Covid-19, rentabilidad.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El siguiente trabajo de investigación determinó la situación que enfrentan los hoteles grandes de Guayaquil debido a la emergencia sanitaria causada por la pandemia Covid-19. Por lo mencionado, se realizó un estudio del entorno pandémico y su incidencia en la rentabilidad económica de los hoteles aledaños al C.C. Mall del Sol. Las teorías aplicadas se hicieron desde un punto de vista administrativo, y se tomó como punto de partida entre las tantas escuelas de administración, aquellas que permitan desarrollar el presente tema. Entre ellas están: la teoría de Flexibilidad, Recursos y Capacidades, Teoría de la Contingencia, Teoría dependencia de Recursos y la Teoría Ecológica evolucionista. Y por otra parte las teorías relevantes para la rentabilidad como: Teorías de la Estructura de Capital, Teorías clásicas de rentabilidad y la más adecuada para este trabajo, Teoría de Crecimiento Sostenible. La investigación se centra en el estudio de las acciones y estrategias adoptadas por los hoteles del área mencionada, en la pandemia y post-pandemia. Para ello se utilizó, el diseño de la investigación no experimental, de definición transaccional o transversal de carácter descriptivo. Las herramientas para obtener los datos fueron la ejecución de una encuesta a 50 personas que conforman la gerencia y mandos medios de los hoteles del área citada y una recopilación de información financiera de fuentes oficiales. El resultado del estudio evidenció la adaptación que lograron los hoteles en este entorno de pandemia y su permanencia en el sector hotelero a pesar de los inconvenientes y cambios en su rentabilidad.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-99 199 4841, +593-99 447 3563	E-mail: vivianaborbor15@hotmail.com miguelqg_99@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Esteves Palma, Juan Miguel		
	Teléfono: +593-994646753		
	E-mail: juan.esteves@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			