



Universidad ECOTEC

Nombre de la Facultad

Facultad de Estudios Globales y Hospitalidad

Título del trabajo:

**ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA HOTELERA DE LA SITUACIÓN PRE
Y POST PANDEMIA - CASO HOTEL RADISSON**

Línea de Investigación:

Turismo, Hospitalidad y Patrimonio

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Ingeniería en Administración Hotelera

Título a obtener:

Ing. en Administración Hotelera

Autor (a):

Héctor Gabriel Paredes Garcia

Tutor (a):

María Alejandra Ycaza Calderón, Mgtr.

Samborondón – Ecuador

Año 2022

Titulo

**“ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA HOTELERA DE LA SITUACIÓN PRE Y
POST PANDEMIA - CASO HOTEL RADISSON”**

DEDICATORIA

El presente análisis de caso va dedicado principal y de manera muy especial a Mi Señor y Salvador Jesucristo, quien me ha dado mucha sabiduría y fortaleza para poder llegar hasta esta etapa de mi carrera, en donde todo el esfuerzo realizado me ha permitido lograr grandes resultados.

Héctor Paredes Garcia

AGRADECIMIENTOS

Agradecido estoy totalmente con Papá Dios porque Él siempre ha estado conmigo en todo momento, guiándome en todo este camino profesional. Aun cuando pensaba rendirme y no seguir, Él me animó con su palabra diciéndome: ***“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo dondequiera que vayas”***
Josué 1:9

Agradezco también, a mis padres Jimmy Paredes Vargas y Glenda Garcia Tello a quienes amo y admiro mucho, por ser los pilares fundamentales que me han sostenido y brindado su apoyo a lo largo de este camino estudiantil.

De la misma manera, doy gracias a mi novia Gilda Barco Rugel, quien durante los últimos años de mi carrera me animó y ayudó a seguir esforzándome y no tirar la toalla.

Gratifico además, a todos mis docentes, en especial a mi Tutora, Mgtr. Alejandra Ycaza quien me tuvo mucha paciencia y además me regaló mucho conocimiento y experiencia para formarme profesionalmente y lograr esta meta.

Por último, resalto también el apoyo del Ex Alcalde José Yúnez y su hijo Juan José Yúnez actual Alcalde del cantón Samborondón, quienes me otorgaron una beca 100% para continuar con mis estudios de educación superior en esta prestigiosa Universidad.

¡Muchísimas gracias a todos!

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL



ANEXO N°16

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samborondón, 15 de junio de 2022
Magíster
Alejandra Ycaza
Decana de la Facultad
Estudios Globales y Hospitalidad
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA HOTELERA DE LA SITUACIÓN PRE Y POST PANDEMIA - CASO HOTEL RADISSON según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Héctor Gabriel Paredes García**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,



Mgtr Alejandra Ycaza

Tutor(a)

CERTIFICADO DE COINCIDENCIAS DE PLAGIO



CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado María Alejandra Ycaza Calderon, tutor del trabajo de titulación "Análisis desde la perspectiva Hotelera de la situación pre y post pandemia - Caso Hotel Radisson" elaborado por HECTOR GABRIEL PAREDES GARCIA, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Ingeniero en Administración Hotelera.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2.9% mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/134452971-100693-743243>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Original

Document Information

| | |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analyzed document | PRIMERA ENTREGA EXAMEN COMPLESIVO PAREDES HECTOR EJERCICIO DE TITULACIÓN.docx (04083482) |
| Submitted | 6/25/2022 1:17:00 AM |
| Submitted by | Alejandra Ycaza |
| Submitter email | mycaza@ecotec.edu.ec |
| Similarity | 2.9% |
| Analysis address | mycaza.ecotec@analysis.arkund.com |

Sources included in the report

| | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SA | tesis_jennifer_17_de_octubre (Autoguardado) (Reparado) (Reparado) (Reparado).doc Document tesis_jennifer_17_de_octubre (Autoguardado) (Reparado) (Reparado) (Reparado).doc (0891332) |
| SA | Proyecto de investigación Bruno Franco.docx Document Proyecto de investigación Bruno Franco.docx (01507888) |
| SA | TESIS GENESIS CALERO FEBRERO ULTIMO.docx Document TESIS GENESIS CALERO FEBRERO ULTIMO.docx (022780588) |
| SA | Mendoza Solórzano Luis.docx Document Mendoza Solórzano Luis.docx (02476887) |
| SA | 1801321577_ESCRITO FINAL IMPACTOS COVID19 SECTOR HOTELERO_GÓNEZ-LALAMA-2.pdf Document 1801321577_ESCRITO FINAL IMPACTOS COVID19 SECTOR HOTELERO_GÓNEZ-LALAMA-2.pdf (08013294) |
| SA | TT-CUMBICOS TIFFANY-VILLON NELSON.docx Document TT-CUMBICOS TIFFANY-VILLON NELSON.docx (022758295) |

FIRMA DEL TUTOR
Mgr. María Alejandra Ycaza Calderón

RESUMEN

La Pandemia Covid-19, sin duda alguna ha sido una de las más devastadoras a nivel mundial, provocando un sin número de afectaciones económicas y sociales para las personas. Sin embargo, cabe recalcar, que uno de los sectores más golpeados por la misma, fue el sector hotelero, dejando pérdidas millonarias y varios establecimientos hoteleros que cerraron sus puertas debido a la fuerza con la que se propagó sin aviso. En la actualidad aún se pueden observar diversas secuelas que esta ha dejado a su paso. Para muchos hoteles, la pandemia resultó ser un enemigo invencible, puesto que aunque hicieron todos los esfuerzos necesarios, lamentablemente perecieron ante la complicada situación. Por otra parte, para muchos hoteles a pesar de ser una situación caótica, también fue un proceso necesario que enseñó muchas cosas y dio valiosas lecciones con respecto a la forma correcta de hacer frente a problemáticas de esta gama. Por ende, en este análisis se analizará desde la perspectiva hotelera un caso de un hotel reconocido de la ciudad de Guayaquil, que logró mantenerse en medio de la pandemia y superar cada nuevo reto que esta trajo consigo. El caso de Hotel Radisson permitirá conocer desde el punto de vista de la alta gerencia, diferentes puntos clave, estrategias y tácticas para poder tomar decisiones y actuar ante contextos con circunstancias similares.

Palabras claves: Pandemia, Covid-19, afectaciones, sector hotelero, pérdidas, estrategias, situación.

ABSTRACT

The Covid-19 Pandemic has undoubtedly been one of the most devastating in the world, causing countless economic and social effects for people. However, it should be noted that one of the sectors hardest hit by it was the hotel sector, leaving millions in losses and several hotel establishments that closed their doors due to the force with which it spread without warning. Today you can still see various sequels that this has left in its wake. For many hotels, the pandemic turned out to be an invincible enemy, since although they made all the necessary efforts, unfortunately they perished in the face of the complicated situation. On the other hand, for many hotels, despite being a chaotic situation, it was also a necessary process that taught many things and provided valuable lessons regarding the correct way to deal with problems of this range. Therefore, in this analysis, a case of a well-known hotel in the city of Guayaquil, which managed to stay in the midst of the pandemic and overcome each new challenge that it brought, will be analyzed from the hotel perspective. The case of Hotel Radisson will allow knowing from the point of view of senior management, different key points, strategies and tactics to be able to make decisions and act in contexts with similar circumstances.

Keywords: *Pandemic, Covid-19, effects, hotel sector, losses, strategies, situation.*

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL | 5 |
| CERTIFICADO DE COINCIDENCIAS DE PLAGIO | 6 |
| RESUMEN | 7 |
| ABSTRACT | 8 |
| INDICE DE CONTENIDO | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| Planteamiento del Problema | 13 |
| Objetivo General | 14 |
| Objetivos Específicos | 14 |
| Desarrollo de la Investigación | 15 |
| Primera Parte: | 15 |
| Revisión de Literatura | 15 |
| MARCO TEÓRICO | 16 |
| Turismo | 16 |
| Tipos de Turismo | 17 |
| Turismo Emisor | 18 |
| Turismo Receptor | 18 |
| Turismo Interno | 18 |
| Otros tipos de Turismo | 18 |
| Turista | 19 |
| Huésped | 19 |
| Tarifa | 19 |
| Hotel | 20 |
| Clasificación de los alojamientos turísticos y su nomenclatura | 21 |
| Hotel (H) | 21 |
| Hostería (HT) | 21 |
| Hostal (HS) | 22 |
| Lodge (L) | 22 |
| Hacienda Turística (HA) | 22 |
| Resort (RS) | 22 |
| Campamento Turístico (CT) | 22 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Casa de Huéspedes (CH) | 23 |
| Refugio (RF) | 23 |
| Pandemia | 23 |
| Estrategias Comerciales | 23 |
| Reactivación Económica | 23 |
| ¿Qué es el Covid-19? | 24 |
| ¿Cuándo y dónde se originó el Covid-19? | 24 |
| El Covid 19 y su rápido avance hacia los países de América Latina | 24 |
| Segunda Parte: | 26 |
| Método de Investigación | 26 |
| MARCO METODOLÓGICO | 27 |
| Tipo de Investigación | 27 |
| Enfoque de la Investigación | 27 |
| Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación | 27 |
| Población y Muestra de la investigación | 27 |
| Métodos Empleados | 29 |
| Tercera Parte: | 30 |
| DESARROLLO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL PRE Y POST PANDEMIA | |
| CASO HOTEL RADISSON | 30 |
| Afectaciones de la Pandemia Covid-19 en el sector Turístico-Hotelero | 31 |
| La Pandemia Covid-19 y el Sector Turístico-Hotelero de la Ciudad de Guayaquil | 34 |
| La OMT y sus recomendaciones para el sector hotelero | 34 |
| Historia del Hotel Radisson Guayaquil | 35 |
| Hotel Radisson Pre-Pandemia | 39 |
| ¿Cómo se vio afectado el Hotel Radisson por la Pandemia Covid-19? | 40 |
| Cifras más relevantes del Hotel Radisson en la Pandemia Covid-19 | 42 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS | 45 |
| ENTREVISTAS | 45 |
| ENCUESTAS | 47 |
| Estrategias aplicadas por Hotel Radisson para enfrentar la pandemia Covid-19 | 52 |
| Estrategias de Adaptación | 52 |
| Estrategias de Costos y Ventas | 53 |

| | |
|-----------------------------------------|----|
| CONCLUSIONES | 54 |
| REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA | 55 |
| Anexos | 59 |

INDICE DE IMÁGENES

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Imagen. 1. La Expansión del COVID-19 en América Latina | 25 |
| Imagen. 2. Población y Muestra (Encuestas de satisfacción realizadas en los años 2019, 2020 y 2021) | 28 |
| Imagen. 3. Llegada de extranjero del Ministerio de Turismo año 2020 | 31 |
| Imagen. 4. Llegada de extranjeros de forma mensual en el año 2020 | 31 |
| Imagen. 5. Anuario de entrada y salidas internacionales al Ecuador, excepto ciudadanos venezolanos | 32 |
| Imagen. 6. Radisson Hotel Guayaquil Ecuador | 35 |
| Imagen. 7. Logo de Hotel Radisson Guayaquil | 36 |
| Imagen. 8. Radisson Hotel Guayaquil | 36 |
| Imagen. 9. Radisson Guayaquil Parqueo Vertical Tecnificado | 37 |
| Imagen. 10. Organigrama Hotel Radisson Ciudad de Guayaquil | 38 |
| Imagen. 11. Cuadro Comparativo de las variaciones presentadas en los años 2019-2020 producto de la pandemia Covid-19 | 42 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Cifras Relevantes del Hotel Radisson antes y durante la pandemia Covid-19. | 42 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico. 1. Net Promoter Score Encuesta 2019 Hotel Radisson | 48 |
| Gráfico. 2. Indicador General de Satisfacción Encuesta 2019 Hotel Radisson | 48 |
| Gráfico. 3. Net Promoter Score Encuesta 2020 Hotel Radisson | 49 |
| Gráfico. 4. Indicador General de Satisfacción Encuesta 2020 Hotel Radisson | 49 |
| Gráfico. 5. Indicador de Bioseguridad Encuesta 2020 Hotel Radisson | 50 |
| Gráfico. 6. Net Promoter Score Encuesta 2021 Hotel Radisson | 50 |
| Gráfico. 7. Indicador General de Satisfacción Encuesta 2021 Hotel Radisson | 51 |
| Gráfico. 8. Indicador de Bioseguridad Encuesta 2020 Hotel Radisson | 51 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se pueden observar notablemente las secuelas de una pandemia que afectó de una forma significativa al sector hotelero y turístico. Sin embargo, cabe recalcar el gran esfuerzo y excelente manejo de estrategias de supervivencia por parte de algunos hoteles, para lograr mantenerse a flote y sobrevivir ante un caos situacional que casi los lleva al naufragio y quiebra. La pandemia Covid-19, no solamente resultó ser un enemigo con perjuicios sociales, económicos e incluso políticos, sino que además de esto, provocó desbalances y deterioros en el sector turístico general; esto incluye, restaurantes, destinos, atractivos y los hoteles. Por esta razón, resulta de gran relevancia analizar casos de hoteles que enfrentaron aquella difícil y dura situación global, además de entender cómo muchos de estos lograron sobrevivir y mantenerse, e incluso superarse y estar mucho más firmes que antes.

Por todo lo anterior expuesto, se considera este tema de gran importancia para ser abordado e incluso tomado como ejemplo para demás empresas hoteleras que estén enfrentando problemas fuertes, situaciones similares o que incluso se encuentren a punto de desistir en sus ideales y anhelos de superación futura. Por esta razón, resulta necesaria la realización de un análisis del caso Hotel Radisson, un establecimiento que se mantuvo en pie y logró superar la complicada situación de la pandemia Covid-19, misma que a su vez trajo consigo otros problemas graves que parecían insuperables. En dicho estudio se comparará el incremento y disminución de la ocupación, las variaciones en los costos y además se identificarán aquellos procesos de adaptación ejecutados por el hotel, antes y después de la pandemia. Para así, entender las complicaciones que este enfrentó, y por consiguiente conocer las estrategias y tácticas aplicadas por el mismo, para superarlas y seguir creciendo como empresa.

La Metodología a utilizar, será mediante entrevistas a expertos, quienes con su profesionalismo y experiencia aportarán con información de relevancia hotelera, además, se considerarán datos basados en encuestas de satisfacción realizadas a huéspedes. Toda la información recaudada, permitirá tener una mejor comprensión con respecto a la forma correcta de actuar, definir estrategias y tomar decisiones frente a situaciones similares por parte de los hoteles de la ciudad de Guayaquil.

Planteamiento del Problema

En el mundo hotelero, resulta de gran relevancia el poder abordar temas como este, el cual supone un análisis sobre la situación hotelera antes y después de la pandemia Covid-19 y sus variantes; tratando de identificar aquellas fortalezas y riesgos afrontados por los hoteles para poder superar aquella dura y traumática situación que generó muchas afectaciones de manera directa e indirecta, y sobre todo, impuso nuevos retos de perseverancia y sostenibilidad al sector hotelero.

Con el estudio del Hotel Radisson, un hotel que decidió seguir abriendo sus puertas, mientras otros cerraban y quebraban debido a la propagación de una pandemia que iba generando afectaciones y daños a nivel mundial, se pretende conocer qué estrategias implementó este hotel para lograr superar y vencer todos aquellos obstáculos que trajo consigo la Covid-19 y sus variantes, además de responder a la siguiente interrogante, *¿Con la pandemia que atacó al sector turístico y hotelero de primera mano, desde la perspectiva Hotel Radisson, cómo lograron superarla, mantenerse y seguir creciendo en medio de la misma?*

Objetivo General

- Realizar un análisis situacional desde la perspectiva hotelera del caso Hotel Radisson antes y después de la pandemia, mediante la investigación e identificación de estrategias, para proporcionar las soluciones claves y de relevancia para los hoteles de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Investigar acerca de las afectaciones que causó la pandemia al Hotel Radisson.
- Analizar las estrategias que Hotel Radisson utilizó para atraer huéspedes en medio de la pandemia.
- Identificar las estrategias de costos aplicadas para lograr fidelización en medio de la pandemia.
- Plantear y facilitar aquellas estrategias en base a los datos e información recaudada en este análisis.

Desarrollo de la Investigación

Primera Parte:

Revisión de Literatura

MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de proporcionar un soporte adecuado de toda la información presentada y de esta forma brindar una visión más amplia de las variables que intervienen en la temática de estudio, se procede a desarrollar cada una de las conceptualizaciones necesarias y concernientes a la misma. En esta parte, se analizará de forma generalizada todos aquellos aspectos que tengan referencia con el tema propuesto.

Turismo

En uno de sus libros más importantes llamado “Elementos del Turismo”, Quesada Castro, expone una definición clara de este término, ya que argumenta que, la palabra “turismo” tiene un origen arameo antiguo, del vocablo “Tur” que se aplicaba para indicar las acciones con relación a viajes y desplazamientos de personas, esto indica que desde tiempos antiguos se realizaban viajes con la finalidad de desplazarse de un lugar a otro, esto debido a que generalmente se realizaban exploraciones en lugares poco conocidos. (Quesada Castro, 2006)

De la misma manera, el autor manifiesta que se ha dado una controversia sobre el origen de la palabra turismo, puesto que existen expertos que apoyan el proveniencia de la misma del término “Tour” que aunque se asemeje mucho a la anterior, ésta es de origen francés, y a su vez se deriva del vocablo “Tornus” y “Tornare”, los cuales tienen como significado la acción de “torno” y “retorno”, mismas que se utilizan para expresar el viaje y regreso al lugar de salida. Por ende, es necesario indicar que actualmente continúan los debates con respecto al origen de la palabra turismo, no obstante, hay mucha similitud en ambas conceptualizaciones, porque aunque tenga diferentes orígenes, en las dos definiciones presentadas, se describe la acción de viajar.

Por otra parte, se tiene una definición más actualizada con respecto al significado de la palabra turismo, ya que según el Glosario de términos de la UNWTO:

“El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios”. (UNWTO, s.f.)

Consecuentemente, se presenta una de las definiciones de turismo más aceptadas universalmente. Esta fue dada por dos profesores y economistas suizos, Walter Hunziker y Kart Krapf durante la II Guerra Mundial (1942) quienes definen al turismo como:

“Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas”.
(de Murcia, 2012)

Además de esto, La OMT, Organización Mundial de Turismo (United Nations World Tourism Organization), adiciona que lo que realmente define al turismo son:

“Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.”
(de Murcia, 2012)

De esta manera, se entiende que el turismo involucra más de lo que muchos piensan, ya que no solo consiste en la rotación de un lugar a otro, sino más bien todo el conjunto de experiencias que pueden obtenerse en los lugares que se visiten. El turismo permite forjar relaciones, conocer destinos y atractivos, aprender costumbres y tradiciones, deleitarse con la gastronomía de un lugar, y sobre todo aventurarse y experimentar el mundo. El turismo permite comprender al ser humano, que somos como pequeñas hormigas en este grande y hermoso mundo donde hay tanto por conocer, hacer y disfrutar.

Tipos de Turismo

Existen muchas clasificaciones y cada autor propone la suya de acuerdo a su experticia, sin embargo, las que más se utilizan en la actualidad son:

- Turismo Emisor
- Turismo Receptor

- Turismo Interno

Turismo Emisor

Es aquel en donde los habitantes que residen en un país realizan turismo fuera de él, es decir salen del mismo para visitar otros países o lugares diferentes. Esto se conoce como “outbound”.

Turismo Receptor

En este, los habitantes no residentes de un país (extranjeros), llegan de viaje y son receptados en el mismo, esto se conoce también como “inbound”.

Turismo Interno

Consiste en viajar dentro del mismo país de residencia y se conoce también como “domestic”.

La combinación de los tipos de turismo antes mencionados nos da otra clasificación adicional: al combinar el turismo emisor y receptor se tiene como resultado el turismo internacional. De la misma manera, al unirse el turismo emisor con el interno, se obtiene el turismo nacional, a su vez, combinando el turismo receptor y el interno se forma el turismo interior.

Otros tipos de Turismo

Por otra parte, se tienen otras clasificaciones que varían dependiendo de:

- La actitud del viajante: puede ser **turismo activo** o **pasivo**
- El periodo de tiempo que este emplea para el viaje o estancia: puede ser **turismo residencial** (con permanencia) e **itinerante** (con un tiempo limitado específico).
- El volumen de sus ingresos: **de élite** o también conocido como “de lujo” o “exclusivo”; dentro de este se encuentran: **social y masas**.
- Por la motivación del viajero: puede ser **sol y playa, corporativos o de negocios, gastronómico, aventura, religioso, cultural, histórico, etc.**

En fin, existen un sin número de tipos de turismo, sin embargo estos son los que más se utilizan en la actualidad, aunque conforme avanza el tiempo, van surgiendo

nuevas clasificaciones que se forman debido a las nuevas necesidades, ideas y exigencias de los viajeros.

Turista

Según el Ministerio de Turismo, puede considerarse como turista,

“Cualquier persona en un viaje entre dos o más países o entre dos o más localidades dentro de su país de residencia habitual, que incluye al menos una pernoctación, con el objetivo de permanecer en lugares fuera de su entorno habitual para desarrollar actividades con fines de ocio, negocio u otros propósitos”. (MINTUR M. D., REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO EN INMUEBLES PARA USO TURÍSTICO, 2019)

Es así, que se entiende que toda persona nacional o extranjero que realiza una pausa no permanente durante su viaje, para conocer algún destino o atractivo, o simplemente de paso, es considerado un turista, porque durante su parada está realizando turismo.

Huésped

Se considera como huésped, aquella persona de nacionalidad extranjera o residente de un país determinado, que durante su viaje, realiza una parada con el propósito de hospedarse ya sea por descanso u otro motivo, en un establecimiento de su elección que le brinde el servicio de alojamiento durante un tiempo establecido, a su vez, este cumple con el cumplimiento del pago de una tarifa determinada por los servicios que le fueron prestados.

Tarifa

Es el valor publicado por el establecimiento hotelero, por la estadía y los servicios adicionales que este ofrece a sus huéspedes. En esta se detalla el costo por noche y también los impuestos correspondientes incluidos.

Tarifa Promedio

También conocida como Average Daily Rate (ADR), es el ingreso promedio por el pago de una habitación vendida (ocupada) durante un período de tiempo determinado.

Tarifa RevPAR

También conocida como Revenue per Available Room, son los ingresos promedios de un hotel por cada habitación que se encuentra disponible para la venta.

Porcentaje de Ocupación

Permite conocer la proporción de ocupación que tiene un establecimiento hotelero, esto en base al número de habitaciones reservadas y el total de habitaciones que tiene el establecimiento.

Hotel

Existen muchas definiciones con respecto a lo que comprende el significado de la palabra “Hotel”, sin embargo, varios autores la han definido en base al objetivo de la misma que resulta ser la de ofrecer hospedaje, alimentación y en muchos casos actividades de recreación.

Según Freire Tapia en su tesis, brinda la siguiente definición:

“Los hoteles son edificaciones diseñadas y construidas con la finalidad de ofrecer hospedaje a personas que deben alojarse fuera del lugar de residencia. El término Hotel tiene sus raíces en la voz francesa Hôtel, cuyo significado es “casa adosada”. (Freire Tapia, 2020)

Freire muestra el objetivo principal de un hotel que es, “ofrecer hospedaje” a personas que se encuentran lejos de su lugar de residencia y que necesitan un lugar para alojarse durante un tiempo determinado. Si bien, la estructura del mismo es diseñada para cumplir con esa finalidad y hacer que los huéspedes puedan sentirse como en casa.

Por otro lado, Morillo y del Carmen en la *Revista Innovar Journal* revelan una definición más amplia en base al análisis de varios especialistas que definen a los hoteles como:

“Un sistema comercial oferente de bienes materiales e intangibles a corto plazo, para la satisfacción de las necesidades básicas de descanso y alimentación de los visitantes o turistas, a través de instalaciones previstas que pueden ir desde una cama básica hasta características de lujo, donde

sus operaciones varían según su tamaño, función y costos”. (Morillo Moreno & del Carmen Cardozo, 2017)

Morillo y del Carmen amplían el concepto y añaden, que las necesidades básicas de un huésped son “descanso” y “alimentación”, por lo que se logra entender que los establecimientos hoteleros han sido diseñados y estructurados para prestar los servicios que sean necesarios para que el huésped tenga una excelente experiencia de estadía dentro del mismo.

En la actualidad, los hoteles también incluyen paquetes completos de hospedaje, alimentación, y disfrute en actividades de recreación dentro y fuera del establecimiento; donde pueden visitar lugares y destinos turísticos que estén a su alrededor, además de conocer lugares emblemáticos y de gran importancia cultural, religiosa e histórica. Los hoteles se acoplan a las necesidades que van surgiendo y se adaptan a los cambios rápidamente, todo con el fin de lograr su objetivo de satisfacer a sus huéspedes y brindar la mejor experiencia de servicio.

Clasificación de los alojamientos turísticos y su nomenclatura

La clasificación de los establecimientos hoteleros es muy variada, sin embargo, el Reglamento de Alojamiento Turístico vigente dado por el Ministerio de Turismo, los clasifica de la siguiente manera:

Hotel (H)

Establecimiento de alojamiento turístico que posee infraestructura adecuada para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas acondicionadas con dormitorio y baño, además de esto brinda el servicio de alimentación en un restaurante o cafetería dependiendo su categorización, y todo esto acompañado de otros servicios complementarios. Deben tener un mínimo de 5 habitaciones para ser considerados de este tipo.

Hostería (HT)

Las hosterías son un tipo de establecimientos turísticos que ofrecen servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, tienen baños individuales, brindan el servicio de alimentación y también cuentan con hermosos jardines, áreas verdes, zonas para la recreación y disfrute. Poseen zonas destinadas para la realización de

deportes y pueden contar con estacionamiento exclusivo para los huéspedes. Asimismo deben tener un mínimo de 5 habitaciones para su funcionamiento.

Hostal (HS)

Es un establecimiento de alojamiento turístico que a diferencia de las hosterías, sus habitaciones no solo pueden ser privadas, sino que también pueden ser compartidas incluyendo los baños, según sea su categoría. De la misma manera, deben tener un mínimo de 5 habitaciones.

Lodge (L)

Este tipo de establecimientos ofrecen hospedaje en habitaciones o cabañas, y los baños pueden ser compartidos, según su categoría. Además, están localizados en zonas rodeadas de naturaleza en donde se pueden apreciar paisajes y disfrutar del medio ambiente. Se pueden realizar recorridos para poder observar la flora y fauna, comunidades y sus culturas, caminar por senderos, etc. Ofrece el servicio de alimentación, y otros servicios adicionales. Debe tener al menos 5 habitaciones.

Hacienda Turística (HA)

Las haciendas turísticas son conocidas por ser muy similares a los hostales y lodges, puesto que sus habitaciones aunque son privadas, pueden compartir los baños, según su categoría. Por lo general están ubicadas en áreas cercanas a pueblos o paisajes naturales. Estas pueden poseer un valor patrimonial, histórico o cultural significativo, por lo que conserva actividades como la agricultura, ganadería y tradiciones. Debe tener un mínimo de 5 habitaciones.

Resort (RS)

Estos poseen instalaciones apropiadas para ofrecer el servicio de alojamiento en habitaciones particulares y con baño privado. El objetivo de estos es brindar la oportunidad de realizar actividades de recreación, aventura, deportivas y por supuesto de descanso. En este también predomina el entorno natural y también ofrece el servicio de alimentación. Debe contar con al menos 5 habitaciones.

Campamento Turístico (CT)

Ofrecen el servicio de alojamiento en tiendas de campaña y disponen de baños compartidos que están ubicados cerca del campamento. El entorno esta

acondicionado para poder realizar actividades de recreación y descanso al aire libre. Se puede preparar alimentos en zonas delimitadas y adecuadas, y también predomina la seguridad a través de las señaléticas correspondientes en toda el área respectiva.

Casa de Huéspedes (CH)

Estos tipos de alojamientos, ofrecen el servicio de hospedaje en viviendas donde los prestadores de servicio residen. Sus habitaciones son adecuadas y con baños privados. Ofrece el servicio de alimentación. Deben tener mínimo 2 y máximo 4 habitaciones.

Refugio (RF)

Brinda el servicio de hospedaje en habitaciones y baños privados o compartidos, dispone de comedor, cocina y otros servicios adicionales. Se encuentran ubicados en montañas o áreas naturales protegidas y sirven de lugar de protección para aquellos que hacen turismo activo en estas zonas.

Pandemia

Se entiende por pandemia, a la transmisión y propagación de epidemias o brotes de enfermedades que tienen un origen local, pero que se expanden de manera rápida en un entorno global. A su vez, mientras la epidemia se extiende, va tomando características epidemiológicas diferentes que hacen que esta sea más difícil de controlar. En pocas palabras, pandemia es la propagación global de un virus.

Estrategias Comerciales

Se entiende por estrategia comercial al conjunto de tácticas o medidas que una empresa crea y toma en práctica, en base al momento, su ubicación y tipo de mercado que esta tenga, con el fin de poder cumplir con las necesidades y expectativas de aquellos clientes potenciales y que a su vez estos puedan sentir confianza con respecto a los productos o servicios que le están ofertando. (Calero Barros, 2022)

Reactivación Económica

Es conocido como el proceso a través del cual, las empresas, ya sea que oferten productos o servicios, se unen con el fin de lograr que la economía de un país tenga

un buen balance y desarrollo, esto, después de haber enfrentado alguna crisis que haya afectado a todos los sectores de manera general.

¿Qué es el Covid-19?

De acuerdo a la American Thoracic Society, la Covid-19 es considerada como:

“Una nueva forma de la enfermedad del Coronavirus la cual se debe al nuevo virus SARS-CoV2 que causa una infección aguda con síntomas respiratorios. Este nuevo-virus es diferente de los que causan el SARS (Síndrome Respiratorio Agudo Severo) o el MERS (Síndrome Respiratorio del Medio Oriente). También es diferente del Coronavirus que causa la infección estacional en los EE.UU”. (American Thoracic Society, 2020)

¿Cuándo y dónde se originó el Covid-19?

El 27 de diciembre del año 2019, aparece por primera vez, en la provincia China de Wuhan, un caso inesperado de una persona que estaba siendo afectada por un virus totalmente anónimo y difícil de controlar. Los médicos comenzaron a realizar análisis y estudios profundos, constatando así, que se trataba de un nuevo virus que luego se le dio el nombre de Corona Virus Disease (COVID.19). A partir de su descubrimiento, este se convirtió rápidamente en una epidemia que generaba mucho caos en su país de origen. Posteriormente, se convertiría en el causante de muchas afectaciones e impactos negativos para la economía a nivel global. (Mendoza & García Reinoso, 2020)

El Covid-19 y su rápido avance hacia los países de América Latina

El primer caso de contagio de Covid-19 en América Latina se dio en Brasil y fue confirmado por el Ministerio de Salud el día 25 de febrero del año 2020. El contagiado fue un hombre mayor de 60 años quien había realizado un viaje a Lombardía, norte de Italia, donde las autoridades ya habían informado sobre el brote de la enfermedad en dicha zona. Esta fue la voz de alerta que hizo que los demás países latinoamericanos actuaran con prontitud para frenar la pandemia, sin embargo, esta se extendió de forma rápida por demás países como: Argentina, Chile, Ecuador, Colombia, Perú, Panamá, Nicaragua, El Salvador, México, entre

otros. En donde los casos de contagios por Covid-19 llegaron a incrementarse diariamente de forma significativa y sin freno. (BBC, 2020)

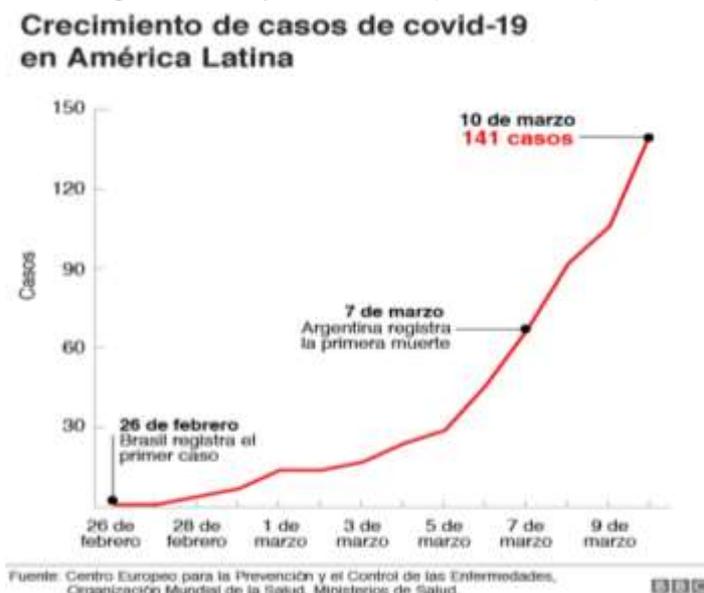


Imagen. 1. La Expansión del COVID-19 en América Latina
Fuente: Centro Europeo para la Prevención y el Control de las Enfermedades, Organización Mundial de la Salud, Ministerios de Salud.

Con todo esto, se empezaron a tomar diversas medidas y alternativas por parte de la OMT y las autoridades a nivel mundial. Todo esto en favor de precautelar la salud de todas las personas. Además, se tomaron decisiones con intervención inmediata para la detención de la propagación de la pandemia; una de estas fue, el cierre de fronteras e impedimento de la entrada de personas extranjeras e inclusive nacionales que hayan venido de países con gran índice de contagio. En caso de presentarse casos en los aeropuertos, se procedía a aislar a la persona y a realizar todo el proceso adecuado ante dicha situación. Sin embargo, esto no pudo parar a la pandemia, que continuó avanzando y adquiriendo una mayor fuerza de contagio, dejando un sin número de muertes con su paso.

Segunda Parte:
Método de Investigación

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El presente análisis de caso tuvo un alcance investigativo **exploratorio** y **descriptivo**, ya que se centra específicamente en el Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil, lo que resulta ser una problemática innovadora y poco estudiada, que a su vez, busca identificar puntos claves y obtener información relevante, además de identificar ciertas variables concernientes a la misma, que permitan finalmente realizar un análisis que ayude a obtener resultados significativos y que favorezcan al entorno de la rama Hotelera.

Enfoque de la Investigación

La investigación realizada, tuvo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), ya que se centra específicamente en el caso Hotel Radisson Guayaquil, y se obtuvo información a través de la aplicación de entrevistas a líderes profesionales y expertos en la hotelería.

Por consiguiente, se analizaron encuestas de satisfacción a los clientes; realizadas por el departamento de Aseguramiento de Calidad del Hotel Radisson durante los años 2019, 2020 y 2021, para una mejor apreciación de datos y opiniones concernientes a la problemática presentada en este estudio.

Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

El estudio de caso se realizó en el Hotel Radisson de la Ciudad de Guayaquil durante los meses de abril, mayo y junio del presente año 2022, a su vez, la información que se obtuvo fue proporcionada por el mismo establecimiento.

Población y Muestra de la investigación

Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a tres profesionales de la alta gerencia y expertos en el ámbito hotelero.

Entrevistado #1:

Nombre: Rossy Orellana.

Edad: 42 años

Profesión: Lcda. En Turismo – Mgtr. En Administración de Empresas.

Cargo: Gerente General del Hotel Radisson Guayaquil y Docente en Universidad Ecotec.

Entrevistado #2:

Nombre: Carla Iturralde.

Edad: 32 años.

Profesión: Magister en Dirección Hotelera y Empresas de Restauración.

Cargo: Gerente de Ventas en Hotel Oro Verde Cuenca y Docente en Universidad Ecotec.

Entrevistado #3:

Nombre: Francisco Salcedo.

Edad: 31 años.

Profesión: Ingeniero en Administración Hotelera y Turística.

Cargo: Coordinador de Aseguramiento de Calidad en Hotel Radisson Guayaquil.

Encuestas

La Población en estudio estuvo conformada por hombres y mujeres del ámbito corporativo, turistas y viajeros. Todos estos huéspedes que forman parte del mercado al cual está centrado el Hotel Radisson.

| AÑO | PERSONAS | ENCUESTAS | MUESTRA |
|------|----------|-----------|---------|
| 2021 | 32714 | 809 | 2,5% |
| 2020 | 18211 | 543 | 3,0% |
| 2019 | 30467 | 1329 | 4,4% |

*Imagen. 2. Población y Muestra (Encuestas de satisfacción realizadas en los años 2019, 2020 y 2021)
Facilitado por: Coordinación de Aseguramiento de Calidad - Hotel Radisson*

En el año **2019**, de un total de **30.467** personas que se hospedaron en el Hotel Radisson Guayaquil, se tomó un 4,4% de muestra, teniendo como resultado 1341, de los cuales solo se realizaron 1329 encuestas.

Para el año **2020**, de un total de **18211** personas que se hospedaron en el Hotel Radisson Guayaquil, se tomó un 3% de muestra, teniendo como resultado 546, de los cuales solo se realizaron 543 encuestas.

Finalmente, para el año **2021**, de un total de **32714** personas que se hospedaron en el Hotel Radisson Guayaquil, se tomó un 2,5% de muestra, teniendo como resultado 818, de los cuales solo se realizaron 809 encuestas.

Métodos Empleados

Principalmente, para la recolección de información se tomó en cuenta el método empírico, ya que se realizaron tres entrevistas a expertos de la alta gerencia.

Primero, se entrevistó a la Mgtr. Rossy Alexandra Orellana Yépez, Gerente General del Hotel Radisson Guayaquil, siendo una muestra muy importante con el conocimiento y experticia adecuada para explicar y brindar información de gran relevancia con respecto a la temática planteada. Profesional y experta hotelera que ayudó, a comprender lo difícil de enfrentar aquella situación crítica e inesperada como lo fue la pandemia Covid-19. Explicó la forma adecuada de plantear estrategias y asumir un buen liderazgo para lograr un excelente trabajo en conjunto para superar aquella problemática.

Posteriormente, se efectuó una segunda entrevista al Ing. Francisco Salcedo, Coordinador de Aseguramiento de Calidad del Hotel Radisson Guayaquil, en donde se solicitó las encuestas de satisfacción aplicadas a los huéspedes durante los años 2019, 2020 y 2021 como parte importante para conocer la apreciación por parte de los huéspedes con respecto al servicio brindado por el hotel en medio de la pandemia.

Finalmente, se aplicó una tercera entrevista a la Mgtr. Carla Iturralde, Gerente de Ventas de Hotel Oro Verde Cuenca. La experta hotelera nos brindó información con respecto a lo complicado que resultó ser la situación Covid-19 y sus impactos negativos a todos los hoteles de la ciudad, e inclusive del país.

Tercera Parte:
DESARROLLO DEL ANÁLISIS
SITUACIONAL PRE Y POST PANDEMIA
CASO HOTEL RADISSON

Afectaciones de la Pandemia Covid-19 en el sector Turístico-Hotelero

La Pandemia Covid-19, sin duda alguna provocó una serie de afectaciones económicas, sociales y sobre todo en el turismo a nivel global. A continuación se observa lo siguiente:

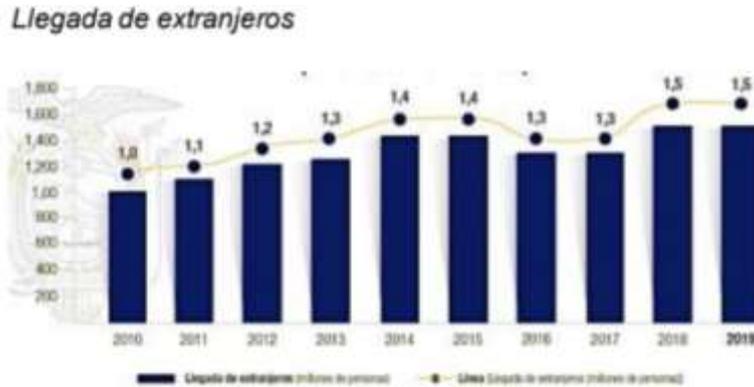


Imagen. 3. Llegada de extranjero del Ministerio de Turismo año 2020
Tomado de: Impacto en las ventas del sector hotelero a causa de la pandemia Covid-19 en la ciudad de Guayaquil. Caso de estudio **Autora:** Calero Barros Génesis Milena

A partir del año 2016 se puede apreciar un descenso en el arribo de extranjeros al país, esto debido diferentes factores y situaciones externas tales como, la desvalorización del dólar americano y demás acontecimientos inesperados como lo fue el fuerte terremoto que sacudió la nación en el mes de abril del año 2016, y que tuvo como epicentro a la provincia de Manabí. Sin embargo, gracias al apoyo del gobierno y del trabajo en conjunto, se logra un nuevo incremento poco significativo en el año 2018.

Llegada de extranjero de forma mensual en 2020

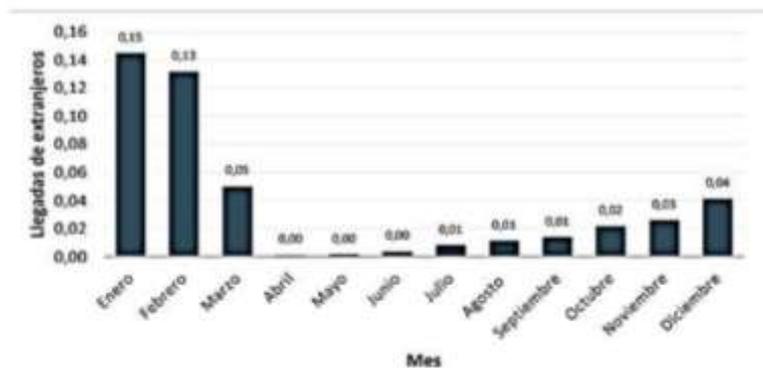


Imagen. 4. Llegada de extranjeros de forma mensual en el año 2020
Tomado de: Impacto en las ventas del sector hotelero a causa de la pandemia Covid-19 en la ciudad de Guayaquil. Caso de estudio **Autora:** Calero Barros Génesis Milena

Por consiguiente, en el mes de diciembre del año 2019, se tuvo un incremento significativo en la llegada de turistas del 4,3%, sin embargo a partir de la llegada de la pandemia al país, dicho porcentaje empezó a verse afectado de forma negativa.

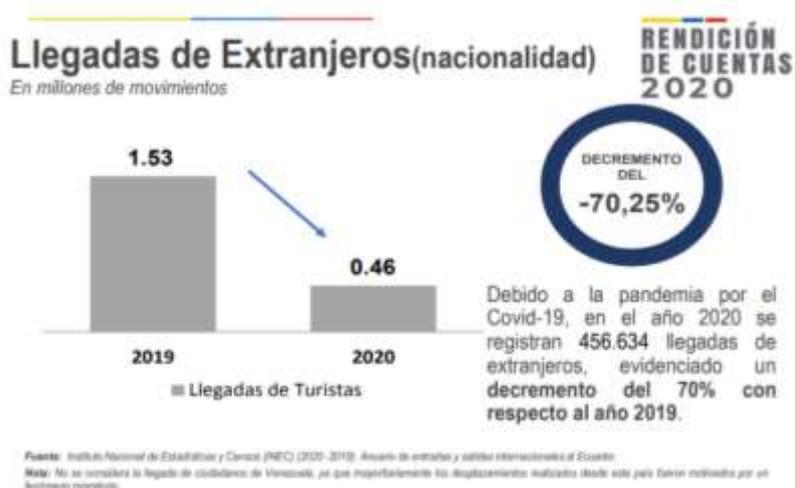


Imagen 5. Anuario de entrada y salidas internacionales al Ecuador, excepto ciudadanos venezolanos. Fuente: INEC (2019-2020)

Para el año 2020, se tuvo una disminución en la llegada de turistas internacionales al país, puesto que solo se registraron 456.634 llegadas de extranjeros; esto representó un decremento del -70,25% en comparación con el año anterior. Se observó además, que a partir del mes de abril a junio empezaron a cesar las actividades relacionadas al turismo, provocando así graves afectaciones económicas que fueron notables para el sector turístico-hotelerero.

Por otra parte, varios autores y expertos en el sector, analizaron dicha temática desde su perspectiva, dando así los siguientes argumentos y apreciaciones con respecto a las consecuencias que trajo la pandemia Covid-19 para el sector turístico-hotelerero.

Nathaly Zambrano cita el siguiente argumento de Rivas en su tesis de grado:

“El covid-19 desencadenó una de las afectaciones más trascendentes a nivel mundial, afectando a la mayoría de las industrias existentes, la más significativa sin lugar a duda, fue la industria hotelera la cual sufrió severos daños, siendo el sector turístico el cual su relación de utilidad fue la que mayor disminución de rentabilidad existió, como efecto de las de

cuarentenas impuestas por los gobiernos a nivel mundial". ((Nathaly & Zambrano Pico, 2021)

Todos los hoteles buscan generar utilidad, sin embargo la pandemia obligó a muchos hoteles a hacer grandes esfuerzos económicos y tomar diferentes riesgos para poder mantenerse a flote, mientras otros quedaron al borde de la quiebra e inclusive cerraron sus puertas definitivamente.

Consecuentemente, Ángel Guillermo Félix Mendoza, en la Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio, expone lo siguiente:

“En la industria del turismo uno de los subsectores de actividad más afectados por las situaciones de crisis post-desastre es, sin duda, el de los alojamientos hoteleros, presentando problemas de vulnerabilidad multifacéticos”. (Ángel Guillermo Félix Mendoza, 2020)

La vulnerabilidad de los hoteles se debe, a que al disminuir su rentabilidad, no se puede cubrir los costos y gastos que este tiene para poder ofertar todos sus servicios, por ende, les obliga a suspender muchos servicios como; luz, agua, teléfono o inclusive disminuir la nómina lo que a su vez lleva a la gerencia a tomar la decisión de despedir empleados, para poder mantener sus operaciones sin verse más afectados. En muchos casos hay hoteles que no tienen utilidad, y sus pérdidas incrementan conforme se extiende la problemática.

Razonablemente, Alcívar Vera concluye con la siguiente argumentación:

“En la actualidad, la pandemia ocasionada por la COVID-19 ha obligado al cierre definitivo, así como temporal de empresas del ramo turístico, lo que ha representado serias pérdidas económicas para el sector, no obstante, se aprecia como aspecto positivo la capacidad de resiliencia y adaptación al cambio por parte de los actores de la escena turística y hotelera.” (Alcívar Vera, Cedeño Moreira, & Macías Ugalde, 2022)

Como se pudo apreciar, Alcívar resalta la capacidad de los hoteles para adaptarse a los cambios que puedan presentarse en su entorno. A pesar de ser uno de los sectores más afectados por la pandemia; también es uno de los primeros en lograr el ajuste perfecto para poder mantenerse y seguir operando aun en medio de

situaciones extremas como la Covid-19. Es preciso resaltar, que el sector hotelero fue uno de los más afectados, sin embargo también fue uno de los primeros en lograr adaptarse a los retos que trajo consigo la pandemia.

La Pandemia Covid-19 y el Sector Turístico-Hotelero de la Ciudad de Guayaquil

A lo largo de los años, las pandemias han tenido una fuerte influencia en el comportamiento económico, social y turístico a nivel mundial, ya que una de las principales formas de contagio y propagación, va estrictamente relacionada con el tráfico internacional de pasajeros. Por esta razón, una de las principales acciones que promueven los gobiernos y organizaciones a en todo el mundo, es el cierre de fronteras; terrestres, marítimas y aéreas como acción rápida para prevenir y evitar el contagio y propagación de la misma.

Además de esto, el miedo a ser contagiado por parte de otros viajeros, junto con aquellas restricciones de movilidad, incitan a los gobiernos a prohibir la movilización continua de las personas con destinos externos, para de esta forma contrarrestar la problemática de los posibles contagios excesivos que podrían generarse. Esto a su vez, causa la paralización inevitable de la actividad turística local y global sin precedente alguno, ya que el sector turístico depende en su mayoría, de la llegada de turistas y viajeros de otros países, ya que son un pilar fundamental para el desarrollo económico de los países.

La OMT y sus recomendaciones para el sector hotelero

La Organización Mundial del Turismo, luego de comprender la gravedad de la pandemia y sus afectaciones en el sector hotelero, optó por desarrollar medidas en favor de la recuperación y reactivación de este sector importante, para lo cual dispuso de las siguientes normas:

- Implementar protocolos de bioseguridad, que incluyen la higiene correcta, limpieza y sanitización.
- Capacitación a los empleados en temas relacionados a la salud, seguridad e higiene, para la prestación de servicios que generen confianza.

- Mantener los protocolos y comunicación en favor de todas las personas que ingresan al establecimiento.
- Conservar los espacios limpios con frecuencia cumpliendo con las normas dispuestas por las autoridades en favor de la salud.
- Establecer planes de acción ante emergencias que puedan presentarse concernientes a casos posibles.
- Designar grupos internos que coordinen todo lo referente a la enfermedad, para de esta forma controlar que todos los protocolos se ejecuten con exactitud.
- Adaptarse y rediseñar los procesos dentro del establecimiento, como el check-in, en base a las normas dispuestas.
- Facilitar a los huéspedes, kits de bioseguridad que incluyan; mascarillas, gel antibacterial o alcohol, guantes, etc.
- Supervisar y controlar el límite de número de personas en espacios cerrados y comunes, así mismo, el distanciamiento correspondiente.
- Facilitar documentos informativos; tales como afiches sobre el Covid-19, folletos que inciten la práctica de higiene adecuada en diferentes idiomas.
- Contar con certificaciones que garanticen un espacio seguro, e inocuidad en los diferentes procesos concernientes a la alimentación.

Historia del Hotel Radisson Guayaquil



*Imagen. 6. Radisson Hotel Guayaquil Ecuador
Fuente: Radisson Hotels Americas*



*Imagen. 7. Logo de Hotel Radisson Guayaquil
Fuente: Hotel Radisson Guayaquil*

El Hotel Radisson Guayaquil, cuya razón social es Administración y Negocios (ADNE), fue construido en la avenida Francisco Boloña 503A y Jorge Inzua Hindro, de la ciudadela Kennedy con un costo de 15 millones de dólares y que funciona con la franquicia estadounidense Carlson Radisson. La creación del hotel, es propiedad del cirujano general Teófilo Lama Pico, propietario del grupo hospitalario Kennedy y ex ministro de salud en el gobierno del ex presidente Lucio Gutiérrez. Luego de su jubilación, Lama decide aprovechar sus recursos económicos y cumplir su sueño de tener un hotel. (UNIVERSO, 2017)

El edificio está bien cimentado en un terreno que posee 57 metros en el frente y 40 metros de fondo, la parte delantera da hacia la calle Francisco Boloña y la trasera con vista hacia el amplio ramal del estero Salado que separa a Kennedy de la ciudadela Urdesa. En 1962, el doctor Teófilo compró los primeros 45 metros del terreno en donde construyó su casa y habitó junto a su familia por muchos años. Sin embargo, el sueño de tener un hotel y la pasión por el servicio fue lo que lo llevó a crear el hotel. Por ende, compró un solar de 12 metros de frente para poder cumplir su sueño. El hotel se empezó a construir a finales del 2014 y fue terminada en el año 2017, año en el que se abrió sus puertas. (Quijije, 2021)



*Imagen. 8. Radisson Hotel Guayaquil
Fuente: Booking.com*

El Hotel Radisson, cuenta con 85 habitaciones modernas de lujo, dos restaurantes y un delicatessen, ambos ubicados en la planta baja, dispone también de seis salones para eventos, mismos que se encuentran en el Mezanine, dos cocinas y servicios de recreación como gimnasio, piscina, sauna y baño turco que funcionan en el patio del hotel. Así mismo, el hotel cuenta con un área para recepción en la planta baja, además de un parqueadero ubicado en el subsuelo con capacidad para cuarenta vehículos, y un parqueadero automático en forma de torres ubicado al frente del hotel, en donde se adquirió un terreno para su construcción y con el fin de cubrir la demanda que se presenta actualmente.



Imagen. 9. Radisson Guayaquil Parqueo Vertical Tecnificado
Fuente: NOTIIHOTELE

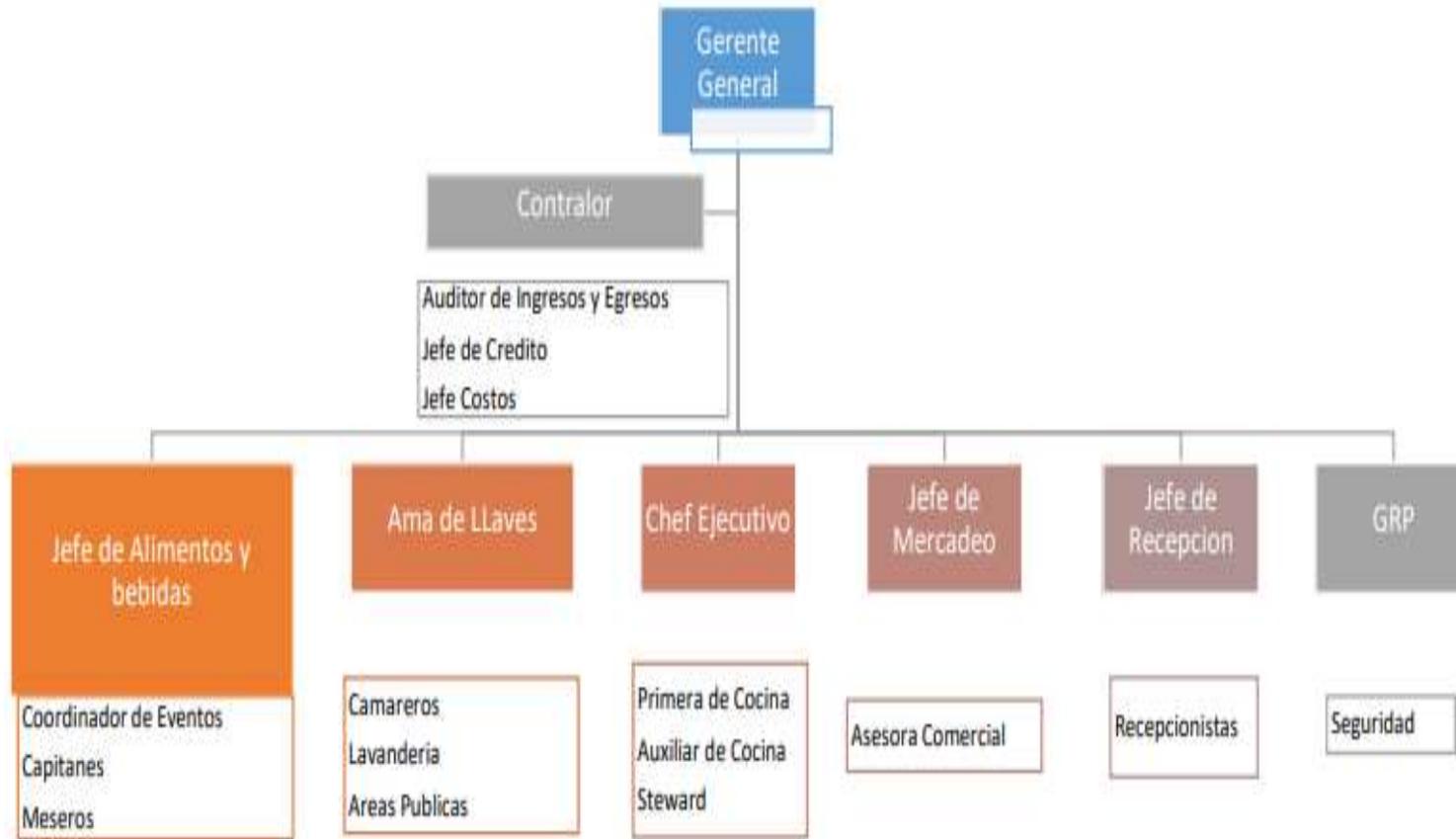


Imagen. 10. Organigrama Hotel Radisson Ciudad de Guayaquil

Fuente: Radisson Guayaquil, 2020

Elaborado por: Maticurena, R. (2020)

Hotel Radisson Pre-Pandemia

El 27 de Julio del año 2017, fue inaugurado el Hotel Radisson Guayaquil, abriendo así sus puertas con mucho éxito. Siendo un hotel con operación de lujo corporativo y para tour and travel (tour y viaje), se proyectó en lograr la aceptación de sus clientes con rapidez y aunque esto no fue fácil, se pudo lograr gracias a diferentes factores y situaciones positivas que ocurrieron en su primer año de operación.

“El 20 de septiembre la ACDAC, sindicato de pilotos de Avianca se declaró en paro luego de no llegar a un acuerdo con la aerolínea sobre el pliego de peticiones para mejorar sus condiciones laborales. Fueron 697 pilotos, el 97% de los pilotos del sindicato, y cerca de la mitad de los pilotos de Avianca, los que votaron a favor de la huelga, lo que a la fecha (11 de octubre de 2017) ha provocado la cancelación de 5.400 vuelos”. (Penagos, 2020)

La paralización de operaciones por parte de los pilotos hizo que haya vuelos suspendidos que beneficiaron a los hoteles, ya que había mayor demanda de huéspedes. Al ser un hotel nuevo, tuvo buena acogida de aquella demanda que se generó por causa de dicha problemática. Sin embargo, el paro finalmente cesó y los pilotos decidieron acogerse a retomar sus labores luego de lograr un acuerdo con la aerolínea. Esto se logró gracias al Defensor del Pueblo, Carlos Negret, quien fue mediador y logró un arreglo entre las partes. Al arreglarse el problema de la paralización de vuelos de Avianca, los vuelos se reanudaron y aun así se siguió beneficiando a los hoteles, ya que se tuvo una buena aceptación por parte de los viajeros hacia los hoteles que los acogieron durante aquella difícil situación. Uno de los hoteles favorecidos fue el Radisson Guayaquil, ya que esto le permitió captar una demanda significativa de clientes corporativos y viajeros. Favoreciendo así a su primer año de operación con excelentes resultados.

Por su parte, se entiende que durante su primer año de operaciones, el hotel no solo fue aceptado rápidamente, sino que además logró superar sus expectativas de crecimiento y posicionamiento en el mercado hotelero. Gracias a las estrategias implementadas, el hotel logró alcanzar su límite de ocupación cerca del tercer mes desde su apertura. Además de esto, el establecimiento se mantuvo en un 70% de

ocupación y alcanzaba una utilidad muy representativa del 30%, un logro realmente importante para un establecimiento que recién comenzaba a operar.

La Gerente Rossy Orellana, cuenta que por ser GHIL comenzó a operar con una fuerza de venta con conocimiento del mercado. Además, al contar con un equipo de ventas con excelente experiencia y profesionalismo; que tenían una base de datos de clientes de otros hoteles, lograron atraer una demanda de huéspedes y clientes potenciales significativa. Al ser un hotel con una tarifa más flexible que lo diferencia de los demás hoteles de lujo, logró conquistar incluso clientes de otros hoteles cuyo presupuesto estaba más conforme a la tarifa que este les ofrecía. El equipo de ventas, se disputaba y derivaban clientes de hoteles como el Sheraton al Radisson. Es necesario resaltar el profesionalismo de la gerente y todo su equipo además, de la gran capacidad de este hotel para adaptarse con rapidez a nuevos mercados y aprovechar al máximo las oportunidades desde el momento en que estas surgen.

¿Cómo se vio afectado el Hotel Radisson por la Pandemia Covid-19?

Uno de los pilares fundamentales que sostuvieron al hotel fue su propietario, el doctor Teófilo Lama, quien optó por utilizar parte de sus recursos económicos para ayudar en la sostenibilidad del hotel durante los tiempos duros que se vivieron durante la pandemia. Al principio se pensaba que la situación duraría unos meses, sin embargo, luego todo se fue empeorando, obligando así al hotel a tomar una decisión; cerrar o no cerrar. A pesar de, que la circunstancias críticas que se vivían, el hotel no podía cerrar, puesto que contaba con ocho empresarios ucranianos quienes estaban hospedados en el establecimiento y no podían ser derivados hacia otro hotel, debido a la carga de responsabilidad y el riesgo de contagio al que podrían ser expuestos. Además de esto, los empresarios no podían viajar, debido al cierre de fronteras aéreas dispuesto por el COE Nacional. Los huéspedes ucranianos ayudaron a sostener el hotel por un poco de tiempo, sin embargo no alcanzaban a cubrirlos en su totalidad porque estos siempre excedían. No es lo mismo tener un hotel lleno generando un flujo de efectivo constante, que tener un hotel con poca ocupación y cuyos gastos crecían significativamente, sin poder cubrirlos.

Por otro lado, se tomaron medidas urgentes como; cerrar al público, cortar servicios de internet, cable; apagar luces en habitaciones, pasillos, para poder aminorar gastos innecesarios. Esto, ya que al no haber clientela, no se podían seguir manteniendo los mismos niveles de consumo en estos rubros. Debido a la presión por parte de las autoridades y proveedores, el dueño decide hacer un préstamo bancario para sostenerse en medio de la complicada situación que se vivía, producto de la pandemia. Después de esto, debido al pedido de Cancillería y el Ministerio de Turismo se autorizaron los arribos de vuelos humanitarios como parte de las estrategias para enfrentar la pandemia. La mayoría de vuelos eran provenientes países como: España, Estados Unidos, México, Argentina, entre otros. A pesar de que esto representaba una gran ayuda para los hoteles, sin embargo, se tomaron medidas y protocolos de bioseguridad correspondientes para evitar el contagio, ya que existía el riesgo de recibir personas contagiadas. Por ende, se armaron brigadas de limpieza y sanitización mensuales, donde los empleados se turnaban por grupos; unos se quedaban durante un periodo no mayor a un mes y otros cada retornaban cada quince días. Todo esto en favor del mantenimiento de las operaciones del hotel.

Luego de esto, se comenzaron a reactivar sectores estratégicos y se continuaron monitoreando los clientes con el equipo de ventas. Con un trabajo arduo, trataban de descubrir cómo se podría obtener algo de la poca demanda existente. El equipo luchaba por cada huésped que solicitaba una habitación. En muchos casos, se peleaban los clientes con otros hoteles. Con el transcurso de los meses, el hotel tuvo que tomar una de las decisiones más duras, que fue: la terminación de contratos con empleados, ya que los costos fijos más altos en una empresa, es la nómina. El hotel contaba con alrededor de 75 empleados, de los cuales quedaron alrededor de 45, con las dos terminaciones de contratos realizadas en la pandemia. Por su parte, la disminución de la nómina ayudó al hotel a sostenerse durante unos meses, ya que gran parte de los gastos fueron reducidos al máximo. A pesar de esto, los ingresos del hotel se vieron gravemente afectados, ya que se estima que pérdidas significativas durante tres meses y luego comenzaron realizar esfuerzos para mantenerse en punto de equilibrio, y con la esperanza de recuperar lo perdido en los próximos meses.

Cifras más relevantes del Hotel Radisson en la Pandemia Covid-19

| Antes de Pandemia | | Durante la Pandemia | |
|-------------------|------------|---------------------|------------|
| %Ocupación | 70% y >70% | %Ocupación | 30% y <30% |
| Utilidad | 30% | Utilidad | 0% |

Tabla 1. Cifras Relevantes del Hotel Radisson antes y durante la pandemia Covid-19
Facilitado por: Rossy Orellana, Gerente General de Hotel Radisson

Como se observa en la tabla, existieron variaciones muy fuertes con respecto a los porcentajes de ocupación y flujo de efectivo que se venían manteniendo desde su apertura. Además de esto, el hotel no percibió utilidad durante algunos meses, producto de la pandemia, y con grandes esfuerzos solo trataron demantenerse en punto de equilibrio, a pesar de esto; se tuvieron pérdidas significativas durante más de dos meses; un golpe duro para un establecimiento que comenzó con mucho éxito.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo correspondiente a los años 2019 y 2020, en donde se evidencia una disminución en la utilidad operacional en un 9.43% que en términos numéricos representan alrededor de 36,837.47 dólares; este declive fue el resultado del fuerte impacto de la pandemia Covid-19 en la hotelería.

| | A DICIEMBRE 2019 | % | A DICIEMBRE 2020 | % | VARIACION | INCRMENTO EN % |
|-----------------------------------|---------------------|---------|---------------------|---------|------------|-------------------|
| Ventas | 1,123,429.60 | 100.00% | 838,244.82 | 100.00% | 285,184.78 | 34.02% |
| Costo de venta | 418,281.31 | 37.23% | 281,080.25 | 33.53% | 137,201.06 | 48.81% |
| Utilidad bruta | 705,148.29 | 62.77% | 557,164.57 | 66.47% | 147,983.72 | 26.56% |
| GASTOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Administración | 143,284.65 | 12.75% | 79,264.43 | 9.46% | 64,020.22 | 80.77% |
| Sistemas y Telecomunicaciones | 12,732.26 | 1.13% | 7,547.98 | 0.90% | 5,184.28 | 68.68% |
| Mercadeo | 21,386.02 | 1.90% | 17,897.77 | 2.14% | 3,488.26 | 19.49% |
| Mantenimiento | 24,372.97 | 2.17% | 15,768.90 | 1.88% | 8,604.07 | 54.56% |
| Agua - luz - fuerza | 75,837.18 | 6.75% | 45,987.76 | 5.49% | 29,849.42 | 64.91% |
| Total Gastos | 277,613.08 | 24.71% | 166,466.83 | 19.86% | 111,146.25 | 66.77% |
| Utilidad Operacional (GOP) | 427,535.21 | 38.06% | 390,697.73 | 46.61% | 36,837.47 | 9.43% |

Elaborado por: Maticurena, R. (2020)

Imagen. 11. Cuadro Comparativo de las variaciones presentadas en los años 2019-2020 producto de la pandemia Covid-19
Fuente: Los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa en el Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Maticurena, R. (2020)

Por su parte, aunque, se aprecia un decremento con respecto al año 2019, sin embargo, parece que el adecuado control financiero de los distintos departamentos, acompañado del excelente manejo de los costos de producción fueron óptimos, logrando así, una mayor rentabilidad operativa correspondiente al 46,61% para el año 2020 con relación a las ventas.

Para el año 2021, en donde la caída en las ventas del sector hotelero se estimó en unos \$600 millones de dólares, tomando en cuenta datos relevantes desde el mes de marzo del año anterior; el hotel buscó mantenerse en punto de equilibrio y aprovechar cada oportunidad que se presente. Una de las estrategias claves que implementó el hotel para captar nuevos mercados, fue la de brindar una estadía para una familia (Papá, mamá y dos hijos), por un valor que no superaba los \$150 dólares por tres noches de estancia; esto incluía el poder acceder a servicios como, desayuno buffet incluido y el disfrute de las instalaciones. En fin, para este año, el hotel se planteó mantenerse en punto de equilibrio, y tratar de evitar más pérdidas, reduciendo costos y gastos innecesarios, creando promociones y paquetes, además de proponerse para el siguiente año poder recuperar todo lo perdido y volver a generar el flujo de efectivo que venían manteniendo.

Hotel Radisson Post-Pandemia

El sector turístico-hotelero, sin duda alguna fue uno de los más afectados por la pandemia desde su expansión hasta el país. Sin embargo, en el año 2020, el Ministerio de Turismo en coordinación con las políticas establecidas por parte del Gobierno Nacional, desarrolla un “Plan de Reactivación Turística”, encaminado a lograr la reactivación del sector turístico-hotelero en el Ecuador. No obstante, esto implicaba el planteamiento de nuevas medidas que permitan reiniciar las actividades turísticas en base a una cultura de bioseguridad que debería mantenerse en la cotidianidad de las personas, para de esta forma poder brindar un servicio seguro, organizado y por supuesto certificado. (MINTUR, 2020)

El Hotel Radisson, en concordancia con las normas dispuestas por el Ministerio de Turismo y las autoridades, logró obtener las certificaciones correspondientes que

aprueben sus estándares de bioseguridad y que a su vez garanticen que el establecimiento puede prestar sus servicios de manera eficaz, eficiente y segura. Esto, como parte de la reactivación y reanudación de sus operaciones con el fin de recuperarse de la situación pandemia. El hotel continuo con su arduo trabajo de capacitaciones en temas de bioseguridad a sus empleados y estableció nuevos procesos estandarizados para brindar un servicio confiable a sus huéspedes.

En el año 2020, el hotel no solamente se enfocó en reanudar sus actividades de la mejor forma posible, sino que además de esto mantuvo su excelente calidad de servicio logrando así la “Lealtad de sus clientes” y ganar el reconocimiento NET PROMOTER SCORE (NPS), gracias a su compromiso de crear momentos memorables para sus huéspedes. Este título representó para el hotel, llevar el espíritu de servicio en cada interacción, asegurándose siempre de que su equipo de trabajo muestre un enfoque positivo, profesional y proactivo del servicio al cliente aun en medio de un escenario caótico como la pandemia Covid-19. Esto ayudó mucho al establecimiento, ya que los impulsó a seguir trabajando para lograr mantenerse y levantarse de la difícil situación que se presentó durante ese año.

Por consiguiente, para el año 2021, el panorama del sector turístico-hotelerero del país aún era incierto puesto que la pandemia aún no cesaba y parecía tomar fuerza nuevamente. Por ende, la ocupación hotelera se mantenía baja, debido a la desconfianza por parte de los turistas y visitantes; a de esto, se plantearon estrategias para fomentar el turismo interno, como plan para hacer frente y resistir a una de las peores crisis del turismo, que a su vez, obligó al despido de muchos empleados, causando un incremento en el desempleo a nivel mundial. Sin embargo, en el país las autoridades plantearon ayudar a la reactivación del sector a través de los feriados largos, en las fechas festivas, de esta forma se fomentó la realización de actividades turísticas en los diferentes destinos del país en dicho año. Una de las ciudades que tuvieron mayor ocupación durante los feriados festivos fue Guayaquil que alcanzó porcentajes entre 60 y 80% lo que favoreció en gran manera a todos los hoteles de la ciudad. (COMERCIO, 2021)

En el mismo año el hotel Radisson, logró obtener el reconocimiento PRESIDENT AWARDS 2021, HOSPITALITY EXCELLENCE AWARD, como parte de su trabajo,

compromiso y excelencia servicial. Esto sirvió de inspiración, para el hotel, ya que significaba la recuperación de la confianza por parte de sus clientes. Por ende, se plantearon como objetivo, conservar sus estándares de calidad y bioseguridad, para así seguir brindando experiencias únicas a sus huéspedes. Finalmente, una de las metas principales para el establecimiento resultaba, el mantenerse en punto de equilibrio, evitando que se generen pérdidas y con la visión de recuperarse en el próximo año.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

ENTREVISTAS

Entrevista dirigida a Líderes Expertos Hoteleros de la Ciudad de Guayaquil.

La primera entrevista que se realizó, fue a la Mgtr. Rosy Orellana, Gerente General de Hotel Radisson Guayaquil, quien dio respuestas claves a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles fueron las principales afectaciones que generó la pandemia a Hotel Radisson? ¿Qué tipos de estrategias utilizó Hotel Radisson para atraer y fidelizar clientes en medio de la pandemia?

En dicho encuentro, se pudo constatar lo grave de la situación de la Pandemia Covid-19 y sus efectos en la hotelería de la ciudad de Guayaquil. Ella comentó, que durante la pandemia, muchos hoteles cerraron debido a que no podían mantenerse. La demanda disminuyó a tal punto, que no había ya huéspedes a quienes poder ofrecer sus servicios, sin embargo la mayoría de los hoteles lograron enfrentar la pandemia y por lo menos mantenerse a flote, gracias a sus propietarios, quienes con grandes esfuerzos económicos sostuvieron sus establecimientos durante un tiempo. Además, el sector hotelero siempre es uno de los que más rápido se acoplan y ajustan ante las situaciones que se presenten, es por eso, que a través de la implementación de estrategias de costos, ventas y adaptándose a los cambios en el mercado, varios hoteles lograron aprovechar las oportunidades que se presentaron para de esta forma poder hacer frente a dicha escenario. Finalmente, Rosy concluye, que a pesar de los nuevos retos que se presenten en el camino, siempre el sector hotelero estará preparado para ser uno de los primeros en superarlos, debido a su excelente organización y trabajo en equipo.

La segunda entrevista que se realizó, fue al Ing. Francisco Salcedo, Coordinador de Aseguramiento de Calidad de Hotel Radisson, quien dio respuestas relevantes a las siguientes interrogantes: ¿Qué tipos de estrategias utilizó Hotel Radisson para atraer y fidelizar clientes en medio de la pandemia? ¿Cómo logró Hotel Radisson mantener sus estándares de calidad en sus servicios en medio de aquella difícil situación? ¿Cómo ayudó el mantener los estándares de calidad, a enfrentar la pandemia?

En esta reunión, se pudo entender de una mejor manera, la importancia de mantener la calidad en los servicios que se ofrecen a los huéspedes, como factor de relevancia para fidelizar a los clientes y a su vez como punto clave para poder lograr un buen posicionamiento en la mente de los huéspedes. Hotel Radisson, mantuvo sus estándares y calidad en sus servicios a pesar de la dura situación que enfrentó durante la pandemia. Trabajó arduamente, para adaptarse al mercado que surgía, acoplándose a las normas dispuestas por las autoridades. La Bioseguridad, fue uno de los puntos más importantes que se tomaron en cuenta para lograr la confianza por parte de los huéspedes. Todo lo que el huésped solicitaba, era entregado a él, de la forma más segura y sanitizada posible. Francisco concluye, que la calidad es una parte importante en temas de servicio, por ende, asegurar la calidad es los servicios que se ofrecen, permitirá que los clientes siempre te prefieran, aun por encima del escenario que se esté viviendo.

La última entrevista realizada, fue a la Mgtr. Carla Iturralde, Gerente de Ventas en Hotel Oro Verde de la ciudad de Cuenca, quien dio respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo afectó la pandemia Covid-19 al sector hotelero? ¿Cuáles fueron las principales afectaciones que causó dicha problemática a la hotelería? ¿Qué estrategias fueron implementadas por Hotel Oro Verde para enfrentar la dicha situación?

En este diálogo, se pudo apreciar de manera general, los diferentes impactos negativos que generó la pandemia al sector hotelero en el país, siendo uno de los más afectados desde su llegada al país. Si bien, Carla manifestó, que la pandemia parecía que iba a durar poco tiempo, sin embargo, luego se pudo deducir que esta duraría más de lo esperado. A su vez, comentó, que varios hoteles en el país

cerraron sus puertas e incluso algunos propietarios de otros hoteles decidieron comprarlos para de esta forma expandirse en medio de dicha situación; pareciera algo loco, pero para aquellos que cuentan con los recursos, trayectoria y experiencia, se arriesgaron hacer aquello y actualmente esto les está dando buenos resultados.

Finalmente, las tres entrevistas que fueron aplicadas a expertos hoteleros, resultaron ser de gran ayuda para comprender en una forma más clara y precisa la temática planteada en este análisis. Se pudo obtener datos e información de gran relevancia que a su vez ayudaron en la realización de dicho estudio, ya que cada uno de los expertos argumentó y respondió las interrogantes en base a su experticia y profesionalismo, sobre todo de acuerdo a sus experiencias propias durante la caótica situación de la pandemia Covid-19.

ENCUESTAS

Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente aplicadas por la Coordinación de Aseguramiento de Calidad de Hotel Radisson Guayaquil, a los huéspedes durante los años 2019, 2020 y 2021.

INDICADORES MÁS RELEVANTES

NPS: Net Promoter Score, indicador que permite conocer que tal fue la experiencia del cliente y que tanto nos recomiendan como hotel. La meta a lograr es de 0,75.

GSI: Índice General de Satisfacción, indicador que permite conocer que tan satisfechos están los huéspedes con el servicio prestado. La meta a lograr es de 4,7.

Bioseguridad: Indica si la aplicación de las normas de bioseguridad son las adecuadas para los huéspedes. También es considerado un indicador de confiabilidad. La meta a lograr es de 0,90.

Resultados Encuesta 2019



Gráfico. 1. Net Promoter Score Encuesta 2019 Hotel Radisson.

Como se logra apreciar en el **Gráfico 1**, en el año 2019, se logró obtener un 0,81 que corresponde al **81%** aunque se había fijado la meta de los 0,75. Es decir que en este año se superaron las expectativas con respecto a dicho indicador; lo que indicó que los huéspedes están a gusto con los servicios ofrecidos por el hotel y que a su vez recomiendan el establecimiento a otras personas.

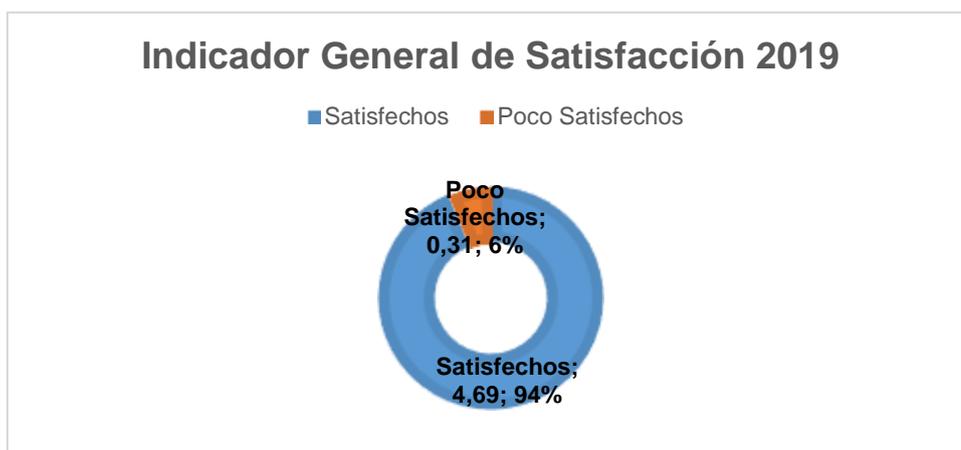


Gráfico. 2. Indicador General de Satisfacción Encuesta 2019 Hotel Radisson

Como se observa en el **Gráfico 2**, en el año 2019 se tuvo un índice muy relevante con respecto a la satisfacción de los huéspedes del hotel. Se observa, que se logró alcanzar un 4,69 que corresponde al **94%**; casi se llegó a la meta que es de 4,70, sin embargo, esto fue un indicador muy satisfactorio para el establecimiento, ya que la mayor parte de sus huéspedes se sienten satisfechos con los servicios que este les ofrece.

Nota: En el año 2019, la encuesta aplicada no incluyó el indicador de Bioseguridad.

Resultados Encuesta 2020



Gráfico. 3. Net Promoter Score Encuesta 2020 Hotel Radisson

Como se observa en el **Gráfico 3**, para el año 2020, se logró obtener un 0,78 que corresponde al **78%**. Es decir que en este año debido a la llegada de la pandemia al país, se vio afectada la demanda de huéspedes y a su vez, el **NPS** disminuyó en un **3%**, a pesar de esto, se superó la meta de **75%**. Es decir, que los huéspedes aun en medio de la pandemia, siguieron recomendando al hotel. Como se ve en el

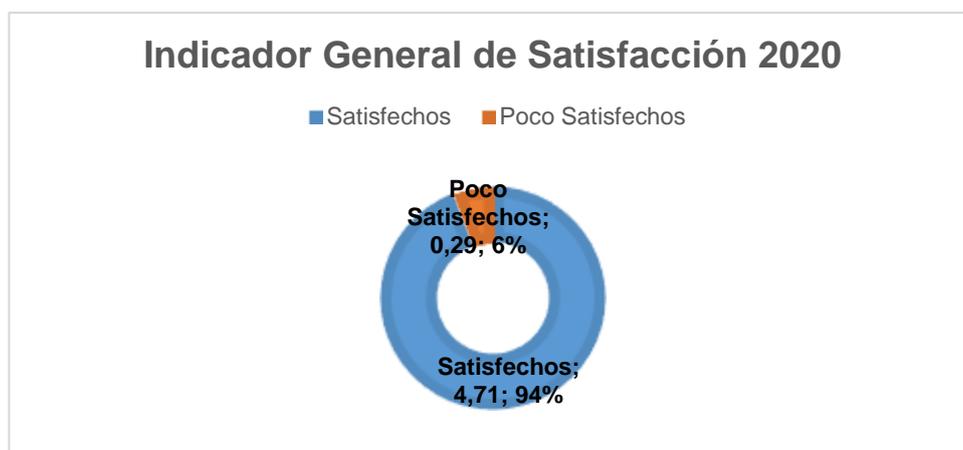


Gráfico. 4. Indicador General de Satisfacción Encuesta 2020 Hotel Radisson

Gráfico 4, en el año 2020 se logró un 4,71 (**94%**), un porcentaje muy similar al año anterior; superando la meta de los 4,70, en un **1%** más, que resulta un pequeño avance, teniendo en cuenta que la pandemia golpeó gravemente al sector hotelero y generó mucha desconfianza por parte de los huéspedes, sin embargo estos continuaron sintiéndose satisfechos con el hotel.

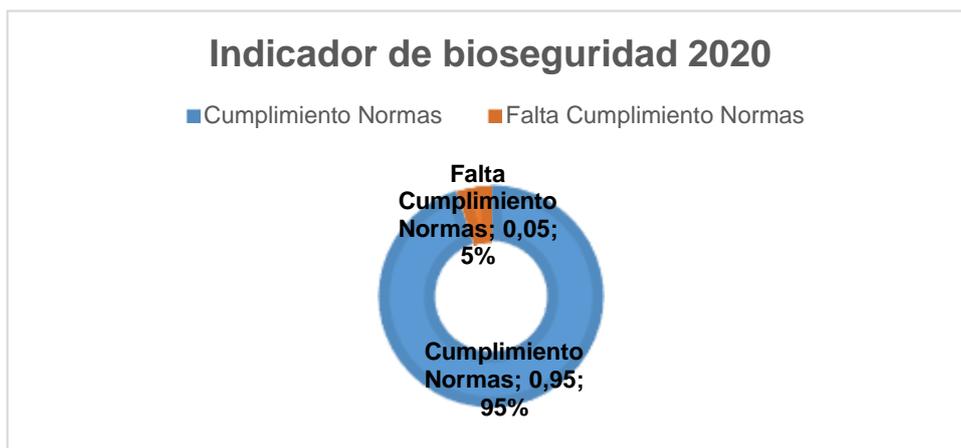


Gráfico. 5. Indicador de Bioseguridad Encuesta 2020 Hotel Radisson

Para este año, se tomó en cuenta el tema de la correcta aplicación de las normas de bioseguridad impuestas por las autoridades, para lo cual se incluyó el indicador de “Bioseguridad” que sirvió para conocer la perspectiva de los huéspedes con respecto a si el establecimiento estaba aplicando correctamente dichas normas y si resultaba confiable para ellos o no. Gracias a ello, se obtuvo que para dicho año el índice de bioseguridad fue de **95%**, superando la meta de 90% que se tenía prevista lograr. Esto indicó que el hotel se ajustaba a las necesidades de los huéspedes y generaba confianza para adquirir sus servicios de forma segura.

Resultados Encuesta 2021

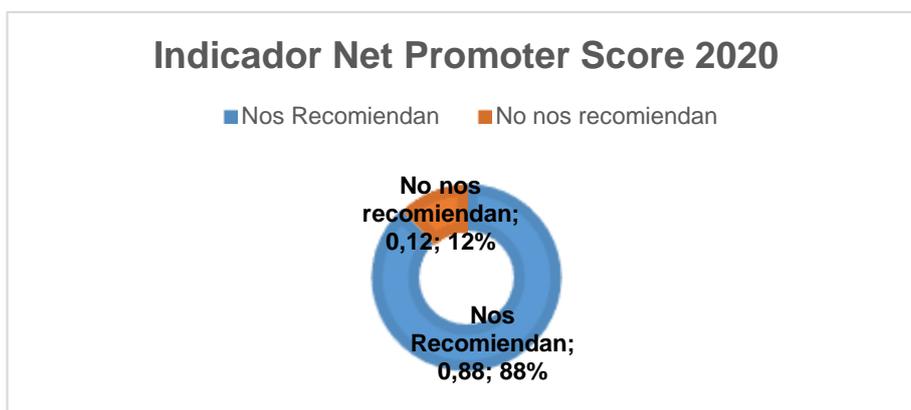


Gráfico. 6. Net Promoter Score Encuesta 2021 Hotel Radisson

Para dicho año, como se logra observar en el **Gráfico 6**, se alcanzó un **NPS** equivalente a 0,88 que corresponde al **88%**. Un indicador de suma importancia, ya que a pesar de la situación que se estaba viviendo producto de la pandemia, y aunque no fue fácil mantenerse, sin embargo los huéspedes continuaron recomendando al hotel por la excelencia y calidad de sus servicios.

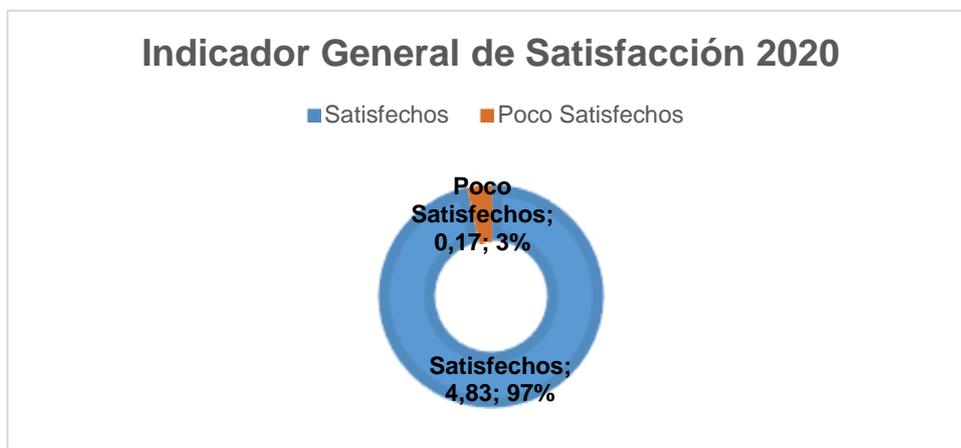


Gráfico. 7. Indicador General de Satisfacción Encuesta 2021 Hotel Radisson

Como se visualiza en el **Gráfico 7**, para el año 2021 se superó el indicador del año anterior, puesto que se tuvo un 4,83 (**97%**), superando la meta de los 4,70, en un **3%** mayor, que implica que el nivel de satisfacción en los huéspedes aumentó significativamente aunque la pandemia continuaba golpeando fuertemente al sector hotelero, sin embargo esto reflejó el trabajo en conjunto por parte de todos los miembros del hotel, para seguir satisfaciendo a los huéspedes, sin importar el escenario que se vivía.

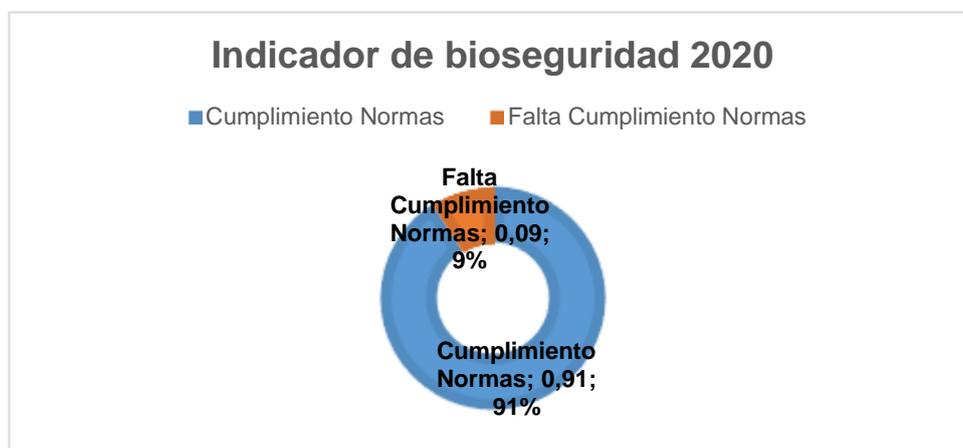


Gráfico. 8. Indicador de Bioseguridad Encuesta 2020 Hotel Radisson

Finalmente, para este año, el indicador de bioseguridad bajó a un **91%**, lo que indica que la pandemia generó cierta desconfianza por parte de los huéspedes, además de que las normas impuestas por las autoridades eran cada vez más difíciles de aplicar, puesto que se trataba de cumplir con los requerimientos de las autoridades, sin afectar en alguna manera los servicios que se ofrecían. Aunque este indicador bajó en un **4%**, sin embargo, la mayor parte de los huéspedes se sentían seguros y en confianza ante cada una de las medidas aplicadas y estaban a gusto con los servicios ofrecidos por el hotel.

Estrategias aplicadas por Hotel Radisson para enfrentar la pandemia Covid-19

Estrategias de Adaptación

Por otra parte, como parte de las estrategias de adaptación que se tomaron, se tienen; la intensificación de la higiene personal y limpieza, la bioseguridad y continuación de los protocolos y la certificación necesaria en favor del acatamiento de las normas dispuestas por las autoridades. La primera certificación que se obtuvo fue, SGS certificación de free-covid, por obligación de marca y la BUREO BERITAS, en donde constaba el cumplimiento de los requisitos para poder prestar los servicios en medio de la situación pandemia Covid-19. Además de esto, en el hotel se pausaron varios servicios como el Room service (servicio a la habitación), ya que la comida se entregaba a la puerta y el huésped la retiraba sin tener contacto alguno con el mesero. Se cambiaron muchos estándares de servicios, ya que los cubiertos eran desinfectados y posteriormente guardados en sobres especiales. Todo con la finalidad de que sea dado al huésped, lo más sanitizado posible. Esto ayudó mucho al hotel, puesto que su calidad de servicio fue reconocida por todos sus huéspedes.

Por otro lado, como parte importante para ajustarse al entorno y fidelizar sus clientes, el hotel utilizó las redes sociales, para mantenerse en contacto con cada uno de ellos; ofreciendo sus servicios y proponiendo nuevas formas de ser partícipes con el establecimiento aun sin poder estar presentes en el mismo. La preparación de recetas, rutinas de ejercicios, desde casa fueron parte de las tácticas que fueron utilizadas para estar pendientes de sus clientes y captar nuevos mercados.

Estrategias de Costos y Ventas

Como parte de las estrategias de costos y ventas utilizadas, se hicieron negociaciones con proveedores de servicios de internet, y cable, para seguir disminuyendo gastos; se pidió la disminución de tarifas, el ancho de banda, se quitaron canales y servicios que por la complicada situación, no podían seguir manteniendo.

Más tarde, se comenzó a bajar la tarifa aunque lo que se buscaba era flujo de efectivo, sin embargo, en una situación así, esto resultaba casi imposible. Se hacían descuentos por fines de semanas, aunque al no haber demanda, esto era algo casi en vano. Pese a esto, la mayor parte de los hoteles optó por utilizar como medio estratégico al Departamento de AyB; esto debido a que los “A domicilio” se incentivaron en la ciudad, producto del escenario que se vivía. Se comenzó a realizar promociones de dulces, menús y banquetes por el día de la madre, el día del padre, entre otros. Las entregas a domicilio, por el tema de la marca, debían adaptarse en base a su calidad y productos importados. Es por eso que las entregas se realizaban en envases herméticos con la marca. Además de esto, los empleados se acoplaron inmediatamente y comenzaron a repartir en sus propios vehículos. Como hotel debían llegar en el momento adecuado y también mostrar su creatividad y excelencia servicial. Por ende, para darle un realce al servicio; todo repartidor iba acompañado de un mesero, haciendo de este un servicio más personalizado, viviendo así la experiencia similar al estar en el hotel.

Por otra parte, como parte de las promociones que se crearon en vista que los aeropuertos cerraron fueron; los paquetes familiares para pasar un fin de semana disfrutando de los servicios que ofrece el hotel. Esto estaba específicamente dirigido para aquellas personas con familiares contagiados que querían salir de sus hogares para evitar contagiarse, es decir, aquellos que necesitaban un “Aislamiento preventivo”, adentrándose así a un mercado diferente. Pasó del mercado corporativo a ser casi como médicos recibiendo huéspedes con riesgos de estar contagiados. Todo esto, en favor de ir ajustándose a las necesidades del mercado, creando un producto para ellos.

CONCLUSIONES

- ✚ En conclusión, sin duda alguna la situación que enfrentó Hotel Radisson durante la pandemia Covid-19 fue muy dura y difícil de sobrellevar, generó diferentes afectaciones e interrumpió el éxito que este venía logrando desde sus inicios. sin embargo, como parte de sus fortalezas se pueden resaltar; la capacidad para enfrentar situaciones o conflictos, su forma de trabajo en equipo, su manera de asumir y hacer frente los riesgos que se presenten y sobre todo el modo en el que actúan ante situaciones que a muchos otros hoteles hicieron rendir y cerrar sus puertas.
- ✚ Desde la perspectiva hotelera, se logró apreciar la aplicación de estrategias claves y necesarias con el fin de mantenerse en pie ante tan terrible situación, sin embargo, entre las que más destacan son; el reducir costos innecesarios, lograr acuerdos con proveedores de servicios, mantener la calidad en los productos y servicios, lograr la satisfacción de los huéspedes, adaptarse o ajustarse a los cambios en el mercado, aprovechar bien las oportunidades que se presentan quizás una sola vez, el cumplimiento con las disposiciones de las autoridades para asegurar una reactivación segura y confiable para los huéspedes y finalmente se tiene, el trabajo en equipo en favor de garantizar la excelente calidad en los servicios que se ofrecen; como clave del éxito de todo establecimiento hotelero.
- ✚ Es así, que gracias a este análisis se logró comprender la importancia de la creación de estrategias y tácticas, sobre todo para evitar rendirse ante escenarios complicados, sino más bien enfrentarlos resistiendo y haciendo frente utilizando las fortalezas y recursos que sean posibles, para poder superar todo obstáculo que se presente.
- ✚ Hotel Radisson Guayaquil, no solo logró reabrir sus puertas y continuar con sus operaciones como parte de la reactivación que se pretende lograr en todas sus fases, sino que también, se propone poder levantarse de los estragos que dejó la pandemia a su paso y recuperar todo lo que venían logrando durante años anteriores a la pandemia. Se plantea recuperar la demanda que tenían, recuperar sus ingresos e incluso las pérdidas que tuvieron durante algunos meses durante la pandemia.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Alcívar Vera, I. I., Cedeño Moreira, N. E., & Macías Ugalde, L. T. (2022). De comunidad pesquera a destino turístico: evolución hotelera en Pedernales (Ecuador) y propuestas ante la COVID-19 From fishing community to tourist destination: evolution in the hotel sector of Pedernales (Ecuador) and new proposals in the wake of COVID. *Revista de Ocio y Turismo (ROTUR)*, 16(1), 14-35. doi:<https://doi.org/10.17979/rotur.2022.16.1.8731>
- American Thoracic Society, A. (28 de April de 2020). *¿Qué es el COVID-19?* Obtenido de *¿Qué es el COVID-19?*: <https://www.thoracic.org/patients/patient-resources/resources/spanish/covid-19.pdf>
- Ángel Guillermo Félix Mendoza, N. G. (Enero-Junio de 2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*, 79-103. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7483989>
- BBC. (20 de Marzo de 2020). *BBC NEWS MUNDO*. Obtenido de BBC NEWS MUNDO: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51713166>
- Calero Barros, G. M. (24 de febrero de 2022). *Impacto en las ventas del sector hotelero a causa de la pandemia del Covid-19 en la ciudad de Guayaquil. Caso de estudio*. Obtenido de Impacto en las ventas del sector hotelero a causa de la pandemia del Covid-19 en la ciudad de Guayaquil. Caso de estudio.: <http://201.159.223.180/handle/3317/18186>
- COMERCIO, E. (10 de octubre de 2021). *EL COMERCIO-El sector turístico siente que hay una reactivación en cada feriado*. Obtenido de EL COMERCIO-El sector turístico siente que hay una reactivación en cada feriado: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/turismo-playas-ecuador-feriado-ventas.html>

- de Murcia, U. (2012). *El turismo, conceptos y definiciones e importancia actual*.
Obtenido de El turismo, conceptos y definiciones e importancia actual.:
<http://www.interviajes.com.py/admin/img/pdfs/turismo1c-1q4.pdf>
- Freire Tapia, M. J. (5 de mayo de 2020). *Diseño hotelero: Hotel Motto en Ecuador (Bachelor's thesis, Quito)*. Obtenido de Diseño hotelero: Hotel Motto en Ecuador (Bachelor's thesis, Quito):
<https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/9595>
- Hotel Suites Guayaquil*. (2022). Obtenido de Hotel Suites Guayaquil:
<https://www.suitesguayaquil.com/blog/la-hoteleria-en-ecuador.html>
- Hurtado, R. N. (23 de Julio de 2019). *"Análisis de la organización y cumplimiento de objetivos institucionales de la Asociación"*. Obtenido de "Análisis de la organización y cumplimiento de objetivos institucionales de la Asociación":
<file:///C:/Users/HPAREDES/Downloads/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf>
- Maticurena Quijije, R. I. (Marzo de 2021). *Los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa en el Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa en el Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil.:
<http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/1492/Los%20costos%20de%20producci%C3%B3n%20y%20su%20influencia%20en%20la%20rentabilidad%20operativa%20en%20el%20Hotel%20Radisson%20de%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendieta Gonzabay, D. N., & Zambrano Pico, M. J. (08 de marzo de 2021). *Impacto financiero de la Pandemia COVID 19 en la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Impacto financiero de la Pandemia COVID 19 en la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil.:
<http://201.159.223.180/handle/3317/16231>
- Mendoza, Á. G., & García Reinoso, N. (enero-junio de 2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *REVISTA INTERNACIONAL DE*

TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO, 4, 79-103.
doi:10.21071/riturem.v4i1.12743

MINTUR. (2020). *PLAN DE REACTIVACIÓN TURÍSTICA 2020 - Ministerio de Turismo del Ecuador*. Obtenido de PLAN DE REACTIVACIÓN TURÍSTICA 2020 - Ministerio de Turismo del Ecuador: https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Plan-Reactivacion-Turistica-Red_compressed.pdf

MINTUR, M. D. (2015). *REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO*. Reglamento, Ministerio de Turismo. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

MINTUR, M. D. (2019). *REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO EN INMUEBLES PARA USO TURÍSTICO*. Reglamento, Ministerio de Turismo. Obtenido de <https://primicias.s3.amazonaws.com/recursos/sociedad/Reglamento-Alojamiento-Inmuebles-uso-Tur%C3%ADstico.pdf>

Morillo Moreno, M. C., & del Carmen Cardozo, C. (2017). Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela. *Innovar*, 27(64), 92-93. Obtenido de Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela.: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n64/v27n64a08.pdf>

Nathaly, M. G., & Zambrano Pico, M. J. (8 de Marzo de 2021). *Impacto financiero de la Pandemia COVID 19 en la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Impacto financiero de la Pandemia COVID 19 en la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil.: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/16231/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-652.pdf>

Penagos, J. S. (16 de Julio de 2020). *Triario*. Obtenido de Triario: <https://www.triario.co/blog/evitar-una-crisis-de-reputacion-avianca>

Quesada Castro, R. (2006). Elementos del Turismo. En R. Q. Castro, *Elementos del Turismo* (págs. 3-4). Costa Rica: EUNED. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=z8SgCXUlsGUC&oi=fnd&pg=>

PA1&dq=quesada+elementos+del+turismo+pdf&ots=MG-
J2irU58&sig=GoXAtITQv4RomtBj4nq0RQ0NDKA#v=onepage&q&f=false

Quijije, I. R. (Marzo de 2021). *Los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa en el Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa en el Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil.: <http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/1492/Los%20costos%20de%20producci%C3%B3n%20y%20su%20influencia%20en%20la%20rentabilidad%20operativa%20en%20el%20Hotel%20Radisson%20de%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Teófilo Lama, P. (30 de Abril de 2017). Doctor Cirujano y Propietario de Clinicas Kennedy y Hotel Radisson. (D. Expreso, Entrevistador, & R. G. SORIA, Editor) GUAYAQUIL. Obtenido de <https://www.pressreader.com/>

UNIVERSO, E. (20 de Julio de 2017). *El hotel Radisson abrió sus puertas en la ciudadela Kennedy EL UNIVERSO*. Obtenido de El hotel Radisson abrió sus puertas en la ciudadela Kennedy EL UNIVERSO: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/07/20/nota/6288820/abrio-radisson/>

UNWTO. (s.f.). *Glosario de términos de turismo | OMT - UNWTO*. Obtenido de Glosario de términos de turismo | OMT - UNWTO: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=El%20turismo%20es%20un%20fen%C3%B3meno,personales%20profesionales%20o%20de%20negocios.>

Anexos

ANEXO 1: Entrevista Presencial #1

Entrevista a Experto

Mgtr. Rossy Orellana

Gerente General de Hotel Radisson Guayaquil

1. ¿Cómo empezó Hotel Radisson a operar?
2. ¿Cómo fue el camino de Hotel Radisson durante los primeros años antes de la pandemia?
3. ¿Lograron alcanzar el nivel de demanda de habitaciones, ventas y utilidad esperada?

Con la pandemia que atacó al sector turístico y hotelero de primera mano, desde la perspectiva Hotel Radisson,

4. ¿Cuáles fueron las principales afectaciones que generó la pandemia al Hotel? Por ejemplo: La baja en la demanda de habitaciones, disminución y cancelación de reservas para eventos, causando así un desbalance en la rentabilidad, etc.
5. ¿Cómo lograron superarla, mantenerse y seguir creciendo en medio de la misma?
6. ¿Qué tipo de estrategias utilizó Hotel Radisson para atraer huéspedes en medio de dicha situación?
7. ¿Cómo lograron fidelizar huéspedes aun cuando parecía casi imposible, qué estrategias utilizaron?
8. ¿Cómo se adaptaron al cambio en una situación que generó desconfianza y más exigencias por parte de las autoridades y huéspedes?
9. ¿Cuáles son las cifras más relevantes en cuanto a porcentaje de ocupación, venta de habitaciones, rentabilidad, ingresos o utilidad antes, durante y después de la pandemia?

ANEXO 2: Fotos de la Entrevista #1



ANEXO 3: Entrevista Virtual #1

Entrevista a Experto

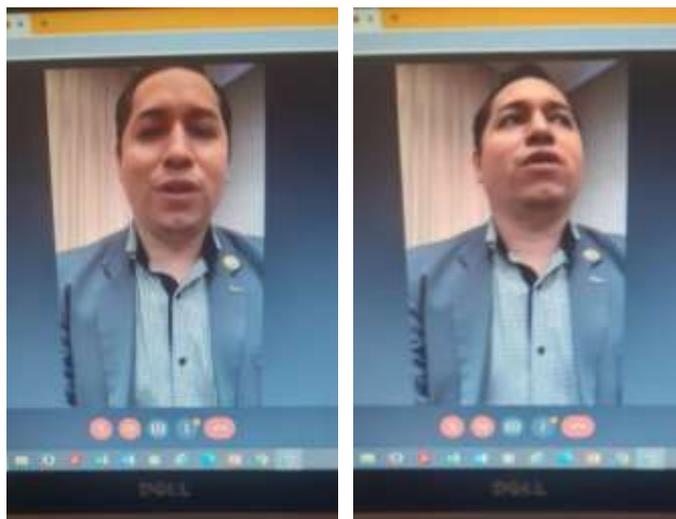
Ing. Francisco Salcedo

Coordinador de Aseguramiento de Calidad Hotel Radisson Guayaquil

Con la pandemia que atacó al sector turístico y hotelero de primera mano, desde la perspectiva de la Coordinación de Aseguramiento de Calidad,

1. ¿Qué estrategias utilizaron para mantener la calidad en sus servicios y lograr la satisfacción de los huéspedes en medio de dicha situación?
2. ¿Cómo lograron fidelizar huéspedes en medio de un ambiente de desconfianza y temor por parte de los clientes?
3. ¿Cómo se adaptaron al cambio en medio de la desconfianza y aumento de exigencias por parte de las autoridades y clientes?
4. ¿Qué resultados obtuvieron tras la aplicación de encuestas de satisfacción en medio de la pandemia? ¿Lograron el resultado esperado?

ANEXO 4: Fotos de la Entrevista Virtual #1



ANEXO 5: Tabla. Indicadores más relevantes encuestas 2019-2020-2021

| | NPS | GSI | Bioseguridad |
|------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|
| 2021 | 0,88 | 4,83 | 0,91 |
| 2020 | 0,78 | 4,71 | 0,95 |
| 2019 | 0,81 | 4,69 | N/A |
| | Que tanto nos recomiendan los huéspedes. META 75 | Indice general de satisfacción . META 4,7 | META 0,90 |

Elaborado por: La Coordinación de Aseguramiento de Calidad Hotel Radisson Guayaquil.

ANEXO 6: Entrevista Virtual #2

Entrevista a Experto

Mgtr. Carla Iturralde

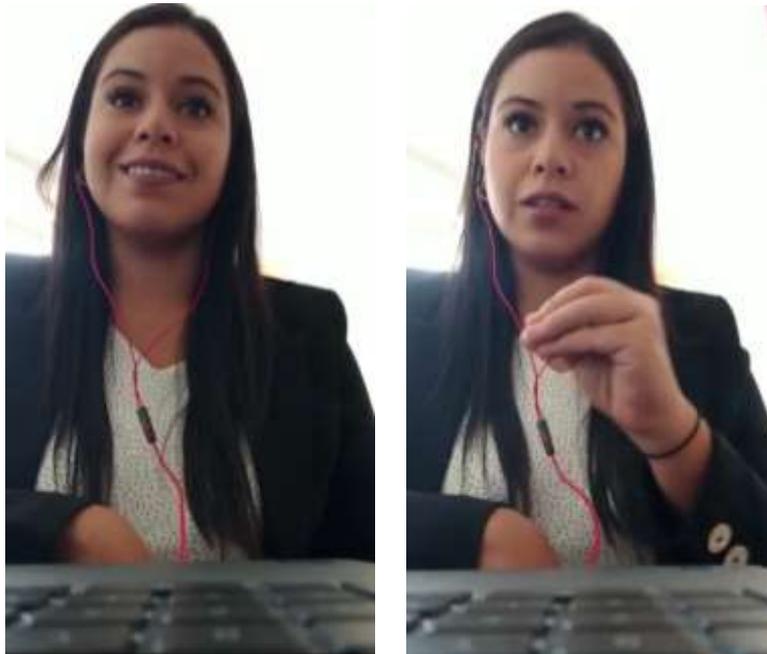
Gerente Ventas de Hotel Oro Verde Cuenca

Con la pandemia que atacó al sector turístico y hotelero de primera mano, desde la perspectiva profesional como Gerente de Ventas de Hotel Oro Verde Cuenca,

1. ¿Cómo lograron superarla, mantenerse y seguir creciendo en medio de la misma?

2. ¿Qué tipo de estrategias utilizó Hotel Oro Verde para atraer huéspedes en medio de dicha situación?
3. ¿Cómo lograron fidelizar huéspedes aun cuando parecía casi imposible, qué estrategias utilizaron?
4. ¿Cómo se adaptaron al cambio en una situación que generó desconfianza y más exigencias por parte de las autoridades y huéspedes?
5. ¿Cuáles son las cifras más relevantes en cuanto a porcentaje de ocupación, venta de habitaciones, rentabilidad, ingresos o utilidad antes, durante y después de la pandemia?

ANEXO 7: Fotos de la Entrevista Virtual #2



ANEXO 8: FORMATO DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN PROPORCIONADAS 2019-2020-2021



GHL Corp Survey

Posted: 31 de agosto de 2019
Survey: GHL Corp Survey
Survey Type: Post-Stay

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Likelihood To Recommend | |
| Actitud del personal | |
| GreetingUsingLastName | Siempre |
| SmileAndGreeting | Todos |
| ResponsesEmployee | |
| General | |
| ReasonToSelectTheHotel | Su empresa |
| FirstStay | Yes |
| EnvironmentAndSustainability | Yes |
| Resolve Problems | |
| ServiceProblem | No |
| Check-In | |
| CheckInExperience | |
| Guest Service | |
| GuestService | |
| Check-Out | |
| CheckoutService | |
| Internet access | |
| RoomInternet | Yes |
| RoomInternetOverall | |
| LobbyInternet | Yes |
| LobbyInternetOverall | |
| RestBarInternet | Yes |
| RestBarInternetOverall | |
| Problems | |
| RoomProblem | Yes |
| Room Comfort | |
| RoomComfort | |
| Housekeeping service | |
| HousekeepingService | |
| Service Breakfast restaurant | |
| BreakfastService | |
| RoomServiceExperience | |
| Bellboy Service | |
| BellboyService | |



PROMOTER

Posted: 26 de julio de 2020
Trip type: Business
Survey: GHL Corp Survey
Survey Type: Post-Stay

- Cleanliness
- Location
- Rooms
- Service
- Sleep Quality
- Value

Likelihood To Recommend

Actitud del personal

GreetingUsingLastName: Casi siempre
SmileAndGreeting: Todos
ResponsesEmployee:

General

ReasonToSelectTheHotel: Recomendación
FirstStay: Yes
EnvironmentAndSustainability: Yes
BiosecurityMeasures: Yes

Resolve Problems

ServiceProblem: No

Check-In

CheckInExperience:

Guest Service

GuestService:

Check-Out

CheckoutService:

Internet access

RoomInternet: Yes
RoomInternetOverall:
LobbyInternet: No
RestBarInternet: No

Problems

RoomProblem: Yes

Room Comfort

RoomComfort:

Housekeeping service

HousekeepingService:

Restaurant Experience

RestaurantService: Not Applicable

Service Breakfast

restaurant:
BreakfastService:

Room Service

RoomServiceExperience:

Bellboy Service

BellboyService:

Muy buen servicio



PROMOTER

Posted: 31 de diciembre de 2021

Trip type: Couples

Survey: GHL Corp Survey

Survey Type: Post-Stay

- Cleanliness
- Location
- Rooms
- Service
- Sleep Quality

Likelihood To Recommend



Actitud del personal

GreetingUsingLastName

Casi siempre

SmileAndGreeting

Todos

ResponsesEmployee



General

ReasonToSelectTheHotel

Recomendación

FirstStay

Yes

EnvironmentAndSustainability

Yes

BiosecurityMeasures

Yes

Resolve Problems

ServiceProblem

No

Check-In

CheckInExperience



Guest Service

GuestService



Check-Out

CheckoutService



Internet access

RoomInternet

Yes

RoomInternetOverall



LobbyInternet

No

RestBarInternet

No

Problems

RoomProblem

Yes

Room Comfort

RoomComfort



Housekeeping service

HousekeepingService



Restaurant Experience

RestaurantService

Not Applicable

Service Breakfast

restaurant

BreakfastService



Room Service

RoomServiceExperience



Bellboy Service

BellboyService



Muy buen servicio