

**ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL  
MONTECARLO EN MACHALA**



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE TURISMO Y HOTELERIA.**

**ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL  
MONTECARLO EN MACHALA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A  
OPTAR EL GRADO DE INGENIERO EN GESTION TURISTICA Y HOTELERA.**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:**

**JULIAN ANDRÉS TORRES PONCE**

**NOMBRE DEL TUTOR:**

**MSC. JOSÉ JOAQUIN FORTEZA**

**SAMBORONDON, JUNIO DEL 2016**

# **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

**Estudio de la cadena de valor turística. El caso del hotel Montecarlo en machala**

**Julían Torres Ponce**

**juliantorresp@gmail.com**

**Facultad de Turismo y Hotelería, Edificio E, Universidad de Especialidades**

**Espíritu Santo, Km 2,5 Vía Puntilla Samborondón.**

## **Resumen**

El estudio de este trabajo presenta el análisis de la cadena de valor en el hotel Montecarlo de la ciudad de Machala. Primero se hace una revisión de conceptos sobre los cuales se enfoca una cadena de valor, llegando a orientarse hacia el turismo, con énfasis en el sector hotelero, mediante la estructura de una cadena de valor, donde se evidencian pasos a seguir, tanto en el diagnóstico, como en las oportunidades de mejoramiento. En la segunda parte, se evalúan las condiciones del hotel y su entorno, siguiendo la metodología propuesta, con encuestas y entrevista realizadas a clientes y el gerente del hotel; para determinar las falencias, ventajas y oportunidades que el hotel tiene, mediante alternativas viables de mejoramiento de la calidad, como certificaciones, capacitaciones y propuestas de mejoramiento en aspectos de alimentación y servicio. Además se hace notar la relación que guarda con el desarrollo hotelero del país y la provincia de El Oro, mediante datos referenciales del Ministerio de Turismo del Ecuador.

***Palabras claves:*** Cadena de valor, metodología, turismo, hotel, certificaciones.

# **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

## **Abstract**

The present investigation shows the value chain analysis of the Montecarlo Hotel from the city of Machala. During the first part, a concept revision is made to know which value chain focuses more on tourism with an emphasis in the hotel sector through the correct value chain structure, where all steps will be followed in diagnosis and improvement opportunities as well. During the second part, the conditions of the hotel and its surroundings will be evaluated, following the proposed methodology through surveys and interviews of customers and the hotel manager to determine advantages, disadvantages and opportunities of the hotel over viable alternatives to improve quality, just as: certifications, workshops and proposals for improvement in service and feeding. Also, it is notable the relationship between the hotel development of the country and the province of El Oro province through reference data given by the Ministry of Tourism in Ecuador

**Keywords:** value chain, methodology, tourism, hotel, certifications.

## **Introducción**

La cadena de valor del turismo a nivel general, es considerada una herramienta importante a la hora de apostar por esta actividad como una nueva alternativa de desarrollo económico, sobre todo en cuanto a la mejora de las condiciones de vida en aspectos referenciados a la pobreza, en lugares donde la explotación de los recursos turísticos no ha sido considerada, pero que si presentan un cierto valor a futuro.

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

En este entorno, el desarrollo del turismo en el Ecuador ha venido mostrando en los últimos años un importante crecimiento con respecto a otros países de la región, y tomando en cuenta el análisis desarrollado por la CEPAL en base a la Organización Mundial del Turismo, entre los años 2002 y 2013, los visitantes del extranjero hacia el Ecuador, aumentaron de 654,400 a 1'366,269 personas (CEPAL - Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015). Considerando este criterio, a nivel interno, el Ecuador, posee lugares y alternativas de valor reconocido para el fomento del turismo. Sin embargo, al igual que en muchos destinos nacionales, en la ciudad de Machala, referenciada como zonal 7 por el Ministerio de Turismo, el crecimiento no tiene un análisis definido, ya que no se han propuesto informaciones referenciales, a pesar de contar con potencial y una visión que pone como objetivo de desarrollo económico su implementación gradual.

Hay que mencionar que en el año 2014, se realizó un importante estudio a nivel país, sobre la cadena de valor del turismo, y sus comparativos con respecto a otros países latinoamericanos. Este se presenta como una referencia válida para encontrar las condiciones sobre las cuales debe de desarrollarse el turismo a futuro, en general en Ecuador y con respecto a las diferentes capitales de provincia, como es el caso de Machala.(CEPAL - Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015)

La ciudad de Machala presenta un desarrollo urbano reconocido en los últimos años, teniendo como uno de los objetivos la implementación y desarrollo gradual del turismo como una nueva alternativa económica. En respuesta a esto, el presente artículo investigativo trata de indagar en la realidad turística local, partiendo de un acercamiento

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

a la oferta alojativa y su cadena de valor. Para ello se ha tomado como punto base el caso de uno de los hoteles céntricos y de acceso para negocios de la ciudad: el Hotel Montecarlo.

El objetivo final es, por un lado obtener datos, parámetros y valores concretos del establecimiento hotelero, con validez para la posterior delineación de un plan de fortalecimiento y mejora de las estrategias en base a la capacidad alojativa, servicios ofrecidos y el impacto generado actualmente en el tipo de turismo hacia el cual el hotel puede mejorar su rendimiento y colocarse en los estándares que actualmente el Ecuador ofrece a los turistas. Por el otro lado se pretende aportar un modelo de estudio cuya implementación generalizada, conlleve una mejora de la oferta alojativa y con ello de Machala como destino turístico.

Para la consecución de los objetivos anteriores se parte de la búsqueda de aportes teóricos y metodológicos sobre el desarrollo de cadenas de valor turística en Ecuador y Latinoamérica, para evidenciar los criterios más importantes, diseñando un modelo cuya implementación en el hotel Montecarlo resultará en las pertinentes conclusiones y recomendaciones, tanto sobre el establecimiento como de la planta de alojamiento de la ciudad de Machala.

### **Fundamentación Teórica**

*La cadena de valor, su conceptualización, desarrollo e importancia*

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

En el ámbito productivo, una cadena de valor considera todo un abanico de actividades requeridas que conciben la producción de un servicio específico (Normann & Ramírez, 1998). Este proceso de desarrollo de oportunidades de mejoramiento del servicio, siguiendo el planteamiento de los autores puede considerarse como una parte muy importante para el análisis de impactos del mismo, donde las características de producción y consumo deben tener una estructura propia; de tal manera que la variedad de servicios ofrecidos generen un producto final de calidad, en tanto respondan a diversos factores de éxito; que si bien originalmente se fundamentaban en términos comparativos, actualmente lo hacen en lineamientos de competitividad.

La búsqueda y consecución de la competitividad ha pasado a ser por tanto la base en la que se sustente y formule la estrategia de toda organización (Feurer & Chaharbaghi, 1994); un objetivo sobre el que sin embargo no existe una definición exacta y universal y que en todo caso debe de ser observado bajo una mirada holística, que incluya como pilares el valor aportado por el consumidor, la naturaleza de la competencia y el valor bajo los parámetros del accionista: “las organizaciones tendrán que pasar por un proceso de cambio continuo a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado, así como maximizar su potencial para aumentar el beneficio mayor”.

En este sentido, según Ginardy & Simatupang (2014) los caminos de evolución hacia la competitividad tendrán como punto central el valor, con el siguiente orden de ciclos: la actividad de creación del valor, la entrega del valor y la captura del valor. Esto es algo que por otra parte cobra sentido si se tiene a bien la conceptualización de Feuerer & Chaharbaghi (1994), según la cual el valor del cliente es “la combinación de varios

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

beneficios ofrecidos por un precio determinado, que comprenden todos los aspectos físicos del producto y los servicios que se acompañan”. Hay que tener en cuenta que diferentes clientes presentan diferentes necesidades y deseos, los cuales conducen a la segmentación del mercado, como determinación de la posición competitiva de una organización a partir de los valores de sus clientes: en breves palabras, toda estrategia será evaluada y aceptada como válida según el nivel de beneficio o valor potencial que se intuya que el producto o servicio aportará al cliente. Por lo tanto es necesaria una amplia indagación de la cadena de valor.

Al respecto, el primer autor en preocuparse por desarrollar el concepto de cadena de valor fue Porter (2008; 1985), afirmando que toda empresa se desagrega en diferentes actividades de acuerdo a la relevancia de las estrategias a adoptar. Su finalidad según la tesis aportada por Porter(1985) y posteriormente confirmada por Normann & Ramírez(1998), es entender el comportamiento de los costos y las fuentes potenciales de diferenciación. Sobre este concepto, Stabell(2001) considera que existen 3 formas de entender los tipos de valor; según se refiera a la cadena de valor, la venta del valor o la red del valor. Asimismo Gereffi(1999) acierta a diferenciar las cadenas de valor según se trate en primer lugar de aquellas donde su función normativa fundamental sea desempeñada por un comprador en la cúspide de la cadena (características de las industrias de mano de obra intensiva, relevantes en los países en desarrollo, tales como calzado, ropa, muebles o juguetes); o en segundo lugar, aquellas cadenas de valor en las que los principales productores juegan el papel de coordinar los diferentes enlaces - cadenas impulsadas por el productor.

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

En lo que atañe a la importancia de la cadena de valor, basta con analizar las acotaciones esbozadas por Kaplinsky & Morris(2001) respondiendo a la interpelación de si se trata de un mecanismo heurístico o de una herramienta de análisis. Una aportación al respecto es la realizada posteriormente por la Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, conceptualizándola como “un mecanismo que permite a productores, procesadores y comerciantes, añadir valor a los productos de forma gradual, cada uno en su tiempo y espacio, según como vayan pasando los eslabones hasta llegar al consumidor final” (UNIDO, 2011). Buhalis(2001) añade su orientación principalmente hacia los análisis de impacto local, de tal manera que permite a los investigadores emitir un criterio formado sobre un producto nuevo o con cierta complicación para venderse, en lugares o mercados específicos; en donde se consideran todos los eslabones de suministros que son necesarios para llegar a ofrecer dicho producto. Aquí destaca el direccionamiento adoptado por Kaplinsky, R.(2000)A la hora de tomar a la cadena de valor como herramienta válida para analizar la inequidad en el desarrollo propiciado por la Globalización.

Fearne(2014) añade la sostenibilidad como base de su importancia argumentando que toda cadena de valor hace un seguimiento del producto desde que se produce al por menor, evaluando las ventajas en las cuales los negocios toman decisiones para crear un valor agregado hacia los consumidores.

Finalmente Osterwalder & Pigneur(2010) consideran que la cadena de valor es una forma de darle peso de venta a un producto, aumentando beneficios a los clientes, en donde se debe considerar hasta qué punto, la innovación es beneficiosa para el

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

producto. Esto es algo ya anteriormente expuesto por Hansen & Birkinshaw(2007), al plantear la cadena de valor como referente de análisis de todo proceso innovativo, mediante el cual se pretende transformar ideas en salidas comerciales.

### *Su aplicación al turismo: La cadena de valor turística*

El crecimiento del turismo a nivel internacional puede ser atribuido a diferentes causas, como son actualmente los costos de los viajes, la facilidad para acceder a diferentes sitios nuevos, las aplicación de tecnologías para mejorar información turística, así como los tiempos de compras de paquetes turísticos, creando importantes fuentes de trabajo en diferentes áreas de servicio, que van desde la capacidad hotelera, transporte, servicios de comida y guías personalizadas (Gereffi, Fernandez-Stark, & Psilos, 2011). Esto ha venido a concluir en la necesidad de aportarle una visión estratégica desde el valor aportado, que no es otra cosa, que la implementación del modelo de cadenas de valor analizado en el primer punto de este documento. Aquí, según el autor Coppin(2009) las cadenas de valor del turismo se enfocan principalmente en la búsqueda del desarrollo empresarial y el aporte al mejoramiento en la planificación estratégica; abarcando los principales actores, como son instituciones e inversionistas, en todos los niveles jerárquicos del control de la actividad.

Existen diferentes visiones que abordan la cadena de valor turística, como la planteada por Zhang & Song(2008), al afirmar que las empresas turísticas aumentan la

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

competitividad de la gestión mediante la cadena de valor, incluyendo nuevas tecnologías de la información y desarrollo de nuevos formatos comerciales. Mitchell, Font, & Li(2015), consideran que esta cubre una amplia gama de efectos dinámicos a largo plazo en la economía, considerando los patrones de crecimiento, tanto en economías macro o simplemente locales. Otro criterio es el aportado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial y el Laboratorio Tecnológico de Uruguay (INTI; LATU, 2013), en referencia a que una de las principales posibilidades de posicionamiento se centra en la necesidad del turista como usuario de servicios y experiencias. Esto permite potencializar las distintas realidades, de tal manera que surjan en el camino las oportunidades, tanto de mejoramiento en procesos de calidad de servicio, como en el propio desarrollo industrial de una región.

En el Ecuador, se han desarrollado proyectos de análisis de la cadena de valor del turismo, como es el caso del llevado a cabo por el Ministerio de Turismo(MINTUR, 2006), en el cual se trató de aplicar la metodología en tres destinos diferentes como son Mindo, Puerto López y el río Napo; mediante el desarrollo de un enfoque hacia lo que se considera como el turismo natural, donde la integración de los actores no se efectivizaba, con dificultades en cuanto a la incidencia de negocios informales y la competencia desleal entre operadores turísticos. Sin embargo, también se muestran fortalezas que a considerarse a la hora de unificar criterios y capacidades, creando mejores beneficios.

A partir de la información presentada a nivel nacional, en donde los resultados principalmente económicos son muy importantes, la problemática de cómo se puede

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

mejorar la dinámica y el mejoramiento de la oferta, está basada en la calidad de los productos turísticos ofrecidos. En este sentido, la ciudad de Machala ha tenido en los últimos 5 años un importante aumento en sus ingresos a consecuencia del turismo, como está reflejado en el boletín de estadísticas turísticas entre los años 2010 y 2014(MINTUR, 2015).

La contribución de una cadena de valor como adaptación de una herramienta en el contexto de un solo hotel, según (Mitchell, Font, & Li, 2015), se ubica en la alternativa para proporcionar datos de gestión robustas para mejorar el valor económico de ese hotel. El análisis recomienda iniciar con la contextualización de la utilidad de la cadena de valor entre otros métodos de medición económica. A continuación se pasa a explicar cómo una cadena de valor se puede adaptar para estudiar una única unidad de negocio. Luego se examina cómo se aplicó una cadena de valor a una población del hotel en análisis, de manera que se proporcione una descripción detallada de los resultados, y terminando con una reflexión sobre la capacidad de la cadena de valor para contribuir al debate de cómo mejorar los impactos económicos locales.

### **Metodología**

A la hora de seleccionar una metodología válida para el presente estudio, se estimó oportuno el análisis realizado por Mitchell, Font, & Li(2015) para la aplicación del estudio de la cadena de valor turística a una unidad de negocio, con el fin de medir el impacto de la hotelería en el desarrollo económico local. Esto dado el paralelismo de los objetivos planteados. En el caso de la presente investigación, el acercamiento es a

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

una empresa de la rama hotelera de la ciudad de Machala, que adicionalmente está orientado hacia el servicio para personas que visitan la ciudad a la hora de emprender negocios.

Hay que tener en cuenta que a la hora de plantear el estudio de la cadena de valor del establecimiento hotelero, si se compara con la establecida para el destino a nivel nacional; esta busca por encima de todo apoyar a una mejor gestión del establecimiento hotelero en cuestión. Por ello, se han considerado parámetros dentro de los porcentajes de clientes del hotel, haciendo especial énfasis, con los resultados estadísticos que el Ministerio de Turismo tiene en la ciudad, para comprender el impacto del hotel en el área cercana, tanto en el entorno comercial y el beneficio que la población tiene alrededor con la presencia del hotel.

Para desarrollar el análisis de la cadena de valor del Hotel Montecarlo, se considera prioritario el acceso a la información y la cooperación de la administración del establecimiento, con el objetivo de lograr la información más valedera y que se acerque a la realidad.

Llegado este punto, cabe mencionar que dados los objetivos anteriormente mencionados, para el presente estudio investigativo, se ha optado por aplicar una metodología de carácter descriptivo, debido a que los conceptos y criterios que una cadena de valor turística tiene, se buscan orientar hacia el sector turístico dentro de la ciudad de Machala.

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

Adicionalmente, el trabajo ha sido considerado en dos etapas diferenciadas, de forma que en principio se ha podido realizar una evaluación del estado del arte sobre temas tales como: cadenas de valor, desarrollo turístico, sector hotelero, recursos turísticos o competitividad turística. Adicionalmente se han tratado de acercar dichos conceptos al entorno nacional ecuatoriano y específicamente al de la ciudad de Machala.

Posteriormente, en una segunda etapa investigativa se desarrolló una inclusión mucho más formal, centrada en la situación del Hotel Montecarlo, tomando en cuenta la información referencial obtenida y considerando la metodología propuesta por Mitchell, Font, & Li(2015) y Mitchell & Ashley(2010). De esta forma, siguiendo las aportaciones de los autores, el proceso a seguir sería el siguiente:

<b>Fase</b>	<b>Paso</b>	<b>Acción a realizar</b>	<b>Justificación</b>
Fase 1: Diagnóstico	Paso 1	Preparación	Definir ubicación, tipo de clientes, tiempos de análisis
	Paso 2	Revisar el entorno, las empresas y actores involucrados en el turismo, demanda y suministro de datos	Comprender el sistema hotelero en su conjunto
	Paso 3	Revisar donde se ubica el tipo de cliente, que hace y que no hace	Evitar suposiciones erróneas del tipo de cliente.
	Paso 4	Realizar entrevistas de trabajo en los nodos de la cadena, entre clientes y gerente del hotel	Proporcionar datos e información para los siguientes pasos
	Paso 5	Cuánto se carga a los clientes los gastos del hotel, que permiten ganancias	Realizar un seguimiento del gasto a través de la cadena y mejorar los rendimientos.
Fase 2: Alcance y priorización de oportunidades	Paso 6	Identificar donde la cadena de valor del turismo necesita cambios.	Buscar centrarse en áreas prioritarias
	Paso 7	Analizar opciones dentro	Pensar en la

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

	Paso 8	de los puntos de la cadena de valor, para tener opciones de cambio Priorizar proyectos de impacto con viabilidad económica y social	generación de posibles intervenciones. Generar una lista de proyectos que sean probables de entregar impacto.
Fase 3: Planeamiento	Paso 9	Viabilidad de planificación de intervención y la	Intervención del proyecto seleccionado para financiamiento y ejecución

Tabla #1: Estructura para análisis de la cadena de valor del turismo en hoteles

Nota. De *“What is the impact of hotel on local economic development? Applying value chain analysis to individual businesses”*, por J. Mitchell, X. Font y S. Li, 2015, Anatolia, p 350. Adaptado de *“Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity”*, por J. Mitchell y C. Ashley, 2010, ODI Annual Reports.

A partir de este mapa del proceso investigativo, se han adoptado dos herramientas como son, en primera instancia el uso del enfoque cualitativo, mediante una entrevista semiestructurada en profundidad, al gerente del hotel. Esto con el objetivo de conseguir una idea y visión claras de la situación y bondades que tiene en el servicio, así como de la distribución de sus centros de producción y la correspondiente subdivisión de gastos, de acuerdo al valor de cada uno de ellos. Ello aporta un criterio del nivel de la realidad dentro del estudio, para encontrar aristas de solución a la cadena de valor turística.

Luego de obtener esta información, y con los resultados del análisis bibliográfico, se procedió a abordar mediante encuestas (enfoque cuantitativo) a clientes interesados en el hotel. De esta forma, las respuestas obtenidas complementan los

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

conceptos planteados anteriormente por el gerente, aportando fundamentos globales y cualitativos que permitan plantear una cadena de valor hotelera acorde a la realidad actual del hotel Montecarlo.

Para concluir, el siguiente cuadro explica de forma más concreta los formatos y criterios sobre los cuales se han realizado los procesos de consultoría para obtener los datos del hotel:

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>Cuantitativa</b>	<b>Cualitativa</b>
POBLACIÓN O UNIVERSO	Personas interesada en el Hotel Montecarlo	Gerente del hotel Montecarlo
DIVISIÓN DEL UNIVERSO	Residentes en Ecuador (Nacionales)	Persona responsable del manejo del hotel
TIPO DE MUESTRA	Muestreo no probabilístico por conveniencia.	
TAMAÑO MUESTRAL	25 encuestas	1 entrevista
UNIDAD MUESTRAL	Personas interesadas en el hotel Montecarlo, que visitaron el establecimiento entre los días 8 y 9 de abril del 2016	Gerente del Hotel
ÁMBITO	Machala	Machala
TIEMPO	Encuestas realizadas entre el 8 y 9 del mes de abril del 2016.	La entrevista se realizó el mes de Abril 2016
ARGUMENTACIÓN	Se considera una muestra de personas interesadas en el hotel, debido a la no disponibilidad de información cierta y válida sobre los turistas o huéspedes del año 2015.	Para obtener la información necesaria para la cadena de valor, el gerente es la persona adecuada para proveer los datos necesarios de acuerdo a la metodología a utilizarse.

Tabla #2: Descripción de los tipos de investigación cuantitativa y cualitativa.

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

### Análisis de Resultados

Considerando los pasos planteados en la metodología para el análisis de la cadena de valor, se presentan a continuación, los resultados de los procesos efectuados para encontrar la mayor cantidad de información validada tanto por el gerente, así como por clientes del hotel Montecarlo.

Dentro de la fase de diagnóstico planteada, los primeros tres pasos involucran el entorno y la situación geográfica del hotel Montecarlo, en este sentido se determinó, que de acuerdo a la ubicación céntrica, el hotel está orientado principalmente hacia un *target* de turistas de negocios. Es por ello que empresas como bancos, mutualistas, oficinas de ministerios, y casas comerciales son quienes están alrededor del hotel, permitiendo un acceso rápido y cómodo a cualquier tipo de gestión económica y productiva que se desea realizar.

NR O	PREGUNTA	ENTRE 18 – 25	ENTRE 26 - 45	46 ADELANTE		
10	Qué edad tiene	28%	64%	8%		
NR O	PREGUNTA	MUJER	HOMBRE			
11	Cuál es su sexo:	32%	68%			
NR O	PREGUNTA	ESTUDIAN TE	EMPLEAD O	PROFESIO NAL	AMA DE CASA	NEGOCI O PROPIO
12	Cuál es su ocupación:	4%	36%	36%	0%	24%

Tabla #3: Datos informativos de los tipos de encuestados

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

Las tabla 3, exponen los grupos de personas que conforman el universo encuestado para el estudio, dando una percepción que quienes más visitan el hotel, son personas orientadas a los negocios, hombres en su mayoría, profesionales o empleados, que llegan a la ciudad de Machala para realizar trámites o negocios relacionadas con el área comercial.

Esto puede ayudar a considerar hacia donde puede apuntar en este caso, el proceso de mejoramiento o los planes que se pueden plantear para mejorar la capacidad y el valor que el hotel puede adquirir, es decir, controlar directamente los puntos de mayor capacidad de incremento de ingresos.

Los datos e información recabados en el paso numero 4 de la cadena de valor turística planteada para el hotel Montecarlo, suponen argumentos mucho más contundentes para entender cierto comportamiento de los clientes que conocen el hotel.

NRO	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce usted el Hotel Montecarlo?	80%	20%

Tabla #4: Porcentaje de la pregunta 1 de la encuesta.

Tal y como se puede observar, de acuerdo a los resultados obtenidos, un 80% de las personas encuestadas afirman haber conocido el hotel. Esto aporta una idea clara que la promoción puede beneficiar a aumentar la opción de accesibilidad de mayor cantidad de personas.

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

NR	PREGUNTA	MEDI	MO
O		A	DA
2	¿Cómo considera usted la ubicación del Hotel Montecarlo?	4.04	4
3	De manera general ¿Cómo considera usted la calidad en el servicio del Hotel Montecarlo?	2.56	4
4	¿Cómo considera usted la tarifa de las habitaciones en el Hotel Montecarlo?	3.68	4
5	¿Cómo considera usted los precios de alimentos en el Hotel Montecarlo?	3.80	4
6	De manera general ¿Cómo considera usted las instalaciones del Hotel Montecarlo?	3.76	4

Tabla #5: Análisis de criterios sobre las características del hotel Montecarlo.

Quienes apuntaron a que si conocen el hotel, definieron criterios importantes para definir parámetros de mejoramiento en el hotel dentro de los siguientes pasos de la cadena de valor.

Los clientes reconocen como punto más importante, la ubicación céntrica del hotel Montecarlo, por encima inclusive de los servicios internos que el hotel. Esto no es sin embargo un desmedro de las consideraciones que se dan en porcentajes casi similares, de los precios de las habitaciones, precio de los alimentos, y en general de las instalaciones del hotel. Hay que aclarar que si bien los tres parámetros referidos anteriormente, presentan una media superior a la mitad, no llegan a un criterio de excelencia; lo cual posibilita la localización de criterios de mejoramiento mediante los lineamientos planteados en esta cadena de valor.

El criterio más crítico dentro del análisis de hotel Montecarlo, está definido en la calidad general que los clientes tienen del hotel, donde la media apenas llega a cubrir el

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

50% de calidad. Este es un dato ciertamente preocupante, pues se trata de uno de los pilares de mejoramiento fundamentales. De esta manera, prácticamente la imagen del hotel está dentro de un criterio de “bueno”, lo cual es negativo si se pretende aumentar la cantidad de clientes a captar. Para ello es necesario y fundamental compaginar con los criterios presentados por el gerente del hotel, de tal forma que se pueda encontrar los puntos de mayor necesidad de intervención para que la cadena de valor sea mucho más productiva hacia la empresa.

NR		MEDI	MODA
7	En una escala del 1 al 5, por favor enumere los aspectos que busca al hospedarse en un hotel, siendo 5 lo que más interesa.		
	TARIFA	4.56	5
	SERVICIO	1.72	1
	UBICACIÓN	2.52	3
	INSTALACIONES	3.96	4
	ALIMENTOS	2.24	2

Tabla #6: Consideración de los criterios sobre preferencias en un hotel en general.

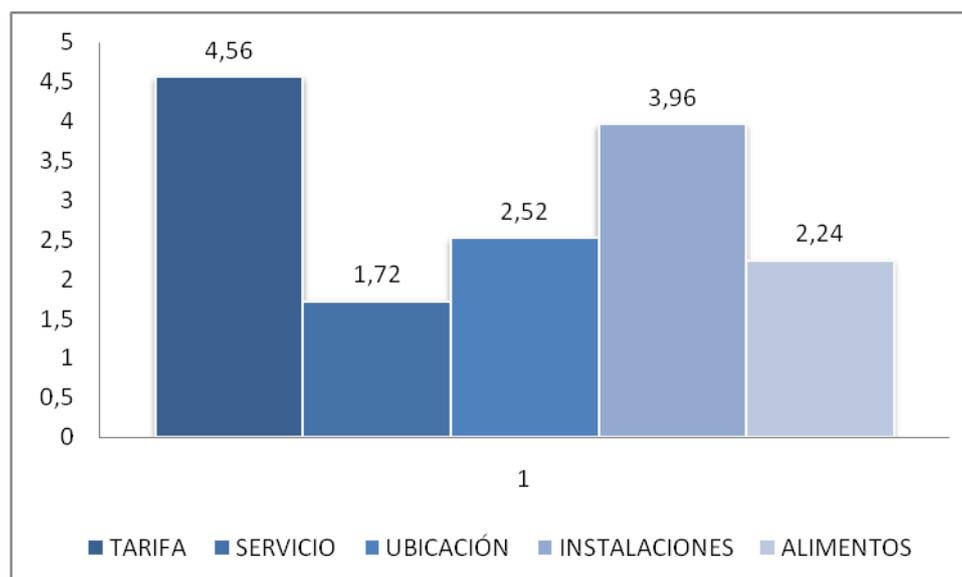


Figura 1: Gráfico de barras del criterio de preferencia de los clientes en un hotel

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

En la siguiente pregunta propuesta en la encuesta a los clientes del hotel, se plantean los criterios de mayor importancia que las personas buscan a la hora de la elección de un establecimiento hotelero. En este parámetro en particular, es importante destacar, que el principal punto de análisis para los encuestados, es la tarifa de las habitaciones que dispone el hotel, seguido de sus instalaciones. Con esto se da a entender que en la realidad ecuatoriana y machaleña, el costo de acceso y el tipo de hotel, son los parámetros que la gente busca, por diversas situaciones que el mismo entorno actual del país dispone en el sector económico.

Opciones planteadas como la ubicación, alimentos y servicio, en su orden, son los criterios menos observados a razón de las personas encuestadas que toman en consideración para la elección de un hotel en la ciudad.

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

N de Pregunta	RESPUESTA
1 Misión y visión.	La misión de la empresa es ofrecer servicios e instalaciones con estándares altos de calidad y su visión de ser un hotel ecuatoriano reconocido.
2 Estrategias que implementa.	Estrategias: Procuramos tratar bien a los clientes, buenas relaciones públicas, atender sus necesidades, dependiendo de lo que se detecte en el plan de acción.
3 Personal fijo.	Área de mantenimiento contamos con 2 personas y un gerente, cuartos con 5 camareras, 1 ama de llaves, 1 supervisora, 3 recepcionistas, 6 meseros, 3 cocineros y un auxiliar, contraloría 1 contador, 1 de ingresos, 1 cajero y 1 encargado de compras y almacén. Para los eventos se contrata personal.
4 Personal extra.	El 80% del personal es de Machala y el 20% restante es de otras ciudades.
5 Grupos emergentes trabaja con personal fijo o contrata.	Estamos preparados para esos casos y tenemos la capacidad para atenderlos, porque contamos con las áreas para poder hacerlo.
6 Cuenta con programas capacitación del personal.	Si asisten pero no es muy seguido. Cuando entran a ser parte del hotel se les da un curso de inducción.
7 Cuales son los últimos programas de capacitación.	Se aplican según las necesidades, pero no existe un registro de programas de capacitación.
8 Como incentiva al personal.	Se motivan con comisiones en venta, y al empleado del mes se le da una gratificación.
9 Los productos son traídos de donde local o exterior.	Los proveedores son de la provincia del El Oro y Guayas, el 98% es de Machala.
10 Diferenciación en servicio, producto con otros hoteles.	La diferencia la hace el sabor de la gastronomía del restaurante, el trato del personal y atención a los empleados.
11 Ofrece eventos o producto distintivo de la cultura Machaleña.	Cuando lo solicitan acudimos a la universidad y al departamento cultural del municipio de Machala para solicitar que nos apoyen con el evento.
12 Cuenta con algún tipo de distintivo o certificación.	No contamos con certificaciones por el momento.
13 Cuenta con manual de operación.	Contamos con varios: políticas, división de cuartos, alimentos y bebidas, mantenimiento y el de administración.
14 Que importante es para el hotel cumplir con el manual.	Es muy importante ya que se debe de entregar un reporte mensual, al no cumplirse con las normas el hotel perdería valor.

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

15 Tiene planes de ampliar o modernizar el hotel.	El hotel tiene su propio estilo que lo diferencia, tal vez ampliarlo si pero en un futuro.
16 Cuanto dinero necesita para realizar la ampliación / modernización.	Depende el comportamiento del mercado ya que por esto los precios podrían varia.
17 Cual sería su financiamiento.	Siempre se ha realizado con financiamiento propio de la empresa.
18 Con qué frecuencia remodelan las instalaciones o mantenimiento.	El mantenimiento de prevención es diario o mensual, se conversa de lo que está pasando en cada departamento.
19 Tiene algún acuerdo con otra empresa.	Con la empresa de transporte turístico y con agencias de viajes locales.
20 Ha optado tecnologías internacionales.	No por el momento.
21 Existen fenómenos internacionales que impacten su industria.	Si, la crisis de producción, el incremento de precios, el bajo precio del petróleo, ya que por ello esto afecta a nivel mundial.
22 Como determina las tarifas, que factores contempla.	<i>Ranking</i> ocupacional local, habitaciones ocupadas o disponibles, porción justa del mercado, participación y tarifa promedio.
23 Existe una alianza entre empresas para determinar las tarifas.	La estrategia que se hace es para no bajar los precios sino para subirlos. Alianza para abarcar la demanda del mercado y en los precios para sacar un promedio.
24 Ha recibido apoyos de programas de fomento al turismo de empresas.	No por el momento, eso es muy raro conseguirlo.
25 Hacia que segmento turístico va dirigido sus servicios.	En un 90% al nacional y un 10% al extranjero.

Tabla #7: Respuesta de la entrevista realizada al gerente del hotel Montecarlo.

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

Tal y como se puede observar, en el enfoque cualitativo que la cadena de valor plantea, dentro del paso 4, y en referencia a la organización y manejo de la calidad en el funcionamiento del hotel, el gerente expresa ciertos criterios que disponen la no existencia de planes concretos de capacitación en el servicio; no contar con certificaciones ni proyectos que busquen obtener esos requisitos de mayor nivel, de tal forma que permitan proyectar al hotel hacia la apertura de mercados para turistas extranjeros, que tiene una debilidad latente.

Los proveedores proceden en su mayoría de la ciudad de Machala. Esto concuerda con un aspecto decisivo a la hora de fortalecer ciertas opciones de productos nuevos que diferencien las propuestas del establecimiento en el mercado. Aquí también hay que tener en cuenta el aprovechamiento que representa la cercanía con el Perú, donde las oportunidades de encontrar nuevos productos de servicio, pueden ser interesantes.

Al mantener un estilo de funcionamiento, el hotel puede privarse de nuevas estrategias para aumentar el volumen de clientes, inclusive, generando opciones de negocios dentro del mismo hotel, que serían mucho más atractivas para los propios clientes y la oportunidad de nuevos miembros.

En la fase 2 de la cadena de valor en el hotel Montecarlo, se define el alcance y la prioridad de oportunidades que mediante cambios viables con proyectos de impacto se puede considerar una planificación coherente para mejorar el valor que el hotel tiene.

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA



Figura 2: Gráfico de ingresos diarios en el hotel, considerando el 70% de ocupación

La figura 2 presenta el promedio en ingresos diarios que el hotel dispone, teniendo en cuenta una ocupación media del 70%. Tal y como se aprecia, el mayor porcentaje de los ingresos procede de la venta del servicio de alojamiento, con un total de \$990.50. A continuación, pero a una gran distancia aparecen los servicios de restaurante y cafetería, con una total de \$400; terminando con los servicios de habitación, de los cuales se obtiene un total de \$80.

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

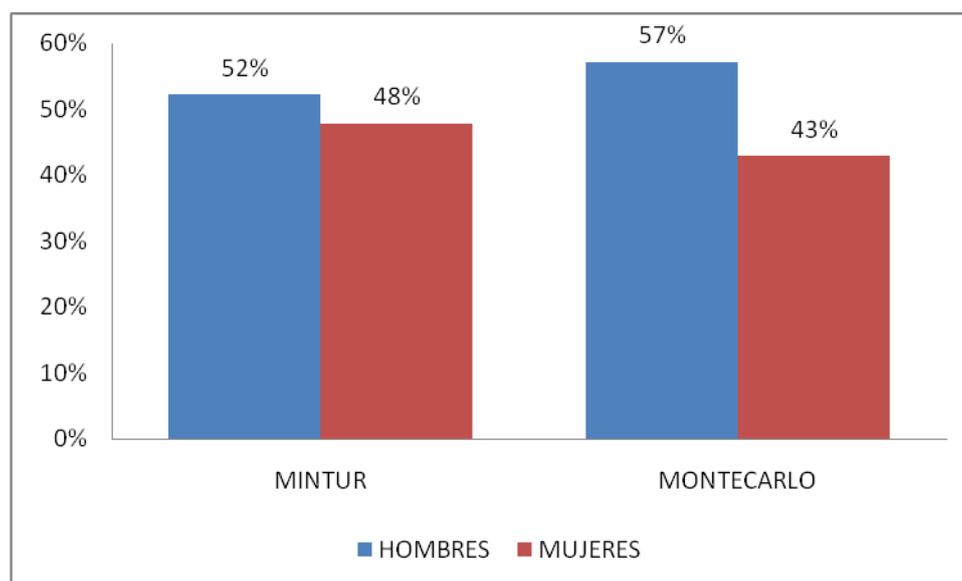


Figura 3: Gráfico de porcentaje de personal de trabajo en la provincia de El Oro, comparado con el Hotel Montecarlo.

En cuanto al personal de ocupación del hotel, según datos de (MINTUR, 2015), reflejados en el Anexo 1; la media de personal ocupado en establecimientos alojativos en la provincia de El Oro, asciende respectivamente a un total de 607 hombres (52%) y 556 mujeres (48%). Al analizar dichas cifras y contrastarlas con las del hotel Montecarlo, se observa que se trata de porcentajes bastante parecidos; puesto que el hotel indagado cuenta con 16 hombres y 12 mujeres, que significan el 57% y 43% respectivamente. Se trata de personal fijo, lo cual tomando en consideración este parámetro, indicaría un parámetro de cierta igualdad de sexo en cuanto a la cantidad y perfil del personal laboral.

## ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

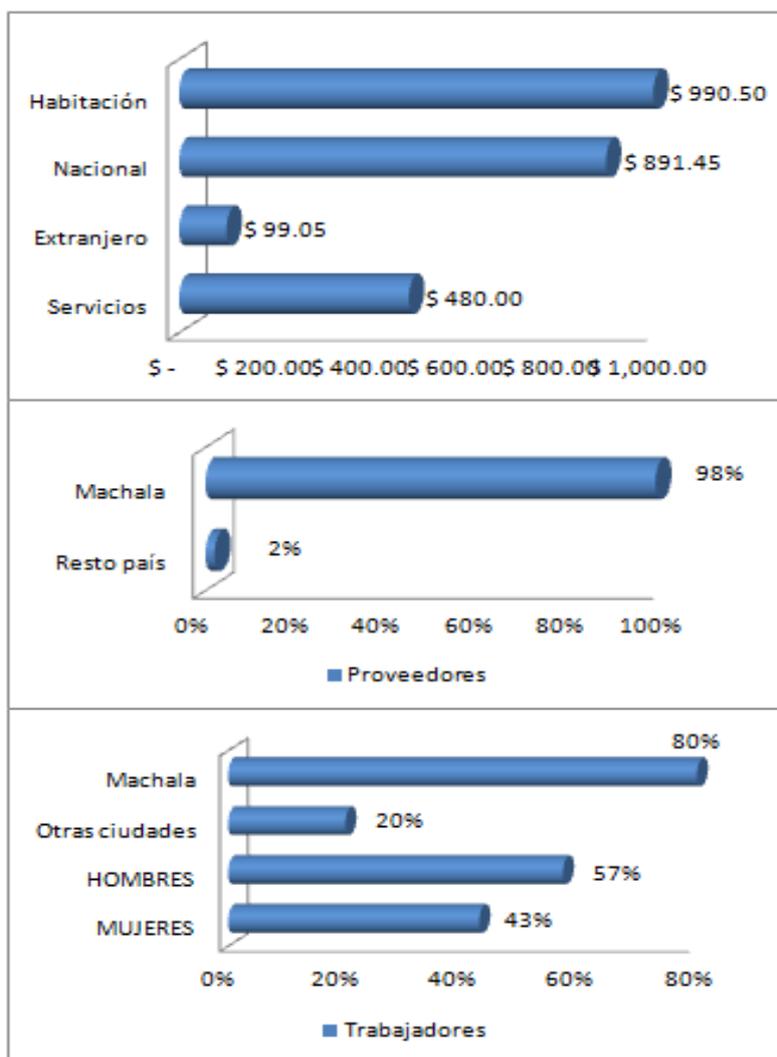


Figura 4. Gráfico de la Cadena de valor del hotel Montecarlo.

En la figura 4 permite considerar cuales son las áreas del hotel donde se puede buscar y aplicar cualquier tipo de mejora en lo que a la cadena de valor para el hotel Montecarlo se refiere. Esto tomando en cuenta algunos indicadores que buscan incrementar los negocios, a partir de casos específicos, que pueden ser evaluados tanto a mediano como a largo plazo, con el fin de obtener un cierto nivel de incremento de turistas y su satisfacción. Esto sin duda alguna ayuda a incrementar el impacto local y regional del consumo turístico en el destino.

# **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

## **Conclusiones**

Este trabajo se ha involucrado en la cadena de valor de un hotel en específico, lo cual busca demostrar que la actividad hotelera está todavía en sus primeros pasos para obtener parámetros de calidad, orientados a investigar las realidades de cada hotel.

La cadena de valor orientada hacia el turismo en los hoteles, es una interesante alternativa técnica para mejorar la productividad, el mismo valor que un hotel puede tener y aumentar las posibilidades de ingresos económicos, a la vez que genera mayores fuentes de trabajo.

En primera instancia, el hotel Montecarlo, se hace visible la necesidad de implementar medidas referentes a la obtención de certificados de calidad, esto le vendría bien considerando la oportunidad de subir de categoría, lo cual es un inmediato parámetro de mejoramiento que puede ser atractivo para potenciales turistas de la ciudad de Machala.

Un segundo aspecto importante que la cadena de valor determina, es la implementación de medidas enfocadas hacia potencializar el área de servicios al cliente, tanto en comida, como en atención; esto permitiría la posibilidad que mediante propuestas de nuevos servicios orientados a los negocios, se puede dar un valor agregado a la presencia del hotel.

# ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

## Referencias Bibliográficas

- CEPAL - Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). *Análisis de la Cadena del Turismo*. Quito.
- Ginardy, R., & Simatupang, T. (2014). A new framework of value chain thinking for business development. *6th International Conference on Operations and Supply Chain Management*, 1316 - 1327.
- Stabell, C. (2001). *New Models for Value Creation and Competitive Advantage in the Petroleum Industry*.
- UNIDO. (2011). *Industrial Value Chain Diagnostics: An Integrated Tool*. Viena.
- Buhalis, D. (2001). Tourism distribution channels: practices and processes. In D. Buhalis, & E. Laws, *Tourism distributions channels: Practices, issues and transformations* (pp. 7-32). Cengage Learning.
- Fearne, A. (2014). *Building sustainable value chains: The importance of being relevant*. Canterbury.
- Osterwalder, & Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Gereffi, G., Fernandez-Stark, K., & Psilos, P. (2011). *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*. RTI International.
- Coppin, L. (2009). *Cadenas de Valor en Turismo*. Lima.
- Porter, M. (2008). *Competitive strategy: Tecnicas for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Porter, M. (1985). *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review.
- INTI; LATU. (2013). *Diseño de Experiencia en la Cadena de Turismo*. Buenos Aires.
- MINTUR. (2006). *Nature-Oriented Tourism in Ecuador: An Assessment Applying the Value Chain and Nature Wealth and Power Frameworks*. Quito.
- MINTUR. (2015). *Boletín de Estadísticas Turísticas 2010 - 2014*. Quito.
- Zhang, X., & Song, H. (2008). *Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda*. Hong Kong.
- Mitchell, J., Font, X., & Li, S. (2015). What is the impact of hotels on local economic development? Applying value chain analysis to individual businesses., (pp. 347-358). Anatolia.

## **ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA**

- Normann, R., & Ramírez, R. (1998). *Designing Interactive Strategy*. Chichester: Wiley.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision*, 32 (2), 49 - 58.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa: IDRC.
- Gereffi, G. (1999). A commodity chains framework for analyzing global industries. *Institute of Development Studies*.
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis? *Journal of development studies*, 37 (2), 117- 146.
- Hansen, M., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6), 121., 85 (6), 121.
- Mitchell, J., & Ashley, C. (2010). *Tourism and poverty reduction: pathways to prosperity*. ODI Annual Reports.

# ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA. EL CASO DEL HOTEL MONTECARLO EN MACHALA

## PERSONAL OCUPADO EN LOS ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS EN EL MINISTERIO DE TURISMO POR PROVINCIA SEGÚN ACTIVIDAD Y SEXO AÑO: 2014

PROVINCIAS	ACTIVIDADES																				
	ALOJAMIENTO			SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			TRANSPORTACIÓN			OPERACIÓN			INTERMEDIACIÓN			TERMAS BALNEARES, BOLEAS, PISTAS DE PATINAJE, HIPODROMO Y CENTROS DE RECREACIÓN			TOTAL		
	HOMBRES	MUJERES	SUBTOTAL	HOMBRES	MUJERES	SUBTOTAL	HOMBRES	MUJERES	SUBTOTAL	HOMBRES	MUJERES	SUBTOTAL	HOMBRES	MUJERES	SUBTOTAL	HOMBRES	MUJERES	SUBTOTAL	HOMBRES	MUJERES	SUBTOTAL
Azuay	531	903	1.434	1.080	1.230	2.310	41	33	74	19	21	40	197	220	417	22	30	52	1.890	2.437	4.327
Bolívar	101	95	196	112	161	273				9	6	15	0	3	3	21	21	42	243	286	529
Cañar	109	143	252	206	418	624	2	3	5	4	5	9	21	29	50	13	6	19	355	604	959
Carchi	127	141	268	186	178	364				1	1	2				5	3	8	319	323	642
Cotopaxi	252	372	624	354	469	823	12	4	16	22	9	31	11	23	34	11	14	25	662	891	1.553
Chimborazo	362	403	765	704	781	1.485	6	4	10	31	19	50	65	66	131	6	7	13	1.174	1.280	2.454
<b>El Oro</b>	<b>607</b>	<b>556</b>	<b>1.163</b>	936	1.017	1.953	25	12	37	22	32	54	49	68	117	56	32	88	1.695	1.717	3.412
Esmeraldas	1.037	1.060	2.087	373	535	908	1	1	2	11	10	21	8	11	19	24	22	46	1.454	1.629	3.083
Guayas	3.444	2.411	5.855	15.705	12.159	27.864	245	274	519	174	142	316	801	661	1.462	156	81	237	20.525	15.728	36.253
Imbabura	691	840	1.531	1.133	1.299	2.432	7	3	10	20	20	40	42	58	100	19	11	30	1.912	2.231	4.143
Loja	522	582	1.104	904	928	1.832	66	16	82	29	19	48	62	68	130	7	7	14	1.590	1.620	3.210
Los Ríos	285	252	537	570	560	1.130				2	1	3	12	19	31	27	22	49	896	854	1.750
Manabí	1.659	1.435	3.094	2.277	2.131	4.408	9	0	9	165	74	239	155	161	316	77	56	133	4.342	3.857	8.199
Morona Santiago	139	173	312	180	192	372				8	4	12	3	6	9	21	22	43	351	397	748
Napo	407	364	771	132	230	362				55	26	81	1	1	2	2	1	3	597	622	1.219
Pastaza	167	203	370	267	386	653				9	8	17	6	7	13	16	13	29	465	617	1.082
Pichincha	4.230	3.118	7.348	12.267	10.596	22.863	615	414	1.029	578	637	1.215	1.197	1.595	2.792	128	123	251	19.015	16.483	35.498
Tungurahua	724	804	1.528	1.494	1.879	3.373	16	5	21	111	43	154	128	151	279	22	22	44	2.495	2.904	5.399
Zamora Chinchipe	96	98	194	105	185	290				5	1	6	17	7	24	2	4	6	225	296	520
Galápagos	310	453	763	251	256	507	1.008	113	1.121	133	124	257	10	12	22				1.712	958	2.670
Sucumbios	466	404	870	147	176	323	7	8	15	18	6	24	1	2	3	39	42	81	678	638	1.316
Orellana	402	352	754	155	236	391	39	2	41	17	10	27				22	25	47	635	625	1.260
Sto. Domingo de los Tsáchilas	344	419	763	362	345	707				1	4	5	22	34	56	29	36	65	758	838	1.596
Santa Elena	858	689	1.547	1.027	878	1.905	2	2	4	73	34	107	22	19	41	50	19	69	2.032	1.641	3.673
<b>TOTAL</b>	<b>17.870</b>	<b>16.260</b>	<b>34.130</b>	<b>40.927</b>	<b>37.225</b>	<b>78.152</b>	<b>2.101</b>	<b>894</b>	<b>2.995</b>	<b>1.517</b>	<b>1.256</b>	<b>2.773</b>	<b>2.830</b>	<b>3.221</b>	<b>6.051</b>	<b>775</b>	<b>619</b>	<b>1.394</b>	<b>66.020</b>	<b>59.475</b>	<b>125.495</b>

Fuente: MINTUR - Catastro turístico consolidado nacional 2014, Dirección de Investigación de la Oferta.