

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

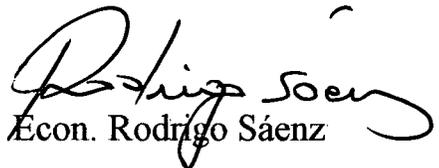
“ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR HOTELERO: CASO CIUDAD DE QUITO”

Realizado por:



Ma. Cristina Moncayo R

Dirigido por:



Econ. Rodrigo Sáenz

Quito, Julio del año 2000

DEDICATORIA

A mis padres, Fausto y Elena, por su paciencia y apoyo incondicional en la realización de mi tesis y por todas sus enseñanzas, valores y principios que han hecho de mi la persona que soy; a mi hermano, Pablo, por estar siempre a mi lado; a mis amigos y compañeros, con quienes compartí estos 5 años de experiencias inolvidables; a mis profesores y familiares; y en especial a mi abuelo “**Alfredo Riofrío**” que en paz descansa, que a pesar de que no estés a mi lado físicamente, lo has estado a lo largo de estos 2 años en mi corazón y pensamiento.

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a mi director de tesis, **Econ. Rodrigo Sáenz**, por su dedicación y apoyo, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible la realización de este trabajo y la culminación de mis metas, objetivos y aspiraciones.

DECLARATORIA

Yo, María Cristina Moncayo Riofrío, portadora de la cédula de identidad número 170680020-6, egresada del quinto año de la Facultad de Ingeniería Financiera de la Universidad Internacional SEK, declaro ante Ustedes, Señores miembros del tribunal, que este trabajo ha sido realizado de manera personal mediante investigaciones y consultas, siendo original de mi autoría para los fines consiguientes.



Ma. Cristina Moncayo R
CI# 170680020-6

INDICE

CAPITULO I

1. Análisis del entorno macroeconómico, social y político del Ecuador
 - 1.1. Análisis del entorno macroeconómico
 - 1.1.1. Evolución de los principales indicadores económicos del Ecuador, período 1995-1999
 - 1.1.2. Evolución de los principales indicadores económicos, período Oct. 1999 - Mayo 2000
 - 1.1.3. Deterioro de los principales indicadores económicos del Ecuador en el año de 1999
 - 1.2. Análisis del entorno social
 - 1.3. Análisis del entorno político

CAPITULO II

2. Análisis y perspectivas del sector turístico

2.1. Caracterización del sector

2.1.1. Turismo extranjero por zona y país (miles de pasajeros y turistas)

2.1.2. Cuadro de llegada de extranjeros y salida de ecuatorianos en el período 1995 a 1999 (en miles)

2.1.3. Arribo de turistas en un año típico vía aérea

2.1.4. Gráfico de llegadas de turistas al Ecuador en un año típico

2.1.5. Balanza turística: período 1995 – 1999

2.2. Ubicación del turismo en la economía

2.2.1. Ingresos por turismo comparado con los ingresos de las exportaciones por producto principal (en miles de dólares FOB)

2.3. División del sector turístico

2.4. El subsector de alojamiento

2.5. Subsector hotelero de lujo

2.5.1. Inversión extranjera directa en el sector hotelero, de comercio y restaurantes en US\$, años 1990 – 1998

2.5.2. Operaciones de crédito en el sector hotelero, de comercio y restaurantes en millones de sucres, años 1990 – 1998

2.6. Oferta de hoteles de lujo en la ciudad de Quito

2.6.1. Cuadro de oferta de hoteles de lujo en Quito (en habitaciones por día)

2.7. Demanda de hoteles de lujo en la ciudad de Quito

2.7.1. Habitaciones existentes y total de oferta de habitaciones anuales: período 1995 – 1999

2.7.2. Capacidad hotelera en habitaciones en las principales ciudades del Ecuador

2.7.3. Índice promedio de ocupación de los años 1998 y 1999 de los hoteles de lujo en la ciudad de Quito

2.8. Valoración estratégica del sector hotelero de lujo

CAPITULO III

3. Análisis de competitividad del sector hotelero de lujo

3.1. Condiciones de los factores de producción

3.2. Condiciones de la demanda interna

3.3. Sectores conexos y auxiliares

3.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

3.5. Factores de producción del sector hotelero de lujo de la ciudad de Quito

3.5.1. Recursos humanos

3.5.2. Recursos físicos

3.5.3. Recursos de conocimiento y de capital

3.5.4. Infraestructura

3.5.5. Transporte y acceso

3.6. Las condiciones de la demanda

3.6.1. Demanda interna

3.6.2. Demanda internacional

3.6.2.1. Rango de tarifas vigentes para nacionales y extranjeros en US\$ para hoteles de lujo y de primera

3.7. Sectores conexos y de apoyo

3.7.1. Proveedores de alimentos y bebidas

3.7.2. Menaje

3.7.3. Equipos

3.7.4. Muebles

3.8. Estrategias y rivalidad de las empresas del sector hotelero de lujo

3.8.1. Estrategias

3.8.2. Rivalidad

3.8.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva

3.9. Porcentaje de ocupación

3.10. Ingresos por alojamiento

3.11. Precio o tarifa promedio por habitación

3.12. Potenciales clientes

3.13. Promedio de permanencia y gastos del cliente

3.13.1. Costos de los productos nacionales

CAPITULO IV

4. Análisis financiero y de situación operacional del sector hotelero de lujo

4.1. Cuenta de ingresos

4.2. Cuenta de costos y gastos

4.3. Cuenta de depreciación y amortización

4.4. Utilidad neta

4.5. Análisis financiero del hotel elegido del sector

4.5.1. Balance General al 31 de Dic. de 1995 a 1998 del hotel elegido en miles de sucres

4.5.2. Estado de resultados al 31 de Dic de 1995 a 1998 del hotel elegido en miles de sucres

4.5.3. Cuadro de ingresos del hotel, período 1995 a 1998

4.5.4. Gráfico del comportamiento de los ingresos, período 1995 – 1998

4.5.5. Cuadro de las razones financieras correspondientes al hotel elegido, período 1995
1998

4.6. Razones de liquidez

4.7. Razones de administración de activos

4.8. Razones de administración de deudas

4.9. Razones de rentabilidad

4.10. Razones de liquidez

4.11. Razones de administración de inventarios

4.12. Razones de administración de deudas

4.13. Razones de rentabilidad

CAPITULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.2. Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPITULO I

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO DEL ECUADOR:

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONOMICO:

La economía del país se ha fundamentado a lo largo de todos estos años en la producción y exportación de productos como petróleo, banano, camarón, café, flores naturales, cacao, entre otros. A su vez, el país produce para el mercado interno, alimentos y manufactura de consumo final.

De los productos exportados, el de mayor importancia para el país ha sido el petróleo, ya que se ha caracterizado por ser la principal fuente generadora de divisas, pero en los últimos años, la exportación de flores ha ido surgiendo en gran forma y ha ido posicionándose y

caracterizándose en el mercado internacional por su calidad y precio, convirtiéndola en la más cotizada en el mercado europeo.

A partir del año de 1972, cuando se dio el BOOM petrolero, nuestro país experimentó un crecimiento y apogeo, favoreciendo enormemente a la economía del mismo; pasamos a formar parte de la OPEP, e inclusive, el país mejoró su infraestructura. Este fenómeno tuvo gran impacto en los años subsiguientes, pero a partir de 1982 su productividad empezó a descender, lo que forzó a entrar al país en mora de la deuda externa, lo que obligó al mismo a ajustarse al menor precio internacional de petróleo hasta el año de 1985. A partir de 1986, el precio del mismo volvió a caer, y el terremoto de 1987 afectó de forma grave las exportaciones de petróleo y la actividad económica general se desfinanció.

La crisis de deuda externa que se empezó a vivir a partir de 1982 terminó con el modelo de economía hacia adentro que en ese entonces prevalecía, por lo que se empezó a importar, se creó una protección arancelaria y subsidios a actividades industriales. Esto trajo como consecuencia una contracción de la economía nacional, que la volvió poco atractiva para cualquier tipo de inversión, tanto local como extranjera, reduciéndose así mismo las exportaciones a otros países por las restricciones que estos ponían al nuestro.

Entre los años de 1984 a 1992, los gobiernos de ese entonces buscaron una apertura de la economía y atracción de capital extranjero, se impulsó la reducción de aranceles, la creación de una reforma tributaria y la privatización de áreas estratégicas. Las políticas cambiaria y monetaria de ese año (1992) se volvieron más flexibles, por lo que se impuso un sistema de flotación del tipo de cambio dentro de una banda cambiaria, la cual se establecía por la inflación, y que se mantuvo de esta manera, con pequeños cambios, hasta marzo de 1999.

En los últimos 4 años, a partir de 1995 a 1999, se puede considerar que el país ha atravesado cambios rotundos en su economía, factores que en lugar de favorecer para su crecimiento, han influenciado para su deterioro tanto a nivel nacional como frente al extranjero, produciendo un estancamiento y retroceso.

Durante el año de 1995, la economía del país que venía presentando una pequeña mejoría en 1994, se vio afectada por factores adversos, y entre ellos cabe destacar como principal al conflicto bélico con el Perú que se dio a inicios del año, lo que trajo consigo una contracción y complicación a las inversiones públicas y privadas, reduciéndose de esta manera los negocios en términos generales. El país invirtió mucho de su dinero en armamento bélico y descuidó a las otras áreas que necesitaban producir y crecer.

En el caso del turismo, la incidencia fue totalmente negativa, ya que por varios meses el país tuvo que afrontar una reducción de volumen de turistas y de hombres de negocios que no querían venir, primero por temor al conflicto y segundo por la inseguridad e inestabilidad que este trajo consigo. Otro factor que afectó enormemente al país fue la crisis eléctrica que se vivió como resultado de la falta de previsión de los últimos gobiernos y por las trabas burocráticas y legales que se vivían en el sector público.

La inflación al término del año se redujo a un 23 %, en comparación con el año anterior, a pesar de la crisis política que acentuó un clima de inestabilidad. El PIB creció en un 2.3 %, cifra considerada muy baja, ya que se estimó que este sería de un 5 % al término del año. La moneda nacional se devaluó en un 29 %, siendo este el primer año de los últimos 4 en que la devaluación fue superior a la inflación. La Reserva Monetaria Internacional se redujo de 1.711 millones de dólares que se obtuvo en Dic. de 1994, a 1.556 millones de dólares a finales

de 1995. Las importaciones FOB del año sumaron 4.044 millones y las exportaciones alcanzaron 4.322 millones de dólares, y las tasas de interés activa y pasiva fueron del 56 % y del 45 % respectivamente.

A todos estos factores se sumaron huelgas, especialmente de entidades estatales, que paralizaron distintas actividades, afectando los negocios de distintas compañías, en especial de las hoteleras.

El año de 1996 se vio marcado de expectativas muy grandes, se propuso acelerar el proceso de apertura a la economía con amplias reformas legales, buscando eliminar las rigideces que existían en el mercado laboral.

En el primer semestre del año las campañas electorales previas a elección presidencial, generaron un compás de espera en las inversiones productivas, que sumadas a los efectos del año anterior, impidieron un desarrollo normal de las actividades que se tenían previstas. En el segundo trimestre, con el cambio de gobierno, se dio un cambio radical en el manejo económico del país, lo que afectó a los negocios en general, por la incertidumbre y confusión que predominaba en el ambiente nacional.

3 Durante este año, la inflación creció del 23 % que se obtuvo en 1995 a un 26 % al término del año. El PIB creció solamente un 1.8 %, cifra que fue inferior a la generalidad de los países de Latinoamérica; el sucre se vio devaluado en un 24.2%.; la Reserva Monetaria Internacional creció de 1.556 en Dic. de 1995 a 1.831 millones de dólares en Dic. de 1996. Las importaciones FOB del año sumaron 3.379 millones de dólares y las exportaciones alcanzaron

a 4.860 millones de dólares y las tasas de interés activa y pasiva estuvieron en un promedio de 55.85 % y 42.77 % respectivamente en el año.

El año de 1997 se vio marcado por cambios políticos, ya que a los 6 meses de ser posicionado Bucaram, se dio la caída del mismo, el país lo destituyó por la imagen que éste proyectaba en el exterior e internamente ante todos los ecuatorianos. Luego de esta destitución del poder, se dio un interinazgo con Alarcón.

En este interinazgo se anunció que el programa económico que había planteado Bucaram, como fueron las privatizaciones y una política cambiaria de convertibilidad, no iba a ser puesto en práctica.

Estos aspectos afectaron al normal desenvolvimiento de los negocios, sin embargo, el PIB creció al 3.5 % en el año, que pese a los cambios de presidente, tuvo un crecimiento que se lo podría catalogar como relativamente bueno. La inflación en el año se incrementó de un 26 % que llegó a Dic. de 1996, hasta un 30 % en el término del año; el sucre se devaluó en un 22 % y la Reserva Monetaria Internacional creció de 1.831 a 2.093 millones de dólares entre Dic. de 1996 a Dic. de 1997. Las importaciones FOB del año llegaron a sumar 4.510 millones y las exportaciones FOB llegaron a 5.190 millones de dólares, y las tasas de interés promedio del año fueron para la activa de un 40.4 % y para la pasiva de un 31.8 %.

Con todo esto se puede notar el acentuado déficit en el sector público, el cual para que pueda resurgir, tuvo que ser financiado con tributos adicionales que obviamente tenían que ser pagados por los ecuatorianos.

Para el año de 1998, la situación no fue muy favorable, y esto se lo puede notar en el crecimiento del PIB que fue muy pobre, solamente de un 1.5 %, como consecuencia de factores negativos como el fenómeno de El Niño, que destruyó gran parte de la costa ecuatoriana, perdiéndose de esta manera los cultivos de productos que aportaban a los ingresos del país. Este fue sin duda uno de los años más críticos en la historia reciente del país ya que pocas veces la sociedad ecuatoriana ha soportado tantas circunstancias adversas en forma simultánea que han incidido en el desenvolvimiento de las actividades. Otro factor negativo en este año fue la reducción del precio del barril de petróleo, perdiendo de esta manera ingresos al país en divisas.

El gobierno entrante centró su política económica en hacer frente al déficit fiscal que se agravó por la imposibilidad de pagar la deuda externa, ya que se creía que para 1999 el Ecuador alcanzaría un rendimiento económico sostenido que le permitiría hacer dichos pagos.

La inflación en el año se incrementó significativamente en comparación con el año anterior. De un 30 % al término de 1997, subió 13.5 puntos, para cerrar en Dic. de 1998 con 43.5 %, habiendo un déficit fiscal como porcentaje del PIB equivalente al 7 %. La deuda externa frente al PIB anual fue del 78.8 %, y la moneda se devaluó en un 55.8%, y se puede decir que a partir de este año, con el gobierno entrante de Mahuad, comenzó la crisis por la que todos estamos pagando las consecuencias ahora.

En 1998, la Reserva Monetaria se redujo de 2.093 a 1.698 millones de dólares entre Dic. de 1997 a Dic. de 1998; las importaciones FOB sumaron 5.002 millones y las exportaciones FOB, 4.133 millones de dólares, lo que trajo un déficit comercial en la balanza de pagos por haberse importado más de lo que se exportó, es decir, que las exportaciones disminuyeron en

un 21% en comparación con el año anterior, mientras que las importaciones crecieron en un 14%. La tasa de interés activa subió del 41 % al 61.4 % de Enero de 1998 a Diciembre de 1998, y la tasa de interés pasiva, subió igualmente de un 33 a 49 %. Estos factores alarmantes trajeron consigo un déficit de cuenta corriente como porcentaje del PIB del -10 %.

Se puede decir que medido en sucres, a partir de 1995 a 1998, el PIB ha crecido a duras penas a un ritmo similar al de la población, así tenemos que para 1994, se dio un crecimiento del 4.3 %; en 1995 del 2.3 %; en 1996 del 2 %; en 1997 del 3.4 % y en 1998 del 2.6 %

El año de 1999, en lo que se refiere a expectativas, ha sido catalogado como un año de desastre nacional. Primeramente, en el mes de marzo se dio el feriado bancario de las entidades financieras, y luego de esto, el congelamiento de los fondos de los ecuatorianos, tanto en dólares como en sucres, en cuentas de ahorros, corrientes y a plazos. Con esta situación, el tipo de cambio rebasó la barrera de los S/. 10.000 y fue imposible controlarlo. Se aplicaron políticas monetarias y fiscales para tratar de mejorar la situación y reactivar en algo la economía, pero ninguna medida fue acertada.

Se puede ver la presencia de índices económicos negativos, como son la devaluación de la moneda, la inflación que alcanzó un porcentaje muy elevado al término del año, trayendo como consecuencia una balanza comercial negativa. La inflación en el año cerró en un 60.7 %, o sea, se incrementó en 17.2 puntos del año anterior; la Reserva Monetaria se redujo de 1.698 a 1.263 millones de dólares entre Dic. de 1998 a Dic. de 1999; el sucre se devaluó en un 400 %, perdiendo su poder adquisitivo casi en su totalidad, y el PIB decreció en un 37 %

El afrontamiento del sistema bancario en crisis, por la quiebra de un sin número de bancos en el 1er. trimestre de 1999, ha traído consigo la falta de credibilidad en el sistema financiero. Como consecuencia de esto, se dio el cierre de los créditos de bancos del exterior, carteras vencidas, perjudicando directamente al sector productivo y de comercio, del que el sector hotelero es parte integrante.

El país tiene una carga tributaria muy elevada (deuda externa), que ha ido incrementándose año tras año, y una buena parte de ella se ve dirigida a la hotelería.

La falta de políticas claras empezaron en 1998 y terminaron en 1999, lo que ubicó al Ecuador en último lugar de los países del continente en materia económica. En 1998 el país comenzó el año con una producción de 19.760 millones de dólares, y se asegura que para términos del 2000, el país estaría con 10.700 millones de dólares, 3.751 millones menos que en 1999 y 9.010 más bajo que en 1998.

Durante el primer mes del año 2000, las expectativas han sido peores. Al cierre de éste la inflación estuvo en un 14.33 %, lo que denota una inestabilidad latente en la economía.

Esta alza considerable se debe al efecto de la dolarización, un modelo económico que el gobierno de Mahuad tomó como un salvataje de la economía y de su imagen. En este mes se dio a su vez el derrocamiento de dicho presidente por la falta de toma de decisiones apropiadas, y por ser causante de todos los problemas que está viviendo en la actualidad el pueblo ecuatoriano. Con estos indicios, la Reserva Monetaria disminuyó de 1.263 en Dic de 1999 a 1.222 millones de dólares en Enero del 2000, las tasas de interés activa y pasiva estuvieron en un promedio del 44.10% y 28.40% respectivamente.

En lo que se refiere al mes de febrero, los indicadores económicos no fueron favorables, ya que la inflación llegó al 10.02 % solamente en el mes, y en lo que va del año, alcanzó un 25.79 % con una variación anual del 90.80 %. Las tasas de interés activa y pasivas estuvieron en un promedio del 22.70 % y 11.60 % respectivamente. En este caso se puede apreciar una disminución considerable en lo que se refiere al mes anterior, y esto se debe al nuevo modelo de dolarización que se estableció en el país, lo que obligatoriamente incide en esta reducción.

Para el mes de marzo la situación denota un cambio leve, la inflación estuvo en un 7.6%, y se puede ver que hay una reducción en lo que se refiere a febrero, pues el país empieza a reflejar una estabilidad política y económica por el tipo de cambio fijo, lo que ha incentivado los negocios y ha reducido la especulación, factor que perjudicaba al desarrollo del país. Las tasas de interés activa y pasiva estuvieron en un promedio del 28.04 % y 11.62 % respectivamente.

El mes de abril ha sido considerado como lleno de expectativas, la inflación estuvo en un 10,21 %, un poco más alta que en el mes anterior, pero se puede decir que la economía del país empezó a reactivarse, especialmente en lo que se refiere a la venta de automóviles. Las tasas de interés activas y pasivas estuvieron en un 16.31% y 8.79% respectivamente. Se puede apreciar que esta disminución en comparación al mes anterior es por el efecto de dolarización.

El mes de mayo ha presentado ciertos cambios y mejoras en la economía, la inflación bajó en casi 5 puntos hasta llegar al 5.14% en comparación con el mes anterior. Las tasas de interés activas y pasivas también disminuyeron, hasta mantenerse en un 15.44% y 8.33% respectivamente. Con esto se puede decir que el efecto de dolarización ha traído consigo una estabilidad para el país, permitiendo que la economía y el sector productivo se reactiven.

Sin embargo, se proyecta que para este año el país podría recuperarse en un 0.9 % del PIB. Este porcentaje es mucho menor al bajo promedio de crecimiento que se registró en la década pasada que fue de un 1.9 %; a su vez, se espera que la economía podría recuperarse si las tasas de interés bajasen, estableciéndolas en un 16.82 % para la tasa activa y un 9.35 % para la pasiva.

En el siguiente cuadro, se pueden apreciar los resultados de la gestión económica de los años de 1995 a 1999.

**1.1.1. EVOLUCION DE LOS PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DEL
ECUADOR, PERIODO 1995 - 1999:**

INDICADORES	1995	1996	1997	1998	1999
Inflación al consumidor (%)	23.0%	26.0%	30.0%	43.4%	60.7%
Valor del dólar (sucres/dólar)	2,925	3,635	4,428	6,825	20,243
Devaluación (%)	29.0%	24.2%	22.0%	54.1%	400.0%
Tasas de interés activas	56.0%	55.9%	40.4%	60.5%	75.0%
Tasas de interés pasivas	45.0%	42.8%	31.8%	49.5%	47.7%
Inversión extranjera en US\$				831	633
Variación del PIB (%)			0.8%	0.4%	-7.3%

FUENTE: BOLETÍN MENSUAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR - 1999

EL COMERCIO / REVISTA EKOS FEB. 2000

En forma más detallada se puede ver el comportamiento de dichos indicadores en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de 1999 y Enero, Febrero, Marzo, Abril y Mayo del 2000.

**1.1.2. EVOLUCION DE LOS PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS,
PERIODO OCT. 1999 – MAYO 2000:**

INDICADORES	Oct-99	Nov-99	Dic-99
Inflación mensual (%)	4.17%	6.36%	5.60%
Inflación anual (%)	74.15%	53.34%	60.71%
Valor del dólar (sucres/dólar)	15,985	16,978	20,243
Tasas de interés activas	60.90%	62.80%	72.60%
Tasas de interés pasivas	43.70%	45.20%	46.90%

FUENTE: REVISTA EKOS FEB. 2000 / REVISTA GESTION

INEC

INDICADORES	Ene-00	Feb-00	Mar-00	Abr-00	May-00
Inflación mensual (%)	14.33%	10.02%	7.56%	10.21%	5.14%
Inflación anual (%)	78.06%	90.80%	80.88%	88.88%	96.87%
Valor del dólar (sucres/dólar)	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Tasas de interés activas	44.10%	22.70%	28.04%	16.31%	15.44%
Tasas de interés pasivas	28.40%	11.60%	11.62%	8.79%	8.33%

FUENTE: REVISTA EKOS FEB. 2000 / REVISTA GESTION

INEC

En estos cuadros podemos ver que en los últimos meses del año 1999 hasta mediados del 2000, la economía del país ha venido desenvolviéndose de manera muy inestable, los porcentajes de inflación mensuales son demasiados altos para el desenvolvimiento del país, a pesar de que el tipo de cambio se estabilizó por disposición legal.

En lo que se refiere a las caídas en los indicadores de 1999, podemos ver en el siguiente cuadro el comportamiento de los mismos.

1.1.3. DETERIORO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DEL ECUADOR EN EL AÑO DE 1999:

INDICADORES	PORCENTAJES
Producto Interno Bruto PIB	-7.3%
Inversiones	-34.7%
Consumo final	-10.1%
Exportaciones	-2.1%
Importaciones	-38.4%
Déficit del sector público no financiero	-5.7%
Déficit del gobierno central	-4.3%
Fuga de capitales en millones de US\$	2,034

FUENTE: BOLETÍN MENSUAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR DIC 1999

EL COMERCIO FEB 2000

Con estas cifras alarmantes, la riqueza por habitante se ha derrumbado de 1.650 dólares a menos de 1.100 dólares por año, en donde la riqueza de cada ecuatoriano, expresada en nivel

de reservas per cápita, llega a US\$ 74, cuando la deuda interna por habitante alcanza los US\$ 249, perjudicando a las economías familiares que son las que más sufren, y a las economías empresariales.

La implantación de un nuevo modelo económico, como la dolarización, traerá más desventajas que ventajas para el país. Entre los efectos que ésta traerá tenemos, que el país no puede utilizar la política cambiaria ni monetaria, o sea, que el tipo de cambio fijado en 25.000 sucres, hoy en la actualidad no debería existir, la tasa de interés ya no es fijada por el país, sino que será un reflejo de las tasas de interés internacionales, en este caso, de la estado unidense.

Por otro lado y como ventaja, el país queda atado a la inflación de Estados Unidos, constando solamente de un dígito y no de dos como se lo ha venido manteniendo, ya que al no existir la posibilidad de emitir nuestra propia moneda, se elimina el riesgo de un desequilibrio monetario, eliminándose de esta manera las devaluaciones e inflación.

La economía ya no se ajustaría frente al resto del mundo por los precios, sino por cantidades. Ante una caída de las exportaciones, bajaría el nivel de empleo, por lo que se abarata la mano de obra para así recuperar el nivel de empleo y producción.

La reactivación económica del país bajo el modelo de la dolarización, se basa en un fortalecimiento del sector financiero, el cual por el mal manejo ha perdido credibilidad y liquidez, la que repercutió en el nivel de endeudamiento interno y en el financiamiento presupuestario. Entre agosto de 1998 y abril del 2000, la deuda pública interna se elevó de

US\$ 1.600 millones, con un equivalente al 8.1 % del PIB, hasta US\$ 2.929 millones, con un equivalente al 26.9% del PIB.

De estos datos, se puede decir que aproximadamente el 48 %, o sea, US\$ 1.403 millones en el mes de abril, equivale a bonos dólares que han sido emitidos por el Ministerio de Finanzas para recapitalizar los bancos que se encuentran en dificultades. US\$ 425 millones equivalen a la emisión de bonos para la Corporación Financiera Nacional para que ésta pueda capitalizarse.

Además de los bonos que fueron emitidos como salvataje del sistema financiero en 1999, la Carta de Intención contempla medidas que buscan fortalecer el sistema financiero mediante emisiones para capitalizar los bancos que aún son viables. Entre 1998 y 1999, el costo de salvataje bancario ascendió a US\$ 2.666 millones, y se puede decir que la carta de intención contempla un endeudamiento externo de US\$ 600 millones, o sea, un 5,5 % del PIB; a su vez, el nivel de endeudamiento público en dichos años, se tornaron insostenibles. Su peso dentro del PIB subió del 84 al 136 %

Con la intención de lograr una posición sostenible del servicio de la deuda acorde con la capacidad económica del país, en agosto de 1999 se suspendió el pago de los Bonos Brady en forma temporal; en octubre del mismo año, el gobierno de ese entonces decidió reestructurar US\$ 500 millones de bonos públicos internos de corto plazo con altos intereses a plazos de vencimientos más largos y tasas de interés menores.

1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL:

El Ecuador se ha caracterizado por afrontar problemas sociales considerables que han afectado al desarrollo del mismo. Entre dichos factores cabe destacar como considerable la pobreza, que se la puede definir como una situación que ha privado a hogares ecuatorianos de la satisfacción de necesidades básicas como son educación, salud, alimentación y vivienda, necesidades que son indispensables para la realización del ser humano y para su integración en la sociedad; a su vez el subempleo y desempleo y una débil formación de capital humano en el país han evidenciado el limitado desarrollo social que se ha alcanzado.

Para el año de 1994, el nivel de pobreza llegó al 35% de la población, o sea, aproximadamente 3.8 millones de habitantes, en tanto que la pobreza extrema afectó al 15% de la población, es decir, 1.7 millones de habitantes.

Hacia el año de 1995, ésta afectaba al 56 % de la población nacional, y la incidencia que tenía en la población de áreas rurales alcanzó al 76 %, mientras que en el área urbana el porcentaje alcanzó un 42 %¹. El consumo por habitante que se estimó es inferior al costo de una canasta básica de alimentos necesaria para satisfacer los requisitos nutricionales mínimos, y un 44 % de la población del país se encontraba en una situación de pobreza “crónica”, esto por situaciones de infraconsumo, como por carencias en la satisfacción de las necesidades básicas.

Estudios realizados encontraron niveles de pobreza urbana entre del 48 y 61% de la población, así mismo, el nivel de pobreza en el área rural había sido estimada entre el 65 y

¹ Cifras estimadas por el PNUD, tomando una línea de pobreza para el consumo por habitante, equivalente al doble del costo de una canasta básica de alimentos que cubre los requerimientos medios

92%. En el sector rural, los principales determinantes del nivel de pobreza son el bajo nivel educativo, el escaso acceso a la tierra, el bajo nivel de integración al mercado, la falta de oportunidades de empleo y la etnicidad.

Se presenta un deterioro en los ingresos de las clases media y baja que padecen alzas fuertes en la canasta de alimentos y combustibles; una fuerte alza de las tasas de interés y de la inflación y de las deudas por compra de viviendas y bienes de consumo; y una subida de los presupuestos de costo de vida. Con esto se puede estimar una pérdida real de los salarios en los últimos 12 meses con respecto al ingreso medio de 1997, situación que es prolongada sin ajustes reales para una gran parte de la población.

A partir de 1998, la sociedad ecuatoriana ha sido golpeada por factores adversos, como el fenómeno de El Niño, que provocó inundaciones y destrucción de ciudades y pueblos de la costa; la caída de los precios del petróleo y la crisis financiera internacional.

La existencia de la pobreza en el país está determinada por el limitado carácter redistributivo de estrategias de desarrollo, por lo que la reducción de la pobreza no se la puede alcanzar sin un cambio en las políticas distributivas y sociales.

Otro problema que está atravesando el país, es la inseguridad latente en lo referente a la delincuencia, que ha afectado tanto internamente como exteriormente, lo que hace que nuestro país aparezca con una imagen de país de peligro en el resto del mundo.

En los últimos años se ha visto un considerable crecimiento de este factor negativo, por la falta de control y sanción de los gobiernos a los grupos que ocasionan el desorden dentro del país.

Otro factor es la imagen de país inseguro que se vive en la actualidad por la inestabilidad de la economía. Ahora el resto de países e inversionistas del mundo consideran que nuestro país es muy riesgoso para invertir. Los bancos presentan una seria crisis que hace que muchos de ellos quiebren por el mal manejo administrativo. Otro problema es la corrupción, nombre que ha caracterizado y diferenciado a nuestro país en los últimos años ante el resto del mundo.

Se puede añadir que el sector privado ecuatoriano se ha acostumbrado al proteccionismo que se lo ha venido manteniendo por años. Ante una coyuntura de crisis fiscal como la presente, la mayor parte de los empresarios se niegan a nuevas tasas y gravámenes, manteniendo una actitud declamatoria contra la ineficiencia del Estado. En este aspecto se puede notar a simple vista que no quieren aceptar el reto de afrontar la posibilidad de competencia interna e internacional como función propia. La mayoría de empresas no se percata que la competitividad de ellas es muy importante y determinante para la supervivencia.

En nuestro país existe una elevada concentración social de los recursos productivos, especialmente la tierra en el campo; la propiedad del capital y el acceso al crédito en el sector urbano. El desarrollo del sector moderno de la economía en el país ha mostrado una limitada capacidad de generación de empleo productivo, lo que ha llevado a la presencia del subempleo que impide la superación de la pobreza.

Los efectos redistributivos de la inversión en la educación han sido modestos por la falta de continuidad de los esfuerzos, como por problemas de adecuación y calidad en la enseñanza e infraestructura educativa.

El gasto social medio en porcentajes del gasto público no reflejan los requerimientos del desarrollo humano, ya que es necesario tener en cuenta el grado de insatisfacción de las necesidades básicas de supervivencia.

1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO:

En este aspecto se puede denotar la imagen internacional que el país ha perdido. Esto ha ocasionado que se de la falta de credibilidad, en la gestión y proyección del gobierno nacional. La credibilidad del gobierno y su imagen ha alcanzado niveles muy bajos y se ubica en el 16 %.

La gestión hasta aquí realizada denota una falta de unidad dentro del poder ejecutivo, lo que trajo consigo las crisis de marzo pasado. El gobierno no da muestras claras de cual es su lineamiento ni de qué cambio tomará a futuro para mejorar el país, solamente se puede presenciar las pugnas constantes entre los distintos partidos políticos y no proceden a la aprobación de leyes que permitan la modernización del estado.

Por otro lado, existe un gran asentamiento de la bipolaridad entre la costa y la sierra ecuatoriana. El antagonismo regional se concreta en una rivalidad entre Guayaquil y Quito,

no siempre basada en una emulación por el aprovechamiento diferenciado de las respectivas potencialidades, sino por el predominio de los vectores de influencia y en la pretensión de replicar proyectos de inversión pública que entorpecen la racionalización de los recursos e impiden tratar con mayor equidad a terceras regiones.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR TURISTICO:

2.1. CARACTERIZACION DEL SECTOR:

El sector turístico, denominado turismo, constituye una parte fundamental de la economía del país, y a su vez, puede considerársele como un fenómeno socioeconómico.

El turismo constituye una actividad que realizan las personas por una satisfacción propia, buscando un descanso o reposo, por un período mayor a 24 horas, y menor a 180 días, sin participar en los mercados y capital de trabajo de los lugares que están siendo visitados. Este

es a su vez el resultado y una demostración externa de la estructura social y distributiva de la economía.²

Desde el punto de vista empresarial, a este sector se lo ha catalogado como de consumo improductivo para los propietarios, cuando este es enfocado hacia los trabajadores, sin tomar en cuenta que este complementa al desarrollo económico tanto de la empresa como del país.

Cuando un individuo consume bienes o servicios turísticos, como alojamiento, transporte, alimentación en una economía, dicho individuo pasa a ser parte integrante de la demanda de esta rama, independientemente de las razones que lo hayan motivado a hacerlo.

El turismo produce efectos directos e indirectos, lo que requiere distintos análisis, niveles, productos, destinos de planificación y ámbitos, que deben unirse en un proceso coherente para la conducción propia de esta actividad.

El sector turístico dentro de la planificación económica, describe un desarrollo histórico, un modelo integral de comportamiento mediante la fijación de metas y objetivos que serán adoptadas y modificadas de acuerdo a los requerimientos. La planificación turística tiene un enfoque principalmente económico, lo que lo hace adquirir formas sectoriales, ya sean a nivel nacional o internacional. Esto es definido no solamente por el espacio físico, sino a través de una integración económica, política, demográfica y social.

El turismo se divide en 3 tipos fundamentales, de acuerdo a las condiciones que este presente y ofrezca, así tenemos:

² Véase: Edgar Alfonso Hernández D, Planificación turística: un enfoque metodológico, 1992, pp 17-20

- **turismo nacional:** constan el turismo interior y emisor
- **turismo interior:** constan el turismo interior y receptor
- **turismo internacional:** constan el turismo emisor y receptor

La visión estratégica de este sector permite apoyar la visión a futuro. Para esta identificación, es preciso evaluar los factores críticos del entorno competitivo del sector, estableciendo un compromiso entre las partes, lo que permitirá un cambio cualitativo, fortaleciendo de esta manera la cadena de valor del turismo ecuatoriano.

El objetivo de una competitividad, es lograr que el producto turístico cuente con la mayor calidad, con los mejores precios, con una diferenciación que lo haga consistente respecto a la competencia.

En lo que se refiere a nuestro país, éste se caracteriza por ocupar una posición relativamente mediana en el turismo receptivo si lo comparamos con el resto de países de Sudamérica, ya que la región crece a una tasa más dinámica que la tasa media y el Ecuador también lo hace de la misma manera.

Nuestro país no tiene una imagen turística definida, sin embargo, este tiende a caracterizarse dentro de una oferta de turismo de naturaleza o ecoturismo por la presencia de volcanes, selvas, playas y las islas Galápagos; y turismo cultural, por la presencia de arte, arquitectura, artesanías y arqueología. El turismo de negocios está limitado por la actividad económica y por el proceso de internacionalización o globalización.

En un comienzo, cuando hubo un desarrollo, se creó una planta turística de calidad, mayor que su propia demanda, pero ahora, por la crisis económica, sufre una contracción en volumen y en precio.

En lo que se refiere al turismo receptivo, podemos ver en el siguiente cuadro como ha ido evolucionando en nuestro país desde 1995 hasta 1999, de acuerdo a los mercados de turismo principales

2.1.1. TURISMO EXTRANJERO POR ZONA Y PAIS (en miles de pasajeros y Turistas)

PROCEDENCIA	1995	1996	1997	1998	1999	%
AMERICA	312	337	364	393	390	77%
Estados Unidos	89	96	104	112	112	22%
Colombia	129	139	150	163	160	31%
Otros	94	102	110	118	118	23%
EUROPA	81	87	94	102	104	20%
Alemania	16	17	19	20	21	4%
Francia	12	13	14	15	15	3%
Otros	53	57	62	67	68	13%
ASIA / AFRICA / OCEANIA	12	13	14	15	15	3%
TOTAL	405	437	472	510	509	100%

FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIÓN, MINISTERIO DE TURISMO - 1999

En este cuadro se puede ver que la cantidad de extranjeros que han visitado nuestro país (expresado en miles), ha ido creciendo de año a año en aproximadamente un 8 %, esto en lo

que se refiere a entrada al país vía aérea. A su vez, se puede apreciar que los turistas que más visitan nuestro país son de procedencia colombiana, estando en segundo lugar, los turistas de procedencia estado unidense y en un tercero los de procedencia europea.

En el siguiente cuadro a su vez podemos apreciar la llegada de extranjeros al país en comparación con la salida de ecuatorianos al extranjero.

2.1.2. CUADRO DE LLEGADA DE EXTRANJEROS Y SALIDA DE ECUATORIANOS EN EL PERÍODO 1995 A 1999 (en miles):

	1995	1996	1997	1998	1999
Llegadas	405	437	472	510	509
Salidas	271	275	321	330	386
SALDO	135	163	151	180	122

FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIÓN, MINISTERIO DE TURISMO - 1999

En este cuadro se puede apreciar que en 1999 la llegada de turistas al país fue de 508.700, cifra que es inferior a la registrada en 1998, que fue de 510.000. La salida de ecuatorianos al extranjero también ha sido elevada en 1999 en comparación con el año anterior. Esta emigración se dio por los problemas internos que ha ido atravesando el país.

Cabe destacar en este aspecto, que el acceso por vía aérea está limitado a los aeropuertos internacionales de las ciudades de Quito y Guayaquil en un 70.5 % y 27.7% respectivamente; y vuelos fronterizos desde Colombia a Tulcán y Esmeraldas con un 0.7 % y 1.1 % respectivamente.

El costo por el precio de combustible para las líneas aéreas, en lo que se refiere a operación, ha representado un valor muy elevado, ya que el precio de éste en el país es de US\$ 1.04 por galón, valor que es muy alto comparado con el resto de países de la región, que fluctúan entre los US\$ 0.40 y 0.70 por galón

En el acceso al país vía terrestre, desde Colombia por Tulcán, se tiene un porcentaje del 77.7 % del total del tráfico de acceso terrestre, y desde Perú por Macará, el 1.1 % y por Huaquillas el 21.1 %

Estos porcentajes se ven marcados por la época del año en que más asisten a nuestro país, y podemos determinar que la mayor afluencia de turistas es en los meses de enero, julio, agosto y diciembre, cifras que se han mantenido constantes en los últimos años.

En forma más detallada se puede apreciar esta variación anual en el siguiente cuadro

2.1.3. ARRIBO DE TURISTAS EN UN AÑO TÍPICO VIA AEREA:

MES	LLEGADAS	%
Enero	54,046	10.6%
Febrero	35,690	7.0%
Marzo	35,091	6.9%
Abril	37,506	7.3%
Mayo	34,248	6.7%
Junio	40,376	7.9%
Julio	55,978	11.0%
Agosto	49,321	9.7%
Septiembre	36,632	7.2%
Octubre	39,138	7.7%
Noviembre	40,364	7.9%
Diciembre	52,171	10.2%
TOTAL EN EL AÑO	510,561	100%

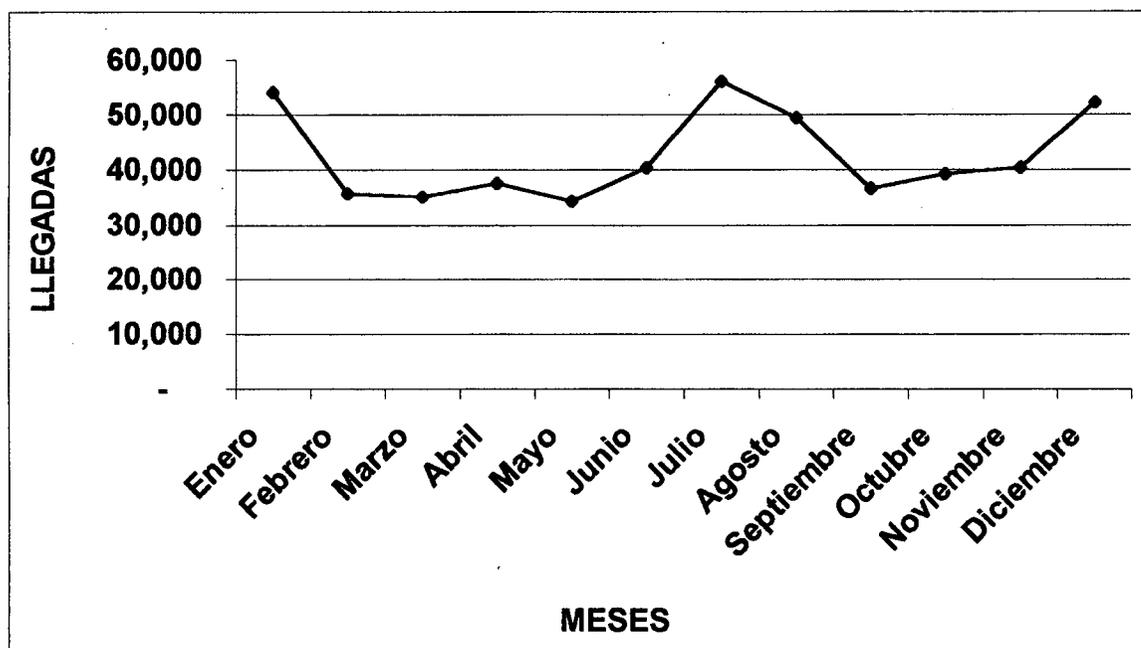
FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIÓN, MINISTERIO DE TURISMO

En este cuadro se puede apreciar que el mes de julio se caracteriza por ser el más asistido, ya que este es el mes de vacaciones o de verano en casi todos los países, ocupando un 11 % del total; luego tenemos el mes de enero con un 10.6 %, luego el mes de diciembre con un 10.2 % y por último el mes de agosto con un 9.7 %. A su vez, se puede ver que los meses de menor concurrencia son marzo y mayo, considerados como de temporada baja.

En el siguiente gráfico, podemos apreciar el comportamiento de una mejor manera en el año típico

2.1.4. GRAFICO DE LLEGADAS DE TURISTAS AL ECUADOR EN UN AÑO

TÍPICO:



Según encuestas realizadas, se ha podido determinar que la permanencia de los turistas en el país es variable, y esto depende de los motivos para los que han visitado el país. Se ha determinado que el 69.10 % de los turistas que visitan el país permanece en el mismo de 1 a 21 días, lo que da como promedio 14 días de estadía.

De esto se ha podido desglosar por país de procedencia, y tenemos que turistas de Estados Unidos, permanecen un promedio de 21.60 días; de Colombia, 9.2 días, de Alemania 17 días, entre otros. La permanencia promedio que se estima al ingreso en el país varía con la declarada en la salida del mismo, y esta variación es del 1.5 %

En lo que se refiere a la balanza turística, en el siguiente cuadro podemos ver el comportamiento de la misma, comparando los ingresos con los egresos por turismo desde el año de 1995 a 1999

2.1.5. BALANZA TURÍSTICA: PERIODO 1995 – 1999:

VARIABLES en millones US\$	1995	1996	1997	1998	1999
Ingresos	255	281	290	289	343
Egresos	235	219	227	241	271
SALDO	20	62	63	48	72

FUENTE: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, MINISTERIO DE TURISMO – 1999

Se puede ver claramente que los saldos de los ingresos y egresos por concepto de turismo son positivos. Únicamente en el año de 1995 se ve un resultado muy bajo, lo cual se dio por el conflicto bélico con el Perú.

La tasa de crecimiento en ingresos es aproximadamente de un 8.5 % anual, y en lo que se refiere al promedio del período, esta es del 51 %. En lo que se refiere a egresos, la tasa de crecimiento promedio anual es del 5% aproximadamente, y la tasa de crecimiento del período es del 27.5 %, lo que nos da un saldo positivo de la diferencia de ingresos y egresos.

2.2. UBICACIÓN DEL TURISMO EN LA ECONOMÍA:

En el Ecuador, el sector turístico se encuentra ubicado en el cuarto lugar dentro de la economía del país, comparado con las exportaciones de banano, camarón, petróleo, cacao, café, flores, entre otros.

Con esto se puede inducir que el monto de aporte del turismo a la balanza de servicios está aproximadamente en los US\$ 281 millones promedio al año, o sea, el equivalente al 5.5% del total de las exportaciones. Este porcentaje está generado por aproximadamente 500.000 turistas que visitan el país al año.

El volumen de turistas que vienen al país, tiene un crecimiento anual promedio del 3 %. Si comparamos a este sector con el Producto Interno Bruto, se puede observar que ha perdido peso y valor en la última década.

La participación del sector turístico en el PIB está entre el 1.8 a 2 % anual. En el año de 1990, la participación fue del 1.8 %, decayendo rotundamente en 1997 hasta llegar a un nivel del 1.6 %. En valores absolutos, la participación en el PIB fue positivo, al aumentar de 3.237 millones de sucres en 1990, a 3.627 en 1997.

A continuación podemos ver en el siguiente cuadro como se ha ido posicionando el turismo en la economía nacional en los años de 1995 a 1999.

2.2.1. INGRESOS POR TURISMO COMPARADO CON LOS INGRESOS DE LAS EXPORTACIONES POR PRODUCTO PRINCIPAL (en miles de dólares FOB):

AÑOS	BANANO / PLATANO	CAMARON	PETROLEO CRUDO	TURISMO	DERIVADOS PETROLEO	CAFÉ
1995	856.63	673.49	1,395.48	255.00	164.98	185.32
Ubicación	2	3	1	4	6	5
1996	973.04	631.47	1,520.82	281.00	255.27	129.47
Ubicación	2	3	1	4	5	6
1997	1,327.18	885.98	1,411.58	290.00	145.69	91.74
Ubicación	2	3	1	4	5	6
1998	1,070.13	872.28	788.97	289.00	133.97	71.66
Ubicación	1	2	3	4	5	6
1999	952.51	576.19	1,194.22	343.00	167.32	51.17
Ubicación	2	3	1	4	5	6

FUENTE: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR FEB 2000

MINISTERIO DE TURISMO - 1999

Este cuadro nos demuestra la importancia que tiene el turismo en la economía del país, el cual ha ocupado el cuarto lugar en los últimos 5 años. Se puede ver el crecimiento que este a tenido de un año a otro, y de 1998 a 1999, éste ha sido significativo, tomando en cuenta los problemas que el país atravesó.

2.3. DIVISIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO:

El sector turístico en el país, abarca áreas específicas, como son:

- alojamiento

- líneas aéreas
- transporte terrestre, fluvial
- agencias de viajes
- recreación
- alimentos y bebidas

2.4. EL SUB SECTOR DE ALOJAMIENTO:

Cuando nos referimos a la industria de alojamiento, estamos hablando de varios tipos, y cada uno se diferencia del otro por la calidad, precio, tipo de servicio y comodidad.

En la actualidad en nuestro país, el turista tiene a su disposición una gran variedad de tipos de alojamiento, como son hoteles, hosterías, hostales, casas habitacionales, etc.

Un hotel tiene distintos tipos de categoría, y para determinarla hay que tomar en cuenta ciertos aspectos y estos son:³

- **Tamaño o dimensión:** tenemos grandes, medianos y pequeños
- **Tipo de cliente:** tenemos comerciales o de negocios, vacacionales, para convenciones, residentes

³ Véase: Francisco de la Torre, Administración Hotelera, 1994, pp. 28-33

- **Calidad o servicio:** tenemos hoteles de lujo, primera, segunda, tercera categoría, o por denominación de 5, 4, 3, 2, 1 estrella
- **Ubicación:** tenemos hoteles metropolitanos (dentro de la ciudad), hotel casino, hotel de centros vacacionales
- **Operación:** tenemos permanentes (todo el año), de estación
- **Organización:** tenemos independientes, de cadenas internacionales

Para el efecto del estudio, análisis e investigación, nosotros nos centraremos y enfocaremos en el sector de alojamiento, en lo que se refiere a Hoteles de lujo o de 5 estrellas

2.5. SUBSECTOR HOTELERO DE LUJO:

Un hotel se caracteriza por ser una institución de carácter público, que ofrece servicios de alojamiento o estadía, y a su vez servicio de alimentos y bebidas y entretenimiento para el huésped. En un hotel, el alojamiento constituye la principal fuente de ingreso para obtener utilidades, y de ahí que los alimentos y bebidas complementan a este.

El funcionamiento de un hotel de lujo dependerá mucho de su departamento de ventas, el cual tendrá que planificar adecuadamente para la venta del servicio al turista. En la actualidad se

puede apreciar una competencia entre los hoteles, no solo en el servicio que prestan, sino en la venta de espacios.

Otro aspecto básico que representa un gran negocio para un hotel, son las convenciones, paquetes y fiestas en los salones del mismo.

En nuestro país, entre los años de 1990 a 1994, se pudo observar una situación de solvencia en el sector hotelero, y esto es porque el capital de trabajo fue positivo y los índices de liquidez se encontraban en niveles razonables.

En ese entonces, el nivel de endeudamiento disminuyó a favor de una mayor participación patrimonial, y se puede decir que el sector ofrecía un margen de garantía y seguridad a los acreedores potenciales, en especial a los extranjeros.

En el siguiente cuadro podemos apreciar en forma detallada la inversión extranjera directa que se realizó en el sector hotelero de lujo, conjuntamente con el sector comercio y restaurantes desde el año de 1990 a 1998.

2.5.1. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL SECTOR HOTELERO, DE COMERCIO Y RESTAURANTES EN US\$, AÑOS 1990 – 1998:

AÑOS	SECTOR HOTELERO, DE COMERCIO Y RESTAURANTES
1990	3,164,840
1991	6,220,432
1992	4,983,758
1993	7,339,758
1994	3,739,773
1995	8,483,442
1996	6,006,770
1997	5,986,053
1998	20,071,496
TOTAL	65,996,029

FUENTE: CORPEI

En este cuadro se puede ver el desenvolvimiento de cada año y como ha sido la inversión en el sector. Se puede notar que en 1998 la inversión extranjera fue muy alta, con lo que se puede concluir que en dicho año hubo una solvencia y perspectivas buenas de desarrollo, por lo que se decidió introducir nuevos hoteles que compitan en el mercado.

En lo que se refiere al volumen de crédito para el sector en el sistema financiero nacional, podemos ver en el siguiente cuadro como ha sido el desenvolvimiento desde 1990 a 1998.

**2.5.2. OPERACIONES DE CRÉDITO EN EL SECTOR HOTELERO, DE
COMERCIO Y RESTAURANTES EN MILLONES DE SUCRES,
AÑOS 1990 – 1998:**

AÑOS	SECTOR HOTELERO, DE COMERCIO Y RESTAURANTES
1990	1,009,191
1991	1,876,395
1992	2,548,916
1993	3,880,381
1994	4,402,133
1995	9,590,235
1996	8,602,486
1997	15,516,310
1998	18,432,158
TOTAL	65,858,206

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, BOLETÍN ESTADÍSTICO, VOLUMEN DE CREDITO 1989 - 1997

Como podemos apreciar en este cuadro, el volumen de crédito otorgado al sector desde 1990 a 1994 no es muy elevado ya que no había necesidades ni demanda que satisfacer, pero con los estudios que se realizaron a partir de 1995, se puede apreciar que desde este año en adelante el volumen de crédito cada vez fue más elevado y esto se da por la introducción de cadenas hoteleras en el mercado.

Hasta el año de 1999, el país disponía de 2.227 establecimientos con una capacidad instalada de 45.786 habitaciones y 95.896 plazas. Su crecimiento fue de alrededor del 7 al 8% anual.

En la actualidad, el mercado nacional representa un 28% de la ocupación de hoteles de lujo en Quito, con la afluencia de pasajeros de las principales ciudades del país.

La oferta de hoteles de lujo y de primera categoría ha presentado un incremento del 10% anual aproximadamente entre los años de 1995 a 1999. A este valor se lo puede comparar con el crecimiento de la demanda del mercado global.

A continuación se puede ver más detalladamente en los siguientes cuadros el crecimiento tanto de oferta como de demanda en los últimos 5 años de los hoteles de lujo en la ciudad de Quito.

2.6. OFERTA DE HOTELES DE LUJO EN LA CIUDAD DE QUITO:

2.6.1. CUADRO DE OFERTA DE HOTELES DE LUJO EN QUITO: (en habitaciones por día)

HOTEL	1995	1996	1997	1998	1999
Hilton Colon	399	399	399	399	395
Marriott *					261
Sheraton **				140	140
Swissotel	241	241	241	241	241
Radisson ***			112	112	112
Dann Carlton ****				130	130
Howard Johnson *****				94	94
Akros	170	170	170	170	170
Alameda	146	146	146	146	146
TOTAL OFERTA	956	956	1,068	1,432	1,689

NOTAS: * Inició operaciones en 1999

** Inició operaciones en 1998

*** Inició operaciones en 1997

**** Inició operaciones en 1998

***** Inició operaciones en 1998

Para determinar la cantidad de oferta existente, se ha tomado en cuenta como mercado potencial a la ciudad de Quito.

Se puede ver que en los años de 1995 y 1996, la oferta de habitaciones de hoteles de lujo se mantuvo constante y solamente habían cinco. A partir de 1997, esta oferta se ha ido incrementando por la aparición de nuevos hoteles en el mercado, lo que nos da un total de 5 en ese año, 8 en 1998 y 9 en 1999.

Estos hoteles, en su mayor parte compiten con la prestación de los mismos servicios, como son:

- habitaciones
- restaurante y bar
- piscina
- gimnasio
- tintorería
- peluquería
- lavandería
- centro de negocios
- parqueo

- teléfono y cable
- casino
- otros

A su vez, se ha identificado las áreas de negocio hotelero, para así ver cuales son competitivos directa e indirectamente, tomando en cuenta el número de hoteles existentes en el área de mercado a ser estudiado e investigado.

De igual manera, se ha analizado el nivel de estructura, su ocupación, hacia qué mercado está orientado, las facilidades que presta y servicios complementarios que los diferencian a unos de otros.

Este estudio busca determinar cual hotel es el que se encuentra mejor posicionado en el mercado y cual ha sido su nivel de incidencia para el logro del mismo.

2.7. DEMANDA DE HOTELES DE LUJO EN LA CIUDAD DE QUITO:

2.7.1. HABITACIONES EXISTENTES Y TOTAL DE OFERTA DE HABITACIONES

ANUALES: PERIODO 1995 – 1999:

HOTEL	# HAB.	1995	1996	1997	1998	1999
Hilton Colon	399	145,635	145,635	145,635	145,635	144,175
Marriott	261					95,265
Sheraton	140				51,100	51,100
Swissotel	241	87,965	87,965	87,965	87,965	87,965
Radisson	112			40,880	40,880	40,880
Dann Carlton	130				47,450	47,450
Howard Johnson	94					34,310
Akros	170	62,050	62,050	62,050	62,050	62,050
Alameda	146	53,290	53,290	53,290	53,290	53,290
TOTAL DEMANDA	1693	348,940	348,940	389,820	488,370	616,485

En este cuadro se puede ver la cantidad de oferta que existe en el mercado. Se toma un año de 365 días y se lo multiplica por el número de habitaciones de cada hotel, obteniendo así el total de habitaciones disponibles en un año.

En los años de 1995 y 1996, la oferta en el mercado ha sido de 348.940 habitaciones al año.

Del año 1997 a 1998, se puede ver que ha habido un crecimiento del 8%, y esto se da por la introducción de 2 hoteles en el mercado, como son Sheraton y Dann Carlton.

De 1998 a 1999, el crecimiento que se da en el mercado es del 35%, un porcentaje muy elevado en comparación con el año anterior. En este año se da la introducción de los hoteles Marriott y Howard Jhonson.

Se espera que para el nuevo milenio (año 2000), la demanda en el mercado crezca en un 9%, esto en lo que se refiere a la ciudad de Quito, tomando en cuenta que el nivel de ocupación de cada hotel se ha reducido.

Para determinar el nivel de demanda que existe, se ha hecho un estudio de que tipo de mercado determina dicha demanda y se lo puede clasificar como:

- comercial, que ocupa aproximadamente el 65%;
- grupos y reuniones que ocupan alrededor del 19%;
- desocupación con un 15%;
- aerolíneas (tripulantes) que ocupa un 1%.

En este caso se puede ver que el mercado comercial (hombres de negocios o ejecutivos) es el que mayor porcentaje ocupa y en un segundo lugar tenemos al mercado de grupos y reuniones (turistas). Aproximadamente un 62 % de los huéspedes son extranjeros y un 38% son huéspedes nacionales

Para determinar la ocupación en niveles porcentuales, se ha constatado que el 45% de los turistas nacionales y extranjeros que llegan a Quito, demandan alojamiento en establecimientos de lujo.

Anteriormente se consideraba un nivel de ocupación del 70%, ya que para el año de 1998 se suponía la existencia de un déficit de 445 habitaciones, y es por esto que se hizo un estudio, determinando la necesidad de introducción de nuevos hoteles. En la actualidad este porcentaje se ha reducido a un 40% anual, lo que ha perjudicado enormemente a estas entidades.

La introducción de nuevas cadenas de hoteles de lujo en la ciudad de Quito, ha traído consigo varias ventajas como son:

- Se tiene una herramienta muy poderosa de mercadeo, considerada como un sistema de reservaciones en forma global.
- Se tienen mayores recursos para hacer publicidad del hotel a nivel local como internacional
- Se da la presencia de una estandarización
- Se dan óptimas condiciones para reducir los costos de alojamiento masivo
- Hay un permanente control en las reservaciones
- El personal que trabaja en el hotel es calificado y muy bien entrenado

Estos factores han permitido y favorecido para realizar contactos con hombres de negocios, empresas, constituyendo escuelas de formación hotelera.

A su vez y a pesar de la crisis que se ha ido dando en el país, se tiene que aprovechar al sector en lo más que se pueda, tomando en cuenta las ventajas que ya se mencionaron anteriormente.

En el siguiente cuadro se puede ver en forma detallada la capacidad de habitaciones de los establecimientos de la ciudad, comparándola con Guayaquil y Cuenca al año de 1999. Estos datos incluyen la incorporación de los nuevos hoteles.

2.7.2. CAPACIDAD HOTELERA EN HABITACIONES EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL ECUADOR:

CIUDAD	HOTEL LUJO			HOTEL PRIMERA			HOTEL SEGUNDA			HOTEL TERCERA		
	No.	HAB.	PLAZA	No.	HAB.	PLAZA	No.	HAB.	PLAZA	No.	HAB.	PLAZA
Quito	7	1338	2555	97	2642	5562	93	1828	3678	139	2625	5100
Guayaquil	7	1108	1846	34	1227	2401	44	1643	3169	136	2810	4470
Cuenca	2	170	346	25	677	1572	17	451	930	25	569	1134

FUENTE: CATASTROS DE CONTROL DE CALIDAD - 1999, MINISTERIO DE TURISMO

En lo que se refiere a los hoteles de Quito en general, en el siguiente cuadro podemos ver las estadísticas de ocupación hotelera por índice de promedio de ocupación de los años 1998 y 1999.

**2.7.3. INDICE PROMEDIO DE OCUPACIÓN DE LOS AÑOS 1998 Y 1999 DE LOS
HOTELEROS DE LUJO EN LA CIUDAD DE QUITO:**

MESES	1998	1999	VARIACION
Enero	59.54%	38.45%	-35.01%
Febrero	65.78%	47.49%	-26.79%
Marzo	70.15%	42.91%	-38.71%
Abril	60.89%	39.30%	-34.57%
Mayo	60.00%	39.50%	-34.00%
Junio	63.50%	39.53%	-38.18%
Julio	73.67%	48.33%	-37.09%
Agosto	63.32%	37.07%	-36.17%
Septiembre	53.40%	39.02%	-20.33%
Octubre	48.72%	33.57%	-18.12%
PROM. DEL PERIODO	55.94%	36.67%	-31.90%

FUENTE: AHOTEC - 1999

Como se puede observar en este cuadro, en el período enero – octubre de 1999, el índice promedio de ocupación de los establecimientos hoteleros en las categorías de lujo y primera, han sufrido un sensible decrecimiento respecto al año de 1998. De aquí se puede concluir que factores adversos han afectado al mismo como son la inestabilidad económica del país, que ha provocado huelgas, paros violentos y cierre de carreteras; la erupción del volcán “Guagua Pichincha”, que disminuyó el turismo a casi la mitad de lo que se iba manteniendo en años anteriores, y factores climáticos. Estos factores arrojan una disminución promedio del 32% en la ocupación hotelera en el período mencionado.

2.8. VALORACIÓN ESTRATEGICA DEL SECTOR HOTELERO DE LUJO:

El sector hotelero se ha caracterizado por tener un crecimiento considerable que se ha visto reflejado en los últimos 4 años con el surgimiento de nuevas cadenas hoteleras internacionales como Marriott, Sheraton, Dann Carlton, Hilton, Radisson, Howard Jhonson, etc... esto en lo que se refiere a áreas de gestión directa.

La entrada al mercado hotelero de Quito de cadenas internacionales está generando una nueva categorización de las alternativas hoteleras, mediante una competitividad entre cada uno de ellos y con los hoteles locales no afiliados a cadenas internacionales. Esta categorización permitiría a los hoteles de cadenas internacionales captar en forma parcial el mercado que actualmente es atendido por los hoteles.

Este efecto se dio por las perspectivas positivas y favorables que el sector hotelero presentaba a largo plazo hasta el año 1995, en el que se veía la posibilidad de inversión con un efecto óptimo para la economía del país y para los ingresos del mismo.

En los análisis de los estados financieros de los hoteles, se puede observar que se ha concretado una elevada inversión para su desarrollo, y esto se debe a que en ese entonces se facilitó el financiamiento de los proyectos ejecutados.

Además se creía que había una economía estabilizada si se la podría llamar así, pero en la actualidad se puede ver que esas perspectivas reflejan todo lo contrario.

Esto se debe a la crisis económica que se vivió en el año de 1999 con el congelamiento de los fondos de los ecuatorianos en el primer trimestre del mismo, y que ha seguido repercutiendo hasta la fecha con la implantación de un nuevo modelo económico como es la dolarización.

Con la crisis económica interna, allende las fronteras se dan crisis paralelas en países vecinos como Colombia, Perú y Venezuela, los cuales también tienen deprimido su turismo transfronterizo que tradicionalmente aportaba con el 50% del conjunto de la demanda internacional por productos turísticos ecuatorianos.

En la actualidad existe una gran preocupación del sector por la imagen exterior del país, en especial por la imagen turística. En este caso, a la imagen nacional hay que examinarla desde 3 puntos de vista que pueden ser detalladas de la siguiente manera:

- Imagen geográfica, de riqueza y caracterización cultural más extendida que se forma a lo largo de un proceso geopolítico, afinidades de orden étnico, la influencia moral o intelectual que el país ejerce sobre el resto.

Todo esto es relativamente ajeno a consideraciones comerciales y a problemas de coyuntura.

- Imagen ligada a intercambios humanos, comercio, turismo, campos de poca asociación de ideas a los consumidores externos.

- Imagen de coyuntura desfavorable por la violencia, malas noticias de orden político, social y económico, imagen de **corrupción**, que afecta al comportamiento de los funcionarios gubernamentales y de justicia

A estos puntos básicos se les puede añadir el inminente deterioro de la competitividad ecuatoriana para atraer turismo extranjero, por el aumento de la delincuencia, lo que hace que nuestro país aparezca con una imagen de país de peligro en el resto del mundo.

Otro punto muy básico que ha influenciado para que el sector no se desarrolle y se estanque por completo es la imagen de país inseguro, por la inestabilidad de la economía. Ahora el resto de países e inversionistas del mundo consideran que nuestro país es muy riesgoso para invertir. Los bancos presentan una seria crisis que hace que muchos de ellos quiebren por el mal manejo administrativo.

En el año de 1999, 8 bancos del país se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas al público por la insolvencia que tenían.

Paralelo a lo anterior, hay un elemento que introduce campos de maniobra favorables, que es la ventaja competitiva que se derivaría de los bajos precios y una relación en el tipo de cambio muy beneficioso para los turistas extranjeros.

Con todo esto, el aspecto positivo de la crisis no comienza a mostrar beneficios, tras la cortina de malas noticias de orden público y un forzado silencio promocional que es producto de la escasez del presupuesto nacional.

Aparentemente, el gobierno no hace conciencia o no tiene en claro que este sector es el de mayor efecto estratégico, por la capacidad que tiene de proporcionar empleo e ingresos que otros sectores no están en capacidad de ofrecer. En hotelería de categoría mediana, el país muestra una planta propia de mediano a bajo perfil con poca presencia de marcas extranjeras.

Es indispensable el promocionar al país coordinando de una mejor manera los esfuerzos entre el sector público y privado mediante la participación en ferias internacionales de hotelería y turismo, buscando nuevos mercados con ideas innovativas, planes que sean bien estudiados y planteados que permitan al país alcanzar en mediano y largo plazo un mejor posicionamiento dentro del mercado turístico regional y a nivel mundial.

Cada actividad o proyecto turístico debe ser implementado tomando en cuenta consideraciones ambientales que permitan el desarrollo favorable del sector, ya que en este caso, el impacto ambiental de un proyecto hotelero en la ciudad de Quito tiene que ver con la emisión de gases de los calderos y equipos, así como olores provenientes de la cocina y baños.

El tamaño está de acuerdo a la oferta que el país presenta en el mercado y esto se ve reflejado de manera directa en la calidad.

Con la crisis económica que el país ha venido sufriendo, la capacidad utilizada de los hoteles de lujo (5 estrellas) se ha reducido de un 60 – 80% respecto de la que se mantenía hasta el año de 1996 y hasta un 40 % de la totalidad de su capacidad durante el año de 1999.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LUJO:

Una vez realizado el estudio tanto del sector turístico como del sector hotelero de lujo, es necesario y básico el realizar un análisis de competencia del mismo para de esta manera determinar como se está desarrollando dicho sector y a su vez, especificar los factores que han influido de manera directa o indirecta para su desarrollo o estancamiento.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, el turismo es en estos momentos la actividad económica a nivel mundial con más índice de desarrollo. Millones de personas se desplazan diariamente de un punto a otro del planeta en cuestión de horas, movidos por las más diversas razones. Por cada turista hay un motivo de viaje y para cada uno de esos motivos, hay necesidades diferentes. Es por esto que un hotel de lujo se presenta como una empresa especializada. Esta especialización es una de las estrategias de marketing más utilizadas, pues mediante ésta se consigue maximizar la calidad del servicio prestado.

Para conseguir este objetivo primordial, cada hotel de lujo deberá identificar el tipo de viajero al que acoge, que en este caso, con encuestas realizadas y con un estudio de mercado, se ha podido establecer que son los hombres de negocios y turistas en general. También se deberán identificar las necesidades de estos, pudiendo afirmar que este consumidor se convertiría en el máspreciado cliente.

Con el estudio detallado que se ha hecho de los hoteles de lujo de la ciudad de Quito, se puede concluir que estos compiten entre si por el hecho de formar parte de cadenas hoteleras internacionales, que buscan un posicionamiento en el mercado local y a nivel mundial. Estos hoteles van desde 395 habitaciones para el hotel de mayor tamaño como es el Hilton Colón, hasta 95 para el de menor tamaño como es el Howard Jhonson. La estructura de cada uno de ellos es muy diferenciada, se caracterizan por ser muy modernos tanto en su interior como exterior, se puede notar a simple vista su decoración, que varía desde el estilo señorial hasta el moderno, con claras combinaciones que los hacen lucir de gran forma por su distinción y estilo. A su vez, la ubicación de estos hoteles ha sido crucial para su prestigio y posicionamiento en el mercado.

El objetivo de competitividad entre los hoteles de lujo de la ciudad, es lograr que el producto que estos ofrecen, que en este caso es alojamiento como principal servicio, y alimentos y bebidas como secundario, cuente con la mayor calidad en la prestación, con los mejores precios y una diferenciación consistente respecto de los productos de la competencia, dentro de un marco de sostenibilidad.

En la actualidad se puede decir que el turismo de negocios está limitado por la actividad económica y por el proceso de internacionalización que se está viviendo. En sus momentos de

mayor desarrollo, provocó una planta turística urbana de calidad, mayor que la demanda misma, y ahora sufre una doble contracción, primero en volumen por la crisis económica que atraviesa el país y por el congelamiento de proyectos de nuevas inversiones extranjeras, y en segundo lugar, en precio, por la sobre-oferta de servicios de alojamiento de lujo en la ciudad. Esto marca las tendencias del modelo actual, pero constituyen la primera preocupación en la fase diagnóstica de competitividad.

Los esfuerzos deberán encaminarse a contrarrestar estas tendencias y a crear condiciones de diversificación de productos que avancen por una vía complementaria a la que sugieren los pronósticos actuales. Es imperativo el buscar una diversificación de productos y fortalecer los mercados fronterizos mientras surgen nuevas ofertas de verdadero aliento internacional.

Un plan de competitividad sentará las bases para proyectar condiciones de ampliación sustancial de la demanda del sector hotelero de lujo, en un horizonte de planificación que aportará los instrumentos correctivos para revertir la situación actual que dificulta y prácticamente impide su desarrollo.

Para poder llegar a superar esto y desarrollarse en forma rápida, es necesario incrementar las llegadas internacionales, esto es, de la cantidad de turistas que llegaron al país en 1998 que fueron 510.600, a 2'000.000 para el año 2010, lo que tendrá que estar acompañado de una nueva estructura de mercados en la que prevalezcan los segmentos de la Subregión Andina, Norteamérica y Europa. Este incremento de turistas a su vez traerá un incremento en el ingreso de divisas al país. De lo que se obtuvo en 1998, de US\$ 298'000.000, se prevé superar la barrera de los mil millones de dólares para el año 2010.

La configuración del producto hotelero de lujo de la ciudad de Quito ha respondido a los ajustes graduales impulsados por los requerimientos del mercado, circunscribiéndose a las áreas geográficas dotadas de atractivos e infraestructura de apoyo suficiente para estructurar las operaciones. Las iniciativas empresariales basadas en la oferta han terminado modelos vigentes en la región, esto ha generado un desarrollo de la operación receptiva.

Para realizar el análisis de competitividad del sector hotelero de lujo de la ciudad de Quito, se ha tomado como guía un análisis de competitividad del sector florícola hecho por la Corporación Financiera Nacional, en donde se enmarcan los factores principales y fundamentales que permitirán alcanzar una ventaja competitiva dentro del sector, que se sustentan básicamente en el “**Diamante**” de **Michael Porter**.

Porter asevera que existen 4 factores determinantes que constituyen la base para obtener una ventaja competitiva dentro de un sector específico. Estos son:

- las condiciones de los factores de la producción
- las condiciones de la demanda interna
- los sectores conexos y auxiliares
- la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En este caso, se explicará y detallará en forma adecuada cada factor determinante, para de esta manera establecer una relación puntual del sector hotelero de lujo.

3.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN:

Para explicar lo que constituye este factor, es indispensable primero realizar una explicación breve de lo que constituye la producción y los factores que intervienen en ella.

La producción constituye el factor importante para el funcionamiento de una empresa o negocio. Dentro de esta hay 5 factores importantes que son los insumos necesarios para competir con otras empresas pertenecientes a un sector, en este caso, el hotelero de lujo. Estos factores son:

Recursos Humanos:

Los recursos humanos constituyen la preparación, costo de personal, mano de obra, técnicos, y cantidad.

Recursos Físicos:

Los recursos físicos constituyen la disponibilidad, el acceso, la calidad y costo de la tierra, dotación de agua, el clima y la ubicación geográfica.

Recursos de conocimiento:

El conocimiento constituye el nivel científico, técnico y de mercado con que cada país cuenta.

Recursos de capital:

El capital constituye la disponibilidad de recursos que una empresa tiene para financiarse

Infraestructura:

La infraestructura constituye la calidad, el tipo y el costo del sistema de transporte, comunicaciones, y servicios básicos.

3.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA:

La demanda interna constituye el ritmo, innovación y cambio por parte de las empresas.

Dentro de esta hay 3 factores que la cualifican y son:

- **La composición de la demanda interior:** se basa en la combinación y carácter de los competidores.

- **Tamaño y crecimiento de la demanda:** en donde el tamaño del mercado lleva a una ventaja competitiva superior en los sectores donde se produzcan economías de escala, para realizar inversiones y desarrollar una tecnología y mejorar la productividad.
- **Internacionalización de la demanda:** lo cual es fundamental, ya que la participación en el mercado extranjero hace que el sector tenga una menor dependencia del mercado local.

3.3. SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES:

Este factor es muy importante ya que crea ventajas en los sectores que van tras los proveedores en la producción. El beneficio más importante de cada proveedor para cada empresa es la posibilidad de alcanzar una innovación y perfeccionamiento. Los proveedores tienden a ser un canal para la transmisión de información, ya que mediante esto la innovación crece, en especial en el sector local. Es mucho más conveniente para las empresas el tener un proveedor local que uno extranjero, ya que los costos resultan ser más bajos.

3.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS:

Este aspecto trata del ambiente en el que una empresa se crea, se organiza y gestiona, así como la rivalidad que existe entre las demás empresas pertenecientes al mismo sector y

ámbito. Cada empresa tiene su método y manera de organizarse, y de esto depende la ventaja que cada una de ellas tenga ante el resto para una adecuada competencia. Dentro de los métodos que cada empresa adopta, se tiene que tomar muy en cuenta el liderazgo, la diferenciación y el enfoque.

El hecho de que existan varias empresas que compitan en un mismo sector trae una ventaja competitiva para estas, ya que así se estimulan para realizar una mejor labor y para ofrecer un producto de la más alta calidad, combinado con el precio y la tecnología.

Para el caso del sector hotelero de lujo de la ciudad de Quito, cada uno de los 4 puntos mencionados anteriormente son básicos y a continuación los vamos a aplicar en dicho sector.

3.5. FACTORES DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR HOTELERO DE LUJO DE LA CIUDAD DE QUITO:

3.5.1. Recursos Humanos:

En el caso del sector hotelero de lujo, existe un alto nivel de calificación y preparación del personal que trabaja en dichos hoteles, tanto a nivel de directivos, como administrativos y demás, lo que trae consigo que el costo sea alto para así mantener el nivel que se desea. Para que el nivel del personal que labora en los hoteles sea alto, estos necesitan de una capacitación adecuada, muchas veces con cursos que se realizan en el extranjero por ser hoteles pertenecientes a cadenas internacionales, y cada cierto tiempo se les realiza una evaluación

para así determinar su rendimiento y tomar en cuenta si hay factores que tienen que ser mantenidos, mejorados o cambiados.

Por ser grandes cadenas hoteleras, existe suficiente disponibilidad de personal para las áreas que se ofrecen, y la rotación de los mismos no es muy elevada, más bien se puede decir que baja, cada uno desempeña las funciones para las cuales ha sido designado desde un principio.

En lo que se refiere al staff gerencial, está compuesto por personas con una marcada experiencia en el sector hotelero, y en la mayoría de los casos, son personas de origen extranjero, ya que por ser cadenas hoteleras internacionales, las exigencias y responsabilidades son mayores.

En lo que se refiere al personal técnico, al perteneciente al área financiera, de recursos humanos, ventas y marketing y otros, o sea, los pertenecientes al área administrativa, su calificación es alta, ya que muchos de ellos han hecho sus estudios y preparación en el extranjero, lo que implica que el costo de su contratación sea elevado en relación al mercado de trabajo local. En lo que se refiere al resto del personal que trabaja en un hotel, como son recepcionistas, mucamas, conserjes, meseros, saloneros, etc., la calificación se la puede considerar de media a baja, por lo que la disponibilidad de este tipo de personal es suficiente, y su rotación es generalmente elevada.

3.5.2. Recursos físicos:

El sector hotelero de lujo de la ciudad goza de óptimas condiciones, como es la ubicación en lugares estratégicos, ya sean cercanos a almacenes, centros comerciales, bancos, transporte,

etc., factores que han permitido que este sector compita entre sí de gran manera, constituyéndose ésta la principal ventaja en que el sector hotelero sustenta su competencia en el mercado local. En este aspecto, la ciudad de Quito cuenta con una variedad de facilidades que están cercanas a cada hotel.

En lo que se refiere a la localización geográfica del país, este constituye un factor fundamental y favorable para la visita de turistas año tras año. El país por estar atravesado por la cordillera de Los Andes, por sus playas, selvas y región insular, hace que éste sea muy llamativo para los turistas del mundo entero.

3.5.3. Recursos de conocimiento y de capital:

En los últimos 4 años se ha podido ver que ha habido mucha inversión en el sector hotelero, y esto se dio por las expectativas que éste presentaba de acuerdo al mercado, pero en la actualidad se puede ver que este sector se ha estancado y no ha podido surgir, su capacidad de utilización e instalada se ha reducido a un 30-40%, de lo que se mantenía en 70%, lo que implica altos costos de mantenimiento y de personal. Se puede ver que el volumen de cada hotel, los servicios que prestan y su innovación a través de una modernización, ha significado una competencia para los hoteles locales y de menor categoría.

El nivel de conocimiento del personal administrativo, directivo y demás, es elevado, y esto se sustenta en muchos casos en la capacitación que han recibido en el extranjero. En lo que se refiere al manejo del mercado hotelero, este debería reforzarse un poco más, hasta el punto de

que sea explotado el máximo, ya que la actividad hotelera constituye lo básico para el turista que visita el país, quienes buscan un buen servicio en alojamiento.

En lo que se refiere al capital, el sector lo tiene a su disponibilidad, precisamente por pertenecer a grandes cadenas hoteleras extranjeras, y porque las instituciones financieras lo reconocen como una actividad rentable, pero el costo de capital ha restado competitividad, por el nivel de los demás países en los que encontramos los mismos hoteles, en donde la tasa de interés en los préstamos es menor, favoreciendo su estructura de costos.

3.5.4. Infraestructura:

En lo que se refiere a los servicios básicos, la red de energía eléctrica nacional crea inconvenientes, ya que existen muchos racionamientos, especialmente en las épocas en las que no llueve, a pesar de que la mayor parte de los hoteles tienen su propia planta, sin embargo, esto constituye un grave problema porque muchos de los turistas que visitan el país no están acostumbrados a esto. La mayoría de hoteles cuentan con agua potable, y se puede decir que la ciudad en general, sin embargo, el beber agua del grifo no es conveniente para los turistas, en especial si son de procedencia europea o estadounidense, quienes están acostumbrados a hacerlo de manera seguida.

En lo referente a las telecomunicaciones, el Ecuador ha atravesado cambios en los últimos años, pero sigue siendo el país de menor dotación de teléfonos en Latinoamérica, ya que 7 de cada 100 habitantes disponen de este servicio, y solamente 5 son digitales. En el caso de los

hoteles, cada habitación cuenta con este servicio, tanto para llamadas locales, como para llamadas internacionales.

Si bien el atractivo es el factor elemental para la viabilidad de proyectos turísticos, la disponibilidad de agua potable, de energía eléctrica, de comunicación telefónica o de condiciones de salubridad en la localidad receptora, no dejan de ser factores decisivos a la hora de considerar la ventaja competitiva de los productos.

Una gran mayoría de proyectos turísticos desarrollados en el país, en especial los de hoteles de lujo, han tenido que establecer sistemas de autosuficiencia permanente de agua potable y plantas generadoras de energía eléctrica, con especial dificultad en sitios de difícil acceso o con legislaciones especiales, con el agravante en los sectores rurales, de una marcada deficiencia o inexistencia de sistemas de comunicación que limitan de manera determinante la fluidez en la operación turística, y que en todo caso, incrementan los costos de explotación del negocio.

La carencia de servicios básicos es por tanto un determinante de los bajos niveles de aseo y salubridad en la generalidad de los establecimientos pequeños y medianos, principalmente en cuanto concierne a la provisión de alimentos y bebidas.

3.5.5. Transporte y acceso:

La transportación aérea en el país es uno de los mayores inconvenientes que tiene que atravesar el sector hotelero, y se puede decir, que depende mucho de este. Hay una

insuficiencia de vuelos directos hacia Europa, Asia, lo que dificulta el arribo de turistas de distintos lugares del mundo que no sean de América.

En la mayoría de los casos, se da un retraso en los vuelos, en especial cuando salen del Ecuador, lo que ocasiona una molestia para el turista, y en algunos casos la pérdida de conexiones hacia otros destinos. Otra desventaja que presenta el aeropuerto de Quito es su ubicación, que relacionado con los factores climatológicos como son la lluvia, neblina, han perjudicado al sector hotelero. Justamente en el año de 1999, se dio la erupción del volcán Pichincha, lo que ocasionó el cierre del aeropuerto.

El tema del aeropuerto y transportación es básico en la estructuración de la ventaja competitiva nacional del sector hotelero de lujo, por lo que el gobierno, Dirección de Aviación Civil y empresarios deberían buscar soluciones inmediatas, como es el la ubicación, que debería ser en un lugar alejado a la ciudad, que brinde una mayor seguridad y comodidad para el turista.

La accesibilidad tiene que ver con las facilidades que tenga el turista para entrar al país, ya sea por vía aérea, marítima o terrestre. El número de turistas que ingresan el país por vía fluvial o marítima es muy limitado, solamente del 1.7 %, no así el acceso por aire que es del 65.7 % y por tierra del 32.6 %.

El acceso por vía aérea está limitado a 2 aeropuertos internacionales, el de Quito, con un 70.5% y el de Guayaquil con un 27.7 %. El acceso por vía terrestre, desde Colombia por Tulcán tiene un 77.7 % del total del tráfico de acceso terrestre, y desde Perú por Macará, con el 1.1 % y por Huaquillas con el 21.1 %.

La infraestructura vial de acceso desde Colombia y Perú no se encuentra en óptimo estado. Hay sectores donde la frecuencia de los deslaves mantiene a las vías cerradas, con desvíos que no facilitan la circulación y van en perjuicio de los vehículos. Sin embargo, más que la misma carretera, los reales problemas que sufren los automovilistas tienen en relación con la falta general de señalización, falta de bandas de protección, seguridad de rodamiento y carencia de servicios en ruta.

Los factores de producción del sector hotelero de lujo de la ciudad de Quito que han sido estudiados y explicados anteriormente, juegan un papel muy importante en la determinación de una ventaja competitiva. La mayoría de estos factores son básicos, como son las condiciones climáticas para el arribo de turistas, la disponibilidad de personal de trabajo para los hoteles, el adecuado nivel de capacitación para el personal administrativo, directivo y técnico, y se puede decir que de éstos depende el éxito o fracaso de un hotel.

3.6. LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA:

3.6.1. Demanda interna:

Para el sector hotelero de lujo, la demanda local de alojamiento no es muy significativa, apenas constituye el 38% del total del país, y se puede decir que solo de la ciudad su equivalente es del 14%. Esto se debe a que las personas que viajan de una ciudad a otra, en este caso a Quito, solamente lo hacen por negocios, por cursos o por convenciones, y es muy

rara la ocasión en que éstas permanezcan más de un día en la ciudad. La mayor parte de ellas se hospedan en casas de familiares, ya que en la mayoría de los casos, las tarifas hoteleras por habitación son muy elevadas para el consumo de un local. Generalmente estas tarifas son internacionales.

Esta situación no ha favorecido a la creación de una ventaja en la nación, debido a la inexistencia de consumidores locales que presionen a las empresas del país a iniciar procesos de innovación más de prisa que las empresas de otras naciones, y que por otra parte brinden a las empresas una idea clara y temprana de las preferencias y tendencias del mercado.

Esta desventaja selectiva en la dotación de una demanda local, ha sido revertida por los empresarios a favor del sector, ya que se han visto en la obligación de multiplicar sus esfuerzos para incrementar su participación en el mercado internacional, atrayendo turistas de distinta índole, transformando en ventaja una situación que inicialmente resultó ser adversa y perjudicial para el sector.

3.6.2. Demanda internacional:

Para el sector hotelero de lujo, aproximadamente el 62% de los huéspedes son extranjeros, en lo que se refiere al total de país, y de aquí se puede desglosar que un 30% de los turistas que visitan la ciudad de Quito demandan alojamiento en establecimientos de lujo. Por efectos de la globalización e internacionalización de las economías, la inversión de cadenas hoteleras extranjeras en nuestro país ha constituido un factor competitivo de beneficio para el sector en general; las tendencias se han constituido en el pilar fundamental sobre las que las cadenas hoteleras fundamentan sus decisiones de actualización e incorporación tecnológica,

innovación e incursión en otros segmentos del mercado local. Esto ha presionado de gran manera para que los hoteles locales y de menor categoría compitan y cumplan con estándares de calidad y presentación mucho más rigurosos.

El crecimiento de la demanda internacional, ha incentivado la incorporación tecnológica, a pesar de que en la actualidad el sector atraviesa una crisis de estancamiento por los problemas que vive el país, sin embargo, se ha dado una sofisticación y canalización de inversiones privadas, facilitando de esta manera la formación de un núcleo empresarial con mayor representatividad en el mercado al que se busca llegar.

Se ha podido ver cómo el sector público fomenta la discriminación del turismo extranjero, a través de tributos que encarecen la visita al país, perjudicando de esta manera al sector hotelero. Estos tributos o tasas son impuestas en primer lugar por el Ministerio de Medio Ambiente, en moneda norteamericana o su equivalente en sucres, y se puede ver una variación dependiendo del tipo de turista y de su edad, con un valor que va desde los US\$ 25 para extranjeros que estudian en el Ecuador, hasta US\$ 100 para extranjeros no residentes mayores de 12 años, esto en lo que se refiere a la situación tributaria en Galápagos. Para otras áreas protegidas, se han fijado tarifas que varían entre 5 y 20 dólares para extranjeros y entre 5.000 y 20.000 sucres para ecuatorianos. Las administraciones de áreas protegidas contemplan también el cobro de patentes anuales para la operación turística en áreas naturales o por el uso de embarcaciones.

Todos los consumos en los que incurra el turista están gravados con el 12% de IVA, y como castigo final al turista, está el impuesto de salida del país, que se paga en los aeropuertos internacionales, con un valor de US\$ 25.

El sector privado por su parte, también fomenta un trato discriminatorio hacia el turista extranjero, en especial en el caso de hotelería de lujo y de primera, donde existen tarifas nacionales en moneda local y tarifas internacionales en dólares americanos, y en el caso específico del uso de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, bares), se paga un 10% adicional por concepto de servicios.

En un comienzo, cuando el organismo oficial de turismo aprobaba las tarifas de establecimientos de alojamiento, se aducía que dichas tarifas en dólares servían para negociar los paquetes con los mayoristas internacionales, sin embargo, ésta se ha convertido en una práctica usual con los turistas que solicitan el servicio en el sitio.

A continuación podemos ver en el siguiente cuadro el rango de tarifas vigentes para nacionales y extranjeros en dólares americanos.

**3.6.2.1. RANGO DE TARIFAS VIGENTES PARA NACIONALES Y EXTRANJEROS
EN US\$ PARA HOTELES DE LUJO Y DE PRIMERA:**

HUESPEDES NACIONALES		HUESPEDES EXTRANJEROS	
HAB. SENCILLA	22-35	HAB. SENCILLA	60-140
HAB. DOBLE	35-48	HAB. DOBLE	75-170
HAB. TRIPLE	40-60	HAB. TRIPLE	153-200

Con las debidas excepciones, este enfoque denota desconocimiento del desempeño en mercados externos y no únicamente en relación con tratamiento tarifario hacia el visitante, sino en las relaciones internacionales que emprenden algunas empresas.

El hecho de que no estén en el país grandes mayoristas internacionales, nos demuestra que los empresarios locales consideran muy poco al circuito de ventas profesional que mueve los mercados en el exterior. Todavía existen hoteles que no reconocen la comisión por ventas a las agencias de viajes o la limitan a un 10% del consumo de alojamientos y no de la venta real.

Con relación al mercado extranjero, muchos hoteles no tienen diseñada una tarifa especial para mayoristas, como un mecanismo para incorporar a los operadores internacionales en su esfuerzo comercial, y se puede afirmar que el mantener contactos comerciales con el extranjero, suplía en muchos casos la falta de investigación de mercados.

Otro factor clave que se debe tomar muy en cuenta es la articulación de la cadena de valor, en donde para el turista, todo lo que ocurre durante su viajes es parte del producto que se lo ofrece, por lo que en el turismo la cadena productiva tiende a extenderse inclusive a escenarios geográficos externos al lugar de consumo. Cuando el negocio se ha cerrado con un operador, un hotel y otros servicios en el lugar de destino, aún falta por completar la cadena, ya que el turista inicia el viaje en su país de origen. Esto implica que se ha debido tener información para realizar sus arreglos. Este factor suele no estar presente cuando el operador local considera al mayorista como un simple comprador, distribuidor o comercializador de sus productos y no como parte esencial de la cadena de producción y por ende de la cadena de valor del producto.

3.7. SECTORES CONEXOS Y DE APOYO:

Dentro de los sectores que apoyan a la gestión de la actividad hotelera tenemos:

- Proveedores de alimentos y bebidas
- Menaje
- Equipos
- Muebles

3.7.1. Proveedores de alimentos y bebidas:

Se cuenta con una variedad de supermercados de primera categoría, lo que permite que los alimentos y bebidas que se ofrecen en el hotel, sean de la mejor calidad. La cantidad de supermercados existentes en la ciudad si abastecen la totalidad de la demanda, especialmente por la ubicación de cada uno de ellos. La mayor parte de los supermercados tienen a su disposición productos nacionales e importados, lo que en muchas ocasiones favorece y facilita a cada hotel para la preparación de sus menús.

El abastecimiento de los supermercados a los hoteles no presentan ningún tipo de dificultad, y los precios de los productos se caracterizan por ser al por mayor, lo que trae consigo una ventaja al momento de hacer el contrato con dicho proveedor.

3.7.2. Menaje:

El abastecimiento de lo que tiene que ver con el menaje, que en este caso viene a ser sábanas, cobijas, cobertores, toallas, manteles, vajilla, cubiertos, vasos, utensilios de limpieza, cortinas, etc., está garantizado con la oferta nacional que presenta buena calidad, y cuyos precios no son muy elevados ya que las compras se las hace al por mayor.

Las empresas proveedoras del menaje fabrican sus productos de la mejor manera, y se caracterizan por ofrecer precios competitivos, lo que obliga a cada hotel a realizar un estudio apropiado para la contratación de dicho proveedor.

3.7.3. Equipos:

Los equipos y programas que se requieren para las operaciones de los hoteles son generalmente computadores que brinden una tecnología muy avanzada para las reservaciones, por ser hoteles pertenecientes a cadenas internacionales, además se necesitan equipos de telecomunicaciones, como en este caso son teléfonos y fax. Para las habitaciones se necesitarán televisores y en algunos casos, equipos de sonido.

A su vez, se requiere de cocinas y hornos industriales para la preparación de los alimentos; refrigeradores y congeladores de tamaño adecuado, equipos de limpieza como aspiradoras, abrillantadoras, etc.

La dotación, precio y calidad de los equipos no representan un inconveniente, ya que la tecnología de estos es difundida internacionalmente y cada uno de estos trae su garantía y servicio de mantenimiento en caso de daño o falla.

3.7.4. Muebles:

Los muebles que se utilizarán para el funcionamiento de un hotel, abarca lo que tiene que ver con camas, veladores, armarios, mesas, sillas, peinadoras, en lo que se refiere para una habitación. Para los restaurantes y bares, se necesitarán mesas y sillas y para el lobby, un mostrador y mesas centrales de adorno.

La obtención de éstos no será ningún problema, ya que el país dispone de una gran variedad mobiliaria de la mejor calidad y estilo, su disponibilidad es ventajosa y su precio es muy atractivo por lo que la mayoría de hoteles no deberá importarlos, ahorrándose de esta manera un costo innecesario.

En lo que se refiere a lámparas y adornos en general, cada hotel también los tendrá a su disposición con precios buenos y calidad excelente.

Los sectores conexos permiten apreciar como los proveedores han apoyado el desarrollo del sector hotelero, y la generación de inversiones en el sector a pesar de la posición desfavorable de este determinante. El país no cuenta con una ventaja nacional en los proveedores, sin embargo, los proveedores alternativos existen dispersos en el mercado extranjero, por lo que

el crecimiento del sector hotelero de lujo ha contribuido a la sustentación de sus proveedores en los últimos 4 años

3.8. ESTRATEGIAS Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LUJO:

3.8.1. Estrategias:

El sector hotelero de lujo ha basado la creación de una ventaja competitiva con servicios de la más alta calidad, tanto en alojamiento como en alimentos y bebidas y con tarifas competitivas que las hacen atractivas entre unas y otras. Esto se debe a que el sector ha aprovechado eficientemente una beneficiosa posesión de factores de la producción, y esto ha ido en conjunto con programas y políticas de marketing y publicidad que se las puede catalogar como agresivas pero eficientes.

Entre los recursos que complementan la estrategia de calidad que aplican todos los hoteles, hay un énfasis en el servicio al cliente, tanto en la recepción (lobby), como en las habitaciones, restaurantes y bares. Hay una constante supervisión del personal que trabaja en cada hotel para verificar que las funciones a las que cada uno ha sido designado, se cumplan con cabalidad. Hay un rígido control en lo que se refiere a costos, ya que de esta manera se ahorra y se mantiene un adecuado margen operativo.

En lo que se refiere a las estrategias de mercado, la penetración que cada hotel de lujo ha tenido en la ciudad ha sido agresiva, con promociones y paquetes que los hacen más atractivos y competitivos. Para el logro de esto, se ha incursionado en procesos de mejora y perfeccionamiento de carácter constantes, mediante una eficiente utilización de los factores de la producción y un adecuado nivel de tecnología.

El sector se caracteriza porque cuenta con personal de alto grado de capacitación, conocimiento, desenvolvimiento y motivación, lo que ha favorecido a la consecución de los objetivos que cada hotel de lujo sostiene, y esto ha traído consigo el que se den incentivos al personal, mediante premios al mérito, bonos, servicio médico, entre otros.

3.8.2. Rivalidad:

La rivalidad es una virtud de la competitividad, la cual se caracteriza por ser favorable al usuario porque estimula la calidad hacia arriba y los precios hacia abajo.

Debido a la situación coyuntural que está atravesando el país, se puede observar una fuerte rivalidad entre proveedores de servicios, no siempre para bien, en busca de lo comúnmente llamado, supervivencia.

El sector hotelero de lujo se encuentra enfrascado en guerras de precios, que en muchos casos lleva a prácticas de competencia desleal, pero a pesar de las circunstancias mencionadas, se puede decir que esta rivalidad es saludable ya que estimula el desarrollo del sector, lo cual se da en busca de mejoras de la calidad del servicio y atención al cliente.

El conflicto de intereses generado entre empresarios turísticos con inversiones y operación en áreas naturales, ha hecho que se desarrollen formas antagónicas de operación entre el turismo comunitario y el turismo comercial, en lugar de integrarlos. Se debería evitar el distanciamiento y la pretensión de que operen como dos modelos, antes de posicionarlos en el mercado como si se tratara de productos enfrentados, en un empeño de autarquía y confrontación nociva para la sociedad.

3.8.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva:

Los empresarios del sector hotelero deben tener presente ciertas consideraciones y lineamientos que permitirán continuar con éxito su participación en el mercado, en virtud de que cuenta con condiciones óptimas de servicio y una estructura de costos que resulta ser beneficiosa.

A continuación se exponen estas consideraciones y lineamientos:

- Se deben mantener procesos de inversión para realizar innovaciones, perfeccionamiento, investigación y desarrollo, que brinden servicios con mayor calidad para de esta manera conseguir tarifas competitivas.
- Se debe mantener un actualización tecnológica, en especial si los hoteles de lujo de la ciudad son pertenecientes a cadenas internacionales, lo que facilitará las reservaciones de habitaciones a nivel mundial.

- Se deben realizar campañas publicitarias y de marketing, que incentiven al turista local y extranjero al consumo de este servicio, en especial que ahora el nivel de capacidad y utilización de cada hotel se ha reducido. Esto se lo puede lograr realizando convenciones, brindando paquetes turísticos con promociones, puntos o millas a los turistas por la utilización del servicio, los cuales se va acumulando hasta llegar a un tope en el que el hotel obsequiará cierto número de días gratis en la misma cadena hotelera en cualquier lugar del mundo.
- Se debe mantener una actualización de la información en lo que se refiere al mercado potencial de la ciudad, estableciendo de esta manera las preferencias, tendencias, gustos y exigencias de los turistas, en especial por país y zona de origen.
- Se debe conformar un núcleo empresarial que busque incrementar el ingreso de turistas, ya sean de negocios o en general al país, para un incremento en el ingreso de divisas, mediante una mejora de la presencia de éste a nivel mundial, con un adecuado control de la violencia, delincuencia y corrupción. Esto se lo puede lograr mediante la participación de convenios, acuerdos y alianzas estratégicas con instituciones especializadas en el sector hotelero para promoverlo.
- Se debe generar una capacidad de anticipación, de reacción y flexibilización ante los cambios que se den, para de esta manera aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y las condiciones del mercado.
- Los factores de la producción deben brindar un papel singular en la generación de una ventaja competitiva en el sector hotelero de lujo, ya que son éstos los que en mayor

proporción contribuyen al desarrollo del mismo, tanto en el mercado local como a nivel internacional.

Al explicar como mantener la ventaja competitiva dentro de un sector, tenemos que tomar en cuenta que una vez logrado esto, se puede pasar de ventaja competitiva a estrategia corporativa, que es lo que cada empresa del sector busca mediante una planificación, lo que implica las decisiones que se deben tomar sobre el mercado del que forma parte y la manera cómo debe ser manejado.

Michael Porter describe a la estrategia corporativa como un plan global para una compañía diversificada, en la que existen 2 tipos de niveles de estrategia:

- **Estrategia competitiva**, que busca cómo crear una ventaja competitiva en el negocio en que una empresa compite
- **Estrategia para toda la compañía**, que se refiere a dos puntos básicos como en qué negocio debe estar la compañía y cómo debe la oficina central manejar la serie de unidades de negocio

Porter a su vez asegura que hay que tomar en cuenta ciertas premisas de la estrategia corporativa⁴ que llevan al éxito y estas son:

⁴ Véase: Michael E. Porter, Formulación de estrategia: de ventaja competitiva a estrategia corporativa, pp. 64-72

- La competencia se da a nivel de las unidades de negocio, en donde las compañías diversificadas no compiten.
- La diversificación les agrega costos y limitaciones a las unidades de negocio, en donde los costos fijos corporativos que se reparten entre las unidades puede que no sean tan importantes como los costos y las limitaciones que están ocultas.
- Los accionistas se pueden diversificar fácilmente, diversificando sus propias carteras de valores eligiendo las que mejor les satisfagan de acuerdo a sus preferencias y perfiles de riesgo

Mediante estas premisas, la estrategia corporativa no tendría el éxito deseado si no se le agregara valor a las unidades de negocio, proporcionando beneficios que compensen los costos. Para poder formular la estrategia corporativa, hay que especificar las condiciones en las cuales la diversificación creará valor para los accionistas, las cuales son:

- La prueba de atractivo
- La prueba de costo de entrada
- La prueba del beneficio real

Para el sector hotelero de lujo, la condición más importante que es aplicada es la prueba del beneficio real, ya que mediante ésta se logra una ventaja competitiva en virtud de la

vinculación con la corporación o viceversa, pero la mayor parte de hoteles harán lo posible para que las estrategias se satisfagan con estas 3 pruebas.

El competir en un sector determinado, como en este caso el hotelero de lujo, que posee un alto nivel de rendimiento sobre la inversión, sería muy difícil porque las barreras que se presentan son altas, los proveedores y los clientes sólo tienen un modesto poder de negociación, los productos y los servicios sustitutivos son pocos y la rivalidad entre los competidores es estable.

Cada hotel de la ciudad debe alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible para el mismo, es decir, que lleve rendimientos que estén por encima del promedio del resto del sector. En el caso de que un hotel quiera entrar en el mercado, tiene que tomar muy en cuenta el costo de ingreso, porque muchas veces el potencial comprador ve la oportunidad de hacer un negocio, o el vendedor está muy ansioso de vender. Si el precio es muy bajo, una ganancia de una sola vez no compensa un negocio, por lo que la mayoría de veces la empresa tiene que reinvertir en su negocio para así poder recuperar los activos fijos y financiar el capital de trabajo.

La diversificación no puede dar resultados a los accionistas de una empresa si el costo por ingresar en un mercado utiliza todos los rendimientos esperados. El entrar en un nuevo mercado tiene que hacerse mediante adquisiciones o introduciendo nuevas empresas, pero el pagar el costo total de las barreras de entrada a un negocio, podrían disipar las utilidades potenciales que se desean obtener a lo largo de un período, y se puede decir que cuanto más atractivo sea un negocio, más le costará a la empresa el ingresar en él.

Cuando un hotel ingresa en un mercado, lo primero que busca es obtener beneficios, los cuales en un caso determinado y dependiendo de la situación, se pueden producir una sola vez, lo que no justifica el tener una nueva unidad en una cartera durante mucho tiempo. Mediante la prueba del beneficio no se puede diversificar el riesgo y a su vez dar utilidades para los accionistas, hay que saber como utilizar las estrategias que cada empresa se las haya fijado al momento de empezar operaciones en un mercado, y más en el caso de la ciudad de Quito, que presenta incertidumbre e inestabilidad por la economía del país.

Una vez realizado un análisis de competitividad en forma detallada y conceptual, es necesario a su vez hacer un análisis cuantitativo del sector para así determinar la factibilidad o no del mismo. Para esto se ha hecho un estudio del porcentaje de ocupación, del ingreso por alojamiento, del precio medio por habitación o tarifa promedio, de los potenciales clientes, del promedio de permanencia y sus gastos, y a continuación detallaremos cada uno de ellos, pero a su vez se lo puede entender de una mejor manera en el **ANEXO 1**.

La construcción de hoteles en el país empezó a crecer en 1995 luego de años de baja actividad en este campo. Muchas empresas hoteleras, al constatar que el precio de adquisición y existencia de hoteles ha sido cercano al costo de construcción de un nuevo hotel, han optado por expandirse mediante el desarrollo más que la adquisición.

3.9. PORCENTAJE DE OCUPACIÓN:

Este punto trata del número de huéspedes que se hospedan en un hotel y dicho porcentaje se calcula por el número de noches que han sido ocupadas. Este porcentaje va a variar de acuerdo a la temporada, y podemos decir que el mes de julio se caracteriza por ser el más asistido, ya que es el mes de vacaciones o de verano en casi todos los países del mundo, ocupando un 11 % del total; luego tenemos el mes de enero con un 10.6 %, luego el mes de diciembre con un 10.2 % y por último el mes de agosto con un 9.7 %. A su vez, se puede ver que los meses de menor concurrencia son marzo con un 6.9 % y mayo con un 6.7 %, considerados como meses de temporada baja.

Para hacer un estudio comparativo dentro del sector, la mejor manera es tomando datos de años anteriores y se los compara con los actuales para así poder determinar el desenvolvimiento del sector y a su vez, mediante un análisis de penetración. Para la obtención de los datos en valores reales, se toma el número de huéspedes que pernoctan un día determinado, o sea, que se alojan en un hotel, y se lo compara con el que pernocta en igual fecha de años anteriores y de esta manera se determinará si el hotel ha tenido mayor o menor actividad, y para un mejor entendimiento y comparación se lo hace en porcentaje.

En el caso del sector hotelero de lujo de la ciudad de Quito, se ha podido obtener datos reales del porcentaje de ocupación de los años 1997 a 1999 y se ha hecho una proyección de lo que se espera para el 2000, tomando en cuenta las noches por número de habitaciones (room – night).

Para el año de 1997, el porcentaje de ocupación de habitaciones del total de hoteles de lujo, fue del 55.58 % de cinco hoteles, como fueron: Hilton Colon, Swissotel, Radisson, Alameda y Akros. El total de habitaciones ocupadas en el año fue de 221.594 para el total del sector. Se puede decir que mediante un estudio detallado, en este año el Hilton Colón se caracterizó por ser el hotel de lujo líder, con un total de habitaciones ocupadas de 85.488, seguido por Swissotel, Alameda, Akros y Radisson.

Para el año de 1998, el porcentaje de ocupación disminuyó del 55.58 % que se mantuvo en 1997 a un 47.61 %. En este año se incorporaron 2 hoteles más, como son Sheraton Four Points y Dann Carlton. El total de habitaciones ocupadas en el año fue de 241.555, cantidad que es mayor a la del año anterior por el hecho de que se incorporaron al mercado 2 competidores más. En este año el hotel de lujo líder fue el Hilton Colón, con un total de habitaciones ocupadas de 81.701 seguido por el Swissotel, Alameda, Akros, Radisson Sheraton y Dann Carlton.

Para 1999, la crisis que atravesó el país afectó de gran forma al sector hotelero de lujo, el porcentaje de ocupación del total del sector disminuyó en 12 puntos, es decir, del 47.61 % que se mantuvo en 1998, decayó hasta un 35.76 %, lo que se vio reflejado directamente en cada hotel, la capacidad instalada de cada uno se redujo de un 70 % que se mantenía en años anteriores hasta un 30 %. En este año se incorporaron 2 hoteles más al sector como fueron Marriott y Howard Jhonson. El total de habitaciones ocupadas en el año fue de 225.853 cantidad que es menor a la que se mantuvo en el año anterior. En este año, el hotel líder fue el Hilton Colón con un total de habitaciones ocupadas de 62.428 seguido por el Swissotel, Alameda, Akros, Marriott, Sheraton, Radisson, Dann Carlton y Howard Jhonson.

Se puede afirmar que el Hilton Colón es el hotel líder en el mercado por ser el de mayor tamaño, consta con 395 habitaciones, lo que hace que su ocupación sea muy superior al resto del sector.

En lo que se espera para el año 2000 de acuerdo a perspectivas de mercado y situación del país, se puede decir que el porcentaje de ocupación disminuirá en 1 punto en comparación con 1999, o sea, que se esperará una ocupación del 34.09 % del total, y un total de habitaciones ocupadas al termino del año de 219.338, lo que nos indica que se deberán tomar las medidas necesarias para hacer que el sector se reactive y genere un ingreso al país.

El hotel Alameda se caracterizó por ser el líder del mercado en años anteriores en términos de ocupación. Los niveles de ocupación que alcanzó en 1995 y 1996 estuvieron en un promedio de 72 % y 77 % respectivamente, y se puede decir que este alto desempeño estuvo atribuido a la orientación del hotel hacia el viajero individual y en grupo y a los huéspedes comerciales sensibles al precio.

Para obtener el porcentaje de ocupación del total del sector, se ha hecho una investigación de campo en la que se ha visitado a cada hotel perteneciente al sector, que en este caso son nueve en total y se ha obtenido los datos de ocupación en porcentaje, los cuales se calcularon dividiendo el número de habitaciones ocupadas o vendidas en el año para el número total de habitaciones del hotel y este resultado se lo multiplica por 100. Se han sumado los porcentajes de cada hotel y el total se ha dividido para el número de hoteles existentes en cada año, obteniendo así el porcentaje del sector. Se dan casos que en muchos hoteles se calculan la ocupación de camas como la de habitaciones, pero no es muy común el hacerlo, más para los hoteles de segunda y tercera categoría.

El número de habitaciones ocupadas al año se obtienen multiplicando el número de habitaciones que posee cada hotel por el porcentaje de ocupación del mismo y por 365 días que tiene un año. Para obtener el número de habitaciones del total del sector se sumaron los totales de cada hotel y se dividió para el número de hoteles existentes en dicho año.

3.10. INGRESOS POR ALOJAMIENTO:

Es fundamental determinar el ingreso total que percibe un hotel por la venta de habitaciones sobre una base diaria, semanal o mensual. Para obtener el resultado de este dato, se multiplica el número de cada tipo de habitación vendido que posea un hotel de lujo, por la tarifa que una habitación adecuada tenga.

Por efectos de inflación y devaluación de la moneda local, cada hotel se ve en la necesidad y obligación de realizar ajustes en las tarifas de habitaciones a través de los años, por lo que al comparar el monto de ingreso de un período de un año anterior, se observa que parte de la cifra actual puede deberse a cargos incrementados. Cuando el incremento ha sido de manera similar en cada una de las tarifas de habitaciones, no es fácil calcular qué parte de la diferencia en ingresos se debe a las tarifas de habitaciones incrementadas y en qué cantidad se deberá a una diferencia en el volumen del negocio.

En el caso de la ciudad de Quito, tenemos que para el año de 1997, el ingreso total del sector por habitaciones ocupadas fue de US\$, 17'765.431,54 por los 5 hoteles que formaban parte del sector hotelero de lujo en dicho año.

Para el año de 1998, el ingreso total fue de US\$ 19'148.235,79, y se puede notar que hubo un incremento de aproximadamente 2 millones de dólares del año anterior, a pesar de que el fenómeno de El Niño afectó mucho a nuestro país. En este año se incorporaron al sector 2 hoteles más.

Para 1999, el ingreso total fue de US\$ 15'214.666,24, y se puede apreciar que hubo un decremento de casi 4 millones de dólares, factor que se dio por la crisis bancaria que atravesó el país con el cierre de muchas instituciones financieras, congelamiento de los fondos de los ecuatorianos y de la inestabilidad económica. A su vez, en este año se incorporaron 2 hoteles más al sector.

En las perspectivas para el año 2000, se espera que los ingresos por habitación serán de US\$ 14'862.697,80 por la inestabilidad que se sigue viviendo y por los efectos de la dolarización, pero que con el paso del tiempo irá avanzando y mejorando para el bien de todos.

En lo que se refiere a los ingresos por alimentos y bebidas, estos se basan en el cálculo detallado del número de personas atendidas en desayuno, almuerzo y cena en cada uno de los centros de consumo, y en el vale promedio que en cada servicio y centro de consumo pagarán los clientes.

En lo que se refiere a los costos y gastos, los costos directos de los departamento operativos son cuidadosamente elaborados y en las divisiones de habitaciones y de alimentos y bebidas, y corresponden a los promedios de la industria en la región, de un 16 % y 64 % respectivamente, esto para el total del sector. En lo que se refiere a publicidad local e

internacional y a mercadeo el total de gastos oscila entre un 6 % a 10 % de los ingresos, índice considerado internacionalmente adecuado.

3.11. PRECIO O TARIFA PROMEDIO POR HABITACIÓN:

En este aspecto se busca obtener la tarifa promedio de cada hotel, ya que de esta manera se facilita la obtención del ingresos por habitación. Esta se obtiene del ingreso diario por habitación (ganancia total de habitación dividido para el número de habitaciones vendidas) y cada hotel tiene una escala de precios de acuerdo a las especificaciones de cada una, y es por obvias razones que las habitaciones que tengan un menor precio serán las más solicitadas.

El precio promedio que se proyecta y el porcentaje anticipado de ocupación, son utilizados para realizar pronósticos de ganancias habitacionales, la que provee de una base para poder estimar otras categorías de ingresos y gastos. Cuando la ocupación en un hotel es baja, la tarifa promedio también será baja, ya que la ocupación será mayor en las habitaciones de menor precio. Si se da un incremento en la ocupación, se podrá dar habitaciones de mayor precio lo que hará que la tarifa promedio se incremente también.

En el caso del sector hotelero de lujo de Quito, tenemos que para el año de 1997, la tarifa promedio del total del sector fue de US\$ 80.39, ya que las tarifas de los hoteles oscilaron desde 49 dólares para el hotel Akros, hasta 103 dólares para el Swissotel. Para 1998, la tarifa promedio fue de US\$ 76.54, 4 dólares menos que el año anterior, en donde las tarifas de los hoteles oscilaron desde 50.11 dólares para el hotel Akros, hasta 102.51 dólares para el

Swissotel, que es caracterizado como líder en el mercado en cuanto al precio promedio y réditos por penetración

En 1999 la tarifa promedio descendió en aproximadamente 13 dólares en comparación con el año anterior hasta llegar a US\$ 63.12. Las tarifas de los hoteles oscilaron desde 35 dólares para el hotel Akros, hasta 95 dólares para el hotel Marriott.

En lo que se refiere al año 2000, se espera que la tarifa promedio esté en US\$ 62.28, en donde las tarifas de los hoteles oscilarán desde 33 dólares para el hotel Akros, hasta 100 dólares para el hotel Marriott.

Al comparar la tarifa promedio que se ha obtenido por habitación con lo que sucederá a futuro al lograr alcanzar una maximización en las ventas, muestra que es mayor la proporción de clientes que han tomado habitaciones más baratas que la proporción que se ha previsto de habitaciones de menor precio con relación a las de mayor precio.

La mayoría de pronósticos que realizan los hoteles, asumen que los precios por habitación continuarán incrementando a una tasa de inflación económica general anticipada para el área del mercado local, pero dado que la tasa de inflación local es impredecible, cada hotel presenta una tasa de inflación subyacente modificada basada en US\$ dólares que se ajusta a la inestabilidad económica del país.

Por el hecho de que hoteles competitivos ingresaron en el mercado, decrecieron los niveles ocupacionales. Un cierto número de hoteles existentes podrían no ser capaces de continuar incrementando el nivel de sus precios según sus niveles históricos, y otros incluso, podrían

verse forzados a ofrecer tarifas con descuento. Mientras más competencia ingresa al mercado, los hoteles se verán forzados a capturar y mantener la porción de mercado mediante una rebaja en el mantenimiento de sus estructura histórica de precios, la cual limitará su crecimiento.

3.12. POTENCIALES CLIENTES:

En este estudio, es muy importante determinar quién o quienes son los potenciales clientes para el desarrollo del sector, y el propósito fundamental de este estudio, es el saber en qué manera y cuanto depende un hotel de esta fuente de negocio.

Para determinar la ocupación en niveles porcentuales, se ha constatado que el 45% de los turistas nacionales y extranjeros que llegan a Quito, demandan alojamiento en establecimientos de lujo.

La determinación de los clientes potenciales se lo ha hecho a través de una investigación de campo, en el que se hizo encuestas a los respectivos hoteles, ya que cada uno de ellos mantienen estadísticas de los visitantes del extranjero. Los potenciales clientes se han dividido en 3 grupos fundamentales, como son comercial o de hombres de negocios, turistas y tripulantes.

En este caso, en lo que se refiere a la ciudad de Quito, se puede ver que el grupo de hombres de negocios son los que tienen el mayor porcentaje de ocupación, con aproximadamente un

65%, o sea, 154.765 habitaciones, esto en lo que se refiere al total del sector hotelero de lujo, y se los puede catalogar como los clientes potenciales y principales. En un segundo lugar se encuentran los turistas que ocupan alrededor del 21 % del total, o sea, 44.242 habitaciones y en un tercer lugar y con un porcentaje mínimo de apenas un 7 % se encuentran los tripulantes de aerolíneas, con una ocupación de 3.182 habitaciones. A su vez, existe un porcentaje de desocupación de los hoteles de un 15 %, o sea, 34.527 habitaciones.

Aproximadamente un 62 % de los huéspedes son extranjeros y un 38% son huéspedes nacionales, de lo que se puede destacar que aproximadamente el 28% de la ocupación de los hoteles de lujo de Quito, constituyen el mercado nacional. Los turistas que más visitan nuestro país son de procedencia colombiana, estando en segundo lugar, los turistas de procedencia de Estados Unidos y en un tercero de procedencia europea.

3.13. PROMEDIO DE PERMANENCIA Y GASTOS DEL CLIENTE:

Este punto es considerado muy importante para el análisis de competitividad, ya que el conocer el promedio de permanencia de los clientes en el hotel, ayuda mucho para calificar cómo se está desarrollando el negocio y determinar su posicionamiento en el mercado.

Según encuestas realizadas, se ha podido determinar que la permanencia de los turistas en el país es variable, y esto depende de los motivos para los que han visitado el país. Se ha determinado que el 69.10 % de los turistas que visitan el país permanece en el mismo de 1 a 21 días, lo que da como promedio 14 días de estadía.

De esto se ha podido desglosar por país de procedencia, y tenemos que turistas de Estados Unidos, permanecen un promedio de 21.60 días; de Colombia, 9.2 días; de Alemania 17 días, entre otros. La permanencia promedio que se estima al ingreso en el país varía con la declarada en la salida del mismo, y esta variación es del 1.5 %

En lo que se refiere a los gastos, la mayor parte de hoteles de la ciudad toman muy en cuenta el monto que cada cliente ha gastado, ya que esto permite determinar en el futuro a qué tipo de cliente se le debe tomar más en cuenta en lo que se refiere a atención y servicio para estimular su regreso. Un factor muy importante es el saber incentivar al personal que trabaja en cada hotel para que con su capacidad sepan atender y cumplir con las necesidades que cada cliente exige para así llegar a satisfacerlas en su totalidad.

Cabe destacar además, que en la actualidad la mayor parte de hoteles de lujo de la ciudad se han visto afectados porque los precios de los proveedores de productos necesarios y básicos para el funcionamiento de los mismos, han subido en aproximadamente un 35%. Este incremento en los precios se debe al modelo económico que se adoptó, como es el de la dolarización.

El sector hotelero de lujo encontró un método para regular de acuerdo al mercado, los valores de los insumos. Bienes como pollos, jabones, queso, azúcar, papel higiénico, entre otros, han sido los productos que subieron en precio en lo que va del año. Esto se refleja en el aumento de costos de hospedaje y de buffet o alimentos, que constituyen los principales servicios de los hoteles.

Los visitantes locales son los que más se han afectado con esta alza, ya que si hasta el 31 de Dic. de 1999 un cliente podía servirse un plato en 80 mil sucres, ahora sus costos varían de 150 a 200 mil sucres, precios que vendrían a ser caracterizados como internacionales, que por las condiciones de vida y del país, ningún cliente local estaría en las posibilidades de pagar.

A pesar de esta situación, los hoteles de Quito y los proveedores de insumos llegaron a acuerdos mediante fuertes negociaciones tendientes a encontrar una salida y solución a este problema, y esto es algo que cada uno de los sectores deberían hacer para lograr un desarrollo, en lugar de polemizar.

Para los proveedores esta situación también es considerada como crítica, como tenemos el caso de Pronaca, ya que el sector hotelero constituye un importante porcentaje de sus ventas. Lo que más inquieta a los proveedores es la posibilidad de que los empresarios hoteleros procedan a importar los insumos, si es que los proveedores no disminuyen sus costos, por lo que la mayor parte de empresas se han visto en la obligación de rebajar sus precios en un 5 %, otras aumentarán sus plazos para los pagos, y otras empresas en cambio se negaron a disminuirlos. Ante esta situación, muchos de los hoteles de la ciudad se verán en la obligación de importar sus productos, por resultar más conveniente.

A continuación podemos ver en el siguiente cuadro como han variado los precios de Diciembre de 1999 a Enero del 2000.

3.13.1. COSTOS DE LOS PRODUCTOS NACIONALES:

PROVEEDOR	PRODUCTO	MEDIDA	PRECIO DIC. EN SUCRES	PRECIO ENE. EN SUCRES
Pronaca	Pollos	kg	19,160	24,140
Federer	Salchicha chipolata	kg	36,000	37,315
La Suiza	Salami de ajo	kg	43,500	56,500
	Chuleta de cerdo	kg	41,500	54,800
	Jamón de pollo	kg	45,900	68,800
Promacsa	Camarones	kg	101,000	155,000
Danec	Aceite de soya	l	17,199	24,090
Alpina	Queso parmesano	kg	71,096	142,100
Parmalat	Leche pasteurizada	l	3,964	4,845
Pan Dorado	Pan hamburguesa	funda	9,000	14,000
Varisof	Papel higiénico	paca	150,629	234,598
Indega	Coca Cola mediana	jaba	70,089	93,750

FUENTE: HOTEL ALAMEDA REAL

DARIO EL COMERCIO, ENERO DEL 2000

En este cuadro se puede apreciar el incremento que ha habido en los precios de los insumos, los cuales se ven reflejados en el producto final cuando este es consumido por el cliente, esto en lo que se refiere al mes de enero. En lo que va del año, los precios han seguido incrementándose, pero por ser bienes necesarios los hoteles se ven en la obligación de seguir pagando precios elevados para su funcionamiento y así no perder prestigio y posicionamiento dentro del mercado.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE SITUACIÓN OPERACIONAL DEL SECTOR HOTELERO DE LUJO:

Con los datos que ya se han obtenido mediante la investigación de campo, consideramos básico y fundamental realizar un análisis financiero y de situación operacional del sector hotelero de lujo de la ciudad de Quito, para así determinar la factibilidad del mismo y poder llegar a conclusiones y recomendaciones válidas para el sector.

Antes de este análisis consideramos importante tener en cuenta factores que se deben aplicar para poder entender de una mejor manera a lo que se quiere llegar, es decir, a diagnosticar el sector. Esto se lo puede realizar mediante un estudio detallado del comportamiento de las cuentas del balance general y estado de resultados consolidado.

Para realizar este análisis se ha tomado como guía el Balance General y Estado de Resultados de los hoteles registrados de la provincia de Pichincha publicados por la Superintendencia de Compañías a Dic. de 1998 para analizarlos en forma general (ver ANEXO 2). A su vez, se ha tomado los balances de los hoteles de lujo de la ciudad, y del grupo (nueve en total) se ha escogido uno para que sea analizado, en este caso el hotel de mayor tamaño y permanencia en el mercado.

Es muy importante tomar en cuenta que si analizamos un proyecto para la construcción de un hotel de lujo de 100 habitaciones en la ciudad de Quito, podemos obtener resultados que son tentativos y de carácter solvente.

Se puede llegar a obtener una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 18.7 %, una relación beneficio costo del 1.21, un período de recuperación del capital invertido de 12 años, un coeficiente de variación de 1.14 que nos permite analizar el riesgo para así determinar el grado de incertidumbre de llevar a cabo o no este tipo de proyecto.

Con estos datos, se puede decir que en los años de 1990 a 1994, los estados financieros de los distintos hoteles en el país presentaron una situación de solvencia y se caracterizaron por ser muy atractivos, incentivando de esta manera a la inversión e introducción de nuevas cadenas, ya que se brindaba un margen de garantía y seguridad para los acreedores locales y extranjeros.

A continuación vamos a analizar las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias en forma general correspondientes a la provincia de Pichincha para determinar el comportamiento de éstas.

4.1. CUENTA DE INGRESOS:

Este rubro abarca los ingresos por:

- **Habitaciones**, que se basan en el porcentaje de ocupación en un año específico y en la tarifa promedio que se obtuvo en dicho año, tomando en cuenta las tarifas de habitaciones regulares, de mayor tamaño, etc.
- **Alimentos y bebidas**, que se basan en el cálculo en forma detallada del número de personas que consumen un producto en desayunos, almuerzos y cenas.
- **Departamentos operativos**, que se basan en el consumo de llamadas telefónicas, fax, lavandería, club de salud y centro de negocios.

Así tenemos que en la cuenta de ingresos, correspondiente a la provincia de Pichincha, se obtuvo un total de 245.632 millones de sucres al término de 1998. Este valor abarca las ventas gravadas con IVA y las sin IVA, las devoluciones y los descuentos en ventas, los dividendos percibidos y las rentas gravadas con IVA y las exentas.

4.2. CUENTA DE COSTOS Y GASTOS:

Este rubro del estado de pérdidas y ganancias consolidado del sector abarca los costos directos de los departamentos operativos. En lo que se refiere a las divisiones de habitaciones y de alimentos y bebidas, los promedios de la industria de la región estuvieron en un 16 % y 64 % respectivamente. El valor total del costo de ventas se mantuvo en un total de 91.151 millones de sucres al término de 1998.

En este rubro se tomó en cuenta los inventarios iniciales y finales, tanto de productos terminados y de materia prima, las compras, importaciones, la mano de obra directa e indirecta, las depreciaciones, seguros, etc.

En lo que se refiere a los costos y gastos administrativos , de ventas y generales, están los sueldos, salarios y beneficios del personal que trabaja en un hotel, y en este caso, para la provincia de Pichincha el total fue de 27.743 millones de sucres al término de 1998. A su vez, se ha incluido cuentas como comisiones por ventas y publicidad, impuestos, intereses, amortizaciones, entre otros, lo que da un total de 122.944 millones de sucres para el final del período.

A su vez se incluyen los gastos no operacionales que abarcan las pérdidas por la venta de activos y por diferencial cambiario, ya que cabe destacar que nuestro país ha atravesado por una situación de inestabilidad y el sucre se ha ido devaluando en porcentajes muy elevados de año a año. Estos gastos no operacionales nos han dado como total 18.367 millones de sucres.

4.3. CUENTA DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES:

Las depreciaciones de los bienes han sido calculados por el método de línea recta, a 25 años para edificios, 10 años para los muebles y equipos. Las amortizaciones se han hecho de los gastos preoperativos, gastos de diseño y de asistencia técnica. El total de este rubro fue de 23.643 millones de sucres al término del año.

4.4. UTILIDAD NETA:

Se puede concluir que al término del período se tuvo para el sector una utilidad neta de 4.914 millones de sucres, luego del impuesto a la renta, de la participación laboral y de las amortizaciones. Hay que tomar en cuenta que estos datos son acumulativos de 63 compañías informantes de la provincia.

Con estos datos obtenidos de la provincia de Pichincha, a continuación vamos a hacer el análisis correspondiente al hotel elegido del grupo (nueve en total) para determinar su desenvolvimiento y desarrollo desde 1995 a 1998.

4.5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL HOTEL ELEGIDO DEL SECTOR:

Cabe destacar primeramente que la actividad operacional de este hotel, al igual que del resto, se encuentra regulada por la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETUR), en lo que se refiere a las tarifas de habitaciones y precios de alimentación. Para la realización de los Estados Financieros, este hotel, y todos en general, deben preparar sus estados en base a acumulación, de acuerdo a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) y a las disposiciones legales emitidas en el Ecuador.

En general, la mayor parte de hoteles preparan sus estados financieros sobre la base del costo histórico, para así realizar un análisis de desempeño y evolución de año a año, modificado por los efectos del sistema de corrección monetaria.

En el caso del hotel a ser analizado, para propósitos del estado de flujos de efectivo, se ha considerado los documentos de alta liquidez que tengan un vencimiento de 3 meses o menos, ya que son equivalentes de efectivo.

La compañía valoriza las inversiones temporales a su costo de adquisición, y los intereses que son generados por esta inversión, son llevados a resultados cuando se devengan. La diferencia en el tipo de cambio producida por las inversiones en moneda extranjera, son registradas de acuerdo al sistema de corrección monetaria o reexpresión monetaria.

En el caso de las cuentas de dudoso cobro, se constituye una provisión para poder cubrir las posibles pérdidas que pueden llegar a producirse en la realización de las cuentas por cobrar.

En lo que se refiere a los inventarios, éstos se presentan considerando los efectos del ajuste por corrección monetaria, tomando en cuenta que no se debe exceder su valor de mercado. El costo se ha determinado sobre la base de valores promedios de adquisición, y las importaciones que están en tránsito, se mantienen valorizadas mediante la identificación específica de cada partida, incluyendo el costo según factura, los gastos de importación y los efectos del ajuste por corrección monetaria.

Los activos fijos están presentados considerando los efectos de reexpresión monetaria. Las ganancias o pérdidas por retiros o ventas de estos activos y las reparaciones y mantenimiento se incluyen en los resultados del ejercicio en que se incurren. Las mejoras y las renovaciones importantes son capitalizadas y los activos que son reemplazados, ya sea por desgaste o avance tecnológico, son dados de baja en libros.

Las depreciaciones de los activos fijos son calculadas sobre los valores originales más los efectos de los ajustes por corrección monetaria, y éste cálculo se lo hace por el método de línea recta en función de la vida útil estimada de los respectivos activos, la que oscila entre 5 y 20 años. En lo que se refiere a los activos operacionales, se han incluido las existencias de cristalería, de lencería, loza y platería. El costo se presenta considerando los efectos por corrección monetaria.

En lo que se refiere a la base para la conversión de moneda extranjera (US\$ dólar), al 31 de Dic de cada año, los activos y pasivos en moneda extranjera estuvieron expresados a S/. 2.925 para 1995; S/. 3.635 para 1996; S/. 4.428 para 1997 y S/. 6.825 para 1998 por 1 US\$.

La participación laboral está de conformidad con las disposiciones legales con un porcentaje del 15% sobre las utilidades del ejercicio antes de impuestos para el sector, y para en el caso de este hotel, se ha tomado como política el efectuar en forma obligatoria la provisión correspondiente a este rubro. El impuesto a la renta, de acuerdo con la Ley de Régimen Tributario Interno, está gravado a una tasa del 25 %, en base a la cual se efectúa la provisión correspondiente.

En el rubro de jubilación patronal, el gasto por este concepto está a cargo de la compañía, y este es registrado mediante la constitución de una provisión con cargo a los resultados del ejercicio, en base al estudio actuarial correspondiente.

En lo que se refiere al diferencial cambiario de activos y pasivos pendientes de ser liquidados a Dic de cada año, de acuerdo a disposiciones legales, tienen que ser registrados en la cuenta patrimonial.

En el fondo de reserva y plan de pensiones, la compañía realiza aportaciones al IESS, el cual paga al personal los beneficios que establece el código de trabajo por concepto de fondo de reserva y pensiones de jubilación. Dichas disposiciones han establecido que los trabajadores tendrán derecho a la jubilación patronal, sin perjuicio de los beneficios que regula la ley del seguro social obligatorio. Los trabajadores tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores siempre y cuando hayan completado por lo menos 25 años de trabajo continuado e interrumpido, o que hayan sido despedidos intempestivamente entre los 20 y 25 años de servicio en la parte proporcional.

Sobre la reserva legal, de conformidad con la ley de compañías, de la utilidad anual debe transferirse una cantidad no menor del 10 % para formar la reserva legal hasta que ésta alcance por lo menos el 50 % del capital. Esta reserva no es disponible para el pago de dividendos en efectivo, pudiendo utilizarse para ser capitalizada en la totalidad o absorber pérdidas.

En los últimos años, se introdujo como ley de acuerdo al régimen tributario interno, la corrección monetaria de los estados financieros, cuyo objetivo es reexpresar las cuentas de activos y pasivos no monetarios y el patrimonio en concordancia con el proceso inflacionario y devaluatorio del país.

El porcentaje de ajuste es determinado sobre el Índice Nacional de Precios al Consumidor, el mismo que ha registrado efectos inflacionarios del 23 % para 1995, 26 % para 1996, 30 % para 1997 y 43.4 % para 1998.

A partir de 1997, en todos los ejercicios económicos se ha aplicado una tarifa impositiva del 20% a las utilidades distributivas, y un 10 % a las utilidades reinvertidas. En cuanto a los rendimientos financieros ya no están sujetos al 8 % de impuesto y no formarán parte de la renta gravable de los preceptores.

A continuación podemos ver el balance general y estado de resultados consolidado de los años 1995 a 1998 del hotel escogido para el análisis.

HOTEL SELECCIONADO

4.5.1. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995, 1996, 1997 Y 1998 (en miles de sucs)

CUENTAS	1995	ANALISIS VERTICAL	1996	ANALISIS VERTICAL	1997	ANALISIS VERTICAL	1998	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja y Bancos	630,524	0.93%	1,607,498	1.51%	1,292,514	0.78%	1,097,297	0.46%
Inversiones temporales	6,771	0.01%	-	0.00%	-	0.00%	17,081	0.01%
Doc. y cuentas x cobrar:							45,642,880	19.15%
Huéspedes y particulares	2,366,768	3.51%	3,208,372	3.01%	5,000,011	3.01%		
Funcionarios y empleados	7,755	0.01%	281,685	0.26%	218,709	0.13%		
Otras cuentas x cobrar	13,870,725	20.57%	19,892,629	18.64%	19,701,446	11.86%		
Provisión para ctas de dudoso cobro	- 52,685	-0.08%	- 76,995	-0.07%	- 103,498	-0.06%		
Inventarios, neto	1,629,466	2.42%	2,344,348	2.20%	3,163,056	1.90%	2,691,632	1.13%
Gastos pagados por anticipado	22,310	0.03%	16,947	0.02%	218,447	0.13%	1,238,369	0.52%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	18,481,634	27.41%	27,274,484	25.56%	29,490,685	17.75%	50,687,259	21.27%
INVERSIONES EN ACCIONES	30,950,415	45.90%	46,419,321	43.50%	62,869,978	37.83%	86,606,304	36.34%
PROPIEDAD Y EQUIPO NETO	15,207,600	22.55%	29,547,208	27.69%	67,865,792	40.84%	94,595,442	39.70%
ACTIVOS EN OPERACIÓN	2,367,403	3.51%	2,912,725	2.73%	4,619,206	2.78%	4,449,264	1.87%
OTROS ACTIVOS	429,693	0.64%	565,862	0.53%	1,339,707	0.81%	1,966,873	0.83%
TOTAL ACTIVOS	67,436,745	100.00%	106,719,400	100.00%	166,185,368	100.00%	238,305,142	100.00%

HOTEL SELECCIONADO

4.5.1. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995, 1996, 1997 Y 1998 (en miles de sucres)

CUENTAS	1995	ANALISIS VERTICAL	1996	ANALISIS VERTICAL	1997	ANALISIS VERTICAL	1998	ANALISIS VERTICAL
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Préstamos y sobregiros bancarios	2,970,000	4.40%	32,257,612	30.23%	22,093,494	13.29%	-	0.00%
Porción corriente pasivos a largo plazo							16,823,382	7.06%
Obligaciones bancarias							38,843,957	16.30%
Doc y cuentas x pagar proveedores	134,103	0.20%	305,581	0.29%	2,271,620	1.37%	2,237,110	0.94%
Otras cuentas x pagar	1,406,634	2.09%	1,892,240	1.77%	3,422,131	2.06%	2,266,954	0.95%
Compañías relacionadas							8,462,292	3.55%
Pasivos acumulados	2,528,470	3.75%	2,042,005	1.91%	1,807,647	1.09%	1,987,552	0.83%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	7,039,207	10.44%	36,497,438	34.20%	29,594,892	17.81%	70,621,247	29.63%
DIFERENCIAL CAMBIARIO	356,907	0.53%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
OTROS PASIVOS	3,746,400	5.56%	197,220	0.18%	1,418,220	0.85%	8,518,220	3.57%
PASIVOS A LARGO PLAZO	-	0.00%	2,385,500	2.24%	42,082,562	25.32%	43,295,109	18.17%
RESERVA PARA JUBILACIÓN	2,225,092	3.30%	2,070,018	1.94%	2,224,961	1.34%	2,479,761	1.04%
TOTAL PASIVOS	13,367,606	19.82%	41,150,176	38.56%	75,320,635	45.32%	124,914,337	52.42%
PATRIMONIO								
Capital social	12,000,237	17.79%	18,000,365	16.87%	36,000,730	21.66%	54,001,107	22.66%
Reserva legal	708,808	1.05%	1,311,110	1.23%	1,915,670	1.15%	1,915,670	0.80%
Reserva x revalorización del patrim.	25,545,467	37.88%	23,903,758	22.40%	18,960,320	11.41%	13,011,166	5.46%
Reexpresión monetaria	-	0.00%	-	0.00%	2,222,633	1.34%	-	0.00%
Utilidades retenidas	15,814,627	23.45%	22,353,991	20.95%	31,765,380	19.11%	44,462,862	18.66%
TOTAL PATRIMONIO	54,069,139	80.18%	65,569,224	61.44%	90,864,733	54.68%	113,390,805	47.58%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	67,436,745	100.00%	106,719,400	100.00%	166,185,368	100.00%	238,305,142	100.00%

HOTEL SELECCIONADO

4.5.2. ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995,1996,1997 Y 1998 (en miles de sucres)

CUENTAS	1995		1996		1997		1998	
INGRESOS								
Habitaciones	15,452,462	46.6%	17,609,974	44.0%	25,194,173	54.0%	37,385,040	51.2%
Comestibles y bebidas	11,357,882	34.3%	11,986,525	30.0%	13,978,780	30.0%	19,871,245	27.2%
Lavandería, valet, teléfono, salud	2,188,961	6.6%	2,379,131	5.9%	2,659,926	5.7%	5,947,438	8.1%
Otros ingresos	4,145,764	12.5%	8,012,761	20.0%	4,834,542	10.4%	9,868,052	13.5%
TOTAL DE INGRESOS	33,145,069	100.0%	39,988,391	100.0%	46,667,421	100.0%	73,071,775	100.0%
COSTOS Y GASTOS								
Costos de servicios y ventas	11,431,455	49.4%	14,580,769	45.5%	17,233,073	43.4%	25,616,604	39.0%
Gastos de ventas	479,237	2.1%	1,168,434	3.6%	2,411,610	6.1%	2,923,766	4.5%
Gastos de administración y generales	3,900,622	16.8%	5,180,240	16.2%	12,192,024	30.7%	14,446,144	22.0%
Depreciaciones y amortizaciones	2,941,211	12.7%	3,581,951	11.2%	4,627,982	11.7%	6,723,353	10.2%
Mantenimiento y energía	3,429,130	14.8%	3,405,947	10.6%	-	0.0%	-	0.0%
Jubilación patronal	32,844	0.1%	3,751	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Seguros e impuestos	762,252	3.3%	767,837	2.4%	-	0.0%	-	0.0%
Financieros	135,947	0.6%	1,628,848	5.1%	2,556,111	6.4%	14,509,449	22.1%
Otros	41,308	0.2%	1,756,873	5.5%	649,158	1.6%	1,466,724	2.2%
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	23,154,006		32,067,148		39,669,958		65,686,040	
UTILIDAD ANTES DE PART. LABORAL E IMPUESTOS	9,991,063		7,921,243		6,997,463		7,385,733	
PARTICIPACION LABORAL	1,186,755		568,730		761,298		430,504	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	8,804,308		7,352,513		6,236,165		6,955,229	
IMPUESTO A LA RENTA	1,740,576		1,306,911		608,359		-	
UTILIDAD NETA	7,063,732		6,045,602		5,627,806		6,955,229	

Una vez elaborado el estado de resultados correspondiente a los 4 años, consideramos importante el analizarlos año por año para determinar los cambios que hubieron.

En el año de 1995, se puede ver que el total de ingresos alcanzaron los 33.145 millones de sucres al término del período, que en relación con el año anterior presentaron un incremento del 9,2 %. Estos ingresos totales se originaron en el 46.7 % por habitaciones, 34.3 % por alimentos y bebidas, 12.5% por arrendamientos, rendimientos financieros y dividendos, y un 6.6 % de los centros de operación como telefonía, lavandería, centro de negocios, etc., de cuyo monto restados los costos y gastos por 23.154 millones de sucres, produjeron una utilidad antes de impuestos de 9.991 millones de sucres, de la cual deducida la participación a trabajadores y el impuesto a la renta, determinaron una utilidad a disposición de los accionistas de 7.063 millones de sucres.

Los ingresos no operacionales del período totalizaron 4.146 millones de sucres y los gastos por el mismo concepto, 41 millones de sucres. Durante este año, el hotel ha seguido haciendo aportes para el hotel de la ciudad de Guayaquil, y estos valores se reflejan en otras cuentas por cobrar.

El total de activos de la compañía alcanzaron los 67.437 millones de sucres, lo que representó un incremento del 36% anual. Los pasivos corrientes crecieron y están constituidos principalmente por provisiones y un crédito por un millón de dólares. El patrimonio de los accionistas se incrementó en un 27.7 % y alcanzó los 54.069 millones de sucres

En lo que se refiere a 1996, el total de ingresos al término del período alcanzaron la suma de 39.988 millones de sucres aproximadamente, que en relación con el año anterior presentaron

un incremento del 21%. Estos ingresos se originaron en el 44% por alojamiento, 30% en alimentos y bebidas, 20% por arrendamientos, rendimientos financieros, dividendos y utilidades extraordinarias y un 5.9 % por centros de operación. A este monto, restados los costos y gastos por 32.067 millones de sucres, produjeron una utilidad antes de impuestos de 7.921 millones de sucres, de la cual deducida la participación a trabajadores y el impuesto a la renta, determinaron una utilidad a disposición de los accionistas de 6.046 millones de sucres, cifra inferior en un 15% a la obtenida en el año anterior.

Los ingresos no operacionales del período totalizan 8.013 millones de sucres y los gastos por el mismo concepto, 1.757 millones de sucres. El total de activos del hotel alcanzaron un total de 106.719 millones de sucres, cifra que representa un incremento del 58%. Los pasivos corrientes crecieron también, debido a los créditos contratados, la mayoría de ellos en dólares por su menor costo real. El patrimonio de los accionistas se incrementó en un 21%, cuya cifra fue de 65.569 millones de sucres, de los cuales, 18.000 millones consisten el capital suscrito y pagado del hotel.

En este año, el hotel siguió haciendo aportes para el hotel de Guayaquil, y estos valores se reflejan en el rubro otras cuentas por cobrar. Estos desembolsos continuaron haciéndose hasta el primer trimestre de 1997, fecha en la cual se terminó el proyecto de remodelación y modernización.

Desde mayo de 1996, el hotel realizó remodelaciones e innovaciones de sus instalaciones, por lo que realizó una inversión por este concepto al 31 de Dic del mismo año por 14.104 millones de sucres, lo cual produjo un incremento en los pasivos corrientes y a largo plazo por el financiamiento obtenido.

Para 1997, existieron hechos muy importantes que valen la pena resaltar en el ejercicio, y estos son la realidad que constituye hoy este hotel en Guayaquil, el cual se encuentra en plena operación y que ha significado un gran esfuerzo, y el segundo hecho a destacar es la gran inversión que se realizó en una de las torres del hotel en la ciudad de Quito, cuya inversión se refleja en el incremento del rubro de activos fijos. Esta inversión estuvo encaminada a mantener la alta competitividad del hotel en su mercado.

El total de ingresos al término del período alcanzaron la suma de 46.667 millones de sucres aproximadamente, que en relación con el año anterior presentaron un incremento del 25 %. Estos ingresos se originaron en el 54% por alojamiento, 30% por alimentos y bebidas, 10.4% por arrendamientos, rendimientos financieros, dividendos y utilidades extraordinarias y un 5.7% por centros de operación. A este monto, restados los costos y gastos por 39.670 millones de sucres, produjeron una utilidad antes de impuestos de 6.997 millones de sucres, de la cual deducida la participación a trabajadores y el impuesto a la renta, determinaron una utilidad a disposición de los accionistas de 5.628 millones de sucres.

Los ingresos no operacionales del período totalizan 4.835 millones de sucres y los gastos por el mismo concepto, 649 millones de sucres.

Para la consecución de los dos proyectos, se obtuvo un financiamiento adicional en el año, cuyo valor fue de aproximadamente 30.000 millones de sucres. El total de endeudamiento con instituciones financieras al cierre del ejercicio llegaron a los 64.000 millones de sucres, de los cuales 22.000 millones de sucres correspondieron a deudas a corto plazo y 42.000 millones fueron contratados a largo plazo.

En dicho año se pudo apreciar una disminución importante en la deuda corriente con respecto al año anterior, producto de la reestructuración de las deudas en corto y largo plazo, que permitieron adecuar los pagos de los créditos a los flujos operativos de la compañía además sus índices de liquidez.

En lo que se refiere al estado de resultados, se puede apreciar un incremento del 31% en los ingresos departamentales, el cual se debió a la obtención de una mejor tarifa promedio en habitaciones durante el año cuyo incremento llegó al 43 % en comparación con 1996.

Los gastos departamentales tuvieron un incremento del 18%, variación que es significativamente menor al efecto inflacionario, lo que demostró un adecuado manejo administrativo y un buen control en los gastos. Los factores mencionados incidieron para que la ganancia operativa presente un crecimiento del 41 %.

El resultado neto del ejercicio es menor con relación a 1996 en aproximadamente 400 millones de sucres, debido a que a pesar de que se contó con una utilidad operativa significativa mayor con respecto al año anterior, el rubro otros ingresos disminuyó considerablemente en 1997 en aproximadamente 459 millones de sucres por concepto de impuesto a la renta.

En lo que se refiere a 1998, el total de ingresos al término del período alcanzaron la suma de 73.072 millones de sucres aproximadamente, que en relación con el año anterior presentaron un incremento del 41%. Estos ingresos se originaron en el 51.2% por alojamiento, 27% por alimentos y bebidas, 13.5% por arrendamientos, rendimientos financieros, dividendos y utilidades extraordinarias y un 8.1% por centros de operación. A este monto, restados los

costos y gastos por 65.686 millones de sucres, produjeron una utilidad antes de impuestos de 7.385 millones de sucres, de la cual deducida la participación a trabajadores y el impuesto a la renta, determinaron una utilidad a disposición de los accionistas de 6.955 millones de sucres.

Los ingresos no operacionales del período totalizan 9.868 millones de sucres y los gastos por el mismo concepto, 1.467 millones de sucres.

En el siguiente cuadro podemos ver el desenvolvimiento del rubro de ingresos desde 1995 a 1998.

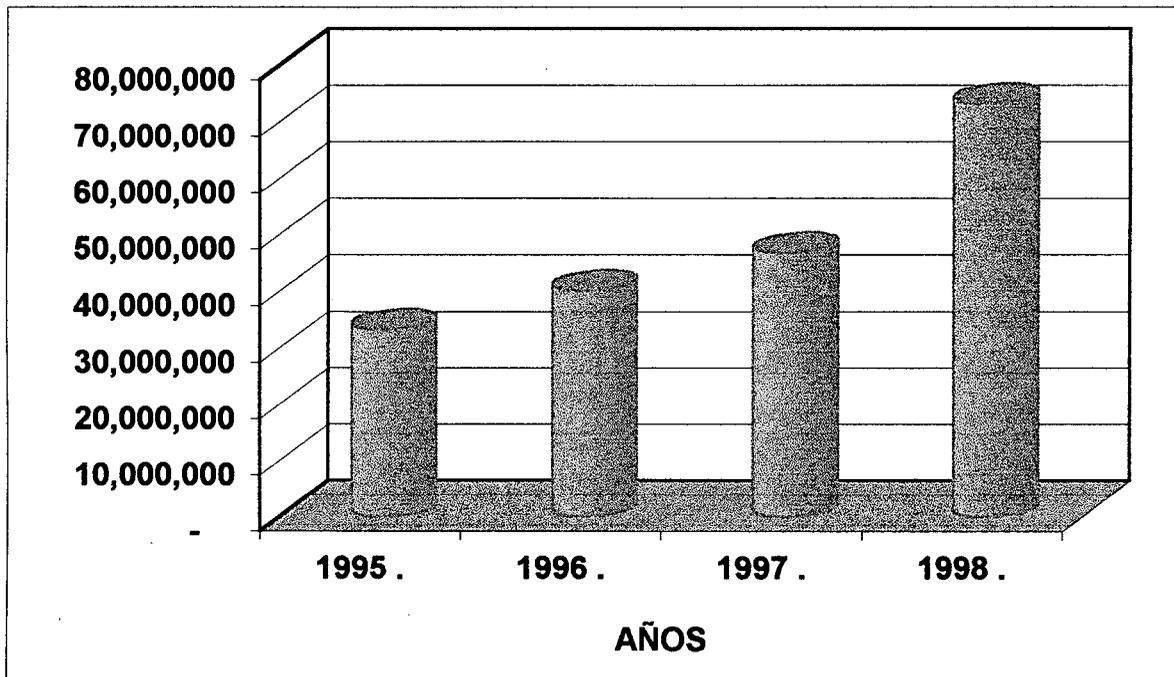
4.5.3. CUADRO DE INGRESOS DEL HOTEL, PERIODO 1995 A 1998:

ANOS	INGRESOS TOTALES (en miles de sucres)
1995	33,145,069
1996	39,988,391
1997	46,667,421
1998	73,071,775

De esta tabla se ha realizado un gráfico para apreciar de una mejor manera el comportamiento de este rubro en el período analizado.

4.5.4. GRAFICO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS, PERIODO 1995 -

1998:



Entre los años de 1995 a 1997, los ingresos crecieron de manera mínima, pero para 1998, este aumento fue bastante elevado ya que la proporción es mucho mayor a la de los 3 años anteriores. Este crecimiento se debe a que en 1998 empezó la competitividad hotelera por la introducción de cadenas internacionales en la ciudad, pero por el prestigio y experiencia que ha venido teniendo este hotel en los últimos años, no se dejó intimidar y creció ocupando un posicionamiento en el mercado.

También se ha considerado importante el analizar la liquidez de la empresa, y para un mejor entendimiento, se hizo un análisis de las razones financieras más importantes, las cuales se las puede observar en el siguiente cuadro.

HOTEL SELECCIONADO

4.5.5. CUADRO DE LAS RAZONES FINANCIERAS CORRESPONDIENTES A 1995, 1996, 1997, 1998

DETALLE	FORMULA PARA EL CALCULO	1995	1996	1997	1998
RAZONES DE LIQUIDEZ					
RAZON CORRIENTE	Activo corriente / Pasivo corriente	2.63	0.75	1.00	0.72
RAZON RAPIDA	(Act. Corr. - Inventarios) / Pasivo corriente	2.39	0.68	0.89	0.68
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activo corriente - Pasivo corriente	11,442,427	(9,222,954)	(104,207)	(19,933,988)
RAZONES DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS					
ROTACION DE INVENTARIOS	Ventas / Inventario	20	17	15	27
DIAS DE VENTA PENDIENTES DE COBRO	Cuentas por cobrar / (Vtas Anuales/360)	21	20	22	21
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	Ventas / Activos fijos netos	2.18	1.35	0.69	0.77
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	Ventas / Activos totales	0.49	0.37	0.28	0.31
RAZON DE ADMINISTRACION DEUDAS					
RAZON DE DEUDA	Pasivo Total / Activo Total	20%	39%	45%	52%
RAZONES DE RENTABILIDAD					
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	13%	9%	6%	6%
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN (ROA)	Utilidad neta / Activo Total	10%	6%	3%	3%
MULTIPLICADOR DEL PATRIMONIO	Activo total / Patrimonio	1.25	1.63	1.83	2.10
UTILIDAD NETA COMO % DEL CAP. SOCIAL	Utilidad neta / Capital Social	59%	34%	16%	13%
UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS	Utilidad neta / Ventas	21%	15%	12%	10%
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Utilidad Bruta / Ventas	30%	20%	15%	10%

En el cuadro de las razones financieras podemos ver el desenvolvimiento que han tenido las cuentas del Balance General como del Estado de Resultados. El análisis de los estados financieros nos permite predecir el futuro, y dicho análisis es muy útil para anticipar las condiciones y planear las operaciones que han de influir sobre el curso futuro de los eventos.

Antes de realizar el respectivo análisis del grupo de razones, vamos a dar una breve explicación de lo que cada una significa y su importancia, ya que estas se han diseñado para mostrarnos las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros.⁵

4.6. RAZONES DE LIQUIDEZ:

Son aquellas que nos muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa con el resto de activos corrientes y los pasivos corrientes. A su vez, miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y se dividen en:

- **Razón corriente:** Nos indica el grado en el cual los pasivos corrientes quedan cubiertos por los activos que una empresa espera se conviertan en efectivo en un futuro, y es la medida de solvencia a corto plazo que es usada constantemente. La obtención de este valor es mediante la división de los activos corrientes que incluyen los rubros de efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, para los

⁵Véase: J Fred Weston, Fundamentos de Administración Financiera: análisis de los estados financieros, 1993, pp. 65-85

pasivos corrientes que incluyen las cuentas y documentos por pagar, impuestos sobre ingresos y otros.

Cuando una empresa tiene problemas financieros, lo primero que va a suceder es que va a pagar sus cuentas en forma más lenta y a lo mejor hará préstamos para cubrir estas deudas, por lo que los pasivos corrientes aumentarán en forma más rápida que los activos corrientes, disminuyendo de esta manera la razón corriente y causando problemas a la empresa.

- **Razón rápida:** Es la que se obtiene deduciendo los inventarios de los activos circulantes, y dividiéndose para los pasivos circulantes.

Es importante el saber que los inventarios se caracterizan por ser los activos menos líquidos dentro de una empresa, y es en estos donde es más probable que ocurran pérdidas en el caso de que se de la liquidación de una empresa, y si se logran cobrar las cuentas por cobrar, la empresa podría liquidar sus pasivos corrientes sin tener que liquidar su inventario.

4.7. RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS:

Son aquellas que nos muestran la efectividad en que una empresa está utilizando y administrando sus recursos. Se clasifican en:

- **Razón de rotación de inventarios:** Es la que se obtiene dividiendo las ventas totales de un período para el total de inventario en el mismo período. Cuando la rotación es muy baja, la empresa está manteniendo un nivel excesivo de inventarios, que pueden ser bienes dañados o en desuso, y esto es improductivo ya que representa una inversión con una tasa de rendimiento baja o de cero.
- **Período medio de cobro:** Denominado días pendientes de cobro, nos indica el plazo que una empresa tiene que esperar para recibir el pago de efectivo, luego de realizar una venta, y se obtiene dividiendo el total de cuentas por cobrar de un período, para las ventas promedio por día.
- **Rotación de activos fijos:** Es la que se obtiene dividiendo el total de las ventas de un período, para el total de activos fijos de la empresa. Si la rotación es baja, la empresa no estaría utilizando sus activos fijos de manera correcta.
- **Rotación de activos totales:** Es la que se obtiene dividiendo las ventas totales para los activos totales. Si el resultado de esta es baja, nos dice que la empresa no está generando una cantidad suficiente de operaciones dada la inversión que ha hecho en activos totales, por lo que se debería aumentar el nivel de ventas mediante la aplicación de estrategias, o la empresa podría disponer de algunos activos.

4.8. RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS:

Llamada razón de apalancamiento. Es la que mide la extensión con que una empresa ha sido financiada por medio de deudas y se clasifica en:

- **Razón de endeudamiento:** Es la que se obtiene dividiendo la razón de deuda total o pasivos totales, que incluyen los pasivos circulantes y pasivos a largo plazo para los activos totales. Se caracteriza a su vez por ser la que mide el porcentaje de fondos que son dados a los acreedores, y porque los propietarios de la empresa pueden beneficiarse ya que ésta aumenta las utilidades.

Si en el proceso de evaluación, el resultado de esta razón es baja, es muy atractivo para los acreedores, ya que entre más baja sea esta, mayor serán los fondos para cubrir pérdidas en el caso de que se de la liquidación de la empresa.

4.9. RAZONES DE RENTABILIDAD:

Son aquellas que miden la efectividad general de la gerencia de una empresa en relación con las utilidades obtenidas de las ventas y de la inversión. Se clasifican en:

- **Margen de Utilidad:** Es aquel que se obtiene dividiendo las utilidad bruta o neta para el total de ventas del período. Si este margen es bajo, es porque las ventas de la empresa son muy bajas o porque los costos son demasiado altos o ambas.
- **Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE):** Es aquel que se obtiene dividiendo la utilidad neta al término del ejercicio, para el patrimonio. Se caracteriza por medir el rendimiento sobre el capital contable común. Si el porcentaje de este rendimiento es alto, la empresa está haciendo un mayor uso de sus deudas.
- **Rentabilidad sobre la inversión (ROA):** Es aquel que se obtiene dividiendo la utilidad neta al término del ejercicio, para el total de activos. Se caracteriza porque mide el rendimiento sobre los activos totales de la empresa después de intereses e impuestos. Si el porcentaje de rendimiento es bajo, la capacidad de la empresa es muy baja para generar utilidades, ya que hace un uso de deudas superior al promedio.

Una vez explicado en forma breve lo que constituyen las razones financieras y la importancia de éstas para el análisis del sector, procederemos a continuación a detallarlas de acuerdo a los resultados obtenidos. Así tenemos:

4.10. RAZONES DE LIQUIDEZ:

- **Razón corriente:** De año a año no ha habido un equilibrio si se lo quisiera llamar así, ya que en 1995, la razón corriente fue de 2.63, mientras que en 1996 fue de 0.75, en 1997 de 1 y en 1998 de 0.72. Estos resultados se deben a que la empresa incurrió en préstamos en estos años para realizar innovaciones y remodelaciones de las instalaciones, lo que aumentó el valor de las cuentas de los pasivos corrientes. No con esto se quiere decir que la empresa está teniendo problemas o que presencia una inestabilidad, porque por el contrario, este endeudamiento fue beneficioso para la misma.
- **Razón rápida:** Al igual que en la razón corriente, la razón rápida presenta un desequilibrio de año a año. Para 1995 ésta fue de 2.39, en 1996 de 0.68, en 1997 de 0.89 y en 1998 de 0.68. La obtención de estos valores se lo hizo deduciendo los inventarios de los activos circulantes, y dividiéndose para los pasivos circulantes. En este caso, se puede ver que los inventarios se caracterizan por ser los activos menos líquidos dentro de la empresa, pero no con esto se puede decir que ocurran pérdidas, ya que este hotel se caracteriza por utilizar una política muy efectiva para el cobro de las cuentas por cobrar, lo que permite a la empresa la facilidad de poder liquidar sus pasivos corrientes sin tener que liquidar su inventario.

4.11. RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS:

- **Rotación de inventarios:** En esta razón financiera, se puede ver que en el año de 1995, la rotación de los inventarios fue de 20, para 1996 de 17, para 1997 de 15 y para 1998 de 27 veces, lo que nos indica que la empresa no está manteniendo un nivel excesivo de inventario, más bien está en un buen promedio si lo comparamos con los demás hoteles.
- **Período medio de cobro:** En este tipo de razón se ha hecho un análisis más profundo y se ha podido determinar que la empresa cobra sus cuentas en un promedio de 20 a 22 días, manteniendo este dato de manera constante para todos los años hasta la fecha, por lo que se puede decir que la empresa está aplicando buenas políticas y estrategias de cobro.
- **Rotación de activos fijos:** En este tipo de razón financiera se puede observar que para el año de 1995, la rotación de los activos fijos de la empresa fue de 2.18, mientras que para 1996, ésta fue de 1.35, para 1997 de 0.69 y para 1998 de 0.77 veces.

Estos datos nos indican que la rotación de los activos de la empresa no ha sido muy frecuente, debido al tipo de sector e industria al que pertenece la misma.

- **Rotación de activos totales:** Los datos de rotación de año a año han sido aproximadamente los mismos, así tenemos que para 1995, la rotación de los activos totales fue de 0.49, para 1996 fue de 0.37, para 1997 de 0.28 y para 1998 fue de 0.31 veces, lo que nos indica que la empresa sí está generando una cantidad suficiente de operaciones dada las inversiones que ha hecho en infraestructura para el mejoramiento de su fachada interna y externa de acuerdo a las condiciones que dispone el mercado por ser un hotel perteneciente a una cadena internacional.

4.12. RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS:

- **Razón de endeudamiento:** Como ya se explicó en puntos anteriores, esta razón se la obtiene dividiendo la deuda total o pasivos totales, que incluyen los pasivos circulantes y pasivos a largo plazo, para los activos totales, y podría considerársela como una de las más importante al momento de hacer un análisis financiero.

Se puede ver que para 1995, el endeudamiento de la empresa fue del 20 %, para 1996 del 39 %, para 1997 del 45 % y para 1998 del 52 %, lo que nos indica que la empresa ha ido endeudándose de año a año para financiar sus activos e inversiones realizadas para innovaciones y remodelaciones.

4.13. RAZONES DE RENTABILIDAD:

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio:** Para el año de 1995, la rentabilidad del patrimonio comparado con la utilidad neta fue del 13 %, para 1996 fue del 9%, para 1997 del 6% y para 1998 del 6%. Estos porcentajes presentados no son altos y decrecen en el tiempo. Una explicación de ésta tendencia se refiere al hecho de que el patrimonio de la empresa ha crecido en forma notable por la corrección monetaria y eso ha provocado la disminución acelerada de este índice.

- **Rentabilidad sobre la inversión:** Para el año de 1995 la rentabilidad sobre la inversión fue del 10 %, para 1996 del 6%, para 1997 del 3% y para 1998 del 3%.

Se puede observar que estos porcentajes son bajos, y por ende el rendimiento también, y en este caso, se podría decir que la capacidad de la empresa es baja para generar utilidades porque hace un uso de deudas superior al promedio, pero todo esto depende del tipo de industria y sector, y en este caso, esto quedaría descartado, especialmente por la crisis que el sector ha venido pasando por la inestabilidad política y económica de los últimos 5 años. También se aplica a este índice lo comentado en el anterior, respecto a la corrección monetaria.

- **Margen de utilidad sobre las ventas:** Este factor vale la pena destacarlo, ya que se puede observar que de año a año este margen ha ido disminuyendo. Podemos ver que en 1995, éste fue del 21 %, en 1996 del 15%, en 1997 del 12% y en 1998 del 10%.

Muchas empresas consideran que si este margen es bajo, es porque las ventas son muy bajas o porque los costos son demasiado altos o por la combinación de ambas situaciones, pero para este caso, lo que ha influido enormemente para que el margen de utilidad haya disminuido en aproximadamente 2 a 5 puntos de año a año, ha sido la reducción de turistas que visiten al país, ya sean por factores de inestabilidad económica y naturales, inseguridad, etc., disminuyendo de esta manera las ventas.

Una vez hecho el análisis de las razones financieras del sector y del hotel escogido, consideramos muy importante el hacer una recopilación de datos estadísticos en lo que se refiere al porcentaje de ocupación de habitaciones, a los ingresos por alojamiento, a la tarifa promedio por habitación de acuerdo al número de habitaciones que tenga cada hotel, a la cantidad de clientes diarios que se hospedan en el hotel y su procedencia, al período de permanencia en el hotel y a los gastos que realiza cada uno.

Estos datos ya han sido analizados y detallados en el capítulo anterior y constan en el **ANEXO 2**, pero consideramos importante el mencionarlos nuevamente en este capítulo de análisis financiero por ser la base fundamental de éste, ya que nos permiten obtener un conocimiento de los hechos en que un hotel centra su operación, para así obtener resultados válidos y reales ya que pueden existir aspectos que puedan registrarse aparte de los monetarios.

Se da la posibilidad de realizar estadísticas financieras para determinar el desempeño y desarrollo de la empresa para así poder conocer el grado de actividad en términos de clientes

que se hospedan en un hotel y el valor de las ventas que incluyen otros servicios como alimentación, bebidas, otros.

El número de personas que se hospedan en un hotel es información primordial para la dirección, ya que se puede evaluar ciertos aspectos como son los requisitos del personal que trabaja en el hotel, los gastos del cliente, etc.

La mayor parte de información que se obtendrá para hacer un estudio estadístico, se la obtiene en la recepción (lobby) y son estos datos los que figurarán como más importantes y que nos permitirán hacer un estudio más detallado y completo.

Cuando se busca obtener el porcentaje “ medio ” de ocupación durante una semana, la forma más amplia y sencilla de obtener el resultado es sumando los porcentajes de ocupación por clientes y dividiendo dicha suma para 7, así tenemos como ejemplo el caso del hotel Hilton Colón:

Mediante encuestas realizadas se ha determinado que la ocupación de habitaciones de lunes a miércoles es del 85 %, mientras que para los días jueves, viernes y sábado, la ocupación es del 100 % y para el domingo del 70%. La suma de estos porcentajes nos daría como resultado una cifra semanal del 89%, lo que nos indica que durante más de media semana el hotel estuvo ocupado casi en su totalidad.

Para dar más información sobre la distribución de las cifras, a estos datos se los puede dividir de un modo similar en cuartos, en donde son conocidos los límites de las divisiones superiores e inferiores, obteniendo de esta manera una mediana de 85, por lo que se puede concluir que

el método más acertado es el anterior, que nos proporcionará resultados exactos, sin antes aclarar que cada hotel tiene distintos métodos de calcular sus cifras, y de esto depende la exactitud de los mismos para compararlos a valores reales de acuerdo a la competencia.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

5.1. CONCLUSIONES:

- Este estudio empezó con un análisis del entorno macroeconómico, social y político del país, lo que se ha considerado muy importante hacerlo para determinar el desenvolvimiento que éste ha tenido en los últimos 4 años y analizar la situación en que nos estamos desarrollando, para así poder proporcionar información crítica acerca de cómo está el sector turístico y subsector hotelero de lujo dentro de la economía del país.

- Se han usado varios casos y ejemplos demostrativos y reales del por qué la economía del país se ha estancado en los últimos 5 años, y cómo ha influenciado esto de manera directa para el bajo crecimiento y desarrollo del subsector hotelero de lujo que en la actualidad se ve reflejado con un reducido uso de la capacidad instalada que ofrece.

- Se consideró muy importante el hacer un análisis completo de lo que es el sector turístico y lo que éste abarca, ya que el sector hotelero constituye parte integrante fundamental, obteniendo de esta manera los datos y cifras que son considerados básicos para el análisis del subsector hotelero de lujo.

- Se ha hecho un análisis de la planeación y valoración estratégica del sector hotelero, lo que se considera como parte fundamental de cualquier empresa exitosa. Hay que tomar muy en cuenta que las estrategias o planes que no sean adecuados pueden causar serios problemas sin importar que tan eficiente sea la empresa, y para esto se ha considerado la existencia de 6 pasos muy importantes dentro de una planeación estratégica. Estos son:
 - 1) el establecer las metas y los objetivos financieros
 - 2) el estimar las ventas en unidades y en valor
 - 3) el preparar un plan de producción
 - 4) el desarrollar un plan de requerimiento de materiales (menaje, insumos, etc.)
 - 5) el estimar los gastos
 - 6) el proyectar los requerimientos de efectivo

- Otro aspecto fundamental que se tomó muy en cuenta es el análisis de competitividad del sector, en el cual intervinieron los 9 hoteles pertenecientes a esta categoría. Hay que considerar que se tomó muy en cuenta que cada uno de ellos compite por obtener un posicionamiento en el mercado por pertenecer a cadenas internacionales de alto prestigio, para llegar a ser líderes, ya sea por ocupación, tarifa, servicio, etc.
- Se hizo un análisis de manera general de los cuentas de los estados financieros del sector hotelero de la Provincia de Pichincha, determinando los ingresos por ventas de alojamiento y de alimentos y bebidas y obteniendo una utilidad para el sector de 4.914 millones de sucres al término de 1998. A su vez, se tomó como ejemplo y guía un hotel de lujo de la ciudad, el de mayor tamaño y permanencia en el mercado, y se demostró el desempeño financiero que éste ha tenido, ligado a deudas, cobros, costos, gastos, ingresos, etc.

El primer reporte que se analizó fue el estado de resultados consolidado del mismo, y luego de hacer el análisis respectivo se construyó una versión más amplia de los mismos para interpretarlos de una mejor manera. Considerando las cuentas más importantes, se las explicó de año a año para determinar las razones de sus cambios, y en lo que respecta a la utilidad neta, para el año de 1995 ésta fue de 7.603 millones de sucres, para 1996 de 6.046 millones de sucres, para 1997 de 5.628 millones de sucres y para 1998 de 6.955 millones de sucres.

Se hizo hincapié en la importancia de realizar un análisis de éstos para determinar varios escenarios, tanto históricos, como actuales y futuros sobre lo que pasaría. A su vez se consideró importante el hacer un análisis de las razones financieras para

determinar el uso y comportamiento de las cuentas, y se discutió acerca de cómo tomar decisiones financieras basadas en la información contenida en el estado de pérdidas y ganancias para ayudarnos con el proceso de toma de decisiones para mostrar en un momento determinado el desempeño del hotel y del sector en general dentro de la economía del país. Cabe mencionar que existe un bajo nivel de apalancamiento del sector frente a una mayor participación patrimonial

- Se ha podido determinar que ninguna empresa, y en este caso, una hotelera, puede sobrevivir sin tener una organización de ventas viable y un plan de ventas dinámico que esté completamente integrado en toda la corporación, ya que un plan de ventas adecuado determina el ritmo para establecer la integridad del plan estratégico corporativo, por lo que se considera muy importante el hacer un análisis de los datos históricos para así saber cómo ha venido desenvolviéndose la empresa y así poder tomar en cuenta los cambios que se deben hacer para su mejora.

En este aspecto se incluyen los datos históricos de la demanda, ya que estos nos permitirán obtener información del sector en general, y en el caso de este estudio, para determinar las razones por las que se ha debilitado el mercado en los últimos 4 años, y buscar soluciones para la reactivación del mismo.

Cuando se agregaron estos datos al plan de ventas que tenía cada hotel, se pudo observar que las razones por las cuales el sector se había reducido en su capacidad instalada y de alojamiento de un 70 % a un 30 %, las respuestas fueron que los clientes, que en este caso son turistas que vienen al país, ya no venían al mismo por la

inestabilidad económica que éste reflejaba, la inseguridad en lo referente a la violencia, los fenómenos naturales, como el caso del volcán Guagua Pichincha.

- Se puede asegurar que el subsector de hoteles de lujo de la ciudad brinda calidad y buen servicio, y además mantiene tarifas que le permiten ser competitivos a nivel internacional. La presencia de cadenas hoteleras internacionales mejora la imagen del país y permite la constitución de escuelas de aprendizaje.
- Por último, se puede concluir diciendo que ninguna empresa puede administrar con éxito sus negocios sin tratar de medir el volumen de su mercado actual y futuro. Las medidas cuantitativas son esenciales para analizar las oportunidades del mercado y para la planificación de los programas de mercadotecnia. La demanda existente se la estimó para el mercado como un todo, utilizando métodos de pronósticos para determinar la demanda futura del mercado mediante el desarrollo de encuestas, determinando la demanda de mercado para los hoteles de lujo de la ciudad de Quito.

5.2. RECOMENDACIONES:

- Se debe fomentar el desarrollo del sector hotelero mediante un apoyo del estado a las inversiones y cargas fiscales al sector y al turista, mediante iniciativas privadas que permitan fomentar el sector, con una coordinación entre el sector público y privado para así lograr una adecuada promoción del país en el exterior aumentando el flujo turístico hacia el Ecuador, creando una imagen nacional para inversiones extranjeras.

El gobierno nacional al haber declarado al turismo como sector estratégico en la economía nacional, debe promulgar un cuerpo coherente de políticas e instrumentos necesarios para viabilizar los acuerdos interinstitucionales de apoyo al sector, que sirvan de fundamento para la toma de decisiones.

- Se debe suprimir ciertas tasas e impuestos excesivos, algunos de los cuales se superponen e incrementan injustificadamente los costos de operación y de visita.
- Se debe crear un plan de contingencia tendiente a promover la demanda a la mayor velocidad posible para remediar la baja ocupación hotelera y ayudar a la reactivación a corto plazo, estimulando la traída de mayoristas y operadores de mercados de rápida respuesta, turistas de países vecinos, etc.
- Se debe apoyar la formación de un número creciente de empresarios interesados en abrir frentes de oferta al exterior, de manera directa o a través de agencias, con sistemas de formación acelerada, adaptando los programas a las modalidades específicas de los productos turísticos.
- Se debe animar a los empresarios y a los gremios relacionados con el sector a que se valgan con sentido de oportunidad de las investigaciones de mercado más específicas para productos y nichos concretos que hacen los grandes mayoristas. Si el empresario toma conciencia de la cadena de valor, su éxito depende de saber asociarse a eslabones de mercadeo que saben lo que él mismo desconoce y tienen directo conocimiento y mejor acceso a la demanda, lo cual permite ahorrar tiempo, ganar eficiencia y hacer enormes economías de dinero.

- Las agremiaciones profesionales, principalmente las que se relacionan con productos que incorporan procesos industriales o semindustriales, como el caso de la hotelería, deben hacer estudios y muestreos de productividad que permitan ir difundiendo indicadores de referencia a los empresarios y que sirvan de comparación de los comportamientos del sector en el país versus indicadores internacionales.
- Se debe indagar lo necesario para adaptar modelos de medición de eficiencia en los planes de promoción, campañas de mercadeo, de manera que los recursos invertidos puedan empezar a evaluarse de manera progresiva.
- Se debe mantener el diseño de un sistema permanente de evaluación y reformulación de las estrategias del sector, creando un cuerpo de vigilancia de la calidad, no solo para supervisar los servicios a cargo de los prestadores autorizados (hoteles).
- Se debe crear una conciencia ética entre los empresarios del sector, para así generar una competencia que sea leal y fructífera para el país.
- Se debe eliminar la recesión y la lenta recuperación de los principales países de donde proviene el turismo al país y a la ciudad de Quito.
- Se debe mejorar la infraestructura en vías, aeropuertos, servicios básicos y comunicaciones, saliendo de lo que nos ha catalogado el resto del mundo, como país subdesarrollado.

- Se debe desarrollar un pronóstico de ventas para el próximo período, en el que se tome en cuenta los sucesos que puedan darse en el país, para que el sector no se vea afectado de tal manera como ha sido en estos años.

BIBLIOGRAFIA

- **Administración Hotelera, primero y segundo curso**
Francisco de la Torre, Editorial Trillas, 1992, 1994
- **Datos sobre la pobreza en el Ecuador del Banco Mundial, 1999**
- **Educación, Crecimiento y Equidad del Banco Interamericano de Desarrollo**
- **Estadística para Administradores, sexta edición**
Richard I. Levin & David S. Rubin. Editorial Prentice Hall, 1996
- **Formulación de estrategias**
Michael E Porter

- **Fundamentos de Administración Financiera, décima edición**
J Fred Weston, Editorial Mc Graw Hill, 1993
- **Fundamentos de Marketing, décima edición**
William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Editorial Mc Graw Hill, 1996
- **Informe anual del PNUD, 1999**
- **Planificación Turística; un enfoque metodológico**
Edgar Alfonso Hernández, Editorial Trillas, 1992
- **Planificación del espacio turístico**
Roberto C Boullon, Editorial Trillas, 1997
- **Turismo: Estructura y Desarrollo**
Alfonso Jiménez, Editorial Mc Graw Hill, 1992

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Banco Central del Ecuador, boletines estadísticos mensuales
- Superintendencia de Bancos, boletines estadísticos
- Superintendencia de Compañías, boletines y cuadros estadísticos
- CORPEI
- Diario El Hoy y Diario El Comercio
- Revista Gestión
- Revista Ekos
- Ministerio de Turismo, departamento de estadísticas
- INEC
- AHOTEC
- Internet
- Biblioteca de la Universidad SEK
- Biblioteca de la Universidad Católica del Ecuador
- Biblioteca de la Universidad San Francisco
- Hoteles de la ciudad

ANEXOS

ANEXO #1

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS HOTELES DE LUJO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

NOMBRE DEL HOTEL	CATEGORIA	SOCIO ESTRATEGICO	FECHA INICIO OPERACIONES	NUMERO DE HABITACIONES		PARTIC. TOTAL MERCADO
				STANDARD/DOBLE	SUITES	
Hilton Colon	5 estrellas	Hilton International	Feb-97	369	26	23.41%
Swissotel	5 estrellas	Swissotel	98	204	37	14.29%
Marriott	5 estrellas	Marriott International	Ago-99	245	16	15.47%
Sheraton Four Points	5 estrellas	ITT Sheraton	Mar-98		140	8.30%
Radisson	5 estrellas	Radisson Royale	96		110	6.52%
Dann Carlton	5 estrellas	Dann Carlton	Ago-98		130	7.71%
Alameda	5 estrellas	Apartec			146	8.65%
Howard Johnson	5 estrellas		Feb-99	84	10	5.57%
Akros	5 estrellas		95		170	10.08%
TOTAL HOTELES LUJO				902	89	100.00%

NOMBRE DEL HOTEL	SERVICIOS OFRECIDOS			
	RESTAURANT	BAR	PISCINA	CASINO
Hilton Colon	5	1	1	1
Swissotel	4	1	1	1
Marriott	4	1	1	1
Sheraton Four Points	2	1	0	0
Radisson	2	0	0	0
Dann Carlton	2	0	0	0
Alameda	4	0	0	1
Howard Johnson	2	1	0	0
Akros	2	0	0	0
TOTAL HOTELES LUJO	27	5	3	4

ANEXO #1

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS HOTELES DE LUJO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

NOMBRE DEL HOTEL	PORCENTAJE DE OCUPACION DE HABITACIONES (ROOM-NIGHT)									
	1997	HAB. OCUPADAS AL AÑO	1998	HAB. OCUPADAS AL AÑO	1999	HAB. OCUPADAS AL AÑO	ESPERADO 2000	HAB. OCUPADAS AL AÑO	HAB. OCUPADAS AL AÑO	
Hilton Colon	58.70%	85,487.75	56.10%	81,701.24	43.30%	62,427.78	42.00%	60,553.50		
Swissotel	55.10%	48,468.72	47.24%	41,554.67	45.00%	39,584.25	40.89%	35,968.89		
Marriott					20.00%	19,053.00	29.00%	27,626.85		
Sheraton Four Points			33.47%	17,103.17	35.00%	17,885.00	34.00%	17,374.00		
Radisson	36.10%	14,494.15	49.24%	19,769.86	42.00%	16,863.00	37.90%	15,216.85		
Dann Carlton			29.92%	14,197.04	33.00%	15,658.50	32.00%	15,184.00		
Alameda	71.70%	38,208.93	63.35%	33,759.22	49.00%	26,112.10	40.00%	21,316.00		
Howard Johnson					20.00%	6,862.00	20.00%	6,862.00		
Akros	56.30%	34,934.15	53.94%	33,469.77	34.50%	21,407.25	31.00%	19,235.50		
TOTAL HOTELES LUJO	55.58%	221,593.69	47.61%	241,554.96	35.76%	225,852.88	34.09%			

NOMBRE DEL HOTEL	TIPO DE HUESPEDES			TARIFA PROMEDIO SIN IMPUESTOS EN US\$				
	EJECUTIVOS	TURISMO	TRIPULANTES	1997	1998	1999	ESPER. 2000	
Hilton Colon	30%	25%	28%	77.31	86.48	73.06	71.19	
Swissotel	35%	21%	10%	103.12	102.51	85.00	80.00	
Marriott	30%	18%	25%			95.00	100.00	
Sheraton Four Points	36%	15%	0%		81.23	64.00	65.00	
Radisson	40%	15%	0%	90.37	90.91	70.00	70.30	
Dann Carlton	32%	22%	0%		63.60	61.00	57.00	
Alameda	34%	25%	0%	81.48	60.91	45.00	44.00	
Howard Johnson	28%	25%	0%			40.00	40.00	
Akros	35%	20%	0%	49.67	50.11	35.00	33.00	
TOTAL HOTELES LUJO	33%	21%	7%	80.39	76.54	63.12	62.28	

ANEXO #1

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS HOTELES DE LUJO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

NOMBRE DEL HOTEL	TOTAL DE INGRESOS POR HABITACIONES OCUPADAS EN US\$		
	1997	1998	1999
			ESPERADO 2000
Hilton Colon	6,609,057.95	7,065,522.80	4,560,973.24
Swissotel	4,998,094.41	4,259,768.81	3,364,661.25
Marriott			1,810,035.00
Sheraton Four Points		1,389,290.50	1,144,640.00
Radisson	1,309,836.34	1,797,277.97	1,180,410.00
Dann Carlton		902,931.74	955,168.50
Alameda	3,113,263.62	2,056,273.79	1,175,044.50
Howard Johnson			274,480.00
Akros	1,735,179.23	1,677,170.17	749,253.75
TOTAL HOTELES LUJO	17,765,431.54	19,148,235.79	15,214,666.24
			14,862,697.80

ANEXO #2

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DEL SECTOR HOTELERO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 (en millones de sucres)

Cuentas	Valor	
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Caja y Bancos	13,179	1.60%
Inversiones financieras temporales	34,162	4.15%
Cuentas y Doc x cobrar	17,664	2.15%
(-) Provisión cuentas incobrables	(316)	-0.04%
Otras cuentas x cobrar	42,274	5.14%
Inventario de materia prima	2,416	0.29%
Inventario de productos en proceso	179	0.02%
Inventario de suministros y materiales	7,550	0.92%
Inventario de prod. termin. y mercad. en almacén	1,802	0.22%
Mercaderías en tránsito	942	0.11%
Repuestos, herramientas y accesorios	105	0.01%
Impuestos anticipados	3,916	0.48%
Otros activos corrientes	3,399	0.41%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	127,272	15.48%
ACTIVOS FIJOS		
Terrenos, edificios, instalaciones	376,700	45.81%
Maquinarias, muebles, enseres y equipos	143,590	17.46%
Vehículos	7,018	0.85%
Otros activos	215,344	26.19%
(-) Depreciación acumulada	(179,924)	-21.88%
TOTAL ACTIVO FIJO	562,728	68.43%
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Cuentas y Doc x cobrar e inversiones a largo plazo	816	0.10%
Gastos de organización y constitución	4,159	0.51%
Gastos de investigación y exploración	11,605	1.41%
Aportaciones en asociaciones	86,608	10.53%
Otros activos no corrientes	37,291	4.53%
(-) Amortización acumulada	(8,103)	-0.99%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	132,376	16.10%
TOTAL DE ACTIVOS	822,376	100.00%

ANEXO #2

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DEL SECTOR HOTELERO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 (en millones de sucres)

Cuentas	Valor	
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas x pagar	27,773	3.38%
Doc x pagar	75,829	9.22%
Provisiones sociales por pagar	6,769	0.82%
Obligaciones: IESS e Impuestos	5,446	0.66%
Aportes recibidos por sucursales y empresas	17	0.00%
Otros pasivos corrientes	7,445	0.91%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	123,279	14.99%
PASIVOS NO CORRIENTES		
Cuentas y Doc x pagar a largo plazo	156,719	19.06%
Préstamos de accionistas o casa matriz	26,251	3.19%
Obligaciones emitidas	-	0.00%
Otros pasivos a largo plazo	44,842	5.45%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	227,812	27.70%
TOTAL PASIVOS	351,091	42.69%
PATRIMONIO		
Capital suscrito y/o asignado	160,309	19.49%
(-) Capital suscrito no pagado y acciones	(5)	0.00%
Aportes de futura capitalización	62,413	7.59%
Reservas	4,917	0.60%
Reserva por revalorización del patrimonio	192,756	23.44%
Reexpresión monetaria	2,599	0.32%
Otros superávits	2,724	0.33%
Utilidad o pérdida acumulada	40,658	4.94%
Utilidad o pérdida del ejercicio	4,914	0.60%
TOTAL PATRIMONIO NETO	471,285	57.31%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	822,376	100.00%

ANEXO #2

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL SECTOR HOTELERO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 (en millones de sucres)

CUENTAS	VALOR	
Ventas gravadas con IVA	222,371	90.53%
Ventas exentas de IVA	5,150	2.10%
Exportaciones	-	0.00%
(-) Devoluciones y descuentos en ventas	(229)	-0.09%
Dividendos percibidos	638	0.26%
Rentas exentas y no gravadas	1,206	0.49%
Rentas con impuesto único	5,376	2.19%
Otras rentas	11,118	4.53%
TOTAL DE INGRESOS	245,630	100.00%
Inventario Inicial	1,271	1.39%
Compra de productos terminados	10,091	11.07%
Importaciones de prod. terminados	-	0.00%
(-) Inventario final de prod. terminados	(2,013)	-2.21%
Inventario inicial de materia prima	3,634	3.99%
Compras de materia prima	14,637	16.06%
Importaciones de materia prima	-	0.00%
(-) Inventario final de materia prima	(4,388)	-4.81%
Mano de obra directa	12,110	13.29%
Depreciación de maq, equipos y edificios	2,242	2.46%
Mano de obra indirecta	4,927	5.41%
Suministros y materiales	7,073	7.76%
Seguros de inventario maq, equipo y edificios	738	0.81%
Aportes del IESS y beneficios sociales	12,301	13.50%
Mantenimiento y reparaciones	5,061	5.55%
Energía, teléfono y agua	9,254	10.15%
Otros gastos de fabricación	14,172	15.55%
Inventario inicial de productos en proceso	63	0.07%
(-) Inventario final de productos en proceso	(14)	-0.02%
Inventario inicial de productos terminados	10	0.01%
(-) Inventario final de productos terminados	(18)	-0.02%
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	91,151	100.00%

ANEXO #2

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL SECTOR HOTELERO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 (en millones de sucres)

CUENTAS	VALOR	
Sueldos, salarios y beneficios	27,743	22.57%
Comisiones en ventas y publicidad	6,241	5.08%
Gastos de gestión	3,881	3.16%
Agua, luz, teléfono, télex y fax	5,974	4.86%
Impuestos, contribuciones y otros	4,005	3.26%
Depreciación de bienes y amortizaciones	23,643	19.23%
Cuentas incobrables y baja de inventarios	152	0.12%
Amortización de pérdidas por diferencial cambiario	42	0.03%
Intereses y comisiones	20,072	16.33%
Provisiones deducibles	80	0.07%
Otros gastos de administración y ventas	31,111	25.31%
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	122,944	100.00%
Pérdida en venta de activos	83	0.45%
Pérdida por diferencial cambiario	8,165	44.45%
Otros gastos no operacionales	10,119	55.09%
TOTAL DE GASTOS NO OPERACIONALES	18,367	100.00%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	13,168	
(+) Gastos no deducibles en el país	-	
(+) Gastos no deducibles en el exterior	-	
(-) Amortización de pérdidas de años anteriores	-	
UTILIDAD NETA	-	
(-) Participación laboral	(3,794)	
Reexpresión monetaria	-	
(-) 85% de rentas con impuesto único	-	
(-) 85% de otras rentas exentas y no gravadas	-	
(-) Reinversiones y leyes de fomento	-	
UTILIDAD GRAVABLE	9,374	
(-) Impuesto a la renta	(4,463)	
UTILIDAD O PERDIDA NETA	4,911	