



Cita bibliográfica: Tierra, N.P. (2022). Planes de sostenibilidad y de responsabilidad social empresarial para establecimientos hoteleros: una propuesta de buenas prácticas en la fase de la post-pandemia del COVID- 19. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 6 (1), 15-40. <https://doi.org/10.21071/riturem.v6i1.13705>

Planes de sostenibilidad y de responsabilidad social empresarial para establecimientos hoteleros: una propuesta de buenas prácticas en la fase de la post-pandemia del COVID- 19

Sustainability and corporate social responsibility plans for hotel establishments: a proposal for good practices in the post-pandemic phase of COVID-19

Nancy Patricia Tierra Tierra¹

Carlos Renato Chávez Velásquez²

Alberto Paul Solís Barrionuevo^{3*}

Resumen

La pandemia del COVID-19 ha causado una crisis sin precedentes al sector turístico a nivel mundial, siendo los servicios de hospedaje uno de los más afectados a causa de las restricciones y el miedo a viajar de los turistas, ya que ahora exigen una mayor seguridad en los establecimientos y asocian la crisis sanitaria a la ambiental. Por ello surge la necesidad de establecer planes internos de gestión e innovación más sostenible en los hoteles, de manera que este artículo propone un plan de negocios con enfoque de sostenibilidad que se refuerza con la incorporación de indicadores que evalúan criterios de buenas prácticas y responsabilidad social empresarial para diseñar una nueva oferta de hospedaje que se pueda transferir a otros establecimientos de distintos destinos. Este estudio de caso se ha realizado en la cadena GH Hoteles en la ciudad de Riobamba-Ecuador durante el año 2019 y se presenta como una adaptación para la post pandemia. Metodológicamente se evaluaron 196 indicadores de Buenas Prácticas (BP) y 384 indicadores de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sobre criterios ambientales, socioculturales y de gestión, para después resolverlos y construir así una nueva oferta más sostenible para los hoteles que contribuya a un turismo más responsable desde el punto de vista ambiental, económico y sociocultural después de la pandemia.

Palabras clave: Hotel Ecológico; Gestión sostenible; Sostenibilidad; Responsabilidad empresarial; Metodología; Pandemia Covid-19.

¹ Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Riobamba, Ecuador). Email: nancy.tierra@esepoch.edu.ec . Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8211-8074>.

² Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Riobamba, Ecuador). Email: renato.chavez@esepoch.edu.ec . Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0470-3072>

³ Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Riobamba, Ecuador). Email: albertosolis3a@yahoo.es Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7688-9374>. *Autor principal para la correspondencia.



Abstract

The COVID-19 pandemic caused a crisis in the tourism sector worldwide, being the accommodation services one of the most affected because of the restrictions and the fear of traveling by tourists, since now they demand greater security in the establishments and they associate the health crisis with the environmental one; For this reason, the need arises to establish more sustainable internal management and innovation plans in hotels, the article proposes a business plan with a sustainability approach that is reinforced with the incorporation of indicators that evaluate criteria of good practices and corporate social responsibility to design a new lodging offer, which can be replicated in other establishments; The study was carried out at the GH Hotels in the city of Riobamba-Ecuador during 2019 and is presented as a post-pandemic adaptation, where 196 indicators of Good Practices (GP) and 384 indicators of Corporate Social Responsibility (CSR), were evaluated on environmental, socio-cultural and management criteria, to then solve them and thus build a new offer for a sustainable hotel that contributes to a more environmentally responsible tourism after the pandemic.

Keywords: Ecological Hotel, Sustainable Management, Sustainability, Corporate Responsibility, Methodology, Covid-19 Pandemic.

1. Introducción

La pandemia provocada por el virus SARS COVID-19 a inicios del 2020 paralizó todas las actividades comerciales y de viajes en el mundo (Han et al., 2020), generando así una devastadora crisis sanitaria, social y económica por las medidas de confinamiento y restricciones de movilidad impuestas (Quevedo-Vázquez et al., 2020). La OMT mencionó que durante ese año el turismo disminuyó en un 80% y como consecuencia se ocasionaron pérdidas de 1.2 billones de dólares dejando en riesgo a 120 millones de empleos alrededor del mundo (Higgins-Desbiolles, 2020).

Después del comunicado global emitido por de la Organización Mundial de la Salud sobre viajes y comercio internacional con relación al COVID-19, se establecieron acciones, indicadores y precauciones para evitar los contagios (Félix et al., 2020). En Ecuador, al igual que en muchos países, se adoptaron medidas obligatorias para contener el virus, provocando un cambio en el estilo de vida y una crisis económica que llevó al cierre de negocios (Pinargote & Loor, 2020). Los ingresos en divisas se redujeron considerablemente por la falta de turistas y la cancelación de reservas, como también el número de empleos directos e indirectos en las empresas hoteleras (Mackay et al., 2020). El problema principal de este sector sigue siendo, de hecho, el desempleo debido a la baja tasa de ocupación en hospedaje y la incapacidad de solventar gastos, servicios y facturas. La pandemia ocasionó incluso el cierre temporal y hasta definitivo de muchos hoteles (Félix & García, 2020).

El turismo es una de las actividades que más empleos ha creado en las últimas décadas (Naciones Unidas, 2020), pero ahora las empresas turísticas están atravesando una crisis provocada por el efecto dominó de la cadena de valor que engloba al turismo (Bovsh et al., 2020). Los países toman medidas para contrarrestar esta situación sabiendo que los empleos en el sector aún se han caracterizado por la informalidad, trabajos atípicos y falta de regulación, de manera que muchos trabajadores en primera línea se han vuelto vulnerables (Cepal, 2020), por lo que es necesaria la adopción de planes de contingencia encaminados a prevenir las condiciones adecuadas de salud y seguridad de los trabajadores y visitantes (He et al., 2020).

Dichos protocolos deben ser una prioridad para devolver la confianza en el turista actual (Yang & Wong, 2020), siendo sus mayores preocupaciones los problemas financieros, incertidumbre, miedo al contagio, recesión mundial, restricción de viajes, desempleo, puestos en riesgo, cierre de empresas y disponibilidad de vacunas (Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2020), además estudios hecho por Jian et al. (2020) y O'Connor & Assaker (2021).

Pero, además, otra tendencia reforzada tras el Covid-19 es la de la mayor preocupación de los turistas por los problemas ambientales y por ende por el consumo de hoteles ecológicos que sigan prácticas sostenibles, de manera que debemos aprovechar esa preocupación por el cuidado del medio ambiente para lograr un cambio en la actitud de las personas dando al turismo un nuevo enfoque, ya de por sí facilitado durante la pandemia, cuando vimos que durante los períodos de cuarentena disminuyó la polución, se avistaban animales silvestres en las calles y se redujo la contaminación y la sobreexplotación de determinados recursos naturales (Castello, 2020).

Si bien la pandemia ha sido una situación inesperada, también ha generado cambios en el uso de las tecnologías, motivaciones de viaje y mercados, los cuales se muestran como una oportunidad y un desafío para volver más sustentable la actividad turística (Dieckow, 2020). Existe, en fin, la necesidad urgente de no volver al pasado cuando la crisis termine, ya que se ha generado una ocasión perfecta para reconsiderar el sistema turístico actual con relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Gössling et al., 2020). Y siendo el sector de alojamiento la base de la oferta turística (Expreso, 2020), es relevante promover la innovación para que las empresas se adapten e identifiquen las nuevas necesidades de los trabajadores y turistas (Guaipatin & Schwartz, 2014), elaborando estrategias preventivas y de recuperación para tomar decisiones (Ritchie & Crouch, 2010).

Algunas medidas serían la disminución, exoneración y prórroga en el pago de impuestos, establecer líneas de crédito o subsidios, asistencia técnica (Cepal, 2020), reducción de costos y precios, relanzamiento de los mercados locales y de proximidad, políticas de recursos humanos y esencialmente planes de contingencia (Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2020). En este último punto se ha visibilizado que la mayoría de los hoteles no cuentan con mecanismos de alerta de riesgo, conciencia de riesgo y monitoreo de crisis (Aliperti et al., 2020), y aunque los destinos lleguen a ser seguros los protocolos de salud y bioseguridad siguen siendo indispensables para garantizar la integridad de los turistas, personal y comunidad local. En este caso, la digitalización es una solución innovadora que ayuda en los procesos operativos, a volver a los viajes más seguros, el control de desechos, el uso de agua y energía y la recepción electrónica en hoteles (Naciones Unidas, 2020).

Estos cambios en el modelo de los servicios pretenden lograr una rápida adaptación y transformación, el uso de Tics personalizados, tiempo real, integración del 5G, drones y apps ayudan a un turismo más sostenible a través de la tecnología (Fennell, 2020), además de la utilización de plataformas inteligentes, big data, inteligencia artificial y comercio web que contribuyen a mejorar la competitividad, la imagen y el marketing de las empresas (Fu, 2020). Como se mostraba durante la cuarentena las campañas de publicidad eran digitalmente para no perder la comunicación con los turistas e incentivarlos a que viajen luego (Carneiro & Allis, 2020).

Diversos estudios han analizado el impacto positivo que genera la sostenibilidad en los negocios turísticos en relación con la pandemia y el cambio climático, aun cuando sus efectos no se visibilizan en un tiempo corto y hacerlo ahora genera gastos, por lo que se debe concebir como un proceso donde se da el primer paso (Garces, 2020). Para ello también es necesario que se desarrolle más investigación para reformar el sistema turístico y orientar este hacia la consecución de objetivos de sostenibilidad en línea con los propios ODS (Rueda et al., 2021).

El principal reto al que enfrentan los actores en turismo es la creación de planes de transición que se adapten a un turismo sostenible con el uso de tecnologías (Nientied & Shutina, 2020), debido a que la mayoría de los hoteles no cuentan con planes de sostenibilidad que se apliquen de manera práctica (Pinargote & Loor, 2020), lo que se debe al desconocimiento de los operarios, los costes de inversión en tecnología verde y la espera a tener resultados a corto

plazo (Baltescu, 2020). Pero lo cierto es que la decisión de volverse sostenible es ya suficiente para aumentar el interés, satisfacción y lealtad de los turistas, ya que es un tema que está en auge actualmente, siempre y cuando se haga de manera responsable y de manera aplicada en las tres dimensiones ambiental, social y económica (Olya et al., 2020). Además, estas acciones juegan un papel importante que contribuye en concienciación y educación ambiental, lo que a su vez crea interés sobre los problemas del cambio climático y la biodiversidad, influyendo para realizar el cambio necesario de los paradigmas de las empresas hoteleras, autoridades y población (Mihalič et al., 2020).

Es necesaria una correspondencia entre gobiernos de distintos países para controlar y levantar las restricciones de movilidad y facilitar la apertura al turismo (Naciones Unidas, 2020), y a su vez, y de manera conjunta, coordinar estrategias entre ministerios de salud, turismo, gobiernos en distintos niveles, empresas privadas, academias y sector comunitario para establecer alianzas de cooperación económica y planes y redes de comercialización entre mercados (Dwyer et al., 2012), además de cuidar el turismo interno y los destinos cercanos en especial en entornos naturales y rurales, que son los que sufren menos riesgos y son más apetecibles para los turistas durante la crisis sanitaria (Lew, 2020).

2. Revisión de literatura

Para establecer propuestas basadas en la sostenibilidad es necesario entender el turismo sostenible como una relación con el medio ambiente donde se satisfaga las necesidades del turista actual, se beneficie al destino local y sea una oportunidad que no comprometa negativamente al futuro (Albrecht et al., 2020), estando basado, asimismo, en principios de equidad y justicia para todos los involucrados (Jamal & Higham, 2020). Aquí es donde entran los procesos de certificación del turismo sostenible, las buenas prácticas y la responsabilidad social empresarial, que son estrategias que adoptan las empresas para desarrollar bienes y servicios enmarcados en actividades y estándares social y ambientalmente responsables (Medina, 2005).

Las buenas prácticas de acuerdo con Rainforest Alliance (2013) corresponden a un conjunto de acciones que se implementan en las distintas áreas de una empresa para corregir, prevenir o mejorar su operación turística. Las mismas contribuyen a reducir el impacto sobre el uso de los recursos, mejorar en la calidad del producto y la imagen turística y sobre todo mantener un sistema de gestión eficiente en el que se generen beneficios basados en los tres pilares de la sostenibilidad: ambiental, sociocultural y económico. Estos pilares tienen que llevar un equilibrio entre sí para ser considerados como desarrollo sostenible (Mormeneo, 2015) y para que la implementación de acciones de sostenibilidad den resultados positivos en reducción de costes, impactos y fortalecimiento de la seguridad sanitaria durante y después de la pandemia del Covid en los hoteles (Martínez et al., 2021).

Por otra parte, y respecto a la responsabilidad social empresarial (RSE), Teng et al. (2021) la plantean como un modelo de gestión en el cual, la empresa se compromete en aportar de manera voluntaria iniciativas que ayuden a la sociedad. Fernandez & Marquez (2011) mencionan que de igual manera se basan en los tres pilares de la sostenibilidad: responsabilidad económica, social y ambiental, convirtiéndose así en los valores y principios éticos que deben seguir las empresas a favor del desarrollo sostenible devolviendo a la sociedad lo que se tomó de ella (Correa, 2007). Los beneficios generados son: reconocimiento, confianza, mejoramiento de la imagen y reputación para la empresa (Han et al., 2020), de manera que la pandemia muchas empresas donaron fondos, insumos médicos, equipos de protección, alimentos, e incluso algunos hoteles sirvieron como alojamiento de cuarentena para viajeros (He & Harris, 2020).

Con los aportes expresados con anterioridad, se puede considerar que existe una relación entre buenas prácticas y responsabilidad social empresarial, ya que ambas buscan un beneficio económico responsable y coinciden como su base a los tres pilares de la sostenibilidad y tanto las buenas prácticas como la responsabilidad social empresarial son operaciones que se implementan en la empresa, la primera de manera interna con un alto valor de compromiso hacia la conservación de los recursos naturales, mientras que la segunda en generar beneficios hacia la sociedad.

Ambos pueden ser usados de manera conjunta por una empresa de alojamiento para establecer las acciones en un plan de negocios sostenible, el cual es una guía estratégica de gestión o herramienta de decisión para inversionistas y el futuro del negocio que debe ser claro, conciso, con información sobre el producto sostenible e innovador, valor agregado, marketing, equipo y sobre todo los riesgos y beneficios de la inversión financiera. Los planes de negocio sostenibles requieren estudios más específicos a través de indicadores que determinen el impacto negativo o éxito de la empresa, prestando atención en asuntos ambientales, socioculturales y económicos que logren generar beneficios (Lieber, 2011).

La aplicación del plan contribuye a la creación de un hotel sostenible, el cual se define como un tipo de alojamiento que independientemente de su categoría, construcción o ubicación, implementa medidas basadas en los tres pilares de la sostenibilidad para su infraestructura, servicios, productos y gestión, en las cuales prevalecen el uso responsable de los recursos naturales, educación ambiental, mejoramiento de la calidad de vida de las localidades y aportar al desarrollo sostenible sin dejar de generar ingresos económicos (Instituto de Sostenibilidad Turística, 2011). Además incorpora alternativas tecnológicas de innovación ambiental, que generan cambios en los procesos tradicionales de prestación de servicios de hospedaje, basándose en la relación que existe entre innovación y sustentabilidad, este modelo mira al medio ambiente como la base esencial para la actividad turística (Velazquez & Flores, 2017).

3. Metodología

El estudio fue realizado durante el 2019 en GH Hoteles en la ciudad de Riobamba (Ecuador) y ahora se presenta como una adaptación post pandemia que sirva de modelo para el diseño de planes de negocio sostenibles en hoteles. El estudio se ha basado metodológicamente en la “Guía para la Elaboración de un Plan de Negocios con Enfoque hacia la Sostenibilidad” de Duque & Ochoa (2007), así como en la herramienta de Verificación de Gestión Sostenible para Hoteles de Rainforest Alliance y los Indicadores ETHOs para Negocios Sustentables del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.

3.1. Elaboración del diagnóstico de la situación actual del HG Hoteles

El diagnóstico se realizó tomando como punto de partida la gestión administrativa y operativa de los establecimientos hoteleros para levantar información sobre datos generales de la empresa, servicios, reseña histórica, problemática, personal, reglamentos, herramientas administrativas, capacidad financiera, capacidad tecnológica, servicios, instalaciones e infraestructura. A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional se elaboró el análisis FODA donde se determinaron fortalezas y debilidades actuales, así como las oportunidades y amenazas del área de estudio.

3.2. Definición de una propuesta de innovación sostenibles para la gestión y la diversificación de la oferta del HG Hoteles

Primero se identificó el perfil de la demanda mediante la técnica de la encuesta. Se consideró como universo a los turistas nacionales que visitaron la ciudad de Riobamba durante el año 2016, con proyección 2019 a través de la fórmula para el cálculo de la demanda futura con un porcentaje de crecimiento del 15%, $C_n = C_0(1+i)^n$.

El diseño muestral ha correspondido al muestreo aleatorio simple, que permitió conocer el número de encuestas que aplicar y se calculó la muestra con la fórmula de poblaciones finitas.

Para la determinación de la muestra se planteó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (z)^2}{e^2} + p \cdot q \quad n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (z)^2}{e^2} + p \cdot q$$

$$n = 383 = 383 \text{ encuestas}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Universo de estudio

p: Probabilidad de ocurrencia de un hecho o fenómeno 5% + (0.5)

q: Probabilidad de no ocurrencia 5% - (0.5)

z: Nivel de confianza: 1.960

e: Margen de error del 5%

Se determinó el perfil de la demanda y se realizó la confrontación oferta- demanda. Después se identificaron las ofertas existentes en el área geográfica, en función de los servicios, agrupándose todas las actividades económicas similares por categorías y a partir de esta información se analizó de la competencia donde se mostró el producto, participación en el mercado, ventajas, desventajas, precio y estrategia. Finalmente, el factor de innovación estuvo determinado por la identificación de la oferta actual y la creación de una nueva oferta para establecer un nuevo producto.

Se elaboró una matriz para identificar los impactos de la oferta actual basándose en los criterios de buenas prácticas con la herramienta de Verificación de Gestión Sostenibles para Hoteles y de responsabilidad social empresarial y los Indicadores Ethos Para Negocios Sustentables, los cuales han cubierto los ámbitos de ambiente, socio cultural, empresarial, social, gestión de gobierno corporativo, visión y estrategia.

Con un análisis basado en los resultados de los impactos obtenidos por las herramientas de evaluación, se establecieron las acciones de mejora en el manejo administrativo como operativo de la empresa y se definió el nuevo producto innovador enmarcado en criterios de buenas prácticas y responsabilidad social empresarial.

Cabe recalcar que no se necesitó realizar una post evaluación después de haberse establecido las acciones de mejora, ya que no se está realizando un proceso de certificación si no la integración de dos herramientas de evaluación sostenibles vinculadas a un plan de negocios para así diseñar una nueva oferta hotelera.

3.3. Establecimiento de las estrategias de comercialización y mercadeo

Se estableció tanto la estrategia de penetración en el mercado -la cual corresponde al análisis de los medios principales de publicidad y los sistemas de ventas haciendo hincapié en sus bienes o servicios- como la estrategia de desarrollo de productos y servicios para encontrar nuevos intereses para futuros clientes.

3.4. Determinación la factibilidad económica y financiera.

Al final se diagnosticó la viabilidad económica a través del análisis de inversiones, estructura de costes, presupuesto de ingresos, flujo de caja y cálculo de los análisis financieros como son el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación de capital y la relación beneficio-coste.

4. Resultados

4.1. Elaboración del Diagnóstico de la situación actual del HG Hoteles

4.1.1. Generalidades, historia y servicios:

El establecimiento se llama GH Hoteles (antiguamente Hotel Glamour), su tipología es Hotel y su categoría son tres estrellas, contando con todos los pagos al día. Se ubica en la Primera Constituyente entre Brasil y Carlos Zambrano-Riobamba, lleva funcionando desde hace 20 años y allí trabajan 7 empleados. El establecimiento tiene un área de 800m², una altura de 5 pisos, una capacidad de 50 habitaciones y 81 camas para un total de 113 personas, contando de instalaciones y dependencias de salón con chimenea, gimnasio, yacuzzi y sala de juegos, además de un restaurante y dos salas de eventos con un aforo para 100 personas. Las habitaciones están distribuidas entre “económicas”, “estándar” y “ejecutivas” en varias plantas del hotel, en donde cambia el tamaño de la cama, el tipo de habitación y diversas adecuaciones; variables estas que influyen en el precio de la habitación.

La idea del hotel tiene sus antecedentes en el Hotel Zeus, que gracias a sus servicios innovadores para la época, logró obtener una excelente demanda de turistas, de manera que se decidió crear otro hotel, pero mucho más cerca de la zona céntrica de la ciudad, llamado Hotel Glamour, que empezó como un hostel hasta tener una mayor acogida y poder ampliar su infraestructura, volviéndose hace 10 años uno de los hoteles referentes de la ciudad junto al mismo Zeus.

4.1.2. Problemática identificada

Sobre su gestión administrativa la contabilidad es manejada por un asesor externo, las reservas se realizaban de manera telefónica, el registro de huéspedes se hacía manualmente y no se gestionaban reservas en línea, el sistema de compras no tenía un inventario ni proveedores o stock, el sistema de contabilidad diaria era muy inadecuado y poseía un equipo de cómputo desactualizado para uso de la empresa. Por tanto, se dificultaban mucho las tareas de administrar las reservas al no existir una herramienta para crear una base de datos de clientes, ni poder ofertarse información en línea.

El hotel no contaba tampoco con un manual de funciones para todas las áreas, así que en ocasiones el personal realizaba tareas fuera de su competencia y tampoco contaba con un reglamento interno en el que se establecieran los derechos y obligaciones de los empleados y los turistas. Para que una persona fuera parte del equipo de trabajo del hotel, tenía que pasar por una selección de personal basada únicamente en experiencia registradas en sus hojas de vida, pero aun así los empleados realizaban las actividades de forma empírica y, además, la remuneración se basaba más en la cantidad de actividades realizadas en el día laborable. Otro factor asociado era la falta un programa de capacitación para el personal.

El GH Hoteles ha presentado una inestabilidad en el ámbito financiero, debido a la situación económica actual del país, la escasa llegada de turistas en los últimos años a la ciudad, la falta de contratos con operadoras o empresas para atraer grupos, y principalmente la pandemia, que les obligó a cambiar su oferta rentando habitaciones para vivienda y creando un restaurante fijo, además de paralizar la implementación de procesos sostenibles descritos en el plan que se esperaba realizar en el 2020. El hotel desde hace 10 años no hacia ninguna remodelación, debido a la falta de ingresos económicos y por esta razón en algunas zonas se evidencia que necesitan un mantenimiento, que se espera se realice cuando la situación actual mejore.

En el tema de sostenibilidad el hotel ya contaba con un filtro de agua potable, un sistema de biogás para calentar el calefón, inodoros con regulador de agua, focos ahorradores y uso materias de limpieza naturales.

4.1.3. Análisis FODA

Los resultados principales del análisis FODA se reflejan en la Tabla 1 siguiente.

Tabla 1. Análisis FODA

P O S I T I V O S	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
		<ul style="list-style-type: none"> • FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Interés del dueño del establecimiento en el mejoramiento del hotel 2. Posee una ubicación estratégica en el centro de la ciudad 3. Cuenta con una amplia infraestructura para adecuaciones 4. El hotel prioriza el uso sostenible de los recursos en energía y agua. 5. Las tarifas del establecimiento se adaptan a cada estrato social 6. Posibilidad de repotenciar e innovar la oferta en los servicios del hotel
N E G A T I V O S	<ul style="list-style-type: none"> • DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasos con conocimientos técnicos en gestión hotelera. 2. Escasa publicidad en medios de comunicación e internet para atraer turistas. 3. Algunas áreas del se encuentra en deterioro. 	<ul style="list-style-type: none"> • AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un crecimiento constante de competencia entre hoteles. 2. Los turistas pueden propagar la infección por COVID 3. La existencia aun de la pandemia y posibles variantes al virus

	<p>4. Los niveles de rentabilidad del negocio aun no logran superar el punto de equilibrio</p> <p>5. Costo de implementación de protocolos de bioseguridad</p>	<p>4. La situación económica actual y mundial que limita la concurrencia de turistas.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

4.2. Definición de una propuesta de innovación sostenibles para la gestión y la diversificación de la oferta del HG Hoteles

4.2.1. Estudio de la demanda

La demanda de turistas nacionales corresponden tanto al género masculino (56,2%) y femenino (43,8%) con diferencias porcentuales no tan significativas; su rango de edad está entre 31 a 40 años (36%); provienen principalmente de las ciudades de Quito (36%) y Guayaquil (28,9%); son profesionales (32,9%) en su mayoría y para sus estancias en Riobamba prefieren hoteles de 3 estrellas (40,7%); seleccionan un establecimiento para su estadía basándose en las condiciones del precio (24,2%) y los servicios (20,2%) que ofrecen.

La mayoría de los turistas nacionales tienen el interés de alojarse en un hotel sostenible (80,1%); los servicios que priorizan en un establecimiento son que las habitaciones se encuentren confortables (29,8%) y un espacio para parqueadero (14,9%); según el tipo de habitación que oferta el hotel ellos prefieren habitaciones estándar (41,4%); el tipo de desayuno escogido por turistas nacionales es el desayuno continental (46,3%); el medio de información más utilizado para conocer las ofertas de un hotel es internet (39,4%) y las recomendaciones de amigos/familia (15,8%); su principal motivación de viajar son las vacaciones (43,8%); además afirman que prefieren hacerlo en familia (46,9%); el tiempo de permanencia en un hotel es de 1 día (55,9%); un gasto promedio de \$20,00 a \$30,00 (42,5%); y la forma de pago escogida es en efectivo (55%).

Hay que mencionar que existe un estudio del comportamiento del turista nacional tras la nueva normalidad generada por la afectación del virus covid-19 en Ecuador, llevado a cabo por el Ministerio de Turismo de Ecuador (2020), en el que se muestra que el 54% de turistas estaría dispuesto a viajar desde el 2021, el 53% sigue prefiriendo viajar en familia, el 40% estaría dispuesto a pernoctar una noche, mientras que el 33% de 2 a 4 noches; un 45% aún elige el sol y playa; y el 12% destinos de montaña como lo es la ciudad de Riobamba. Así mismo el 29 % se preocupa por la implementación de mecanismos de bioseguridad como principal motivo de confianza en los destinos.

4.2.2. Análisis de la competencia

Se analizaron los 56 establecimientos registrados en el catastro turístico de Riobamba del 2018, de los cuales 35 establecimientos son de primera y segunda categoría con los que se busca competir en esa condición. El GH Hoteles desea sobreponerse con una estrategia de sostenibilidad y para ello se delimitó como competencia a seis establecimientos ubicados en la ciudad de Riobamba, que a pesar de la pandemia siguen en funcionamiento, los cuales corresponden a cinco de primera categoría como son: hostería Abraspungo, Hotel El Molino, Hotel Zeus, Hostal Mansión Santa Isabella, Hostería Andaluza y uno de segunda categoría que

es el hotel Shalom. Todos ellos ofrecen servicios de hospedaje a las personas que llegan a la ciudad.

4.2.3. Evaluación de criterios de buenas prácticas

Según el análisis a través de la Herramienta de Verificación de Gestión Sostenible, da como resultado un total de 196 indicadores correspondientes a los tres ámbitos: empresarial, socio cultural y medio ambiental, que son equivalentes al 100%, de los cuales 50 indicadores corresponden a “sí cumple” generando un porcentaje del 25,5%, seguido de 24 indicadores que “cumplen parcialmente” significan un 12,24%; el siguiente valor de “no cumple” da como resultado 67 indicadores que corresponden al 34,18% y, por último, el no aplica con 55 indicadores que significan un 28,03% (Tabla 2).

Tabla 2. Resultados de evaluación de criterios de buenas practicas

Ámbitos											
Empresarial				Socio-Cultural				Ambiental			
Resultados				Resultados				Resultados			
Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	No Aplica	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	No Aplica	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	No Aplica
23	19	37	19	4	3	9	9	23	2	21	27
Calificación		Porcentaje		Calificación		Porcentaje		Calificación		Porcentaje	
32,5		41,14%		5,5		34,38%		24		52,17%	
Resultado General											
Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	No Aplica	Calificación	Porcentaje						
50	24	67	55	62	43,97%						

Elaboración propia

4.2.4. Evaluación de criterios de responsabilidad social empresarial

El análisis a través de la Herramienta de indicadores ETHOs para negocios sustentables y responsables, da como resultado un total de 354 indicadores correspondientes a los cuatro ámbitos: visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, social y ambiental, equivalentes al 100%, de los cuales 106 indicadores corresponde al valor de SI, generando un porcentaje del 29,9% , seguido de 126 indicadores que representan el valor de NO, significando un 35,5%; y por valor “el no aplica”, con 122 indicadores, que significan un 34,4% (Tabla 3).

Tabla 3. Resultados de evaluación de criterios de responsabilidad social empresarial

Ámbitos														
Visión y Estrategia			Gobierno corporativo y gestión			Social			Ambiental					
Respuesta			Respuesta			Respuesta			Respuesta					
SI	NO	NO APLICA	SI	NO	NO APLICA	SI	NO	NO APLICA	SI	NO	NO APLICA			
10	19	0	24	34	29	41	43	58	31	30	35			
Calificación		Porcentaje	Calificación		Porcentaje	Calificación		Porcentaje	Calificación		Porcentaje			
2,8		100%	1,5		73,3%	2,0		68,1%	1,8		83,4%			
Resultado General														
SI			NO			NO APLICA			Calificación			Porcentaje		
106			126			122			2,0/5,0			32,6%		

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Matriz de confrontación Buenas prácticas-Responsabilidad social empresarial

Después de realizar la evaluación de buenas prácticas y responsabilidad social empresarial, se identificaron los indicadores que dieron de resultado un factor negativo. Basándose en esto se diseñó una matriz que toma los ámbitos de evaluación de buenas prácticas (empresarial, socio cultural y ambiental) y responsabilidad social empresarial (estrategia y visión, gobierno corporativo y gestión, social y ambiental) ubicados a cada extremo de la tabla, donde se establece un punto de coincidencia entre ellos según la clasificación de sus componentes. Los que se encuentran al mismo nivel sugieren actividades que fueron implementadas para cubrir los indicadores negativos evaluados en ambos componentes, mientras que los que no se encuentren al mismo nivel no tienen un punto de coincidencia entre buenas prácticas y RSE y por ende se establecen actividades para solucionar los problemas por separado (Tabla 4).

Tabla 4. Matriz de confrontación BP y RSE

BUENAS PRACTICAS		ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
ÁMBITO	COMPONENTE		COMPONENTE	ÁMBITO
	Gestión sostenible	Reglamento interno de la empresa con políticas de sostenibilidad y RSE, Matriz de evaluación de políticas de sostenibilidad y RSE Matriz de evaluación de la gestión interna del hotel	Gestión de Responsabilidad Social/ Sustentabilidad Sistema de Gestión Integrado	

EMPRESARIAL		Socialización de políticas y acciones relacionadas a la sostenibilidad y RSE		GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN
	Comunicación y mercadeo	Información sobre la flora y fauna de la reserva de producción de fauna Chimborazo en letreros Información turística de la provincia de Chimborazo en tres idiomas	Comunicación Basada en Principios Éticos y Responsabilidad Social	
	Suministros y proveedores	Políticas de control de proveedores Establecimiento de estrategias con proveedores	Sistemas de Gestión de Proveedores	
		Reglamento interno del hotel donde se establecen códigos de conducta tanto para el personal como los clientes y las acciones en el caso del incumplimiento de estas	Código de Conducta	
		La empresa establece un sistema de reporte de caja digital Modelos actualizados para el manejo de la contabilidad interna Se elabora contabilidad interna del hotel en un periodo de tiempo establecido Existe un canal de comunicación directo en el gerente y el contador La empresa difunde sus resultados financieros al personal del hotel	Relaciones con Inversores y Reportes Financieros	
	Calidad	Limpieza y mantenimiento de instalaciones Matriz de monitoreo de seguridad laboral Limpieza de las bodegas y e informe de actividad Plan de mantenimiento de las instalaciones y equipos		

		<p>Ficha de satisfacción del cliente</p> <p>Normas de conducta del personal establecidas en el reglamento interno</p> <p>Ficha de caducidad de productos</p> <p>Matriz inventario para insumos operativos, limpieza y alimento</p>		
	Leyes y regulaciones	Reglamento interno basado en leyes y normas ambientales para productos, servicios y gestión operativa bajo parámetros de RSE		
	Diseño y construcción	<p>Adquisición de cuadros, y telares andinos como exhibición</p> <p>Remodelación de equipos y muebles</p> <p>Adquirir tecnología para reducción del consumo energético</p> <p>Diseñar habitaciones temáticas</p>		
	Capacitación al personal	<p>Programa de capacitación en buenas prácticas sostenibles en el manual de procesos</p> <p>Socialización con cada personal nuevo sobre el reglamento interno</p> <p>Plan de capacitación sobre principios de sostenibilidad dirigido al personal</p> <p>Informar al turista sobre los atractivos de la localidad</p> <p>Matriz de evaluación de desempeño laboral</p> <p>Reglamento interno del hotel en que contenga políticas de capacitación en caso emergencias</p>		SOCIAL
	Monitoreo y acciones correctivas	Evaluación de Reglamento interno del hotel		

	Salubridad y seguridad	<p>Adquisición de señalética para evacuación</p> <p>Programa de simulacro de primeros auxilios</p> <p>Manual con las políticas de seguridad y prevención de accidentes</p> <p>Plan de contingencia y seguridad laboral</p> <p>Las normas de seguridad en un medio gráfico y visible para todos</p> <p>Manual de manejo de los alimentos</p> <p>Plan interno de bioseguridad</p> <p>Equipos para monitoreo de salud</p>	Salud y seguridad de los empleados
	Calidad empleo	<p>Manual de procesos y procedimientos</p> <p>Reglamento interno del hotel donde se estipulen las obligaciones y derechos de los empleadores y empleados</p> <p>Programa de atención a los empleados.</p> <p>Políticas de buena relación laboral</p>	Condiciones de Trabajo, Calidad de Vida y Jornada de Trabajo
		<p>Entrenamiento básico y socialización del manual de procesos y procedimientos del hotel</p> <p>Matriz de evaluación de desempeño laboral</p> <p>Programas de capacitación en todos los ámbitos incluidos en los de interés por parte del personal</p> <p>Política de beneficios a los empleados por su buen desempeño</p>	Compromiso con el Desarrollo Profesional
		<p>Publicidad sobre casos de respeto a los derechos humanos</p>	Monitoreo de los Impactos del Negocio en

	<p>Canal para atender quejas y denuncias</p> <p>Capacitación sobre la importancia de los derechos humanos</p> <p>Investigación sobre los proveedores si cumplen con normas de los derechos humanos</p>	<p>los Derechos Humanos</p>	
	<p>Políticas internas del hotel sobre la diversidad, equidad y la no discriminación</p> <p>Publicidad en contra la discriminación y respeto</p> <p>La empresa contrata en tiempo parcial a empleado con discapacidad</p> <p>Información del hotel escrita en braille</p>	<p>Promoción de la Diversidad y Equidad</p>	
	<p>La empresa establece contratos de trabajo acordes a la ley para cada empleado</p> <p>Reglamento interno establece un sistema de gestión de las relaciones laboral</p> <p>Existe un buzón de sugerencias y quejas para el personal</p>	<p>Relación con Empleados</p>	
	<p>La empresa establece en el contrato laboral legalizado con el sueldo y el periodo de paga</p> <p>El empleador cumple la paga establecida con el empleado</p> <p>La empresa cuenta con políticas de incentivo por el buen desempeño laboral</p> <p>La empresa es equitativa y reciproca en el pago de sueldos y salarios</p>	<p>Remuneración y Beneficios</p>	

		<p>Publicidad sobre los derechos y obligaciones de los huéspedes</p> <p>Políticas sobre los derechos y obligaciones de los huéspedes</p> <p>Buzón de sugerencias para los huéspedes</p> <p>Mejorar la comunicación y rapidez con los huéspedes a través de herramientas tecnológicas</p>	<p>Relacionamiento con el Consumidor</p>	
<p>AMBIENTAL</p>	<p>Agua</p>	<p>Matriz de monitoreo de consumo de agua</p> <p>Metas para el consumo de agua</p> <p>Plan de acción para el uso y ahorro del agua</p> <p>Rotulación sobre el cuidado del agua</p> <p>Grifos para reducir el consumo de agua</p>	<p>Uso Sustentable de los Recursos: Agua</p>	<p>AMBIENTAL</p>
	<p>Energía</p>	<p>Matriz para el monitoreo del consumo de energía por cliente</p> <p>Políticas y plan de consumo de energía</p> <p>Política del uso de equipos y publicidad</p> <p>Focos ahorradores y enchufes wifi</p>	<p>Uso Sustentable de los Recursos: Energía</p>	
	<p>Biodiversidad</p>	<p>Publicidad sobre la protección de las especies en la reserva de fauna Chimborazo</p>		
	<p>Áreas naturales de conservación</p>	<p>Publicidad sobre la protección de las especies en la reserva de fauna Chimborazo</p> <p>Jardín vertical internos en las áreas comunes del hotel con especies nativas</p>		
	<p>Desechos solidos</p>	<p>Plan de manejo de desechos solidos</p>	<p>Uso Sustentable de los Recursos Materiales:</p>	

		Basureros ecológicos caseros con información para clasificación de desechos		
	Contaminación	<p>Información sobre la reducción de huella de carbono y medidas para reducir la contaminación</p> <p>Metas para reducir la contaminación del hotel</p> <p>Políticas para reducir la contaminación en el hotel</p>	Prevención de la Contaminación	
	Educación Ambiental	<p>Publicidad sobre medidas individuales para reducir la contaminación</p> <p>Publicidad el cuidado y conservación del centro histórico de Riobamba y la reserva de fauna Chimborazo</p> <p>Etiquetas de las especies presentes en Jardín vertical</p>	Educación y Concientización Ambiental.	
		<p>La empresa prioriza el uso de recursos energéticos</p> <p>Cumplimiento con la ley ambiental vigente acorde a su establecimiento</p> <p>Plan de capacitación a los empleados sobre el cuidado del ambiente</p> <p>La empresa es auditada por terceras partes sobre su gestión ambiental</p> <p>Políticas y objetivos de la empresa enmarcados en la sostenibilidad</p>	Sistema de Gestión Ambiental	
SOCIO CULTURAL	Respeto a las culturas y poblaciones locales	<p>Cronograma de eventos festivos</p> <p>Publicidad sobre la importancia de los pueblos locales</p> <p>Publicidad y contactos para visitar turismo comunitario locales</p> <p>Publicidad sobre el cuidado y conservación del centro histórico de Riobamba y la</p>		

		Reservas naturales de la provincia Publicidad sobre la protección del patrimonio histórico, cultural y natural Publicidad sobre la no explotación de niños, niñas y adolescentes.		
	Contribución al desarrollo local	Prestar las instalaciones del hotel para uso de colectivos con una intención de desarrollo local Comercialización de souvenirs del hotel hechos artesanos y emprendedores locales Alianzas con operadoras de turismo comunitario		
		Propuesta de un plan estratégico enmarcado en la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial Evaluación del cumplimiento de las estrategias sostenibles del hotel	Estrategias para la sostenibilidad	VISIÓN Y ESTRATEGIA
		Mantenimiento y Oferta los servicios complementarios del hotel Consolidación de un nuevo producto de innovación bajo parámetros de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial	Propuesta de Valor	

Fuente: Elaboración propia

4.2.6. Propuesta de producto innovador

Se diseñó una propuesta de producto con valor para el GH para resolver los problemas de gestión interna tanto administrativos como operativos de la empresa, en los ámbitos correspondientes a buenas prácticas y responsabilidad social, además de la base de la información obtenida con el análisis del mercado. Dicho esto la finalidad del producto es satisfacer las necesidades de la demanda que antes de la crisis sanitaria ya buscaba esta clase de productos sostenibles con elementos de innovación.

Los huéspedes con conciencia ambiental que elijan hospedarse en el GH Hoteles recibirán una alternativa en materia de cuidado y protección del ambiente para así contribuir a una oferta de hospedaje más sostenible post pandemia que pueda ser replicada en otros espacios.

Hotel Verde GH Hoteles: La oferta de este establecimiento se caracteriza por la venta de servicio de alojamiento con bajo consumo energético, gracias a la implementación de sistemas de reducción de energía a través de paneles solares, calderas de biomasa y sensores de luz; como sistemas de reducción de consumo de agua a través de grifos con sensores, botellones con agua purificada en áreas comunes y un sistema de captación de agua lluvia en la terraza; también cuenta con un sistema de espacios verdes a través de jardines verticales ornamentales tanto al interior del hotel como al exterior con una gran estructura que cubre toda la fachada del edificio; en la terraza incluye un mirador construido a base materiales reciclados en la cual proporciona una vista de 365° de la ciudad y los nevados, junto a ello existe un espacio de huertos orgánicos caseros donde se cultivaran hortalizas y vegetales que son utilizados por el restaurante del hotel para así asegurar la soberanía alimentaria y cuidado de los huéspedes.

El hotel también contribuye al desarrollo local a través del comercio justo con proveedores locales, adquiriendo tanto productos agrícolas para la alimentación y artísticos que represente la belleza natural y cultural de la provincia, un juego de menaje para el restaurante tejido a mano por mujeres artesanas y adornos hechos en comunidades que decoran el establecimiento; asimismo existe un espacio en el que se comercialice abrigos, ponchos, sombreros, peluches, bolsos, carteras y souvenirs hechos por las mismas comunidades con el logotipo de “Hotel Verde GH Hoteles”.

Las habitaciones están divididas en tres tarifas por su precio, donde todas tienen una temática (decoración y elementos) inspiradas en las cuatro regiones del Ecuador, aledaño a la recepción se cuenta con un consultorio de terapias holísticas y medicina natural de uso público; y ubicado en la zona de huéspedes existe un espacio de realidad aumentada, por la cual a través de paneles y una app de móvil se observa información referente a la naturaleza, cultura y turismo de la provincia; los empleados del hotel esperan mantener una relación con los huéspedes en el cual puedan informar y concientizar sobre las medidas y alternativas que cada uno puede hacer para cuidar el medio ambiente y reducción de la huella de carbono.

Este establecimiento también prioriza una gestión interna sostenible con medidas como: reducir al mínimo el uso de papel de oficina, espacios en el interior del hotel destinados al reciclado de botellas y bolsas plásticas; materiales de limpieza naturales, la utilización de platos biodegradables, jabones y shampoo ecológicos hechos artesanalmente destinados a los huéspedes, cartillas informativas sobre el cuidado y consumo del agua y energía en todas las habitaciones; juegos de basureros hechos con materiales reciclados que permiten clasificar la basura ubicados en todos los pisos del hotel.

En el estudio las evaluaciones de sostenibilidad aplicadas no contemplan directamente protocolos de bioseguridad pero se implementaron en los componentes de salubridad y seguridad en BP y salud y seguridad de los empleados en RSE, además hay que mencionar que la normativa dispuesta por el Ministerio de Turismo del Ecuador (2020) obliga a todos los establecimientos de hospedaje a cumplir con el Protocolo general para el uso de equipos de bioseguridad y medidas sanitarias para establecimientos de alojamiento turístico al momento de su reapertura.

4.3. Establecimiento de las estrategias de comercialización y mercadeo

Las estrategias de comercialización propuestas fueron precios de penetración de acuerdo con las temporadas, grupos y promociones, la estrategia de desarrollo de productos y servicios para atraer nuevos turistas interesados en el cuidado del ambiente, establecer alianzas con grupos que oferten turismo comunitario local; promoción web con la creación de agencias en línea, redes sociales, marketing con influencers y rediseñar una nueva marca basado en la sostenibilidad que se pueda incorporar a banners, vallas y rótulos.

Tabla 5. Estrategia de precios de penetración

Sub estrategia	Precios de precios de penetración
Mercado objetivo	Turistas que se encuentren en la clase alta, media y baja.
Descripción	Presentar la oferta de hospedaje y alimentación sostenible con las mismas tarifas de la oferta actual, pero estas pueden estar sujetas a cambios según las condiciones de la demanda, temporada o grupos.
Canal	Internet presenta tarifas fijas acordes al tipo de habitación Personales y telefónicas: se puede establecer un porcentaje de descuento en base al número de personas y días.
Fuerza de ventas	Alcance de la publicidad web y la capacidad del recepcionista para cerrar la venta

Elaboración propia

Tabla 6. Estrategia de nuevo segmento objetivo

Sub estrategia	Nuevo segmento objetivo
Mercado objetivo	Turistas de clase media y alta
Descripción	Para la oferta de hospedaje y alimentación sostenible se espera realizar un énfasis de publicidad enfocado a los turistas con una conciencia ambiental que lleguen a Riobamba por realizar turismo de naturaleza, aventura y cultura.
Canal	A través de internet en grupos especializadas para estas modalidades de turismo Personal y telefónico promocionando en áreas especializadas como: la Reserva de Fauna Chimborazo, el Parque Nacional Sangay, museos de la ciudad y empresas que ofertan turismo comunitario.
Fuerza de ventas	Alcance de la publicidad web, la acogida que exista en las áreas especializadas, la capacidad del recepcionista para cerrar la venta,

Elaboración propia

Tabla 7. Estrategia de alianzas

Sub estrategia	Alianzas estratégicas
Mercado objetivo	Turistas de clase media y baja
Descripción	Establecer acuerdos comerciales con empresas que oferten servicios de turismo comunitario, para la adquisición de sus productos artesanales, espacios de comercialización en el establecimiento y la promoción de nuestros servicios de hospedaje hacia los turistas
Canal	Personales y telefónicas: se puede establecer un porcentaje de descuento en base al número de personas y días.
Fuerza de ventas	La capacidad del recepcionista para cerrar la venta y la empresa de turismo comunitario que logre atraer al grupo de turistas

Elaboración propia

Tabla 8. Estrategia de promoción web

Sub estrategia	Promoción web
Mercado objetivo	Turistas de clase alta, media y baja
Descripción	Ofertar los servicios de hospedaje y alimentación sostenibles del hotel a través páginas web, redes sociales y agencias de turismo en línea como: booking, Airbnb, Expedia, Despegar.com y hostel.com
Canal	Internet presenta tarifas fijas acordes al tipo de habitación en todas las OTAS
Fuerza de ventas	Alcance de la publicidad web

Elaboración propia

Tabla 9. Estrategia de influencers

Sub estrategia	Marketing de influencers
Mercado objetivo	Turistas de clase media y alta
Descripción	Atraer personas conocidas de los medios digitales con un amplio grupo de seguidores como youtubers que creen contenido de viajes y fotografías de Instagram que puedan promocionar el hotel entre su público a cambio de nuestros servicios de hospedaje y una remuneración.
Canal	Influencers que establezcan una promoción a través de su medio Internet presenta tarifas fijas acordes al tipo de habitación Personales y telefónicas: se puede establecer un porcentaje de descuento en base al número de personas y días.
Fuerza de ventas	Alcance de la publicidad web, la capacidad del recepcionista para cerrar la venta y alcance del influencer con sus medios digitales y seguidores.

Elaboración propia

Estrategia de desarrollo de productos y servicios:

Tabla 10. Estrategia de nuevo servicios

Sub estrategia	Nuevo servicio: Hotel sostenible
Mercado objetivo	Turistas de clase alta, media y baja
Descripción	Presentar la oferta de hospedaje y alimentación con las mismas tarifas de la oferta actual, pero se caracteriza por su bajo consumo de recursos, desarrollo del comercio local, servicios complementarios y educación ambiental.
Canal	Internet presenta tarifas fijas acordes al tipo de habitación Personales y telefónicas: se puede establecer un porcentaje de descuento en base al número de personas y días.
Fuerza de ventas	Alcance de la publicidad web y la capacidad del recepcionista para cerrar la venta

Elaboración propia

Tabla 11. Estrategia de marca

Sub estrategia	Posicionamiento de la marca
Mercado objetivo	Turistas de clase alta, media y baja
Descripción	El hotel al ofertar servicios de hospedaje y alimentación bajo parámetros de sostenibilidad con los cuales espera convertirse en un establecimiento referente

	en el cuidado y protección del medio ambiente, donde los turistas prefieran este hotel por esas condiciones.
Canal	Internet presenta tarifas fijas acordes al tipo de habitación Personales y telefónicas: se puede establecer un porcentaje de descuento en base al número de personas y días.
Fuerza de ventas	Alcance de la publicidad web y la capacidad del recepcionista para cerrar la venta

Elaboración propia

Figura 1. Marca



Elaboración propia

4.4. Determinación de la factibilidad económica y financiera.

La evaluación financiera determinó que el plan de negocios es económicamente rentable ya que el VAN da como resultado \$8.612,46, la recuperación de capital se dará entre el tercero y cuarto año, el TIR alcanza el 16% y la relación veneficio costo es del 1,18 por cada dólar invertido.

5. Conclusiones

La pandemia de coronavirus ha sido uno de los eventos más catastróficos para el turismo a nivel mundial debido principalmente a las restricciones de movilidad ya que el turismo es la única actividad en la que el cliente tiene que acercarse al sitio para consumir el producto o servicio; esto provocó una crisis económica y sanitaria que obligo a muchas empresas a cerrar y mantiene a otras en zozobra, pese a ello las restricciones se han ido levantando de a poco y el turismo reactivando gracias a los procesos de vacunación en el Ecuador y el mundo. El turismo ya enfrentaba desde antes una inestabilidad que solo se evidenció con la pandemia, debido a la sobre explotación de algunos lugares que causaron un alto impacto ambiental y abandono de otros que hasta ahora no logran vivir del turismo.

Los intereses de los visitantes han cambiado después de la cuarentena y saben que los problemas ambientales están relacionados con la crisis sanitaria por ello buscan opciones más eco amigables, sienten este el momento de cambiar la oferta turística y de hospedaje el cual es el sitio donde pernotan y exigen la mayor seguridad.

El plan de negocios sostenible en hoteles se transforma de una guía de planificación estratégica en acciones que deben establecer los hoteles para innovar, además demuestran las medidas para reducir su impacto ambiental y generar beneficios sociales y económicos.

Este plan de negocios con enfoque de sostenibilidad sirve como guía metodológica replicable en otros hoteles, adherido con las herramientas de verificación de buenas prácticas y responsabilidad social empresarial ayuda reforzar y profundizar el diseño técnico del plan de negocios, ya que existe una relación entre ámbitos y componentes de la sostenibilidad ambiental, sociocultural y económico, que contribuye a resolver la problemática existen en la gestión interna del establecimiento.

Las acciones de mejora implementadas tras la evaluación de buenas prácticas y responsabilidad social, sirven para diseñar nuevas ideas innovadoras en la oferta de hospedaje que contribuyan al desarrollo sostenible, cabe mencionar que gracias a la gestión del municipio ahora la ciudad cuenta con un Plan Maestro de Turismo Sostenible del Cantón Riobamba 2021-2024 que se pondrá en marcha pronto y estará estrechamente relacionado con el plan de negocios propuesto en este estudio (Asociación de Municipalidades del Ecuador, 2020).

Las limitaciones de la investigación giran en torno al estudio de la demanda, debido a que se la realizó durante el 2019 antes de la pandemia de COVID-19, por lo tanto, los hábitos de consumo y tendencias del consumidor cambiaron después de ese acontecimiento, dicho esto los análisis financieros variarían en su rentabilidad por la aun incertidumbre en la llegada de turistas nacionales y extranjeros a la ciudad, pero queda como constancia del interés turístico y rentabilidad que existe en este tipo de productos y que otros estudios a partir de la pandemia también han demostrado posible.

Referencias

- Albrecht, J., Haid, M., Finkler, W., & Heimerl, P. (2021). What's in a name? The meaning of sustainability to destination managers. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1-20.
- Aliperti, G., Nagai, H., & Cruz, A. M. (2020). Communicating risk to tourists: A mental models approach to identify gaps and misperceptions. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100615.
- Asociacion de Municipalidades del Ecuador. (2020). *Riobamba, primer Municipio de la Regional 3 en recibir el sello de destino planificado del Ecuador*. Recuperado el 28 de Julio de 2021, de <https://ame.gob.ec/riobamba-primer-municipio-de-la-regional-3-en-recibir-el-sello-de-destino-planificado-del-ecuador/>
- Baltescu, C. (2020). Health Protocols – An instrument to improve hotels' sustainable. *Annals - Economy Series*, 5, 38-43.
- Bovsh, L., Hopkalo, L., & Komarnitskyi, I. (2020). Scientific substantiation of the hotel business compliance in a pandemic conditions. *Hotel and restaurant services and innovations*, 3(2), 166-181.
- Carneiro, J., & Allis, T. (2020). How does tourism move during the COVID-19 pandemic? *Brazilian Journal of Tourism Research*, 15(1), 1-23.
- Castello, V. (2020). Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19. *Cuadernos de Política Exterior Argentina*, 131, 115-118.
- Cepal. (2020). *Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia*. Recuperado el 22 de

- Abril, de
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45770/S2000441_es.pdf
- Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-10.
- Dieckow, L. (2020). El nuevo turismo: Los nuevos escenarios y desafíos. Ensayo. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 18(2), 131-139.
- Duque, R. I., & Ochoa, F. A. (2007). *Guía para la elaboración de un plan de negocios con enfoque hacia la sostenibilidad*. Bogotá: Instituto Humboldt.
- Dwyer, L., Knežević Cvelbar, L., Edwards, D., & Mihalič, T. (2012). Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia. *Tourism Management*, 33(2), 305-316.
- Expreso. (2020). *Coronavirus: El sector hotelero ecuatoriano, entre los más golpeados de la región*. Recuperado el 28 de Abril de 2021, de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/coronavirus-sector-hotelero-ecuatoriano-golpeados-region-7909.html>
- Félix, A., & García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(1), 79-103 .
- Félix, A., García, N., & Vera, R. (2020). Diagnóstico participativo del sector turístico en el manejo de la crisis provocada por la pandemia (COVID-19). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 16(1), 66-78.
- Fennell, D. (2020). Technology and the sustainable tourist in the new age of disruption. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 767-773.
- Fernandez, M. T., & Marquez, R. C. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Hotelero: Revisión de la Literatura Científica. *Cuadernos de Turismo*, 28(1), 47-57.
- Fu, Y. (2020). The impact and recovering strategies of the COVID-19 pandemic: Lessons from Taiwan's hospitality industry. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1-12.
- Garces, S. (2020). Situación del sector turístico y la crisis. En F. Bauzá, F. Melgosa, & (coords.), *Turismo post covid-19: El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación Situación del sector turístico y la crisis* (págs. 41-55). Salamanca, España: Ediciones Universidad Salamanca.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Guaipatin, A., & Schwartz, K. (2014). *Ecuador Análisis del Sistema Nacional de Innovación Hacia la consolidación de una cultura innovadora*. BID. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de <https://publications.iadb.org/es/ecuador-analisis-del-sistema-nacional-de-innovacion-hacia-la-consolidacion-de-una-cultura>
- Han , H., Lee, S., Klim, J., & Ryu, H. (2020). Coronavirus Disease (COVID-19), Traveler Behaviors, and International Tourism Businesses: Impact of the Corporate Social Responsibility (CSR), Knowledge, Psychological Distress, Attitude, and Ascribed Responsibility. *Sustainability*, 12(20), 1-18.
- Han, H., Al-Ansi , A., Chua, B., Tariq, B., Radic , A., & Park , S. (2020). The Post-Coronavirus World in the International Tourism Industry: Application of the Theory of Planned

- Behavior to Safer Destination Choices in the Case of US Outbound Tourism. *Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1-15.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182.
- He, J., He, L., Zhou, W., Nie, X., & He, M. (2020). Discrimination and Social Exclusion in the Outbreak of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8), 2933.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). The war over tourism: challenges to sustainable tourism in the tourism academy after COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 551-569.
- Instituto de Sostenibilidad Turística. (2011). *Hoteles Sostenibles*. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de <http://hotelesostenibles.com/que-es-un-hotel-sostenible/>
- Jamal, T., & Higham, J. (2020). Justice and ethics: towards a new platform for tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(2), 143-157.
- Jian, Y., Yu, I., Yang, M., & Zeng, K. (2020). The Impacts of Fear and Uncertainty of COVID-19 on Environmental Concerns, Brand Trust, and Behavioral Intentions toward Green Hotels. *Sustainability*, 12(20), 1-14.
- Lew, A. (2020). *How to Create a Better Post-COVID-19 World*. Recuperado el 29 de Julio de 2021, de <https://medium.com/new-earth-consciousness/creating-a-better-post-covid-19-world-36b2b3e8a7ae>
- Lieber, A. (2011). *El plan para negocios sostenibles*. Recuperado el 28 de Abril de 2021, de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_148_160511_es.pdf
- Mackay, C., Mackay, R., Ruiz, K., & Poveda, G. (2020). *Afectación socioeconómica del covid-19 al sector turístico hotelero de la ciudad de Guayaquil – Ecuador*. Recuperado el 5 de Julio de 2021, de <https://www.eumed.net/actas/20/turismo/37-afectacion-socioeconomica-del-covid-19-al-sector-turistico-hotelero.pdf>
- Martínez, M., Pelegrín, A., Pelegrín, L., & Naranjo, M. (2021). Buenas prácticas ambientales en hoteles. *ECA Sinergia*, 12(2), 69-82.
- Medina, L. K. (2005). Ecotourism and certification: Confronting the principles and pragmatics of socially responsible tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(5), 281–295.
- Mihalič, T., Žabkar, V., & Cvelbar, L. (2020). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 701–719.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2020). *Comportamiento del turista nacional en Ecuador dada la nueva normalidad generada por la afectación del virus Covid-19*. Recuperado el 7 de Julio de 2021, de https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/DespuesCovid/Comportamiento-Covid-VERSION-FINAL_JSP.pdf
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2020). *Protocolo general para el uso de equipos de bioseguridad y medidas sanitarias para establecimientos de alojamiento turístico*. Recuperado el 28 de Abril de 2021, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/protocolo.pdf>
- Mormeneo, E. (2015). Principios de Sostenibilidad en Hoteles. (*Grado Turismo*). Universidad de Illes Balears, Cataluña.

- Naciones Unidas. (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*. Recuperado el 4 de Julio de 2021, de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf
- Nientied, P., & Shutina, D. (2020). *Tourism in transition, the post Covid-19 aftermath in the Western Balkans*. Recuperado el 8 de Julio de 2021, de <http://www.coplan.org/en/tourism-in-transition-the-post-covid-19-aftermath-in-the-western-balkans/>
- O'Connor, P., & Assaker, G. (2021). COVID-19's effects on future pro-environmental traveler behavior: an empirical examination using norm activation, economic sacrifices, and risk perception theories. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Olya, H., Altinay, L., Farmaki, A., Kenebayeva, A., & Gursoy, D. (2020). Hotels' sustainability practices and guests' familiarity, attitudes and behaviours. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), 1-19.
- Pinargote, K., & Loor, T. (2020). El Covid-19 y su impacto economico en las empresas hoteleras de Manta -Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(1), 152-168.
- Quevedo-Vázquez, J., Pinzón-Prado, L., Vásquez-Lafebre, L., & Quevedo-Barros, M. (2020). Impacto del covid -19 en el emprendimiento del sector turístico en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 1352-1367.
- Rainforest Alliance. (2013). *Guía de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible para Comunidades de Latinoamérica*. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/gbp_latinoamerica.pdf
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2010). Un modelo de destino competitividad / sostenibilidad: perspectivas brasileñas. *Revista de la administración pública (RAP)*, 44(5), 1049–1066.
- Rodríguez-Antón, J., & Alonso-Almeida, M. (2020). COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain. *Sustainability*, 12 (20), 1-17.
- Rueda, R., López-Felipe, T., Navajas-Romero, V., & Menor-Campos, A. (2021). Lessons from the FirstWave of COVID-19. What Security Measures Do Women and Men Require from the Hotel Industry to Protect against the Pandemic?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1-16.
- Teng, X., Teng, Y., Wu, K., & Chang, B. (2021). Corporate Social Responsibility in Public Health During the COVID-19 Pandemic: Quarantine Hotel in China. *Frontiers of Public Health*, 9, 1-4.
- Velazquez, J. A., & Flores, A. P. (2017). Gestión de la innovación para la sustentabilidad en turismo: una revisión teórica para el sector hotelero. *Revista Espacios*. 38(59), 1-10. Recuperado el 8 de Julio de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p11.pdf>
- Yang, F., & Wong, I. (2020). The social crisis aftermath: tourist well-being during the COVID-19 outbreak. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 860-878.