

Octavo boletín
OBSERVATORIO
empresarial



Sector alojamiento y servicio de comidas

Octavo boletín

OBSERVATORIO empresarial



Sector alojamiento y servicio de comidas



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Casa
Editora

Francisco Salgado Arteaga
RECTOR

Genoveva Malo Toral
VICERRECTORA ACADÉMICA

Rafaela Ansalloni
VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

Toa Tripaldi Proaño
DIRECTORA DE LA CASA EDITORA

Kelly Navarro
CORRECCIÓN DE ESTILO

Santiago Neira Ruiz
DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO DE PORTADA

Printlab / Universidad del Azuay
IMPRESIÓN

ISSN: 2661-6823

Cuenca - Ecuador
Octubre de 2025

**OBSERVATORIO EMPRESARIAL
OCTAVO BOLETÍN**

Oswaldo Merchán Manzano
DECANO

Gabriela Duque Espinoza
SUBDECANA

Ximena Moscoso Serrano
COORDINADORA

Silvia Mejía Matute
Luis Pinos Luzuriaga
Bladimir Proaño Rivera
Santiago Sarmiento Moscoso
María José González Calle
Juan Manuel Maldonado Matute
María Isabel Arteaga Ortiz
Pedro Fernando Guerrero Maxi
Ana Carolina Armijos Orellana
Iván Orellana Osorio
Luis Tonon Ordóñez
Estefanía Cevallos Rodríguez
Marco Reyes Clavijo
Ximena Moscoso Serrano
María Elena Castro Rivera
Juan Francisco Álvarez Valencia
Andrea Freire Pesántez
EQUIPO INVESTIGADOR

Dra. Marcela Alexandra Galarza Torres
Dra. Lourdes Karina Farfán Pacheco
Ing. Alex Santiago Vázquez Calderón
Dra. Silvana Vanessa Astudillo Durán
Mgst. Vanessa Burneo Celi
Mgst. Juan Pablo Sempértegui Muñoz
Mgst. Guido Paúl Flores
Psci. Org. Edisson Andrés Capelo Ureña
Mgst. Diana Paola Urgilés Contreras
Mgst. Augusto Enrique Cabrera Duffaut
Mgst. María Isabel Farez Plasencia
Dr. Pedro Jamil Astudillo Arias
COMITÉ CIENTÍFICO

María Paz Gavilanez Barahona
María Elisa Alvarado Olmedo
Bryan Alejandro Criollo Criollo
Juan Fernando Andrade Rivera
Mateo Josué Wilchez Maestre
Flavio Israel Otorongo Sigua
José Emilio Zea Espinoza
Alex Michael Pérez Suárez
Ana Isabel Galarza Martínez
Nicolás Ottati Vélez
Sebastián Mauricio Alvear Ayabaca
Daniela Carolina Asmal Asmal
Paúl Mateo Freire Corella
Yulissa Lissbeth Zhagñay Duchi
Oscar Alejandro Bravo Jaramillo
Anderson Leonardo Carrión Cobos
Carlos Daniel Peñafiel Vázquez
Luis Alejandro Niveló Guasco
Samantha Milena Cobos Tipanta
Pablo Alexander Remachi Dumagualla
Nathaly Nicole Valdez Ochoa
Daniel de Jesús Vélez Vanegas
Mariangel Minuche Rizzo
Daniela Alejandra Benítez Arizaga
Fernanda Nicole Brito Jurado
Mateo Francisco Vintimilla Martínez
Andrés Sebastián Brito Zambrano
Patrick Geison Redrovan Cabrera
Joaquín Ríos Larriva
Steven Alexander Ruilova Íñiguez
Antonio Andrés Ulloa Chica
EQUIPO DE APOYO DE ESTUDIANTES

A blue-tinted photograph of a family (a man, a woman, and a young girl) walking away from the camera towards a modern building entrance. They are carrying rolling suitcases. A hotel employee in a dark suit and tie stands in the doorway, smiling and welcoming them. The scene is set in front of a large glass-fronted building.

Presentación

El Octavo Boletín del Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay presenta un análisis integral sobre la situación actual de las actividades de alojamiento y servicios de comida (CIIU I) en el Ecuador y la región, con especial énfasis en los subsectores de alojamiento (CIIU I55) y servicios de alimento y bebida (CIIU I56).

Estos sectores representan un eje estratégico para la economía nacional, con una contribución promedio del 3,5% al PIB. Su evolución reciente estuvo marcada por una fuerte contracción en 2020, producto de la pandemia de COVID-19, seguida de una recuperación en 2021 y un crecimiento más moderado en los años posteriores.

El sector se caracteriza por una alta participación de microempresas (alrededor del 90%), aunque las grandes empresas concentran la mayor parte de las ventas y del empleo formal. Entre los principales desafíos destacan las restricciones en el acceso al crédito, los cambios en los patrones de consumo tras la pandemia y la necesidad de fortalecer la innovación y la capacidad de adaptación empresarial.

En relación a los indicadores de producción y productividad, el análisis revela que, pese al impacto devastador de la pandemia, las empresas han mejorado su eficiencia operativa y reducido sus costos laborales. No obstante, mantienen una alta dependencia del financiamiento de proveedores, lo que limita su margen de maniobra y sostenibilidad a largo plazo.

La evaluación de la cadena de valor en Cuenca muestra que los hoteles y restaurantes cuentan con fortalezas en planificación, calidad e innovación, pero requieren mejorar su estructura organizacional y condiciones laborales. Se sugiere incorporar la diversidad cultural, fortalecer la transparencia y avanzar hacia una gestión sostenible y competitiva. Dado que el talento humano constituye un eslabón crítico dentro de la cadena de valor, se analizó su gestión desde un enfoque de sostenibilidad. Los resultados revelan avances parciales, pero también la persistencia de brechas de género, alta rotación de personal y procesos incompletos de evaluación y selección. Si bien existen esfuerzos en capacitación y comunicación interna, las prácticas de seguridad laboral y negociación colectiva siguen siendo limitadas.

La investigación sobre el riesgo de mercado y el desempeño financiero del sector implica un análisis financiero (2013–2023) el cual evidencia liquidez cíclica y endeudamiento elevado, especialmente en las pequeñas empresas. El coeficiente Beta de 0,948 indica una sensibilidad alta del sector ante las variaciones del mercado. Se recomienda mejorar el acceso a financiamiento y promover políticas públicas que equilibren la estructura financiera.

En cuanto a las prácticas de sostenibilidad, el análisis de los datos de la Encuesta Estructural Empresarial (ENESEM) revela que el turismo sostenible en Ecuador ha avanzado en inclusión social, equidad de género y transición energética, aunque aún carece de respaldo institucional sólido. Se enfatiza la necesidad de fortalecer la cooperación entre sectores público, privado y comunitario para consolidar un modelo de turismo sostenible y competitivo.

El estudio sobre la experiencia de los visitantes en Cuenca muestra un alto nivel de satisfacción con la relación precio-calidad en alojamiento y gastronomía. La comida tradicional es el principal factor de preferencia. Los resultados sugieren diseñar estrategias de marketing segmentado y de mejora de la experiencia turística según las expectativas de cada grupo.

Se concluye que el sector de alojamiento y servicios de comidas se encuentra en una fase de reconstrucción y transformación, requiriendo fomentar la innovación empresarial y la sostenibilidad, mejorar la gestión financiera y del talento humano, y promover una colaboración intersectorial para fortalecer la resiliencia y competitividad del turismo ecuatoriano.

Ponemos a disposición de la comunidad académica, empresarial y de formuladores de políticas públicas esta información, con el propósito de que sirva como insumo para la toma de decisiones informadas y para el fortalecimiento de la gestión turística sostenible en el país.

Ximena Moscoso Serrano

Coordinadora Observatorio Empresarial



Índice

Sector alojamiento y servicio de comidas

1.- Análisis del entorno empresarial: Sector actividades de alojamiento y servicio de comidas	1
2.- Indicadores de producción y productividad: Caso del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas, Ecuador 2019 – 2023.....	23
3.- Evaluación de la cadena de valor en el sector turístico: caso Sector actividades de alojamiento y servicio de comidas.....	51
4.- Análisis de indicadores de gestión de recursos humanos con enfoque sostenible del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas.....	83
5.- Riesgo de mercado y evaluación financiera de las empresas del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas.....	107
6.- Sostenibilidad empresarial del sector de actividades de alojamiento y servicio de comidas	129
7.- Percepción turística sobre la experiencia en Cuenca: análisis del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas	147





Análisis del entorno empresarial: Sector alojamiento y servicio de comidas

Análisis del entorno empresarial

Sector alojamiento y servicio de comidas

Washington Bladimir Proaño Rivera

wproano@uazuay.edu.ec

Luis Pinos Luzuriaga

lpinos@uazuay.edu.ec

Andrés Brito Zambrano

andsebas@es.uazuay.edu.ec

Resumen

Entre 2019 y 2023, el sector de alojamiento y servicios de comidas en Ecuador aportó en promedio el 3,5% al PIB. Durante la pandemia de COVID-19, enfrentó un fuerte impacto, con una contracción del 38,9% en 2020. No obstante, experimentó una recuperación del 31,9% en 2021 y un crecimiento más moderado en 2022 y 2023, aunque sin alcanzar plenamente los niveles previos a la crisis sanitaria. Desde una perspectiva microeconómica, el sector se caracteriza por una alta participación de microempresas, que representan alrededor del 90% de las unidades económicas. Sin embargo, las empresas grandes generan la mayor parte de los ingresos por ventas y contribuyen significativamente al empleo formal. En 2021, las ventas totales alcanzaron cerca de USD 2.200 millones, todavía por debajo de los niveles de 2019. Aunque las recaudaciones tributarias comenzaron a recuperarse, pasando de USD 119 millones en 2020 a USD 134 millones en 2021, pero sin alcanzar los 167 millones registrados en 2019. A pesar de los esfuerzos de reactivación, los subsectores de alojamiento (I55) y servicios de comida y bebidas (I56) aún enfrentan desafíos para recuperar los niveles de actividad empresarial y empleo de 2019. Factores como la reducción del crédito sectorial y los cambios en el comportamiento del consumidor durante y después de la pandemia han condicionado esta lenta recuperación. El presente estudio tiene como objetivo analizar el entorno empresarial de ambos subsectores en el período 2019 y 2023, mediante un enfoque cuantitativo basado en el análisis descriptivo de datos oficiales del INEC y del Banco Central del Ecuador. Para ello, se examinan indicadores microeconómicos y macroeconómicos, así como su distribución territorial, con el fin de caracterizar su evolución reciente.

Palabras clave

Empresas turísticas, entorno, microeconomía, macroeconomía.

Introducción

El turismo en Ecuador se ha consolidado como una actividad importante para el desarrollo económico, cultural y social del país, destacándose por su capacidad de generar empleo y divisas. Desde hace varios años, esta actividad se encuentra alineada con las políticas nacionales orientadas al fortalecimiento del sistema turístico y a la promoción internacional del país como un destino diverso y sostenible (Segura, 2015). En particular, el turismo ha jugado un rol destacado como el cuarto generador de divisas, con un aporte significativo al Producto Interno Bruto (PIB) (Albornoz et al., 2022), además de atraer inversión pública y privada destinada a mejorar la infraestructura turística, especialmente en los sectores de alojamiento y servicios de comidas.

Los servicios de alojamiento y de alimentos constituyen componentes fundamentales de la experiencia turística, ya que garantizan a los visitantes una estadía cómoda, culturalmente enriquecedora y ajustada a sus expectativas. Según datos del Banco Central del Ecuador (2024), en 2019 el sector turístico generó ingresos por 2.414 millones de dólares, lo que representó el 2,2 % del PIB, con una tasa promedio de crecimiento anual del 8,9 % entre 2007 y 2019. Además, el 85,3 % de los 24.382 establecimientos turísticos registrados ese año correspondían a los sectores de alojamiento y servicios de comida, consolidando su relevancia económica y social (Sánchez et al., 2020). Estos servicios no solo aseguran una experiencia enriquecedora y confortable para los turistas, sino que también actúan como motores económicos clave para las comunidades locales, al generar empleo directo e indirecto. De acuerdo con Segura (2015), la infraestructura hotelera en Ecuador creció de manera exponencial entre 2007 y 2014, lo que permitió consolidar una planta turística moderna y competitiva a nivel regional.

Sin embargo, la evolución del sector no ha estado exenta de desafíos (Arrieta et al., 2020). En los últimos años, la llegada de plataformas de economía colaborativa, como Airbnb, ha transformado radicalmente la dinámica del mercado turístico nacional. Estas plataformas han facilitado la oferta de alojamientos alternativos, permitiendo que los anfitriones brinden servicios de hospedaje de manera informal y directa. Este modelo disruptivo ha resultado atractivo para viajeros que buscan experiencias más personalizadas y económicas, pero también ha generado preocupaciones entre los alojamientos formales debido a la competencia desleal y la falta de regulaciones uniformes (Muñoz y Vera, 2021).

En la provincia de Manabí, el 50 % de los establecimientos hoteleros formales han reportado una reducción en sus ingresos como consecuencia del crecimiento de los alojamientos ofertados a través de Airbnb. Asimismo, el uso de estas plataformas ha reducido las tasas de ocupación de alojamientos tradicionales, afectando principalmente a aquellos de categoría media y baja (Muñoz y Vera, 2021). A pesar de los beneficios económicos que este modelo puede representar para algunos anfitriones locales, plantea interrogantes respecto a la calidad del servicio, la legalidad de las operaciones y su impacto en las dinámicas del sector formal.

A estos desafíos se suman los efectos de la pandemia de COVID-19, que exacerbó las dificultades del sector turístico al reducir drásticamente la ocupación hotelera y forzar el cierre temporal o definitivo de numerosos negocios. La crisis sanitaria no solo expuso la vulnerabilidad del sector, sino que también impulsó una transformación hacia modelos más digitales y sostenibles, factores

que hoy resultan esenciales para garantizar la recuperación y la resiliencia del turismo en el país (Albornoz et al., 2022).

En este contexto, comprender las dinámicas y desafíos de los servicios de alojamiento y de comidas en Ecuador se vuelve fundamental para diseñar estrategias efectivas que fortalezcan la competitividad del sector. Resulta, por tanto, imprescindible analizar las tendencias actuales, valorar los impactos de la economía colaborativa y reflexionar sobre las oportunidades para avanzar hacia un turismo más inclusivo y sostenible, que beneficie tanto a los actores tradicionales como a los nuevos modelos de negocio.

El objetivo de este trabajo es analizar el entorno empresarial en el que se desarrollan los sectores I55 (Alojamiento) e I56 (Servicios de Comida y Bebidas), tomando como referencia el período comprendido entre 2019 y 2023, etapa en la que se dispone de una mayor disponibilidad de datos.

Este estudio identifica tres hallazgos clave: (1) el sector experimentó una fuerte caída en 2020, seguida de una recuperación superior al promedio nacional; (2) existe una alta concentración de ventas y empleo en pocas empresas grandes; y (3) persisten marcadas brechas territoriales, con Guayas y Pichincha como provincias líderes en generación de valor agregado.

Metodología

Para llevar a cabo el análisis del sector I (Alojamiento y Servicios de Comidas) se empleó un enfoque cuantitativo, orientado a la descripción de sus características fundamentales. Las empresas se conciben como sistemas abiertos que interactúan con su entorno y están sujetas a diversas presiones externas, tanto a nivel macroeconómico como microeconómico. El objetivo fue identificar las variables clave que inciden en el sector y analizar su evolución entre 2019 y 2022, con una extensión hasta los primeros meses de 2023, en función de la disponibilidad de datos.

Los datos utilizados en este estudio provienen de fuentes secundarias confiables. Entre ellas, destaca el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), del cual se emplearon diferentes encuestas, como el Registro Estadístico de Empresas (REEM) y el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE), que aportaron información relevante del Registro Empresarial para caracterizar al sector. Esta base de datos permitió recopilar detalles sobre el número de empresas, los empleos registrados, la masa salarial y las ventas. Asimismo, se recurrió a estadísticas del Banco Central del Ecuador (2024), que facilitaron el análisis del comportamiento del PIB del sector, los niveles de empleo y otros indicadores económicos vinculados a su crecimiento.

La caracterización de las empresas del sector se realizó a partir de variables que se pueden clasificar en dos grupos principales: a) Variables microeconómicas, que comprenden los indicadores a nivel de unidad empresarial, incluyendo los puestos de trabajo registrados (medido como promedio), el número de empleados por empresa (determinante para su clasificación según INEC), las ventas anuales individuales (medidas en dólares) y la masa salarial específica de cada empresa (expresada en millones de dólares). b) Variables macroeconómicas, que abarcan los indicadores agregados del sector, entre ellos el Valor Agregado Bruto (VAB), que mide el aporte del sector al

Producto Interno Bruto (PIB) nacional; el volumen total de ventas del sector (medido en millones de dólares); los indicadores de concentración de mercado basados en el ranking de la Superintendencia de Compañías (2023); y la distribución territorial de las empresas por provincia, lo que permite evaluar el impacto del sector a nivel regional.

Además, se realizó un análisis territorial considerando la ubicación de las empresas por provincia. Esto permitió evaluar el impacto del sector a nivel regional, utilizando datos sobre ventas y empleo a nivel provincial. Esta desagregación regional resulta fundamental para comprender la dinámica del sector no solo a nivel nacional, sino también su relevancia dentro de distintas áreas geográficas.

Para el análisis de los datos se emplearon técnicas de estadística descriptiva, que incluyeron la creación de tablas y gráficos, así como el cálculo de medidas de tendencia central y tasas de variación. El propósito fue identificar las principales características que definen al sector tanto a nivel microeconómico como macroeconómico.

Resultados

Entorno Microeconómico

En esta subsección se presentan los principales hallazgos relacionados con el entorno microeconómico del sector, con énfasis en las características internas de las unidades empresariales. Se analizan variables como el número de empresas, las plazas de empleo registradas, las ventas totales y la masa salarial, las cuales permiten comprender la dinámica operativa de las firmas que conforman el sector. La síntesis de estas variables se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Ecuador: Principales variables empresariales del sector de alojamientos y servicios de comidas, 2019 – 2023

Año	Número de empresas	Plazas de empleo registrado	Masa salarial (en millones USD)	Ventas totales (en millones USD)
2019	61,830	131,224	703.56	2,465.29
2020	54,974	106,987	521.58	1,480.28
2021	52,409	89,819	503.73	1,557.17
2022	74,702	101,251	606.90	2,564.88
2023	74,549	108,708	688.31	1,462.05

Nota. Tomado de INEC (2023), tabulados del Registro Estadístico de Empresas.

El sector experimentó fluctuaciones significativas entre 2019 y 2023, reflejo del impacto de la pandemia de COVID-19 y del proceso de recuperación posterior. En cuanto al número de empresas, se observa una caída drástica entre 2019 (61,830 empresas) y 2020 (54,974 empresas, -11.09%), lo que coincide con la crisis sanitaria y económica global. Sin embargo, en 2022 se re-

gistró una recuperación notable, con un incremento del 42.39% respecto a 2021, lo que permitió alcanzar un total de 74,702 empresas. En 2023, la tendencia se mantuvo estable, aunque con una ligera disminución del 0,2 %.

En relación con las plazas de empleo registrado, la pandemia provocó una reducción severa, pasando de 131,224 empleos en 2019 a 89,819 en 2021, lo que representó una pérdida acumulada del 31.55%. No obstante, el empleo mostró señales de recuperación en 2022 y 2023, alcanzando 108,708 plazas. Aunque esta cifra se aproxima a los niveles prepandemia, aún no logra igualarlos completamente.

La masa salarial también sufrió una contracción significativa durante los años más críticos de la pandemia, al disminuir de 703.56 millones de USD en 2019 a 503.73 millones en 2021 (-28.41%). A partir de 2022, se observó una recuperación sostenida, alcanzando 688,31 millones de USD en 2023, lo que evidencia una mejora gradual en la capacidad del sector para generar ingresos y empleo formal.

En cuanto a las ventas totales, el impacto fue igualmente severo en 2020, cuando cayeron de 2.465,29 millones de USD en 2019 a 1.480,28 millones (-39,93 %). Aunque en 2022 las ventas registraron un repunte significativo, superando incluso los niveles prepandemia con 2.564,88 millones de USD, en 2023 volvieron a descender abruptamente a 1.462,05 millones de USD. Este comportamiento evidencia una recuperación inestable del consumo y posibles transformaciones en la dinámica del sector.

Tabla 2

Ecuador: Principales indicadores de las empresas de alojamiento y servicios de comidas en el año 2023 por tamaño empresarial

Tamaño empresarial	Número de empresas	Plazas de empleo registrado	Masa salarial	Ventas totales (en millones USD)
Empresa Grande	56	28,341	211,629	861.12
Mediana	356	14,942	106,215	321.29
Pequeña Empresa	1,837	18,327	116,902	260.25
Microempresa	72,300	47,099	253,564	19.38

Nota. Tomado de INEC (2023), tabulados del Registro Estadístico de Empresas.

En el sector de alojamiento y servicios de comidas en Ecuador, durante 2023, las empresas grandes, aunque representan únicamente el 0.08% del total (56 empresas), dominan en términos económicos. Estas concentran el 26.08% del empleo formal (28,341 plazas), el 31.89% de la masa salarial (211.63 millones de USD) y el 58.91% de las ventas totales (861.12 millones de USD). Su alta productividad y capacidad para movilizar recursos reflejan su papel central que desempeñan en el dinamismo del sector.

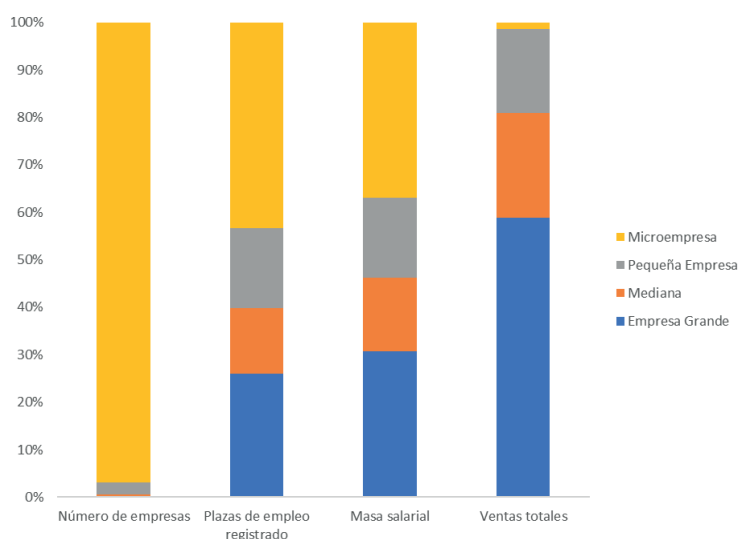
En contraste, las microempresas, que constituyen el 96.98% del total de las empresas (72,300), generan apenas el 43.32% del empleo (47,099 plazas) y menos del 1% de las ventas totales (19.38 millones de USD). Estos datos evidencian sus limitaciones estructurales en productividad y acceso a recursos.

Las pequeñas y medianas empresas, aunque menos numerosas, muestran un impacto más equilibrado. Las pequeñas (2.46% del total) aportan el 16.89% del empleo (18,327 plazas), el 17.62% de la masa salarial (116.90 millones de USD) y el 17.81% de las ventas (260.25 millones de USD). Por su parte, las medianas (0.48%) generan el 13.75% del empleo (14,942 plazas) y el 21.99% de las ventas (321.29 millones de USD), lo que refleja una mayor productividad en relación con su tamaño.

La contribución económica del sector varía significativamente entre provincias, revelando desigualdades en la distribución del valor agregado generado por alojamientos y servicios de comida. La siguiente figura ilustra estas diferencias para el período 2018–2020, destacando tanto las zonas más dinámicas como aquellas con menor participación en la actividad turística formal.

Figura 1

Ecuador: Variables empresariales por tamaño empresarial



Nota. INEC (2023), tabulados del Registro Estadístico de Empresas.

La figura 1 muestra los cambios porcentuales en varias variables empresariales, como el número de empresas, el empleo registrado, la nómina y las ventas totales. En general, los datos indican que las empresas más grandes (medianas y grandes) tienden a tener porcentajes más altos en la mayoría de las variables en comparación con las empresas más pequeñas (microempresas y pequeñas empresas). Esto sugiere que las empresas más grandes en Ecuador pueden tener un impacto más significativo en la provisión de VAB y servicios de alimentos durante el período 2018-2020.

En conjunto, estos resultados evidencian una estructura sectorial desigual, donde las empresas grandes concentran la mayor parte de los recursos, mientras que las micro y pequeñas empresas enfrentan importantes barreras para competir. Por ello, resulta crucial fortalecer a estas últimas mediante políticas públicas que faciliten el acceso a financiamiento, tecnología y capacitación, con el fin de impulsar su competitividad y sostenibilidad.

Entorno Macroeconómico

El sector de alojamiento y servicios de comida desempeña un papel fundamental en la economía ecuatoriana, no solo por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo, sino también por su incidencia en la actividad turística y en la dinámica del consumo interno. Su evolución está determinada por diversos factores macroeconómicos, entre los que destacan el crecimiento económico general, la inversión, la inflación y las políticas fiscales y monetarias.

En los últimos años, el sector ha mostrado una notable volatilidad, particularmente afectado por la crisis derivada de la pandemia de COVID-19 en 2020, cuando registró una contracción del 21.86%, cifra significativamente superior a la caída del PIB nacional del 8.16% (Banco Central del Ecuador, 2024). El análisis del entorno macroeconómico permite identificar tendencias clave en su desempeño, evaluar los desafíos que enfrenta y proponer estrategias para fortalecer su estabilidad y crecimiento.

En este marco, se examinan aspectos como la evolución del Valor Agregado Bruto (VAB), la inversión en el sector, la inflación en los servicios de alojamiento y comida, y la recaudación tributaria. Este enfoque busca proporcionar una visión integral sobre el papel del sector en la economía ecuatoriana y sus perspectivas a futuro.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los principales factores que inciden en el desempeño del sector de alojamiento y servicios de comida en Ecuador:

Factores Políticos

El sector enfrentó un entorno político volátil, marcado por la estricta regulación sanitaria durante la pandemia. Las medidas de confinamiento y las restricciones de movilidad aplicadas en 2020 provocaron el cierre temporal de aproximadamente el 60% de los establecimientos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Posteriormente, el gobierno implementó programas de reactivación, como créditos a tasas preferenciales del 5% a través de la Corporación Financiera

Nacional. No obstante, la ausencia de una normativa específica para regular plataformas digitales como Airbnb generó distorsiones en el mercado, ya que estas operan con cargas tributarias hasta un 40% menores que los hoteles tradicionales (Servicio de Rentas Internas, 2025). A ello se sumó la inestabilidad política de 2022-2023, que retrasó la aprobación de reformas clave para el fortalecimiento del sector.

Factores Económicos

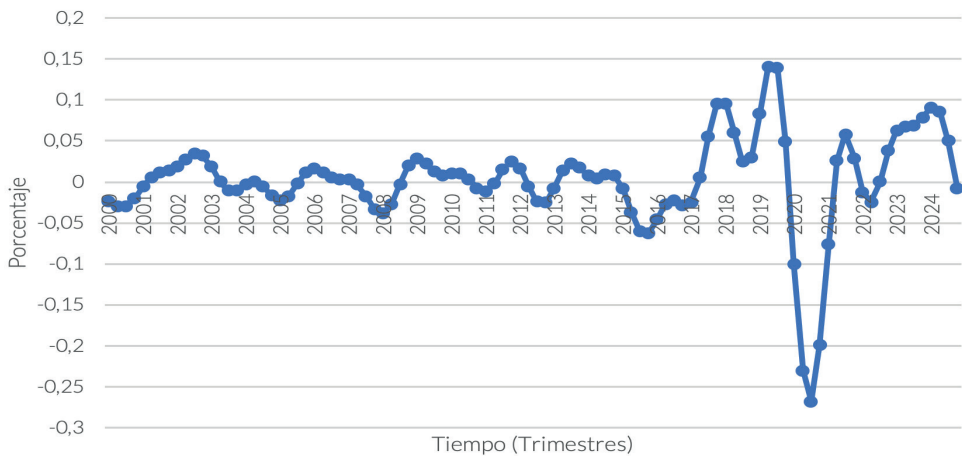
La contracción económica de 2020 (38.9% en el sector vs 8.16% PIB nacional) evidenció la extrema vulnerabilidad del sector ante crisis externas. La recuperación posterior fue desigual: mientras las grandes cadenas hoteleras (0.08% de empresas) lograron recuperar alrededor del 90% de sus ingresos en 2022, las microempresas (90% del sector) aún se encontraban un 25% por debajo de los niveles prepandemia en 2023. La inflación acumulada del 14.2% en servicios de alojamiento y comida entre 2019 y 2023 superó ampliamente el promedio nacional del 9.8%, afectando especialmente a los establecimientos de gama media (Banco Central del Ecuador, 2024).

La dolarización limitó el margen de maniobra para la aplicación de políticas monetarias expansivas, lo que dejó al sector dependiente de medidas fiscales puntuales, tales como condonaciones tributarias, la suspensión temporal del anticipo al impuesto a la renta y créditos con garantía estatal. Sin embargo, estas acciones resultaron limitadas y de corto alcance, con escaso efecto sobre la recuperación de las micro y pequeñas empresas (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021).

Adicionalmente, la Figura 1 presenta la evolución del ciclo económico del sector. Como se observa, entre 2000 y 2024 el sector experimentó algunos altibajos; el mayor de ellos inició el segundo trimestre de 2019 y terminó el tercer trimestre de 2021. El punto más bajo del ciclo económico se registró en el tercer trimestre del 2020, cuando la producción se ubicó un 27% por debajo de la tendencia de largo plazo. Cabe señalar, además, que desde el primer trimestre de 2024 hasta el cierre del período analizado el sector volvió a mostrar una tendencia descendente.

Figura 2

Serie de tiempo trimestral de ciclo económico del sector alojamiento y servicio de comida



Nota. Banco Central del Ecuador (2024), Sector Real, Cuentas Nacionales.

Tabla 3

Aporte del sector alojamiento y servicios de comida a la economía del Ecuador en miles de millones de dólares

Año	VAB Alojamiento y servicios de comida	VAB Nacional	PIB Nacional Nominal	Participación sector (%)
2018	2.31	99.96	107.48	2.15%
2019	2.42	100.87	107.60	2.25%
2020	1.89	93.18	95.87	1.97%
2021	2.32	99.79	107.18	2.16%
2022	2.72	108.22	116.13	2.34%

Nota. Banco Central del Ecuador (2024), Sector Real, Cuentas Nacionales.

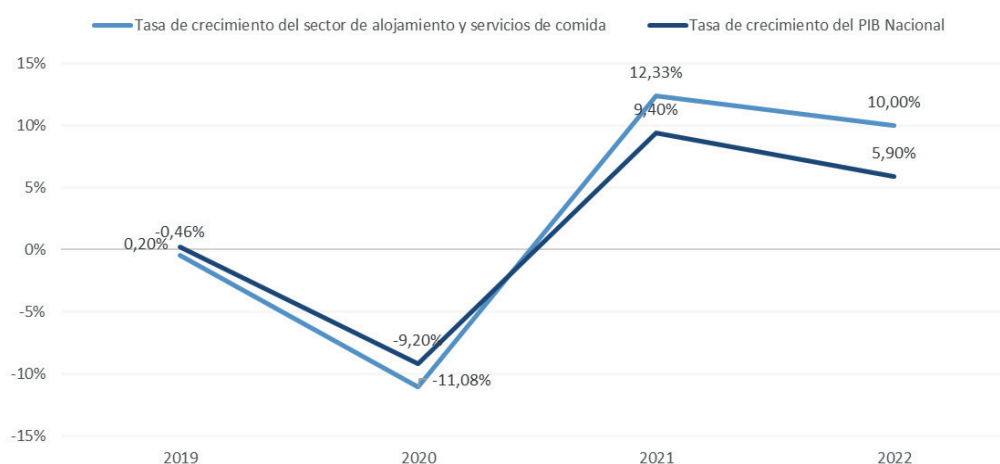
La tabla muestra que el sector de alojamiento y servicios de comida registró en 2019 un crecimiento del 4.68%, superando ampliamente el bajo dinamismo del PIB nacional, que fue apenas 0.20%. Sin embargo, en 2020, debido a la pandemia de COVID-19, el sector sufrió una caída del -11.08%, mucho más pronunciada que la contracción del PIB nacional de -9.20%. Este resultado evidenció la alta vulnerabilidad del sector, especialmente por las restricciones a la movilidad y la paralización de las actividades turísticas.

A partir de 2021, el sector inició un proceso de recuperación con una expansión del 12.33%, muy por encima del crecimiento del PIB nacional de 9.40%, lo que reflejó una reactivación sostenida de la demanda. En 2022, la tendencia positiva continuó con un crecimiento del 10%, nuevamente superior al del PIB nacional de 5.90%, consolidando así la recuperación del sector.

Este comportamiento pone de relieve tanto la resiliencia y capacidad de recuperación del sector de alojamiento y servicios de comida como su papel estratégico en la economía ecuatoriana, particularmente en el período post-pandemia.

Figura 3

Ecuador: Tasa de crecimiento del VAB nominal y de alojamiento y servicio de comida



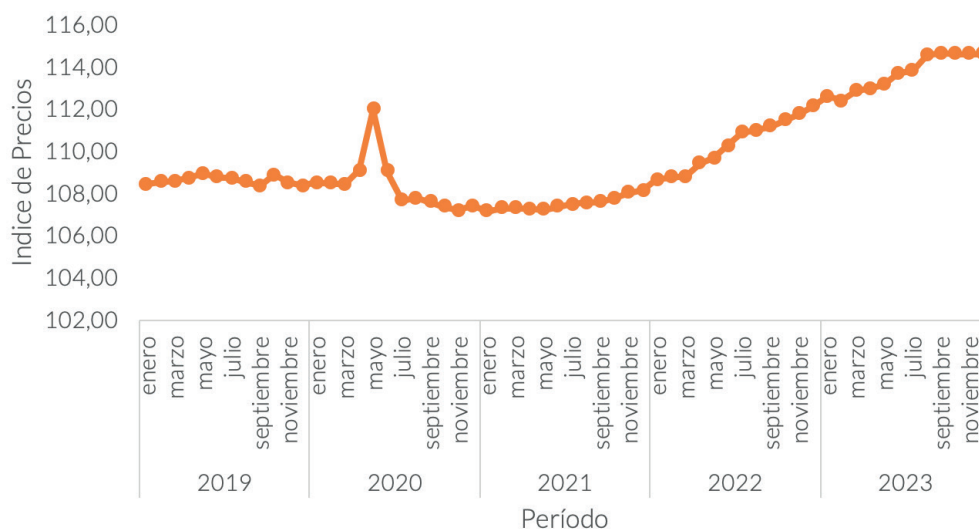
Nota. Banco Central del Ecuador (2024), Sector Real, Cuentas Nacionales.

La gráfica refleja la evolución de la tasa de crecimiento del sector de alojamiento y servicios de comida frente al PIB nacional en el período 2019 y 2022. En 2020, el impacto de la pandemia fue mucho más severo para este sector (-11.08%) en comparación con la contracción del PIB nacional (-9.20%), debido a las restricciones que afectaron directamente al turismo y a la movilidad. No obstante, en 2021 el sector evidenció una recuperación notable (12.33%), superando ampliamente el crecimiento del PIB nacional (9.40%), y mantuvo un desempeño positivo en 2022 (10% frente a 5.90%). Estos resultados ponen de manifiesto la alta sensibilidad del sector frente a crisis globales, pero también su capacidad de recuperación rápida, lo que resalta su importancia estratégica en el proceso de reactivación económica.

Esta evolución del valor agregado sectorial no solo se reflejó en términos de crecimiento económico, sino también en la dinámica de precios. La siguiente figura presenta el comportamiento mensual del índice de precios en alojamientos y servicios de comida, lo que permite observar con mayor detalle el efecto inflacionario acumulado durante el período, así como las variaciones estacionales propias de la actividad turística.

Figura 4

Evolución Mensual del Índice de Precios de alojamientos y servicio de comida, 2019 – 2023



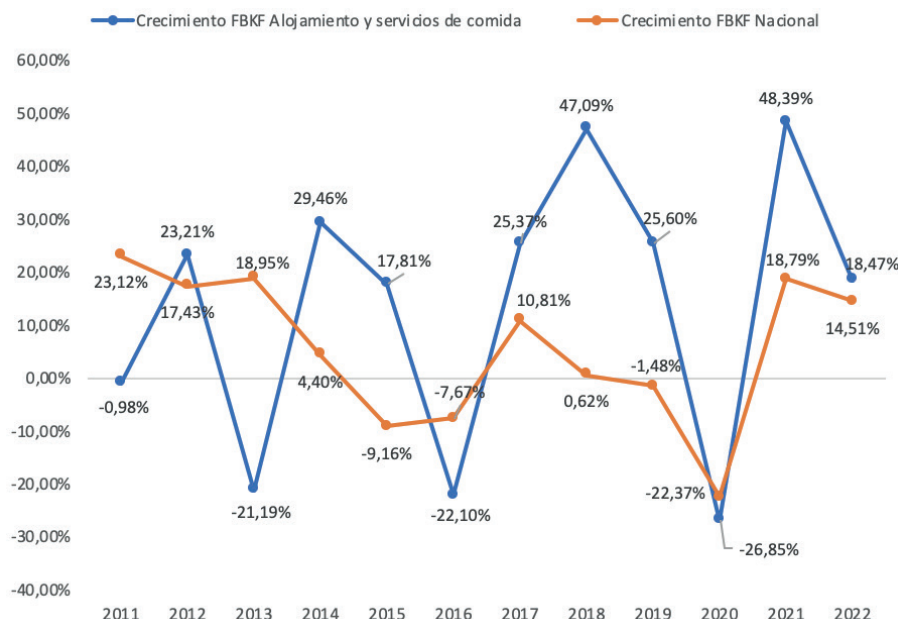
Nota. INEC (2023), Series de Índices Empalmadas por Dominios.

La gráfica presenta la evolución del Índice de Precios al Consumidor (IPC) para restaurantes y hoteles en el período 2019 y 2023. Antes de la pandemia, los precios se mantuvieron relativamente estables; sin embargo, en abril de 2020 se registra un pico abrupto, seguido de una caída significativa, reflejando los efectos de las restricciones sanitarias y la contracción de la demanda derivada del COVID-19. A partir de 2021, los precios comenzaron a recuperarse de manera sostenida, alcanzando en 2023 un nivel cercano a los 114 puntos. Este aumento refleja tanto la recuperación progresiva del sector como el impacto de la inflación y mayores costos operativos en los últimos años.

Más allá de la dinámica de los precios al consumidor, otro indicador clave para evaluar la reactivación del sector es la inversión. La siguiente figura compara la evolución de la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) en el sector de hotelería y construcción con respecto a la inversión total nacional, lo que permite dimensionar el compromiso de los actores económicos con la recuperación y el desarrollo de infraestructura turística durante el período 2010–2022.

Figura 5

Variación de la inversión (FBKF) realizada en el sector de hotelería y construcción contra la nacional en el período 2010 - 2022



Nota. Banco Central del Ecuador (2023), Cuenta Nacionales Anuales, Formación Bruta de Capital Fijo.

La figura compara el crecimiento de la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) en el sector de alojamiento y servicios de comida con la FBKF nacional entre 2011 y 2022. El sector de alojamiento muestra una marcada volatilidad en comparación con el promedio nacional, con caídas pronunciadas en 2012 (-21.19%), 2015 (-22.10%) y 2020 (-22.37%), asociadas a crisis económicas o a factores externos, como la pandemia de COVID-19 en 2020. No obstante, también evidencia períodos de recuperación intensa, como en 2018 (47.09%) y 2021 (48.39%), cuando superó ampliamente el crecimiento nacional.

En contraste, la FBKF nacional presenta una evolución más estable, con fluctuaciones menos extremas, reflejando la diversificación de la inversión en otros sectores de la economía. Estas diferencias resaltan que el sector de alojamiento y servicios de comida es particularmente sensible a los cambios en el entorno económico y a eventos disruptivos, aunque también posee un alto potencial de recuperación en fases de reactivación. Ello subraya la importancia de diseñar estrategias específicas de inversión y políticas públicas orientadas a amortiguar los efectos de las crisis y a aprovechar su capacidad de repunte.

Sin embargo, el contexto fiscal ha limitado la aplicación de este tipo de acciones. El aumento de la carga tributaria reduce el ingreso disponible de los hogares y, por ende, el consumo; mientras que los recortes en el gasto público disminuyen el estímulo a la demanda agregada. A esto se suma

que gran parte del presupuesto estatal se destina al servicio de la deuda, lo que restringe aún más el margen de acción fiscal.

Tabla 4

Participación del VAB de alojamientos y servicios de comida por provincia entre 2020 - 2022.

Provincia	2020	2021	2022
Azuay	4.45%	4.76%	5.13%
Bolívar	0.14%	0.15%	0.14%
Cañar	0.27%	0.27%	0.31%
Carchi	0.29%	0.29%	0.26%
Cotopaxi	1.09%	1.14%	1.09%
Chimborazo	1.04%	1.10%	1.08%
El Oro	2.34%	2.50%	2.43%
Esmeraldas	0.85%	0.97%	0.97%
Guayas	35.91%	34.65%	33.86%
Imbabura	1.93%	2.06%	2.21%
Loja	1.18%	1.24%	1.34%
Los Ríos	1.75%	1.81%	1.75%
Manabí	3.56%	4.06%	4.25%
Morona Santiago	0.24%	0.27%	0.35%
Napo	0.30%	0.35%	0.43%
Pastaza	0.25%	0.24%	0.29%
Pichincha	34.66%	34.22%	33.51%
Tungurahua	2.77%	2.83%	2.94%
Zamora Chinchipe	0.52%	0.42%	0.43%
Galápagos	1.04%	1.14%	1.58%
Sucumbíos	1.21%	1.19%	1.33%
Orellana	1.34%	1.09%	0.99%
Santo Domingo	1.49%	1.72%	1.60%
Santa Elena	1.37%	1.54%	1.73%

Nota: Banco Central del Ecuador (2023), Sector Real, Cuentas Nacionales

El Valor Agregado Bruto (VAB) por provincias entre 2020 y 2022 evidencia una notable recuperación económica tras la pandemia de COVID-19. A nivel nacional, el VAB pasó de 1,128,312

miles de USD en 2020 a 1,372,823 miles de USD en 2022, lo que representa un crecimiento significativo del 21.67% entre 2020 y 2022, seguido de una moderación al 5.87% hacia 2022. Las provincias de Guayas y Pichincha mantuvieron su liderazgo económico, concentrando juntas más del 67% del VAB nacional, aunque ambas experimentaron ligeras disminuciones en su participación relativa. Este predominio confirma la relevancia de estas provincias como centros económicos esenciales, especialmente en actividades como comercio, manufactura y servicios.

En contraste, las provincias con menor participación, como Bolívar, Carchi y Pastaza, no superaron el 0.70% del total en 2022, lo que refleja limitaciones estructurales en sus economías. No obstante, otras provincias destacaron por su alto crecimiento relativo. Galápagos incrementó su VAB en un 47.13%, impulsado por la reactivación del turismo; Sucumbíos mostró un crecimiento del 18.46%, gracias a la recuperación del sector petrolero; y Manabí, con un crecimiento del 51.34%, ejemplificó el potencial de desarrollo económico en territorios fuera de los principales polos productivos.

Por otro lado, provincias como El Oro, Santo Domingo y Los Ríos redujeron su participación en el VAB durante este período, posiblemente como consecuencia de la desaceleración en sectores clave, como la minería en El Oro y la agricultura en Los Ríos.

En conclusión, aunque el país en su conjunto muestra señales claras de recuperación económica, las marcadas diferencias en participación y crecimiento entre provincias subrayan la necesidad de políticas públicas orientadas a promover un desarrollo más equilibrado y sostenible. Priorizar las regiones menos dinámicas será esencial para reducir las brechas económicas y garantizar una recuperación inclusiva.

Factores Sociales

La pandemia aceleró cambios profundos en el comportamiento del consumidor. Un 65% de los turistas nacionales prefirió alojamientos con protocolos sanitarios visibles (Ministerio de Turismo, 2020), mientras que la demanda de experiencias personalizadas a través de plataformas digitales creció un 40% anual. Sin embargo, el deterioro de la seguridad afectó severamente la recuperación: los robos a turistas aumentaron en un 35% en zonas estratégicas (Ministerio del Interior, 2023), lo que llevó a que 1 de cada 3 hoteles en Quito y Guayaquil contratara servicios de seguridad privada, incrementando sus costos operativos entre un 15 % y un 20 %.

En el ámbito laboral, el empleo juvenil en el sector (18–25 años) se redujo en un 45 % debido a la contracción de los puestos informales, lo que profundizó las brechas de desigualdad laboral y limitó las oportunidades de inserción para este grupo etario.

Factores Tecnológicos

La crisis aceleró de manera significativa la transformación digital del sector. Para 2023, el 70% de los hoteles medianos y grandes habían implementado sistemas de gestión integrada (PMS), mientras que solo el 15% de las microempresas logró esta transición. En paralelo, plataformas

como Airbnb captaron el 25% del mercado en destinos urbanos, aprovechando su ventaja tecnológica y menores costos estructurales.

La adopción de inteligencia artificial para la gestión de la demanda creció un 300% en las cadenas hoteleras, aunque resultó inaccesible para el 85% de pequeños operadores (IMANcorp Foundation, 2024). Esta brecha digital también se reflejó en el subsector de alimentos y bebidas: en 2023 apenas el 20 % de los restaurantes fuera de Quito y Guayaquil ofrecía servicios de reserva en línea (Plaza et al., 2024).

Factores Ambientales

Los eventos climáticos extremos han tenido impactos cada vez más significativos en el sector. El fenómeno de El Niño de 2023 causó daños por aproximadamente USD 28 millones en infraestructura turística costera, afectando de manera particular a pequeños establecimientos familiares, de los cuales el 90 % carecía de seguros adecuados. En las islas Galápagos, el aumento del 60% en el número de visitantes desde 2019 generó una fuerte presión sobre ecosistemas frágiles, lo que llevó a la implementación de restricciones que redujeron la ocupación hotelera en un 12% durante 2023.

Si bien el 30 % de los hoteles adoptó certificaciones ambientales, únicamente el 5 % consiguió reducciones reales en su huella de carbono, lo que pone en evidencia el predominio de prácticas de *greenwashing* sobre la implementación de acciones ambientales efectivas (Torres y Muñoz, 2022).

Factores Legales

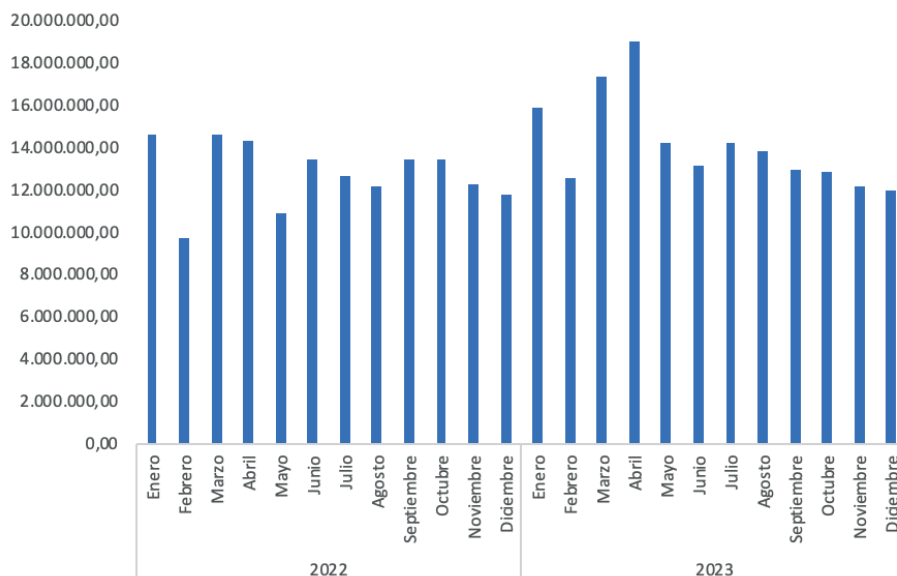
El marco regulatorio presentó graves asimetrías. Mientras los hoteles tradicionales enfrentaban hasta 14 impuestos diferentes (carga tributaria efectiva del 22%), las plataformas digitales operaban con tasas que oscilaban entre el 8 % y el 10 %. La devolución del IVA a turistas extranjeros, implementada en 2022, solo tuvo un 18% de utilización efectiva por trabas burocráticas. Asimismo, la nueva Ley de Fomento Turístico benefició principalmente a operadores de 5 provincias (80% de los incentivos), dejando a regiones como Bolívar y Cañar sin acceso real a estos beneficios. (González et al, 2024)

Los procesos administrativos también continuaron siendo una barrera significativa: la apertura de nuevos negocios requería en promedio 42 días, frente a los 5 días que demanda en países como Chile, lo que desincentivaba la atracción de nuevas inversiones.

Las implicaciones de este marco normativo se reflejan también en la evolución de la recaudación tributaria del sector. La siguiente figura presenta el valor mensual recaudado en dólares por concepto de impuestos provenientes de alojamientos y servicios de comida, lo que permite analizar tanto el impacto fiscal directo del desempeño sectorial como la respuesta tributaria frente a los cambios en el entorno regulatorio.

Figura 6

Valor en USD de la Recaudación Tributaria del sector de alojamientos y servicios de comida en el Ecuador, período sept 2022 - sept 2023



Nota. Servicio de Rentas Internas (2025), Estadísticas Generales de Recaudación, 2023.

Conclusiones

El análisis del entorno empresarial del sector de alojamiento y servicios de comidas en Ecuador durante el período 2019–2023 revela tendencias y desafíos clave que marcan su desempeño.

En el ámbito macroeconómico, el sector mostró una elevada sensibilidad frente a la crisis derivada de la pandemia de COVID-19, registrando en 2020 una contracción del –21,86 %, muy superior a la caída del PIB nacional. Sin embargo, evidenció también una notable capacidad de recuperación, al crecer por encima del promedio nacional en 2021 (22,51 %) y 2022 (17,41 %), consolidando su papel estratégico en la reactivación económica.

En el plano microeconómico, la estructura empresarial presenta fuertes desigualdades: las grandes empresas concentran la mayor parte del empleo, las ventas y la masa salarial, a pesar de representar apenas el 0,08 % del total de establecimientos. En contraste, las microempresas — que constituyen la mayoría— enfrentan limitaciones en productividad, financiamiento y acceso a tecnología, lo que evidencia la necesidad de políticas públicas específicas que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad.

Desde la perspectiva territorial, el análisis del Valor Agregado Bruto (VAB) confirma disparidades significativas entre provincias. Guayas y Pichincha mantienen su liderazgo con más del 68 % del VAB nacional, mientras que otras regiones muestran un crecimiento más lento o incluso reducciones en su participación relativa. Este escenario subraya la urgencia de impulsar un desarrollo más equilibrado mediante estrategias orientadas a fortalecer las economías locales y reducir las brechas regionales.

En síntesis, el sector de alojamiento y servicios de comidas en Ecuador enfrenta retos estructurales significativos, pero al mismo tiempo demuestra un alto potencial de recuperación y resiliencia. Para capitalizar estas oportunidades, resulta indispensable implementar políticas que atiendan tanto los desafíos macroeconómicos como microeconómicos, con énfasis en el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, especialmente en las regiones menos dinámicas.

Al comparar estos resultados con los de países vecinos, como Perú y Colombia, se observa una tendencia similar de recuperación desigual, donde los segmentos más pequeños afrontan mayores barreras estructurales (CEPAL, 2022; Organización Mundial del Turismo, 2022). En consonancia con estas experiencias regionales, futuras investigaciones podrían incorporar metodologías cualitativas —como entrevistas a propietarios de microempresas— que permitan identificar barreras no cuantificables, tales como la falta de acceso a redes comerciales, la escasa capacitación o los altos niveles de informalidad, factores que limitan la reactivación efectiva del sector.

Referencias bibliográficas

Albornoz, M., Gómez, M., Silva, D. y López, A. (2022). El Covid 19 y el turismo ecuatoriano, impactos en el sector hotelero. *Bolentín de Coyuntura*, 35, 7-15.
<https://doi.org/10.31243/bcoyu.35.2022.1849>

Arrieta, M., Zaquinaula, M., Morales, D. y Bonilla, K. (2020). Diagnóstico situacional PEST-LA para identificar los problemas turísticos de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *European Scientific Journal, ESJ*, 16(17), 29.
<https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n17p29>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley orgánica para el desarrollo económico y sostenibilidad fiscal tras la pandemia COVID-19*. <https://uqa.com.ec/wp-content/uploads/2021/11/Tercer-Suplemento-Registro-Oficial-No.-587-29-de-noviembre-de-2021.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2024). *Registro estadístico*. <https://www.bce.fin.ec/>

CEPAL. (2022). *Informe sobre la recuperación del sector turismo en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/recuperacion-sector-turismo-america-latina>

González, C., Velasco, J., & Miranda, J. (2024). Crecimiento resiliente para un futuro mejor. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento - Banco Mundial, 1-176.

IMANcorp Foundation. (2024). *La digitalización de los hoteles chirría por las desigualdades*. Tendencias. https://www.hosteltur.com/162107_la-digitalizacion-de-los-hoteles-chirria-por-las-desigualdades.html

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Registro Estadístico del INEC*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Ministerio de Turismo. (2020). *Mintur recibió un estudio sobre el comportamiento del turista pos Covid-19*. Gestión Institucional. <https://www.turismo.gob.ec/mintur-recibio-un-estudio-sobre-el-comportamiento-del-turista-pos-covid-19/>

Ministerio del Interior. (2023). <https://www.ministeriodelinterior.gob.ec/>

- Muñoz, J. y Vera, M. (2021). *Evaluación del impacto del uso de AIRBNB en los alojamientos turísticos de la provincia de Manabí* [Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.esпам.edu.ec/handle/42000/1605>
- Organización Mundial del Turismo. (2021). *Perspectivas del turismo mundial: efectos postpandemia*. <https://www.unwto.org/world-tourism-barometer>
- Plaza, M., Sumba, N., Sastre Segovia, F. & Cueva Estrada, J. (2024). La economía digital en los restaurantes de Guayaquil: un estudio descriptivo. *Journal of the Academy*, 11, 133–153. <https://doi.org/10.47058/joa11.8>
- Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F. y Freire, C. (2020). Sector Turístico Ecuador: Alojamiento y servicios de comida. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*. <https://obest.uta.edu.ec/wp-content/uploads/2020/06/Turismo-en-Ecuador-Alojamiento-y-servicios-de-comida-1.pdf>
- Segura, S. (2015). El aporte de la actividad turística y el ingreso de divisas para el Ecuador. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9(3), 35–43. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/23/19>
- Servicio de Rentas Internas. (2025). *Estadísticas Generales de Recaudación*. <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm>
- Torres, S. y Muñoz, A. (2022). La gestión sostenible aplicada al sector hotelero en Galápagos. *Turismo y Sociedad*, 31, 177–197. <https://doi.org/10.18601/01207555.n31.10>



A smiling woman in a kitchen setting, holding a tray with several small, round food items on sticks. The image is overlaid with a solid blue color. The text is centered in the lower half of the image.

**Indicadores de producción y
productividad: Caso del sector
actividades de alojamiento y
servicio de comidas (I), Ecuador
2019 – 2023**

Indicadores de producción y productividad: Caso del Sector Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida (I), Ecuador 2019 – 2023

Silvia Mejía Matute

smejia@uazuay.edu.ec

Santiago Sarmiento Moscoso

ssarmiento@uazuay.edu.ec

Patrick Redrován Cabrera

patrick.redrovan@es.uazuay.edu.ec

Resumen

El sector de alojamiento y servicios de comida en el Ecuador está directamente vinculado con la actividad turística, lo que le permite contribuir significativamente a la generación de empleo y divisas, además de dinamizar las economías locales por su efecto multiplicador en sectores como el transporte, las artesanías, los servicios culturales y la agricultura, entre otros. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la evolución de la producción, medida a través de una variable aproximada como el ingreso operacional de las firmas, y la productividad del sector de alojamiento y servicios de comida en el Ecuador durante el período 2019-2023. La investigación emplea una metodología con enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, basada en los balances financieros que las empresas presentan a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024). Con estos datos se construyó una base de información y se calcularon métricas estáticas, que consisten en sencillos cálculos de estadística descriptiva como razones y tasas de crecimiento. Los resultados muestran que la pandemia fue un factor determinante en este sector, dejando importantes lecciones que han permitido mejorar el ratio de efectividad y disminuir los costos de la fuerza laboral, aunque persiste una fuerte dependencia del financiamiento del capital-trabajo proporcionado por los proveedores.

Palabras clave

Productividad industrial, productividad laboral, turismo, hospedaje.

Introducción

La medición de la productividad en empresas de alojamiento y servicios de comida resulta fundamental para garantizar su competitividad y sostenibilidad en un mercado cada vez más exigente. La productividad no solo refleja la eficiencia con la que se utilizan los recursos, sino que también está estrechamente vinculada con la calidad del servicio ofrecido, un factor clave para la

satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio (Peña y Garrido, 2016). En el sector hotelero, por ejemplo, el ratio de efectividad permite evaluar la eficiencia y efectividad de las empresas según su tamaño, identificando áreas de mejora que inciden directamente en los ingresos y en los costos operativos. Asimismo, la gestión del desempeño del personal constituye una herramienta crucial para incrementar la productividad individual y organizacional, lo que se traduce en un mejor servicio y en una mayor fidelización de los clientes (Torres-Flórez, 2020).

El sector de hospedaje y servicios de comida está estrechamente relacionado con el turismo y tiene encadenamientos con las actividades artesanales y el transporte, lo que lo convierte en un importante dinamizador de la economía nacional. Según el Ministerio de Turismo (2024), es una de las principales actividades generadoras de divisas en el país: hasta el año 2019 se ubicó como la tercera fuente de ingresos no petroleros, en el 2020 se desplazó al sexto lugar y, luego, en 2021, recuperó la quinta posición. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2025), en el período 2019-2023 el sector de alojamiento y comidas generó en promedio 2922 millones de dólares. No obstante, enfrentó enormes desafíos durante la pandemia de Covid-19 en 2020, año en que la actividad se paralizó y decreció en 22,5%. A pesar de ello, el sector ha mostrado una recuperación significativa. Entre las estrategias implementadas por el Ministerio de Turismo para reactivar la demanda destaca el programa “Pueblos Mágicos”; no obstante, persiste la necesidad de fortalecer la conectividad y la infraestructura turística para potenciar los atractivos del país.

En este contexto, medir la productividad en el sector no solo implica cuantificar *outputs* e *inputs*, sino también analizar con detalle cómo han evolucionado algunas métricas como el ratio de efectividad o el ciclo de conversión del efectivo, que permiten identificar brechas en la gestión de las empresas según su tamaño empresarial, subsector e incluso según las provincias donde funcionan las principales empresas de alojamiento y comida. En suma, las métricas de productividad presentadas en este estudio orientan la toma de decisiones para optimizar recursos, mejorar procesos y fortalecer la posición de este sector en el mercado. Además, evidencian la importancia del sector y su necesidad de articularse con políticas públicas nacionales y locales que dinamicen el turismo y funcionen de forma articulada, por ejemplo, en mesas cantonales o provinciales, donde se defina una hoja de ruta del sector entre los diferentes actores.

Metodología

Para este estudio se analizan métricas que permiten mostrar el comportamiento productivo del subsector (I) de Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida en Ecuador.

Se utilizó una metodología con enfoque cuantitativo, porque parte de la teoría de la producción que, según la economía, implica relaciones entre *inputs* con *outputs*, es decir, los factores que son remunerados por la empresa porque permiten producir un bien o servicio. La función es:

$$Q = f(L,K)$$

Donde: **Q** es Producción, **L** es Trabajo y **K** es Capital (Pindyck y Rubinfeld, 2013). Desde el análisis a nivel de firma, la producción está representada por una variable proxy que las empresas registran como ingresos operacionales o ventas de productos o servicios del giro de negocio prin-

cial. De la misma manera, se analiza cómo se desempeñan los factores productivos, por ejemplo, considerando los ingresos operacionales por trabajador o el costo de la fuerza laboral.

El análisis es de carácter descriptivo, pues se pretende conocer cómo se desempeñan las empresas del subsector hospedaje y comidas, lo cual puede ser un insumo para analizar cómo este subsector se relaciona con la sostenibilidad, el crecimiento económico e incluso determinar cuánto incide la tecnología en la productividad. Por ello, se utilizan técnicas de análisis descriptivo como tablas de frecuencia, gráficos de barras y medidas de tendencia central, con la finalidad de mostrar patrones de comportamiento de los indicadores analizados.

La fuente principal de datos es secundaria, proviene del ranking de compañías durante el período 2019-2023 y de los estados financieros que las empresas presentan anualmente en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, disponibles en sus repositorios digitales. En este sentido, el acercamiento al objeto de estudio es más documental, pues no se interviene directamente en la recolección de datos.

Las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores son formales, es decir, declaran impuestos en el Servicio de Rentas Internas y mantienen a sus trabajadores afiliados a la Seguridad Social. Para este estudio se consideraron 917 empresas en 2019, 952 en 2020, 372 en 2021, 396 en 2022 y 389 en 2023, incluyendo únicamente aquellas empresas activas y con ingresos operacionales o producción reportados. Cabe señalar que en 2021 un gran número de empresas del subsector, particularmente microempresas, cesaron sus actividades.

Previo a la obtención de los indicadores de productividad, se realizó una depuración de datos, eliminando empresas que no registraban actividad ni número de trabajadores. De la misma forma, se identificaron valores atípicos en los indicadores de productividad, los cuales fueron descartados utilizando el criterio de percentiles. Los umbrales se establecieron para cada año, dado que el 2020 estuvo muy afectado por la pandemia y presentó un comportamiento inusual, marcado particularmente por el confinamiento y las medidas sanitarias que provocaron el quiebre de muchas empresas de este sector, uno de los más golpeados al no ser considerado esencial.

Finalmente, se calcularon los indicadores de productividad, que permitieron elaborar métricas por tamaño, provincia y por subsector. En la Tabla 1 se presentan los indicadores analizados, su definición y fórmula de cálculo.

Tabla 1

Indicadores de productividad: definición operativa

Indicador	Definición	Fórmula	Unidad de medida
Variación de los ingresos operacionales	Operativamente los Ingresos Operacionales se encuentran en los balances que presentan las compañías en el país como producto del giro normal de sus actividades. La variación que se midió es interanual, lo que permite establecer si hubo un crecimiento o decrecimiento relativo.	Se trata de una tasa de variación interanual donde: en el numerador se registra el valor total de los ingresos operacionales del año analizado. En el denominador, los ingresos operacionales del año anterior, este resultado le resta 1 y multiplica por 100 para expresarlo en porcentaje.	Porcentaje
Ingresos operacionales por trabajador	Es un indicador de la productividad laboral de una empresa. Esta métrica ayuda a evaluar la eficiencia con la que los empleados contribuyen a los ingresos de la empresa.		Dólares
Costo de la Fuerza Laboral	Representa el porcentaje del costo laboral frente al total de costos operativos en un año determinado.		Porcentaje
Ratio de Efectividad	Mide dos aspectos de la empresa: por un lado, la productividad relativa o eficiencia, ya que relaciona cuánto de los ingresos operativos se destina a los gastos; por otro lado, se evalúa su eficacia.		Porcentaje
Ciclo de Conversión del Efectivo	Mide el nivel de eficiencia de la empresa en la gestión del capital de trabajo, muestra el período de tiempo que demora una empresa en convertir sus inventarios en efectivo a través de las ventas.	Días inventario + días promedio de cobro - Días promedio de pago. Días inventario: Mide el tiempo promedio que una empresa tarda en vender sus inventarios. Días promedio de cobro: Mide el tiempo promedio que una empresa tarda en cobrar en efectivo sus ventas a crédito. Días promedio de pago: Mide el tiempo promedio que una empresa tarda en pagar a sus proveedores.	Días
Productividad del capital- trabajo (PKT)	Es un indicador financiero que mide cuánto del capital de trabajo operativo necesita una empresa para generar un determinado nivel de ingresos. Esta relación ayuda a evaluar la eficiencia operativa de la empresa y su capacidad para gestionar el capital-trabajo.	Donde: NOF: Recursos financieros necesarios para cubrir el ciclo operativo de la empresa. La fórmula es: $NOF = \text{Inventarios} + \text{cuentas por cobrar} - \text{cuentas por pagar}$. Ingresos operacionales: Son los ingresos generados por la empresa debido a su giro normal de negocio.	Porcentaje

Nota. Basado en Mejía et al., 2025.

Entonces, la Tabla 1 resume los indicadores calculados para el sector I, que comprende los sectores I55 Actividades de alojamiento en estancias cortas e I56 Servicios de alimento y bebida (INEC, 2012). Para la clasificación según el tamaño empresarial, se consideró el criterio de la Comunidad Andina de Naciones (2009), aplicado por el INEC (2025).

Dicha clasificación se basa en el volumen de ventas anuales y en el número de personas afiliadas. Así, la microempresa tiene ventas menores a 100.000 dólares y entre 1 a 9 trabajadores; la pequeña empresa entre 100.001 a 1.000.000 de dólares y 10 a 49 trabajadores; la mediana empresa entre 1.000.001 a 5.000.000 de dólares y 50 a 199 trabajadores; y la gran empresa más de 5.000.000 de dólares y 200 y más trabajadores.

Resultados

En esta sección se analizan los indicadores de productividad que permiten comprender el desempeño del sector de alojamiento y servicios de comida durante el período 2019-2023. Este intervalo resulta importante, pues involucra la difícil situación que vivió la humanidad por la pandemia de Covid-19, que en Ecuador empezó en 2020 y terminó en 2023, año en el que la OMS declaró el fin de la emergencia sanitaria global.

Variación de los ingresos operacionales

Se refiere al cambio porcentual entre dos valores de ventas en períodos determinados. Analizar su evolución resulta fundamental para evaluar el desempeño de las empresas, ya que refleja los ingresos generados como producto de su actividad ordinaria o principal, que en el caso del sector I corresponden a la prestación de servicios de alojamiento y de comida. Para una mejor comprensión, este indicador se presenta por tamaño empresarial, subsector y localización por provincia.

Por tamaño de empresa

En la Tabla 2 se observa que el sector enfrentó un período difícil en cuanto a la variación de ventas, particularmente en el año 2020, cuando el confinamiento afectó severamente al turismo. Las microempresas fueron las más afectadas, con una caída pronunciada del -36,97% en 2020 y del -15,74% en 2023. Las empresas medianas también experimentaron una disminución, pero fue menor por un valor de -2,44% en 2020, seguida de una recuperación de 7,06% en 2021, una disminución del -2,03% en 2022 y una leve caída del -0,73% en 2023. Por su parte, las pequeñas empresas registraron una reducción del -3,75% en 2020, seguida de una recuperación que implicó un crecimiento significativo del 23,67% en 2021 y un descenso del -6,62% en 2022, para luego mostrar una recuperación del 8,15% en 2023.

Cabe destacar que en 2020 la pandemia de Covid-19 afectó severamente al turismo. A nivel mundial, este sector sufrió una disminución del 72% en las llegadas internacionales, generando pérdidas económicas que superaron el billón de dólares y afectando gravemente a millones de negocios (Organización Mundial de Turismo, 2020). En el caso ecuatoriano, la parálisis del turismo fue inmediata debido a las restricciones de viajes y movilidad. En este estudio se identificó que las empresas de hospedaje y comidas generaron en 2019 ingresos por un valor aproximado de 1300 millones de dólares, mientras que, en 2020, la cifra se redujo a 756 millones de dólares. Becerra Astudillo et al. (2021) estimaron que no solo los negocios de hospedaje y comidas se vieron afectados, sino también los intermediarios y otros actores vinculados de manera indirecta. En total, calcularon que las ventas de las actividades turísticas en Ecuador se redujeron en un 52,4%

(equivalente a 2.141 millones de dólares), siendo las agencias y operadores turísticos los más perjudicados. Para el caso de Cuenca, se documenta que las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) fueron negativas en 2020 y 2021, lo que refleja pérdidas operativas significativas (Yaguana et al., 2025). Aunque se implementaron esfuerzos de recuperación, como el programa gubernamental “Reactívale Turismo”, para el año 2023 las microempresas aún registraban, en promedio, un decrecimiento de sus ingresos operacionales.

Tabla 2

Variación de los ingresos operacionales promedio por tamaño de empresa

VARIACIÓN INGRESOS OPERACIONALES PROMEDIO POR TAMAÑO				
TAMAÑO	2020	2021	2022	2023
Mediana	-2,44%	7,06%	-2,03%	-0,73%
Pequeña	-3,75%	23,67%	-6,62%	8,15%
Microempresa	-36,97%	11,65%	16,18%	-15,74%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y seguros, Estados Financieros, 2024.

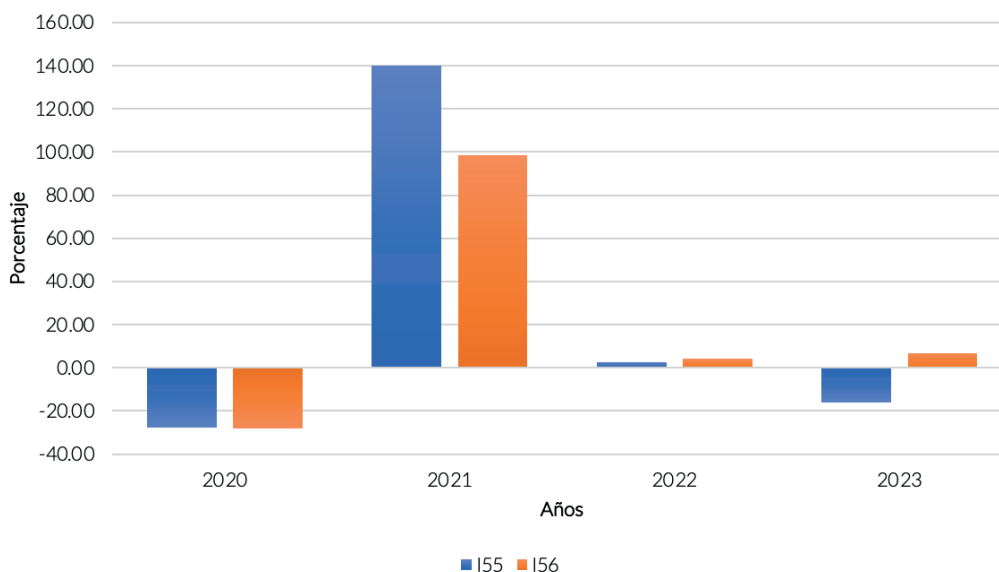
Por subsector

Realizando el análisis por subsector, se observa que los ingresos operacionales de I55 de alojamiento experimentaron una disminución del -27,76% en 2020, seguida de una recuperación significativa del 139,82% en 2021 y un ligero incremento del 2,78% en 2022, finalizando con una caída del -15,96% en 2023. La pandemia significó desafíos importantes para la sostenibilidad del sector hotelero, como la falta de recursos para inversiones iniciales, la resistencia al cambio por parte del personal y la falta de conocimientos en el manejo de herramientas digitales. Sin embargo, muchas empresas lograron reinventarse, especialmente las grandes, que automatizaron muchos procesos y servicios, fortalecieron sus estrategias de marketing digital y enfocaron su oferta en el turismo nacional y local más que en el internacional (Tuárez, 2024).

Por otra parte, el subsector I56 de servicios de alimentación registró una reducción por un valor de -28,11% en 2020 y, aunque para 2021 se observa una importante recuperación, fue menor que en el caso del servicio de hospedaje.

Figura 1

Variación de los ingresos operacionales promedio por subsector: I55 Alojamiento e I56 Servicios de Comida



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Por provincia

En la Tabla 3 se presenta el comportamiento de los ingresos operacionales por provincias, con información disponible para 13 provincias del país. Se observa que en todas ellas el sector registró un decrecimiento en las ventas durante 2020, seguido de una recuperación en 2021. No obstante, en 2022 y 2023 algunas provincias volvieron a mostrar caídas en este sector, especialmente en la región Litoral (El Oro, Santa Elena y Manabí) y en la Sierra (Chimborazo y Tungurahua).

También se destaca que provincias como Azuay, Loja e Imbabura evidencian una recuperación exitosa tras la caída de las ventas en 2020, probablemente debido a mejores condiciones de seguridad y a la implementación de estrategias que lograron atraer turistas. En el caso de Azuay, que experimentó una disminución del -28,02% en 2020, se registró una recuperación significativa con un incremento del 107,13% en 2021, seguida de un leve crecimiento del 2,51% en 2022 y un nuevo repunte del 22,96% en 2023.

Por su parte, una de las provincias más emblemáticas para el turismo, Galápagos, mostró una reducción del -72,91% en 2020, posteriormente una recuperación con un aumento del 217,65% en 2021, y nuevamente una disminución del -49,96% en 2022. Además, se puede observar una disminución en las provincias de Chimborazo, El Oro, Manabí y Santa Elena principalmente por efectos de la inseguridad.

Tabla 3

Variación de los ingresos operacionales promedio por provincia

PROVINCIA	2020	2021	2022	2023
Azuay	-28,02%	107,13%	2,51%	22,96%
Chimborazo	-56,46%	133,12%	-43,95%	-3,31%
Cotopaxi	-76,81%	99,23%	68,61%	11,71%
El Oro	-60,09%	399,88%	-17,38%	-6,72%
Galápagos	-72,91%	217,65%	-49,96%	144,49%
Guayas	-29,31%	123,30%	8,26%	3,42%
Imbabura	-46,93%	106,44%	5,98%	21,51%
Loja	-43,68%	171,22%	6,63%	13,89%
Manabí	-4,18%	120,77%	5,23%	-24,95%
Napo	1757,31%	133,28%		
Pichincha	-23,61%	75,40%	6,03%	0,73%
Santa Elena	9,58%	174,69%	28,07%	-40,42%
Tungurahua	-18,67%	91,78%	4,72%	-14,45%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

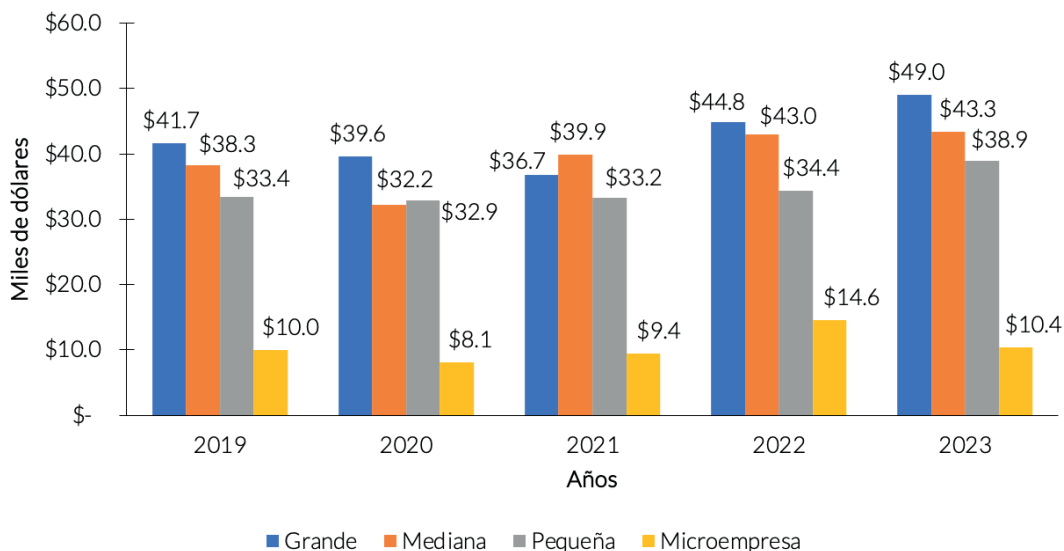
Ingresos operacionales por trabajador

Por tamaño de empresa

En la Figura 2 se observa que las empresas grandes registraron un promedio anual de ingresos operacionales por trabajador de \$41,66 mil en 2019, el cual disminuyó a \$39,63 mil en 2020 y \$36,74 mil en 2021, para luego recuperarse con \$44,83 mil en 2022 y cerrar con \$48,99 mil en 2023. En el caso de las empresas medianas, estas alcanzaron \$38,27 mil en 2019, descendiendo a \$32,22 mil en 2020, aunque lograron recuperarse con \$39,93 mil en 2021 y crecieron a \$42,95 mil en 2022, finalizando en \$43,33 mil en 2023. Por su parte, las pequeñas empresas registraron \$33,36 mil en 2019, con una ligera caída a \$32,87 mil en 2020 y niveles estables de \$33,22 mil en 2021, para luego aumentar a \$34,36 mil en 2022 y alcanzar \$38,95 mil en 2023. Finalmente, las microempresas presentaron los valores más bajos: partieron de \$9,97 mil en 2019, fluctuaron entre \$8,06 mil y \$14,61 mil durante el período analizado, y cerraron con \$10,39 mil en 2023.

Figura 2

Promedio anual de los ingresos operacionales por trabajador por tamaño de empresa, en miles de dólares americanos



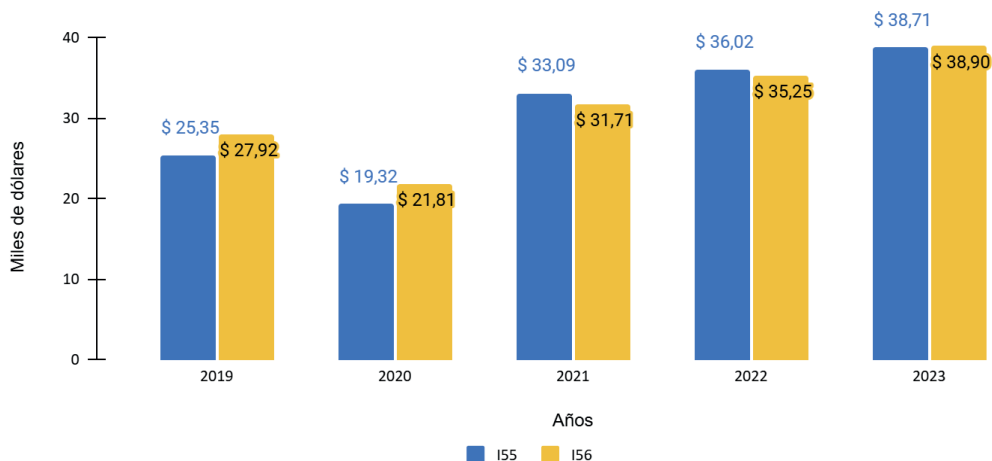
Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Por subsector

En la Figura 3 se observa que el subsector I55 (actividades de alojamiento) registró ingresos operacionales por trabajador de \$25,35 mil en 2019, que disminuyeron a \$19,32 mil en 2020. Posteriormente, se evidenció una recuperación con \$33,09 mil en 2021 y \$36,02 mil en 2022, finalizando en \$38,71 mil en 2023. Por su parte, el subsector I56 (servicios de alimentos y bebidas) alcanzó \$27,92 mil en 2019, descendiendo a \$21,81 mil en 2020, para luego recuperarse con \$31,71 mil en 2021 y aumentar a \$35,25 mil en 2022, cerrando en \$38,90 mil en 2023.

Figura 3

Promedio anual de los Ingresos operacionales por trabajador por subsector, en miles de dólares americanos



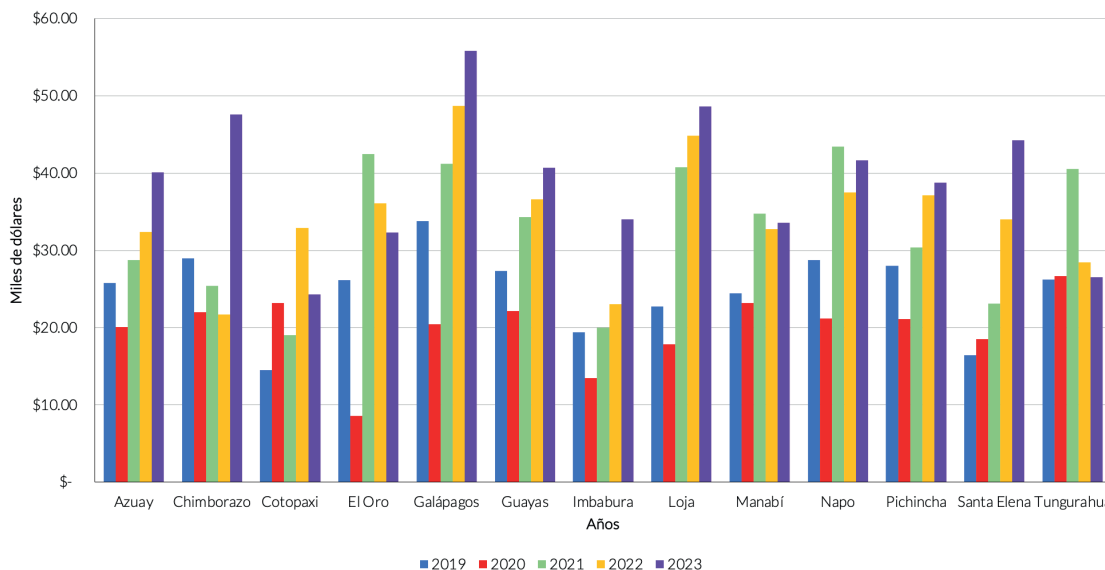
Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Por provincia

En la Figura 4 se observa que la provincia con mayor ingreso operacional por trabajador es Galápagos, que registró \$33,82 mil en 2019 y alcanzó \$55,78 mil en 2023. En el caso de Azuay, los ingresos operacionales por trabajador fueron de \$25,78 mil en 2019, descendieron a \$20,06 mil en 2020, y posteriormente se recuperaron con \$28,72 mil en 2021, \$32,37 mil en 2022 y \$40,07 mil en 2023.

Figura 4

Promedio anual de los Ingresos operacionales por trabajador por provincia, en miles de dólares americanos



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Costo de Fuerza Laboral

Por tamaño de empresa

En la Figura 5 se observa que el costo de la fuerza laboral en 2019 fue el más alto registrado. Sin embargo, a partir de 2020, con la pandemia de Covid-19 y en el marco de la *Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria*, que permitió flexibilizar la normativa mediante acuerdos entre trabajadores y empleadores, se aplicaron medidas como la reducción emergente de la jornada laboral. Esto implicó una disminución de salarios y, en consecuencia, del costo laboral.

Becerra Astudillo et al. (2021), a través de un análisis descriptivo, señalan que una de las medidas más drásticas adoptadas por las empresas del sector durante la pandemia fue la reducción o liquidación de la nómina de personal, ya que las restricciones de cuarentena, confinamiento y distanciamiento social, sumadas a la disminución de ingresos de los clientes, redujeron la demanda a niveles mínimos. En Guayaquil, algunos hoteles llegaron a disminuir su número de empleados hasta en un 80%, mientras que en Manta varios restaurantes aplicaron medidas similares. A pesar de ello, muchas empresas quebraron, especialmente las microempresas. Otras optaron por implementar estrategias de capacitación y desarrollo de nuevas competencias y habilidades, con énfasis en prácticas de salubridad, uso de tecnologías de la información y una atención más cálida

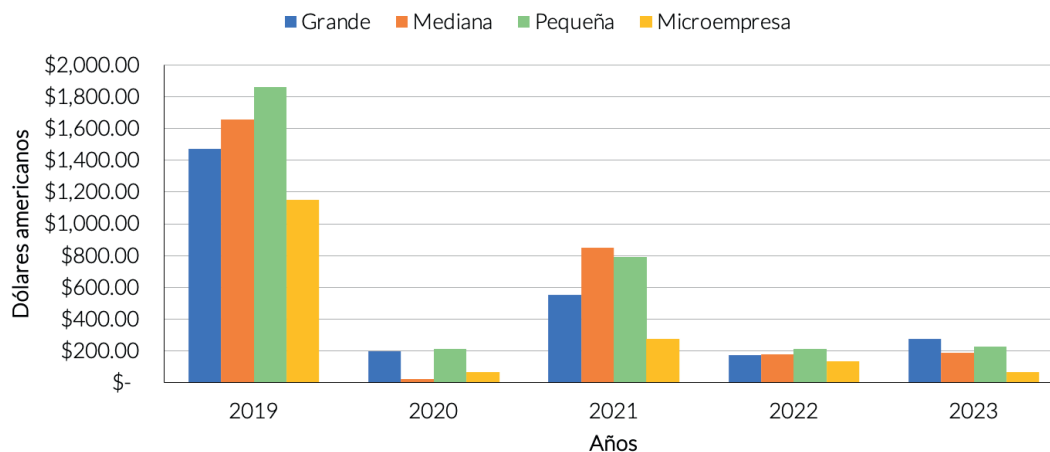
y personalizada. Actualmente, este proceso continúa con la incorporación de herramientas de inteligencia artificial en sus distintas formas de interacción con los clientes.

A nivel global, la Organización Mundial del Turismo (2020) estimó que el gasto turístico cayó de 1,5 billones de dólares en 2019 a entre 310.000 y 570.000 millones en 2020, lo que representó la pérdida de alrededor de 100 millones de empleos directos en riesgo dentro del sector.

En este estudio se encontró que las empresas grandes registraron un costo promedio anual de la fuerza laboral de 1469,35 dólares por trabajador en 2019, experimentando una disminución significativa a 195,57 en 2020, seguido de un aumento a 551,50 en 2021, para luego descender a 175,50 en 2022 y finalizar con 276,00 en 2023. Este patrón de comportamiento del costo de la fuerza laboral se replica también en las pequeñas y microempresas. En conclusión, la pandemia representó una auténtica catástrofe para las empresas del sector, provocando quiebras masivas de empresas, pero los trabajadores fueron los más afectados, al enfrentar la reducción de salarios, pérdida de empleos y la necesidad de adaptarse a nuevas competencias para mantenerse en el mercado.

Figura 5

Costo de fuerza laboral promedio por tamaño, en dólares



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

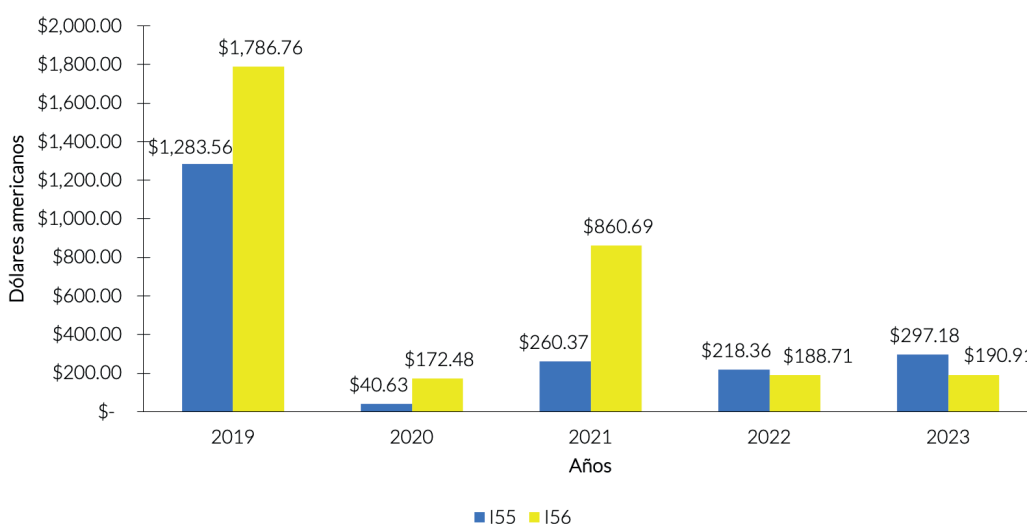
Por subsector

En la Figura 6 se observa que el costo de la fuerza laboral (que incluye el salario y los beneficios sociales) alcanzó su nivel más alto en 2019, sobre todo en el subsector de servicios de comida y bebida (I56). No obstante, este valor ha disminuido progresivamente, probablemente como un esfuerzo por minimizar costos y competir con precios más bajos en el mercado.

El subsector I55 (alojamiento) registró un costo de fuerza laboral de \$1.283,56 en 2019, que cayó drásticamente a \$40,63 en 2020, para luego recuperarse a \$260,37 en 2021, descender a \$218,36 en 2022 y cerrar con \$297,18 en 2023. En contraste, el subsector de servicios de alimentos y bebidas (I56) mostró en 2019 un costo superior (\$1.786,76) al de hospedaje; sin embargo, las fuertes caídas posteriores provocaron que para 2023 su valor fuese incluso inferior al de I55.

Figura 6

Costo de fuerza laboral promedio por subsector, en dólares



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Ratio de Efectividad

La efectividad en las empresas de hospedaje y servicios de alimentos implica una medición integral de cómo la organización logra sus objetivos, optimiza recursos y satisface a sus clientes. Este ratio combina dos dimensiones: la eficiencia (hacer más con menos recursos) y la eficacia (alcanzar las metas propuestas). En otras palabras, refleja si la empresa opera de manera ágil, rentable y sin desperdicios.

Se trata de un indicador de productividad relativa, ya que mide qué porcentaje de los ingresos se destina a cubrir los gastos, esperando que sea menor al 100%. Asimismo, evalúa la capacidad de los activos totales para generar utilidad. En el subsector hotelero, este indicador se asocia con la tasa de ocupación de habitaciones y los ingresos generados por cada habitación ocupada, lo cual permite establecer políticas de precios más adecuadas.

Un valor de efectividad alto (por ejemplo, 98%) indica que en la mayoría de los casos se alcanzaron los resultados esperados, pues los activos se transforman en liquidez suficiente para cumplir compromisos como el pago de intereses, la reposición de activos, la inversión en tecnología y el fortalecimiento del capital humano, entre otros.

Por tamaño de empresa

En la Tabla 4 se observa que las empresas grandes experimentaron una disminución en su efectividad del 51% en 2019 al 28% en 2020. Esto significa que, incluso antes de la pandemia, las grandes cadenas hoteleras, generalmente consideradas de lujo, ya enfrentaban problemas de eficiencia operativa. Un estudio sobre prácticas sostenibles en hoteles de lujo y primera categoría, realizado en 27 establecimientos con una capacidad aproximada de 3.741 camas en Guayaquil, documentó que estos hoteles implementaban medidas de ahorro y sostenibilidad en el uso del agua —como grifos con temporizador, inodoros de doble descarga, reutilización de agua y lavado de ropa únicamente con cargas completas—, así como en el consumo eléctrico y en el manejo de desechos sólidos. Estas prácticas no solo contribuían a la sostenibilidad, sino que también permitían una reducción de costos (Gavilanes et al., 2019).

Sin embargo, fue durante la pandemia y en el período posterior cuando tanto hoteles como restaurantes adoptaron estrategias más agresivas de reducción de costos, innovación en servicios y búsqueda de mayor efectividad. Entre las principales medidas, además de la disminución de costos laborales y la aplicación de protocolos de bioseguridad, destacó la implementación de tecnologías de la información y comunicación. Se incorporaron sistemas de gestión de propiedades (PMS), plataformas de reservas en línea, herramientas de marketing digital y sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), los cuales se convirtieron en prácticas comunes para adaptarse a las nuevas demandas de los clientes, especialmente de las generaciones más jóvenes que prefieren interactuar con menús y servicios en formato digital.

Esta automatización de procesos y promoción digital también permitió conocer mejor a los clientes, ofrecer una atención más personalizada y obtener retroalimentación mediante comentarios en línea o encuestas digitales. No obstante, a pesar de estos esfuerzos, en 2021 la efectividad apenas alcanzó el 44%, lo que evidencia que el sector aún no lograba recuperarse plenamente. Afortunadamente, las estrategias implementadas rindieron frutos, pues en 2022 y 2023 la efectividad de las grandes empresas se elevó al 98%.

Por su parte, las empresas medianas mostraron un patrón similar: una baja efectividad en 2019 (54%), seguida de una caída abrupta en 2020 (23%), una recuperación parcial en 2021 (45%), y finalmente un incremento notable hasta 101% en 2022 y 112% en 2023. Tanto las pequeñas como las microempresas que lograron mantenerse en el mercado siguieron la misma tendencia, aunque con mayores dificultades para alcanzar niveles de efectividad óptimos (ver Tabla 4).

Tabla 4

Ratio de efectividad promedio por tamaño

RATIO DE EFECTIVIDAD PROMEDIO POR TAMAÑO					
TAMAÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Grande	51%	28%	44%	98%	98%
Mediana	54%	23%	45%	101%	112%
Pequeña	55%	31%	41%	115%	117%
Microempresa	56%	25%	33%	93%	109%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Por subsector

En la Tabla 5 se observa que tanto en 2022 como 2023 ambos subsectores alcanzaron un alto ratio de efectividad, incluso superior al registrado antes de la pandemia. A partir de 2021, el subsector de servicios de alimentos y bebidas mostró consistentemente una efectividad mayor que el subsector de servicios de hospedaje, lo que evidencia una recuperación más rápida y sostenida en esta rama de actividad.

Tabla 5

Ratio de efectividad promedio por subsector

RATIO DE EFECTIVIDAD PROMEDIO POR SUBSECTOR					
SUBSECTOR	2019	2020	2021	2022	2023
I55	58%	32%	33%	81%	94%
I56	54%	25%	44%	119%	124%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Ciclo de Conversión del Efectivo

Como se ha señalado, el ciclo de conversión en efectivo mide el tiempo que tarda una empresa en transformar sus inversiones en inventario y cuentas por cobrar en efectivo disponible, considerando también el plazo que tarda en pagar a sus proveedores, por tanto, se mide en número de días. En el caso de este sector, lo más relevante es que se observan valores negativos, lo que ocurre cuando los días de pago a proveedores superan la suma de los días de inventario y los días de cobro. Esto significa que la empresa cobra a sus clientes antes de tener que pagar a sus

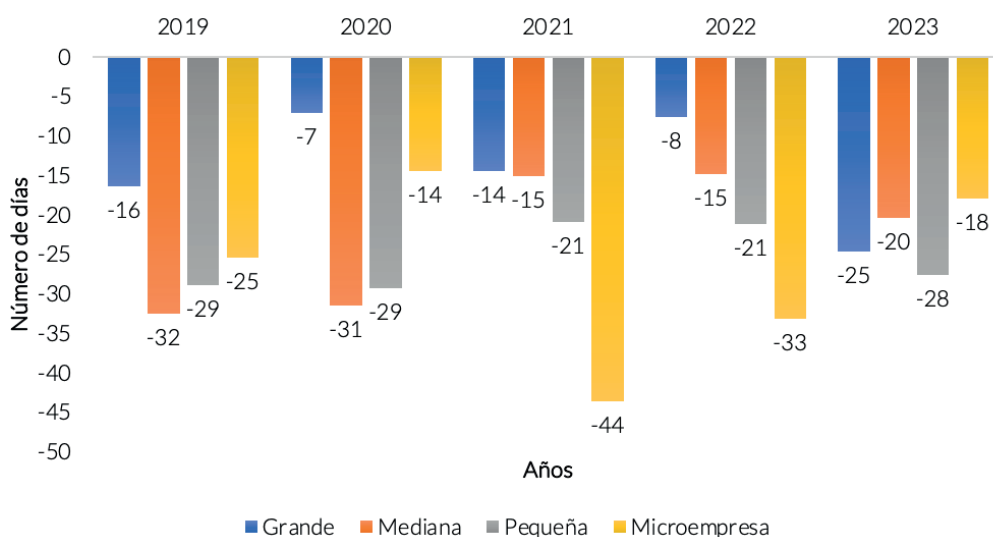
proveedores, es decir, financia sus operaciones con recursos de estos últimos, lo que mejora su liquidez y reduce la necesidad de financiamiento externo.

Por tamaño de empresa

En la Figura 7 se observa, por ejemplo, que las empresas grandes experimentaron un aumento de -16 a -7 días en 2019 al 2020, seguido de una disminución a -14 días en 2021, un repunte a -8 días en 2022 y finalmente una caída a -25 días en 2023.

Figura 7

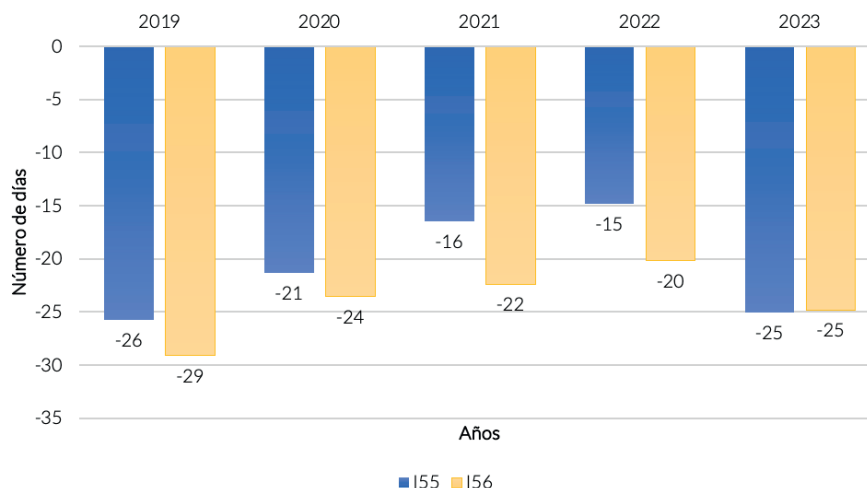
Ciclo de conversión de efectivo promedio por tamaño, en días



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Por subsector

En la Figura 8 se observa que el subsector I55 pasó de -26 días en 2019 a -21 días en 2020, seguido de una mejora a -16 días en 2021, un ligero incremento a -15 días en 2022, y finalmente una caída a -25 días en 2023. Por su parte, el subsector I56 registró un aumento de -30 a -24 días entre 2019 y 2020, continuó con una mejora a -22 días en 2021, un incremento a -20 días en 2022, y culminó también con -25 días en 2023. En conjunto, ambos subsectores reflejan una tendencia de fluctuación en el ciclo de conversión de efectivo, convergiendo en el mismo valor de -25 días en 2023.

Figura 8*Ciclo de conversión de efectivo promedio por subsector, en días*

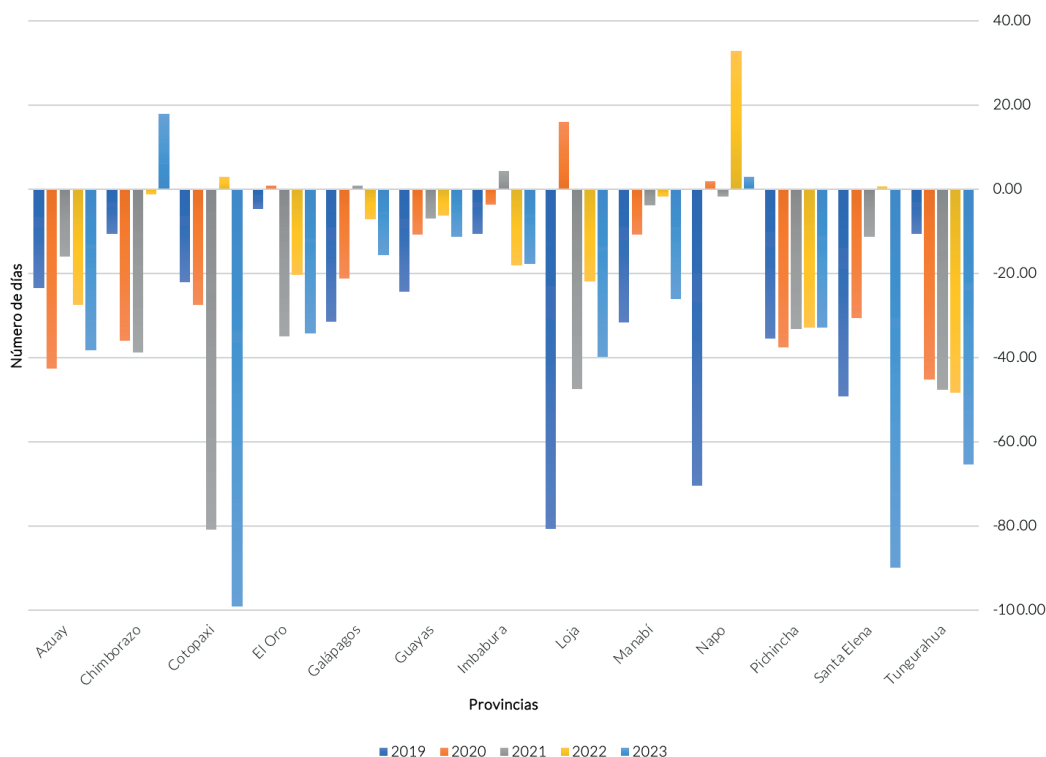
Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Por provincia

En la Figura 9 se observa que Azuay pasó de -23,48 días en 2019 a -42,54 días en 2020, luego mejoró a -15,98 días en 2021, volvió a caer a -27,47 días en 2022 y finalizó con -38,16 días en 2023. En Galápagos, el ciclo pasó de -31,48 días en 2019 a -21,27 días en 2020, cambió a 0,83 días en 2021, descendió a -7,02 días en 2022 y cerró con -15,61 días en 2023. En el caso de Guayas, se registró una variación de -24,40 días en 2019 a -10,80 días en 2020, seguida de mejoras sucesivas a -7,01 días en 2021, -6,17 días en 2022 y finalmente -11,32 días en 2023. Por su parte, Pichincha mostró un comportamiento más estable, pasando de -35,44 días en 2019 a -37,59 días en 2020, con ligeras variaciones posteriores: -33,22 días en 2021, -32,92 días en 2022 y -32,87 días en 2023. En general, se evidencia que la mayoría de provincias presentan fluctuaciones marcadas en sus ciclos de conversión de efectivo durante el período analizado.

Figura 9

Ciclo de conversión de efectivo promedio por provincia, en días



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

La productividad del capital-trabajo

La cantidad de recursos disponibles para cubrir los gastos operativos diarios y las obligaciones a corto plazo, como el pago a proveedores, nómina y otros gastos importantes, resulta fundamental para la sostenibilidad financiera de las empresas de alojamiento y servicios de comida. En este sector, la productividad del capital-trabajo está estrechamente relacionada a la liquidez y a la operación continua, por lo que debe ser positiva. Además, resulta fundamental mantener inventarios óptimos, dado que en este sector se trabaja con una gran cantidad de productos perecederos, lo que significa que un exceso de existencias puede generar desperdicio de recursos. Del mismo modo, una gestión eficiente de las cuentas por cobrar y por pagar es clave para asegurar la liquidez operativa y preservar relaciones sólidas con los proveedores.

Por tamaño de empresa

En la Tabla 6 se observan dos patrones: primero, que los valores de la productividad del capital trabajo (PKT) son positivos y superiores al 10%; y el segundo, que también existen valores negativos, en algunos casos por debajo del 4%. Cuando la PKT es positiva, significa que no están sobrecargados para operar. Por ejemplo, en el sector hotelero, esto implica que los ingresos obtenidos permiten operar porque hay una buena rotación de inventario, liquidez y gestión de cuentas por cobrar.

Por el contrario, cuando la PKT es negativa, como puede ocurrir en un restaurante con inventarios que tardan demasiado en rotar, se genera una sobrecarga: los productos perecibles se deterioran y se pierden, lo que provoca pérdidas económicas. Esta situación obliga a endeudarse, primero con los proveedores y posteriormente con el sistema financiero. A largo plazo, este escenario resulta insostenible y puede llevar a la descapitalización de la empresa

Los resultados obtenidos en este estudio muestran que las grandes empresas mantuvieron valores positivos, excepto en 2023. En contraste, las microempresas evidenciaron una notable capacidad de adaptación frente a las crisis: en 2020 registraron la mejor productividad del capital-trabajo, principalmente porque se reinventaron ofreciendo entregas a domicilio, ya sea de manera directa o mediante alianzas con empresas de reparto y transporte.

Tabla 6

Productividad capital-trabajo (PKT) promedio por tamaño

PRODUCTIVIDAD CAPITAL-TRABAJO PROMEDIO POR TAMAÑO					
TAMAÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Grande	17,26%	14,86%	0,99%	3,03%	-0,75%
Mediana	14,33%	13,71%	0,55%	0,77%	-0,40%
Pequeña	11,53%	12,93%	-1,01%	-1,24%	-1,25%
Microempresa	15,15%	18,28%	-5,33%	-3,77%	0,56%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Por subsector

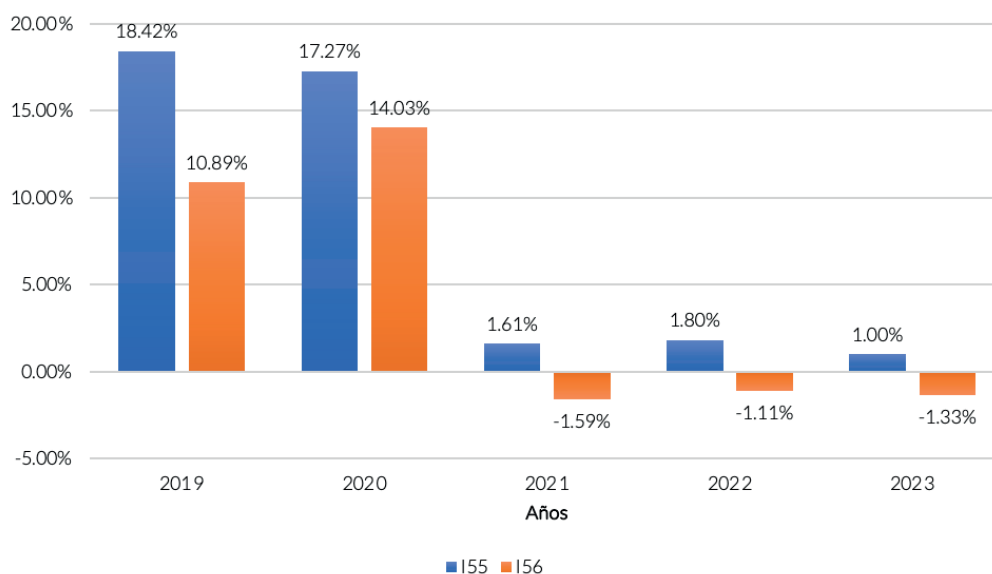
En la Figura 10 se observa la evolución de la productividad capital-trabajo (PKT) promedio por subsector. En el caso del subsector I55 (hospedaje), la PKT pasó de 18,42 % en 2019 a 17,27 % en 2020, seguida de una fuerte caída a 1,61 % en 2021. Posteriormente, mostró un leve aumento a 1,80 % en 2022, finalizando con 1,00 % en 2023. A pesar de su bajo nivel, este subsector mantuvo una PKT positiva durante todo el período.

Por su parte, el subsector I56 (servicios de comida) también registró valores positivos en 2019 y 2020 (10,89 % y 14,03 %, respectivamente). Sin embargo, a partir de 2021 mostró una tendencia negativa, con -1,59 % en ese año, manteniéndose en terreno negativo en 2022 y 2023.

En conjunto, ambos subsectores evidencian una tendencia decreciente en la PKT, alcanzando valores críticos en 2023. Esto implica que las empresas presentan mayores pasivos corrientes que activos corrientes, lo que limita su capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo con ingresos operacionales. En este sentido, se recomienda reestructurar las deudas, especialmente las de corto plazo, mejorar la rotación de inventarios y establecer políticas más efectivas de gestión de cuentas por cobrar y liquidez. Asimismo, resulta esencial que las empresas monitoreen sus indicadores de productividad y gestión financiera a nivel de firma, comparando sus resultados con la media del sector para identificar oportunidades de mejora.

Figura 10

Productividad capital-trabajo por subsector I55 de Hospedaje e I56 de Comidas



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Por provincia

En la Tabla 7 se observa que la mayoría de las provincias presentan una tendencia de disminución en la productividad capital-trabajo a lo largo del tiempo, con algunas variaciones. Este indicador resulta clave para medir la liquidez y la capacidad operativa de las empresas, pues al relacionarlo con los ingresos permite conocer cuánto de estos se destina a sostener el capital-trabajo.

Luego de la pandemia, la mayoría de personas prefería evitar los lugares masivos; poco a poco se fue retomando el encuentro social y, en este contexto, los destinos turísticos debieron replantear sus estrategias para atraer a los visitantes. Así, se dio prioridad al turismo nacional, con énfasis en destinos naturales, locales y no masivos, mientras que los eventos debieron cumplir requisitos de seguridad y accesibilidad, lo cual influyó directamente en los ingresos y en el capital-trabajo.

Si bien el Gobierno Nacional implementó programas como “Pueblos Mágicos”, estas acciones resultaron insuficientes. En la práctica, fueron los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) provinciales y municipales quienes lideraron estrategias de promoción turística, lo que explica la heterogeneidad en el desempeño productivo del sector en las diferentes provincias, como se refleja en la Tabla 7.

Por ejemplo, las empresas ubicadas en Azuay incrementaron de 12,35% a 13,66% entre 2019 y 2020, pero posteriormente registraron valores negativos desde 2021 hasta 2023.

Tabla 7

Productividad capital-trabajo por provincia

PRODUCTIVIDAD CAPITAL-TRABAJO PROMEDIO POR PROVINCIA					
PROVINCIA	2019	2020	2021	2022	2023
Azuay	12,35%	13,66%	-2,18%	-2,85%	-4,69%
Chimborazo	11,33%	13,18%	-3,70%	2,36%	8,13%
Cotopaxi	9,36%	4,23%	-4,67%	4,20%	-2,30%
El Oro	18,57%	25,25%	-2,87%	1,46%	-4,45%
Galápagos	25,47%	22,94%	2,54%	3,06%	2,17%
Guayas	12,24%	15,43%	0,83%	1,16%	0,49%
Imbabura	25,11%	25,87%	3,00%	1,36%	5,79%
Loja	6,78%	23,79%	2,18%	0,11%	3,59%
Manabí	16,77%	23,05%	2,92%	0,29%	1,64%
Napo	15,13%	23,48%	0,86%	5,71%	2,21%
Pichincha	11,65%	11,35%	-2,51%	-2,17%	-1,74%
Santa Elena	10,75%	35,90%	-6,88%	-15,04%	-14,53%
Tungurahua	20,50%	24,59%	-3,00%	-6,50%	-8,57%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Conclusión

El sector de alojamiento y servicios de comidas en Ecuador, entre 2019 y 2023, experimentó un período de profundos desafíos y mostró señales de recuperación y crecimiento tras el impacto de la pandemia. Sin embargo, el sector ha debido adaptarse a estos cambios mediante diversas estrategias, las cuales no han sido suficientes para sostener de manera continua esta recuperación.

Los ingresos de este sector disminuyeron drásticamente debido al impacto inicial de la cuarentena, que significó una paralización total de la oferta de servicios, principalmente de hospedaje. A ello se sumaron las medidas de bioseguridad y el distanciamiento social, que provocaron una fuerte caída en la demanda. No obstante, el impacto no fue homogéneo: mientras algunas empresas lograron mantenerse, muchas microempresas se vieron obligadas a cerrar de manera definitiva. Un aspecto relevante para destacar es que la cuarentena implicó también el cierre de aeropuertos y, por tanto, la suspensión total del turismo internacional, lo que afectó gravemente a la industria hotelera y redujo considerablemente el ingreso de divisas al país por concepto de exportación de servicios.

A partir de 2021, los ingresos operacionales crecieron gracias a la implementación de estrategias como la atención personalizada a los clientes, la adopción de tecnologías de la información y el marketing digital. Sin embargo, este crecimiento no se sostuvo en el tiempo; en particular, las microempresas registraron una caída en las ventas del -15,74% en 2023. Cabe destacar que el subsector de servicios de alimentos genera un mayor porcentaje de ingresos en comparación con el de hospedaje. Esta situación responde a diversos desafíos que enfrenta el sector, entre ellos la necesidad de innovar a través de su presencia en plataformas digitales acreditadas, articular con otros sectores para ofrecer un servicio integral y experiencias únicas a visitantes, turistas y residentes. Asimismo, resulta indispensable coordinar esfuerzos con el sector público para garantizar conectividad, seguridad e infraestructura turística adecuadas.

Esta situación ha llevado al sector a ser más riguroso en la gestión de los costos de la fuerza laboral, tanto en las grandes empresas como en las MIPYMES, que los redujeron de manera considerable. Sin embargo, no ha ocurrido lo mismo con la generación de ingresos por trabajador, ya que en las grandes empresas se observa una mayor productividad laboral en comparación con las microempresas. Por otra parte, el ratio de efectividad ha mejorado, especialmente en el subsector de servicios de alimentos y bebidas. Asimismo, todas las empresas presentan un ciclo de conversión de efectivo negativo, lo que indica que su capital de trabajo está siendo financiado principalmente por los proveedores. Además, la presencia de ratios de productividad del capital-trabajo con valores negativos evidencia problemas de liquidez y desafíos operativos, ya que los pasivos corrientes superan el peso de los activos corrientes.

El sector de hospedaje y alimentos requiere que sus empresarios continúen implementando estrategias y programas que les permitan adaptarse a la demanda de clientes, quienes cada vez buscan experiencias memorables en un entorno de seguridad, conectividad y comunicación rápida y oportuna. La incorporación de tecnologías de la información, la gestión automatizada de procesos y la capacitación del personal, entre otros aspectos, han sido claves para mejorar la productividad. No obstante, se hace necesaria la intervención del Estado mediante políticas públicas

que garanticen mayor seguridad y conectividad para los turistas, así como una promoción más efectiva y la certificación de destinos turísticos y sus servicios.

En conclusión, los desafíos para el sector persisten y ahora, más que nunca, las empresas deben seguir demostrando resiliencia y capacidad de adaptación. Esto implica transformar las adversidades en oportunidades de mejora, ya sea mediante la implementación de prácticas de sostenibilidad, la incorporación de habitaciones inteligentes o el uso de inteligencia artificial y TIC para ampliar su alcance y captar nuevos clientes.

Referencias bibliográficas

Banco Central del Ecuador. (2025). *Indicadores de Coyuntura Económica*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/PublicacionesGenerales/ix_EntornoMacroeconomico.html

Becerra-Astudillo, F., Vega-Ruiz, J. y Orellana-Ulloa, M., (2021). Impacto financiero del covid-19 en el turismo ecuatoriano: Estrategias empresariales para la reactivación. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 201-220. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.566>

Blanchard, O., Amighini, A. y Giavazzi, F., (2012). *Macroeconomía*. Pearson Educación.

Comunidad Andina de Naciones. (2009). *Sistema Estadístico de la Comunidad Andina, Decisión 702*. <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>

Gavilanes, J., Ludeña, C. y Cassagne, Y. (2019). Prácticas sostenibles en hoteles de lujo y primera en Guayaquil, Ecuador. *Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 11(2). <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i2p400>

Instituto de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Rev. 4.0*. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

Instituto de Estadística y Censos. (2025). *Registro Estadístico de Empresas 2023: Principales Resultados*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Semestre_I/Principales_Resultados_REEM_2023.pdf

Mejía-Matute S., Pinos-Luzuriaga L., Sarmiento-Moscoso S., Proaño-Rivera W. (2025). *Productividad en el Sector Manufacturero: Un análisis para el caso ecuatoriano*. Casa Editora de la Universidad del Azuay. <https://doi.org/10.33324/ceuazuay.341>

Organización Mundial del Turismo. (2020). *UNWTO*. <https://www.unwto.org/es/turismo>

Ministerio de Turismo. (2024). *Plan de turismo*. https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/PLAN-SECTORIAL-DE-TURISMO-11-8-2022_compressed.pdf

Organización Mundial de Turismo. (2020). *UNWTO*. <https://www.unwto.org/es/news/los-nuevos-datos-muestranel-impacto-de-covid-19-en-el-turismo>

Peña, M. y Garrido, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Esic Editorial.

Pindyck, R. y Rubinfeld, D. (2013). *Microeconomía* 8va. Ed. Pearson.

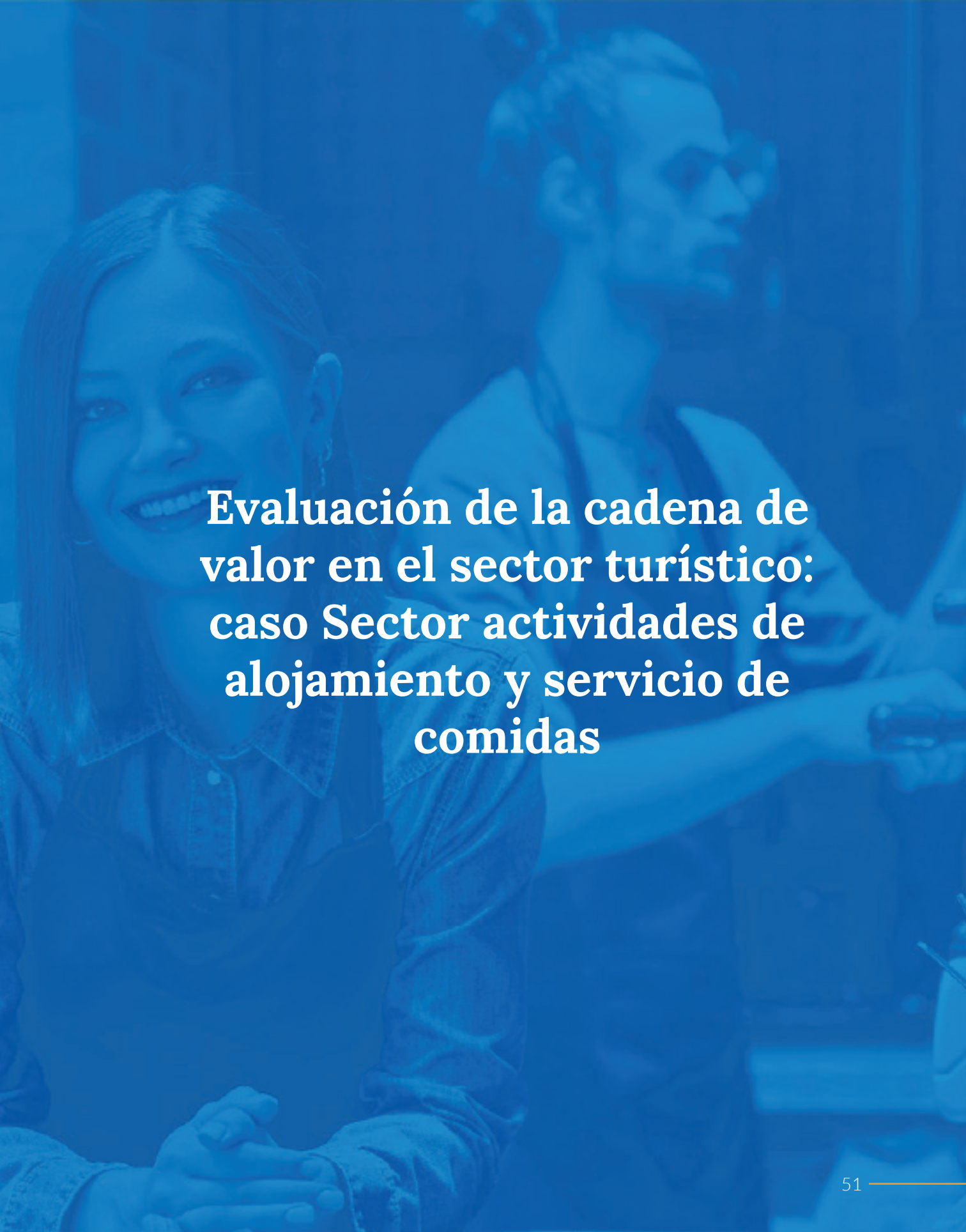
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *Estados Financieros por Ramas*.
<https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/index.htm>

Torres-Flórez, D. (2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 4-8. <https://doi.org/10.22579/23463910.211>

Tuárez, E. (2024). *Análisis de los indicadores financieros de las empresas del sector de Alojamientos y Servicios de Comidas del Ecuador, periodo 2019-2023*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena].
<https://repositorio.upse.edu.ec/items/6d582ae5-06b2-4a72-b4ff-e2535fc7216e>

Yaguana, M., Tuba, L. y Armijos, J. (2025). *Análisis de las TIC en el sector hotelero en la ciudad de Cuenca-Ecuador y su influencia en la rentabilidad durante el periodo 2020-2023* [Tesis de Grado, Universidad de Cuenca].
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/684ac92e-d37b-41e9-b03a-be8bed881ad4>





Evaluación de la cadena de valor en el sector turístico: caso Sector actividades de alojamiento y servicio de comidas

Evaluación de la cadena de valor en el sector turístico: caso sector actividades de alojamiento y servicio de comida

Juan Manuel MaldonadoMatute
jmaldonado@uazuay.edu.ec

Ana Carolina ArmijosOrellana
aarmijos@uazuay.edu.ec

María José GonzálezCalle
mgonzalez@uazuay.edu.ec

María Isabel Arteaga Ortiz
iarteaga@uazuay.edu.ec

Pedro Fernando Guerrero Maxi
pedromaxi@uazuay.edu.ec

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la gestión de la cadena de valor en empresas de los subsectores I55 (Actividades de alojamiento) e I56 (Servicios de alimentos y bebidas) en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa y descriptiva desarrollada en tres etapas: construcción de una base de datos de empresas locales del sector; revisión bibliográfica y diseño de un instrumento de recolección de información ajustado al contexto; y análisis de resultados mediante estadística descriptiva, con base en la información recabada de 17 hoteles y 31 restaurantes que participaron voluntariamente en el estudio. Los resultados evidencian que los establecimientos analizados cuentan con fortalezas en aspectos como la formalización de su gestión interna, planificación a largo plazo, esfuerzos de posicionamiento en el mercado local mediante calidad e innovación, establecimiento de alianzas estratégicas, gestión adecuada de la infraestructura, implementación de sistemas de gestión de riesgos y adopción de prácticas socialmente responsables. Sin embargo, también se identificaron oportunidades de mejora en dimensiones clave como la estructura organizacional, el número de trabajadores en relación con la capacidad operativa y la necesidad de incorporar estrategias más ajustadas a las demandas de consumidores nacionales e internacionales. Se concluye que los establecimientos enfrentan desafíos importantes que requieren integrar la diversidad cultural en sus servicios, fortalecer la transparencia y el *reporting*, así como mejorar las condiciones laborales, con el propósito de consolidar su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Se agradece la colaboración de los estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas por su participación en el estudio, particularmente a Sebastián Alvear, Daniela Asmal, Paúl Freire, Yulissa Zhagñay, Oscar Bravo, Anderson Carrión, Carlos Peñafiel, Raquel Ullauri, Luis Niveló, Samantha Cobos, Alexander Remachi, Nathaly Valdez y Daniel Vélez.

Palabras clave

Alojamiento, alimento y bebidas, cadena de valor, ventaja competitiva.

Introducción

En los años previos a la pandemia, el sector turístico experimentó un proceso de expansión y diversificación significativo, consolidándose como una de las actividades económicas de mayor crecimiento en el mundo (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2017; Pérez y Flores, 2019). Este resultado se debió a su capacidad para generar empleo, así como para expandir mercados que dieron lugar a las operaciones de pequeñas y medianas empresas dedicadas a promover la preservación de la riqueza natural y cultural de las naciones (Pérez y Flores, 2019).

Sin embargo, en el contexto de la pandemia provocada por la COVID-19, este sector fue uno de los más afectados. Diversos estudios reportaron caídas de ingresos cercanas al 70%, la pérdida de millones de puestos de trabajo y un fuerte impacto negativo en su cadena de valor. Ante este escenario de alta incertidumbre, fue necesario implementar ajustes para garantizar la seguridad de las operaciones, con especial énfasis en la gestión de equipos y en el desarrollo de estrategias que fortalecieran el compromiso de los empleados (Almeida et al., 2022). En este marco, las micro y pequeñas empresas demostraron capacidad para ejecutar acciones de innovación mediante proyectos en distintas áreas de la cadena de valor (Marx & Klotz, 2023). A pesar de las dificultades, su importancia ha sido tal que en la actualidad se la considera una alternativa sólida para impulsar el progreso económico y el bienestar social en los países en desarrollo (Sánchez, 2012).

Desde la perspectiva de la gestión empresarial, el turismo es un tema que abarca una gran variedad de industrias dentro de su cadena de valor, incluyendo agencias de viaje y transporte, restaurantes, hoteles y tiendas de souvenirs (Srivihok & Intrapairot, 2015). Cabe destacar que estas actividades se desarrollan tanto en el sector formal como en el informal (Orellana et al., 2022).

Dada esta diversidad, el modelo de cadena de valor aplicado al sector turístico permite identificar distintas fuentes de creación de ventajas competitivas, en función de la capacidad de los actores para crear y gestionar productos a partir de una cooperación continua (Mottironi & Corigliano, 2012; Rahmiati et al., 2020; Yilmaz & Bititci, 2006). En este sentido, dicho modelo constituye una herramienta útil para que las empresas detecten ineficiencias y debilidades en sus operaciones, facilitando los procesos de producción y entrega de valor en el producto final (Banco Mundial, 2010).

En la actualidad, aunque las perspectivas de crecimiento del sector han mejorado, la actividad turística requiere transformaciones profundas ante el vertiginoso progreso de la sociedad. Así, el reto consiste en aumentar el bienestar de las personas, estimular el progreso económico, proteger el entorno natural y fomentar la armonía internacional, con el propósito de avanzar hacia un desarrollo económico verdaderamente sostenible (ONU, 2024).

El Turismo en Ecuador

Históricamente, Ecuador ha basado su patrón de desarrollo en la producción primaria, lo que ha generado una marcada dependencia de los productos agrícolas (Gómez-Ceballos et al., 2023; Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015). Frente a este panorama y con el objetivo de modificarlo, el país ha adoptado políticas de apoyo al desarrollo turístico y tecnológico, articuladas dentro de sistemas de gestión innovadores que promueven una oferta diferenciada y competitiva en términos de costos (Gómez-Ceballos et al., 2023). De esta manera, se pretende aprovechar los beneficios derivados de la generación de divisas, el empleo directo e indirecto y la redistribución de la riqueza, aspectos que se potencian al complementarse con diversas actividades económicas (Santamaría-Freire y López-Pérez, 2019).

En esta línea, los esfuerzos se han materializado en los siguientes resultados. Al cuarto trimestre de 2023, el turismo se consolidó como la tercera industria con mayor volumen de importaciones, registrando un rubro de 505,8 millones de dólares, solo superado por el camarón, el banano y el plátano (Ministerio de Turismo, 2024). Asimismo, según la OMT, en 2023 la llegada de turistas internacionales mostró una tendencia relativamente estable, con picos en los meses de julio y diciembre, y caídas en abril y septiembre. En cuanto al gasto anual realizado por el turismo internacional, este evidenció una tendencia creciente hasta el año 2019, cuando alcanzó los 1,22 billones de dólares. En 2020, debido a la pandemia, se redujo a 0,41 billones de dólares, lo que significó una contracción del 66%. Desde entonces, el rubro ha mostrado una recuperación paulatina, hasta alcanzar 1,37 billones de dólares en 2023 (ONU Turismo, 2024).

Para comprender con mayor detalle la realidad del sector turístico, es necesario distinguir tres componentes principales: actividades de alojamiento; servicios de alimentos y bebidas; y actividades de agencias y operadores de viajes. Así pues, se destaca que en 2023 se registró un total de 610 empresas relacionadas con servicios de alojamiento, de las cuales el 98% son MIPYMEs; de estas, el 10% se ubicaron en el Azuay. Este subsector registró un total de 8055 empleos, de los cuales el 26% correspondió a las grandes empresas (Corporación Financiera Nacional [CFN], 2023).

En cuanto a los servicios de alimentos y bebidas, se contabilizaron 1680 empresas en 2023, de las cuales el 99% fueron MIPYMEs. El 7% de ellas se localizó en el Azuay. Este subsector generó 24619 empleos, de los cuales el 49% provino de grandes empresas (CFN, 2023).

Por último, las actividades de agencias y operadores de viajes registraron un total de 2470 empresas, de las cuales el 99% fueron MIPYMEs; el 9% se estableció en el Azuay. Estas organizaciones generaron 12035 empleos, de los cuales el 54% se correspondió a microempresas (CFN, 2023).

En consecuencia, y en función de la naturaleza del turismo, resulta necesario comprender los factores que determinan la capacidad de un destino con la intención de resultar atractivo para los turistas que deciden visitarlo a través de los agentes económicos que lo gestionan (Srivihok & Intrapairot, 2015).

Metodología

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar la gestión de la cadena de valor de las empresas pertenecientes al sector I55 (Actividades de alojamiento) e I56 (Servicio de alimentos y bebidas), de acuerdo con la clasificación CIIU 4.0, en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Para ello, se empleó una metodología de tipo cualitativo y cuantitativo, desarrollada en tres etapas.

En la primera etapa se construyó una base de datos de las organizaciones pertenecientes a los sectores de estudio, utilizando como fuente principal la información del Ministerio de Turismo. Posteriormente, se procedió a validar los datos de contacto, la actividad y la permanencia en el mercado de cada empresa mediante llamadas telefónicas y visitas presenciales.

En la segunda etapa se realizó una revisión bibliográfica sobre las características de los sectores de estudio, lo que permitió adaptar la herramienta de análisis de la cadena de valor propuesta por el Banco Mundial (2017). Esta adaptación incluyó aspectos particulares relacionados con la prestación de servicios de interés. La cadena de valor base utilizada en la presente investigación se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Representación gráfica de la cadena de valor



Nota. Esquema de la cadena de valor. Tomado de Grupo Banco Mundial, 2017.

En conjunto, esta fase permitió elaborar una herramienta conformada por 47 preguntas dirigidas a restaurantes y 32 preguntas aplicadas a hoteles. En cuanto a la validación de los instrumentos, estos fueron ajustados y aprobados a través de un pilotaje realizado con profesionales del sector de estudio.

En la tercera etapa procedió al análisis de los resultados de las encuestas mediante técnicas de estadística descriptiva. El tipo de muestreo empleado para el análisis de la cadena de valor fue a conveniencia. En total, se entrevistó a 17 de los 22 hoteles de 4 y 5 estrellas ubicados en la zona urbana de la ciudad de Cuenca, pertenecientes al sector I55 de alojamiento. Asimismo,

se encuestó a 31 de los 70 restaurantes catalogados como mejor evaluados, de acuerdo con el estudio de percepción denominado “Los restaurantes mejor valorados de Cuenca”, publicado por revista *Vistazo* en julio de 2024. Estos establecimientos corresponden al sector 156 de servicios de alimento y bebidas. Cabe señalar que, en este último caso, no se hizo una distinción por número de tenedores, debido a su naturaleza de apertura y cierre de negocios continua.

Las organizaciones que no fueron incluidas en el presente estudio se detallan, junto con las razones correspondientes, en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1

Razones de exclusión de hoteles

Razones	Hoteles
No dispuestos a participar en el estudio	3
Fuera del mercado	1
No se encuentra en Cuenca	1

Tabla 2

Razones de exclusión de restaurantes

Razones	Restaurantes
No dispuestas a participar en el estudio	35
Información de contacto incorrecta/no disponible	4

Con respecto al sector seleccionado, este fue definido a partir de un análisis previo por el Observatorio Empresarial, el cual contempló varios aspectos estratégicos que fueron: el nivel de ventas, el número de trabajadores y la representatividad empresarial del sector, todo ello enmarcado en la ciudad de Cuenca.

Resultados

La información correspondiente a los dos subgrupos analizados se organizó en tres secciones. En primer lugar, se hace referencia a la información general de los hoteles/restaurantes, abordando temas como el número de empleados y el nivel de ventas del último año. En segundo lugar, se incorpora información sobre la Producción del Servicio, la cual incluye información sobre la Administración (tipo de gerencia), Marketing y Ventas, y Reservaciones (Booking). Por último, se agregan datos sobre la Provisión de Servicios, estructurados en las categorías de Recepción, Housekeeping y Cocina, y Mantenimiento/Driving.

Como resultado de las encuestas aplicadas, y respetando los criterios indicados previamente, se obtuvieron los siguientes aspectos clave.

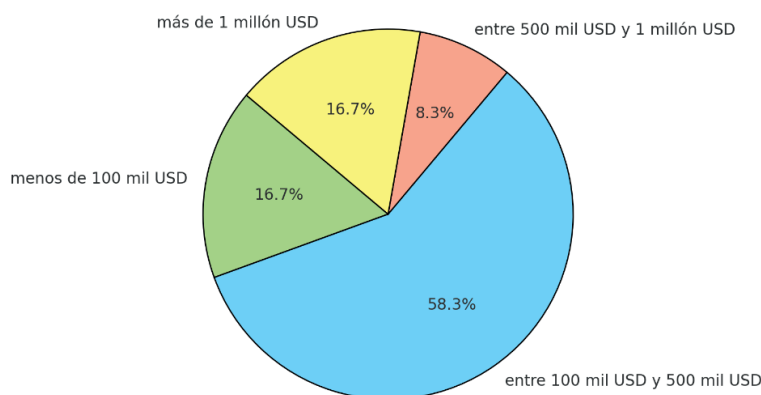
Análisis del sector hotelero

Este boletín presenta un análisis de la cadena de valor de la industria hotelera en la ciudad de Cuenca, Ecuador, elaborado a partir de datos recopilados en 17 hoteles. El objetivo es proporcionar una visión integral del estado actual del sector, considerando aspectos organizativos, estratégicos, comerciales, operativos y de sostenibilidad, con base en la información proporcionada por los establecimientos.

El análisis revela que el total de empleados por hotel varía entre 5 y 57, distribuidos en áreas administrativas (de 2 a 20 empleados) y de servicios (de 3 a 37 empleados), lo que refleja la diversidad en el tamaño y servicios que brindan los establecimientos. Respecto a las ventas anuales, el 58.3% (7 de 12 hoteles) reporta ventas entre 100 mil y 500 mil USD; el 16.7% (2 hoteles) registra ventas por encima de 1 millón USD; otro 16.7% (2 hoteles) menciona ventas menores a 100 mil USD; y el 8.3% (1 de 12) reporta ventas entre 500 mil y 1 millón USD. Estas diferencias se deben a factores como la ubicación, el perfil de clientes y la gama de servicios, así como a lo diverso de la muestra analizada.

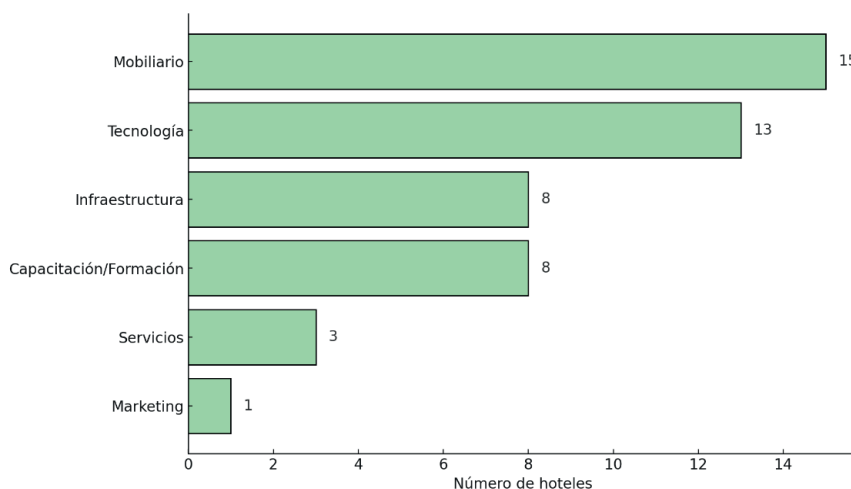
Figura 2

Nivel de ventas de los hoteles analizados

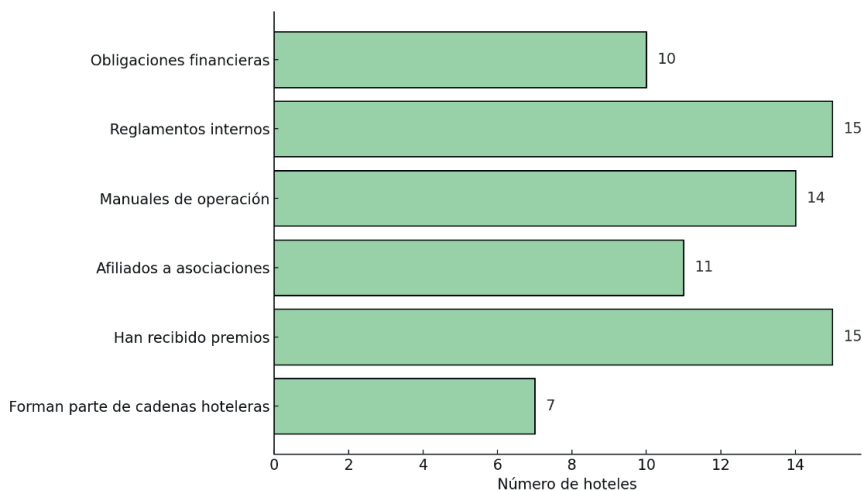


En cuanto a la producción del servicio, en lo referente a la Administración, el 82.4% de los hoteles (14 de 17) indicó contar con un plan de inversiones, enfocado principalmente en tecnología, mobiliario e infraestructura. En contraste, el 17.6% (3 de 17) señaló no disponer de un plan, situación que podría deberse a limitaciones financieras o falta de planificación.

En lo que respecta al destino de las inversiones, éstas se concentran principalmente en mobiliario, tecnología e infraestructura, tal como se resume en la Figura 3.

Figura 3*Destino de las inversiones en hoteles*

Por otra parte, 10 de 17 hoteles (52.8%) tienen obligaciones financieras: 5 con bancos, 2 con cooperativas y 3 con algún otro tipo de institución. Además, el nivel de formalización en este sector es alto, ya que el 93.8% de hoteles (15 de 16) dispone de reglamentos internos y el 87.5% de hoteles (14 de 16) cuenta con manuales o procedimientos de operación. Asimismo, el 64.7% de los hoteles (11 de 17) está afiliado a asociaciones del sector, el 88.2% (15 de 17) ha recibido premios y el 41.2% (7 de 17) forma parte de cadenas hoteleras.

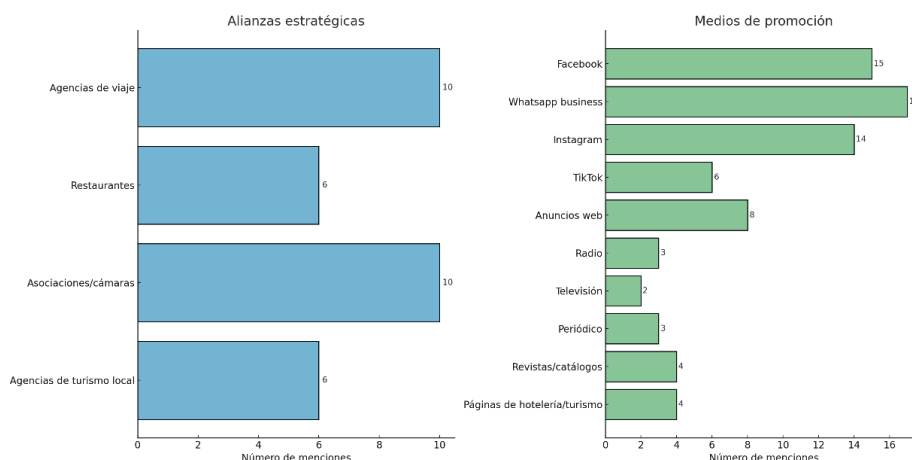
Figura 4*Aspectos Administrativos (producción del servicio) de la cadena de valor en hoteles*

En lo que respecta al manejo del Marketing y Ventas, el 76.5% de los hoteles (13 de 17) declaró mantener alianzas estratégicas con agencias, asociaciones y empresas locales, entre las que destacan las agencias de viajes y las cámaras o asociaciones. Los canales de promoción utilizados son principalmente digitales, con énfasis en Facebook, WhatsApp Business e Instagram, los cuales se complementan con anuncios web y medios tradicionales. Cabe resaltar que un canal que ha cobrado relevancia recientemente es el portal *Visita Ecuador*, con el cual cinco hoteles reportaron mantener alianzas.

La Figura 5 presenta un detalle más amplio de esta información.

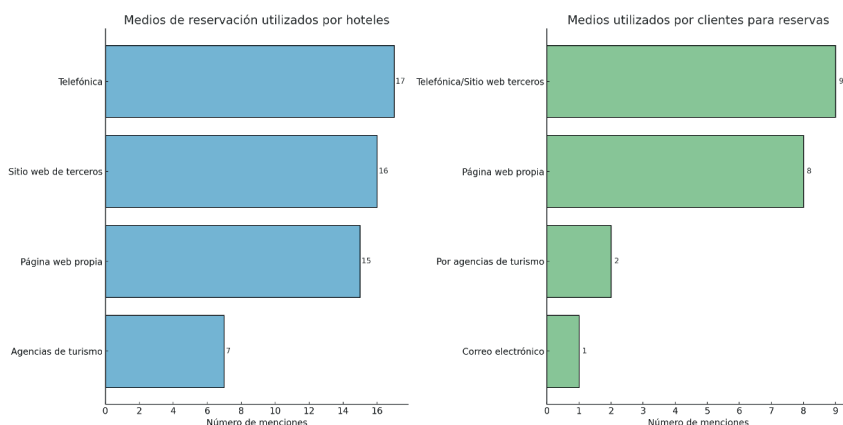
Figura 5

Aspectos Alianzas estratégicas y medios de promoción en hoteles



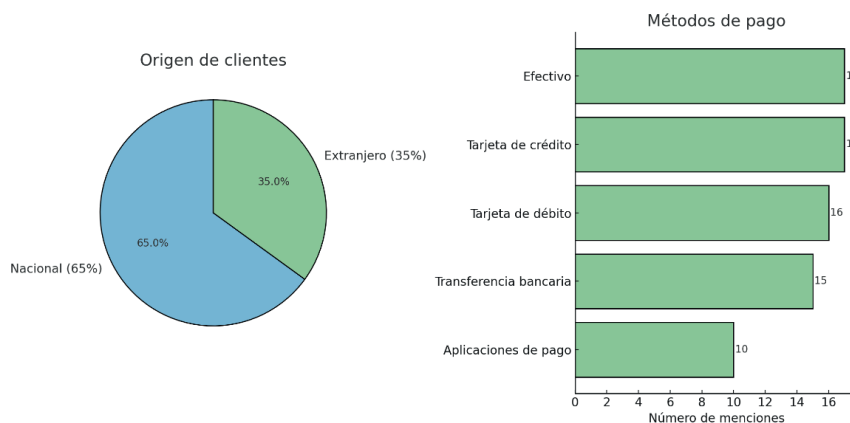
Además, en lo que respecta a Booking (Reservaciones), se observa un uso combinado de diferentes canales: todos los hoteles reportaron seguir utilizando la telefonía como medio de reservas; 16 señalaron emplear sitios web de terceros; 15 indicaron contar con una página web propia destinada a este fin; y 7 recibieron reservas a través de agencias de turismo.

En cuanto a los principales medios utilizados por los clientes, 9 hoteles mencionaron que sus huéspedes suelen reservar vía telefónica o mediante sitios web de terceros; 8 señalaron que la página web propia constituye un canal recurrente; 2 mencionaron las agencias de turismo; y solo un establecimiento reportó el uso del correo electrónico como medio de reserva, lo que lo convierte en la opción menos frecuente.

Figura 6*Medios de reserva en hoteles*

Los precios por noche varían entre 30 USD y 300 USD, siendo 40 USD el valor más frecuente (4 hoteles), aunque en algunos casos pueden alcanzar hasta 450 USD. El origen de los clientes es mayoritariamente nacional, con una participación del 65% de huéspedes nacionales y un 35% de extranjeros.

En cuanto a los métodos de pago, se identificó una amplia diversidad: efectivo (17 menciones), tarjeta de crédito (17 menciones), tarjeta de débito (16 menciones), transferencia bancaria (15 menciones) y aplicaciones de pago (10 menciones), lo que demuestra el nivel de adaptación de la industria para responder a las preferencias de los clientes y facilitar las transacciones.

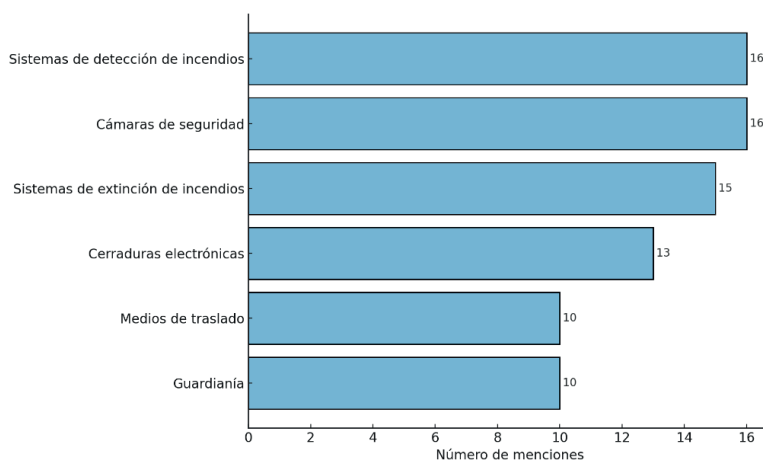
Figura 7*Origen de los clientes y métodos de pago en hoteles*

En lo que respecta a Recepción, Housekeeping y Cocina, se observa que los hoteles han implementado diversas estrategias orientadas a garantizar la seguridad tanto de los clientes como del personal. En total, 16 hoteles reportaron contar con cámaras de seguridad y, en igual número, con sistemas de detección de incendios. Asimismo, 15 establecimientos señalaron disponer de sistemas de extinción de incendios, los cuales complementan las medidas preventivas y contribuyen a mantener un entorno seguro.

Por otra parte, 13 hoteles utilizan cerraduras electrónicas, mientras que 10 afirmaron contar con guardianía, recurso que refuerza la vigilancia de los sistemas electrónicos. Finalmente, 10 hoteles indicaron ofrecer medios de traslado, medida que puede vincularse con el transporte seguro de huéspedes o de personal.

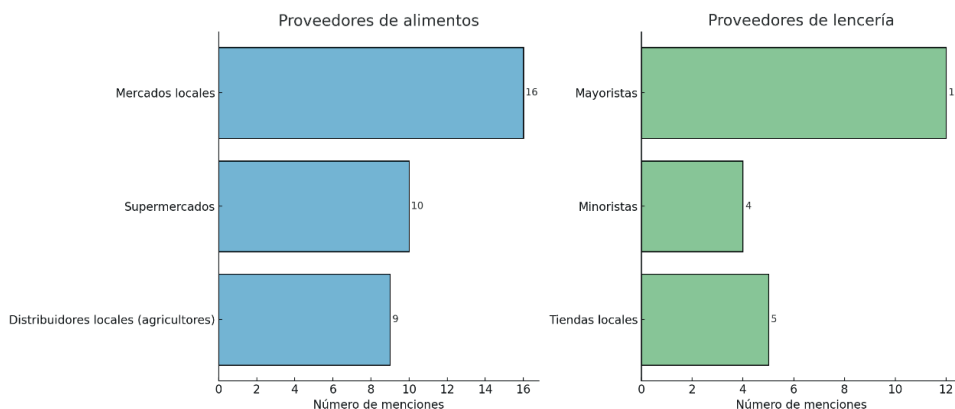
Figura 8

Provisión de medios de seguridad en hoteles



El análisis de los proveedores utilizados por los hoteles para la provisión de alimentos muestra una marcada preferencia por los mercados locales, mencionados por 16 establecimientos. Esta elección podría explicarse por la facilidad de acceso, los menores costos y el interés en apoyar a la economía local. Los supermercados también desempeñan un papel relevante, con 10 menciones, al ofrecer acceso cómodo y variado a productos alimenticios. Finalmente, 9 hoteles señalaron recurrir a distribuidores locales o directamente a agricultores.

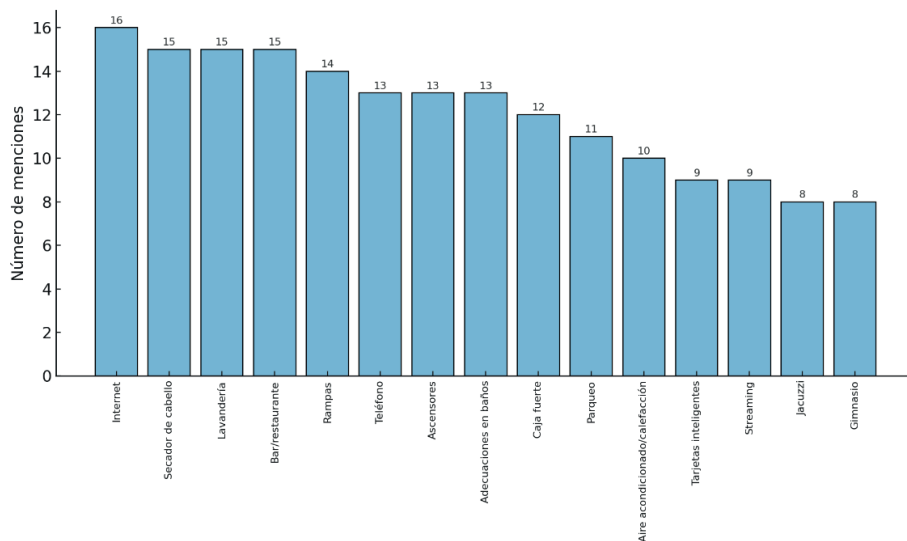
En cuanto a los proveedores de lencería de cama, los mayoristas constituyen la principal fuente de suministro, con 12 menciones. Las tiendas locales fueron referidas por 5 hoteles, posiblemente asociadas a compras de menor volumen o a necesidades emergentes. Por último, los minoristas fueron citados por 4 establecimientos como fuente de abastecimiento.

Figura 9*Provisión de alimentos y lencería de dormitorio en hoteles*

En cuanto a la disponibilidad de camas y habitaciones, se aprecia una amplia variedad de opciones, con rangos que van de 20 a 120 unidades en ambos casos. Esta diversidad responde, como se señaló anteriormente, a la heterogeneidad de la muestra, pero también refleja la amplitud y diferenciación de la oferta hotelera existente en la ciudad.

Respecto a los servicios ofrecidos por los hoteles, se observa una combinación entre prestaciones tradicionales y servicios adaptados a las tendencias tecnológicas. De este modo, la oferta hotelera integra tanto comodidades clásicas como innovaciones orientadas a satisfacer las expectativas actuales de los huéspedes. En este sentido, el servicio de internet constituye el más frecuente, con 16 menciones, seguido de secador de cabello, lavandería y bar/restaurante (15 menciones cada uno). Asimismo, se registraron la disponibilidad de teléfono (13 menciones), caja fuerte (12) y parqueadero (11). Otros servicios, como aire acondicionado/calefacción (10 menciones), tarjetas inteligentes y plataformas de streaming (9 menciones cada uno), así como gimnasio y jacuzzi (8 menciones), complementan la oferta.

En lo relativo a las facilidades de accesibilidad, 14 establecimientos reportaron contar con rampas, 13 señalaron adecuaciones en los baños y el mismo número indicó disponer de ascensores, lo que evidencia avances importantes en materia de inclusión.

Figura 10*Servicios ofertados por lo hoteles de la ciudad*

Según la información recopilada sobre la existencia de políticas de sostenibilidad o de responsabilidad social empresarial, 15 hoteles respondieron afirmativamente y solo 1 indicó no contar con ellas. En cuanto a los sistemas implementados, 12 establecimientos reportaron el uso de mecanismos de ahorro de energía eléctrica, 12 señalaron la adopción de sistemas de ahorro de agua y 11 mencionaron la aplicación de limpieza bajo demanda. Finalmente, respecto a las prácticas de acceso transparente a la información o *reporting*, 8 hoteles declararon realizarlas, mientras que 6 señalaron no llevar a cabo este tipo de acciones.

En lo referente a mantenimiento/driving, se analizaron dos aspectos: primero, el mantenimiento de infraestructura, tecnología y cocina; y segundo, la renovación de lencería de habitación, lencería de baño y vajillería. Los resultados de este análisis se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3*Mantenimiento/Driving en hoteles*

Frecuencia	Mantenimiento			Renovación		
	Infraestructura	Tecnología	Cocina	Lencería de habitación	Lencería de baño	Menaje de mesa
Diario	2	2	4	1	3	1
Semanal	0	0	0	0	0	0
Mensual	2	4	4	2	0	2
Bimensual	1	0	1	0	0	0
Trimestral	2	2	1	3	4	6
Semestral	0	1	1	3	4	3
Cada 9 meses	0	0	0	2	0	0
Anual	8	7	4	3	5	1
Bienal	1	0	0	1	0	1
Trienal	0	0	1	1	0	0
Según necesidad	0	0	0	0	0	2

Análisis del sector restaurantero

En lo que respecta a los restaurantes, se analizaron 31 instalaciones, tomando en cuenta aspectos similares a los ya mencionados en el estudio de hoteles, con la inclusión de una sección específica destinada al análisis de las prácticas de talento humano.

En cuanto al número de personas que laboran en este tipo de establecimientos, se puede visualizar que, al igual que en los hoteles, es variable. Existen restaurantes que tienen desde 4 empleados y otros que llegan hasta los 25 empleados. Esta diferencia se debe a la variabilidad de los locales analizados y al tipo de servicio que brinda cada uno. En el caso del área Administrativa, el número mínimo de empleados registrado fue de 1, mientras que el valor máximo asciende a 21 empleados, lo que evidencia diferencias sustanciales en la estructura organizativa entre establecimientos. Esta amplitud sugiere que algunos restaurantes funcionan con una gestión administrativa muy básica, mientras que otros pueden tener estructuras más formales o complejas.

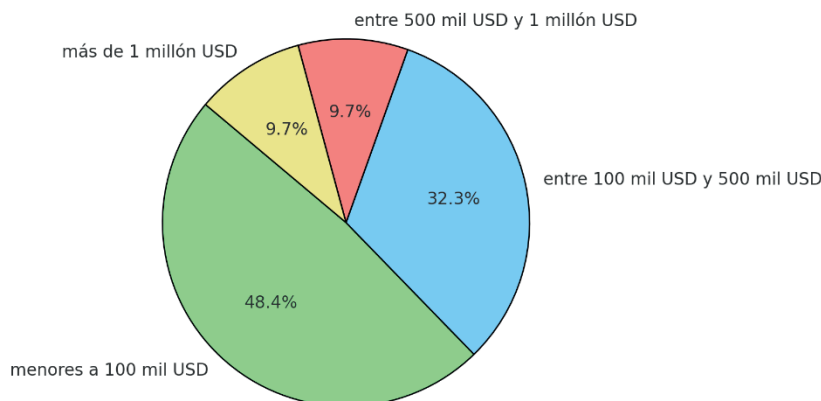
En el área de Servicios, que incluye al personal encargado de la atención directa a los clientes, el mínimo registrado es de 3 empleados y el máximo llega hasta 20. Este rango refleja la diversidad en la capacidad operativa de los restaurantes, siendo algunos de menor escala y otros con mayor demanda de atención al público.

Respecto a las ventas promedio del último año, la mayoría de los restaurantes (15 establecimientos) se sitúa en la categoría de ingresos menores a los \$100 mil USD anuales. Esta cifra representa casi la mitad de la muestra y refleja la alta presencia de unidades de negocio pequeñas

en el sector. Otros 10 restaurantes indicaron ventas anuales entre \$100 mil y \$500 mil USD, lo que sugiere un segundo grupo con ingresos intermedios. En contraste, solo 3 restaurantes reportaron ventas entre \$500 mil y \$1 millón USD, y solo otros 3 superaron el millón de dólares en ventas.

Figura 11

Nivel de ventas de restaurantes analizados



Respecto a la existencia de un plan de crecimiento o estrategia empresarial, los resultados son más alentadores: 28 de los 31 restaurantes respondieron afirmativamente, lo que sugiere un marcado enfoque hacia la planificación y el desarrollo futuro. Solo 3 establecimientos indicaron no contar con un plan, lo que representa una minoría significativa, posiblemente vinculada a emprendimientos nuevos o informales.

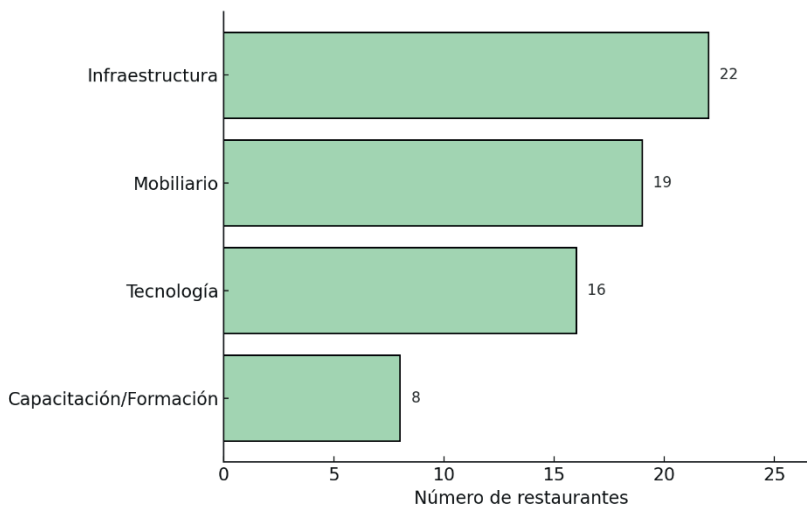
En cuanto a las áreas de inversión en los últimos años, estas se agruparon en las siguientes categorías generales:

- Infraestructura: presente en 22 respuestas, es la categoría más mencionada, lo que evidencia la necesidad de adecuar o mejorar los espacios físicos de atención y operación.
- Mobiliario: aparece en 19 respuestas, reflejando esfuerzos por mejorar la comodidad y presentación del entorno para los clientes.
- Tecnología: está presente en 16 respuestas, lo cual indica una tendencia creciente hacia la modernización operativa y digitalización.
- Capacitación o formación del personal: registrada en 8 respuestas, lo que sugiere una menor, pero relevante, preocupación por el fortalecimiento de las capacidades humanas dentro de los establecimientos.

En conjunto, estos resultados muestran que los restaurantes, aunque en su mayoría pequeños, están haciendo esfuerzos significativos por mejorar sus instalaciones y servicios, priorizando las inversiones en infraestructura y mobiliario, seguidas por la incorporación tecnológica y, en menor medida, la formación del talento humano.

Figura 12

Destino de las inversiones en restaurantes



En lo que respecta al acceso a financiamiento, la mitad de los restaurantes encuestados reportó tener obligaciones financieras vigentes, mientras que la otra mitad indicó operar sin deudas. Específicamente, 16 restaurantes señalaron que no mantienen compromisos financieros, mientras que 15 afirmaron mantenerlas. Entre los establecimientos que indicaron tener obligaciones financieras, los bancos se consolidan como la principal fuente de financiamiento. Un total de 17 menciones estuvieron relacionadas exclusivamente con instituciones bancarias, mientras que 9 casos indicaron usar financiamiento bancario combinado con el de algún otro tipo de institución. Asimismo, otros restaurantes reportaron combinaciones de fuentes, destacándose el aporte de instrucciones financieras estatales, que tuvieron un total de 8 menciones. Las cooperativas solo fueron mencionadas en 3 ocasiones, mostrando una fuerte dependencia del sector bancario.

En relación con la producción del servicio, la mayoría de los restaurantes (29 de 31) indicó contar con un reglamento interno o políticas organizativas, lo que refleja un elevado grado de formalización en la gestión interna. Este aspecto puede incidir positivamente en la claridad de funciones, en los procesos disciplinarios y en la organización del trabajo. De manera complementaria, 25 restaurantes señalaron contar con manuales o procedimientos de operación, lo que, aunque en menor proporción que el reglamento, confirma el interés por estructurar el funcionamiento del negocio mediante guías formales que contribuyen a la eficiencia y a la calidad del servicio.

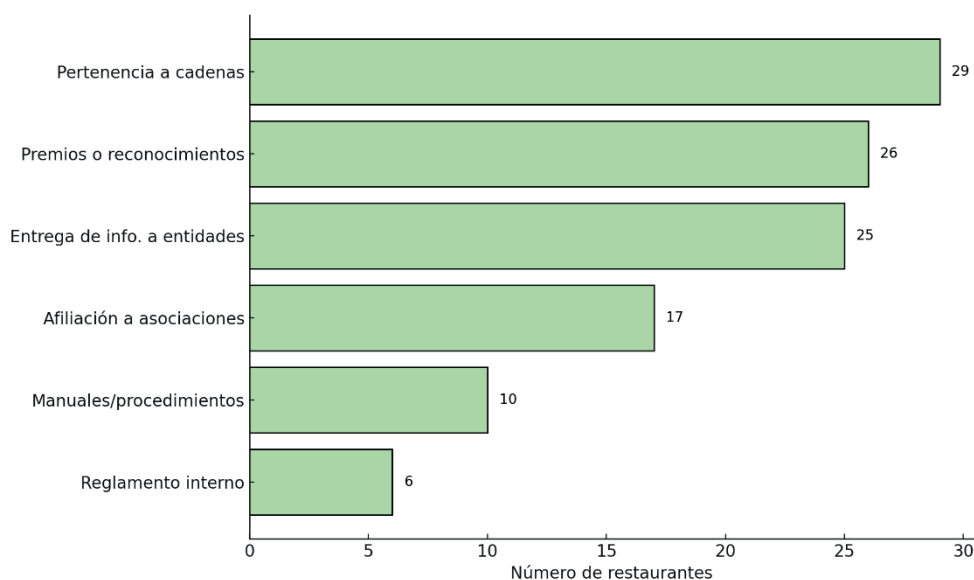
En cuanto a la afiliación gremial, 17 restaurantes indicaron pertenecer a alguna asociación del sector. Este resultado refleja que una parte de los establecimientos valora la articulación colectiva para acceder a información, representación o beneficios comunes, mientras que otra parte permanece al margen, posiblemente por autonomía operativa o falta de información.

Respecto al cumplimiento normativo, 26 restaurantes afirmaron entregar información de manera regular a organismos de control, principalmente al SRI y al ARCSA, lo que demuestra un importante nivel de responsabilidad institucional.

En lo concerniente al reconocimiento externo, 15 restaurantes señalaron haber recibido algún premio, galardón o certificación, lo que representa casi la mitad del total y evidencia esfuerzos por destacarse en el mercado a través de la calidad, la innovación o la trayectoria. Finalmente, en cuanto a la pertenencia a cadenas o franquicias, la mayoría de los restaurantes opera de forma independiente: solo 6 forman parte de una cadena, mientras que 25 funcionan de manera autónoma.

Figura 13

Aspectos Administrativos (producción del servicio) de la cadena de valor en restaurantes



En el contexto de la promoción comercial, una parte de los restaurantes indicó tener alianzas estratégicas con otras empresas u organizaciones como mecanismo para ampliar su visibilidad y atraer nuevos públicos. De los establecimientos encuestados, 14 señalaron mantener algún tipo de alianza, mientras que 17 indicaron no contar con convenios de este tipo. Entre quienes afirmaron tener alianzas, los vínculos más frecuentes se establecen con asociaciones o cámaras empresariales (10 menciones), lo que evidencia un interés por integrarse a redes institucionales que brinden respaldo, representación o espacios de promoción colectiva. También destacan las alian-

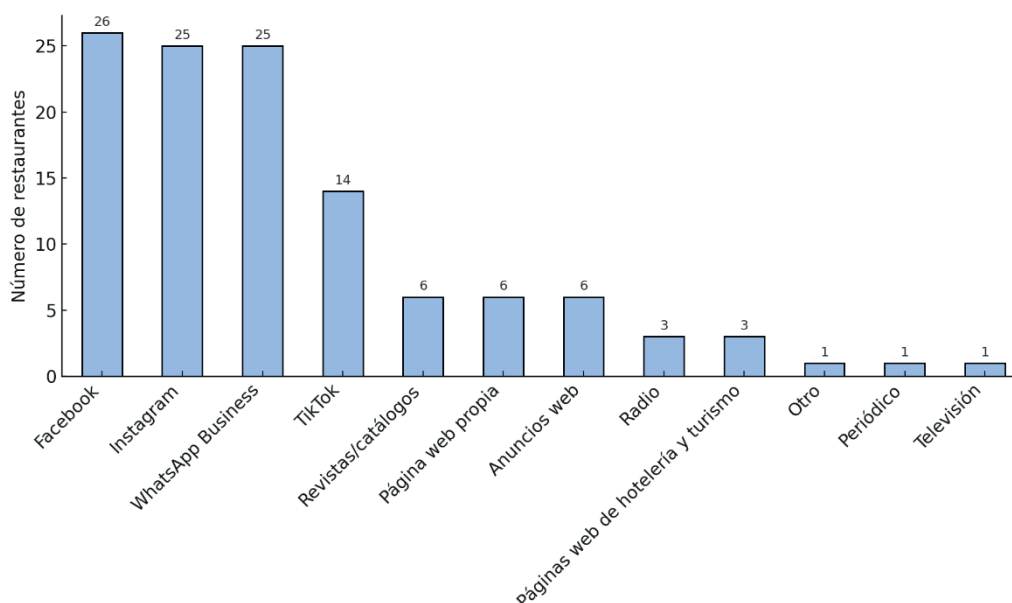
zas con agencias de viaje (6 menciones) y agencias de turismo local (5 menciones), lo que resalta la importancia del sector turístico como canal estratégico para la difusión de la oferta gastronómica.

Respecto a las estrategias de promoción utilizadas por los restaurantes, los resultados revelan una clara tendencia hacia la promoción digital. Facebook se posiciona como el canal más utilizado, con 26 menciones, seguido de Instagram y WhatsApp Business, con 25 menciones cada uno. Estas plataformas se consolidan como herramientas clave para mantener contacto directo y constante con los clientes. TikTok también ha ganado terreno, con 14 menciones, lo que indica un interés creciente por formatos visuales y breves, especialmente atractivos para públicos más jóvenes. En el grupo de medios con menor frecuencia, revistas o catálogos, anuncios web y páginas web propias recibieron 6 menciones cada uno, lo que sugiere que algunos restaurantes también apuestan por canales especializados o por mantener una presencia formal en línea.

Otras opciones utilizadas incluyen radio (3 menciones) y páginas web de hotelería y turismo (3 menciones), que reflejan una intención de difusión más amplia o dirigida a públicos específicos. Finalmente, se registraron menciones individuales a periódico y televisión (1 mención cada uno), lo que evidencia un uso muy limitado, pero todavía presente, de medios más tradicionales o alternativos.

Figura 14

Medios de difusión utilizados por restaurantes



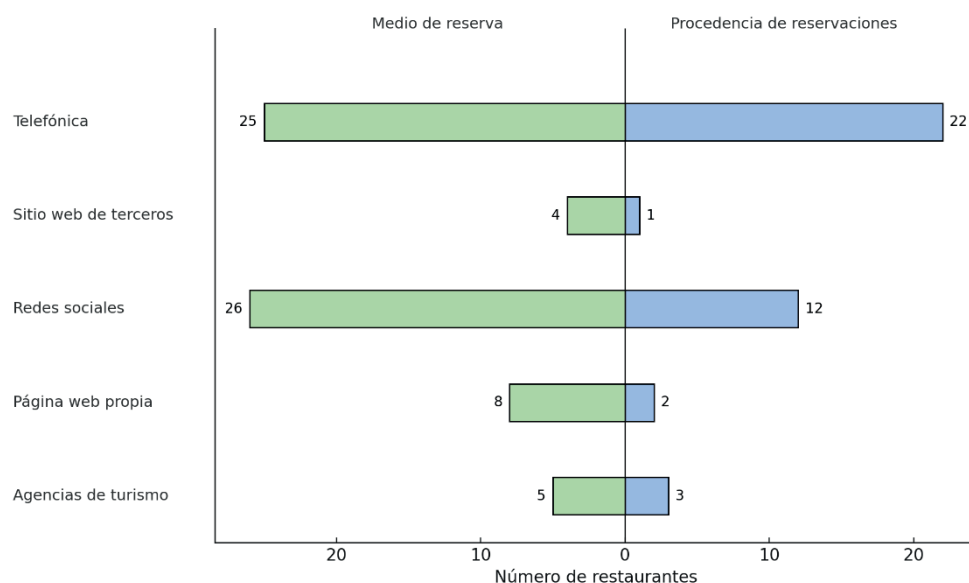
En cuanto al aspecto de Booking/Reservaciones en lo que respecta al sistema utilizado para la gestión de reservas, los métodos más comunes combinan canales tradicionales y digitales. La opción más frecuente fue la combinación de teléfono y redes sociales (9 menciones), seguida por esquemas más amplios que incluyen también páginas web propias, sitios de terceros o agencias de

turismo. Solo cuatro restaurantes utilizan exclusivamente redes sociales y otros cuatro se apoyan únicamente en el canal telefónico, lo que demuestra una coexistencia de estrategias tradicionales con herramientas digitales más avanzadas.

Respecto al origen de las reservaciones, los canales más frecuentes también fueron los tradicionales. El teléfono fue mencionado en 13 ocasiones como principal medio, seguido por su combinación con redes sociales (7 menciones) y por redes sociales solas (5 menciones). Las agencias de turismo y páginas web propias fueron menos frecuentes.

Figura 15

Medios y procedencia de reservas en restaurantes



En relación con el tipo de menú, todos los restaurantes ofrecen platos a la carta, ya sea de forma exclusiva o combinada con otros formatos como coctelería, repostería, cocina de autor o almuerzos ejecutivos. Este enfoque evidencia una fuerte orientación hacia el servicio personalizado y elaborado, con un porcentaje importante de locales que complementan su carta con especialidades propias o propuestas de alta cocina. Un dato relevante es que 29 de los 31 restaurantes indicaron estar especializados en algún tipo de comida. Al analizar dichas especializaciones, se observa una gran diversidad: destacan opciones como comida italiana, mexicana, asiática, ecuatoriana de autor, cocina fusión y, por supuesto, preparaciones tradicionales como cuy o parrilladas. Esto refleja una oferta variada y rica, que combina tradiciones locales con tendencias internacionales.

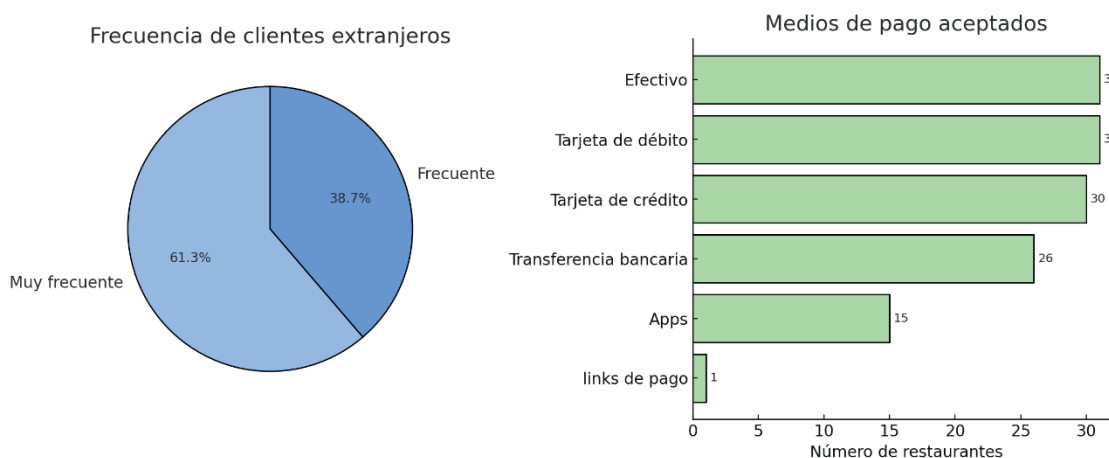
En cuanto a la presencia de clientes extranjeros, 19 restaurantes la calificaron como “muy frecuente” y los 12 restantes como “frecuente”, lo que evidencia una interacción significativa con el turismo internacional. Este dato subraya la importancia de adaptar los servicios, incorporar otros

idiomas, diversificar las formas de pago y ajustar la atención a estándares que respondan a un público diverso.

Finalmente, respecto a los medios de pago aceptados, la mayoría de los restaurantes ofrece múltiples opciones. La combinación de efectivo, tarjetas de débito y crédito, transferencias bancarias y aplicaciones móviles fue la más común (14 menciones), seguida por esquemas que excluyen algunos de estos medios. Esto muestra una apertura hacia la inclusión de canales digitales, aunque aún existe margen para estandarizar la oferta de pagos electrónicos y así facilitar la experiencia del cliente, especialmente del extranjero.

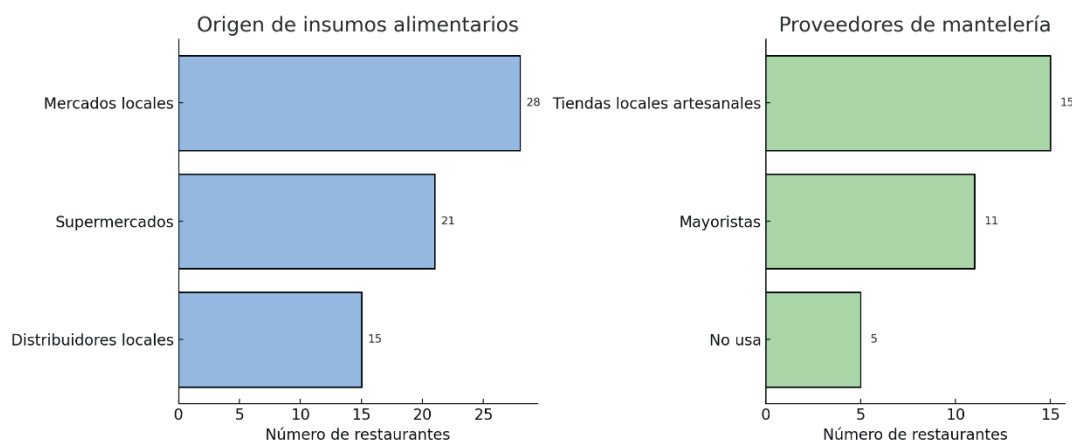
Figura 16

Origen de los clientes y métodos de pago en restaurantes



En cuanto al origen de los insumos alimentarios utilizados por los restaurantes encuestados, se observa una clara preferencia por fuentes de abastecimiento locales. Un total de 28 restaurantes mencionaron recurrir a mercados locales, consolidándolos como el canal más utilizado. Le siguen los supermercados, con 21 menciones, y los distribuidores locales (agricultores), señalados en 15 respuestas. Esta distribución refleja una estrategia común orientada a la cercanía y a la sostenibilidad operativa, priorizando el acceso rápido a productos frescos.

Respecto a los proveedores de mantelería, los resultados muestran que los restaurantes adoptan distintas formas de abastecimiento para este componente del servicio. La opción más frecuente corresponde a las tiendas locales artesanales, mencionadas por 15 restaurantes, lo que sugiere una preferencia por productos con diseño personalizado o manufactura local. Por otra parte, 11 restaurantes señalaron recurrir a mayoristas, lo que podría responder a criterios de volumen, disponibilidad y precio. Un grupo menor, conformado por 5 establecimientos, indicó no utilizar mantelería, lo que podría reflejar un estilo operativo más informal o minimalista.

Figura 17*Gestión de insumos y mantelería en restaurantes*

En relación con el número de mesas disponibles en los restaurantes encuestados, los resultados muestran una marcada variabilidad. Las cifras registradas van de 10 a 50 mesas, siendo comunes los valores de 20 y 30, lo que sugiere una estructura operativa adaptable a distintos niveles de atención. Esta variedad refleja la diversidad de tamaños y estilos de los establecimientos, desde espacios más íntimos hasta locales con mayor capacidad de rotación de clientes.

Por otro lado, el aforo total de los restaurantes, es decir, la cantidad de personas que pueden ser atendidas simultáneamente, varía entre 25 y más de 230. Aunque algunos locales cuentan con aforos limitados, varios superan las 200 personas, lo que evidencia la existencia de restaurantes con una considerable capacidad operativa. Esta amplitud sugiere que el sector integra tanto pequeños negocios —en algunos casos de tipo familiar— como establecimientos diseñados para atender grandes volúmenes de público, ya sea por ubicación, tipo de cocina o realización de eventos especiales.

En cuanto a los servicios de accesibilidad para personas con discapacidad, los resultados muestran que 12 restaurantes no cuentan con ninguna adecuación. Sin embargo, algunos establecimientos han implementado esfuerzos visibles: 7 mencionaron disponer de rampas, 6 combinan rampas y ascensores, y 3 incluyen rampas junto con adecuaciones en baños. Además, 2 restaurantes señalaron contar con accesos por ascensor y baños adaptados, mientras que 1 dispone únicamente de ascensor. Aunque estos resultados evidencian una brecha en términos de inclusión física, también reflejan intentos por mejorar la accesibilidad en ciertos espacios.

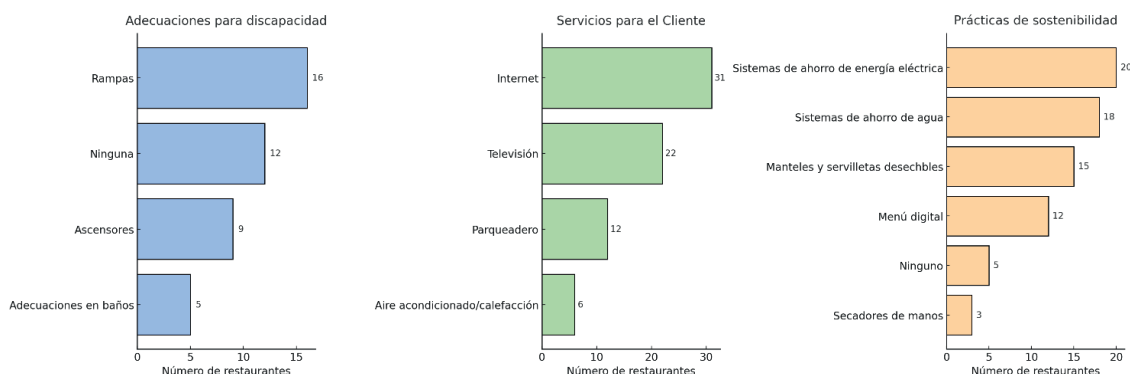
Respecto a los servicios disponibles para los clientes, la combinación más común fue la de televisión, internet y parqueadero, reportada por 9 restaurantes. Le sigue la combinación de televisión e internet, mencionada por 8 establecimientos, y el servicio de solo internet, reportado por 6. Otras opciones menos frecuentes incluyen aire acondicionado o calefacción. Estos resultados indican que la conectividad y el entretenimiento constituyen elementos prioritarios en la atención al cliente, aunque no todos los locales ofrecen servicios más especializados.

En relación con la implementación de políticas de sostenibilidad o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), 19 restaurantes afirmaron contar con ellas, mientras que 12 señalaron no tener ninguna política al respecto. Esta proporción muestra que, si bien una parte significativa del sector ha adoptado principios de sostenibilidad, aún existe espacio para ampliar su incorporación en más establecimientos.

Finalmente, sobre las prácticas específicas de RSE, destacan la implementación conjunta de sistemas de ahorro de energía eléctrica y de agua, mencionada en 7 respuestas. Otras acciones frecuentes incluyen el uso de manteles y servilletas fabricados con materiales sostenibles, menús digitales y secadores de manos, en muchos casos como parte de estrategias integrales. Aunque 2 restaurantes señalaron no aplicar ninguna práctica, la diversidad de respuestas sugiere un grado progresivo de concienciación ambiental en el sector, con un énfasis creciente en la eficiencia de recursos y la modernización operativa.

Figura 18

Servicios y prácticas de sostenibilidad utilizadas por restaurantes



La inocuidad de los alimentos es un aspecto fundamental en la operación de los restaurantes, y los establecimientos encuestados aplican diversas medidas para garantizarla. Una de las prácticas más mencionadas corresponde a la implementación de normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), citada de forma explícita por 3 restaurantes, aunque otras respuestas sugieren su aplicación implícita al detallar procedimientos de higiene y almacenamiento.

La limpieza frecuente y profunda es otra medida destacada, señalada por al menos 5 restaurantes, lo que evidencia esfuerzos sistemáticos por mantener entornos higiénicos y seguros. Asimismo, el uso de alimentos frescos aparece en múltiples respuestas, con al menos 5 registros que reflejan la preferencia por minimizar tiempos de almacenamiento y utilizar insumos frescos.

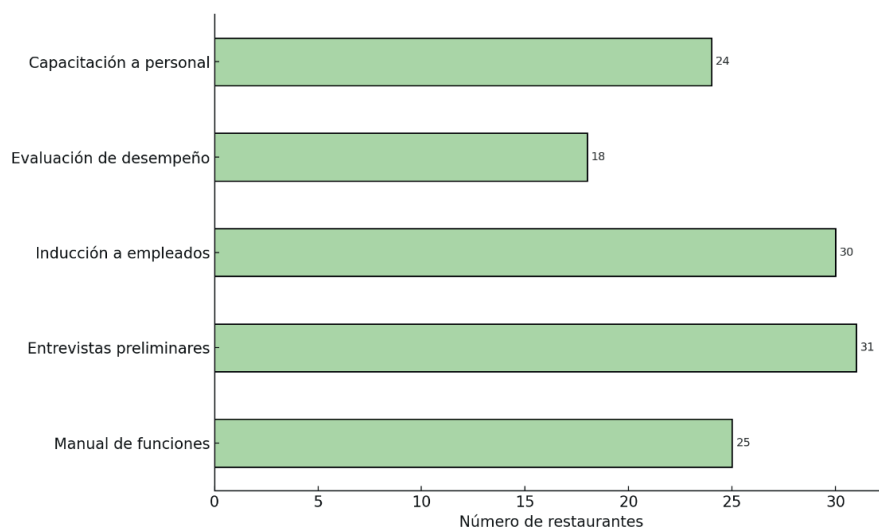
Otra práctica recurrente es el envasado al vacío, con al menos 6 menciones, que incluyen tanto su uso directo como parte de una cadena de frío o de un empaquetado especializado. Este método se complementa, en algunos casos, con almacenamiento refrigerado y diferenciado, señalado por

otros restaurantes como una medida adicional. En menor medida, se registraron menciones sobre el uso de certificaciones, homologación de proveedores y monitoreo constante de condiciones sanitarias, lo que evidencia un enfoque más estructurado en determinados establecimientos.

En cuanto a la gestión del talento humano, 25 restaurantes indicaron contar con un manual de funciones o descripción de cargos, lo que refleja una tendencia positiva hacia la organización interna y la claridad en las responsabilidades. No obstante, 6 restaurantes señalaron no disponer de este tipo de documento, lo que puede limitar la eficiencia operativa y los procesos de evaluación.

Respecto a la selección de personal, todos los restaurantes afirmaron realizar entrevistas preliminares como parte del proceso de reclutamiento, lo que sugiere que la mayoría de los negocios valoran conocer la experiencia de sus colaboradores para asegurar la idoneidad del perfil. La inducción de nuevos empleados también se muestra como una práctica extendida: 30 restaurantes reportaron contar con procesos de inducción, mientras que solo 1 indicó no aplicarlos. Este hallazgo es alentador, ya que la inducción adecuada facilita la integración de los trabajadores, fomenta la cultura organizacional y reduce errores en las primeras etapas del empleo.

En lo relativo a la evaluación de desempeño durante 2023, los resultados fueron más equilibrados: 18 restaurantes realizaron este tipo de evaluación, mientras que 13 no lo hicieron. Esto sugiere que, si bien existe un grupo que aplica herramientas formales para monitorear el rendimiento del personal, aún queda camino por recorrer para generalizar esta práctica en todo el sector. Finalmente, en relación con la capacitación del personal, 24 restaurantes señalaron implementar procesos formativos para todo su equipo, frente a 7 que no lo hacen. La capacitación continua es un elemento esencial para mejorar el servicio, incrementar la productividad y actualizarse frente a las demandas del mercado; por ello, estos resultados refuerzan la necesidad de seguir promoviendo espacios de formación técnica y humana en el sector gastronómico.

Figura 19*Prácticas de Talento humano utilizadas por restaurantes*

En lo que respecta a política salarial y jornada laboral, la mayoría de los restaurantes (20) indicó que sus colaboradores trabajan una jornada de 40 horas semanales, lo cual se alinea con los estándares de varios sectores. Sin embargo, 9 establecimientos afirmaron que sus empleados laboran más de 40 horas por semana, lo que podría reflejar las exigencias propias del sector gastronómico. Solo 2 restaurantes reportaron jornadas inferiores a las 40 horas.

En cuanto a los niveles salariales, 18 restaurantes manifestaron que los sueldos que ofrecen son iguales a los del mercado, mientras que 13 afirmaron pagar salarios superiores a los estándares del sector. Este hallazgo evidencia un equilibrio entre competitividad y sostenibilidad salarial, con una ligera inclinación hacia el cumplimiento mínimo del mercado.

Respecto a los beneficios adicionales para los trabajadores, 14 restaurantes señalaron no ofrecer ningún tipo de beneficio extra. Entre quienes sí los brindan, destacan el seguro médico o de vida privado (al menos 9 menciones) y los descuentos en establecimientos comerciales (8 menciones). Esta diversidad sugiere un esfuerzo por parte de algunos establecimientos por mejorar la calidad de vida de su personal, aunque aún existen amplias oportunidades de fortalecimiento en esta área. El uso de sistemas de remuneración variable (sueldo base + comisiones o bonos) es una práctica adoptada por 20 restaurantes, frente a 11 que no la aplican. En los restaurantes que sí la aplican, esta se distribuye principalmente a todos los cargos (11 menciones). Le siguen en frecuencia los cargos comerciales y operativos combinados (6 menciones), los cargos operativos de forma exclusiva (5 menciones) y, en menor medida, los cargos administrativos (3 menciones).

En lo relacionado con la jornada laboral, la mayoría de los restaurantes (25) indicó que su personal labora en turnos rotativos. Este resultado refleja una estrategia común en el sector para garantizar cobertura operativa a lo largo del día, permitiendo adaptarse a distintos horarios de

atención al cliente, especialmente en establecimientos con jornadas extendidas. La estructura semanal de trabajo también muestra un patrón consistente: 20 restaurantes señalaron que sus trabajadores cumplen 5 jornadas semanales, 6 aplican un esquema de 6 jornadas y 4 reportaron 7 jornadas semanales.

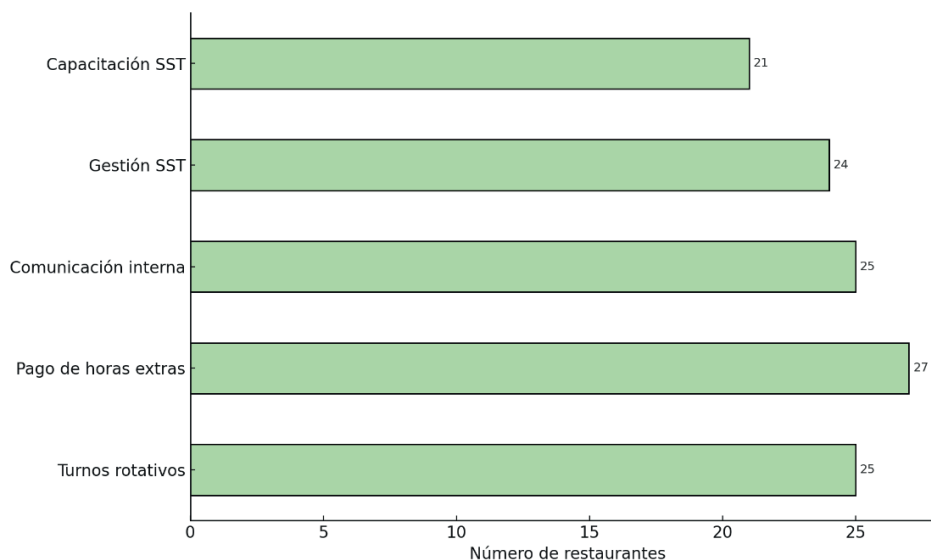
En relación con la compensación por tiempo adicional, la práctica está ampliamente extendida: 27 restaurantes afirmaron que su remuneración incluye el pago de horas extras, en contraste con solo 4 que no aplican este beneficio. Este hallazgo es positivo desde la perspectiva de los derechos laborales, ya que garantiza el reconocimiento económico de los esfuerzos fuera del horario regular.

En lo concerniente a la comunicación interna y participación del personal, una mayoría significativa de los restaurantes encuestados (25) afirmó contar con mecanismos que permiten considerar las opiniones y sugerencias de los colaboradores. Este resultado refleja una tendencia positiva hacia la construcción de entornos laborales participativos, donde se fomenta la escucha activa y la retroalimentación. Sin embargo, aún existen 6 restaurantes que no disponen de estos espacios, lo cual representa una oportunidad de mejora en términos de clima laboral y motivación del equipo.

En cuanto a la gestión de salud y seguridad en el trabajo (SST), la formalización en la gestión de riesgos laborales también muestra avances: 24 restaurantes reportaron contar con un sistema de gestión en SST. Finalmente, en lo referente a la capacitación en temas de salud y seguridad laboral, 21 restaurantes señalaron realizar procesos formativos en este ámbito, mientras que 10 no lo hacen. Esto indica que, aunque la mayoría ha adoptado buenas prácticas, aún se requiere reforzar la capacitación continua para garantizar un entorno seguro y prevenir riesgos asociados a la operación gastronómica. Además, 2 restaurantes mencionaron impartir capacitación en nutrición y manejo de alimentos.

Figura 20

Prácticas de gestión de salud y seguridad en el trabajo realizadas por restaurantes



Conclusiones

El estudio realizado sobre la cadena de valor en los sectores de alojamiento y servicios de alimentos y bebidas en la ciudad de Cuenca evidencia avances significativos, así como desafíos persistentes en la gestión empresarial, operativa y estratégica de estas actividades turísticas clave.

En el ámbito hotelero, se observa una diversidad estructural que abarca desde establecimientos pequeños hasta grandes cadenas. Estos se caracterizan por un elevado nivel de formalización, inversiones constantes en tecnología, infraestructura y mobiliario, así como por una orientación marcada hacia la mejora de la experiencia del huésped, incorporando servicios acordes con las tendencias actuales y las necesidades de accesibilidad. También se destaca un compromiso generalizado con prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, aunque persisten oportunidades para fortalecer la transparencia y el *reporting*.

Por su parte, los restaurantes analizados reflejan una fuerte vocación de mejora continua en infraestructura y atención al cliente, junto con una creciente profesionalización en la gestión del talento humano. La promoción digital, especialmente a través de redes sociales, se ha consolidado como una herramienta clave, mientras que la variedad culinaria y la apertura hacia el turismo internacional refuerzan su potencial competitivo. No obstante, persisten retos en temas de accesibilidad, estandarización de prácticas sostenibles y fortalecimiento de condiciones laborales.

En conjunto, los hallazgos reafirman la importancia de estas actividades en la dinamización económica local, al tiempo que evidencian oportunidades claras para consolidar su competitividad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Referencias bibliográficas

Almeida, S., Mesquita, S. & Carvalho, I. (2022). The COVID-19 impacts on the hospitality industry highlights from experts in Portugal. *Tourism and Hospitality Management*, 28(1), 61–81. <https://doi.org/10.20867/thm.28.1.3>

Banco Mundial. (2010). *How-to notes. Value Chain Analysis*. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/432711468148151233/how-to-notes-value-chain-analysis>

Corporación Financiera Nacional. (2023). *Ficha Sectorial Turismo* (Vol. 1). <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/07/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>

Gómez-Ceballos, G., Menoya-Zayas, S. & Vázquez-Loaiza, J. (2023). ICT as a Support for Value Chain Management in Tourism Destinations: The Case of the City of Cuenca, Ecuador. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310181>

Grupo Banco Mundial. (2017). *South Caucasus Gender Assessment Technical Assistance report: tourism and hospitality – value chain analysis: Georgia*. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/641061518797985115/south-caucasus-gender-assessment-technical-assistance-report-tourism-and-hospitality-value-chain-analysis-georgia>

Marx, S. & Klotz, M. (2023). Entrepreneurship during crisis: Innovation practices of micro and small tour operators. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 24(3), 155–166. <https://doi.org/10.1177/14657503211061025>

Ministerio de Turismo. (2024). *Turismo en cifras*. <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/principales-exportaciones-no-petroleras-y-mineras/>

Mottironi, C. & Corigliano, M. (2012). Tourist destination competitiveness: the role of cooperation. *RIEDS - Rivista Italiana Di Economia, Demografia e Statistica - The Italian Journal of Economic, Demographic and Statistical Studies*, 66(2), 157–167. <https://ideas.repec.org/a/ite/iteeco/122011.html>

OMT. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419043>

ONU. (2024). *ONU Turismo*. <https://www.unwto.org/es>

- ONU Turismo. (2024). *Dashboard de datos turísticos de la OMT*.
<https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>
- Orellana, C., Campoverde, J., Carvallo, D. & León, M. (2022). Organizational structure of new ventures in the tourism sector by COVID- 19. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 6.
<https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.271>
- Pérez, M. y Flores, M. (2019). Madurez de la MIPYME de servicios turísticos de Tecozautla, Hidalgo, México. *Mercados y Negocios*, 41, 63–84. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i41.7388>
- Rahmiati, F., Othman, N., Ismail, Y., Bakri, M. & Amin, G. (2020). The Analysis of Tourism Value Chain Activities on Competitive Creation: Tourists Perspective. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 4613–4628. https://www.researchgate.net/publication/346579874_The_Analysis_of_Tourism_Value_Chain_Activities_on_Competitive_Creation_Tourists_Perspective
- Sánchez, M. (2012). Análisis cuantitativo del impacto económico de la competitividad en destinos turísticos internacionales. *Revista De Economía Mundial*, 32, 103–125.
<https://www.redalyc.org/pdf/866/86625395005.pdf>
- Santamaría-Freire, E. y López-Pérez, S. (2019). Beneficio social de la actividad turística en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 417–434.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29059356007/29059356007.pdf>
- Srivihok, A. & Intrapairot, A. (2015). Enhanced Classification Performances of Travel and Tourism Competitiveness Model with Feature Selection. *Advanced Science Letters*, 21(10), 3170–3174.
<https://doi.org/10.1166/asl.2015.6530>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). *Estrategia Nacional para el cambio de la Matriz productiva*.
<https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/ENCMPweb.pdf>
- Yilmaz, Y. & Bititci, U. (2006). Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(5), 371–389.
<https://doi.org/10.1108/17410400610671417>

A man in a dark suit and light-colored shirt is seated at a desk in an office. He is looking towards the camera with a slight smile. His hands are resting on the desk; his right hand holds a pen, and his left hand is near a calculator. The background shows office shelves and a lamp. The entire image is covered with a semi-transparent blue filter.

Análisis de indicadores de gestión de recursos humanos con enfoque sostenible del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas

Análisis de indicadores de gestión de recursos humanos con enfoque sostenible del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas

María Isabel Arteaga Ortiz

iarteaga@uazuay.edu.ec

Ana Carolina Armijos Orellana

aarmijos@uazuay.edu.ec

María José González Calle

mgonzalez@uazuay.edu.ec

Juan Manuel Maldonado Matute

jmaldonado@uazuay.edu.ec

Pedro Guerrero Maxi

pedromaxi@uazuay.edu.ec

Resumen

En las últimas tres décadas, la sostenibilidad ha cobrado una creciente relevancia en la gestión y práctica corporativa. Una empresa sostenible se define como aquella que es capaz de garantizar su continuidad y posicionamiento a largo plazo. No obstante, la función del departamento de recursos humanos en los programas de sostenibilidad ha sido limitada, a pesar de que debería ocupar un rol estratégico dentro de estos procesos. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el grado de incorporación de indicadores de gestión de recursos humanos orientados a la sostenibilidad en el sector correspondiente a las actividades de alojamiento (códigos I55 e I56 según la CIIU 4.0) en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Se empleó una metodología cuantitativa, de tipo aplicada y con un alcance descriptivo y transversal. La muestra fue no probabilística, conformada por 18 hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad. El estudio reveló avances parciales y debilidades en la gestión del talento humano. Persiste inequidad de género, rotación alta, procesos incompletos de selección de personal, evaluación del desempeño y baja competitividad salarial. Aunque hay procesos de capacitación y comunicación interna, la implementación de seguridad laboral y negociación colectiva sigue siendo limitada.

Se agradece la colaboración de los estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas por su participación en el estudio, particularmente a Sebastián Alvear, Daniela Asmal, Paúl Freire, Yulissa Zhagñay, Oscar Bravo, Anderson Carrión, Carlos Peñafiel, Raquel Ullauri, Luis Niveló, Samantha Cobos, Alexander Remachi, Nathaly Valdez y Daniel Vélez.

Palabras clave

Capacitación y desarrollo, culturas sostenibles, evaluación del desempeño, indicadores de gestión, procesos de talento humano, reclutamiento y selección, sostenibilidad empresarial

Introducción

En los últimos treinta años, la sostenibilidad ha adquirido una importancia creciente en la gestión y funcionamiento de las organizaciones. Ser una empresa sostenible implica asegurar su continuidad y competitividad a largo plazo. Sin embargo, la intervención del área de recursos humanos en las estrategias de sostenibilidad ha sido escasa, a pesar de que debería desempeñar un papel fundamental. Ante esta realidad, se vuelve relevante identificar cuáles son los procesos de gestión de recursos humanos más utilizados en los hoteles de Cuenca y evaluar su nivel de avance en materia de sostenibilidad social, con el fin de determinar si pueden considerarse sostenibles, si están en proceso de serlo o si aún no han iniciado este camino.

Lograr la sostenibilidad requiere que las organizaciones modifiquen sus procesos de gestión, introduciendo cambios en dimensiones institucionales, socioculturales, organizativas y tecnológicas. Esto se debe a que enfrentar los desafíos actuales implica utilizar redes de trabajo especializadas y aplicar procesos adecuados de toma de decisiones (Loorbach, 2010).

El concepto de gestión sostenible del talento humano ha sido empleado durante más de una década y su significado puede variar dependiendo del enfoque dado a los resultados organizacionales, tanto internos como externos. Esta noción también abarca los impactos sociales y humanos que favorecen la continuidad y sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo (Kramar, 2013). Desde esta perspectiva, la gestión sostenible de recursos humanos se plantea como un enfoque innovador en la administración del capital humano, sin dejar de considerar indicadores tradicionales como el retorno de inversión, la participación en el mercado y la rentabilidad, junto con las funciones operativas habituales. Algunas prácticas asociadas a este modelo ya se aplican en diversas organizaciones, incluyendo encuestas de clima laboral, medición del bienestar y del equilibrio entre vida personal y laboral, así como la planificación estratégica de la fuerza laboral en función de la oferta y demanda de competencias. Sin embargo, la verdadera implicación de este enfoque radica en que estas acciones deben implementarse de manera sistemática y formar parte de una estrategia organizacional integral (Kramar, 2013).

Existen múltiples metodologías para medir indicadores de sostenibilidad, pero una de las más importantes y con mucho prestigio a nivel mundial es el *Global Reporting Initiative* (GRI), que ha publicado cuatro versiones; cerca del 93% de las 250 empresas más grandes del mundo reportan en este formato (Acción RSE, 2007). La sostenibilidad empresarial, además de ofrecer múltiples beneficios frente a sus posibles desventajas, adquiere un valor adicional cuando es reconocida y validada por la sociedad. En este sentido, resulta esencial promover y consolidar nuevas culturas organizacionales orientadas a la sostenibilidad, con el fin de que se constituyan en referentes y fuentes de inspiración tanto a nivel global como en América Latina y, particularmente, en el contexto ecuatoriano.

A continuación, se analizan los procesos de talento humano que, desde la teoría, se consideran temas fundamentales para potenciar el rendimiento organizacional, promover la innovación y garantizar la sostenibilidad empresarial en un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo.

El primer proceso es el análisis de puestos, considerado una herramienta clave para gestionar de manera eficiente los recursos humanos (Cho, 2016). Contar con definiciones y descripciones claras de los puestos de trabajo es esencial para evaluar la calidad de los servicios prestados y mantener niveles de empleo sostenibles y fáciles de medir (Norton y Moser, 2013). Este proceso cumple varias funciones: en algunos casos, permite clasificar los puestos y asignar las compensaciones básicas correspondientes (Mitra et al., 2011); en otros, se revisa y reutiliza como anuncio de empleo en los procesos de selección (Pató, 2017). La forma más efectiva de elaborar una descripción de puesto es detallando cada tarea específica y señalando las habilidades y competencias necesarias para desempeñar el rol, según los estándares de la organización (Sostero y Fernández-Macías, 2021). Sin embargo, todavía se conoce poco sobre los procesos internos y los desafíos que enfrentan las empresas al definir y plasmar sus necesidades laborales en las descripciones de puestos. La identificación del contenido de un puesto tiene una larga historia en el análisis de puestos, es un proceso sistemático para examinar las actividades que se realizan en un cargo, con el objetivo de facilitar la capacitación, el diseño organizacional y la definición de escalas salariales (Schmitt, 2012). El análisis de puestos resulta útil para prevenir la falta de habilidades adecuadas, mejorar la eficiencia de la empresa y documentar los puestos para fines investigativos (Goldstein et al., 2017). A medida que los mercados laborales en occidente cambian, pasando de una economía basada en la manufactura a una centrada en el conocimiento, han surgido nuevos enfoques para analizar los puestos. Este cambio ha sido impulsado por los avances tecnológicos, que han dejado obsoletos algunos empleos y han creado otros completamente nuevos, con perfiles laborales más dinámicos. Estos perfiles modernos suelen estar organizados en equipos y requieren roles más diversos y responsabilidades flexibles, lo que hace que los enfoques tradicionales del análisis de puestos queden desactualizados (Stewart & Carson, 1997). Hoy en día, las empresas necesitan trabajadores capacitados, adaptables y polivalentes (Singh, 2008) para que puedan responder a las exigencias del mercado actual.

Frente a este contexto, la importancia del primer proceso es innegable, ya que marca la base fundamental para la selección de personal, facilitando la elección del candidato más adecuado para cada posición cuando la empresa lo necesite.

Según López (2010), la selección de personal es una función esencial del área de recursos humanos en la que participan diversos niveles jerárquicos. Su principal objetivo es identificar al candidato más adecuado para un puesto específico, considerando su potencial y capacidad de adaptación. Este proceso no solo debe beneficiar a la organización, sino también al nuevo colaborador, permitiéndole desarrollar sus habilidades y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Implica múltiples etapas, desde la identificación de la necesidad de cubrir una vacante, ya sea por incremento o retiro de personal, hasta la definición de las pruebas a aplicar. La elección de las etapas dependerá de las competencias del selector; sin embargo, cuantas más etapas se incluyan, mayor será la certeza sobre la idoneidad de los postulantes.

Después del proceso de selección, sigue la evaluación del desempeño. Según Montoya (2009), esta etapa consiste en analizar la calidad del trabajo realizado a través de los resultados obtenidos, por lo que es fundamental que gerentes, directores, coordinadores y supervisores sepan y

reconozcan la importancia de medir el rendimiento. Asimismo, D'Angelo et al. (2020) señalan que el área de talento humano debe llevar a cabo este proceso, con el fin de obtener información útil sobre las necesidades de capacitación del personal, lo cual contribuye tanto a su permanencia en la organización como a su mejora continua.

Molina (2017) afirma que la formación del personal es un componente esencial de la cultura organizacional, pues permite que los empleados adquieran las habilidades necesarias para desempeñarse de manera efectiva. Además, influye positivamente en el ambiente laboral, al generar en los colaboradores la percepción de ser valorados y apoyados en su crecimiento. Siliceo (2004) sostiene que la capacitación busca dotar a los trabajadores de competencias técnicas específicas para el correcto desempeño de sus funciones, al tiempo que refuerza y actualiza los conocimientos previamente adquiridos. De igual forma, Salinas (2014) acota que la capacitación no se limita a transmitir conocimientos nuevos, sino que también fomenta el desarrollo de habilidades y destrezas, permitiendo a los empleados aplicar eficazmente lo aprendido y fortaleciendo la colaboración y el reconocimiento de las ideas dentro de los equipos de trabajo.

Desde la vinculación, pasando por la evaluación y capacitación, estos procesos permiten una adecuada integración de los colaboradores a la organización, especialmente cuando están acompañados de sistemas de salarios justos. Según Louffat (2015), la política salarial constituye una herramienta técnica que estructura de manera ordenada y justa las remuneraciones dentro de una organización, abarcando todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales, desde los cargos más altos hasta los más bajos. Esta estructura se sustenta en dos componentes fundamentales: por un lado, factores internos como la evaluación de puestos, el reconocimiento por competencias, la productividad y el cumplimiento de normativas legales; y por otro, factores externos, representados por el análisis del mercado laboral y las remuneraciones ofrecidas en un contexto específico, que sirven como punto de referencia para establecer los sueldos en las distintas categorías y cargos de la empresa.

Louffat (2015) señala que la política salarial tiene como propósito fundamental garantizar que los empleados reciban una compensación justa y sostenida, incentivándolos a desempeñar sus funciones de manera eficiente. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, esta política es esencial para orientar el desarrollo profesional de los colaboradores. Además, influye directamente en los beneficios que la empresa puede obtener. Su relevancia radica en asegurar que las remuneraciones se ajusten al cargo, al desempeño y al nivel de compromiso del trabajador. Asimismo, contribuye a atraer y retener personal calificado, promueve la aceptación del sistema de compensación y favorece un equilibrio entre los objetivos económicos de la organización y sus relaciones laborales. Estas últimas comprenden los vínculos formales e informales que se establecen entre empleadores y empleados, y que abarcan procesos como la negociación de acuerdos contractuales y la colaboración en la mejora de las condiciones de trabajo. En conjunto, representan un componente esencial para el desarrollo sostenible y el equilibrio funcional de las organizaciones.

Metodología

La investigación tuvo como objetivo principal analizar la existencia de indicadores de gestión de recursos humanos orientados a la sostenibilidad empresarial dentro del sector I55 e I56 correspondientes a 'Actividades de alojamiento' y 'Servicio de alimentos y bebidas', de acuerdo con la clasificación CIIU 4.0, en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

La metodología adoptó un enfoque cuantitativo. De acuerdo con su propósito, se trató de una investigación aplicada, con un alcance descriptivo. En cuanto al diseño temporal, correspondió a un estudio de tipo transversal. Los datos se recopilaban a partir de una muestra no probabilística, conformada por 18 de los 22 hoteles de categoría 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cuenca.

El estudio se desarrolló en varias etapas. En primer lugar, se elaboró una base de datos de las organizaciones del sector en análisis, utilizando la información proporcionada por el Ministerio de Turismo. Posteriormente, se procedió a validar la información de contacto, actividad y permanencia en el mercado de cada una de las empresas mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas presenciales.

Posteriormente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica sobre indicadores de sostenibilidad con énfasis en la gestión de recursos humanos, lo que permitió profundizar sobre el tema de estudio. Para la adaptación de la encuesta, se tomó como referencia la información disponible en la página web del Global Reporting Initiative (GRI), incluyendo indicadores de la categoría social de prácticas laborales y trabajo digno, terminando esta etapa con la tabulación de los datos obtenidos. Finalmente, se analizaron los resultados de la herramienta aplicada por medio de un análisis estadístico descriptivo.

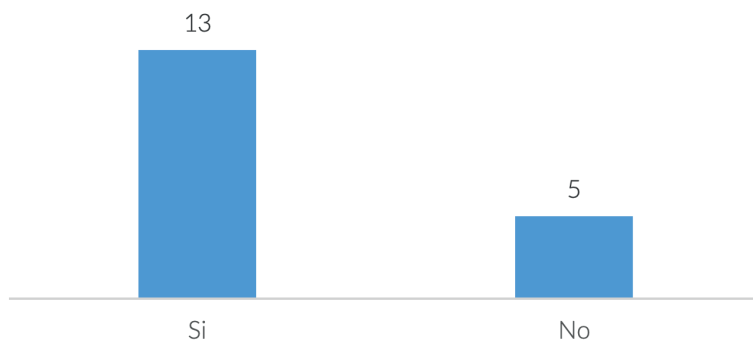
Resultados

Datos Generales

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de indagaciones generales sobre la administración del recurso humano en las empresas hoteleras. Esta información incluye datos sobre la estructura organizativa de recursos humanos, la relación entre cargos, edad y género, así como los niveles de rotación.

Figura 1

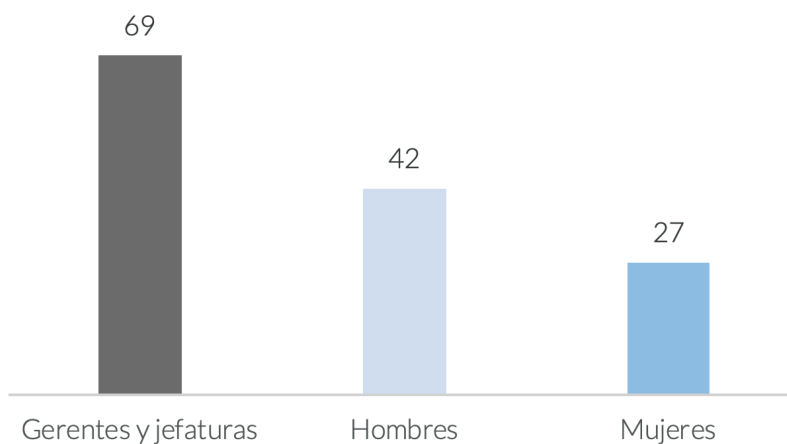
La Empresa Hotelera Cuenta con Departamento de Recursos Humanos



Como se observa en la Figura 1, de los 18 hoteles que conforman esta categoría, 13 cuentan con un departamento de Recursos Humanos, mientras que 5 no disponen de esta área, lo que implica que la gerencia asuma directamente este rol dentro de su administración.

Figura 2

Colaboradores en Cargos Gerenciales/Jefaturas y su Relación con el Género

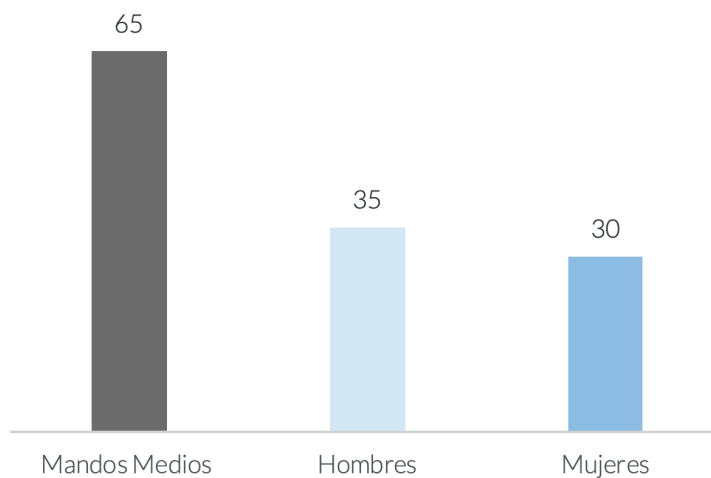


En el grupo de 69 gerentes/jefaturas analizados en los hoteles, se observa una representación mayoritaria de hombres, con 42 ocupando estos cargos, en comparación con 27 mujeres. Esto indica que, aunque existe presencia femenina en posiciones directivas, los hombres predominan en los roles gerenciales y de supervisión, representando aproximadamente el 61% del total, mientras

que las mujeres constituyen el 39%. Esta distribución refleja una brecha de género en los niveles altos de gestión dentro del sector hotelero evaluado.

Figura 3

Colaboradores en Mandos Medios y su Relación con el Género



En los mandos medios de los hoteles analizados, se identificaron 65 colaboradores, de los cuales 35 son hombres y 30 son mujeres. Esta distribución muestra una presencia relativamente equilibrada entre ambos géneros, con los hombres representando aproximadamente el 54% y las mujeres el 46% del total. Aunque los hombres siguen siendo mayoría, la diferencia es menor en comparación con los niveles de gerencia, lo que podría indicar una mayor equidad de género en posiciones intermedias dentro del sector hotelero. Esto sugiere que el acceso a cargos de responsabilidad media es más equitativo y podría representar una oportunidad para fomentar la paridad en los niveles superiores.

Figura 4

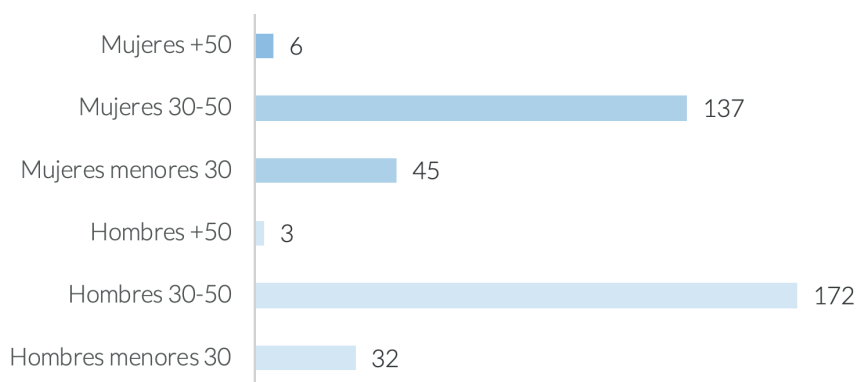
Colaboradores en Cargos Operativos y su Relación con el Género



En los cargos de asistencia y operativos dentro de los hoteles analizados se registraron un total de 261 colaboradores, con una distribución prácticamente equitativa entre géneros: 130 hombres y 131 mujeres. Esta paridad evidencia un balance de género en los niveles operativos, lo que sugiere que en estos puestos no existe una brecha significativa entre la participación masculina y femenina. Este resultado puede interpretarse como un indicador positivo de igualdad de oportunidades laborales en los niveles base del sector hotelero evaluado.

Figura 5

Distribución Etaria de la Población por Género

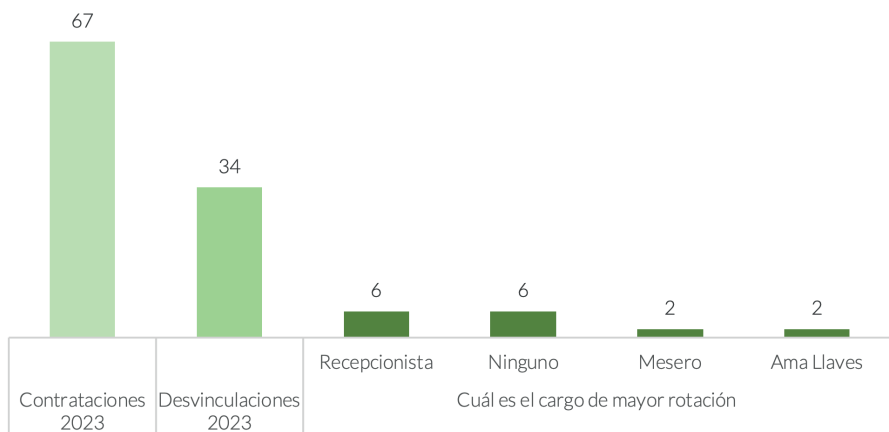


El grupo más numeroso en ambos géneros se encuentra entre los 30 y 50 años, lo que indica que la mayoría del personal operativo, y posiblemente administrativo, se encuentra en plena edad

productiva y con experiencia laboral acumulada. Se observa una mayor presencia femenina en el grupo menor de 30 años (45 mujeres vs. 32 hombres), lo que podría interpretarse como un incremento reciente de participación femenina joven en el sector hotelero. En cambio, los hombres predominan significativamente en el grupo de 30 a 50 años, con 172 frente a 137 mujeres, lo que sugiere una mayor trayectoria o retención masculina en estos cargos con el paso del tiempo. En el grupo de mayores de 50 años, la representación es muy baja para ambos sexos, aunque ligeramente mayor para las mujeres (6 frente a 3). Esto puede interpretarse como una tendencia de renovación generacional o baja permanencia de personal senior en este sector.

Figura 6

Contrataciones y Desvinculaciones en 2023: Identificación del Cargo con Mayor Rotación



Nota. Los resultados son del año 2023 pues el levantamiento de datos se realizó en el último trimestre del 2024.

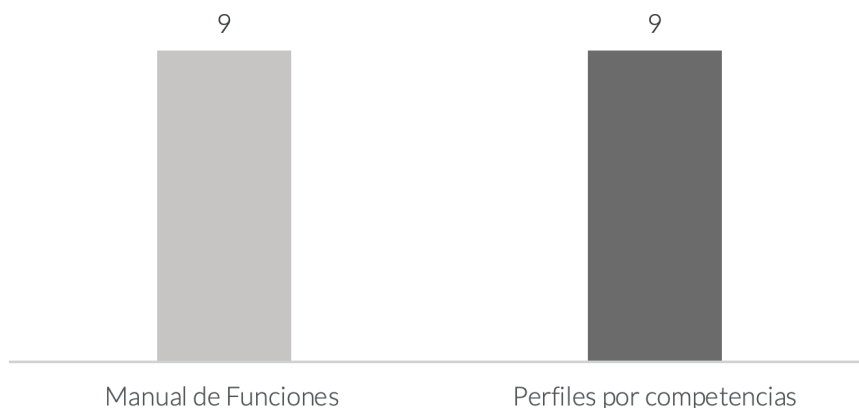
Durante el año 2023 se registraron 67 contrataciones y 34 desvinculaciones en los hoteles analizados. El cargo con mayor rotación fue el de recepcionista, con un total de 6 movimientos, seguido por los puestos de mesero y ama de llaves, con 2 rotaciones cada uno. Estos datos reflejan una mayor movilidad laboral en funciones de atención al cliente, posiblemente debido a la alta demanda operativa, condiciones contractuales o nivel de exigencia en dichos puestos.

Procesos de Recursos Humanos

Esta sección del documento tiene como propósito identificar cuántos de los procesos de gestión de recursos humanos son aplicados en el conjunto de organizaciones analizadas. La información presentada se fundamenta en una exploración basada en indicadores de sostenibilidad, con el fin de evaluar el grado de alineación entre las prácticas de talento humano y los principios de sostenibilidad organizacional.

Figura 7

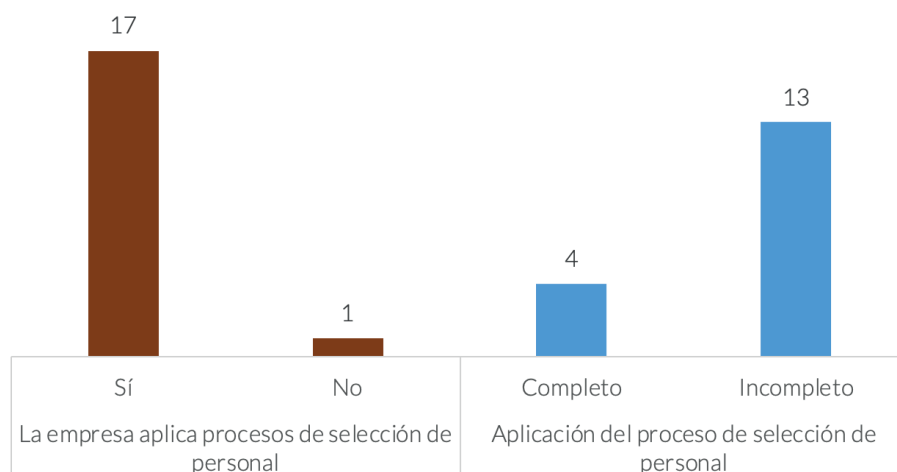
Evaluación de las Herramientas de Gestión de Puestos: Manual de Funciones o Perfiles por Competencias



En la evaluación de las herramientas utilizadas para la gestión de puestos en hoteles se identificó que 9 empresas cuentan con un Manual de Funciones, mientras que otras 9 emplean Perfiles por Competencias. Estos resultados evidencian una distribución equitativa en el enfoque de descripción de puestos, lo que sugiere que las organizaciones del sector adoptan distintas metodologías según sus necesidades operativas y estratégicas; aunque pasar de un modelo tradicional a la gestión por competencias siempre será lo recomendable.

Figura 8

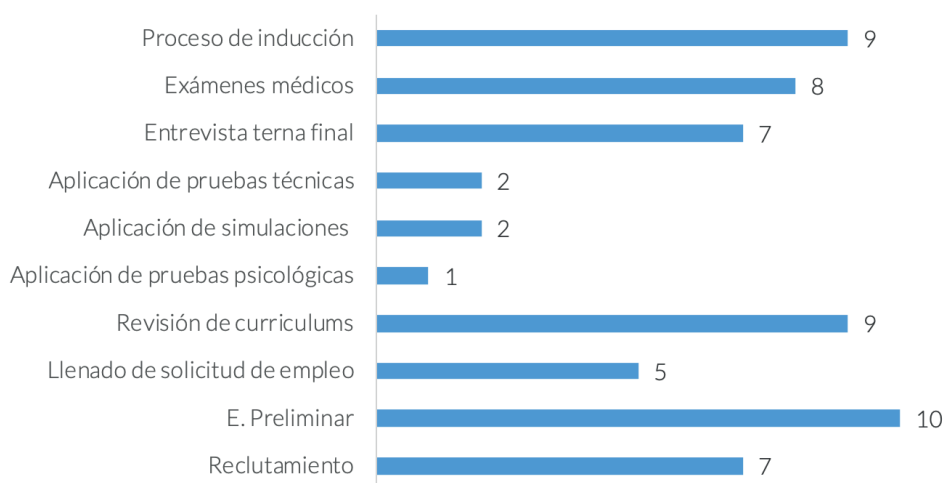
Cumplimiento del Proceso de Selección de Personal: Evaluación por Etapas



En relación con el cumplimiento del proceso de selección de personal, se identificó que 17 de las empresas hoteleras encuestadas sí aplican este proceso, mientras que 1 empresa no lo realiza. Sin embargo, de las que lo aplican, solo 4 realizan el proceso de forma completa y 13 lo llevan a cabo de manera parcial o incompleta. Estos resultados evidencian una brecha importante en la implementación integral de las etapas del proceso de selección, lo que podría afectar la eficacia en la incorporación de talento humano adecuado y aumentar la rotación.

Figura 9

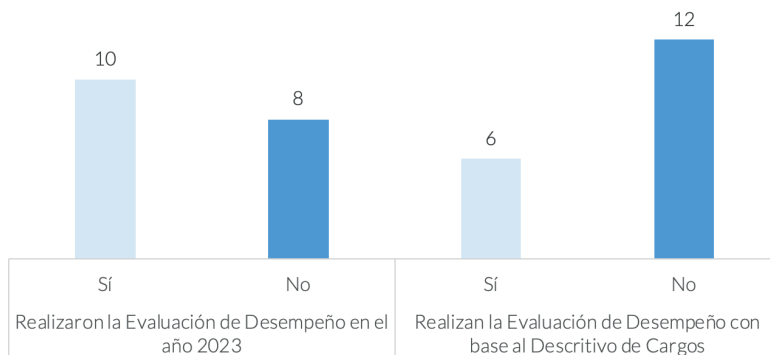
Fases del Proceso de Selección de Talento Humano Aplicadas en la Organización



Estos resultados evidencian una tendencia a aplicar únicamente algunas fases del proceso de selección, dejando de lado etapas técnicas y de evaluación profunda, como pruebas psicológicas o técnicas. Esto podría limitar la eficacia del proceso para asegurar la idoneidad del personal contratado, afectando la calidad de la selección y la adaptación del talento humano a las necesidades organizacionales.

Figura 10

Aplicación y Enfoque de la Evaluación de Desempeño en 2023 según Descriptivos de Cargos

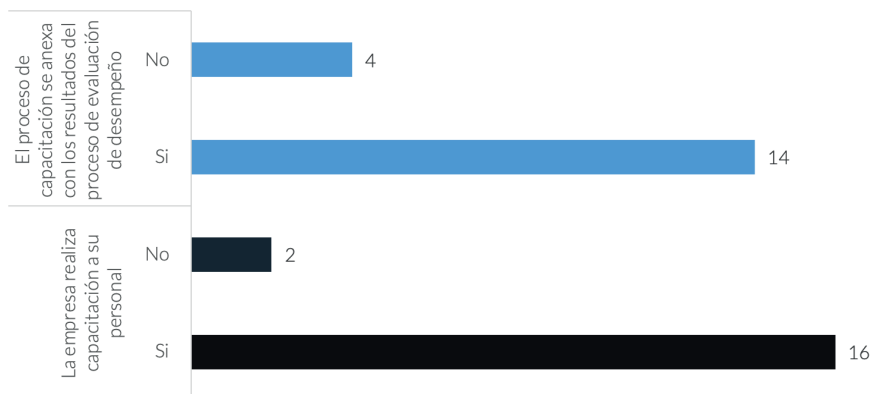


Nota. Los resultados son del año 2023, pues el levantamiento de datos se realizó en el último trimestre del 2024.

En cuanto a la aplicación de la evaluación de desempeño durante el año 2023, se identificó que, de las 18 empresas hoteleras analizadas, 10 realizaron el proceso, mientras que 8 no lo llevaron a cabo. En relación con el enfoque utilizado, solo 6 de las empresas que aplicaron la evaluación lo hicieron con base en el descriptivo de cargos, mientras que 12 no emplearon este criterio como referencia. Estos resultados evidencian una implementación parcial del proceso y una limitada vinculación con herramientas técnicas fundamentales, como los manuales de funciones y/o perfiles de puesto, lo que puede afectar la objetividad y efectividad del sistema de evaluación.

Figura 11

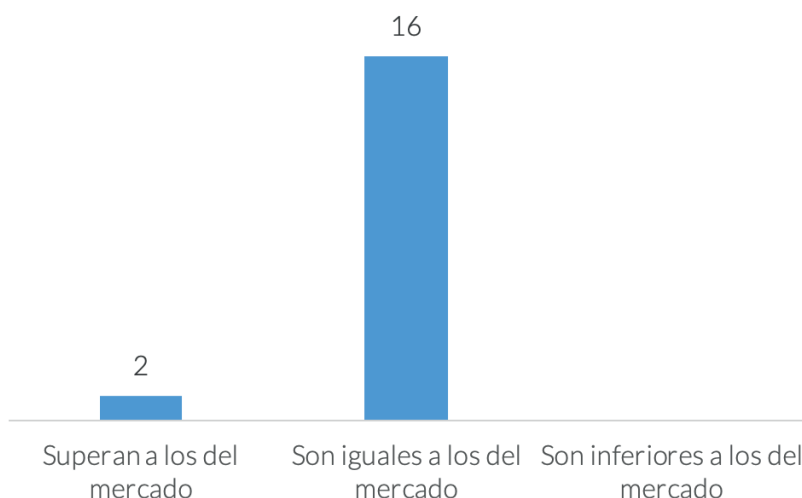
Articulación entre el Proceso de Capacitación y los Resultados de Evaluación de Desempeño en la Empresa



Respecto a la existencia de planes de capacitación para los empleados, se identificó que, de las 18 empresas hoteleras analizadas, 16 sí desarrollan programas de capacitación, mientras que solo 2 no lo hacen. Asimismo, al indagar si estos planes se articulan con los resultados de la evaluación de desempeño, se evidenció que 14 empresas integran ambos procesos, mientras que 4 no establecen esta conexión. Estos resultados reflejan un alto nivel de compromiso con la formación del talento humano, aunque aún existen oportunidades de mejora en la alineación estratégica entre la evaluación del desempeño y la planificación del desarrollo profesional.

Figura 12

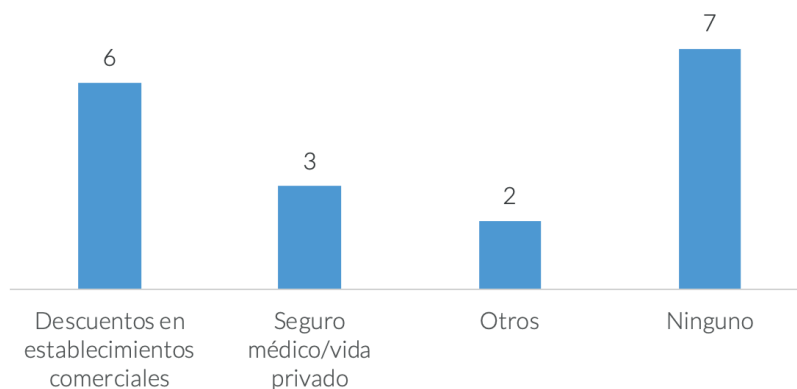
Percepción sobre la Competitividad Salarial de la Empresa en Relación con el Mercado Laboral



Según la percepción de las empresas sobre su competitividad salarial en relación con el mercado laboral ecuatoriano, de las 18 empresas hoteleras encuestadas, solo 2 consideran que sus salarios superan los del mercado, mientras que 16 indican que sus remuneraciones son equivalentes a las del entorno laboral. Ninguna empresa reportó ofrecer salarios inferiores al promedio del mercado. Estos resultados sugieren una tendencia a mantener niveles salariales alineados con los estándares del sector, aunque con una baja diferenciación competitiva en términos de atracción de talento mediante compensación económica.

Figura 13

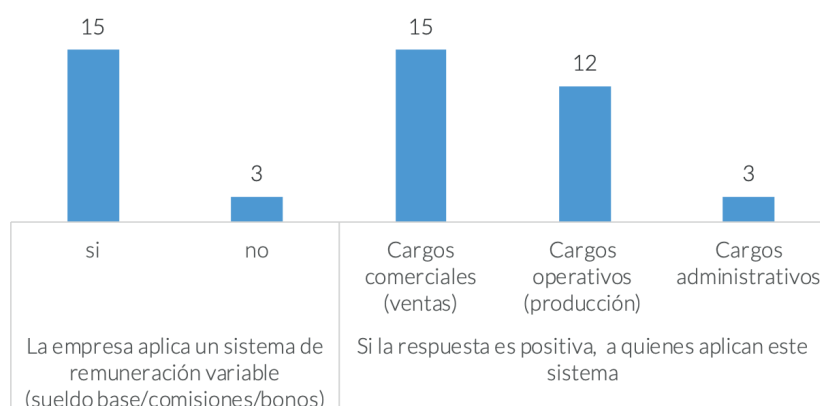
Beneficios Adicionales que la Empresa Ofrece a sus Trabajadores



Respecto a los beneficios adicionales ofrecidos a los trabajadores, los resultados muestran que, de los 18 hoteles analizados, 6 proporcionan descuentos en establecimientos comerciales, 3 ofrecen seguro médico o de vida privado, 2 reportan brindar otros beneficios no especificados y 7 no otorgan ningún beneficio adicional. Estos datos reflejan una disparidad en las políticas de bienestar laboral, evidenciando que casi el 40% de las empresas no implementan incentivos complementarios a la remuneración económica.

Figura 14

Sistema de Remuneración Variable en la Empresa: Tipos y Cargos al que se Aplica

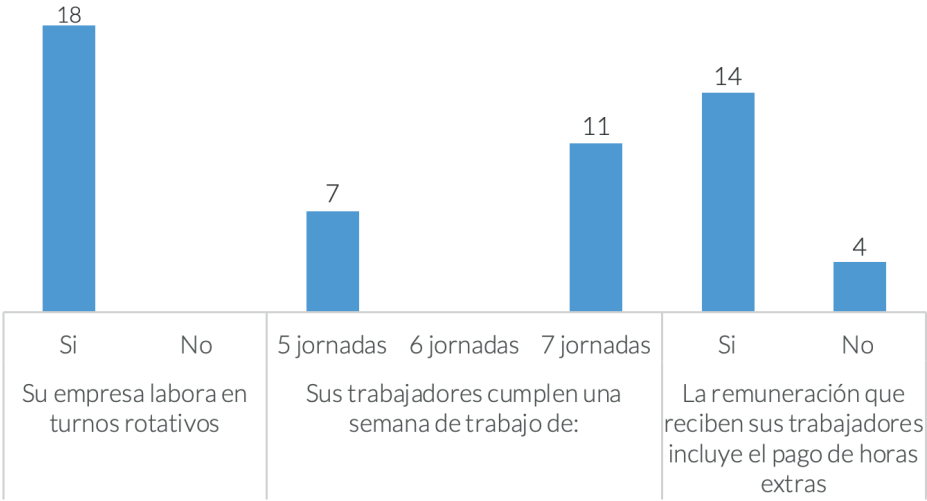


En relación con la implementación de un sistema de remuneración variable, los resultados muestran que, de las empresas hoteleras encuestadas, 15 sí aplican este tipo de sistema, mientras que solo 3 no lo utilizan. En cuanto a los tipos de cargos a los que se aplica, se observa que este sistema se destina principalmente a 15 cargos comerciales, seguido por 12 cargos opera-

tivos o de producción y apenas 3 cargos administrativos. Estos datos indican que la remuneración variable se orienta mayoritariamente a áreas directamente vinculadas con los resultados operativos y de ventas, mientras que su aplicación en funciones administrativas es significativamente menor.

Figura 15

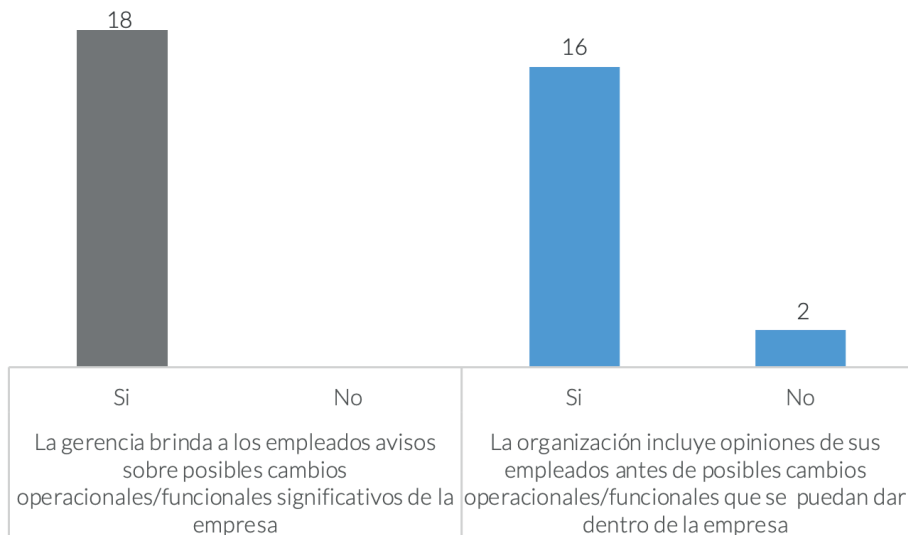
Esquema de Jornada Laboral y Política de Remuneración por Horas Extras



En cuanto al esquema de jornada laboral y la política de remuneración por horas extras, se identificó que las 18 empresas hoteleras encuestadas operan bajo un sistema de turnos rotativos. De estas, 11 implementan jornadas laborales de 7 días y 7 adoptan jornadas de 5 días. Respecto al pago de horas extras, 14 empresas reportan remunerar este tipo de trabajo adicional, mientras que 4 no lo hacen. Estos resultados evidencian una alta prevalencia del trabajo por turnos en el sector, así como una mayoría que reconoce y compensa las horas extraordinarias, aunque aún persiste una proporción que no contempla este beneficio.

Figura 16

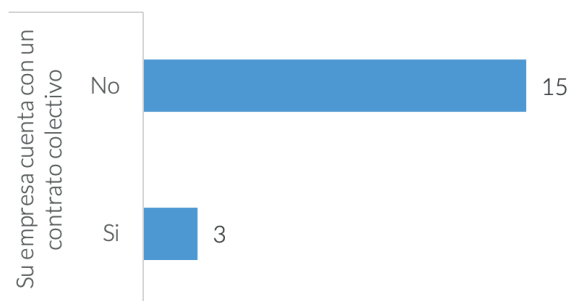
Comunicación y Participación de los Empleados ante Cambios Operacionales y Funcionales en la Empresa



En lo referente a las relaciones laborales entre trabajadores y empresa, los resultados muestran que, de las 18 empresas hoteleras analizadas, el 100% comunica a su personal sobre posibles cambios operacionales o funcionales significativos. Asimismo, 16 de estas organizaciones reportan incorporar las opiniones de sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones previo a la implementación de dichos cambios, mientras que 2 empresas no lo hacen. Esta información sugiere una tendencia positiva hacia la transparencia organizacional y la participación del talento humano, aunque aún existen oportunidades para fortalecer los mecanismos de diálogo y gestión participativa en algunas instituciones.

Figura 17

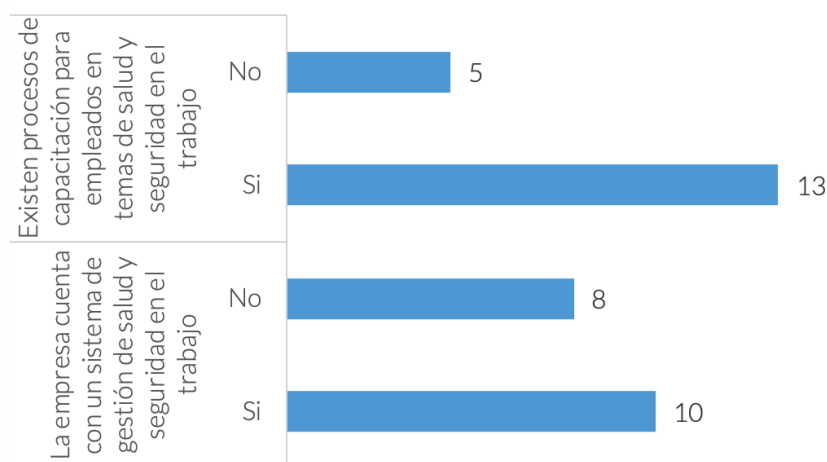
Distribución de Empresas con Contrato Colectivo Vigente



De acuerdo con lo establecido en la normativa laboral vigente en Ecuador, de las 18 empresas encuestadas, 7 cumplen con los requisitos legales para la celebración de un contrato colectivo. No obstante, únicamente 3 de ellas han formalizado dicho instrumento, mientras que las 15 restantes no disponen de un contrato colectivo activo, evidenciando una baja implementación de mecanismos de negociación colectiva en el sector analizado.

Figura 18

Sistema de Gestión y Capacitación en Salud y Seguridad en el Trabajo en la Empresa

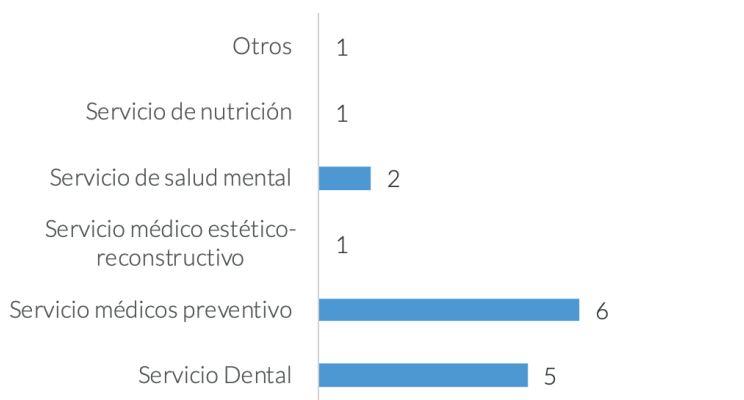


En relación con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, de las 18 empresas hoteleras encuestadas, 10 reportaron contar con un sistema implementado, mientras que 8 aún no disponen de esta estructura, a pesar de lo establecido en la normativa ecuatoriana, la cual expresa que todas las empresas están obligadas a establecer, mantener y evaluar dicho sistema como parte de su responsabilidad legal en la prevención de riesgos laborales.

En cuanto a la capacitación en temas de salud y seguridad ocupacional, 15 empresas indicaron realizar procesos formativos en la materia, mientras que 5 manifestaron no hacerlo. Este hallazgo revela una brecha en el cumplimiento de la obligatoriedad de capacitar de forma continua al personal en la identificación de riesgos y medidas preventivas. La ausencia de formación en estas empresas no solo constituye un incumplimiento legal, sino que también compromete la protección de la integridad física y mental de los trabajadores.

Figura 19

Acceso de los Trabajadores a Servicios Médicos y de Salud no Relacionados al Trabajo



En cuanto al acceso de los trabajadores a servicios médicos y de salud no vinculados directamente con riesgos laborales, los resultados obtenidos en los 18 hoteles encuestados reflejan una limitada cobertura integral en materia de bienestar. Específicamente, 6 establecimientos ofrecen servicios de atención médica preventiva, 5 proporcionan servicios odontológicos, solo 1 brinda atención médica estética o reconstructiva, apenas 2 incluyen servicios de salud mental y únicamente 1 empresa ofrece orientación nutricional. Estos datos evidencian la necesidad de fortalecer las políticas corporativas orientadas al bienestar integral del talento humano, con énfasis en la salud emocional y preventiva, elementos clave en la sostenibilidad del entorno laboral.

Conclusiones

El presente estudio ha permitido identificar importantes hallazgos sobre la gestión del talento humano en hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cuenca, evidenciando avances parciales, así como debilidades estructurales que limitan la alineación con buenas prácticas organizacionales y con estándares de sostenibilidad laboral.

En primer lugar, no todas las empresas cuentan con un departamento formal de Recursos Humanos, delegando estas funciones directamente a la gerencia, lo cual puede afectar la especialización y eficacia en la administración del capital humano. En términos de equidad de género, aunque se observa presencia femenina en cargos directivos, persiste una clara predominancia masculina en estos niveles, reflejando una brecha aún no superada. En los mandos medios la participación por género es más equilibrada, mientras que en los puestos operativos la distribución es prácticamente paritaria. En cuanto a la distribución etaria, el grupo de edad predominante está entre los 30 y 50 años; sin embargo, destaca una mayor presencia femenina en el grupo menor de 30 años y una escasa representación de personas mayores de 50 años en ambos géneros.

Durante 2023, el número de contrataciones superó al de desvinculaciones. El cargo de recepcionista fue el que presentó mayor rotación, lo que podría estar relacionado con una alta demanda operativa, las condiciones contractuales o las exigencias propias del puesto. En relación con los procesos de gestión de talento humano, todas las empresas cuentan con descripciones de cargos, aunque solo la mitad incorpora un enfoque basado en competencias. A pesar de que la mayoría realiza procesos de selección, solo cuatro aplican metodologías técnicas completas, lo que implica riesgos en la objetividad y eficacia del proceso.

Respecto a la evaluación del desempeño, aunque la mayoría de los hoteles la realiza, solo una minoría la vincula con los descriptores de puesto, lo que podría generar evaluaciones subjetivas o desvinculadas del rol real del colaborador. En cuanto a la capacitación, si bien 16 de las 18 empresas ofrecen formación continua y la mayoría afirma articularla con los resultados de desempeño, la debilidad en este último proceso limita el verdadero aprovechamiento de los planes de aprendizaje.

En materia de compensación económica, si bien la mayoría de los hoteles ofrece remuneraciones acordes al mercado, se observa una baja competitividad salarial como estrategia para atraer talento. En cuanto a beneficios adicionales, poco más de la mitad de las empresas ofrecen algún tipo de incentivo complementario. La mayoría aplica esquemas de remuneración variable, especialmente en cargos comerciales, pero con una aplicación desigual en áreas administrativas y operativas, reflejando políticas de compensación fragmentadas. En todos los casos, se trabajan turnos rotativos; 11 empresas operan bajo jornadas de siete días y 14 reconocen el pago de horas extras.

Respecto a la relación empresa-trabajador, se identifica una práctica generalizada de comunicación sobre cambios operativos relevantes y, en la mayoría de los casos, la promoción de la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, lo que sugiere una tendencia hacia culturas organizacionales más participativas. Sin embargo, pese a que siete de los hoteles cumplen con los requisitos legales para celebrar un contrato colectivo, solo tres lo han hecho, lo que refleja un bajo nivel de compromiso con la negociación colectiva.

Finalmente, en lo relativo al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, apenas la mitad de las empresas lo ha implementado, a pesar de su obligatoriedad legal. En contraste, la mayoría sí ejecuta procesos de capacitación en esta materia, lo que demuestra una preocupación parcial por la protección laboral. En cuanto a servicios médicos no relacionados directamente con la actividad laboral, predomina la oferta en atención preventiva y odontológica, con mínima atención a aspectos críticos como la salud mental y nutrición, fundamentales para garantizar el bienestar integral de los trabajadores en contextos laborales modernos.

Referencias Bibliográficas

- Acción RSE. (2007). *Guía práctica para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad*. Santiago de Chile. http://empresa.org/doc/Guia_Resportes_Sustentabilidad.pdf
- Cho, K. (2016). Job analysis of school health teachers working at high school using DACUM technique. *Journal of the Korean Society of School Health*, 29(3), 167–179. <https://doi.org/10.15434/kssh.2016.29.3.167>
- D'Angelo, C. Gazzaroli, D. y Gozzoli, C. (2020). Bienestar organizacional en las pymes italianas: el proceso de valorización de los recursos humanos. *Sostenibilidad*, 12(22), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su12229318>
- Goldstein, H., Pulakos, E., Passmore, J. & Semedo, C. (Eds.). (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118972472>
- Kramar, R. (2013). Más allá de la gestión estratégica de recursos humanos: ¿es la gestión sostenible de recursos humanos el próximo enfoque? *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x>
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=425941230007>
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* [file:///C:/Users/ACER/Downloads/Fundamentos_del_Proceso_Administrativo_F%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/Fundamentos_del_Proceso_Administrativo_F%20(1).pdf)
- Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. (2011). A comparative examination of traditional and skill based pay plans. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 278-296. <https://doi.org/10.1108/026839411111124827>
- Molina, R. (2017). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166–173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254

- Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de futuro*, 11(1), 1-22. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002&lng=es&tlng=pt
- Norton, R. & Moser, J. (2013). *DACUM handbook* (4th ed.). Center on Education and Training for Employment, The Ohio State University. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://unevoc.unesco.org/e-forum/DACUM-Brochure.pdf>
- Pató, B. (2017). Formal options for job descriptions: theory meets practice. *Journal of Management Development*, 36(8), 1008-1028. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>.
- Salinas, D. (2014). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166–173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Schmitt, N. (Ed.). (2012). *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.001.0001>
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. Limusa S.A. <https://books.google.es/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Singh, P. (2008). Job analysis for changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 8799. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
- Sostero, M. & Fernández-Macías, E. (2021). *The Professional Lens: What Online Job Advertisements Can Say About Occupational Task Profiles*, Comisión Europea. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC125917>
- Stewart, G. & Carson, K. (1997). Moving beyond the mechanistic model: An alternative approach to staffing for contemporary organizations. *Human Resource Management Review*, 7(2), 157184. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90021-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90021-8)



Riesgo de mercado y evaluación financiera de las empresas del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas

Riesgo de mercado y evaluación financiera de las empresas del sector de actividades de alojamiento y de servicio de comidas

Iván Orellana Osorio

ivano@uazuay.edu.ec

Estefanía Cevallos Rodríguez

ecevallosr@uazuay.edu.ec

Marco Reyes Clavijo

mreyes@uazuay.edu.ec

Luis Tonon Ordóñez

ltonon@uazuay.edu.ec

Ximena Moscoso Serrano

xmoscoso@uazuay.edu.ec

Luis Pinos Luzuriaga

lpinos@uazuay.edu.ec

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo realizar la evaluación financiera y determinar el riesgo de mercado de las empresas de actividades de alojamiento y servicio de comidas del Ecuador. Para lo cual, en base a datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros correspondientes al período 2013-2023 se han calculado ratios de liquidez, de endeudamiento y la aplicación del modelo DuPont para evaluar el desempeño financiero. Además, para la determinación del riesgo de mercado se estimó la relación riesgo-rendimiento mediante la utilización de datos contables, específicamente con la utilización del rendimiento operativo sobre el patrimonio (OROE). La liquidez del sector mostró comportamientos cíclicos, con déficits significativos en periodos críticos (2018-2019 y 2022); la estructura de financiamiento evidenció un alto grado de endeudamiento, especialmente entre las pequeñas empresas, aunque se observó una leve mejora tras la pandemia. Con respecto al riesgo de mercado, el coeficiente Beta del sector I es de 0.948, lo cual indica que, por cada punto porcentual que varíe el rendimiento de las empresas en Ecuador, el rendimiento de las empresas del sector de actividades de alojamiento y de servicio de comidas variará 0,948%. Los resultados obtenidos destacan la necesidad de fortalecer la gestión financie-

Se agradece la colaboración de los estudiantes de la Escuela de Economía por su participación en el estudio, particularmente a María Paz Gavilanez Barahona, María Elisa Alvarado Olmedo, Bryan Alejandro Criollo Criollo, Juan Fernando Andrade Rivera, Mateo Josué Wilchez Maestre, Otorongo Sigua Flavio Israel, José Emilio Zea Espinoza, Alex Michael Pérez Suárez

ra, mejorar el acceso a financiamiento adaptado a cada tamaño de empresa y promover políticas públicas que favorezcan una estructura financiera más equilibrada.

Palabras clave

Desempeño financiero, riesgo de mercado, rendimiento operativo sobre patrimonio, actividades de alojamiento y servicio de comidas.

Introducción

En un entorno económico caracterizado por la volatilidad y el aumento de la exposición a factores externos, el análisis de desempeño financiero y riesgo de mercado se vuelve esencial para comprender la resiliencia y la sostenibilidad de la industria productiva. En particular, el sector de actividades de alojamiento y de servicio de comidas se distingue por su elevada exposición a factores externos, tanto macroeconómicos como sociales, ya que el desempeño de las empresas del sector está condicionado por variables como la estacionalidad del turismo, tipo de cambio, tendencias y preferencias de consumo, competencia informal, eventos imprevistos, entre otros. Esta sensibilidad lo convierte en un caso ideal para analizar cómo el riesgo de mercado incide directamente en la estabilidad financiera de las empresas del sector.

La estimación del rendimiento operativo neto contable requerido y la evaluación del riesgo en el sector empresarial son elementos fundamentales para la toma de decisiones financieras y de inversión. Roque et al. (2024) afirmaron que estas estimaciones influyen directamente en el desempeño de las empresas. Sin embargo, en economías emergentes como la ecuatoriana caracterizadas por un tramado empresarial formado principalmente por empresas familiares, mercados de valores poco desarrollados y alta volatilidad, modelos tradicionales como el CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) enfrentan importantes restricciones debido a la escasa disponibilidad de datos bursátiles.

El CAPM utiliza como medida de riesgo relativo el coeficiente Beta, basado en datos de mercado, considerado coeficiente tradicional que mide la relación entre los rendimientos de una acción o cartera respecto a los movimientos del mercado. Vélez (2011) afirmó que para las empresas de países en desarrollo que no cotizan en bolsa, el modelo CAPM es inconsistente con la realidad. Como alternativa, surgen los coeficientes Beta contables, los cuales miden la relación que las rentabilidades operativas netas contables pueden seguir en base a patrones del sistema que afectan a un grupo de empresas definido como mercado.

El hecho de vincular el análisis de desempeño y riesgo de mercado no solo ofrece una visión más amplia de la salud financiera, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas en contextos de alta incertidumbre. Por esta razón, se plantea como objetivo de investigación analizar el riesgo de mercado y evaluación financiera de las empresas del sector de actividades de alojamiento y de servicio de comidas en Ecuador.

Marco Teórico

La evaluación financiera se refiere al análisis del estado económico de una empresa, que permite diagnosticar su estabilidad, capacidad de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. A través del estudio de sus estados financieros, es posible identificar fortalezas, debilidades y riesgos potenciales, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas (Gitman & Zutter, 2012).

El modelo de valoración de activos de capital (CAPM) tradicional de Sharpe (1964), Lintner (1965) y Mossin (1966) establece que los rendimientos de los activos son una función lineal de su riesgo sistemático, medido por el coeficiente Beta (Aguilar, 2017), que es la pendiente de la regresión de los rendimientos de los valores sobre la prima de riesgo de mercado (Bedoui & Ben-Mabrouk, 2017; Sarmiento & Sadeghi, 2014).

El coeficiente Beta es un componente fundamental del modelo CAPM; los valores que este adopte indican la sensibilidad de la empresa frente al mercado. Estos se determinan midiendo las variaciones de los rendimientos de la compañía relacionados con los cambios en las ganancias del mercado (Támara et al., 2017). Valverde y Caicedo (2020) indicaron que los resultados del coeficiente Beta muestran que:

- Igual a 1, que el activo tiene la misma volatilidad que el mercado.
- Mayor a 1, que el activo presenta mayor volatilidad que el mercado.
- Menor a 1, que el activo presenta menor volatilidad que el mercado.

Coeficientes Betas Contables

Los coeficientes Betas contables se emplean en economías emergentes en donde existen limitaciones para el cálculo tradicional, tales como: pocas transacciones en Bolsa, alta volatilidad, ausencia de datos estadísticos (Poquechoque, 2020; Roque et al., 2021) o en empresas que no cuentan con datos históricos del precio de sus acciones (Támara et al., 2017). En este sentido, los coeficientes Betas contables constituyen otra forma de determinar el riesgo de una empresa de capital cerrado (Reyes-Clavijo et al., 2023).

La medición del retorno contable puede realizarse mediante el beneficio contable (ya sea operacional o neto), el ROE, el ROA u otro indicador similar. La literatura financiera sugiere que la rentabilidad esperada de un activo (R_j) depende de una tasa libre de riesgo, que compensa al inversor tanto por el retraso en el consumo en el tiempo como por la pérdida de poder adquisitivo (R_f), y de una prima asociada a los riesgos empresariales y financieros de la inversión. Esta prima está determinada por la cantidad de riesgo asumido por el inversor β_j que multiplica el precio de cada unidad de riesgo ($R_m - R_f$) (Rutkowska, 2022).

De este modo, la relación bien conocida en finanzas y descrita por el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM) puede expresarse como:

$$R_j = R_f + \beta_j(R_m - R_f) \quad (1)$$

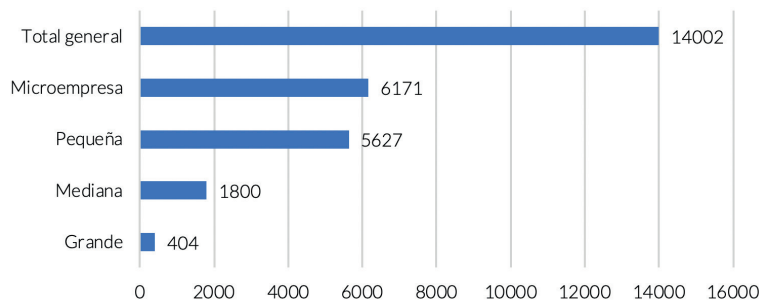
Metodología

Selección y tratamiento de data

Para el estudio se analizaron 14.002 observaciones correspondientes a empresas del sector I de actividades de alojamiento y servicio de comidas según la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), que considera los subsectores I55 (Actividades de alojamiento) e I56 (Servicio de alimento y bebidas), las cuales presentaron sus balances financieros en la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023), desde 2013 hasta el 2023, siendo este último el año de registro actualizado (ver Figura 1)

Figura 1

Distribución de empresas por tamaño



Para garantizar una mayor coherencia y objetividad en los resultados, se eliminaron datos atípicos de los indicadores financieros utilizados en el análisis, de acuerdo con límites establecidos por cuartiles en un diagrama de caja (Madrid et al., 2022), según las ecuaciones 2 y 3.

$$\text{Dato atípico superior} > Q3 + 1.5 (Q3 - Q1) \quad (2)$$

$$\text{Dato atípico inferior} < Q1 - 1.5 (Q3 - Q1) \quad (3)$$

Donde, Q3 es el cuartil tres, Q1 es cuartil uno y Q3-Q1 es el rango intercuartílico.

Metodología de cálculo

Análisis de desempeño: Este análisis abarca varias dimensiones clave, entre las que destacan la liquidez, la estructura de financiamiento, la eficiencia operativa, la rentabilidad, el apalancamiento y el uso del modelo DuPont para descomponer el rendimiento financiero. El análisis DuPont descompone el ROE (*Return on Equity*) en tres componentes esenciales: margen de utilidad neta (rentabilidad), rotación de activos (eficiencia) y apalancamiento financiero. Esta herramienta per-

mite comprender cómo interactúan estas variables para influir en la rentabilidad de los accionistas (Higgins, 2012).

Riesgo de mercado: Para la propuesta del modelo de riesgo de mercado, se tomó como referencia el modelo CAPM clásico, el cual muestra la relación lineal entre el riesgo y el rendimiento mediante la siguiente ecuación:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i * (E(R_m) - R_f) \quad (4)$$

Donde:

- $E(R_i)$ = Rendimiento requerido por los inversores en el activo i
- R_f = Tasa libre de riesgo
- β_i = Coeficiente Beta del sector
- $E(R_m)$ = Rendimiento promedio de mercado

Para el caso ecuatoriano, no es posible obtener datos significativos sobre los rendimientos de las acciones de las empresas ni del mercado en su conjunto, debido a que estos no resultan relevantes. Por esta razón, se propuso estimar la relación riesgo-rendimiento mediante la utilización de datos contables, específicamente a través de la utilización del rendimiento operativo sobre el patrimonio (OROE, por sus siglas en inglés *Operative Return on Equity*), cuyo cálculo se presenta en la ecuación 5:

$$OROE = \frac{\text{Utilidad Operativa sin impuestos}_t}{\text{Patrimonio}_{t-1}} \quad (5)$$

En este sentido, la ecuación de riesgo-rendimiento, planteado en la ecuación 6, se expresa de la siguiente manera:

$$RCR_i = R_{fc} + \beta_{ci} * (R_{mc} - R_{fc}) \quad (6)$$

Donde:

- RCR_i = Rendimiento contable requerido por los inversores en el activo i que es el $E(OROE)$.
- R_{fc} = Tasa libre de riesgo contable o tasa de rentabilidad operativa contable sin impuestos a la que se puede invertir sin riesgo.
- β_{ci} = Coeficiente Beta contable del sector.
- R_{mc} = Rendimiento Contable promedio de mercado, que es el del mercado.

Resultados

Análisis financiero

Liquidez.

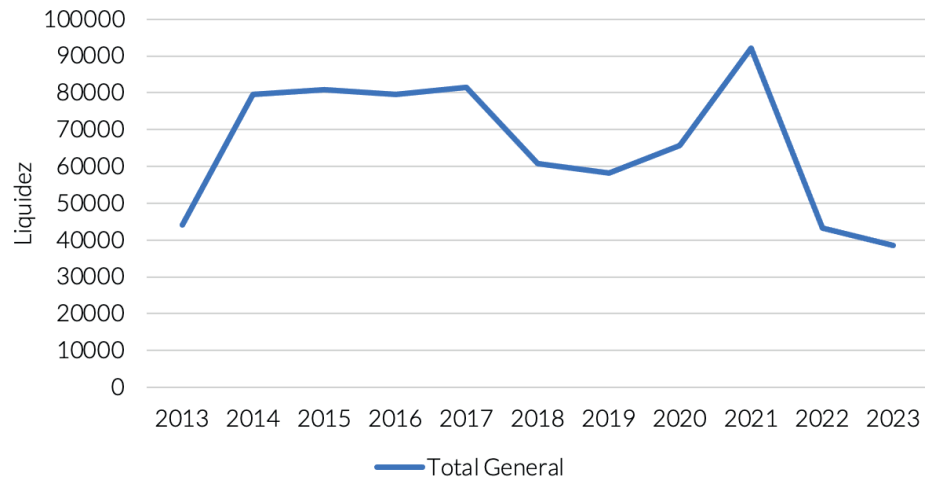
La liquidez financiera es la capacidad de una organización para cumplir con sus obligaciones inmediatas sin poner en riesgo su operación. La Figura 2 muestra el comportamiento de la liquidez de los subsectores I55 e I56. El criterio principal aplicado para este análisis se basa en la identificación de superávit o déficit de liquidez durante el periodo de estudio. Para ello, se calculó el fondo de maniobra o capital de trabajo neto (activo corriente menos pasivo corriente), al que se le restaron las necesidades operativas de fondos (cuentas por cobrar más inventarios menos cuentas por pagar). Los valores positivos muestran un superávit y los valores negativos reflejan un déficit.

La liquidez en estos subsectores puede haber sido afectada o favorecida en los años analizados debido a factores propios de su naturaleza operativa y al contexto económico. Por ejemplo, la caída en liquidez observada en 2018 y 2019 puede estar vinculada a una menor afluencia turística y a condiciones macroeconómicas que limitaron el gasto en servicios de alojamiento y alimentación, afectando el flujo de caja de estas empresas. En contraste, el repunte en 2020 y la recuperación en 2021 podrían explicarse por la implementación de medidas gubernamentales de apoyo frente a la pandemia, la adaptación de los negocios a nuevos modelos operativos (como servicios a domicilio y protocolos sanitarios), y la gradual reapertura del sector turístico y gastronómico, que impulsaron la generación de ingresos y mejoraron la liquidez. La fuerte caída en 2022 podría relacionarse con el retiro de estímulos, mayores costos operativos y la incertidumbre económica global que impactó la demanda y el acceso al financiamiento (ver Figura 3).

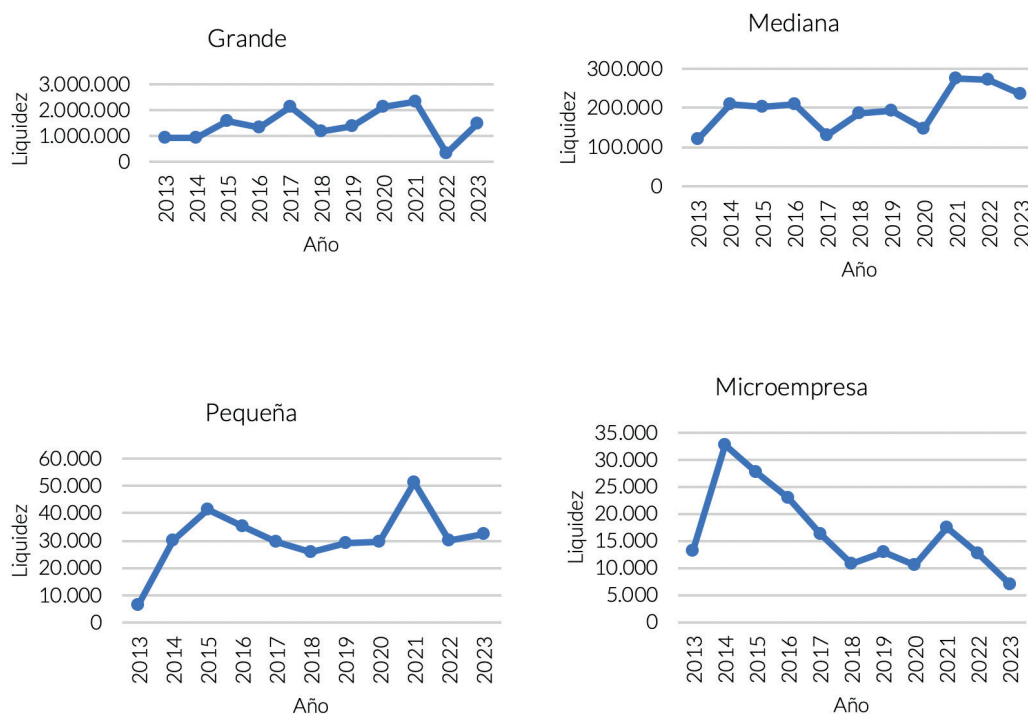
Además, la diferenciación por tamaño empresarial muestra que las grandes empresas en estos subsectores lograron mantener superávit y niveles de liquidez más sólidos, gracias a su capacidad para acceder a financiamiento, diversificar servicios y adaptarse a cambios de mercado. En contraste, las pequeñas empresas enfrentaron una disminución constante en liquidez, reflejando su mayor vulnerabilidad ante shocks externos y limitaciones en recursos para sostener operaciones durante periodos adversos. El repunte general en 2021 evidencia que la recuperación económica benefició a todos los tamaños de empresa, aunque con impactos diferenciados según su estructura y capacidad financiera.

Figura 2

Liquidez de los subsectores 155-156



Nota. Datos tomados de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2023).

Figura 3*Liquidez de los subsectores I55-I56 por tamaño de empresa*

Nota. Datos tomados de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2023.

Estructura de financiamiento.

La estructura de financiamiento en los subsectores I55 e I56 refleja la proporción entre el capital propio y el capital ajeno utilizado por las empresas para sostener sus operaciones. Un equilibrio adecuado en esta estructura es crucial: un endeudamiento excesivo eleva el riesgo de insolvencia, mientras que una dependencia excesiva del capital propio puede limitar el crecimiento por la falta de apalancamiento financiero (Van Horne y Wachowicz, 2010).

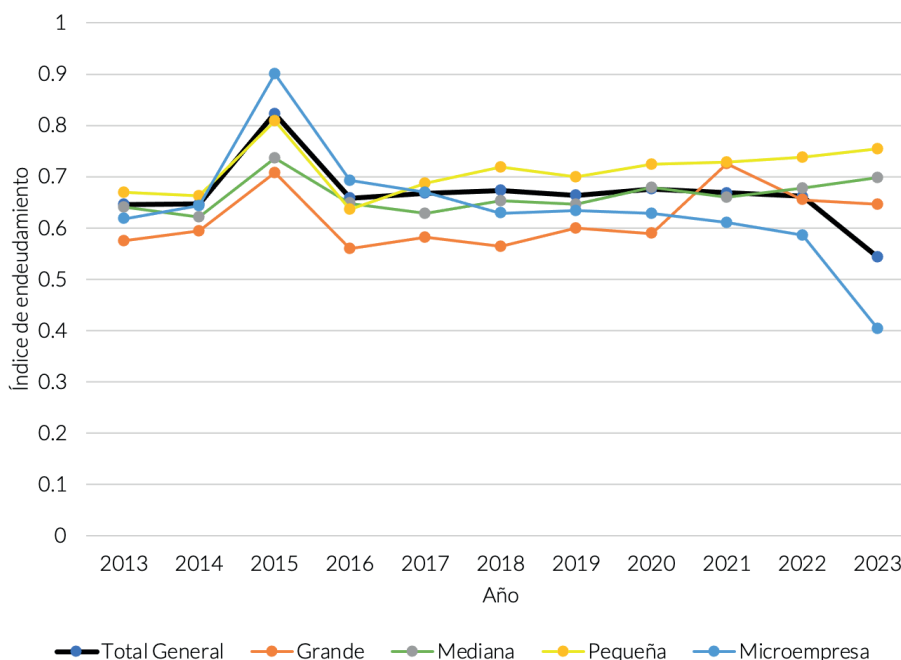
En la Figura 4 se observa que, en el año 2015, el índice de endeudamiento se elevó significativamente, alcanzando valores entre 70% y 90% en todas las empresas del sector. Este aumento estuvo ligado a la desaceleración económica nacional, marcada por la caída de los precios del petróleo y la apreciación del dólar, que, aunque restringieron el acceso a crédito, obligaron a las empresas a financiarse con deuda para mantener operaciones (Banco Central del Ecuador, 2016). La pandemia de COVID-19 (2020-2021) profundizó esta tendencia, al provocar una caída abrupta de la demanda turística, un aumento de la morosidad y dependencia del financiamiento externo para sobrevivir (Organización Mundial del Turismo, 2021).

Desde 2022, la recuperación gradual del sector, impulsada por la flexibilización de restricciones y medidas de alivio financiero, permitió reducir el endeudamiento, especialmente en microempresas, cuyo índice bajó a 40% en 2023. Sin embargo, las pequeñas empresas mantuvieron niveles de deuda superiores al promedio, reflejando dificultades persistentes para acceder a capital propio (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).

Factores estructurales como la inseguridad, los apagones y la falta de productos financieros adaptados continúan afectando la estabilidad financiera del sector (Ministerio de Turismo del Ecuador (2024). La reciente inversión de 21,79 millones de dólares en el Fondo de Desarrollo Turístico busca fortalecer la infraestructura, y la promoción y acceso a financiamiento, favoreciendo un equilibrio financiero más sostenible.

Figura 4

Índice de endeudamiento de los subsectores I55-I56 por tamaño de empresa



Análisis DuPont

Eficiencia

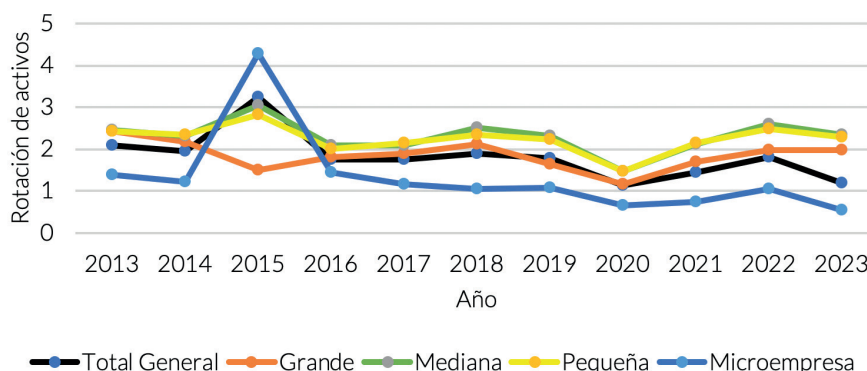
La eficiencia empresarial se mide a través del índice de rotación de activos, que indica la capacidad de generar ventas por cada unidad monetaria invertida en activos. En 2015, este indicador mostró un aumento significativo en la mayoría de las empresas del sector de actividades de alojamiento y de servicio de comidas, excepto en las grandes empresas. Destacan las microempresas,

que lograron un desempeño superior ese año, posiblemente impulsado por estrategias de adaptación ante la desaceleración económica nacional y cambios en la demanda turística (Banco Central del Ecuador, 2016).

Durante la pandemia de COVID-19 en 2020, la rotación de activos sufrió una caída notable debido a las restricciones de movilidad y la paralización del sector (Organización Mundial del Turismo, 2021). Sin embargo, en 2021 y 2022 se observa una recuperación progresiva, reflejando la reactivación gradual del turismo y la adaptación empresarial a las nuevas condiciones. A pesar de esta recuperación, las microempresas continúan mostrando niveles de eficiencia inferiores al promedio sectorial, lo que evidencia limitaciones estructurales en su capacidad para optimizar recursos y generar ingresos. (ver figura 5)

Figura 5

Rotación de activos de los subsectores I55-I56 general y por tamaño empresarial



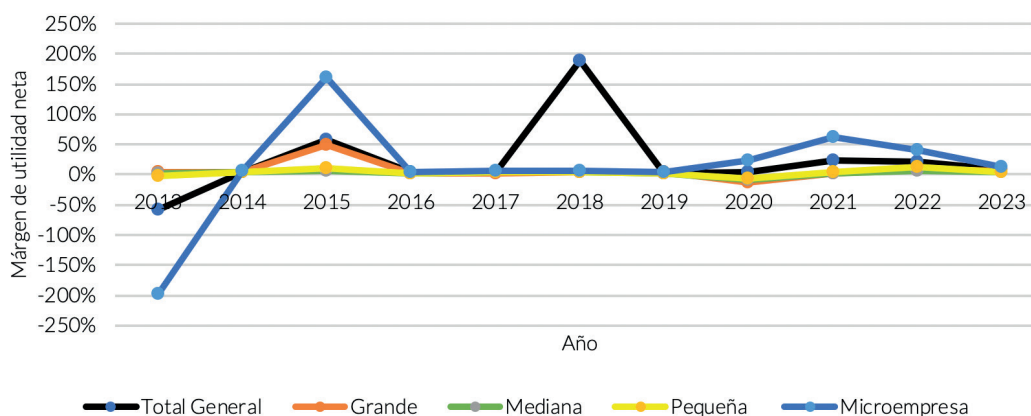
Rentabilidad

La Figura 6 muestra que, al inicio del período de estudio, las empresas de los subsectores I55 e I56 presentan márgenes de rentabilidad sobre ventas (utilidad neta sobre ventas) negativos, reflejo de dificultades operativas y del contexto económico adverso. En 2015 se registra un repunte significativo, mientras que en 2018 destaca un margen de utilidad superior al 100%. Este valor atípico se explica porque algunas empresas reportaron en sus balances otros ingresos extraordinarios, que inflaron la utilidad neta más allá de los ingresos ordinarios, distorsionando el promedio sectorial.

Desde 2019, las microempresas mantienen consistentemente un margen de rentabilidad superior al promedio general del sector, lo que puede atribuirse a su capacidad para adaptarse rápidamente a cambios en la demanda y a estrategias de gestión más flexibles frente a las condiciones del mercado. Este desempeño destaca la importancia de la resiliencia y la diversificación de ingresos en un sector afectado por la volatilidad económica y eventos disruptivos como la pandemia (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023; Organización Mundial del Turismo, 2021).

Figura 6

Margen de utilidad neta de los subsectores I55-I56 general y por tamaño empresarial



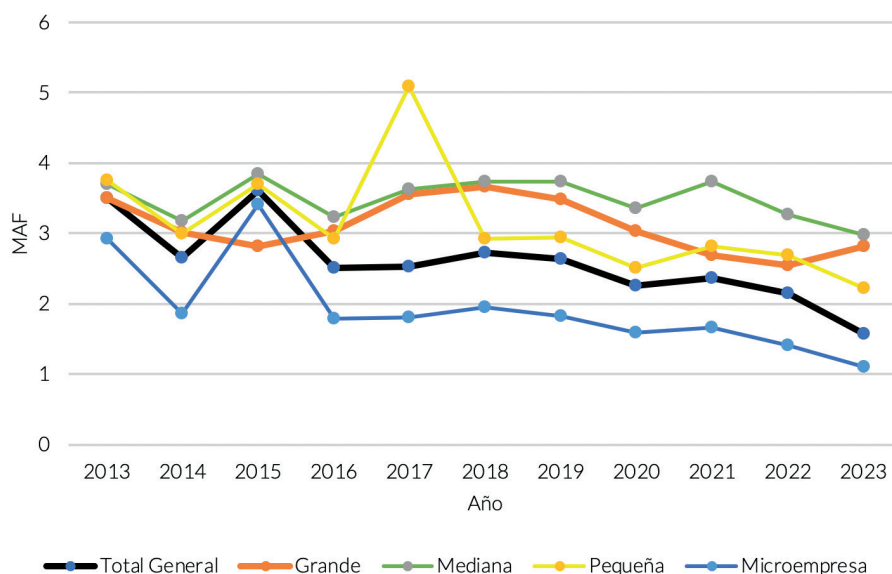
Apalancamiento

La Figura 7 evidencia que, durante el periodo analizado, las empresas medianas del sector de actividades de alojamiento y de servicio de comidas mantienen consistentemente el mayor nivel de apalancamiento financiero, medido como Activo/Patrimonio (MAF), lo que indica una mayor dependencia del financiamiento externo para potenciar su crecimiento. Una excepción relevante se observa en 2017, año en el que las empresas pequeñas superan a las medianas en apalancamiento, posiblemente como respuesta a necesidades puntuales de inversión o a dificultades para acceder a capital propio.

Por otro lado, las microempresas presentan de manera constante un nivel de apalancamiento inferior al promedio sectorial. Esta tendencia sugiere una mayor cautela en el uso de deuda, probablemente debido a su limitada capacidad de acceso a crédito y a una gestión financiera más conservadora, enfocada en minimizar riesgos ante la volatilidad del entorno económico (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).

Figura 7

Multiplicador del apalancamiento financiero de los subsectores I55-I56 general y por tamaño empresarial



Rendimiento sobre el patrimonio

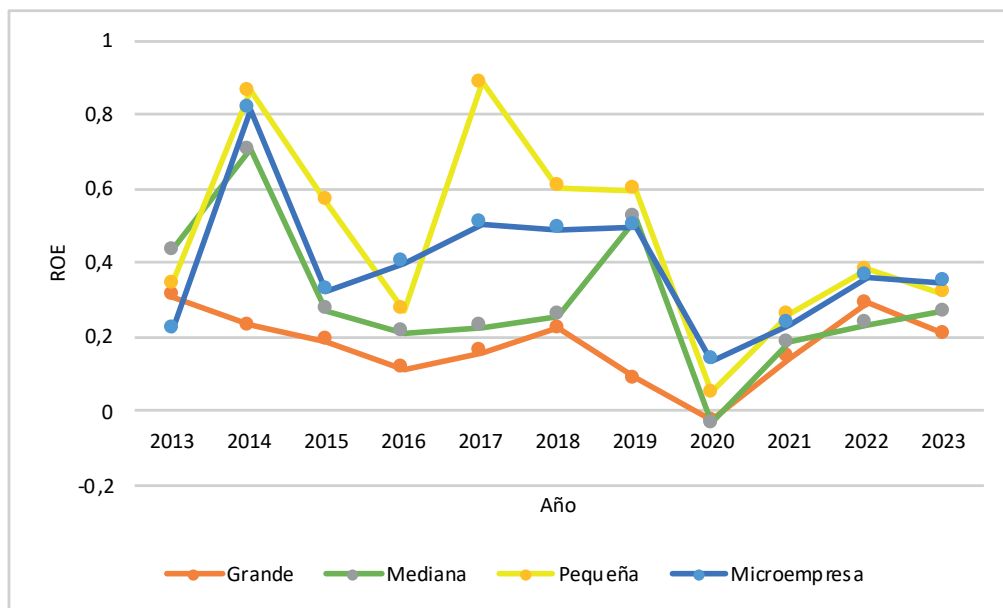
La Figura 8 muestra que el rendimiento sobre el patrimonio, que mide la rentabilidad generada en relación con los recursos aportados por los socios, presenta un comportamiento irregular durante el periodo analizado. Las empresas grandes consistentemente registran los niveles más bajos, reflejando posiblemente una estructura de costos más rígida o menores márgenes operativos.

En 2020, todas las categorías empresariales experimentaron un marcado deterioro en este indicador, consecuencia directa del impacto de la pandemia de COVID-19, que afectó severamente la rentabilidad del sector en análisis (Organización Mundial del Turismo, 2021).

La recuperación se observa en 2021 y 2022, gracias a la reactivación gradual de la actividad turística y a la adaptación empresarial. Sin embargo, en 2023 se registra nuevamente una caída en el rendimiento sobre el patrimonio, salvo en las empresas medianas, que mantienen una tendencia positiva, posiblemente debido a una mejor gestión financiera y acceso a recursos para sostener la operación en un contexto aún desafiante.

Figura 8

Rendimiento sobre el patrimonio de los subsectores I55-I56 general y por tamaño empresarial

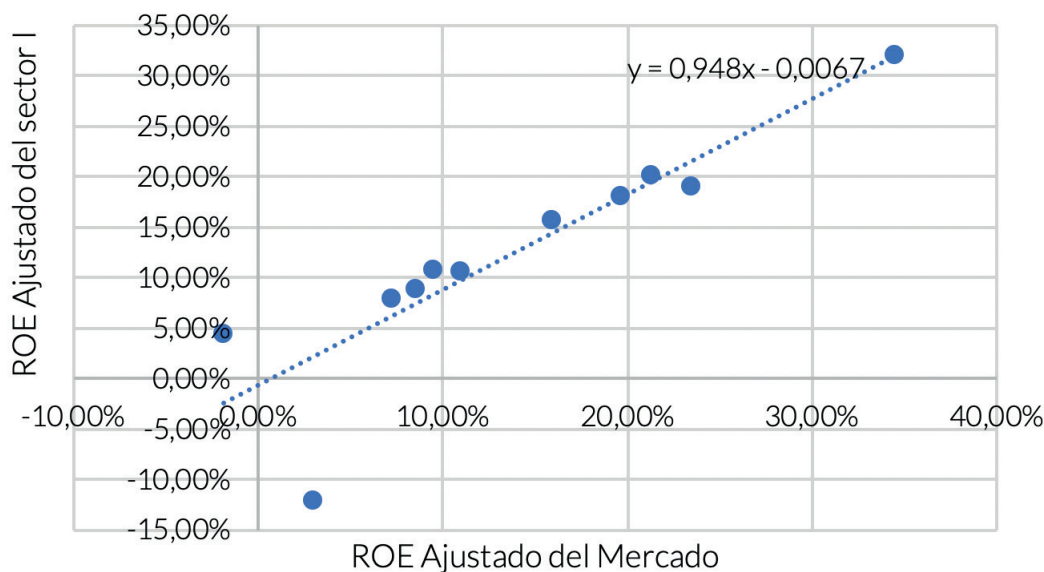


El coeficiente Beta del sector

El coeficiente Beta del sector I es de 0.948, lo cual indica que, por cada punto porcentual que varíe el rendimiento de las empresas en Ecuador, el rendimiento de las empresas del sector de actividades de alojamiento y de servicio de comidas variará 0,948%. (ver figura 9)

Figura 9

Análisis de regresión -coeficiente Beta del sector I



$$RCR_i = R_{fc} + \beta c_i * (R_{mc} - R_{fc})$$

$$RCR_i = 0.05425 + 0.948 * (0.1241 - 0.05425) = 0,1205$$

Donde:

- $RCR_i = 0.1205$
- $R_{fc} = 0.05425$
- $\beta c_i = 0.948$
- $R_{mc} = 0.1241$

El rendimiento contable requerido del sector I es de 12,05%.

Conclusiones

El análisis integral de la liquidez, estructura de financiamiento y rentabilidad de los subsectores I55 e I56 revela una fuerte vulnerabilidad financiera ante los cambios macroeconómicos y eventos disruptivos, como la pandemia de COVID-19. La liquidez mostró comportamientos cíclicos, con déficits significativos en periodos críticos (2018-2019 y 2022), influenciados por la caída

de la demanda turística, el retiro de estímulos y el aumento de costos. La estructura de financiamiento evidenció un alto grado de endeudamiento, especialmente entre las pequeñas empresas, aunque se observó una leve mejora tras la pandemia, apoyada por medidas de alivio y fondos específicos como el Fondo de Desarrollo Turístico.

En términos de eficiencia y rentabilidad, el análisis DuPont reflejó que, si bien las microempresas demostraron una notable resiliencia en ciertos periodos, enfrentan desafíos estructurales para sostener una eficiencia operativa competitiva. Las grandes empresas, aunque más solventes, registraron menor rendimiento sobre el patrimonio, posiblemente por estructuras más rígidas. El apalancamiento fue más pronunciado en empresas medianas, lo que les permitió mantener un mejor desempeño financiero en 2023, pese al entorno incierto. En conjunto, estos resultados destacan la necesidad de fortalecer la gestión financiera, mejorar el acceso a financiamiento adaptado a cada tamaño de empresa y promover políticas públicas que favorezcan una estructura financiera más equilibrada y sostenible en el sector de actividades de alojamiento y de servicio de comidas ecuatoriano.

El estudio realizado sobre el cálculo del Rendimiento Contable Requerido (RCR) en el sector societario ecuatoriano arroja varias conclusiones importantes: en cuanto a la metodología, se ha adaptado el modelo CAPM original a la realidad ecuatoriana, en donde se estima el rendimiento contable requerido para las diferentes industrias del país. Para comenzar, el ajuste se realiza utilizando rendimientos operativos sobre el patrimonio (OROE), en lugar de los rendimientos sobre el patrimonio (ROE) y sobre los activos (ROA). En este sentido el coeficiente Beta de cada mercado, el rendimiento promedio de mercado y la tasa libre de riesgo se obtienen utilizando el OROE.

Esta adaptación, demuestra ser una alternativa viable para estimar el rendimiento requerido en un mercado con limitada información bursátil como el ecuatoriano. Este enfoque permite superar las limitaciones de los métodos tradicionales en economías emergentes con mercados de valores poco desarrollados.

Referencias bibliográficas

Aguilar, A. (2017). Las Betas calculados, los dilemas en su uso y el impacto en el CAPM. *Quipukamayoc*, 25(47), 123. <https://doi.org/10.15381/quipu.v25i47.13810>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Informe económico anual 2015*. <https://www.bce.fin.ec>

Bedoui, R. & BenMabrouk, H. (2017). CAPM with various utility functions: Theoretical developments and application to international data. *Cogent Economics and Finance*, 5(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23322039.2017.1343230>

Gitman, L. & Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (2° Ed., Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Higgins, R. (2012). *Análisis para la administración financiera* (10ª ed.). McGraw-Hill.

Lintner, J. (1965). The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets. *Review Literature And Arts Of The Americas*, 47(1), 13–37. <https://www.aea.ru/data/pdf/lintner1965.pdf>

Madrid, A., Valenzuela-Ruiz, S., Batanero, C. & Garzón-Guerrero, J. (2022). Interpretation of box-plot by university students of physical activity and sport sciences. *Educación Matemática*, 34(3), 275–300. <https://doi.org/10.24844/EM3403.10>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2023). *Informe anual del sector turístico ecuatoriano 2023*. <https://www.turismo.gob.ec>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024). *Informe de competitividad turística 2024*. <https://www.turismo.gob.ec>

Mossin, J. (1966). Equilibrium in a Capital Asset Market. *The Econometric Society*, 34(4), 768–783. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/1910098>

Organización Mundial del Turismo. (2021). *Impacto de la COVID-19 en el turismo mundial*. <https://www.unwto.org>

- Poquechoque, L. (2020). Estimación de cálculo de coeficiente beta para empresas que cotizan en la Bolsa Boliviana de Valores. *Revista Perspectivas*, 45, 61–84. http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n45/n45_a04.pdf
- Reyes-Clavijo, M., Pinos-Luzuriaga, L., Orellana-Osorio, I. & Tonon-Ordóñez, L. (2023). Capital Asset Pricing Model (CAPM) applied to the corporate sector of Ecuador. *Retos(Ecuador)*, 13(25), 111–124. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.08>
- Roque, D., Caicedo, A., Cortes, J., de la Oliva de Con, F. & Bravo, W. (2024). Comparison of fixed effects and random effects panel models for the estimation of accounting Beta coefficient. *Revista Digital Operacional*, 45(3), 282–293. <https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/45324-03.pdf>
- Roque, D., Muñoz, A., Escobar, J. & De la Olivia, F. (2021). The use of accounting beta as a risk assessment method for unlisted companies in Colombia. *Universidad y Sociedad*, 13(2), 23–30. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000200023&lang=es
- Rutkowska, A. (2022). Market and Accounting Measures of Risk: The Case of the Frankfurt Stock Exchange. *Risks*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/risks10010014>
- Sarmiento, J. & Sadeghi, M. (2014). Unlevered betas and the cost of equity capital: An empirical approach. *North American Journal of Economics and Finance*, 30, 90–105. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2014.08.002>
- Sharpe, W. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425–442. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2023). Portal de información. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>
- Támara, A., Chica, I. y Montiel, A. (2017). Metodología de Cálculo del Beta: Beta de los Activos, Beta Apalancado y Beta Corregido por Cash, *Revista Espacios*, 38(34), 15–36. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p15.pdf>
- Valverde, J. y Caicedo, F. (2020). Cálculo de las Betas del capital Asset Pricing Model como indicador de rentabilidad de las empresas vinculadas a la bolsa de valores de Ecuador. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(107), 79–87. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i107.417>

Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13ª ed.). Pearson Educación.

Vélez, I. (2011). Estimación de betas y relación entre las betas apalancadas y el coste del capital. *Análisis Financiero*, 116, 6–13. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1773771





Sostenibilidad empresarial del sector de actividades de alojamiento y servicio de comidas

Sostenibilidad empresarial del sector de actividades de alojamiento y servicio de comidas

Ximena Moscoso Serrano
xmoscoso@uazuay.edu.ec

Estefanía Cevallos Rodríguez
ecevallosr@uazuay.edu.ec

Marco Reyes Clavijo
mreyes@uazuay.edu.ec

Luis Pinos Luzuriaga
lpinos@uazuay.edu.ec

María Elena Castro Rivera
mcastror@uazuay.edu.ec

Iván Orellana Osorio
ivano@uazuay.edu.ec

Luis Tonon Ordóñez
ltonon@uazuay.edu.ec

Resumen

El turismo sostenible busca equilibrar el desarrollo económico con la protección ambiental y el bienestar social. Supone considerar las repercusiones económicas, sociales y medioambientales del turismo, atendiendo tanto a las necesidades de los visitantes como de las comunidades anfitrionas. En países como Ecuador, esta actividad se ha impulsado como alternativa económica frente a la dependencia de sectores primarios, destacando iniciativas como el “Turismo Consciente”. El análisis se basó en datos extraídos de la Encuesta Estructural Empresarial (ENESEM) del Instituto Nacional de Estadística y Censos. La muestra incluyó empresas dedicadas a la actividad de alojamiento y servicios de alimentos y bebidas. Se recopilieron datos sociales y ambientales, a partir de los cuales se diseñaron y calcularon indicadores específicos. Los resultados evidencian avances en sostenibilidad turística en Ecuador, especialmente en inclusión social, equidad de género y transición energética. Sin embargo, estos avances son parciales y carecen de respaldo institucional sólido. Además, persiste una débil incorporación de criterios ambientales y sociales en la gestión turística. En este contexto, se subraya la importancia de fortalecer la cooperación entre los sectores público, privado y comunitario para consolidar un modelo turístico verdaderamente sostenible.

Se agradece la colaboración de los estudiantes de la Escuela de Economía Nicolás Ottati y Ana Isabel Galarza.

Palabras clave

Turismo sostenible, aspectos sociales, aspectos ambientales.

Introducción

Al hablar de turismo, el tema de la sostenibilidad es relevante, pues resulta indispensable procurar un equilibrio entre el desarrollo económico, la preservación del medioambiente y el respeto a la calidad de vida de los habitantes de las localidades. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo sostenible es “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales, para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2021). Esta visión ayuda a reducir las consecuencias de las actividades turísticas tradicionales y mantiene un enfoque responsable para garantizar la disponibilidad futura de recursos naturales y culturales.

El turismo es una actividad clave en la economía global (Moreno et al., 2019), pero su crecimiento descontrolado ha generado problemáticas ambientales, sobreexplotación de recursos y gentrificación de destinos turísticos. Para contrarrestar estos efectos, han surgido iniciativas internacionales como los Criterios de Turismo Sostenible del Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC), que establecen estándares orientados a fomentar un turismo más equitativo y respetuoso con el entorno (OMT, 2021).

En las últimas décadas, el turismo ha surgido como una alternativa para diversificar la economía de países tradicionalmente dependientes de sectores primarios, como Ecuador. En este marco y en busca de nuevas fuentes de ingreso y desarrollo, Ecuador ha generado diversas iniciativas turísticas, como la propuesta denominada “Turismo Consciente”, que busca promover el turismo sostenible (Castillo et al., 2015). Sin embargo, a pesar de los avances, aún persisten desafíos significativos, como la falta de regulación efectiva y la necesidad de generar mayor conciencia tanto en los viajeros como en las empresas del sector.

El propósito de este documento es analizar algunos indicadores de sostenibilidad en las empresas del sector turístico en Ecuador, con el fin de determinar si existe un avance o un estancamiento en este aspecto.

Estado del Arte

A continuación, se presentan diversos estudios sobre turismo sostenible identificados en la literatura académica, con el objetivo de analizar y sintetizar el conocimiento científico más reciente en este ámbito. A través de esta revisión, se busca ofrecer una perspectiva sobre los avances y hallazgos clave que han surgido en los últimos años en relación con esta temática.

García et al. (2024) analizaron la concepción del turismo y las prácticas sostenibles implementadas por empresarios turísticos en el Valle del Cocora (Colombia). Con un enfoque cualitativo y

método fenomenológico, los autores identificaron una interpretación económica clara y acertada de la sostenibilidad por parte de los empresarios. Además, caracterizaron las prácticas más utilizadas en la dimensión ambiental: ahorro de agua y energía, la concientización ambiental, el respeto del uso del suelo; así como en la dimensión social: contratación de trabajadores y proveedores locales, alianzas estratégicas para la productividad y competitividad, entre otras.

Lucas et al. (2024) examinaron la posición de 155 gerentes de hoteles en África y Asia sobre la implementación de prácticas de sostenibilidad, enfocándose en su ventaja competitiva. Los hallazgos muestran que los avances tecnológicos, los compromisos organizacionales y las consideraciones ambientales fomentan colectivamente una sostenibilidad robusta en economías emergentes. Además, se destaca que la adopción de tecnologías ecológicas, la integración de políticas sostenibles y el cumplimiento de normativas ambientales contribuyen colectivamente a los objetivos de sostenibilidad de los hoteles.

Salazar et al. (2020) sostienen que el turismo cultural depende de múltiples factores externos, constituyéndose en un elemento esencial para el desarrollo sostenible. Sin embargo, la percepción de este tipo de turismo varía entre los diferentes actores. A través de una revisión de literatura, los autores determinan que el sector público lo ve como una herramienta de desarrollo económico y promoción de la identidad; el sector privado como una oportunidad de negocio, aunque con riesgo de mercantilización de la cultura; y las comunidades locales lo perciben tanto como una oportunidad de desarrollo como una amenaza a sus tradiciones. El estudio concluye que los turistas tradicionales buscan experiencias superficiales, mientras que los turistas culturales demandan una mayor inmersión comunitaria.

Maracajá y Monticelli (2024) examinaron la importancia de la cooperación entre empresas turísticas y su influencia en la competitividad sostenible, enfocándose en cómo la colaboración entre diferentes actores del sector turístico puede mejorar la oferta de servicios y la experiencia del cliente. Este estudio utiliza el método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) para evaluar las prioridades y estrategias de cooperación. Los resultados orientan sobre cómo priorizar los esfuerzos de cooperación para mejorar la oferta de servicios, la experiencia del cliente y fortalecer la sostenibilidad en el mercado turístico.

La literatura sostiene que la innovación y el uso de las tecnologías de la información son herramientas clave para fomentar el turismo sostenible, ya que facilitan la optimización de la gestión de recursos y mejoran la difusión de prácticas responsables. Un estudio en el norte del Departamento de Caldas, Colombia, demuestra cómo la digitalización y las redes sociales impulsan el crecimiento del sector turístico al promover nuevos productos y experiencias. Sin embargo, se concluye que la falta de apoyo gubernamental sigue siendo un obstáculo importante, con un impacto negativo en la competitividad de las empresas del sector (Pantoja et al., 2024).

Gutiérrez et al. (2021) destacan el éxito de Costa Rica en ecoturismo, atribuido a tres factores clave: economía, política pública e infraestructura ecoturística. Se identificó que Costa Rica ha implementado certificaciones, incentivos fiscales, planes gubernamentales efectivos y una infraestructura adaptada a la sostenibilidad. En contraste, los autores recalcan que Colombia aún enfrenta desafíos en términos de regulación, promoción internacional y educación ambiental para la comunidad. Se concluye que, aunque Colombia tiene potencial para posicionarse como poten-

cia en ecoturismo, necesita fortalecer sus políticas públicas, mejorar su infraestructura turística y fomentar una mayor integración entre el sector privado, el público y las comunidades locales.

Torres-Sainz et al. (2024) analizaron la producción científica sobre la gestión energética en el sector turístico a través de un método bibliométrico, enfocándose en la importancia de las prácticas sostenibles y eficientes para reducir costos operativos, mitigar el impacto ambiental y mejorar la competitividad de las empresas turísticas. Temas como “gestión energética”, “eficiencia energética”, “consumo de energía” y “sostenibilidad” emergen como tópicos de investigación relevantes y en tendencia. Además, propusieron directrices para mejorar la eficiencia energética en el sector turístico como la implementación de energías renovables y fuentes alternativas (como la solar, eólica y biomasa), así como la adopción de sistemas inteligentes de gestión energética. Se concluye que las futuras líneas de investigación deberían dirigirse hacia el uso de algoritmos de aprendizaje profundo para sistemas autónomos de gestión energética en microrredes, así como el desarrollo de sistemas basados en la norma ISO 50001.

En el caso ecuatoriano, Espín y Rodríguez (2021) desarrollaron una investigación en la provincia de Pastaza mediante una metodología mixta, que inició con un análisis documental para determinar las variables afectadas por la actividad turística y cuantificarlas a través de 19 indicadores específicos seleccionados para la dimensión ambiental. Estos incluyen indicadores de nivel básico, entendidos como elementos operacionales de corto plazo que se refieren a recursos, procesos y productos, y que permiten conocer las acciones de las diferentes líneas estratégicas. Asimismo, se incorporaron indicadores de nivel estratégico, vinculados a la estrategia y a los resultados esperados en el mediano y largo plazo, relacionados con los efectos e impactos. Finalmente, se propuso un índice sintético de desarrollo ambiental sostenible del turismo.

Barros (2021) analizó el impacto del turismo sostenible en comunidades rurales de Ecuador, específicamente en Yunguilla y Oyacachi, a través de proyectos apoyados por cooperación internacional y ONGs. Su estudio destaca que la cooperación internacional puede tener dos caras en ámbitos relacionados con el turismo: puede contribuir a la conservación ambiental y al desarrollo local, pero también se reconoce la dependencia de estas comunidades respecto a la asistencia externa y la dificultad de consolidar un modelo de gestión autosostenible.

Finalmente, Castillo et al. (2015) examinaron la propuesta del gobierno ecuatoriano de trabajar en un “turismo consciente” como una iniciativa para evitar el turismo de masas y promover el turismo sostenible. A través de un modelo econométrico, analizaron la contribución de este sector a la economía del Ecuador en el período 1995-2013. Los resultados indican que existe una relación positiva entre el sector turístico y el PIB, constatando que dicha relación no es espuria. Además, se demuestra la existencia de una relación tanto en el corto como en el largo plazo entre turismo (entrada de viajeros internacionales) y PIB.

Metodología

La información utilizada fue extraída de la Encuesta Estructural Empresarial-ENESEM de la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023). Esta encuesta considera a las empresas grandes, medianas A y medianas B que cumplen con los criterios de clasifi-

cación de cobertura temática para el año 2022, ubicadas en el territorio ecuatoriano, incluida la región insular. El presente análisis abarca un período de tres años comprendido entre 2020-2022 e incorpora el total de empresas encuestadas: 77 para el año 2020, 97 en 2021 y 76 en 2022.

La encuesta se basa en información estadística de la organización y avance de las actividades económicas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Para este estudio, se extrajeron datos relacionados con aspectos sociales y ambientales de las empresas de los subsectores actividades de alojamiento (I55) y servicio de alimento y bebida (I56).

Posteriormente, se diseñaron y calcularon ratios promedio relacionados con aspectos sociales y se expusieron en tablas comparativas para una mejor comprensión. La descripción de estas razones se presenta en la Tabla 1. Así también, se extrajo información cuantitativa sobre aspectos relacionados con el cuidado del medioambiente, elementos que se describen en la Tabla 2.

Tabla 1

Descripción de los indicadores sociales analizados

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Gasto en beneficio de empleados en relación al total de gastos	Total costo y gasto por beneficios a los empelados/Total costo y gasto	Mide el porcentaje de gastos en beneficios a los empleados en referencia al total del costo y gasto
Gasto en jubilación patronal en relación al total de gastos	Total costo y gasto en jubilación patronal / Total costo y gasto	Mide el porcentaje de gastos en jubilación patronal en referencia al total del costo y gasto
Gasto en otros beneficios de empleados	Total costo y gasto en otros beneficios a empleados/Total costo y gasto	Mide el porcentaje de gastos en otros beneficios a los empleados en referencia al total del costo y gasto
Ratio de Rentabilidad	Utilidad del ejercicio/ Ingresos de actividades ordinarias	Mide el porcentaje de utilidad del ejercicio referencia a lo ingresos de actividades ordinarias
Ratio de participación de trabajadores	15% participación de trabajadores/ Ingresos de actividades ordinarias	Mide el porcentaje de participación de trabajadores en referencia a los ingresos de actividades ordinarias
Participación de mujeres en el equipo directivo	Directores y gerentes mujeres/ Total de directores y gerentes	Mide el porcentaje de directoras y gerentes mujeres en referencia al total de directores y gerentes
Participación de mujeres en la planta de empleados	Total de mujeres / Total personal ocupado empresarial	Mide el porcentaje de empleadas mujeres en referencia al total del personal ocupado
Salarios de las mujeres en relación al total de salarios	Total sueldo y salarios año mujeres / Total sueldo y salarios año	Mide el porcentaje de sueldos y salarios de las empleadas mujeres en relación al total anual de sueldos y salarios
Salarios de los hombres en relación al total de salarios	Total sueldo y salarios año hombres / Total sueldo y salarios año	Mide el porcentaje de sueldos y salarios de los empleados hombres en relación al total anual de sueldos y salarios
Salarios de directoras mujeres en relación al total de salarios del equipo directivo	Sueldos y salarios directoras y gerentes mujeres / Total sueldos y salarios directores y gerentes	Mide el porcentaje de sueldos y salarios de las directores mujeres en relación al total anual de sueldos y salarios del equipo directivo
Salarios de directores hombres en relación al total de salarios del equipo directivo	Sueldos y salarios directores y gerentes hombres / Total sueldos y salarios directores y gerentes	Mide el porcentaje de sueldos y salarios de los directores hombres en relación al total anual de sueldos y salarios del equipo directivo

Tabla 2

Variables ambientales utilizadas en el análisis

VARIABLE	MEDIDA
Cantidad de energía eléctrica comprada por red pública	Kwh
Cantidad de producción de energía solar	Kwh/hora
Cantidad de producción de energía eólica	Kwh/año
Cantidad de producción de energía por biomasa	Kwh/año
Cantidad de producción de energía hidráulica	Kwh/año
Cantidad de producción de energía por generador	Kwh/año
Cantidad de producción de otra energía	Kwh/año
Cantidad de gasolina extra consumida	Galones
Cantidad de gasolina súper consumida	Galones
Cantidad de Jet Fuel consumido	Galones
Cantidad de diésel consumido	Galones
Cantidad de gas licuado de petróleo (GLP)	Kilogramos
Cantidad Gas Natural	Millones BTU
Cantidad Residuo Fuel Oil	Galones
Cantidad Crudo Residual	Galones
Cantidad Carbón	Kilogramos
Cantidad Gasolina Ecopaís (Galones)	Galones

Resultados

Indicadores sociales

El ratio de gastos en beneficios sociales a empleados respecto al total de gastos disminuyó de 31.81% a 27.17% entre 2020 y 2022, probablemente como consecuencia de los efectos de la pandemia, que ocasionó despidos e incluso cierres de empresas. Esta relación se presenta, de igual manera, en los rubros de gastos en jubilación y en otros beneficios a empleados, los cuales presentan valores decrecientes durante este período (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Ratios de gastos en beneficios sociales con relación al total de gastos

Ratio	2020	2021	2022
Ratio Beneficio de Empleados	31,81%	28,25%	27,17%
Ratio de Jubilación	0,88%	0,52%	0,48%
Ratio de otros beneficios de empleados	1,03%	1,58%	0,84%

El turismo a nivel mundial atravesó momentos difíciles en 2020 debido a la pandemia y Ecuador no fue la excepción. Ese año, las empresas del sector turístico registraron egresos mayores a los ingresos, lo que se reflejó en un margen negativo (-15,64%). Sin embargo, se evidencia una tendencia a recuperarse, pues este indicador se incrementó hasta alcanzar 5,25% en 2022. Asimismo, el valor de las participaciones para empleados en relación con las ventas creció de 0,26% a 0,95%, lo que sugiere una mayor repartición de utilidades a los trabajadores, situación que se relaciona con los incrementos de rentabilidad mencionados anteriormente (Ver Tabla 4).

Tabla 4

Ratios de rentabilidad

Ratio	2020	2021	2022
Ratio de Rentabilidad	-15,64%	0,024%	5,25%
Ratio de participación de trabajadores	0,26%	0,58%	0,95%

El turismo en Ecuador está dando pasos importantes hacia una mayor equidad de género, especialmente en los puestos de liderazgo. Entre 2020 y 2022, la participación de mujeres en cargos gerenciales aumentó del 34,37% al 38,18%, lo que evidencia un esfuerzo real por avanzar hacia la inclusión. Sin embargo, la brecha sigue siendo notable, ya que los hombres todavía ocupan más del 60% de estos cargos. Esta situación sugiere que, a pesar de la implementación de políticas más inclusivas y de las tendencias globales, aún existen barreras culturales o estructurales que limitan el acceso equitativo (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Porcentaje de hombres y mujeres en funciones gerenciales

Género	2020	2021	2022
Hombres	65.63%	63.13%	61.82%
Mujeres	34.37%	36.87%	38.18%

El sector turístico también ha mostrado avances en inclusión laboral femenina: entre 2020 y 2022, la participación de mujeres subió del 31,23% al 40,12%. Si bien los hombres continúan ocupando la mayoría de los puestos, la brecha se está reduciendo, sobre todo en roles operativos, donde se observa una tendencia sostenida hacia la equidad. No obstante, para lograr un verdadero equilibrio, es necesario implementar procesos de contratación más inclusivos, dado que este aspecto resulta clave en un sector que promueve la diversidad como parte de su identidad (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Porcentaje de hombres y mujeres en funciones operativas

Género	2020	2021	2022
Hombres	68.77%	61.15%	59.88%
Mujeres	31.23%	38.85%	40.12%

En el turismo ecuatoriano, la brecha salarial entre hombres y mujeres se ha reducido: entre 2020 y 2022, la participación femenina en la masa salarial subió del 31,25% al 38,71%. Sin embargo, los hombres aún concentran más del 60% de los sueldos (Ver tabla 7). En lo referente al salario del equipo directivo se observa que el salario de los directores hombres tiene una tendencia decreciente, sin embargo el salario de las directoras mujeres no supera el 30% (Ver Figura 1) Aunque el número de mujeres empleadas en el sector y su compensación salarial han crecido, las diferencias entre uno y otro género siguen siendo amplias. Por ello, es necesario reducirlas para garantizar la equidad de género en el sector.

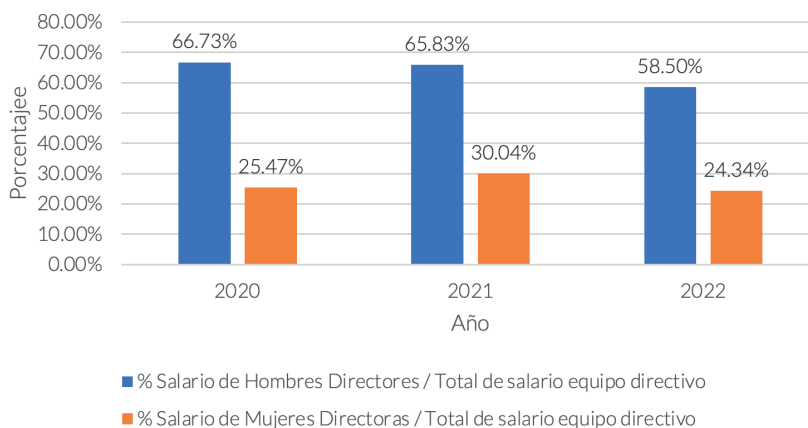
Tabla 7

Comparación de salarios por género

Variable	2020	2021	2022
Salario de Hombres / Total de salario	68.75%	62.48%	61.29%
Salario de Mujeres / Total de salario	31.25%	37.52%	38.71%

Figura 1

Comparación de salarios del equipo directivo por género



Indicadores Ambientales

En el turismo ecuatoriano, el consumo de energía eléctrica tradicional se redujo de 1,6 a 1,4 millones entre 2020 y 2022, lo que sugiere un intento de transición hacia fuentes más sostenibles. Sin embargo, el uso de energías alternativas sigue siendo muy limitado, y no se reporta el uso de fuentes como la “energía eólica”. La falta de datos dificulta medir el verdadero progreso en este ámbito, pero está claro que la diversificación energética recién comienza y enfrenta varios retos (ver Tabla 8).

Tabla 8

Producción de energía en el sector turismo

Variable	2020	2021	2022
Cantidad de energía eléctrica comprada por red pública (Kwh)	\$1,622,363.79	\$1,481,047.83	\$1,422,737.36
Cantidad de producción de energía solar (KWh/año)	no data	no data	\$4,186
Cantidad de producción de energía eólica (KWh/año)	no data	no data	0
Cantidad de producción de energía por biomasa (KWh/año)	no data	no data	0
Cantidad de producción de energía hidráulica (KWh/año)	no data	no data	0
Cantidad de producción de energía por generador (KWh/año)	\$25,152,454	\$20,690	0
Cantidad de producción de otra energía (KWh/año)	no data	no data	0

Entre 2020 y 2022, el sector estudiado mostró señales de transición hacia el uso de combustibles menos contaminantes. Esto se evidencia en la drástica caída del consumo de carbón, mientras que el uso de Gas Licuado de Petróleo (GLP), prácticamente triplicó su consumo. (ver Tabla 9).

Tabla 9

Consumo de combustibles

Código	Variable	2020	2021	2022
v9058	Cantidad Gasolina Súper (Galones)	\$6,347.60	\$3,026.56	\$1,820.09
v9062	Cantidad Gasolina Extra (Galones)	\$8,899.47	\$4,604.18	\$2,914.22
v9066	Cantidad Jet Fuel (Galones)	0	0	0
v9070	Cantidad Diésel (Galones)	\$116,058.49	\$19,708.84	\$18,115.89
v9074	Cantidad Gas Licuado (GLP) (Kilogramos)	\$106,465.27	\$84,263	\$283,232.75
v9078	Cantidad Gas Natural (Millones BTU)	0	\$3,809.85	0
v9082	Cantidad Residuo Fuel Oil (Galones)	0	0	\$1,420
v9086	Cantidad Crudo Residual (Galones)	0	0	0
v9090	Cantidad Carbón (Kilogramos)	\$30,916.67	\$4,366.42	\$585.78
v9094	Cantidad Gasolina Ecopaís (Galones)	\$7,648.72	\$7,935.21	\$719.03

Discusión

Los hallazgos del presente estudio evidencian una tendencia gradual pero sostenida hacia prácticas más responsables en el turismo ecuatoriano, particularmente en términos de inclusión social, equidad de género y transición energética. Estos resultados se alinean con la definición de turismo sostenible promovida por la OMT (s.f.), que destaca la necesidad de satisfacer las necesidades de visitantes y comunidades anfitrionas sin comprometer el equilibrio medioambiental, social y económico. Sin embargo, estos avances aún muestran signos de fragmentación y carecen de una consolidación institucional clara.

Desde una perspectiva regional, los datos revelan mejoras en la inclusión laboral de mujeres y una leve disminución de la brecha salarial de género, pasando del 31 % al 40% de participación femenina en la masa salarial entre 2020 y 2022. Este avance, aunque modesto, coincide con las observaciones de García et al. (2024), quienes identifican prácticas sostenibles con enfoque económico, pero con una limitada incorporación de criterios de equidad social. En el contexto ecuatoriano, estos avances reflejan una creciente conciencia sobre la importancia de la diversidad de género como componente de la sostenibilidad organizacional, aunque persisten barreras estructurales, especialmente en los niveles gerenciales y directivos.

En términos de transición energética, el análisis de la producción y el consumo de energía en el sector turístico evidencia un esfuerzo incipiente por reducir la dependencia de fuentes tradicionales. La disminución del consumo eléctrico convencional y el aumento marginal del uso de energías alternativas (como el Gas Licuado de Petróleo) reflejan una convergencia hacia patrones más sostenibles, aunque limitada en escala. Como señalan Torres-Sainz et al. (2024), la eficiencia energética no solo reduce impactos ambientales, sino que también representa una ventaja competitiva clave para las empresas turísticas. Sin embargo, la falta de datos robustos sobre fuentes renovables como la solar, eólica o biomasa en Ecuador impide evaluar el progreso real, lo que

coincide con lo advertido por Lucas et al. (2024), quienes enfatizan que la tecnología solo genera impacto cuando se respalda de una institucionalidad sólida.

Desde un enfoque metodológico, el presente estudio cuantitativo complementa investigaciones como la de Espín y Rodríguez (2021), quienes desarrollaron un índice sintético de sostenibilidad ambiental para evaluar el turismo en la provincia de Pastaza. Al igual que en su investigación, nuestros resultados revelan mejoras graduales en las dimensiones sociales, pero una institucionalización débil de prácticas ambientales sostenibles, lo cual apunta a brechas estructurales en la gobernanza turística.

En esta misma línea, Peña Miranda (2022), en su estudio sobre empresas hoteleras en Santa Marta, Colombia, refuerza la idea de que muchas prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) aún son tratadas como acciones filantrópicas desconectadas de una estrategia sostenible. Esta realidad también se refleja en Ecuador, donde las iniciativas ambientales o sociales no siempre responden a una política transversal o a un modelo sistémico de sostenibilidad.

Los aportes de Mantero (2013) permiten dar un giro más crítico y filosófico al análisis. Para el autor, el turismo debe concebirse como una práctica social vinculada a la ética del desarrollo. La dialéctica entre consumo y usufructo, crecimiento y desarrollo, global y local, no puede resolverse mediante indicadores cuantitativos únicamente. En Ecuador, donde se continúa evaluando el éxito turístico con base en cifras de visitantes y divisas, es urgente incorporar análisis que visibilicen los impactos culturales, sociales y ambientales. Se requiere un modelo turístico que trascienda la lógica del turista como consumidor y del destino como mercancía, para reivindicar a la persona como sujeto de derechos y al territorio como comunidad viva.

Además, el estudio resalta el papel de la innovación tecnológica como catalizador del cambio. La literatura reciente, como la de Pantoja et al. (2024), destaca el poder transformador de la digitalización y las redes sociales para generar nuevas formas de turismo responsable. Si bien este estudio no abordó directamente esta dimensión, sus implicaciones son evidentes en la necesidad de plataformas de monitoreo y evaluación continua que permitan decisiones informadas alineadas con estándares internacionales como los del *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC).

Los resultados subrayan la relevancia de la cooperación interinstitucional y multisectorial. Maracajá y Monticelli (2024) han demostrado que la colaboración entre actores públicos, privados y comunitarios mejora la oferta turística y refuerza la competitividad sostenible. En Ecuador, esta articulación aún es incipiente y requiere un marco de políticas públicas, incentivos fiscales y apoyo técnico que estimule sinergias estratégicas orientadas al desarrollo integral de los destinos.

En definitiva, la sostenibilidad en el turismo no puede limitarse a aspectos ambientales o económicos. Se trata de un proceso multidimensional que demanda un enfoque ético-formativo. Como señala Mantero (2013), construir “un turismo diferente y mejor” exige rescatar el sentido personal y colectivo de la experiencia turística y concebirla como un espacio para el descanso, la recreación y la creación. En este sentido, los avances registrados en Ecuador son alentadores, pero no suficientes: se necesita una gobernanza participativa, una gestión orientada al triple impacto (económico, social y ambiental) y un compromiso institucional firme con la sostenibilidad como principio transversal.

Conclusiones

El presente estudio confirma una evolución positiva, aunque todavía incipiente, hacia un modelo de turismo más sostenible en Ecuador. Los avances observados en inclusión social, equidad de género y transición energética reflejan una creciente conciencia sectorial sobre la necesidad de adoptar prácticas responsables. Sin embargo, estos progresos se presentan de manera fragmentada y carecen de una consolidación institucional que garantice su continuidad y escalabilidad.

En el ámbito social, la mayor participación femenina en la masa salarial del sector turístico indica una tendencia favorable hacia la equidad de género. No obstante, persisten barreras estructurales, especialmente en los niveles gerenciales, que limitan una verdadera inclusión. Este fenómeno es consistente con estudios regionales que evidencian prácticas sostenibles con enfoque económico, pero con limitada incorporación de criterios de equidad social.

En lo referente a la transición energética, se identifican esfuerzos iniciales por reducir la dependencia de fuentes tradicionales, reflejados en la disminución del consumo eléctrico convencional y en el aumento marginal del uso de energías alternativas. Sin embargo, la falta de datos robustos sobre fuentes renovables como la solar, eólica o biomasa impide evaluar el progreso real, lo que también fue advertido por Lucas et al. (2024), quienes subrayan que la tecnología solo genera impacto cuando se acompaña de una institucionalidad sólida.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio complementa investigaciones previas que han desarrollado índices sintéticos de sostenibilidad ambiental para evaluar el turismo en regiones específicas de Ecuador. Al igual que en dichas investigaciones, nuestros resultados revelan mejoras graduales en las dimensiones sociales, pero una institucionalización débil de prácticas ambientales sostenibles, lo cual apunta a brechas estructurales en la gobernanza turística.

Finalmente, se resalta la necesidad de fortalecer la cooperación interinstitucional y multisectorial. Estudios anteriores han demostrado que la colaboración entre actores públicos, privados y comunitarios contribuye a mejorar la oferta turística y a reforzar la competitividad sostenible. Sin embargo, en Ecuador esta articulación sigue siendo incipiente y requiere de un marco de políticas públicas, incentivos fiscales y apoyo técnico que estimulen sinergias estratégicas orientadas al desarrollo integral de los destinos.

Referencias bibliográficas

- Barros, F. (2021). Alcances del turismo sostenible: un análisis cualitativo de las experiencias de dos comunidades en Ecuador. *Siembra*, 8(1), e2414. <https://doi.org/10.29166/siembra.v8i1.2414>
- Castillo, E., Martínez, F. & Vázquez, E. (2015). El Turismo en Ecuador. Nuevas Tendencias en el Turismo Sostenible. *Revista Galega de Econompia*, 24(2), 69–88. https://ideas.repec.org/a/sdo/regaec/v24y2015i2_6.html
- Espín, C. & Rodríguez, J. (2021). Determination of the environmental sustainability of tourism in the Pastaza Province, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 17(2), 124–135. <https://doi.org/10.4067/s0718-235x2021000200124>
- García, M., Montoya, A. y González, S. (2024). Turismo sostenible: una aproximación desde las prácticas sostenibles en el Valle del Cocora. *Tendencias*, 25(1), 191–219. <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.246>
- Gutiérrez, L., Castro, E. y Largacha, C. (2021). Ecoturismo Sostenible: Benchamrking del caso de Costa Rica para impulsar el turismo en Colombia. *Turismo y Sociedad*, 29, 239–262. <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Encuesta Estructural Empresarial (ENESEM) 2023: Guía de la base de datos*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2023/2023_ENESEM_GuiadeB-DD.pdf
- Lucas, M., Moreno-Luna, L., Roets, A. & Al-Jaberi, S. (2024). Technological, organisational and environmental drivers of sustainability in hotels. *South African Journal of Business Management*, 55(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4815>
- Mantero, J. (2013). Desarrollo turístico: de la ética de los principios a la práctica del turismo responsable. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(1), 217–227. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.014>
- Maracajá, K. & Monticelli, J. (2024). Análise da Cooperação entre Empreendimentos Turísticos no Engenho Triunfo: uma abordagem utilizando o método AHP. *Turismo: Visão e Ação*, 26. <https://doi.org/10.14210/tva.v26.20101>

Moreno, Z., Ziritt, G. & Silva, H. (2019). Turismo Sostenible: percepciones, bienestar ciudadano y desarrollo local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446006>

Organización Mundial de Turismo. (s.f.). *Turismo sostenible*.
<https://www.unwto.org/es/turismo-sostenible>

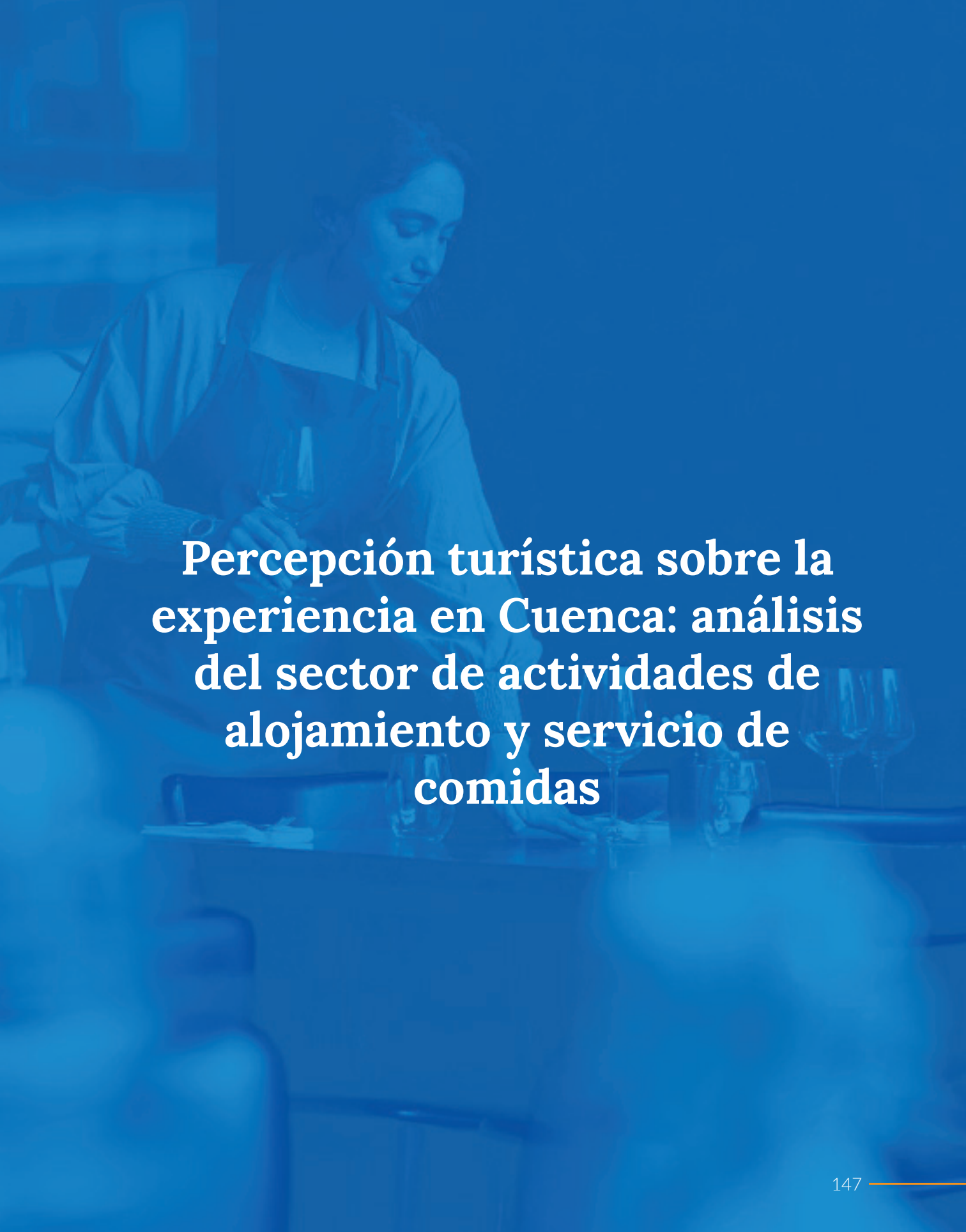
Organización Mundial de Turismo. (2021). *Turismo responsable, sostenible y accesible*
<https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-omt>

Pantoja, M., López, M. y Marulanda, C. E. (2024). Innovación, tecnologías y barreras en el sector turístico del norte de Caldas, Colombia. *Ingeniería y Competitividad*, 26(2).
<https://doi.org/10.25100/iyc.v26i2.13695>

Peña, D. (2022). La práctica de la responsabilidad social empresarial en el sector turístico: Estudio de casos en empresas turísticas hoteleras de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 33–50 <https://hdl.handle.net/10630/16635>

Salazar, B., González, A. y Macías, A. (2020). El turismo cultural y sus construcciones sociales como contribución a la gestión sostenible de los destinos turísticos. *Rosa Dos Ventos*, 12(2), 406–418.
<https://doi.org/10.18226/21789061.v12i2p406>

Torres-Sainz, R., Trinchet-Varela, C., Pérez-Vallejo, L. & Borrero-Neninger, J. (2024). On the way to sustainable energy management in tourism: Findings from a Bibliometric Study. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 20(1), 70–84.
<https://doi.org/10.4067/s0718-235x2024000100070>



Percepción turística sobre la experiencia en Cuenca: análisis del sector de actividades de alojamiento y servicio de comidas

Percepción turística sobre la experiencia en Cuenca: análisis del sector de actividades de alojamiento y servicio de comidas

Francisco Álvarez Valencia

falvarezv@uazuay.edu.ec

Andrea Freire Pesántez

afreire@uazuay.edu.ec

Xavier Campoverde Veloz

christian.campoverde@es.uazuay.edu.ec

Resumen

La ciudad de Cuenca se ha posicionado como uno de los principales destinos turísticos tanto a nivel nacional como en Sudamérica, generando un impacto económico significativo en los sectores de alojamiento y servicios de alimentos y bebidas. El objetivo de esta investigación fue analizar la percepción de los turistas nacionales y extranjeros respecto a estos servicios, así como su valoración de la relación precio-calidad. Se empleó un enfoque mixto: en la fase cualitativa se realizaron 12 entrevistas a profundidad, mientras que la fase cuantitativa, de carácter descriptivo y de corte transversal, se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, con una muestra total de 200 participantes. Los resultados evidencian un alto nivel de satisfacción con la relación precio-calidad de los servicios de alojamiento en ambos segmentos de turistas. En cuanto a la oferta gastronómica, la comida tradicional es el factor principal de la preferencia para nacionales y extranjeros. Se concluye que los proveedores de servicios turísticos deben diseñar estrategias de marketing y gestión orientadas a mejorar la experiencia del cliente, en función de las características y expectativas de cada segmento de turistas.

Palabras clave

Turismo, preferencias de alojamiento, satisfacción del turista, percepción calidad-precio, análisis de correspondencias múltiples.

Introducción

Cuenca, como destino turístico emergente en Ecuador, ha experimentado un crecimiento significativo en visitantes nacionales e internacionales. La percepción de los turistas sobre distintos aspectos de su experiencia resulta crucial para orientar políticas públicas y estrategias de desarrollo sostenible del turismo (Morales y Gómez, 2020).

En el contexto actual, las organizaciones y sectores productivos del Ecuador enfrentan desafíos significativos derivados de una compleja situación económica, política y social, que afectan directamente su sostenibilidad y competitividad. En este escenario, el turismo ha emergido como una herramienta estratégica para el desarrollo local, ofreciendo oportunidades económicas, sociales y culturales que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades. Cuenca, reconocida por su patrimonio cultural y natural, ha experimentado un crecimiento sostenido en el número de visitantes, aportando aproximadamente un 10 % al PIB local (Pazmiño et al., 2023). Este incremento plantea la necesidad urgente de analizar cómo los turistas perciben los servicios de alojamiento, alimentación y bebida, aspectos clave que influyen directamente en su satisfacción y en su decisión de retorno.

Un estudio reciente de Mayorga et al. (2023) sobre la percepción de los turistas hacia la administración de servicios turísticos en Cuenca (n = 100) evidencia una alta satisfacción en alojamiento, alimentación y bebida, aunque revela carencias en la gestión de información, seguridad y sostenibilidad. De manera complementaria, Morales y Gómez (2020), basándose en netnografía, señalan que Cuenca es percibida como un destino “muy tranquilo” y con buen trato al turista, sin embargo, identifican una falta de promoción digital adecuada de rutas turísticas y, en consecuencia, se desaprovechan recursos gastronómicos, culturales y naturales.

En el ámbito rural, Astudillo Durán et al. (2023) aplicaron la escala SERVQUAL a 326 turistas y validaron cinco dimensiones de calidad —seguridad, tangibilidad, fiabilidad, empatía y capacidad—, lo que evidencia que los espacios rurales de Cuenca presentan brechas en la calidad percibida que limitan su atractivo complementario.

Por su parte, Benalcázar (2022) subraya que el turismo gastronómico representa una oportunidad estratégica, dado que el 63 % de los establecimientos turísticos en Cuenca pertenece al sector alimentos y bebidas. No obstante, su vínculo con la identidad cultural es débil y requiere fortalecerse desde la sostenibilidad.

La percepción del turista en Cuenca está influenciada por varios factores como:

- La economía, donde los precios de alojamiento, alimentación y bebida influyen directamente en la satisfacción y la intención de retorno (Fernández-Arroyo López-Manzanares, 2020).
- La seguridad, que engloba tanto la protección física como la percepción de seguridad en los sitios de alojamiento y turísticos (Martínez y Trejoluna, 2017).
- La gestión municipal, que abarca la calidad del transporte, limpieza urbana e infraestructura —elementos influyentes en la experiencia del turista (Morales y Gómez, 2020).

- La dimensión cultural, donde la autenticidad del intercambio cultural y el nivel de saturación turística se reflejan directamente en la valoración del destino.

A pesar del potencial del turismo en Cuenca, persisten problemas estructurales como la contaminación, la saturación de espacios turísticos y la limitada gestión de infraestructura, los cuales amenazan la sostenibilidad del sector. Estos desafíos se agravan en el contexto postpandemia, donde el levantamiento de restricciones ha incentivado la llegada de turistas con mayor poder adquisitivo, especialmente provenientes del continente americano. La creciente demanda exige una planificación integral y estrategias orientadas a garantizar una experiencia turística satisfactoria.

En esta línea, Andrade-Ordóñez y Gómez-Ceballos (2025) analizan cómo la turistificación del sector San Roque en Cuenca genera beneficios económicos, pero advierten que, sin una supervisión adecuada, también produce presiones ambientales y sociales. Por ello, enfatizan la urgencia de una gobernanza inclusiva y sostenible para mitigar estos efectos negativos.

Finalmente, estudios sobre turismo comunitario desde la perspectiva ecuatoriana enfatizan que involucrar a las comunidades locales en la gobernanza turística fomenta beneficios equitativos, conservación cultural y valoración patrimonial.

Metodología

Diseño

Se utilizó un enfoque de investigación mixto con el fin de obtener una comprensión integral de fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014).

A nivel cualitativo, la investigación fue exploratoria, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas. Se realizaron 12 entrevistas a turistas nacionales y extranjeros, con edades comprendidas entre 18 y 70 años, que habían visitado la ciudad de Cuenca.

En el componente cuantitativo, la investigación tuvo un alcance descriptivo y de corte transversal. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hair et al., 2010), aplicándose un total de 200 encuestas, de las cuales 147 estuvieron dirigidas a turistas nacionales y 53 a turistas extranjeros.

Los criterios de inclusión fueron: ser turista nacional o extranjero, estar de visita en la ciudad de Cuenca y tener entre los 18 y 70 años.

Participantes

En la Tabla 1 se observa que el 73.5% de los turistas estudiados son de origen nacional, mayoritariamente de género femenino con un 57.5%. En cuanto a la edad, la mayoría son jóvenes, destacándose el grupo de 25 a 34 años como el más numeroso, con un 38%. Respecto al estado civil, la

mayoría son solteros (56.5%), mientras que lo referente a la ocupación, prevalece la categoría de empleado privado, con un 46%. Finalmente, la mayoría de los turistas poseen estudios superiores o secundarios, con un 45.5% y 41% respectivamente.

Tabla 1

Datos sociodemográficos de los participantes

Turista		Ocupación	
Nacional	73,5%	Empleado privado	46,0%
Extranjero	26,5%	Empleado público	18,5%
		Trabajo independiente	14,0%
Género		Estudiante	14,0%
Femenino	57,5%	Quehaceres del hogar	4,5%
Masculino	39,0%	Desempleado	3,0%
Prefiero no decirlo	3,5%		
Rango de edad		Nivel de instrucción	
18-24 años	27,0%	Secundaria	41,0%
25-34 años	38,0%	Superior	45,5%
35-44 años	28,5%	Posgrado	13,5%
45-54 años	6,5%		
Estado Civil			
Soltero/a	56,5%		
Casado/a	27,0%		
Divorciado/a	9,0%		
Unión de hecho	7,5%		

Instrumentos

Para la investigación cualitativa, que exploró la percepción de los turistas nacionales y extranjeros, se elaboró una guía de temas con preguntas abiertas, orientadas a indagar las experiencias y valoraciones de los participantes en relación con las siguientes secciones: economía, alojamiento y alimentos y bebidas.

En el caso de la investigación cuantitativa, el instrumento de medición utilizado para evaluar la percepción de los turistas fue un cuestionario ad hoc, diseñado por los autores. Este instrumento se estructuró en siete secciones y estuvo conformado por un total de 35 ítems, distribuidos en escalas de clasificación verbal y de selección.

Procedimiento

Las entrevistas cualitativas se realizaron a personas que habían visitado la ciudad de Cuenca en los últimos tres meses, utilizando como apoyo de medios tecnológicos como videoconferencias. Estas sesiones se llevaron a cabo a lo largo de tres semanas, con una duración máxima de 20 minutos por entrevista.

La recolección de datos cuantitativos se efectuó mediante entrevistas personales a turistas, quienes fueron abordados durante sus momentos de su descanso posteriores a actividades de recorrido, con el fin de garantizar la calidad de la información recabada. Estos encuentros se desarrollaron en puntos estratégicos de alta afluencia turística dentro de la ciudad, así como en la estación del Bus Turístico. El cuestionario fue digitalizado y aplicado a través de la plataforma QuestionPro.

Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y participaron de manera voluntaria.

Análisis de datos

Todas las entrevistas fueron grabadas en audio y transcritas para su posterior análisis. Los nombres utilizados en este artículo son seudónimos, con el fin de garantizar el anonimato de los participantes. Los datos cualitativos se analizaron mediante técnicas de codificación inductiva (Braun & Clarke, 2006), siguiendo el siguiente proceso: a) se leyó toda la información hasta tener una idea general de lo expresado por los participantes, b) se codificó y se agrupó la información en temas básicos y c) se creó matrices de los temas.

El análisis estadístico se llevó a cabo con el Software Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 22. Inicialmente, se utilizaron técnicas de estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes) y posteriormente se emplearon técnicas de estadística multivariante como el Análisis de Correspondencias Múltiple.

Resultados

Resultados cualitativos

Se presenta la información en torno a la percepción de los precios de los servicios turísticos, destacando las percepciones más comunes y las diferencias significativas entre los entrevistados.

Percepción de precios

Las opiniones sobre los costos de servicios turísticos en Cuenca, en relación con el lugar de origen, fueron diversas. Algunos turistas percibieron precios elevados, atribuidos al reconocimiento de Cuenca como destino turístico; mientras que otros los consideraron justos o incluso económicos, particularmente en lo referente a transporte y alojamiento. Estas percepciones se reflejan en las siguientes citas:

Sí me parecen precios justos la verdad, porque también el trato fue muy bueno, el lugar cómodo y nos ofrecieron varias cosas como parte del hospedaje. Guido (Nacional-Loja)

El transporte como el taxi o el tranvía me pareció económico. (Erick, Nacional-Guayaquil)

La mayoría de los entrevistados valoró positivamente la relación calidad-precio de los servicios, especialmente en el caso de los turistas extranjeros. No obstante, se identificaron discrepancias en la claridad de los precios, en particular en los paquetes turísticos “todo incluido” y en la inclusión de propinas, lo que generó cierta desconfianza entre algunos visitantes.

Por lo general, los restaurantes tienen sus precios señalados, pero algunos no incluyen impuestos o servicios y eso confunde. (Jason, Nacional-Playas)

La señalización de los precios resultó clara y el uso de herramientas digitales facilitó la comprensión. Sin embargo, la limitada disponibilidad de información en otros idiomas distintos al español afectó la experiencia de turistas extranjeros, tal como lo expresó uno de los participantes:

Si bien mi dominio del español eliminó cualquier obstáculo, es evidente que los turistas que no dominan el idioma enfrentan dificultades considerables. He comprobado que muy poca gente habla inglés, lo que limita la comunicación en entornos como mercados y restaurantes. (Esteban, Extranjero-Escocia)

La alimentación y la vida nocturna son los ámbitos en los que los turistas identifican los mayores contrastes. En ciertos casos, se percibe que los servicios son excesivos en comparación con su valor real, mientras que en otros se destacan oportunidades económicas, especialmente en lugares menos turísticos:

Encontré un restaurante pequeño donde el almuerzo costaba \$2,50 y era muy bueno, con sopa, plato fuerte y jugo. (Erick, Nacional-Guayaquil)

Sí, me pareció caro el precio de algunos bares en la zona de la Calle Larga, porque los tragos eran pequeños para lo que se pagaba. (Jason, Nacional-Playas)

Resultados cuantitativos

Los resultados de esta sección se estructuran en tres momentos: el primero analiza la percepción sobre el alojamiento; el segundo, la percepción de los servicios de alimentos y bebidas; y el tercero, la percepción general de los precios, contrastados con los de la ciudad/país de origen y su relación con la calidad ofrecida.

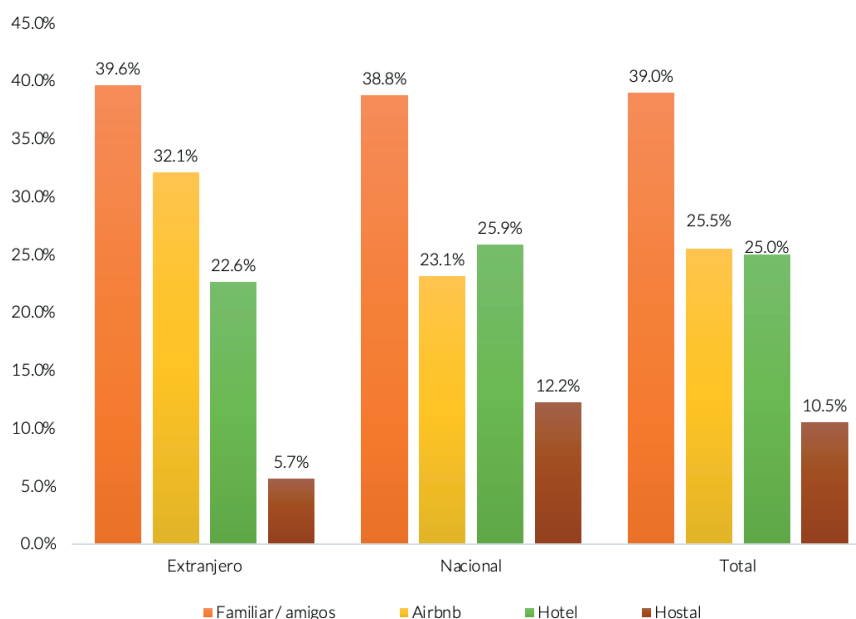
Percepción sobre el alojamiento

A nivel general, la preferencia de alojamiento más destacada entre los turistas corresponde a las casas de familiares/amigos, con un 39%, tendencia que se mantiene tanto en el segmento de turistas nacionales como en el de extranjeros, tal como se muestra en la Figura 1.

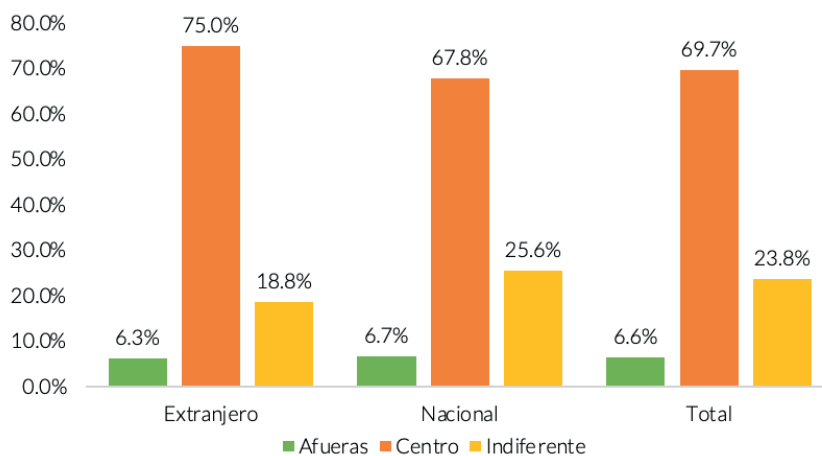
Respecto a las opciones de alojamiento comercial, los turistas extranjeros manifiestan una clara preferencia por Airbnb (32.1%), mientras que los turistas nacionales se inclinan más por el hotel (25.9%). Los hostales son la opción menos elegida por ambos segmentos de turistas.

Figura 1

Tipos de alojamiento preferidos por los turistas



En relación con la preferencia de ubicación del alojamiento (Figura 2), se observa que ambos segmentos de turistas muestran una clara inclinación por el centro de la ciudad. Esta tendencia es más marcada entre los turistas extranjeros, con un 75% de preferencia, en comparación con el 67.8% de los turistas nacionales.

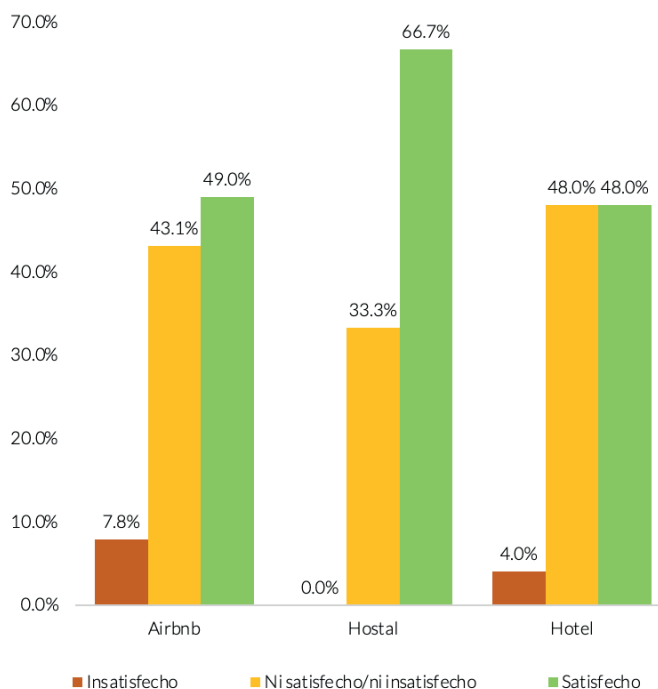
Figura 2*Preferencia de ubicación del alojamiento*

En la Figura 3 se observa que, en los tres tipos de alojamiento, el porcentaje de turistas satisfechos con la relación calidad-precio es el más elevado. En el caso de Airbnb, el 49% de los usuarios se declara satisfecho; sin embargo, este tipo de alojamiento registra también el nivel más alto de insatisfacción entre los tres, con un 7.8 %.

En cuanto al hotel, los resultados muestran un nivel de satisfacción e indiferencia similar, ambos con un 48%. Finalmente, a pesar de que el hostel es la opción de alojamiento menos preferida, presenta el porcentaje más alto de turistas satisfechos, con un 66.7%.

Figura 3

Nivel de satisfacción del turista con la relación calidad-precio del alojamiento



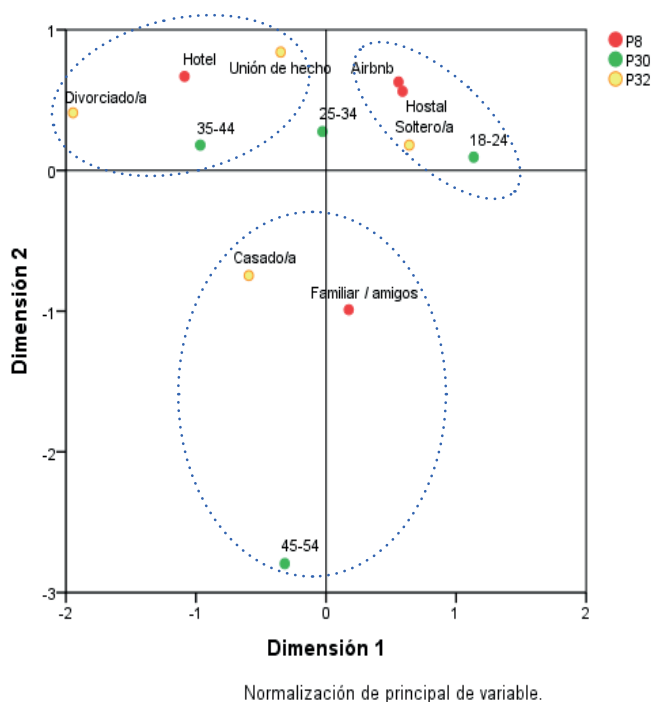
La Figura 4 presenta un Análisis de Correspondencias Múltiples que estudia la relación entre las preferencias de alojamiento (P8) y variables sociodemográficas como el estado civil (32) y el rango de edad (P30). La proximidad de los puntos en el gráfico indica una mayor asociación entre las categorías (Greenacre, 2017), mientras que los círculos azules punteados agrupan aquellas categorías con vínculos más fuertes.

Este análisis identificó tres grupos diferenciados de turistas. El primer grupo, denominado “Joven y soltero”, se ubica en el extremo derecho del plano y está conformado por turistas jóvenes de 18 a 24 años, solteros, que prefieren alojarse en Airbnb y hostales. El segundo grupo, llamado “Maduro y convencional”, se sitúa en el extremo superior izquierdo del plano, lo integran turistas de 35 a 44 años, en su mayoría divorciados o en unión de hecho y que tienden a preferir hoteles como alojamiento. Finalmente, el grupo denominado “Conexión familiar y Madurez” se encuentra ubicado en la parte inferior del plano. Está compuesto por turistas de 45 a 54 años, principalmente casados, que prefieren alojarse en casas de familiares o amigos.

La posición central en el plano del grupo de edad de 25 a 34 años sugiere que no están fuertemente asociados con un tipo de alojamiento o estado civil, lo que refleja una mayor variabilidad en sus elecciones.

Figura 4

Relación entre alojamiento preferido, estado civil y grupo etario de los turistas

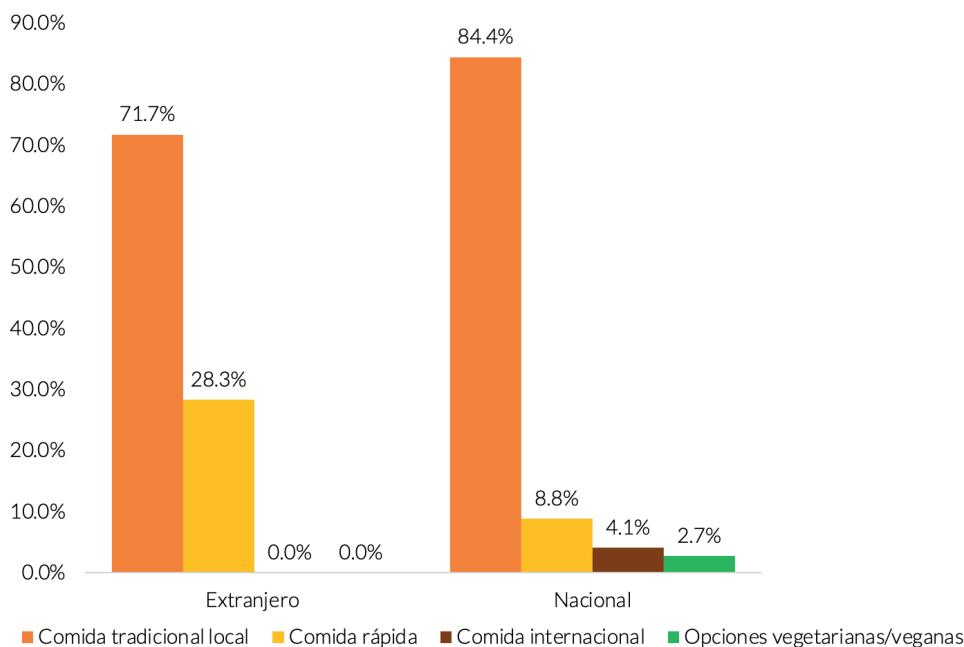


Nota. P8: Tipo de alojamiento; P30: Rango de edad; P32: Estado civil

Percepción de los turistas sobre los servicios de alimentación y bebida

La Figura 5 presenta las preferencias gastronómicas de los turistas nacionales y extranjeros. En la muestra recopilada, ningún turista extranjero expresó preferencia por comida internacional o vegetariana. Por el contrario, la comida tradicional local es la opción más deseada, con un 71.7%; sin embargo, la preferencia por comida rápida es la más alta de los dos segmentos, con un 28.3%.

Respecto a los turistas nacionales, el 84.4% expresó preferencia por la comida local tradicional.

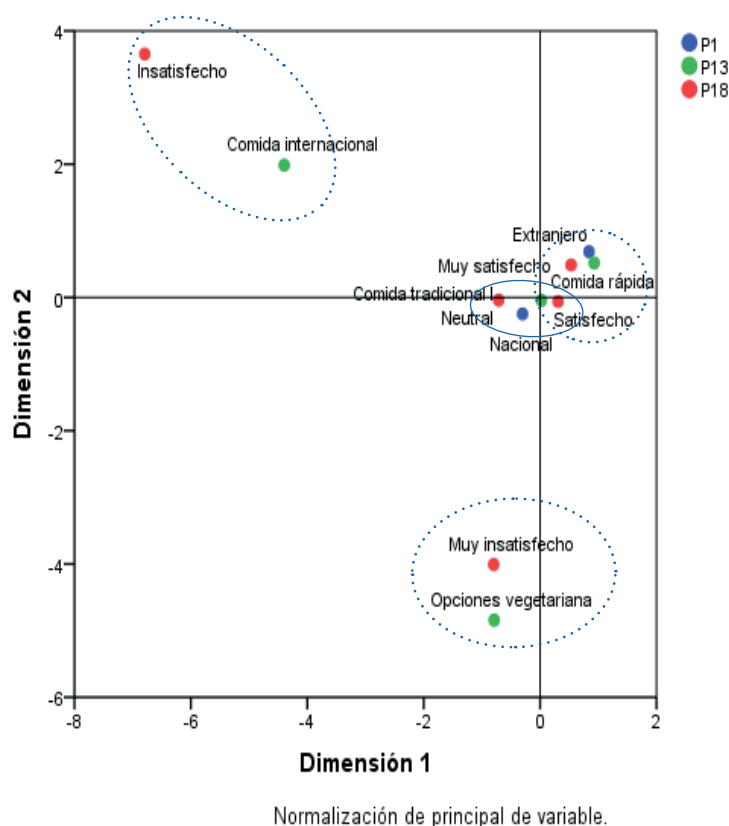
Figura 5*Preferencias gastronómicas de turistas nacionales y extranjeros en viajes*

La Figura 6 presenta el mapa factorial del Análisis de Correspondencias Múltiples, donde se visualizan las asociaciones entre el tipo de turista (P1), el tipo de comida (P13B) y el nivel de satisfacción (P18). Si bien la variable P1 (tipo de turista) se incluye para facilitar la identificación de posibles segmentos de interés dentro de las percepciones turísticas, es importante señalar que su contribución discriminadora en las dos dimensiones principales es limitada. Por tanto, las asociaciones visuales que involucren directamente a P1 deben interpretarse con cautela, mientras que las relaciones entre P13B y P18 se consideran altamente robustas en este plano.

Bajo este contexto, en la Figura 6 se identifican cuatro grupos diferenciados de turistas en cuanto a preferencias gastronómicas. El primer grupo, denominado “Turistas extranjeros y satisfacción”, se ubica en el cuadrante superior derecho y está conformado por turistas extranjeros, muy satisfechos y satisfechos con la oferta gastronómica y que tienden a preferir comida rápida. El segundo grupo, llamado “Turistas nacionales y satisfacción”, se sitúa en el cuadrante central, ligeramente hacia el lado izquierdo del eje vertical y alrededor del eje horizontal, lo integran turistas que están satisfechos con la oferta gastronómica de Cuenca y que la comida tradicional es una opción relevante para ellos. Un tercer grupo, denominado “Insatisfacción y comida internacional”, se encuentra en el cuadrante superior izquierdo e indica que los turistas que buscan comida internacional en sus viajes tienen una mayor probabilidad de sentirse insatisfechos con la oferta gastronómica. Finalmente, el grupo denominado “Opciones vegetarianas y muy insatisfechos” se concentran en el cuadrante inferior izquierdo y está compuesto por turistas que prefieren o necesitan opciones vegetarianas y que experimenta el más alto nivel de insatisfacción con la oferta gastronómica de Cuenca.

Figura 6

Relación entre preferencias gastronómicas, nivel de satisfacción y segmento de turistas



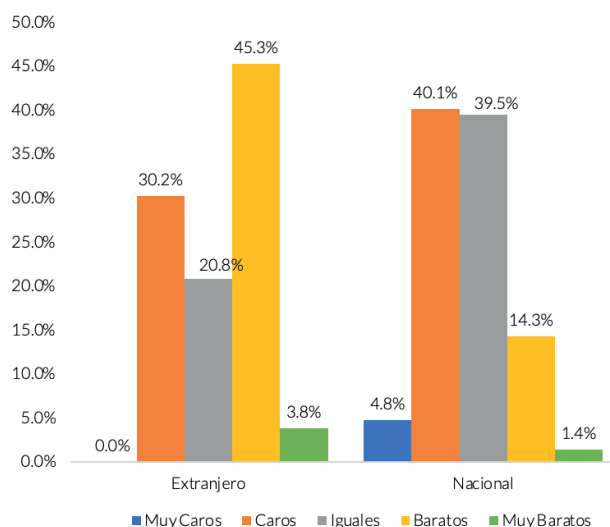
Nota. P1: Segmento de turista; P13: Tipo de gastronomía preferida; P18: Satisfacción con la oferta gastronómica.

Percepción de los turistas sobre los precios

Al comparar la percepción de los precios de los servicios turísticos en Cuenca entre turistas nacionales y extranjeros, en relación con los precios de su país o ciudad de origen se observa una diferencia significativa. Entre los turistas extranjeros, el 45.3 % perciben los precios como baratos, seguido de un 30.2% que los considera caros. En contraste, para los turistas nacionales, la percepción de los precios es marcadamente diferente, un 40.1% los califica como caros y un 39.5% los percibe como iguales a los de su ciudad de origen, como se observa en la Figura 7.

Figura 7

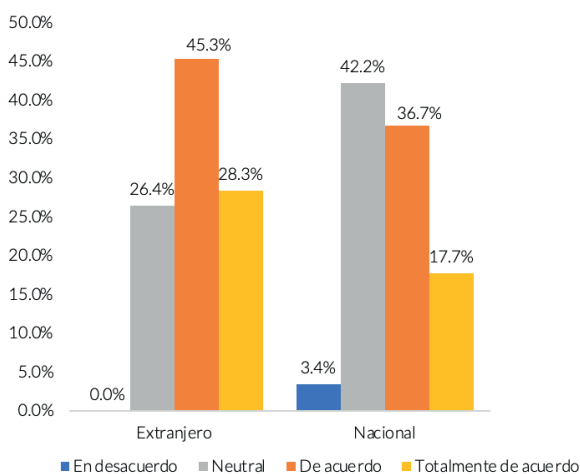
Percepción de los precios de los servicios turísticos en Cuenca en relación con su país o ciudad de origen



La Figura 8 muestra la percepción de los turistas nacionales y extranjeros respecto a la relación entre los precios de los servicios turísticos en Cuenca y la calidad ofrecida. Entre los turistas extranjeros, el 73.5% manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los precios son justos en relación con la calidad recibida. En el caso de los turistas nacionales, el 54.4% también mostró una tendencia al acuerdo; sin embargo, un 42.2% de los turistas de este segmento se mantuvo en una posición neutral respecto a la relación calidad-precio.

Figura 8

Percepción de los precios de los servicios turísticos en Cuenca en relación con la calidad ofrecida



Conclusiones

Los turistas muestran una valoración positiva de los precios cuando están acompañados de calidad y buena atención. Sin embargo, la señalización de los precios se percibe como un aspecto que requiere mejora. Estos resultados indican la necesidad de reforzar la identificación clara y transparente de los precios en los servicios turísticos, a fin de que la experiencia económica se alinee con las expectativas tanto de turistas nacionales como extranjeros.

La preferencia por alojamiento en casa de familiares-amigos es notable en ambos grupos de turistas. No obstante, se presentan diferencias en las preferencias por alojamiento comercial, el segmento extranjero se inclina por Airbnb, mientras que el turista nacional muestra una ligera preferencia por los hoteles. Esta divergencia implica la necesidad de estrategias de marketing diferenciadas para proveedores de Airbnb (centrada en una experiencia más local y mayor flexibilidad) y hoteles (focalizada en comodidad y servicios).

En cuanto a la preferencia de ubicación del alojamiento, se revela una clara tendencia hacia la zona céntrica de la ciudad de Cuenca, opción que resulta ligeramente más preferida por los turistas extranjeros.

El análisis de la percepción precio-calidad del alojamiento muestra que la mayoría de los turistas, independientemente del tipo de hospedaje, tiene una experiencia de satisfacción o neutral. Este resultado destaca la importancia de que los proveedores de alojamiento comprendan mejor las expectativas de sus clientes y adopten una gestión más rigurosa de la calidad, con el fin de optimizar la percepción de valor y elevar los niveles de satisfacción del turista.

En cuanto a la oferta gastronómica, la comida tradicional local es el factor principal de la preferencia para ambos tipos de turistas. La comida rápida es un complemento útil y, aunque la preferencia por comida internacional y opciones vegetarianas/veganas es baja, su disponibilidad y calidad son importantes para una experiencia turística completa y satisfactoria.

El análisis de correspondencias múltiples ofrece, por un lado, una visión clara de cómo las variables demográficas influyen en las decisiones de alojamiento, lo que puede servir como base para estrategias de segmentación y posicionamiento más efectivas en el sector turístico. Por otro lado, su aplicación a la satisfacción gastronómica en Cuenca evidencia una fuerte relación entre el tipo de turista y sus preferencias culinarias, identificando oportunidades de mejora en las opciones vegetarianas e internacionales.

Finalmente, Cuenca goza de una percepción favorable de precios entre los turistas extranjeros, lo que potencia su atractivo internacional. Sin embargo, enfrenta el reto de justificar el valor percibido de sus servicios en el mercado nacional, donde la ventaja comparativa en precios resulta menos evidente.

Referencias bibliográficas

- Andrade-Ordoñez, M. y Gómez-Ceballos, G. (2025). Análisis del proceso de turistificación y sus impactos socioeconómicos y ambientales en el sector de San Roque- Cuenca-Ecuador. *MQRInvestigar*, 9(1), e102. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e102>
- Astudillo, S., Cordero-Ahiman, O., Beltrán, P. y Escandón, S. (2023). Percepción de la calidad de los servicios turísticos en áreas rurales: caso Cuenca-Ecuador. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(4), 825-836. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.056>
- Benalcázar, H. (2022). *El turismo gastronómico en la ciudad de Cuenca, Ecuador* [Tesis de Maestría, Universidad de Jaén]. https://www.researchgate.net/publication/369366948_Benalcazar_H_2022_El_turismo_gastronomico_en_la_ciudad_de_Cuenca_Ecuador_Tesis_de_maestria_Universidad_de_Jaen
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Fernández-Arroyo López-Manzanares, A. (2020). Geografía social del turismo. Una mirada crítica a la percepción del turismo y a su representación espacial. *Cuadernos de Turismo*, (45), 113-139. <https://doi.org/10.6018/turismo.426061>
- Greenacre, M. J. (2017). *Correspondence Analysis in Practice*. Chapman and Hall/CRC.
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados en un ambiente de información digital*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Martínez, R. y Trejoluna, O. (2017). La percepción de seguridad de los turistas en un sitio de turismo religioso. *International journal of scientific management and tourism*, 3(4), 255-274. <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/321/316>
- Mayorga, M., Velastegui, R., Mayorga, L. & Carranza, D. (2023). Perception of the administration of tourism services in the city of Cuenca, Ecuador. *Visionario Digital*, 7(3), 197-213. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i3.2692>

Morales, N. y Gómez, G. (2020). Identificación de la percepción del turista hacia el destino Cuenca-Ecuador, mediante la “Netnografía”. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 81–99. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.05>

Pazmiño, P. Sánchez, M. & Ormaza, J. (2023). Tourism as a factor of economic development in the city of Cuenca-Ecuador. *ConcienciaDigital*, 6(1.3), 97-121. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.3.2525>



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Casa
Editora