

# EVALUACIÓN DE LA INTEGRACIÓN EN UNA CADENA HOTELERA DE UN HOTEL EN LA CIUDAD DE MACHALA\*

EDWIN ZAMBRANO

<https://orcid.org/0000-0002-6169-4160>

Universidad Técnica de Manabí, Facultad de Ingeniería, Manabí, Ecuador

NEYFE SABLÓN COSSÍO\*\*

<https://orcid.org/0000-0002-6691-0037>

Universidad Técnica de Manabí, Instituto de Posgrado, Grupo de Producción y servicios, Manabí, Ecuador

Recibido: 7 de septiembre del 2023 / Aceptado: 27 de septiembre del 2023

doi: <https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n45.6642>

**RESUMEN.** Este estudio tiene como objetivo evaluar la integración en la cadena hotelera y caracterizar sus actores y debilidades. Se empleó un enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando entrevistas y análisis-síntesis de fuentes secundarias. La integración se evaluó mediante una lista de chequeo de siete dimensiones, aplicando el modelo de fiabilidad Alpha de Cronbach. Los resultados indican un nivel de integración por debajo del máximo, identificando cuatro eslabones: proveedores, instalaciones, departamentos de servicios y recepción, con veintinueve actores internos y externos. Los departamentos de servicios muestran la debilidad principal, por lo que requieren estrategias, políticas, mejoras en información, infraestructura y capacitación. Estos hallazgos son clave para mejorar la competitividad en la industria hotelera.

**PALABRAS CLAVE:** cadenas hoteleras / integración / turismo / tecnología

## ASSESSMENT OF THE INTEGRATION OF A HOTEL IN THE CITY OF MACHALA INTO A HOTEL CHAIN

**ABSTRACT.** This study aims to assess the integration into a hotel chain and characterize its stakeholders and weaknesses. A quantitative and descriptive approach with interviews and the analysis-synthesis of secondary sources was employed. The integration was evaluated

---

\* Este estudio no fue financiado por ninguna entidad.

\*\* Autor corresponsal.

Correos electrónicos en orden de aparición: [ezambrano3855@utm.edu.ec](mailto:ezambrano3855@utm.edu.ec), [neyfe.sablon@utm.edu.ec](mailto:neyfe.sablon@utm.edu.ec).

using a checklist of seven dimensions and applying Cronbach's alpha reliability model. The results indicate an integration below the maximum level and identify four elements—suppliers, facilities, service departments, and reception—as well as 29 internal and external stakeholders. The service departments showed the greatest weakness, requiring strategies, policies, and improvements in information, infrastructure, and training. These findings are key for enhancing competitiveness in the hospitality industry.

KEYWORDS: hotel chains / integration / tourism / technology

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, el turismo se considera un sector estratégico en la economía de cualquier país, porque conduce al fortalecimiento del sector comercial, productivo y al crecimiento monetario. El Ministerio de Turismo del Ecuador (2022) señala que el sector turístico aporta un ingreso total del 2,2 % del PIB al Estado ecuatoriano. Esto equivale a 2 397 millones de dólares anuales, los mismos que en el 2020, luego de la pandemia, disminuyó al 1,2 %; sin embargo, a partir del 2021 se obtuvo un aumento considerable del 1,3 %, teniendo en cuenta que la industria hotelera es el área de mayor influencia e impacto económico en el país, por debajo del sector primario.

En el turismo, el sector hotelero es considerado parte esencial en la cadena de valor (Blanco González & Font Aranda, 2022). Por ello, es imprescindible gestionar la calidad del servicio a partir de las percepciones del cliente sobre los atributos que consideran importantes en su valoración para cubrir sus expectativas y brindarles una experiencia memorable (Font Aranda & Bey, 2021). Según Angamarca et al. (2019): “La evaluación de la calidad percibida de los servicios hoteleros debe considerar el enfoque al cliente como principio fundamental” (como se cita en López, 2022, p. 27). Actualmente, la industria hotelera se encuentra enfocada en la integración y el mejoramiento de los procesos tangibles e intangibles internos de la empresa, tales como la calidad del recurso humano, la calidad de los servicios, *marketing* digital, seguridad, abastecimiento de productos, mayor implementación tecnológica, entre otros (Méndez et al., 2021). Estos cambios en la intensidad y distribución de los flujos turísticos han cambiado el entorno y la forma de competir, lo cual obliga a las empresas del sector turístico a reenfocar su estrategia competitiva del mercado (Ruiz Cedeño et al., 2023).

Las empresas turísticas transnacionales, a través de la integración de la cadena hotelera, continúan en la implementación y la inversión de grandes proyectos, basadas no tan solo en hoteles lujosos, sino en propiedades urbanizadas con destinos turísticos para extranjeros en los siguientes sectores: Manabí, Esmeralda, Santa Elena, Amazonia y las islas Galápagos (Bravo et al., 2018). La integración de hoteles, con grandes cadenas de abastecimiento y almacenes en el país, se vuelve cada vez más sólida, lo que ha permitido tener un gran dominio en el mercado mundial. Según Bravo et al., “una muestra de las cadenas hoteleras internacionales posicionadas en el territorio ecuatoriano son las que siguen: Best Western International, Carlson Hospitality Worldwide, Hilton Hotels, Intercontinental, NH Hotel Group, Marriott International, Wyndham Corporations, Royal Decameron” (2018, p. 103).

Por otra parte, la globalización mundial sin precedente alguno es considerada un indicador de desarrollo empresarial, en la cual se evidencia las dificultades y crecimiento de la industria hotelera (Pelegriñ Entenza et al., 2022). Esto debido a los grandes avances y cambios tecnológicos en el mundo, ya que cada vez estos en su mayoría son

implementados para este tipo de servicio, lo que implica generar grandes cambios y estrategias para satisfacer al cliente. A su vez, también existe una presión que ejercen los competidores que toman aspectos importantes de la globalización, y permiten tomar ventajas de ello.

Desde el punto de vista de Avilés & Acosta (2018), la globalización es un fenómeno político, económico, social, tecnológico y cultural a nivel mundial, en la cual los países intercambian información con el fin de innovar y variar todos los sectores relacionados con el comercio, finanzas, comunicación y sobre todo el turismo. Esto debido al desarrollo de los medios de transporte y mejoramiento tecnológico.

Ante esta situación, muchas empresas de la industria hotelera buscan la integración, la que es comprendida como una estrategia de negocio y cuyo propósito radica en la agrupación de empresas a través de fusiones, adquisiciones o acuerdos de cooperación a largo plazo, con el objetivo de mejorar la competitividad, inversión y expansión del mercado (Cobo & Gónzales, 2006). El sector hotelero, como el resto de los sectores productivos y de servicio del país, conlleva una gran expectativa e incertidumbre, debido a las etapas de las crisis que afectan a todas las áreas de la economía. Esto deja a la luz gran preocupación y falta de financiación para adoptar nuevas tecnologías, lo que a largo plazo frena la salida económica de muchas empresas, especialmente las pymes. Además, se ven deficiencias en la adaptación de las herramientas tecnológica a las verdaderas necesidades de los negocios hoteleros (Gómez et al., 2015).

Enfatizando lo anterior, el sector hotelero del país conlleva un gran vacío entre las distintas etapas de desarrollo de negocio, el desconocimiento de las estrategias y poco interés en la integración hotelera. Además de la falta de reconstrucción y mejoramiento urbano, se ha permitido que esta industria cada vez opere de manera tradicional y poco ortodoxa, en comparación con otros países desarrollados donde existe una mayor integración e innovación en los sectores hoteleros. Esto se evidenció a través de la gran crisis sanitaria, cuando el turismo como otras actividades fueron las más afectadas y tuvieron que reducir la jornada laboral y desvinculación del personal, renegociar los plazos de pago con los proveedores y el refinanciamiento de la deuda (Sinchi, 2022).

La puntuación de un hotel es la calificación o valoración que los huéspedes o usuarios otorgan al establecimiento en función de su experiencia durante su estancia. Esta puntuación generalmente se expresa en forma de un número o una escala de estrellas y se utiliza como un indicador para evaluar la calidad y el nivel de satisfacción de los servicios y comodidades ofrecidos por el hotel. El hotel que es parte de esta investigación tiene una puntuación de 8,9 en el sitio web Booking.

Con los avances tecnológicos en el sector hotelero y el turismo, se ha puesto de manifiesto la importancia de una adecuada gestión de la cadena de suministro. La

industria de servicios no se ocupa del flujo de bienes tangibles, pero creemos que se necesitan varios procesos para brindar el servicio de manera adecuada. En el área de bienes y servicios, gestionar correctamente la cadena de suministro (SC) ha demostrado ser una estrategia efectiva para establecer posición en el mercado y controlar consumos y costos para brindar valor agregado a los clientes (Del Cid Carrasco & Jiménez, 2018).

Los participantes en la industria hotelera están enfocados en mantener a los clientes. Para lograrlo, implementan estrategias de retención que incluyen la incorporación de sistemas de mejora continua en el servicio, como proporcionar bienes y servicios de alta calidad, brindar atención al cliente y considerar otros aspectos que generen altas expectativas en los visitantes, ya sean locales, nacionales o extranjeros.

Los consumidores a menudo ven los productos turísticos como una combinación de valores que se suman a los diversos componentes del servicio que conforman la red de servicios. Por lo tanto, es importante identificar las mejores formas de liderar estas redes, especialmente para las principales empresas de viajes que desean mantener una ventaja competitiva sobre sus rivales igualmente eficientes (Gómez et al., 2015).

La integración de la cadena hotelera es crucial para el éxito y la eficiencia de las empresas del sector. Como se menciona en un estudio reciente, "La integración de la cadena hotelera implica la colaboración y coordinación de todos los aspectos operativos y funcionales de los diferentes establecimientos hoteleros que conforman la cadena" (Martínez-Rodríguez, 2013). Esta integración se logra mediante la implementación de sistemas y procesos que permiten una comunicación fluida y una gestión eficiente de los recursos a lo largo de la cadena.

Además, la integración de la cadena hotelera facilita la estandarización de los servicios y la garantía de una experiencia consistente para los clientes en todos los establecimientos de la cadena. En definitiva, la integración de la cadena hotelera es esencial para optimizar la rentabilidad y competitividad de las empresas hoteleras en un mercado cada vez más exigente y globalizado (Gutiérrez-Campos, 2021).

Para abordar dicho estudio, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el grado de integración y cuáles son las características distintivas de la cadena hotelera de un establecimiento particular ubicado en la ciudad de Machala, Ecuador, en relación con sus actores, debilidades y fortalezas?

## 2. METODOLOGÍA

El enfoque metodológico de esta investigación es de tipo cuantitativo y descriptivo, con el cual se ha precisado el cumplimiento y descripción de los principales actores y eslabones involucrados en la cadena hotelera. Asimismo, mediante el método empírico, se llevó a cabo la ejecución de las entrevistas a cada uno de los *stockholders* vinculados

con el hotel. También se desarrolló el método análisis-síntesis como parte del análisis e interpretación de argumento de fuentes secundarias, con el cual se logró identificar el problema y los antecedentes relacionados al tema de investigación. En función de ello, se utilizaron principios básicos de la cadena de suministro como el mapeo de la cadena.

Se evaluó la integración de la cadena mediante la lista de chequeo, cuya herramienta cuenta con siete dimensiones: estrategia ( $D_1$ ), información ( $D_2$ ), planeación ( $D_3$ ), compras ( $D_4$ ), inventario ( $D_5$ ), transporte ( $D_6$ ) y desempeño colaborativo ( $D_7$ ) (Sablón et al., 2021). Además, se aplicaron el modelo de fiabilidad alfa de Cronbach, para medir la consistencia interna del instrumento, y el análisis descriptivo por dimensiones (frecuencia, medianas, dispersión). Para ello, se utilizó las correlaciones entre variables y se calculó el nivel de integración en la cadena hotelera.

Si el valor obtenido en el índice del nivel de integración de las cadenas de suministro (NICS) se encuentra en el rango de cero a uno, se clasifica como "nivel muy bajo"; si está en el rango de uno a dos, "nivel bajo"; en el rango de dos a tres, "nivel medio"; si se sitúa entre tres y cuatro, "nivel alto"; y si supera cuatro, pero no llega a cinco, "nivel muy alto". Estos cinco niveles de NICS contribuyen al análisis e indican que una evaluación satisfactoria de las dimensiones sugiere un nivel adecuado de integración en la cadena de suministro (ICS). La determinación del nivel de integración en la cadena de suministro depende del actor con el valor más bajo en el índice de nivel de participación en la cadena (NPC), donde:

$P_n$ : Peso específico de importancia otorgada por los expertos para la dimensión  $n$

$NI_{CS}$ : Nivel de integración de la cadena

$Mo_n$ : Moda calculada para cada  $E_{n,m}$  y para cada  $CD_n$

A la vez, se aplicó la lista de chequeo para la evaluación de la sostenibilidad en la industria hotelera; esto mediante la herramienta diseñada por Rodríguez Rudi (2022).

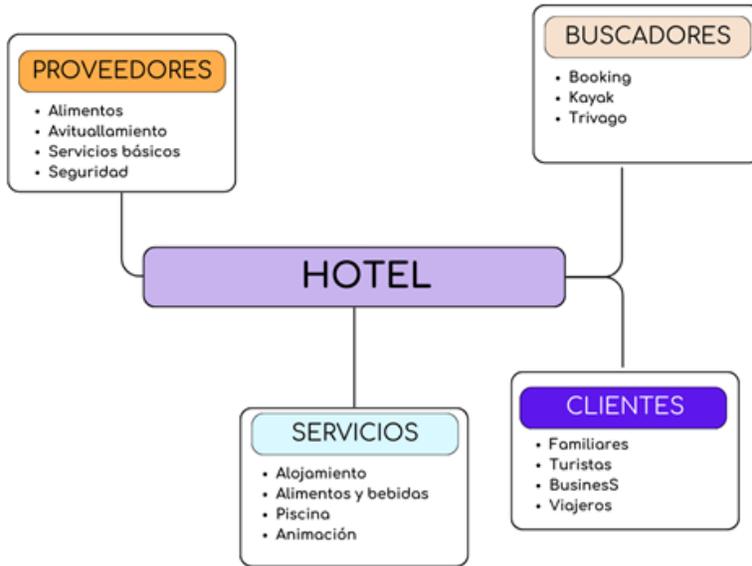
### 3. RESULTADOS

#### Caracterización de cada actor de la cadena hotelera

La cadena de suministro está compuesta por cuatro eslabones: (1) los proveedores, quienes suministran los insumos necesarios para que el operador de transporte funcione; (2) la empresa de transporte, que establece la infraestructura, los recursos humanos y monetarios para ofrecer el servicio a los usuarios; (3) los centros de distribución de servicios, en este caso las terminales terrestres o puntos de embarque caracterizados por ser los puntos de entrada y salida en el proceso de transporte; y, por último, (4) los clientes o usuarios, quienes aceptan contratar y adquirir los servicios del operador de transporte (véase la Figura 1).

**Figura 1**

*Relaciones entre los actores y eslabones de la cadena objeto de estudio*



A continuación, se describen los eslabones y sus actores en general:

**Eslabón 1. Proveedores**

Los proveedores de un hotel son las empresas o individuos que suministran los productos y servicios necesarios para el funcionamiento diario y la operación del hotel. Estos proveedores pueden abarcar una amplia gama de áreas y servicios para garantizar que el hotel ofrezca una experiencia de alta calidad para sus huéspedes (véase la Tabla 1).

**Tabla 1**

*Relación detallada de los suministros y las empresas proveedoras que están bajo consideración en el hotel objeto de estudio*

Nombre del proveedor	Productos que provee
Proveedor 1	Queso, yogur y mantequilla
Proveedor 2	Pollo, chuleta, jamón, salsas y pavos
Proveedor 3	Tocino, salchicha y botón paisa
Proveedor 4	Salchicha ranchera
Proveedor 5	Leche entera y queso fresco

*(continúa)*

*(continuación)*

Nombre del proveedor	Productos que provee
Proveedor 6	Salchicha paisa
Proveedor 7	Salsas y aceite
Proveedor 8	Aceite y achiote
Proveedor 9	Panko (tipo de apanadura)
Proveedor 10	Corvina en filete, pulpo y tinta de calamar
Proveedor 11	Baby back, costilla de chicharrón, matambre y longaniza ahumada
Proveedor 12	Arroz, azúcar y harina
Proveedor 13	Leche condensada, pimienta molida, orégano seco en hoja, ciruela pasa, curry amarillo, ají para seco, granola, chía, sal prieta, granola, salvado de trigo, pimienta en grano, pepa de zambo, hojas de laurel, nueces y canela en rama
Proveedor 14	Manjar, vainilla blanca, chantilly, chocolate en lágrimas, levadura (Fleischmann), Mass Cream, coco rallado, leche en polvo, manteca, chocomanjar, guayaba, azúcar en polvo (micro pulverizada), polvo de hornear, gelatina sin sabor, hojaldrina y Marva
Proveedor 15	Papa precocida, maíz dulce congelado y arveja precocida congelada
Proveedor 16	Queso crema
Proveedor 17	Almidón de yuca, fideo macarrón, fettuccine, pasta tornillo tricolor, espagueti #5 y cabello de ángel
Proveedor 18	Helado de vainilla y helado de chocolate
Proveedor 19	Lenteja seca, frejol bolón seco, canguil, avena, tostado y mote
Proveedor 20	Base para torta redonda de doce pulgadas, guantes azules en talla mediana, funda de basura "La Dura" de 30 x 36 cm, guantes negros para lavar platos, papel de cocina, escobas, delantales amarillos, fundas de empaque al vacío (grandes, medianas y pequeñas)
Proveedor 21	Vino blanco y vino tinto

## **Eslabón 2. Clientes**

Machala es una ciudad que se encuentra en la provincia de El Oro, en la costa sur de Ecuador, en América del Sur. Es la capital de la provincia de El Oro y es una ciudad importante en términos económicos, agrícolas e industriales en la región. Algunos puntos clave sobre la ciudad de Machala incluyen a su economía —que es diversificada, pues

incluye actividades agrícolas, industriales y comerciales—, y a su producción y exportación de plátanos y camarones —como dos de las principales actividades económicas de dicha ciudad—.

Algunos de los lugares turísticos de la ciudad de Machala son Parque Centenario, Parque Buenos Aires, Plazoleta Bolívar Madero Vargas, Parque Juan Montalvo Machala, Plaza Machala Amor y Esperanza, Plazoleta Bolívar Madero Vargas, Paseo Cultural Diego Minuche Garrido, Museo Arqueológico y Paleontológico Casa de la Cultura, Catedral Machala (Go raymi, 2023).

### **Eslabón 3. Hotel**

Los servicios ofrecidos por un hotel pueden variar en función del tipo de establecimiento, su clasificación, ubicación y enfoque. Indudablemente, el componente central de los servicios de hospedaje se centra en las habitaciones del hotel, que están diseñadas para proporcionar comodidad y satisfacer las necesidades de descanso, sueño y trabajo de los clientes. Entonces, la función principal de una habitación es garantizar un ambiente propicio para el descanso. Sin embargo, de acuerdo a la naturaleza del hotel y de las preferencias de sus huéspedes, otras funciones pueden ser igualmente importantes, tales como la capacidad de llevar a cabo actividades laborales en la habitación. Esto es especialmente característico de hoteles de categoría empresarial, que suelen estar equipados con escritorios, teléfonos, faxes y computadoras para facilitar el trabajo de los clientes durante su estancia (Cortes, 2023).

Los servicios que brinda el hotel que ha sido parte de esta investigación son los siguientes: wifi gratuito en todo el hotel, estacionamiento (incluido estacionamiento bajo techo), *valet parking*, piscina climatizada, salones de eventos (bodas, sociales y corporativos), gimnasio, habitaciones cómodas y confortables, restaurante y bar-discoteca, servicio de lavandería, servicio *pet friendly*, desayuno *buffet* incluido y centro de negocios. La entidad se ubica en el centro de la ciudad de Machala, el hotel ofrece hospitalidad y comodidad.

Por otro lado, un hotel es un establecimiento que proporciona alojamiento temporal a los viajeros y visitantes a cambio de un pago. Además, los hoteles varían en tamaño, categoría y servicios ofrecidos, pero en general, su objetivo principal es brindar a los huéspedes un lugar cómodo y seguro para descansar durante su estadía.

Asimismo, los hoteles tienen una clasificación de una a cinco estrellas doradas. En particular, el hotel estudiado en la ciudad de Machala tiene una calificación de cuatro estrellas, de acuerdo a la Ley de Turismo del Ecuador.

Finalmente, el tamaño del hotel, expresado en términos del número de habitaciones disponibles, constituye otro criterio legítimo para su clasificación. Por ello, los hoteles

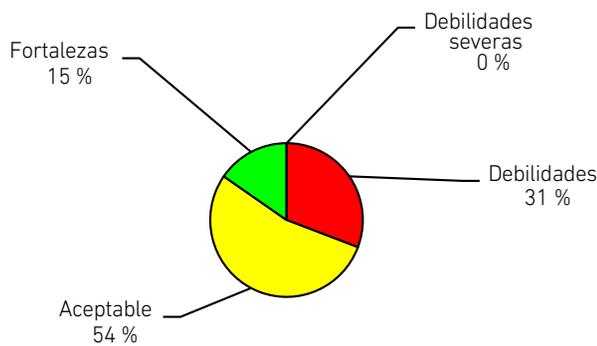
también se categorizan en grupos específicos según la cantidad de habitaciones o la dimensión estructural del establecimiento (Super, 2022).

### Evaluación de la integración

En la evaluación subsiguiente, se desarrolló un conjunto de criterios de valoración y se asignó calificaciones en una escala del 1 al 5 a todos los proveedores de dicho estudio. El propósito subyacente es discernir el grado de integración alcanzado por cada uno de los actores que conforman la cadena hotelera. Estos esfuerzos de evaluación son esenciales para identificar áreas de mejora y fortaleza dentro de la cadena, y así contribuir con un enfoque más efectivo en la búsqueda de niveles óptimos de integración en el contexto hotelero.

**Figura 2**

*Exploración y evaluación conjunta de las fortalezas y debilidades de los actores*



De los actores evaluados, el 31 % presenta debilidades, un 54 % presenta un estado aceptable, un 15 % tiene fortaleza y no existen debilidades severas.

Por otro lado, se han identificado las variables de mayor debilidad (véase la Tabla 2). Estas son los contratos, indicadores para la evaluación del desempeño y los clientes.

**Tabla 2**

*Información sobre los resultados obtenidos a partir de las variables relacionadas con la integración*

Elemento del modelo de cadena de suministro	Valoración del estado actual	Clasificación por nivel
Estrategia de la empresa	3,83	Alto
Objetivos estratégicos	4,18	Alto
Elemento del modelo de cadena de suministro	Valoración del estado actual	Clasificación por nivel

*(continúa)*

*(continuación)*

Formulación de los escenarios en la organización	4,07	Alto
Contratos	2,43	Bajo
Información	2,98	Medio
Planes	3,63	Medio
Pronóstico de la demanda	3,20	Medio
Compras	3,56	Medio
Gestión de inventario	3,44	Medio
Proveedores	3,55	Medio
Distribución de mercancía	3,69	Medio
Indicadores para la evaluación del desempeño	2,85	Bajo
Clientes	2,74	Bajo
Evaluación media de las empresas	3,23	Medio

Por otra parte, se observa que el nivel más bajo de integración dentro de la cadena es de 2,52, ya que este es el valor mínimo registrado por uno de los actores que forman parte de dicha cadena (véase la Tabla 3). Como resultado de este hallazgo, la cadena se clasifica en el tercer nivel de integración, denominado *asociación*. En este nivel, cada empresa enfrenta, principalmente, la colaboración en términos económicos u otros intereses comerciales críticos, en lugar de buscar alianzas que fortalezcan su estrategia de negocio.

**Tabla 3***Información sobre el nivel de integración alcanzado por cada actor*

Número	Empresa	País	Puntuación	Calificación por nivel
1	Actor 1	Ecuador	3,52	Medio
2	Actor 2	Ecuador	3,46	Medio
3	Actor 3	Ecuador	2,12	Bajo
4	Actor 4	Ecuador	2,92	Medio
5	Actor 5	Ecuador	2,68	Bajo
6	Actor 6	Ecuador	2,94	Medio
7	Actor 7	Ecuador	2,94	Medio
8	Actor 8	Ecuador	2,59	Bajo
9	Actor 9	Ecuador	2,72	Bajo
10	Actor 10	Ecuador	2,80	Bajo
11	Actor 11	Ecuador	2,52	Bajo

*(continúa)*

(continuación)

Número	Empresa	País	Puntuación	Calificación por nivel
12	Actor 12	Ecuador	2,83	Bajo
13	Actor 13	Ecuador	3,51	Medio
14	Actor 14	Ecuador	3,02	Medio
15	Actor 15	Ecuador	3,11	Medio
16	Actor 16	Ecuador	3,61	Medio
17	Actor 17	Ecuador	3,12	Medio
18	Actor 18	Ecuador	2,96	Medio
19	Actor 19	Ecuador	4,21	Alto
20	Actor 20	Ecuador	3,22	Medio
21	Actor 21	Ecuador	3,10	Medio
22	Actor 22	Ecuador	4,27	Alto
23	Actor 23	Ecuador	4,15	Alto
24	Actor 24	Ecuador	2,75	Bajo
25	Actor 25	Ecuador	2,97	Medio
26	Actor 26	Ecuador	3,59	Medio
27	Actor 27	Ecuador	3,80	Alto
28	Actor 28	Ecuador	4,16	Alto
29	Actor 29	Ecuador	4,16	Alto

Por otro lado, la evaluación de la sostenibilidad del hotel presenta un valor alto de forma general, y sus debilidades se centran en las capacidades de eco innovación y las capacidades proactivas de estrategias (véase la Figura 3).

**Figura 3**

*Resultados de la evaluación de la sostenibilidad del hotel*



#### 4. DISCUSIÓN

A modo de síntesis, esta investigación se ha enfocado, a través de los principios básicos y del conocimiento práctico y teórico de la filosofía de la integración de la cadena de suministro (ICS), en la integración hotelera de un hotel en la ciudad de Machala, Ecuador. Además, se llevó a cabo un estudio de tipo cuantitativo y cualitativo, con diferentes dimensiones a evaluar, las cuales se detallan en este artículo. La evidencia empírica obtenida mediante otros estudios demuestra distintos niveles y dimensiones para evaluar. Por ejemplo, según Carrasco y Jimenéz (2018), la implantación de la integración de una cadena hotelera en Honduras efectuada en cuatro dimensiones, como son la estrategia, el liderazgo, la logística y el abastecimiento, representa un proceso que involucra inversiones significativas con un retorno de la inversión que se materializa de manera gradual. Esta circunstancia se combina con la urgencia de ajustarse ágilmente a los cambios en el mercado.

Desde el punto de vista de Monagas Docasal y Alemán (2018), los indicadores por medir en la integración hotelera no siempre pertenecen a un conjunto de dimensiones intangibles o tangibles, sino que también vale precisar y evaluar las percepciones del cliente, ya que al finalizar este estudio se evidenció que los hoteles que cumplen con estas dimensiones —como son la accesibilidad de los productos, la cortesía y el trato personalizado, la oferta atractiva, la credibilidad en los empleados y la seguridad— contemplan mayor oportunidad en el mercado con un alto nivel de posicionamiento.

Desde el punto de vista de Alcívar (2021), se señala que los hoteles deben cambiar su visión y enfocarse en tres dimensiones que brinda aspectos positivos a la cadena de valor. Estos son la buena infraestructura, los servicios y la percepción del cliente, los mismos que pueden ser evaluadas cuantificablemente para determinar el nivel de aceptación que tienen los clientes del hotel.

#### 5. CONCLUSIONES

La integración de la cadena hotelera juega un papel muy importante en el contexto global dentro de la cadena de valor, pues cada vez esta industria exige grandes cambios y adaptación en el mercado. Frente a ello, la ingeniería, así como el avance tecnológico, han generado una mayor competitividad en la industria hotelera, cuyo logro es la integración de proveedores potenciales y personal calificado. Asimismo, han vinculado centros nocturnos, almacenes y comisariato, todo en un solo sitio.

Los resultados demuestran una integración equivalente a un coeficiente inferior al punto máximo en cada uno de los actores de la cadena del hotel. En ese sentido, se logra identificar un total de cuatro eslabones: proveedores, instalaciones, departamentos de servicios y recepción, los mismos que cuentan con veintinueve actores de manera interna y externa.

El eslabón más débil corresponde a los departamentos de servicios, para lo cual es necesario implementar estrategia de negocios, implementar políticas, mejorar la información y publicidad, mejorar la infraestructura y llevar capacitaciones con los proveedores y del personal. Estos factores son clave para contribuir al incremento de los niveles de integración.

## 6. REFERENCIAS

- Alcívar, A. (2021). *Sistema de indicadores de innovación para medir su incidencia en la gestión del hotel Mantahost de la ciudad de Manta* [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio Digital ESPAM. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1590>
- Avilés, B., & Acosta, G. (2018). El sector hotelero y su papel en los procesos de globalización. *Revista Yura*, (13), 63-86. <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/12/13.5-El-sector-hotelero-y-su-papel-en-los-procesos-de-globalizaci%C3%B3n.pdf>
- Blanco González, G., & Font Aranda, M. (2022). The concept of quality service in hotel management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 212-228. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15>
- Bravo, L., Alonso, A., & Pérez, M. (2018). La actividad turística en el Ecuador. ¿Turismo consciente o turismo tradicional? *ECA Sinergia*, 9(1), 97-108. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v9i1.1195](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i1.1195)
- Cobo, F., & Gónzales, L. (2006). La integración y la cooperación en las estrategias de *marketing* relacional. El caso del sector hotelero internacional. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (39), 523-554. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1465583.pdf>
- Cortes, D. (2023). *Características de los servicios hoteleros*. Universidad CESUMA. <https://www.cesuma.mx/blog/caracteristicas-de-los-servicios-hoteleros.html>
- Del Cid Carrasco, J., & Jiménez, C. (2018). Integración y TIC en hoteles: importancia de su implementación conjunta. *Economía y Administración*, 9(1). <https://doi.org/10.5377/eya.v9i1.6652>
- Font Aranda, M., & Bey, J. M. P. (2021). Retrospectiva de la gestión turística para el cambio de calidad en la provincia de Manabí, Ecuador. *Atelie Gêográfico*, 15(1), 50-74. <https://doi.org/10.5216/ag.v15i1.65647>
- Go Raymi. (2023, 8 de junio). *Lugares turísticos de Machala*. <https://www.goraymi.com/es-ec/el-oro/machala/rutas-paseos/lugares-turisticos-machala-amuvu6s8b>

- Gómez, B., Tapia, A., & Garrido, B. (2015). Integración de las TIC en la gestión de la comunicación de las pymes españolas. El sector hotelero vallisoletano. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, 20(38), 211-231, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156064>
- Gutiérrez Campos, M. (2021). *Análisis del sector hotelero en España: el caso de Meliá Hotels International* [Tesis de doctorado, Universitat Politècnica de València]. RiuNet repositorio UPV. <http://hdl.handle.net/10251/171400>
- López Cruz, M. (2022). *Evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad. Caso hoteles encanto de la ciudad de Matanzas* [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas]. REIN. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/1375>
- Martínez-Rodríguez, J. (2013). Los sistemas de información en el sector hotelero: un modelo de éxito [Tesis de doctorado, Universitat de Girona]. Tesis Doctorales en Xarxa. <http://hdl.handle.net/10803/319717>
- Méndez, M., Fernández, J., & Martín, C. (2021). Medición de la satisfacción a través de los atributos de la calidad percibida en una muestra de clientes de hoteles. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 15(1), 78-97. <https://doi.org/10.17979/rotur.2021.15.1.5985>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2022, 10 de julio). *Rendición de cuentas 2020*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Presentacio%CC%81n-Informe-de-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-MINTUR-2020-compressed.pdf>
- Monagas Docasal, M., & Alemán, S. (2018). La mejora de los procesos en el Hostal Valencia. *Cofin Habana*, 12(1), 111-123. <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/965>
- Pelegrín Entenza, N., Vázquez Pérez, A., & Pelegrín Naranjo, A. (2022). Rural agrotourism development strategies in less favored areas: the case of hacienda Guachinango de Trinidad. *Agriculture*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/agriculture12071047>
- Rodríguez Rudi, G. (2022). *Gestión ambiental proactiva y la competitividad del sector turístico hotelero, bajo el enfoque de capacidad dinámica. Estudio empírico de Veracruz* [Tesis de doctorado, Universidad Veracruzana]. Repositorio Institucional de la Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/dadministrativas/obtencion-grado-giselle/>
- Ruiz Cedeño, A., Cuétara Sánchez, L. M., Martín Fernández, R.A., & Márquez Ortiz, L. E. (2023). Estrategia comercial para el posicionamiento de organizaciones hoteleras en el destino sol y playa Crucita. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 595-612. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.37>
- Sablón, N., Crespo, E., Pulido, A., Acevedo, A., & Ruiz, S. (2021). Análisis de integración de la cadena de suministros en la industria textil en Ecuador. Un caso de

estudio. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 29(1), 94-108. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/7229>

Sinchi, A. (2022). *La industria hotelera del Ecuador. Un análisis financiero a las principales cadenas antes, durante y después de pandemia* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Super. (2022, 10 de abril). *Clases de hoteles y sus características*. Super Camarero. [https://www.supercamarero.com/2022/02/Tipos%20de%20hoteles.html#:~:text=Hotel%20grande%3A%20Son%20Hoteles%2C%20con,spa%2C%20gimnasio%2C%20masajes%20etc\\_](https://www.supercamarero.com/2022/02/Tipos%20de%20hoteles.html#:~:text=Hotel%20grande%3A%20Son%20Hoteles%2C%20con,spa%2C%20gimnasio%2C%20masajes%20etc_)