



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación**  
**Para la Obtención del Título de:**  
**Licenciada en Administración de Empresas**

**Tema:**  
**Estrategias empresariales para la reactivación turística del**  
**sector hotelero en la ciudad de Machala**

**Autora:**  
**Josselyn Brigitte Alvarez Lugo**

**Director de Trabajo de Titulación:**  
**Ing. José Sedolfo Carrasquero Ferrer, PhD.**

**2023**  
**Guayaquil - Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por su presencia permanente, por darme la fuerza de siempre seguir adelante a pesar de las adversidades que se dieron en el camino.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil por las enseñanzas recibidas en línea y a sus docentes por la abnegada labor de formar y enseñar.

A mi madre, mi esposo, mis hermanas y mi suegra, que quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y cumpla con mis ideales, ya que sin ellos no habría podido llegar hasta aquí.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de manera muy especial a mis hermosas princesas Amelia y Amanda, son mi fortaleza y mi motivo para luchar y seguir adelante. Quiero dejarles legados de hacer obras constructivas y que siempre tengan en sus corazones la fortaleza para luchar por sus propias convicciones. Sé que están orgullosas de ver como estoy sumando este logro profesional en mi vida.

AMAME.

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente a la autora.

---

**Josselyn Brigitte Alvarez Lugo**

# **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE MACHALA**

Josselyn Brigitte Alvarez Lugo

alvarez-josy@hotmail.com

## **RESUMEN**

Ante los eventos adversos ocasionados por la pandemia asociada con el COVID-19, empresas del sector hotelero se vieron en una situación atípica que generó la necesidad de delinear acciones para poder mitigar los impactos negativos y poder mantener sus operaciones, otras aún tienen dificultades y ameritan establecer estrategias acertadas para poder mantenerse en el mercado. El presente estudio tuvo como objetivo proponer estrategias empresariales innovadoras que puedan ser aplicadas en la reactivación económica en el sector hotelero ecuatoriano, específicamente de la ciudad de Machala, Provincia El Oro. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, de carácter transversal y descriptivo. Se aplicó una entrevista estructurada a un grupo de 10 gerentes de hoteles que están registrados en el Catastro de la Dirección de Turismo del GAD- Machala. Entre los resultados se tuvo que la mayoría de los representantes de los hoteles indicaron que como estrategia principal se apoyaron en promover un alojamiento que disponía de las medidas de bioseguridad, si como reorganizar procesos y funciones. La aplicación de buenas prácticas como el lean manufacturing, además de crear valor en los hoteles, les ayudó a optimizar los recursos y mejorar sus procesos. Se pudo concluir que, al efectuar cooperaciones comerciales, institucionales, académicas, etcétera, entre empresas, fue de mucha contribución en la continuidad operativa de muchos hoteles en Machala, para no disminuir la calidad del servicio que se brinda a los huéspedes.

**Palabras clave:** COVID-19, empresa, estrategias, reactivación turística, sector hotelero.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, los países han enfrentado una situación sin precedentes en el contexto sanitario debido a la aparición del COVID-19, lo que motivó al desarrollo de planes de acción y medidas de bioseguridad para contrarrestar la propagación del virus. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2021) la llegada de turistas en el mundo paso de 1500 millones en el 2020 a 381 millones en el 2021, es decir una reducción del 74%. En el caso de América Latina, aunado sus efectos provocaron la recesión más grande que ha sufrido la región (-5,3%), además del desplome del comercio (-15%), el turismo y las remesas (-20%), así como el aumento del desempleo con efectos en pobreza y desigualdad (Pinargote & Loor, 2021).

En Ecuador los estragos económicos del coronavirus fueron y siguen siendo evidentes, pues el impacto en la disminución de la demanda y la interrupción de la oferta turística fue significativo (Félix & García, 2020). El Ministerio de Turismo (2020) indicó que del sector turismo pasó de aportar 2,2% del PIB en el 2019 a 1,2% en el 2020 y que para ese año la llegada de turistas se redujo en un 70,2%. Incluso las transacciones asociadas al turismo interno pasaron de 413 millones de USD a 153 millones de USD para el año de la pandemia.

Con base en datos del GAD de Machala (2021) esta ciudad cuenta con 262 prestadores de servicios turísticos, de los cuales 21 están en la categoría de hoteles, 22 hostales y el resto lo abarcan las agencias de viajes, las agencias de recreación, entre otros. Con la pandemia, las ventas por actividad turística en Machala bajaron a 25,25 millones USD en el 2020, lo cual representa el 45,3% de lo que se tuvo en el 2019. Ante esta situación las empresas de este sector debieron buscar maneras de tener ingresos para no caer en la quiebra,

otras aún no han implementado acciones efectivas.

Teniendo en cuenta la situación antes expuesta, el presente trabajo de investigación es importante porque les otorga a las empresas bases para precisar estrategias innovadoras que les permita recuperarse económicamente en el corto plazo, además de fortalecerse y dirigirse hacia un modelo turístico basado en la seguridad y la sostenibilidad. Esta investigación se justifica porque no hay estudios que aborden acciones estrategias para la reactivación económica de los hoteles con las particularidades y realidades existentes en Machala, también porque, al ofrecer alternativas al sector hoteleros que ayuden a su reimpulso se contribuirá a mejorar la economía local y garantizar fuentes de empleo. En este sentido se plantea como interrogante:

¿Cuáles son las estrategias empresariales que contribuirían a la reactivación turística en el sector hotelero de la ciudad de Machala?

### **Objetivo General**

- Diseñar estrategias empresariales innovadoras que contribuya a la reactivación económica en el sector hotelero de la ciudad de Machala, Ecuador.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del sector hotelero de la ciudad de Machala.
- Precisar estrategias que puedan ser implementadas en un proceso de reactivación y reimpulso de empresas del sector hotelero.
- Determinar consideraciones técnicas y económicas para una efectiva implementación de estrategias empresariales de reactivación económica para empresas del sector hotelero

## MARCO TEÓRICO

### La estrategia empresarial

Existen diversas concepciones en torno a la estrategia empresarial, esta es concebida como una disciplina orientada a alcanzar de forma óptima los objetivos trazados por una organización, los cuales actúan sobre diversos niveles dentro de una empresa, asociados con los recursos, actividades, negocios. Así mismo, Alaña et al. (2018), refieren que las estrategias se definen como la manera en la que bien sea, una institución o empresa, interactúa con su entorno, desplegando los esfuerzos y recursos principales con el propósito de lograr sus objetivos.

Por consiguiente, Soto (2020) refiere que las estrategias consisten en una indagación intencional de un plan de acción creado por una empresa para mantener ventajas competitivas. En este orden de ideas, las estrategias deben construirse bajo los aspectos fundamentales siguientes: a) objetivos que se desean alcanzar, b) capacidad de la empresa en torno a los riesgos y por consiguiente a las decisiones a tomar, c) la búsqueda de nuevas oportunidades en relación al negocio y su respectiva valoración. En este sentido, debe considerarse que una adecuada concepción estratégica, debe enmarcar los aspectos antes mencionados.

Con base en lo antes planteado, Vera et al. (2019) destacan que, por lo general las estrategias están conformadas por elementos de tipo externos e internos. En relación con los externos, están referidos a los medios que hacen posible que la institución sea competitiva y efectiva en el mercado, tomando en cuenta; las necesidades que se deben satisfacer, el segmento o grupo de clientes a quien dirigirse, diferenciarse de los competidores, tener claros

los servicios o productos a ofrecer, las medidas o acciones a tomar ante situaciones adversas.

### **Tipos de estrategias empresariales**

Existen diversos tipos de estrategias, entre las cuales destacan: en primer lugar; las competitivas asociadas con el producto y el marketing; que definen como enfrentar el mercado y vender los productos, además, se analizan los competidores. Este tipo de estrategias van acompañadas de las corporativas, que se aplican a plazo medio, siendo los elementos esenciales para considerar tanto el producto como el marketing. Al respecto, las empresas no solo deben centrarse en crear un servicio o producto, o en la calidad, también en la manera como venderlos, que en muchas ocasiones resulta de mayor relevancia (Tarziján, 2018).

En este orden de ideas, la estrategia corporativa, enmarcan la imagen que la organización visualiza proyectar sobre el público, pues están comprometidas más con la imagen que con el funcionamiento en sí. Por ende, es posible aseverar que la imagen externa de cualquier institución es un elemento esencial en el desarrollo de esta.

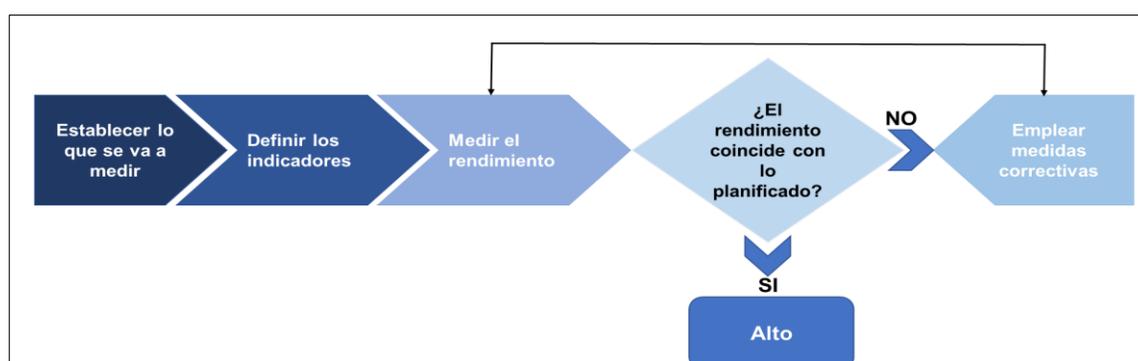
### **Ejecución y evaluación de las estrategias empresariales.**

El momento de formular la estrategia puede resultar excelente, sin embargo, esta puede ser un fracaso por no ser llevada a cabo de forma correcta. Por consiguiente, esta ejecución debe gestionarse siguiendo una dirección estratégica por quienes conducen la organización, en efecto, el pensamiento estratégico debe trasladarse hacia las acciones estratégicas de una forma clara. Esto implica que se deben determinar los modelos de gestión para la empresa, así como la estructura legal y organizacional, ambos elementos pudieran

encontrarse establecidos, no obstante, deben ser verificados en función de que se ajusten a cada uno de los aspectos planteados en la estrategia (López et al., 2019).

Dentro del plan de acción, Serrano et al. (2019) Indican que es necesario designar a un responsable por cada acción a realizar, dentro del cual uno ejerza funciones de coordinación y que también funcione como responsable de la gestión de la empresa en el aspecto práctico. Pues de esa manera, las estrategias propuestas serán correctamente comunicadas por quien participo en su enunciación.

En concordancia con lo antes expuesto, se considera que la evaluación de las estrategias empresariales contempla un proceso de tipo integral y sistemático, aplicado con el fin de verificar el avance en torno a la consecución de las metas trazadas con respecto a las líneas de acción y de los objetivos estratégicos. Cuando se comparen los resultados obtenidos con los que se visualizaban conseguir, es necesaria la retroalimentación para que la organización real efectué la evaluación correspondiente y con base en ello, adopte las acciones correctivas, de acuerdo a lo que se necesite. En tal sentido, el proceso de evaluación debe estar compuesto por las fases siguientes (ver figura 1).



Nota. Elaboración propia con base en datos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura(2018)

## **Figura 1.** Fases del proceso de evaluación de las estrategias empresariales

### **El Sector Turismo**

El sector turístico se conforma por las empresas que desarrollan actividades asociadas con el turismo, además de aquellas que pueden tener contribución en torno a ofrecer un mejor servicio al turista durante su permanencia en el lugar que haya elegido como destino. Entre estos se pueden considerar los hoteles, las agencias de viajes, los restaurantes, discotecas, lugares de recreación y esparcimiento, entre (Baños, 2018).

Para muchos países el sector turístico representa una actividad económica generadora de ingresos y fuentes de empleo, además de ser generadora de divisas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) este sector antes de la pandemia era responsable de 10% del aporte a la economía Latinoamericana y de manera específica en el caso del caribe de 26%.

### **El sector turismo en Ecuador y su importancia**

El turismo ha tenido un rol significativo en la economía ecuatoriana, la tasa de crecimiento antes de la pandemia asociada al COVID-19 era de 8 % y su contribución al PIB promedia el 2 % y un aporte estimado de 1043,4 MM \$ en divisas (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2019).

El área turística en el Ecuador es responsable de proveer una significativa porción de puestos de empleo, siendo para el 2019 de 134.774 plazas directas en establecimientos turísticos y dispone de alrededor de 80762 habitaciones, totalizando hoteles, posadas y hostales (Becerra, Vega, & Orellana, 2021). Las cifras anteriores otorgaban antes de la pandemia un panorama prometedor e incluso Santiago et al. (2017) Exponen que la perspectiva para el año 2020 era de sobrepasar la cantidad de dos millones de turistas e

ingresos por encima de los 1800 MMUSD, esperándose que en promedio cada turista gastase 960 USD en su visita.

### **Recursos turísticos, atractivos turísticos y su vínculo con el sector hotelero**

En el contexto del turismo es importante diferencias entre recurso y atractivos turísticos. En el primer caso hace referencia a los elementos de un área o región cuentan con el potencial para ser aprovechado por el mercado, no obstante, estos no cuentan con las facilidades para recibir visitantes (Arnandis, 2019). Por su parte, los atractivos turísticos, es el lugar que despierta el interés de los turistas y cuenta con áreas para la recreación, la diversión, facilidades de acceso (transporte), así como para el descanso, es decir hoteles, posadas, etc. (Carvajal & Lemoine, 2018).

Mucho de los hoteles además de facilitar el descanso por lo general cuenta con servicio de alimentación (restaurant) y de recreación (discoteca-tasca), por lo que constituyen para esas zonas donde el atractivo turístico solo puede visitarse durante el día (ejemplo un pico nevado), que los turistas descansen luego del viaje para prepararse para la jornada de recreación o que posterior a la visita del sitio turístico de estos cuenten con un lugar acogedor para reponerse y continuar disfrutando de otros atractivos.

## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en el presente trabajo corresponde a un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, esto tomando en consideración que el estudio se sitúa en el campo de las ciencias sociales; por lo que no se manipulan variables, sino que se utilizan como se presentan en la realidad (Cohen et al., 2017). Adicionalmente, este trabajo

corresponde a un tipo de estudio descriptivo y de carácter transversal.

Mediante la investigación cualitativa, se recopilaron datos amplios en torno a la situación del sector hotelero luego de la pandemia, con el fin de diseñar o precisar las estrategias propicias para la reactivación del referido sector. Lo anterior tuvo como referencia lo expuesto por Hernández et al. (2018) Que en este tipo de estudios, el investigador inicia con el análisis de datos de manera general y progresivamente elegirá las definiciones que encuentra, con el objetivo de alcanzar las conclusiones oportunas a sus objetivos. Por consiguiente, la presentación de los datos se hará de forma reducida en representaciones gráficas.

Como técnicas de recopilación de datos se tuvo la revisión documental y la entrevista estructurada, esta última apoyada en un guía de entrevista (Ver Anexo 1). Ambos métodos estuvieron enfocados en buscar recolectar información que ayudase a conocer la situación actual del sector turístico hotelero de la ciudad de Machala y así determinar estrategias empresariales que permitan la implementación de acciones para reactivar las actividades de este sector.

En el estudio se consideró un diseño de campo, que se caracteriza porque se acude al lugar donde se presenta el fenómeno o situación de interés para recolectar datos que permitan comprenderlo o estudiarlo. Este trabajo se enmarca en el diseño de campo porque se debió recurrir a los propietarios de hoteles para recopilar la información necesaria sobre el fenómeno estudiado y constatar dichos resultados, así mismo, de carácter descriptiva, puesto que, con base a la recolección de datos provenientes de fuentes confiables y organismos como el GAD de la ciudad de Machala, se pudo detallar aspectos del sector hotelero, su estado actual y otra información complementaria.

En lo que respecta al muestreo, se aplicó una técnica de muestreo no probabilístico tipo intencional. La muestra estuvo constituida por 10 representantes o gerentes de hoteles, de un total de 22, ubicados en el centro de la ciudad, con niveles de categorías 2 a 5 estrellas (Ver anexo 2). Se utilizó la entrevista como técnica de recolección de datos, y como instrumento se usó una guía de entrevista estructurada, compuesta por 10 planteamientos asociados con la situación actual del sector hotelero, proceso de reactivación y apoyo del Estado, así como de las estrategias que fueron aplicadas.

## **RESULTADOS**

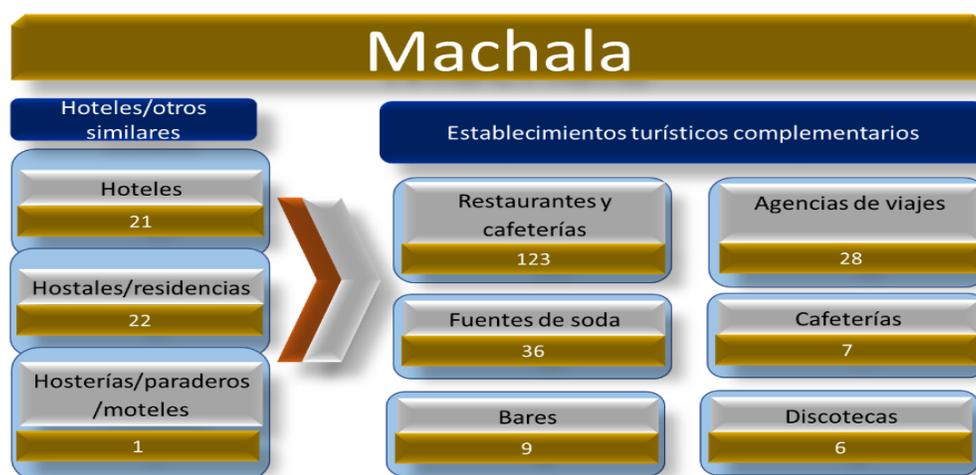
A partir de los datos recopilados del proceso científico de indagación tanto en fuentes documentales como de los instrumentos aplicados y teniendo como base los objetivos trazados en este estudio se expone en esta sección las principales derivaciones y propuestas de solución.

### **Estado actual del sector hotelero en Machala**

La evaluación de documentos oficiales de organismos del Estado como el caso del Ministerio de Turismo del Ecuador, el GAD de Machala y de agrupaciones empresariales como el caso de la Asociación Hotelera del Ecuador (AHOTEC), así como locales como Asociación Hotelera del El Oro se pudo conocer que en la actualidad, la ciudad de Machala cuenta con 21 hoteles debidamente registrados y 22 establecimiento en categoría de hostales o residencias, así como un paradero o hostería. Estos sitios de descanso a su vez se encuentran respaldados por otros establecimientos como restaurantes, fuentes de sodas, entre otros que ayudan a otorgar al visitante alternativas de alimentación, distracción y recreación (Ver Figura 2).

En lo que respecta a la apreciación por parte de los entrevistados en torno al estado

actual del sector hotelero machaleño, se tiene que estos coincidieron que la localidad cuenta con suficientes infraestructuras para ofrecer al visitante condiciones para su descanso y diversión. Destacan que Machala antes del COVID-19 tenía una afluencia importante de visitantes, sin embargo, debido a la pandemia el sector tuvo importantes pérdidas y en la actualidad se ha ido recuperando progresivamente y adaptándose a la nueva realidad y requerimientos de los turistas.



Nota. Elaboración propia con base en datos de Alcandía de Machala (2021) y AHOTEC (2022)

**Figura 2.** Hoteles en Machala y establecimientos turísticos complementarios cercanos

Debido al COVID-19 los hoteles de Machala se vieron afectados teniendo que reducir la plantilla del personal y otros tuvieron que cerrar. Inclusive, con base en los datos reportados por Salazar et al (2021) alrededor del 23% de los establecimientos hoteleros tuvieron que cerrar totalmente durante la pandemia y en la actualidad el 45% manifiesta que está en riesgo sus operaciones. Ante esta situación la Alcandía del Machala delineó un plan de impulso del sector turístico denominado Plan Maestro Sectorial De Destino Turístico

Sostenible Del Cantón Machala 2021 – 2025, con el cual se ha visto dinamizado el sector.

Otro de los aspectos que describen la condición actual es que los hoteles se han ido agrupando en asociaciones como el caso de AHOTEC y de la y de la Asociación hotelera provincial de El Oro, a partir de las cuales se han logrado convenios para facilitar la reactivación económica de los hoteles, buscando precios accesibles y financiamientos a tasas preferenciales. Por parte de AHOTEC se han desarrollado trece convenios con empresas, organismos y universidades, entre los más destacados se tiene los expuestos en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Convenios efectuados por organizaciones hoteleras de Machala para apoyar el reimpulso*

<b>Organismo/empresa</b>	<b>Nombre del convenio</b>	<b>Alcance</b>
Natural Ecuador	Convenio de Cooperación Comercial entre AHOTEC y NATURALECUADOR S.A.	Adquirir insumos alimenticios orgánicos y naturales a precios especiales.
Egeda	Convenio entre EGEDA - AHOTEC - FENACAPTUR	Otorga el derecho bajo tarifas especiales de realizar la retransmisión de obras audiovisuales
Mueble Fácil	Convenio de Cooperación Comercial entre MUEBLE FÁCIL - AHOTEC	Adquisición de muebles a precios y financiamientos especiales
Correos del Ecuador	Convenio de Cooperación Mutua entre AHOTEC y Correos del Ecuador	Para facilitar a los huéspedes la comunicación y la entrega de correspondencias a los sitios donde se encuentren alojados.
Avis	Convenio de Cooperación Comercial entre AHOTEC -AVIS RENT A CAR -	Servicio de alquiler de vehículos para los huéspedes a precios preferenciales
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Convenio de Cooperación Inter - Institucional entre la PUCE - AHOTEC	Obtener asesoría para mejora de proceso, acciones estratégicas, capacitación en áreas medulares del segmento de servicios, etc.

Universidad UTE	Convenio de Cooperación Inter - Institucional entre la UTE - AHOTEC	Colaboración para acciones conjuntas de impulso del turismo y la actividad hotelera
Universidad Técnica Particular de Loja	Convenio de Cooperación Académica entre UTPL- AHOTEC	Acceso a capacitaciones y formación en pregrado y posgrado

Nota: Elaborado con base en datos de AHOTEC (2022b)

Todos estos convenios han sido un paliativo que ha contribuido a que muchas empresas hoteleras vean una oportunidad de reactivar sus operaciones o sostenerlas. En el caso de los convenios que ofrecen capacitación o consultoría sobre aspectos administrativos, gerenciales y operativos para los hoteles, representaron una base para el desarrollo de estrategias empresariales.

### **Estrategias exitosas en el sector hotelero**

Como indicaron los entrevistados, cada hotel representa una realidad operativa y económica la cual debe ser analizada para poder implementar una estrategia. En otras palabras, las estrategias que fueron provechosas para un hotel pudieran no ser viables para otro, no obstante, no dejan de ser referencia para el mediano o largo plazo. En torno a experiencias indagadas en el Ecuador y a nivel de otros países se tuvo que la nueva realidad post COVID-19 está influenciada por el interés de los turistas de sentirse seguros y con condiciones de bioseguridad apropiadas.

Entre las estrategias generales que tuvieron muchos hoteles estuvieron la de adaptar sus instalaciones a los requisitos de bioseguridad establecidos. Sin embargo, algunos no poseían la capacidad financiera para adquirir equipos como ozonificadores, equipos de desinfección, por lo que adaptaron su capacidad limitando el número de huéspedes a aceptar permitiendo de este modo más aislamiento en lugares como restaurantes o áreas verdes.

Otra de las líneas estrategias estuvo asociada al marketing, en este contexto el marketing digital tomó una relevancia sin igual, incluso recursos como las redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok, entre otras fueron cruciales para no solo mostrar las instalaciones de los hoteles sino exponer las medidas de bioseguridad que disponían. Casos como el Hotel Veuxor (Ver Figura 2) enfocaron su estrategia de marketing es destacar no solo la higiene y confort de sus instalaciones, sino que en todo momento transmitieron el mensaje a sus clientes y posibles clientes de que eran un hotel apto y seguro.

Con base a las respuestas emitidas por gerentes entrevistados, estos son conscientes que la estrategia de posicionamiento a través de medios digitales es una excelente forma de captar clientes y de llegar a más áreas; sin embargo, estos manifiestan que hay otras estrategias como las funcionales u operativas que son determinantes, pues esta define la manera en que el hotel va a funcionar.

Algunas de las estrategias que se consideraron efectivas es la de reorganización de roles y funciones en cada departamento, incluso en muchos casos se efectuó convenio con los trabajadores para evitar el despido, acordando realizar otras actividades o efectuar un convenio de pagos. Esto permitió que los establecimientos tuvieran solvencia y maniobrabilidad. Es de destacar que estas acciones se hicieron respaldadas por disposiciones especiales emitidas por el Estado Ecuatoriano.

La cooperación es una alternativa en tiempo de crisis, ya que empresas que no cuentan con un servicio o producto puede disponerlo bajo condiciones como ganancias compartidas, precios preferenciales, plazos de pago, etc. Los administradores entrevistados, considera esta estrategia es una de las apropiadas, puesto que se pueden hacer acuerdos con empresas que proveen alimentos, insumos de limpieza, equipos de bioseguridad, etc., para de este modo

adquirir a mejores precios y poder ofrecer distintas alternativas y condiciones a los huéspedes.

Algunas de las estrategias de cooperación estuvieron orientadas en adquirir conocimientos. Los entrevistados destacan que muchos de los administradores no tienen una formación profesional, sino que han adquirido los conocimientos con base en la experiencia lograda con los años. Sin embargo, en época post COVID-19, ellos vieron que carecían de conocimientos de administración y de establecimiento de estrategias en áreas como marketing, finanzas, buenas prácticas, calidad, bioseguridad. En este contexto, el establecer entre los objetivos acuerdos con universidades y organismos como el Ministerio de Turismo, así como departamentos del GAD de Machala, fue una acción estratégica de mucha ayuda, pues ayudó a diseñar planes de acción más acertados. A continuación, se sintetiza las principales estrategias

**Tabla 2**

*Ejes de acción o estrategias recomendadas*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acciones para desarrollar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptar instalaciones con elementos de bioseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporación de elementos para que los huéspedes se sientan seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalar dispensadores de alcohol en gel en el ingreso principal, el restaurante, baños comunes y ascensores.</li> <li>▪ Exigir el uso de mascarillas en áreas cerradas y comunes.</li> <li>▪ Establecer sistemas de alarmas que regularicen el lavado de manos de los empleados del hotel.</li> <li>▪ Reforzar la limpieza con alcohol o amonio cuaternario de los muebles y equipos de uso común.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing-Social media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empleo de redes sociales para la promoción, destacando elementos de bioseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear perfiles gratuitos o de bajo coste en las principales redes sociales (TikTok, Instagram, Youtube, Facebook, Twitter)</li> </ul>

- Reorganización de roles y funciones
  - Redistribuir las cargas de trabajo para optimizar las actividades
- Contratar los servicios de un profesional que se encargue que crear y difundir el contenido en redes sociales.
  - Resaltar las medidas de bioseguridad en dicho contenido.
  - Diseñar un manual de actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en el hotel, considerando los tiempos por actividad, y el apoyo en otras áreas.
  - Si ya se tienen diseñado el manual, se deben revisar los tiempos requeridos para cada actividad, valorando la productividad de cada trabajador.
  - Reestructurar el manual según los nuevos tiempos, para aumentar la productividad del trabajo.
  - De ser el caso, reformar la modalidad de contratación de algunos empleados que solo requieran de medio tiempo para desempeñar sus actividades.
- Convenios o cooperación con empresas, organismos e instituciones
  - Realizar acuerdo para lograr asesoría, productos económicos, planes preferenciales de pago
  - Realizar negociaciones con centros académicos que puedan contribuir a la sostenibilidad de los negocios hoteleros. Proponer medios de pagos que no requieran del uso de recursos financieros, sino que se relacionen con los productos que ofrecen los hoteles (restantes, hospedaje, alquiler de salsas de convenciones, entre otros)
  - Renegociar los precios de las materias primas con la intención de abaratar costos, maximizando los recursos con los que cuenta el hotel.
  - Renegociar los créditos o préstamos con entidades bancarias, que favorezca el flujo de caja.
  - Diseñar paquetes para empleados, que promueva la demanda y que sea cómodo desde el punto de vista de pagos.

Nota. Elaboración propia

### **Consideraciones técnicas y económicas para una efectiva implementación de estrategias**

## empresariales de reactivación económica para empresas del sector hotelero

Se pudo determinar que para el establecimiento de estrategias es importante realizar un diagnóstico operativo, financiero y administrativo, para de este modo ajustar las acciones a realidad de cada hotel. En este contexto y tomando en cuenta que la mayoría de los hoteles por están en reactivación buscan aminorar los gastos, se visualiza entonces estrategias en las cuales se necesite la mínima inversión. En este sentido se inició con la estrategia de posicionamiento y promoción a través de la social media.

Un análisis de la viabilidad de la aplicación de algunas estrategias de reimpulso de la actividad de cada hotel estuvo enfocado en la estrategia de marketing y la búsqueda de posicionamiento. Bajo esta línea, la siguiente tabla muestra los costos estimados por cada estrategia, considerando las acciones que se plantearon anteriormente:

**Tabla 3**

*Costos estimado por cada estrategia*

Estrategias	Acciones para desarrollar	Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Costos por unidad	Costo total	
▪ Adaptar instalaciones con elementos de bioseguridad (costo total estimado \$780,00)	▪ Instalar dispensadores de alcohol en gel en el ingreso principal, el restaurante, baños comunes y ascensores.	Dispensadores	Unidad	8	\$ 25,00	\$ 200,00	
		Alcohol en gel	Galones	20 semestral	\$ 11,00	\$ 220,00	
		Total				\$ 420,00	
		▪ Exigir el uso de mascarillas en áreas cerradas y comunes.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	▪ Establecer sistemas de alarmas que regularicen el lavado de manos de los empleados del hotel.	Sistema de alarma	Unidad	1	\$ 200,00	\$ 200,00	
		Jabón para manos (incremento del uso)	Galones	5 semestral	\$ 5,00	\$ 25,00	
		Total				\$ 225,00	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar la limpieza con alcohol o amonio cuaternario de los muebles y equipos de uso común.</li> </ul>	Alcohol	Galones	10 semestral	\$ 8,00	\$ 80,00
		Amonio cuaternario	Galones	5 semestral	\$ 5,00	\$ 25,00
		Aerosol	Unidad	10	\$ 3,00	\$ 30,00
		Total				\$ 780,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing-Social media (costo total estimado de \$1680.00)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear perfiles gratuitos o de bajo coste en las principales redes sociales (TikTok, Instagram, Youtube, Facebook, Twitter)</li> </ul>	Tik Tok	N/A	N/A	N/A	N/A
		Instagram y Facebook	N/A	1 imagen semanal por 3 meses	\$ 15,00	\$ 180,00
		Youtube	N/A	N/A	N/A	N/A
		Facebook	N/A	N/A	N/A	N/A
		Twitter	N/A	N/A	N/A	N/A
	Total					\$ 180,00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar los servicios de un profesional que se encargue que crear y difundir el contenido en redes sociales.</li> </ul>	1 persona por medio tiempo	N/A	N/A	250 mensuales por 6 meses	\$ 1.500,00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resaltar las medidas de bioseguridad en dicho contenido.</li> </ul>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reorganización de roles y funciones (sin costo asociado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un manual de actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en el hotel, considerando los tiempos por actividad, y el apoyo en otras áreas.</li> </ul>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si ya se tienen diseñado el manual, se deben revisar los tiempos requeridos para cada actividad, valorando la productividad de cada trabajador.</li> </ul>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestructurar el manual según los nuevos tiempos, para aumentar la productividad del trabajo.</li> </ul>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>De ser el caso, reformar la modalidad de contratación de algunos empleados que solo requieran de medio tiempo para desempeñar sus actividades.</li> </ul>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenios o cooperación con empresas, organismos e instituciones (costo total estimado de \$400,00)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar negociaciones con centros académicos que puedan contribuir a la sostenibilidad de los negocios hoteleros. Proponer medios de pagos que no requieran del uso de recursos financieros, sino que se relacionen con los productos que ofrecen los hoteles (restantes, hospedaje, alquiler de salsas de convenciones, entre otros)</li> </ul>	Incremento del uso de los recursos con los que ya cuenta el hotel	N/A	N/A	N/A	\$ 300,00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renegociar los precios de las materias primas con la intención de abaratar costos, maximizando los recursos con los que cuenta el hotel.</li> </ul>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renegociar los créditos o préstamos con entidades bancarias, que favorezca el flujo de caja.</li> </ul>	Posible incremento de las tasas de intereses	N/A	N/A	N/A	\$ 100
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar paquetes para empleados, que promueva la demanda y que sea cómodo desde el punto de vista de pagos.</li> </ul>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nota. Elaborado propia

Como se puede observar, la reorganización de los roles y funciones no debe tener costos asociados, pues estas estrategias las desarrollará el personal encargado de recursos humanos, el gerente de operaciones y el gerente general. Por otra parte, la estrategia encaminada a establecer nuevos convenios y cooperaciones tiene un bajo costo, que se vincula al incremento del uso de instalaciones como medio de pago de las asesorías y con el incremento de los intereses bancarios producto de la renegociación de la deuda. La adaptación de las instalaciones con elementos de bioseguridad se encuentra entre las 2 estrategias más costosas, debido a la compra de equipos e insumos con tales propósitos. Por último, la estrategia que implica al marketing y las redes sociales se estima que sea la más

cara, principalmente por la contratación de la persona que estará a cargo de su gestión.

En el contexto operativo se tiene que una estrategia también económica y viable es la aplicación de buenas prácticas operativas que reduzcan costos y actividades innecesarias. En este orden de ideas se ha visto que los turistas tienen mayor interés en la época post pandemia por hoteles donde se destaquen atributos como certificaciones de calidad, seguridad general y bioseguridad. En tal sentido el lean manufacturing el cual es un modelo de gestión que busca que se reduzcan en los procesos las pérdidas y se emplee la mínima cantidad de recursos es una estrategia viable y económica, además de que puede ser aplicada por cualquier hotel sin importar sus dimensiones o cantidad de empleados.

Las estrategias de cooperación resultan ser apropiadas para muchos hoteles, por ejemplo, si se efectúa convenios con restaurantes esto permite que el hotel que no cuente con este servicio pueda ofrecer paquetes de alojamiento con comida incluida a precios atractivos para los turistas. De este modo no solo se beneficia el hotel sino también el restaurante, ayudando a dinamizar la economía.

## CONCLUSIONES

La realidad del sector hotelero de Machala es similar a las del resto de las áreas del Ecuador y del mundo, es decir, caracterizada por un segmento de clientes más exigentes en cuanto a medidas de bioseguridad, higiene.

La implementación de estrategias orientadas a que los hoteles de Machala encausadas en sobrellevar los efectos de la pandemia que se visualizaron buscan contrarrestar las pérdidas económicas y avivar el interés de los turistas por visitar Machala y disfrutar de las facilidades para el descanso que tienen. Es por ello que la estrategia del posicionamiento a través de la social media se proyecta como la más viable al corto plazo y la más económica, con beneficios no solo para el hotel sino para la localidad.

Las estrategias en el contexto operativo son útiles para aminorar costos y evitar que el personal no efectúe sus actividades de manera más eficiente. En los hoteles resulta fácil reorganizar roles entre los empleados de menor rango y de este modo se puede maximizar los resultados favorables y con esto de manera coordinada y bajo las cooperaciones de empleados y administradores impulsar la calidad, así como las ventas. Es por ello que prácticas como el lean manufactirung además de crear valor para los hoteles, les ayuda a mejorar su operación y con esto continuar activos y empleando el mínimo los recursos.

## **RECOMENDACIONES**

Sobre la base de los resultados se recomienda el establecimiento de un plan de marketing digital apoyado principalmente en la social media en el que se impulse a nivel nacional en internacional el servicio hotelero a través de influencer especialistas en turismo, esto como una manera de llegar también a un segmento de cliente joven.

En Machala existen la asociación hotelera sin embargo son pocos los hoteles afiliados por lo que los beneficios no llegan a todos. En este contexto se debe impulsar por parte de la cámara hotelera jornadas o congresos en las que se invite a los gerentes de hoteles y posadas a unirse en gremios o asociación logrando de este modo capacitación, precios preferenciales en Artículos para los establecimientos, entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHOTEC. (2022). *Asociaciones Hoteleras Provinciales filiales de AHOTEC*.  
Obtenido de <https://www.hotelesecuador.com/asociaciones.php?menu=2&idiom=1>
- AHOTEC. (2022b). *Convenios de Cooperación*. Obtenido de  
<http://www.hotelesecuador.com.ec/disptxt.php?menu=30&idiom=1>
- Alaña, T., Crespo, M., & Gonzaga, S. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Universidad y Sociedad*, 10(2), 251-256. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-257.pdf>
- Alcandía de Machala. (2021). *Plan Maestro Sectorial De Destino Turístico Sostenible Del Cantón Machala 2021 – 2025*. Obtenido de <https://machala.gob.ec/SIL/2022/ter/15.%20Regulacion%20de%20actividad%20turistica/PLAN%20MAESTRO%20SECTORIAL%20DE%20DESTINO%20TURISTICO.pdf>
- Arnandis, R. (2019). ¿Qué es un recurso turístico? Un análisis Delphi a la Academia Hispana. *Cuadernos de turismo. Universidad de Murcia*, 2019(43), 39-68.  
doi:<https://doi.org/10.6018/turismo.43.02>
- Baños, L. (2018). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales* (1 ed., Vol. 1). Editorial Aula Mentor. Obtenido de [http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/promocion\\_comercializacion\\_producto](http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/promocion_comercializacion_producto)

s\_servicioslocales.pdf

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

Carvajal, G., & Lemoine, F. (2018). Análisis de los atractivos y recursos turísticos del cantón San Vicente. *Revista Periplo Sustentable*, 1(34), 165-184.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). *Reserch Methods in Education*. Routledge. Obtenido de <https://n9.cl/0qg90>

Díaz, S., & Garrote, R. (2019). *Influencia del marketing digital y su nivel de repercusión en las estrategias empresariales de la empresa CursosTech S.A.C dedicada a la venta de cursos online*. [Tesis de Grado, Universidad Tecnológica del Perú], Repositorio institucional utp. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2353>

Facebook. (2022). *Cuanto cuesta anunciarse en Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/business/help/201828586525529?id=629338044106215>

Félix, Á., & García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. RITUREM*, 4(1), 79-103. doi:<https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>

Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la Investigación Científica* (1 ed.). 3 Ciencias. Retrieved from <https://n9.cl/f4e2yv>

Hotel Veuxor. (2022). *Perfil de Facebook: Hotel Veuxor*. Obtenido de <https://www.facebook.com/hotelveuxor/photos/a.419946971472798/1953112334822913/?type=3>

Instagram. (2022). *Explora un mundo de posibilidades con los anuncios de Instagram*. Obtenido de [https://business.instagram.com/advertising?locale=es\\_LA](https://business.instagram.com/advertising?locale=es_LA)

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Manual 4: Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/15kHfHjhLn8NAkDyz-mjoya-LeO20GxvP/view>

López, E., López, G., & Agudelo, S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información Tecnológica*, 30(5), 191-202. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n5/0718-0764-infotec-30-05-00191.pdf>

Meléndez, G. (2017). Geoturismo: el paso de un recurso a un atractivo. *Terra Plural*, 11(2), 327-337.

Ministerio de Turismo de Ecuador. (2019). *Ecuador: Turismo en cifras*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-cifras>

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2020). *Informe de Rendición De Cuentas 2020*.  
Ministerio de Turismo. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Informe-de-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-2020.pdf>
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración1. *Cuadernos de Turismo*, 1(35), 335-357.
- OIT. (2021). *Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe*. OIT. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_809290.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_809290.pdf)
- OMT. (2021). *2020: Análisis del año*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>
- Pinargote, K., & Loor, T. (2021). El covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 12(1), 152-168.
- Salazar, K., Serrano, S., & Calle, M. (2021). Analysis of the current situation of the hotel sector in the face of the COVID-19 health crisis. Case: Machala-Ecuador. *RIAT: Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 16(1), 1-13.  
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2021000100002>
- Santiago, N., Romero, A., & Álvarez, G. (2017). Actualidad y proyecciones de desarrollo del turismo internacional en Ecuador. *UNIANDÉS EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(3), 276-287.

Serrano, A., Tiuzo, S., & Martínez, M. (2019). Estrategias Empresariales para una Población Vulnerable en Colombia. *Información Tecnológica*, 30(6), 147-156. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00147.pdf>

Soto , M. (2020). *Sociedad por Acciones Simplificada: Estrategias empresariales*. IMCP, 2020. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vDTfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT220&dq=estrategias+empresariales+tipos&ots=bAccHE-sP1&sig=4qE-0zwkI7munzIPex94bUZvzMI#v=onepage&q=estrategias%20empresariales%20tipos&f=false>

Tarziján , J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición*. Ediciones UC. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=tipos+de+estrategias+empresariales+&ots=\\_ZxibUEXn9&sig=KTIaxaqkVL094cBmvti6jolAtJI#v=onepage&q=tipos%20de%20estrategias%20empresariales&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=tipos+de+estrategias+empresariales+&ots=_ZxibUEXn9&sig=KTIaxaqkVL094cBmvti6jolAtJI#v=onepage&q=tipos%20de%20estrategias%20empresariales&f=false)

Vera, R., Cortez , F., & Ibarra, O. (2019). La integración vertical como estrategia empresarial. *E-Idea*, 35-42.

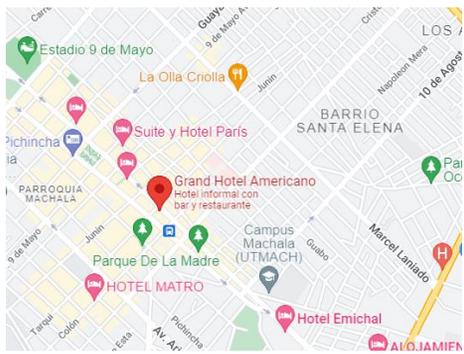
## ANEXOS

### Anexo 1: Guía de entrevista

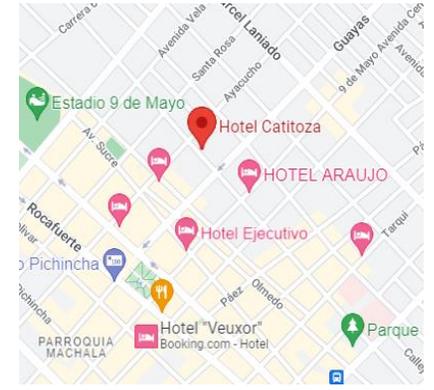
	<b>Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG</b>
En este cuestionario se plantea un grupo de preguntas que persiguen recolectar datos de soporte al trabajo de investigación titulado:	
<b>Estrategias empresariales para la reactivación turística del sector hotelero en la ciudad de Machala</b>	
Las apreciaciones o repuestas que usted manifieste como encuestado, serán exclusivamente empleadas con fines académicos y no ameritan que se indique los datos personales, por lo que su opinión puede ser abierta y objetiva, lo que contribuirá a tener un mejor panorama de la problemática que se estudia.	
<b>Datos generales</b>	
<b>Nombre y Apellido:</b>	_____
<b>Rol o cargo:</b>	_____
<b>Lugar:</b>	_____
	<b>Fecha:</b> _____
<b>Instrucciones</b>	
<b>Seleccione con una "X" la opción a cada pregunta que permite manifestar su apreciación</b>	
1- Exponga la realidad del sector hotelero en Machala, tomando en cuenta aspectos como cantidad de instalaciones, tipos y características del servicio	
2- ¿Considera usted que con el COVID 19 se vio afectada la actividad turística del sector hotelero en la ciudad de Machala?	
3- ¿Desde su percepción como prestador de servicios del sector hotelero en la ciudad de Machala, el tipo de realidad que sufren las empresas turísticas después del COVID 19?	
4- Mencione como se coordinó la aplicación de medidas de bioseguridad con los objetivos estratégicos para el reimpulso de la actividad hotelera	

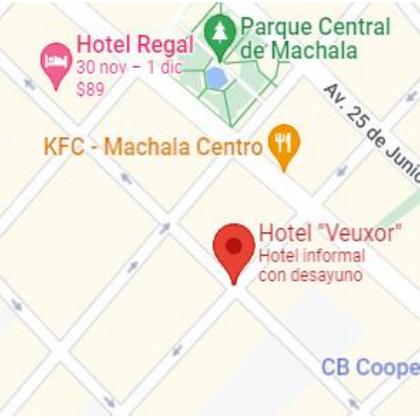
5- Algunas de las estrategias comunes que aplican las empresas del sector hotelero son: Innovación en la calidad o el producto, Promoción o descuentos en fechas especiales, Redes sociales. ¿Considera usted que estas fueron aplicadas en el sector hotelero para la reactivación post -Covid? De ser afirmativo justifique su respuesta.
6- ¿Qué estrategias de marketing emplea para promocionar su hotel en el contexto post-Covid?
7- ¿Considera usted que se ha explotado ampliamente los medios digitales para promocionar a la ciudad de Machala, como destino turístico?
8- ¿Cómo usted calificaría la reactivación turística del sector hotelero en la ciudad de Machala? ¿Tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades?
9- ¿Existe accesibilidad de precios de servicios hoteleros en la ciudad de Machala como una manera de atraer clientes?
10- ¿Qué tan efectivas son las políticas del Gobierno en la reactivación económica del sector hotelero

**Anexo 2: Hoteles involucrados en el estudio**

Nombre del Hotel	Imagen del Hotel	Ubicación según Google Maps	Dirección	Categoría	Cantidad de Habitaciones
Hotel Centro Hotel			Sucre y Guayas (Esquina) / Machala, Ecuador	4	35
Hotel Grand Hotel Americano			Tarquí y 25 de Junio (Esq.) / Machala, Ecuador	4	50

Nombre del Hotel	Imagen del Hotel	Ubicación según Google Maps	Dirección	Categoría	Cantidad de Habitaciones
Hotel Majestic			Boyacá 917 entre Juan Montalvo y 9 de mayo / Machala, Ecuador	3	31
Hostal Madrid			Av. 25 de Junio entre Guayas y Ayacucho / Machala, Ecuador	2	13

Nombre del Hotel	Imagen del Hotel	Ubicación según Google Maps	Dirección	Categoría	Cantidad de Habitaciones
Hotel San Miguel			9 de Mayo y Sucre / Machala, Ecuador	2	20
Hotel Catitoza (Patty)			Boyacá entre Ayacucho y Guayas / Machala, Ecuador	2	29

Nombre del Hotel	Imagen del Hotel	Ubicación según Google maps	Dirección	Categoría	Cantidad de Habitaciones
Hotel Veuxor			Juan Montalvo y Bolívar (Esq.) / Machala, Ecuador	4	44
Hotel Oro Verde Machala			Circunvalación Norte y Gral. Telmo Sandoval, Machala, Ecuador	5	65

Nombre del Hotel	Imagen del Hotel	Ubicación según Google Maps	Dirección	Categoría	Cantidad de Habitaciones
Hotel Regal			Av. Sucre 1234, Machala	3	35
Hotel Bolívar Internacional			Bolívar y Colón 18-13, Machala, Ecuador	3	20