

# **PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL HOTEL HILTON COLÓN QUITO- ECUADOR FRENTE A LA PANDEMIA DEL COVID-19: UN ANALISIS ESTRUCTURAL**

## **STRATEGIC PROPOSAL FOR THE HILTON COLÓN HOTEL QUITO - ECUADOR IN THE FACE OF THE COVID PANDEMIC: A STRUCTURAL ANALYSIS**

### **Baca Vazquez Patricia Abigail**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento CEAC – Administración de Empresas  
pabaca@espe.edu.ec  
Sangolquí-Ecuador

### **Díaz Morocho David Alejandro**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento CEAC – Administración de Empresas  
dadiaz16@espe.edu.ec  
Sangolquí-Ecuador

### **Peña Peña David Alexander**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento CEAC – Administración de Empresas  
dapena1@espe.edu.ec  
Sangolquí-Ecuador

### **Riofrio Bustamante Kevin Jairo**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento CEAC – Administración de Empresas  
kjriofrio@espe.edu.ec  
Sangolquí-Ecuador

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación es presentar una propuesta estratégica mediante un análisis estructural aplicado en el Hotel Hilton Colón ubicado en Quito en época de pandemia por el Covid-19. La metodología es de tipo exploratorio – documental – descriptiva: se obtuvo información de fuentes secundarias. Para el análisis prospectivo se empleó el método de escenarios de Godet.



Para el análisis estructural se describieron y ponderaron las variables claves del sistema, que posteriormente determinarán el nivel de influencia y dependencia que existe entre aquellas.

Los resultados permitieron ubicar e identificar aquellas variables que describen el entorno del cual es parte el Hotel Hilton Colón. Se concluye que, a pesar del grado de aceptación y exclusividad con el que cuenta el Hilton Colón, un modelo tradicional administrativo no es adecuado frente a una pandemia y que por tanto la adecuada interpretación de la propuesta estratégica a emplearse permitiría que el Hotel Hilton Colón siga conservando su posición dentro del mercado.

**Palabras clave:** Prospectiva Estratégica, Análisis Estructural, MIC MAC, escenarios futuros, aplicación de caso empresarial prospectivo, Gestión Estratégica.

**Códigos JEL:** M10, M11, M15

## ABSTRACT

The objective of this research is to expose a strategic proposal through a structural analysis applied to the Hilton Colón Hotel located in Quito in times of the Covid-19 pandemic. The methodology is exploratory - documentary - descriptive: information was obtained from secondary sources. Godet's exploratory scenarios method was used for the prospective analysis. For the structural analysis, the key variables of the system were described and weighted, which will later determine the level of influence and dependence that exists between them. The results allowed locating and identifying those variables that describe the environment of which the hotel is part. It is concluded that, despite the degree of acceptance and exclusivity that the organization has, a traditional administrative model is not adequate in the face of a pandemic and that therefore the adequate interpretation of the strategic proposal to be used would allow the hotel to continue to preserve its position within the market.

**Keywords:** Strategic Foresight, Structural Analysis, MIC MAC, future scenarios, prospective business case application, Strategic Management.

**JEL codes:** M10, M11, M15

## 1 INTRODUCCIÓN

El Hotel Hilton Colón, empresa que ofrece servicios de hostería y considerada como uno de los mejores hoteles de Latinoamérica, se ha visto drásticamente afectada en el ámbito económica-social durante la pandemia, debido a que la poca o nula movilización de personas con fines de turismo ha ocasionado que se vea en la obligación de cambiar la forma de desarrollar sus actividades normales y reducir su capacidad laboral e implementar nuevas normas de seguridad que cumplan con lo

estipulado por las autoridades sanitarias del país. En este entorno, la investigación tiene como propósito desarrollar un análisis estructural en el Hotel Hilton Colón de Quito durante la época de pandemia por Covid-19, teniendo como pregunta central ¿De qué manera debería laborar el Hotel Hilton Colón en el marco post Covid-19?, ¿Cuáles son estas estrategias a aplicar para el correcto funcionamiento de la misma?

La estructura de la presente investigación está dada por un marco conceptual en el cual se desarrollan conceptos claves utilizados en toda la investigación; el marco metodológico el cual detalla los métodos y herramientas empleadas para la obtención de información relevante y acorde al tema propuesto; los resultados obtenidos de todo de la investigación y por último las conclusiones y recomendaciones expuestas como acciones estratégicas a seguir por parte del Hotel Hilton Colón.

## **2 MARCO CONCEPTUAL**

De acuerdo a Chung, la prospectiva es disciplina y forma de pensar relacionada con la acción de adelantarse sin pasar por alto el presente, las prospectivas se analizan a largo plazo y se consideran acciones para definir un futuro, si las estadísticas muestran un futuro no deseado, se llevan a cabo planes correctivos para cambiarlo por un futuro deseado y prometedor, lo que se busca es mantener dicha situación. En otras palabras, "lo que se busca con la prospectiva estratégica no es pronosticar un futuro y resignarse al mismo o prepararse para afrontar ese futuro, la esencia de la prospectiva consiste en construir el futuro deseado" (Chung, 2009, págs. 27 - 31).

Para la presente investigación se tomó en cuenta la teoría de los escenarios de Godet (2006). La misma que resalta dos tipos de escenarios:

- Exploratorios: Este escenario sustenta el tomar tendencias, acciones, o razones pasadas para el detalle y análisis de las mismas y la construcción de escenarios posibles y creíbles
- Anticipación o Normativos: Estos escenarios se los construye o realiza a partir de posibles imágenes del futuro, y estos pueden ser rechazados o aceptados. (Rivera & Malaver, 2006, pág. 65)

De acuerdo a Godet (2007), El análisis estructural:

*"Es una herramienta de estructuración que brinda la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que relaciona todos sus elementos que lo constituyen, tiene por objetivo mostrar las principales variables influyentes y dependientes y con ello las variables que son esenciales para la evolución del sistema; ayuda a estructurar y organizar ideas para la toma de decisiones y para desarrollar un proyecto de planificación prospectiva" (Pág. 26).*

Según Ramírez (2012) la planeación estratégica es: "una herramienta clave para la toma de decisiones empresariales, el diagnóstico y análisis de una empresa para poder planificar que se va a hacer en un futuro, que cambios necesita para sobresalir frente a la competencia y así poder tener mayor eficacia, eficiencia y calidad en bienes o servicios" (Pág. 12).

### ***Prospectiva estratégica***

La prospectiva estratégica explora y construye un futuro enfocándose en la tecnología actual, requisitos nuevos de usuarios, clientes y ciudadanos, cambios de los mercados y las necesidades, busca acoplar estrategias, áreas de actividades actuales y los productos junto con los servicios creativos e innovadores. Las herramientas y métodos que utiliza la prospectiva estratégica son talleres, MIC MAC, MACTOR, MORPHOL, SMIC-PROB-EXPERT Y MULTIPOL.

### ***Problemática actual en el sector hotelero***

La pandemia que está viviendo el mundo, sin lugar a dudas va a marcar un antes y un después en el turismo, ya que, mientras varias compañías buscan generar estrategias para poder levantarse, tienen en frente un futuro incierto. Varias medidas tomadas por los gobiernos afectaron directamente a la industria hotelera, con el cierre de las fronteras, el turismo se detuvo lo que también significó el cierre de varias cadenas de hoteles (Guerrero, 2020).

Situaciones que provocan inestabilidad y que no cuentan con precedente alguno, son por lo general la razón de recortes y medidas excepcionales, pero también de nuevas y mejores oportunidades para toda la industria turística y hotelera (Soria, Les Roches, 2020).

A nivel nacional, el Ministerio de Turismo, ha informado que antes de la pandemia había 477.380 empleados que se encontraban relacionados a sectores de alojamiento, bares y restaurantes, pero, con los grandes efectos de la pandemia, todos estos lugares han tenido que tomar decisiones difíciles gracias a que no existe demanda alguna y con ello, su economía ha decaído y como consecuencia la reducción de sueldos y el recorte de personal laboral.

Actualmente y a pesar de la baja cantidad de clientes, varios hoteles se encuentran implementando medidas y protocolos de bioseguridad para disminuir el riesgo de contagio y para cumplir con el aislamiento obligatorio hacia personas extranjeras provenientes de algunos países.

## **3 MARCO METODOLÓGICO**

Los métodos de investigación utilizados para este estudio fueron:

- **Documental:** la información pudo sustentarse en fuentes secundarias como revistas científicas que describen la problemática actual de las empresas a nivel mundial frente a la pandemia por el Covid-19, así como también información de organismos oficiales sobre el tema de la crisis sanitaria para determinar las normas sanitarias y de seguridad social actual para contextualizar mediante el uso de textos que permitirán la comprensión y el desarrollo del presente escrito.
- **Descriptivo:** Se reseñan eventos y situaciones que definen la situación actual, ámbito y la influencia en la que se encuentra el hotel para comprender el problema. Según Díaz Narvárez (2009): "*los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis*" (Pág. 10).
- **Exploratorio:** Se obtuvo una visión aproximativa general respecto de la crisis actual por Covid – 19 en la que se desenvuelve el hotel Hilton Colón, como también en las normas

actuales en las que debe desenvolverse y de los efectos que traería previo a la realización del presente estudio.

Para la obtención información se realizó una entrevista semi-estructurada a la secretaria departamentista de la gerencia general del Hotel Hilton Colón a la cual mediante un formato de entrevista y preguntas realizadas en relación al tema se llevó a cabo para obtener aspectos importantes por los cuales el hotel está atravesando.

El proceso empleado en la investigación fue: la aplicación del análisis estructural del Hotel Hilton Colón estudiado, partiendo del diagnóstico situacional actual para el reconocimiento de los factores que favorezcan u obstaculicen en el logro de los objetivos (Santos, 1995). Determinando también la importancia del análisis PESTEL para examinar el macro ambiente en el que se encuentra el Hotel. Esta diagnostico permite visualizar características internas como externas, mediante una matriz FODA que será la línea de partida para la prospectiva.

Para el análisis prospectivo del Hotel Hilton Colón se empleó el software LIPSOR Matriz MIC MAC o de impactos cruzados, donde se describe y pondera las variables que intervienen en el sistema, para posteriormente mediante una calificación de 0 a 3 y P, determinar el nivel de influencia que existe entre las mismas; siendo: (0) para nada influyente, (1) débil influencia, (2) influencia moderada, (3) influencia fuerte y (P) potencial influencia.

Para el planteamiento estratégico, se tomó como base de referencia los resultados obtenidos mediante la aplicación de la matriz Mic Mac en donde se obtuvieron las distintas variables claves o problemáticas que rodean al hotel en tiempo de pandemia, estas permitieron determinar acciones estratégicas al corto y largo plazo tomando en consideración la situación actual y posibles escenarios futuros, construyendo así una tabla de doble entrada en donde se ubica cada acción a realizar por parte del Hotel.

Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio prospectivo aplicado al hotel como también las recomendaciones que sirvan para el mejoramiento del establecimiento, así como también para prevenir a futuros conflictivos posibles.

#### **4 CONTEXTUALIZACIÓN**

Dentro del ámbito global, la industria hotelera se ha visto afectada drásticamente por la pandemia a causa del Covid – 19, según la revista turca internacional ANADOLU AGENCY basándose en datos de hoteles europeos reconocidos a nivel mundial; la crisis sanitaria mundial ha conllevado la reducción de hasta el 90.8% de la tasa de ocupación turística y laboral de dichos hoteles. Pues, la Asociación Española de Directores de Hotel (AEDH); indicó niveles significativos de reducción en la tasa turística, comparando este evento como uno de los más catastróficos después de la Segunda Guerra Mundial, en donde, muchos hoteles de países tales como: Turquía, Estados Unidos, Italia, Francia, Estambul, Reino Unido, Pekín y Sídney; países caracterizados por el constante turismo, tienen incertidumbre respecto a la realidad y futuro durante y después del Covid – 19 (AEDH, 2020).

Con respecto al ámbito regional, la tasa de ocupación turística y laboral de varios hoteles Norte, Centro y Sur americanos ha reducido en un 34.5% para el mes de marzo llegando al 45.6% para el mes de julio del 2020; en el caso de América Central ha existido un gran impacto y vulnerabilidad del turismo y economía, según la Organización Mundial de la Salud (OMS) *“el continente americano; especialmente Latinoamérica y Suramérica ha sido la región continental más afectada por el Covid – 19 (OMS, 2020).”* Una nota informativa de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES) determinó que muchas empresas de la industria están desarrollando planes de acción a corto y largo plazo asociadas a las disposiciones gubernamentales de cada país que permitan afrontar la situación actual mundial. Sin embargo, Alicia Bárcena, secretaria general de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020), manifestó mediante una rueda de prensa lo siguiente *“Nos preocupa que la región pueda salir de esta crisis más endeudada, más pobre, más hambrienta y con alto desempleo. Y sobre todo, enojada (Encalada, 2020)”*, resaltando lo ocurrido en la región como la más grande recesión de la historia.

Para Ecuador, la situación del confinamiento ha afectado drásticamente al país, varias empresas, especialmente aquellas cuya capacidad laboral y de clientes tenían un límite de hasta 3.000 personas se han visto obligadas a reducir significativamente los niveles de personal y de consumidores. Según una nota para The Washington Post realizada por Faiola A. y Herrero V. (2020) determinan que Ecuador es el país con más casos de personas infectadas por Covid – 19, calificando a la nación como epicentro de coronavirus (Faiola & Herrero, 2020). Asimismo, Muñetón Holbach presidente de la Federación de Cámaras de Turismo del Ecuador y Guayas (2020), expuso que *“Con solo el 9% de la capacidad laboral y de clientes varios hoteles de Ecuador se consideran perdidos para el año 2020 y 2021 (Holbach, 2020).”*

A continuación, se presenta el Diagrama de Ishikawa sobre la problemática del Hotel Hilton Colón:

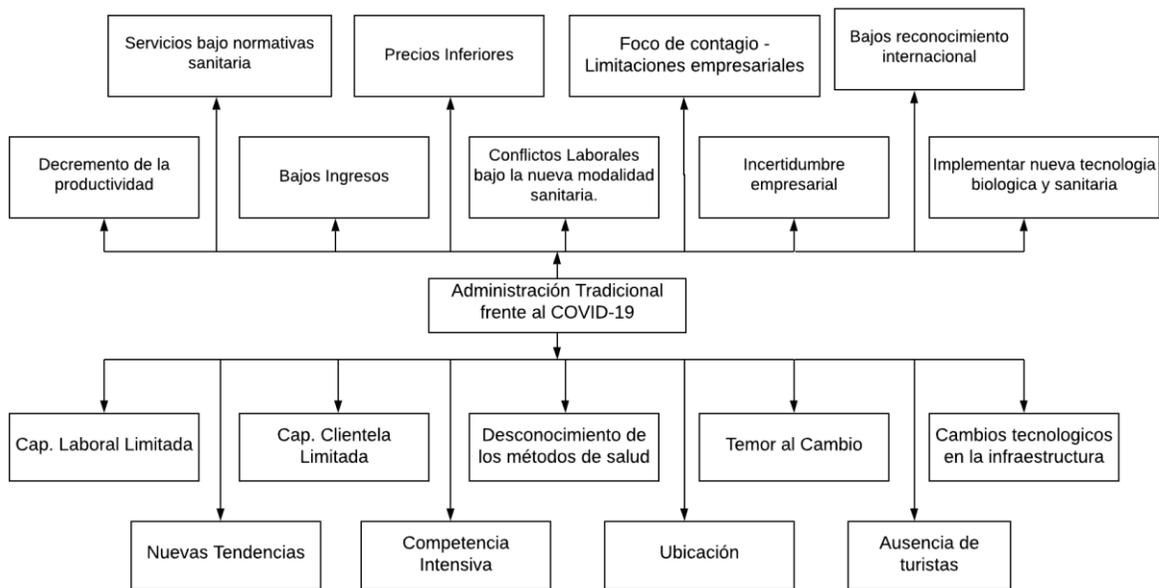


Figura 1. Diagrama Ishikawa sobre el problema del Hotel Hilton Colón. Elaboración propia

## 5 RESULTADOS

### 5.1. Análisis Situacional

#### 5.1.1. Análisis FODA

Tabla 1. Matriz FODA. Elaboración propia.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen reconocida internacionalmente.</li> <li>• Ubicación estratégica.</li> <li>• Infraestructura grande e innovación en sus áreas.</li> <li>• Cuenta con habitaciones amplias ejecutivas.</li> <li>• Funciona también como centro de negocios y salas de reuniones.</li> <li>• Seguridad que vela por el bienestar del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actual necesidad inmediata de alojamiento por la pandemia.</li> <li>• Existencia de alianzas con agencias de turismo.</li> <li>• Incidencia de la globalización de las nuevas Tics.</li> <li>• Actual referente en el servicio hotelero del país.</li> <li>• Falta de compromiso y responsabilidad social en hoteles.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo tradicional en la administración frente a la pandemia.</li> <li>• Relación no equivalente entre precio y calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento por motivo de pandemia Sars-Covid19.</li> <li>• Políticas en la disminución por capacidad de clientes y trabajadores.</li> </ul>

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal no capacitado en servicios acoplados a la nueva modalidad sanitaria.</li> <li>• Servicio de transporte con tarifas elevadas y variadas.</li> <li>• No ofrecen reembolsos en ciertos servicios del hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quito es el actual foco de contagios del país.</li> <li>• Crisis económica mundial.</li> <li>• Competencia intensiva (Hotel Marriot, Hotel NH Collection Royal).</li> </ul>
---	--

---

El hotel Hilton Colón frente a un problema global, determina un cambio en el análisis FODA frente a las nuevas tendencias para los negocios, él mismo que permite identificar las variables del sistema en el que se encuentra el Hotel y que servirá para realizar el análisis estructural.

### 5.1.2. Análisis PESTEL

**Tabla 2.** Análisis PESTEL. *Elaboración propia.*

<b>Factores Políticos</b>
Estado de excepción
Capacidad de aforo
Medidas Sanitarias
Horarios de atención
Semáforo
Restricción de comercio
<b>Factores Económicos</b>
Disminución del nivel de ingresos de las familias
Niveles de importación y exportación
Tasas de interés
Inflación en productos sanitarios
Tasa de empleo
<b>Factores Sociales</b>
Miedo a contagiarse
Falta de conocimiento sobre las medidas de sanidad
Tasa de crecimiento de la sociedad
Hábitos de consumo
<b>Factores Tecnológicos</b>

---

Cámaras de desinfección  
 Luz Ultravioleta  
 Armarios espaciales  
 Purificador de aire  
 Cajas de desinfección

---



---

**Factores Ambientales**

---

Uso indiscriminado de productos desechables  
 Variaciones de temperaturas  
 Cambio climático  
 Conciencia Ambiental

---



---

**Factores Legales**

---

Ley Orgánica de Apoyo Humanitario  
 Ley de Emergencia Sanitaria  
 Ley capacidad de Aforo  
 Ley Laboral  
 Ley de Estado Excepción  
 Ley Control Migratorio

---

### 5.1.3. Fuerzas de Porter

**Tabla 3.** *Fuerzas de Porter. Elaboración Propia.*

<b>Negociación de Proveedores</b>	<b>Nuevos Competidores</b>	<b>Rivalidad entre Competidores</b>	<b>Negociación de Clientes</b>	<b>Productos y Servicios Sustitutos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Varias opciones de tipos de proveedores de productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amenaza mínima debido al tipo de hotel y nivel al que se cuenta el Hotel Hilton Colón</li> <li>Poca probabilidad de Nuevos entrantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J.W. Marriot</li> <li>Swissotel</li> <li>Quito Royal</li> <li>Dann Carlton Quito</li> <li>Sheraton Quito Hotel</li> <li>Plaza Grande Hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder de negociación bajo debido a los precios definidos del mismo (Precios definidos y exclusivos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran variedad de hoteles con servicios similares</li> <li>Hotel Reina Isabel</li> <li>Le Parc Hotel</li> <li>Best Western CPlaza Hotel</li> <li>NH Collection Quito Royal</li> </ul>

---

## 5.2. Análisis Estructural: MIC MAC

### 5.2.1. Selección y Descripción de variables generales y claves

**VARIABLES REPRESENTATIVAS**

**Tabla 4.** Matriz MIC MAC variables descritas Hilton Colón. Elaboración MIC MAC software

<b>N°</b>	<b>Long label</b>	<b>Short label</b>	<b>Description</b>	<b>Theme</b>
1	Precios	Precios	Los precios deben reducirse ante la crisis económica mundial	
2	Ubicación	Ubic.	La ciudad de Quito ahora está ubicada como foco de contagio – el hotel no recibe buena clientela debido a las restricciones de movilidad peatonal	
3	Capacidad laboral Limitada	Cap. L. Li	Se ve obligada a trabajar con un número de personal reducido al 30%	
4	Capacidad de clientela limitada	Cap. C. Li	no se puede tener varios clientes sino con un aforo máximo del 25% al 30%	
5	Falta de Capacitación de métodos de protección ante la pandemia	Capc.Salu	No existe un conocimiento propio de como laborar ante la crisis mundial sanitaria	
6	Nuevas tendencias	Tendencias	Los clientes buscan hoteles que sigan con las normas de seguridad e higiene ante el covid-19	
7	Competencia Intensiva	Comp. Int	Empresas que compiten bajo un mismo margen o norma frente a la pandemia.	
8	Temor al Cambio	TemorCamb.	El Hotel tiene un futuro incierto de como irá avanzando la pandemia	
9	Cambios tecnológicos en la infraestructura	Cam.Tec.In	Se ve obligada a implementar nueva infraestructura de seguridad para lo cual no estaba programada	
10	Suministros viejos - obsoletos - limitados	Sum. Obs	Se debe cambiar todos los materiales de trabajos por nuevos que vayan acorde a las nuevas normas sanitarias	
11	Falta de implementación de sistemas de seguridad	Imp. Seg	No cuenta con una seguridad acorde a la nueva sociedad y está expuesta a posibles consecuencias graves	
12	Falta de Turistas	Turistas	No tiene clientes que vienen del extranjero debido a que algunas fronteras no se apertura, y varios países tiene un gran foco de contagio	
13	Clientes	Clientes	El Hotel ya no percibe clientes de elite por lo cual su economía está siendo afectada	

**Matriz de Impactos Cruzados – MIC MAC**

<b>Parámetros de Influencias</b>	
0	<i>Para nada Influyente</i>
1	<i>Débil</i>
2	<i>Moderada</i>
3	<i>Fuerte</i>

P

Potencial

	13 : Clientes	12 : Turistas	11 : Imp.Seg	10 : Sum. Obs	9 : Cam. Tec. In	8 : TemorCamb.	7 : Comp. Int	6 : Tendencias	5 : Capc. Salu	4 : Cap. C. Li	3 : Cap. L. Li	2 : Ubic.	1 : Precios
13 : Clientes	0	3	3	1	1	3	3	0	2	1	2	3	3
12 : Turistas	3	0	1	2	2	2	3	2	3	0	3	3	3
11 : Imp.Seg	2	1	0	0	3	1	3	0	0	0	3	1	2
10 : Sum. Obs	3	1	2	0	3	2	3	1	2	1	3	2	3
9 : Cam. Tec. In	1	0	3	1	0	2	3	1	2	0	3	3	3
8 : TemorCamb.	3	1	2	2	3	0	3	3	3	2	3	3	3
7 : Comp. Int	3	3	2	3	3	3	0	2	3	0	3	3	3
6 : Tendencias	2	0	2	2	2	1	3	0	2	2	3	2	2
5 : Capc. Salu	3	1	3	0	2	3	3	3	3	0	2	3	2
4 : Cap. C. Li	0	0	2	2	3	2	2	1	2	0	2	2	2
3 : Cap. L. Li	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	0	3
2 : Ubic.	3	1	3	3	3	3	3	0	2	1	3	0	0
1 : Precios	3	0	3	3	3	3	3	0	3	2	3	0	0

© LIPSOB-EPTA/MICMAC

**Figura 2.** Matriz impactos cruzados Hilton Colón. Elaboración MICMAC software.

### 5.2.2. Plano de influencias / Dependencias Directo (MID)

Las variables se clasificaron de la siguiente manera.

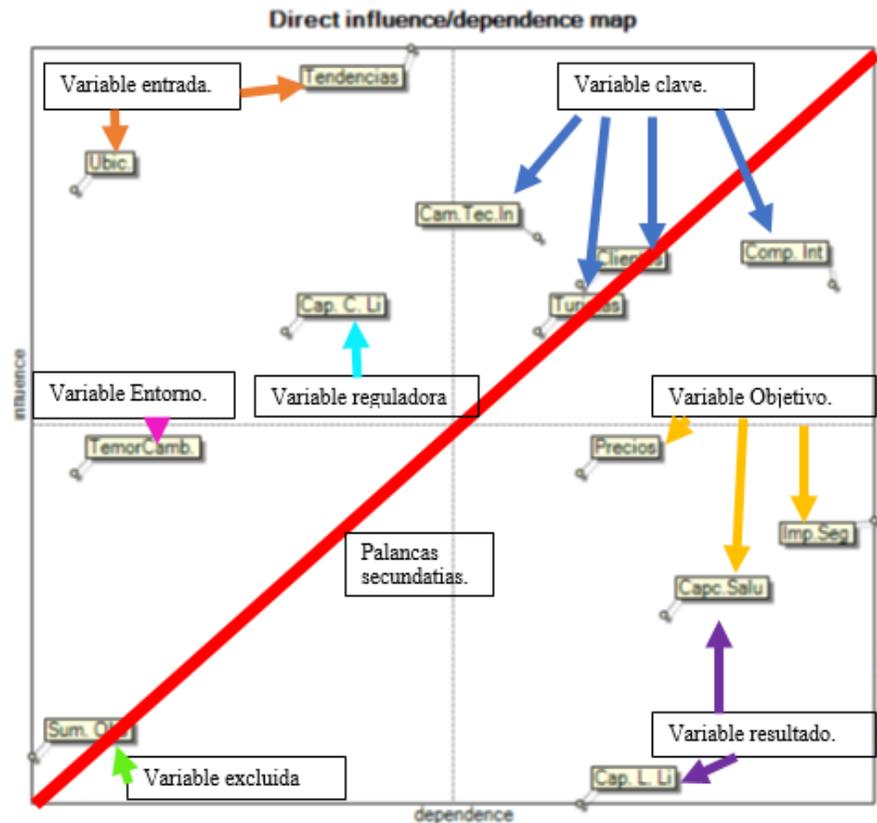


Figura 3. Plano de influencias y dependencias Hotel Hilton Colón. Elaborado por software MIC MAC

Tabla 5. Matriz clasificación variables plano de influencia / dependencia directa. Elaboración Propia.

Tipo de variable.	Variable.	Interpretación.
	Ubicación.	La ubicación es un factor determinante que engloba a la situación del Hotel Hilton Colón, pues esta influye en las demás y a la vez las otras variables dependen de esta.
<b>Variable de entrada.</b>	Tendencias.	Actualmente el problema de la pandemia influye para la determinación de las demás variables ya que Los clientes buscan hoteles que se rijan a las normas de seguridad e higiene ante el covid-19
<b>Variable entorno.</b>	Temor al cambio.	El temor al cambio actúa como una característica vital del sistema, lo cual define al problema en el que se encuentra el hotel Hilton Colón.

---

	Cambios tecnológicos.	
<b>Variable clave.</b>	Cientes Turistas.	Para el análisis prospectivo que enfrenta el problema Hotel Hilton Colón con la pandemia, estas variables son muy importantes porque si no se toman en cuenta seguiría incrementando el problema y más barreres que limiten a la solución.
	Competencia intensiva.	
<b>Variable reguladora.</b>	Capacidad de clientes limitada.	En condiciones normales y la actual pandemia, la capacidad de aforo está reducido, sin embargo, tomar en cuenta esta variable es lo que permitirá tener al Hotel en desarrollo y rentabilidad.
<b>Variable objetivo.</b>	Precios Implementación de seguridad.	Hay que influir en los precios y la implementación de seguridad para dar marcha a las nuevas acciones y planes que hagan evolucionar al Hotel Hilton Colón y manteniendo su estatus.
	Capacitación de salud.	Al contar con una capacitación de salud en los empleados, es posible generar nuevos planes de acción que están de acuerdo a la demanda que tienen los clientes, por contar con un lugar donde tengan seguridad sanitaria durante su estadía.
<b>Variable de resultado</b>	Capacidad laboral limitada.	De acuerdo a los nuevos reglamentos establecidos para la operación de negocios en Quito, tener un cierto número de empleados debido a la liquidez que tiene el Hotel, esto hace que no se tenga mayores pérdidas y que se equilibre con los nuevos planes a ejecutar para el control de las variables claves.
<b>Variable excluida.</b>	Suministros obsoletos.	Dentro del sistema en el cual se encuentra el Hotel Hilton Colón esta variable no determina influencia ni dependencia con las demás.

---

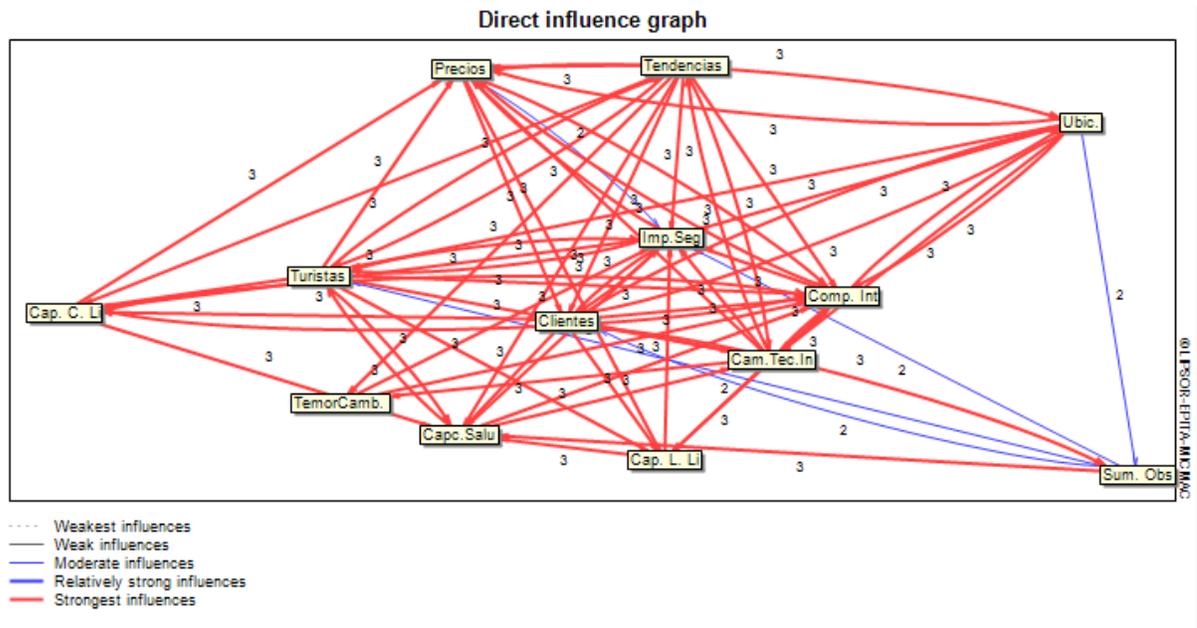
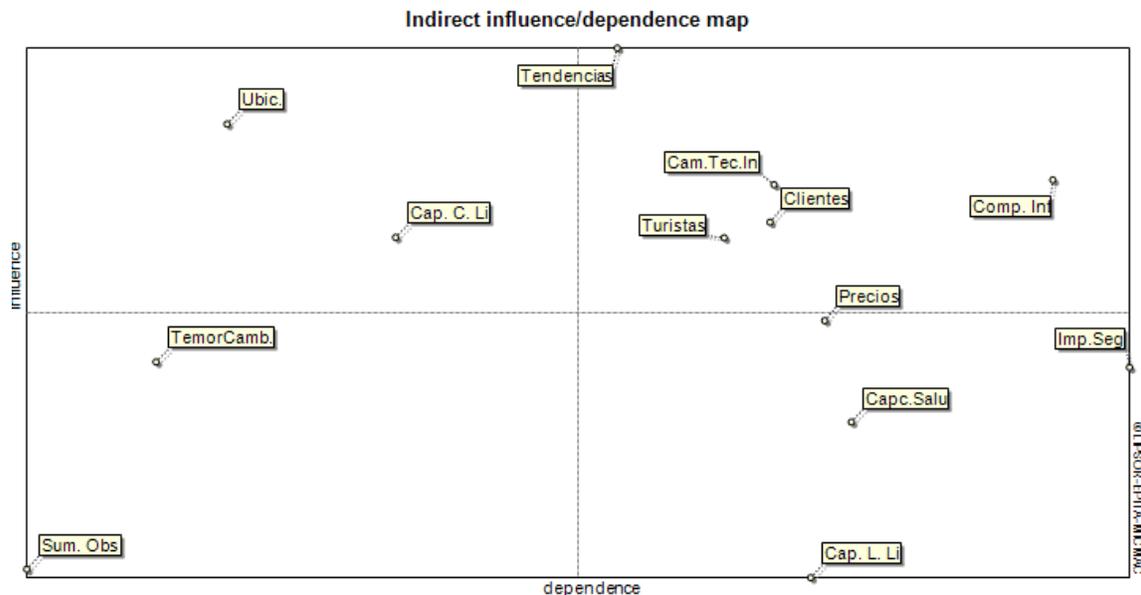


Figura 4. Gráfico de influencias y dependencias directo Hotel Hilton Colón. Elaborado por software MIC MAC

De la figura 4, muestra el tipo de influencia que tiene las variables antes mencionadas y clasificadas. De este modo, están señaladas las variables más importantes y las que menos influyen, como se vio ante en el plano, las que mayor grado de influencia tienen son:

- Cambios tecnológicos.
- Clientes.
- Turistas.
- Competencia intensiva.

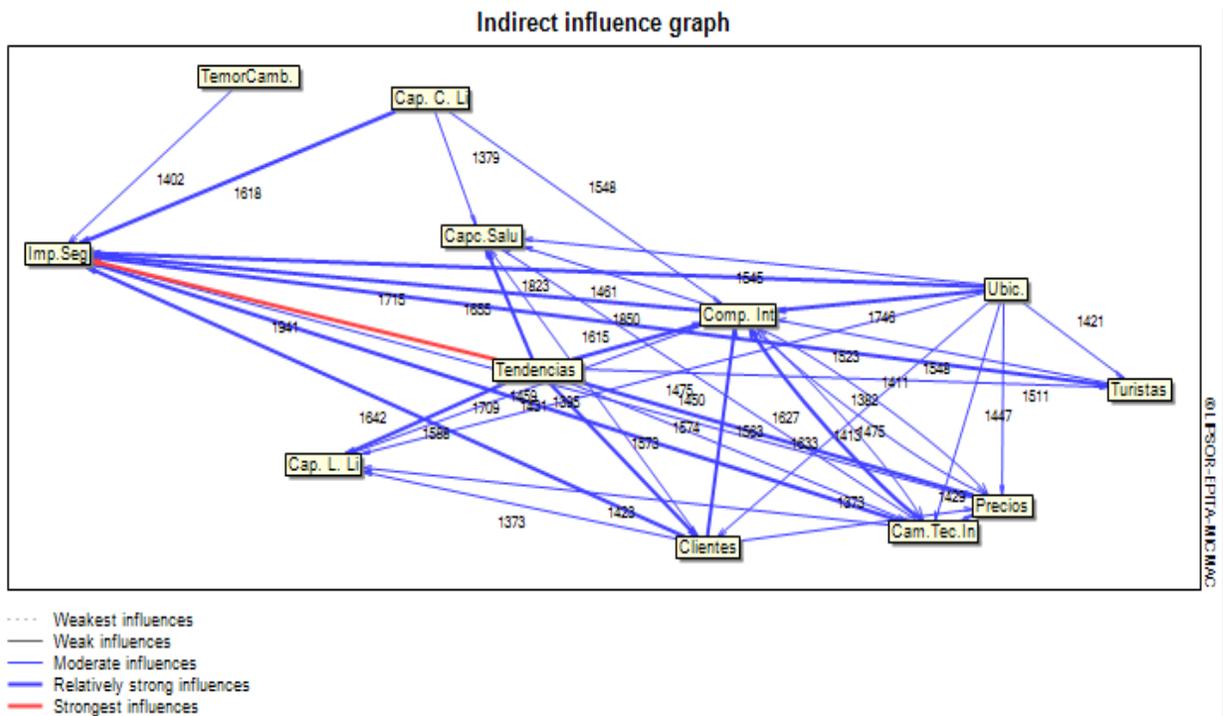
### 5.2.3. Plano de Influencia / Dependencia Indirecta (MII)



**Figura 5.** Gráfico de influencias y dependencias indirecto Hotel Hilton Colón. Elaborado por software MIC MAC

**Tabla 6.** Matriz clasificación variables plano de influencia / dependencia indirecta. Elaboración propia.

Tipo de Variable	Variables
<b>Variables Objetivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios</li> <li>• Falta de Implementación de sistemas de seguridad.</li> </ul>
<b>Variables de Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad laboral limitada</li> </ul>
<b>Variables Determinantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación</li> </ul>
<b>Variables de Entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temor al cambio</li> </ul>
<b>Variables Autónomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministros viejos, obsoletos, limitados</li> </ul>
<b>Variables Clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios tecnológicos en la infraestructura.</li> <li>• Turistas</li> <li>• Clientes</li> <li>• Competencia Intensiva</li> <li>• Tendencias</li> </ul>
<b>Variables Reguladoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de clientes limitada</li> <li>• Capacitaciones de salud</li> </ul>

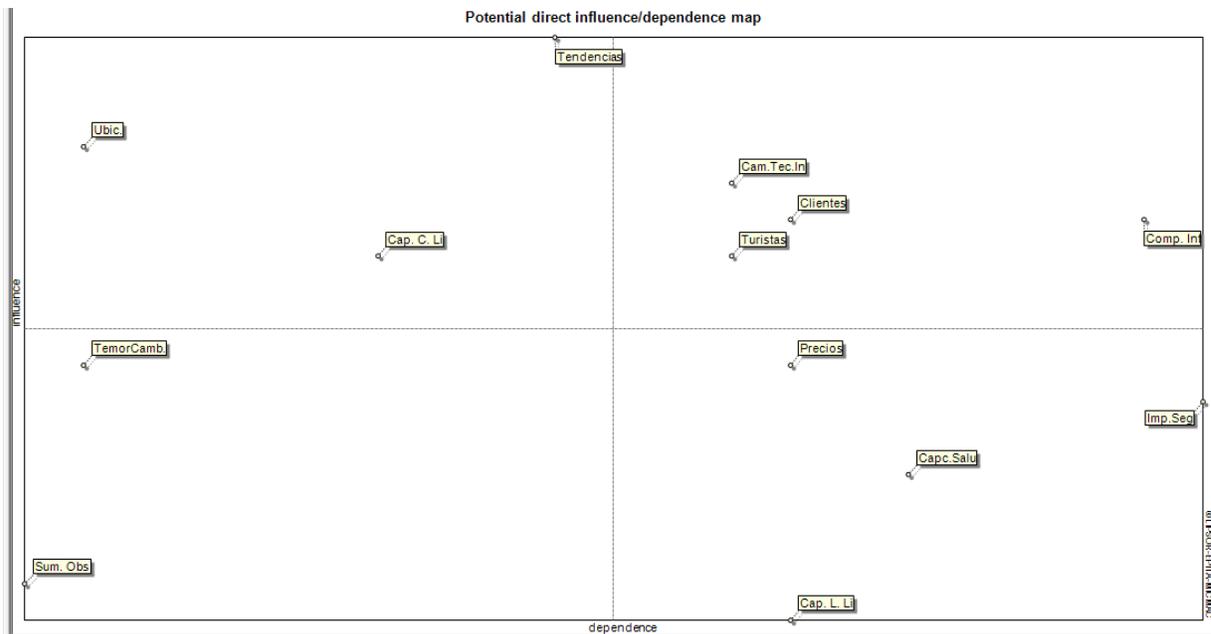


**Figura 6.** Gráfico de influencias y dependencias indirecto Hotel Hilton Colón. Elaborado por software MIC MAC

Como se puede observar en la figura 6, la variable tendencias es la que establece un mayor número de relaciones con otras variables sobre todo de influencia y como se detalló en un principio esta variable es clave y se la debe manejar con mucha atención y adentrándose en el contexto actual, la cual es la nueva forma de trabajo que tuvo que adoptar el hotel y las tendencias de un nuevo estilo de vida que afectaron a la población y que han hecho que el establecimiento tenga que adoptar medidas que vayan de acuerdo con la situación con el objetivo que afecte en lo más mínimo posible su crecimiento.

La implementación de medidas de seguridad en sus operaciones, va a depender mucho de su zona geográfica, de la tecnología con la cual cuente, de las tendencias habladas anteriormente y de los clientes que desea albergar con el fin de cumplir con las nuevas normativas impuestas.

#### 5.2.4. Plano de Influencia / Dependencia Potencial Directa (MPID)

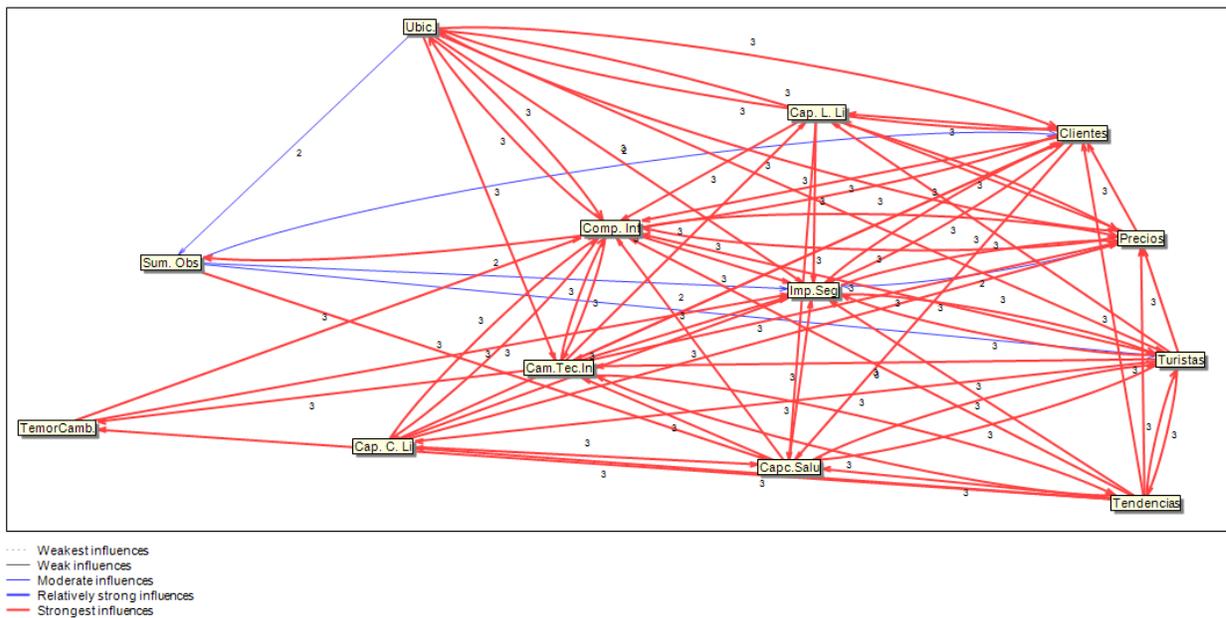


**Figura 7.** Mapa de influencias y dependencias potencial directo Hotel Hilton Colón. Elaborado por software MIC  
MAC

**Tabla 7.** Clasificación de las variables. Elaboración Propia.

Definición	Variabes por Cuadrante
Variabes de Poder: Muy influyentes y de poca dependencia. es decir, son condicionantes al modo de operación en el que se encuentra el hotel.	Tendencias, Ubicación, Cap. Clientela Lim.
Variabes Conflictivas: Alta influencia y dependencia. Son de naturaleza inestable.	Cambio Tec. Infra., Clientes, Turistas, Competencia Intensiva
Variabes de Resultados o de Consecuencia: Poca motricidad y de dependencia alta. Son variables cuyo desarrollo se manifiesta por las mencionadas anteriormente	Precios, Cap. Salud, Implementación Sist, Cap. Laboral Lim.
Variabes de falsos problemas: Poca motricidad y poca dependencia, constituyen fuertes tendencias o factores relativamente autónomos.	Temor al Cambio, Suministros Obsoletos

En la figura 8 se muestra el 50% de las interacciones de las variables, aquí se destacan las influencias directas más importantes.

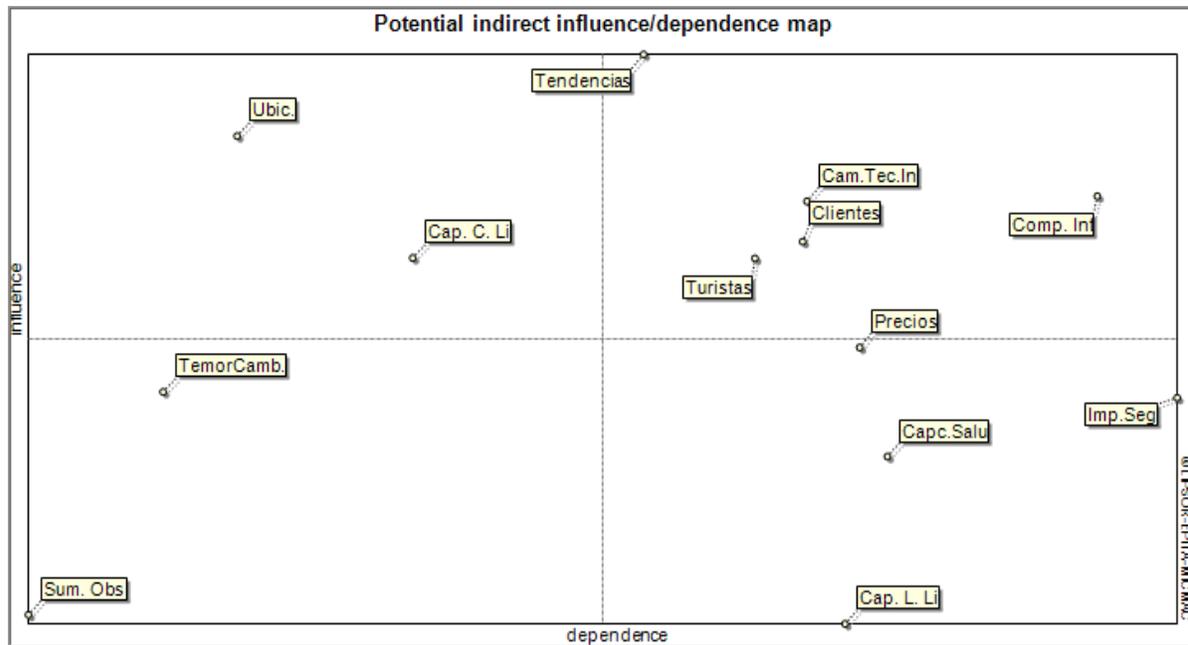


**Figura 8.** Gráfico de influencias y dependencias potencial directo Hotel Hilton Colón. Elaborado por software MIC MAC

En la figura 8, la variable que tiene influencia directa potencial es la variable tendencias, esta tiene alta influencia sobre las demás variables y baja dependencia de las demás, esto se debe a que en la sociedad es muy importante estar al día con las últimas tendencias ya que esto va a permitir captar la atención de más personas. Y la variable que tiene menos influencia directa potencial es la variable suministros obsoletos, esta tiene baja influencia sobre las demás variables y baja dependencia, lo que significa que no interactúa tanto en relación con las demás variables.

Se puede definir que las variables de influencia relativa e importante son implantación de sistemas de seguridad y clientes y la variable que tiene mayor influencia es la de tendencias.

#### 5.2.4. Plano de Influencia / Dependencia Potencial Indirecto (MPII)



**Figura 9.** Gráfico de influencias y dependencias potencial indirecto Hotel Hilton Colón. Elaborado por software MIC MAC

En el cual se determina que para el primer cuadrante (Variables de Poder o Motrices) se encuentran las variables:

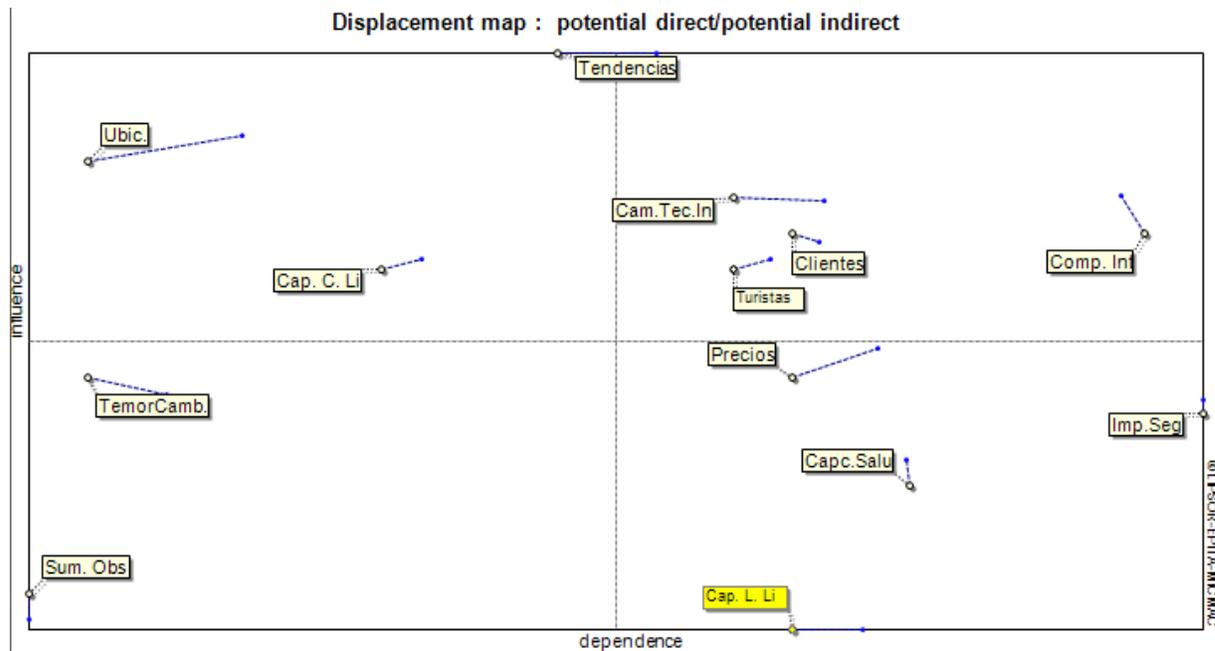
- Ubicación
- Capacidad Clientes Limitada

Estas variables tienen una influencia grande en las otras debido a que son capaces de influir en gran medida sobre las demás sin necesidad de que conlleve consecuencias sobre las otras. Son variables bastantes motrices y poco dependiente.

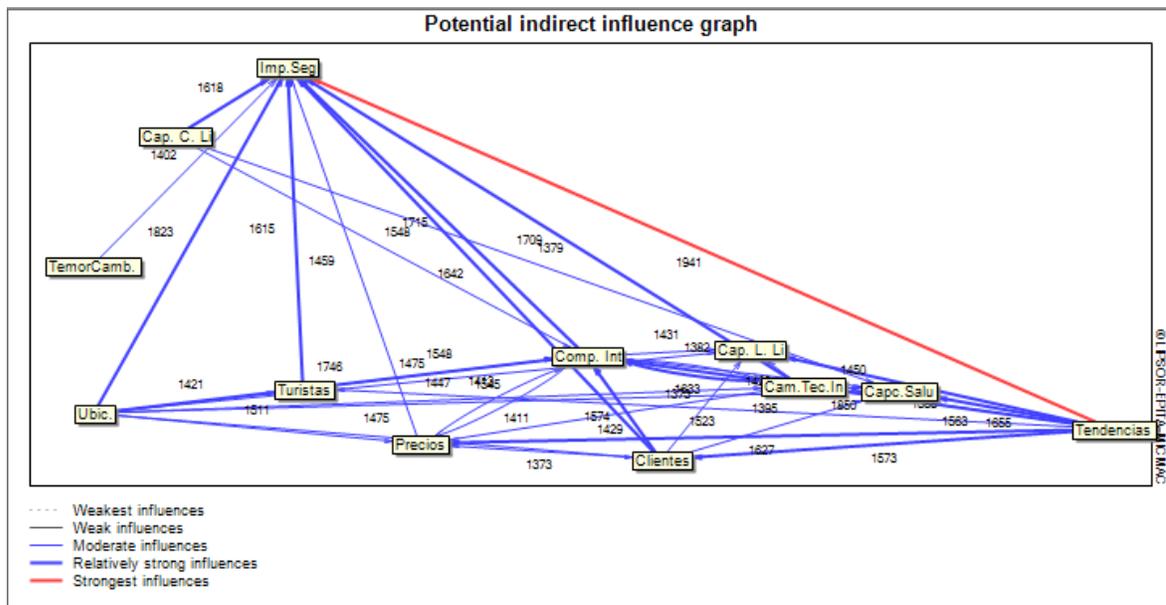
Por otro lado, en el cuadrante dos (Variables de conflicto o enlace) se encuentra:

- Tendencias
- Turistas
- Cambios Tecnológicos
- Clientes
- Competencia intensiva

Estas se caracterizan por una mayor influencia y mayor dependencia, son de naturaleza inestable; ya que, si cualquier acción a tomar cae sobre ellas, como consecuencia recaerán sobre las demás; conllevando más productos positivos o negativos para el hotel. En estas se desarrollan conflictos entre actores.



**Figura 10.** Gráfico de movilidad de influencias y dependencias potencial directo Hotel Hilton Colón. Elaborado por software MIC MAC



**Figura 11.** Gráfico de influencias y dependencias potencial indirecto Hotel Hilton Colón. Elaborado por software MIC MAC

En la figura 10 y figura 11, se puede determinar el cambio o comportamiento de las distintas variables a lo largo del tiempo, por ejemplo; la variable Tendencia tuvo un cambio en el sistema de

mediano a largo plazo, pasando de ser problemática a ser ubicada como una variable en el plano de poder, dado que las tendencias en el pasar de los años tendrá un grado de influencia en los distintos factores internos y externos en el hotel. Es por eso que si se actúa en esta variable con el pasar del tiempo es posible lograr que su influencia sea directa sobre otras variables y, por lo tanto, que su dependencia sea mínima, conllevando cambios y/o acciones para la variable sin producir consecuencias graves sobre otras.

Por otra parte, las variables conflicto en el largo plazo que destacan por su alta dependencia e influencia en el sistema, son el cambio tecnológico y la competencia intensiva, las cuales presentan una relación dual porque siempre serán un problema para el hotel y van a depender de otras variables similares para que su consecuencia sea positiva o negativa.

**Tabla 8.** Propuesta estratégica Hilton Colón. Elaboración propia

	<b>Corto Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
<b>Cambios Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar dos cámaras de desinfección en el hotel, la primera ubicada en la entrada principal para uso exclusivo de los clientes y la segunda cámara en la puerta por donde ingresa el personal del hotel.</li> <li>- Las personas que ingresen deberán ser desinfectadas con amonio cuaternario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un control de contaminación biológica y diseño de ventilación, que ayude a tener una buena calidad ambiental interior, vigilando este se encuentre libre de agentes contaminantes, perjudiciales para los clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar dispositivos de reconocimiento termostático facial en áreas sociales, laborales y entradas del hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar edificaciones de bioseguridad para personas que tengan el virus, con el fin de aislarles del resto hasta que los especialistas se encarguen del paciente.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar descuentos en los precios, de este modo estaría atrayendo al cliente y considerando la economía de los mismos ante la situación por la cual el mundo entero está atravesando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las estrategias a largo plazo son inciertas, ya que va a depender de cómo evolucione la pandemia ya que si mejora puede mantener las estrategias a corto plazo y si por el contrario empeora se deberá optar por otras alternativas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinar publicidad al nuevo segmento de mercado actual, clientes de las nuevas implementaciones tecnológicas de seguridad en salud y capacitación al personal empresarial.</li> </ul>	

<p><b><i>Turistas</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al corto plazo, ninguna estrategia de atraer turistas funcionaría, ya que las fronteras no se encuentran totalmente abiertas, la mala respuesta que ha tenido el país frente a esta emergencia a afectado su imagen a nivel mundial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El hotel debe desarrollar todos sus sistemas de bioseguridad con los cuales cuenta, su nueva forma de atención, mediante publicidad en sus páginas web.</li> </ul>
<p><b><i>Competencia Intensiva</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Hotel debe equipar toda su instalación de acuerdo a las normas legales que entraron en vigencia para la operatividad de todos los tipos de sectores, así forma parte del ámbito competitivo al brindar calidad y seguridad en sus servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear planes que se adapten a las necesidades de operación internas a fin de detectar información constante acerca de cómo las capacitaciones sanitarias y nuevas normas para la funcionalidad del Hotel y sus trabajadores ejecuten correctas vías de sostenibilidad y rentabilidad frente a su competencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación constante de salud en el personal laboral, estableciendo mecanismos que permitan hacer frente a las necesidades sanitarias y comodidad durante la estadía.</li> </ul>		

## 6 CONCLUSIONES

La pandemia ha significado para toda organización existente, una reestructuración en sus modelos y políticas de desarrollo, dado que en su diagnóstico inicial nunca se tomó en cuenta la afectación de un actor externo como lo es un virus mortal, y que en tanto por la trascendencia y exclusividad con la que el hotel Hilton Colón se ha catalogado, hoy en día, no es posible operar con las mismas bases, este nuevo análisis de acorde a la prospectiva debe enfocarse en una nueva retroalimentación que permita aumentar fortalezas que hagan frente a la oportunidad y disminución de las amenazas que marcan la preocupación e inestabilidad del sistema.

El impacto que ha generado la pandemia en los diferentes tipos de negocios a nivel global ha dejado en evidencia la importancia de aplicar un estudio prospectivo para anticiparse a problemas futuros, de modo que para la actualidad de las circunstancias, el poder reestructurar el sistema tradicional de operación es un hecho catalogado de suma importancia, en el Ecuador según fuentes de información acorde a la presente la investigación, el aislamiento ha reducido drásticamente la operatividad por ser un país con alto índices de contagios por Covid-19, al punto de detener el crecimiento de negocios los cuales su naturaleza de ejercer estaba en la atención personalizada y el contacto directo con el cliente, como es el caso del hotel Hilton Colón, y que por tanto, la prospectiva permite buscar soluciones ante un sistema lleno de incertidumbres, para adoptar planes estratégicos con tendencia a mantener un crecimiento favorable.

El método de análisis estructural MIC MAC permitió identificar todas las variables que pueden influir dentro del sistema del hotel tanto a corto como a largo plazo y a través del plano de influencias directas, se pudo reconocer las variables más importantes o claves, mismas a las que el hotel debe prestarles una total atención y tratarlas de manera estratégica ya que de las mismas puede depender que el hotel Hilton Colón continúe operando de manera positiva durante la situación actual o al contrario quedarse estancado si no se toman las decisiones correctas con respecto a estas variables.

Dentro del nuevo sistema en el que se encuentra el hotel Hilton Colón en base al uso de la herramienta MIC MAC, fue posible identificar las variables de acorde a su nivel de influencia y dependencia, las mismas que determinan un margen a los nuevos planes de acción que deben ser desarrollados para tomar en cuenta la volatilidad de las variables claves, las cuales son las que, en importancia, determinan una alerta de peligro, conforme a la ayuda de las demás variables ubicados en el plano, es posible presentar diferentes propuestas estratégicas que determinarán el impulso de hacer frente a la realidad en la que se encuentra el mundo envuelta frente a una pandemia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEDH. (19 de Abril de 2020). *Asociación Español de Directores d Hotel* . Obtenido de <https://www.aedh.es/2020/04/covid-19-en-la-industria-hotelera/>
- Chung, A. (2009). Prospectiva Estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 27-31.
- Díaz Narváez , V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.
- Elif Ferhan, Y. (2020). COVID-19 afecta fuertemente la tasa de ocupación de hoteles de todo el mundo. *ANADOLU AGENCY*.
- Encalada, E. (22 de Mayo de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ministerio-turismo-protocolo-bioseguridad-reactivacion.html>
- Faiola, A., & Herrero, V. (3 de Abril de 2020). *The Washington Post*. Obtenido de <https://www.washingtonpost.com/es/tablet/2020/04/03/ecuador-es-el-epicentro-del-coronavirus-en-america-latina/>
- Gavigan, J., & Scapolo, F. (2001). *Prospectiva regional: comprobación futura y validación de las estrategias de desarrollo*. España: VLEX.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. París.
- Guerrero, E. (16 de junio de 2020). *Alba Sud*. Obtenido de [www.albasud.org](http://www.albasud.org/noticia/es/1227/el-covid-19-y-el-trabajo-en-la-industria-hotelera-de-rep-blica-dominicana): <http://www.albasud.org/noticia/es/1227/el-covid-19-y-el-trabajo-en-la-industria-hotelera-de-rep-blica-dominicana>
- Holbach, M. (6 de Julio de 2020). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/03/nota/7894014/hoteleria-turismo-impacto-covid-19-desempleo-iliquidez-cierre>
- OMS. (Enero de 17 de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance>
- Organización Internacional del Trabajo. (Mayo de 2020). Obtenido de Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_745271.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_745271.pdf)
- Ramirez, J. (2012). Guía de Planificación Estratégica. *Interarts*, 2 - 6.
- Ramos, X. (10 de Mayo de 2020). Coronavirus frenó al turismo cuyos ingresos caerán un 70 % en Ecuador durante el 2020. *El Universo*.

Rivera, R., & Malaver, R. (2006). *La importancia de la prospectiva en la sociedad*. Sevilla : Universidad & Empresa.

Santos, E. D. (1995). *El Diagnóstico de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

Soria, A. (22 de mayo de 2020). *Les Roches*. Obtenido de lesroches.edu:  
<https://lesroches.edu/es/blog/nueva-normalidad-industria-hotelera-turistica-coronavirus/>

Soria, A. (22 de Mayo de 2020). *Les Roches*. Obtenido de lesroches.edu:  
<https://lesroches.edu/es/blog/nueva-normalidad-industria-hotelera-turistica-coronavirus/>