



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO DEL TRABAJO:

**“FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE
LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AL AÑO 2019”**

AUTORES:

JESSENIA ELIZABETH ZAPATA MEDRANO

DERIX JAVIER LEÓN GAIBOR

Guaranda, Julio 2019



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO DEL TRABAJO:

**“FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
HOTELERO DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AL AÑO
2019”**

**Proyecto de Investigación presentado como requisito parcial para aprobar el trabajo de
titulación, para optar el Título de:**

Ingenieros comerciales

AUTORES:

JESSENIA ELIZABETH ZAPATA MEDRANO

DERIX JAVIER LEÓN GAIBOR

DIRECTOR:

ING. JORGE GOYES

PARES ACADÉMICOS:

ECON. RENÉ VILLACRÉS

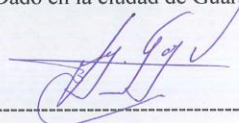
ING. ALEXANDRA ARGUELLO

Guaranda, Julio 2019

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

Por la presente dejo constancia que he leído la propuesta del trabajo de titulación, presentado al ING. JORGE GOYES NOBOA MBA por parte de la señorita **JESSENIA ELIZABETH ZAPATA MEDRANO Y DERIX JAVIER LEÓN GAIBOR** cuyo tema es **“FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AL AÑO 2019”** y en virtud acepto asesorar a los estudiantes en calidad de Tutor durante la etapa de proyecto de investigación e informe final, hasta su presentación y evaluación.

Dado en la ciudad de Guaranda al 20 de Febrero del 2019



ING. Jorge Goyes Noboa MBA

Cd. N°020083456-2

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PORTADA.....	I
ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
TABLA DE CONTENIDO.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
CAPÍTULO I.....	8
DEFINICIÓN DE PROBLEMA.....	10
ANTECEDENTES.....	10
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
PREGUNTAS DIRECTRICES.....	14
JUSTIFICACIÓN.....	15
OBJETIVOS.....	16
Objetivo General:.....	16
Objetivos Específicos:.....	16
CAPITULO II.....	17
MARCO TEÓRICO.....	18
Teoría de la competitividad según La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).....	18
Teoría de la competitividad por Michael Porter.....	23
Teoría de la competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).....	28
MARCO CONCEPTUAL.....	33
MARCO REFERENCIAL.....	36
MARCO GEO-REFERENCIAL.....	39
MARCO LEGAL.....	40
CAPITULO III.....	46
METODOLOGÍA.....	47
Tipos de investigación.....	48
Técnicas e instrumentos de investigación.....	48
Universo y Muestra.....	49
CAPITULO IV.....	50
MARCO ADMINISTRATIVO.....	51
Cronograma.....	51
Recursos.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores de Competitividad empresarial	32
Tabla 2 Descripción de objeto de estudio.....	49
Tabla 3 Cronograma	51
Tabla 4 Presupuesto	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor	26
Figura 2 Mapa de la Provincia Bolívar (Guaranda, 2018).....	39

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E
INFORMÁTICA
CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL
Título del trabajo de titulación
“FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
HOTELERO DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AL AÑO
2019”

AUTORES: Jessenia Elizabeth Zapata Medrano, Derix Javier León Gaibor

DIRECTOR: Ing. Jorge Goyes Noboa MBA

Guaranda, Julio 2019

RESUMEN

La presente investigación se la realiza con la intención de identificar los factores que inciden en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guaranda, por ello se identificó falencias como, el personal que no cuenta con capacitación en áreas específicas, además la publicidad no es acorde, por ende se tiene como objetivo claro la determinación de los factores de competitividad en el sector, de los cuales se detallan los servicios e infraestructura que cuentan cada uno de los establecimientos entre ellos como hoteles, hostales y pensiones, hostales residenciales, hostería, hotel residencial lo cual está dirigido de forma directa a los propietarios de los establecimientos, a su vez al personal y de forma indirecta pero no menos importante a la sociedad.

Además de las estrategias que utilizan actualmente cada uno de los establecimientos para atraer clientes, sin olvidarse de las temporadas, donde los turistas visitan la ciudad para distraerse o salir de sus rutinas diarias. Además en la presente investigación se detallan aspectos relevantes que pueden servir de aporte a mejoras en infraestructura y en los servicios que se podrían implementar para generar una competitividad ante los demás establecimientos que brindan hospedaje.

La Ciudad de Guaranda cuenta con 22 establecimientos que brindan el servicio de hospedaje, de los cuales se encontró un total de 27 trabajadores que están distribuidos entre los lugares mencionados, para ello se utilizará la técnica de recolección de datos como la encuesta la cual se aplicará a todos los gerentes y trabajadores del sector hotelero de la parte urbana de la ciudad de Guaranda, de los resultados obtenidos se podrá determinar la competitividad del sector hotelero. Utilizando los métodos inductivo y deductivo que nos permitirá analizar las características de cada establecimiento. Frente a la industria hotelera de otras localidades.

Palabras clave: competitividad, ventaja competitiva, ventaja comparativa, productividad, estrategias

BOLÍVAR STATE UNIVERSITY

**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES BUSINESS AND COMPUTER
MANAGEMENT**

RACE OF: COMMERCIAL ENGINEERING

Title of the degree work

**“FACTORS THAT INCIDENT IN THE COMPETITIVENESS OF THE HOTEL
SECTOR OF THE CITY OF GUARANDA, PROVINCE BOLÍVAR, TO THE YEAR
2019”**

AUTHORS: Jessenia Elizabeth Zapata Medrano, Derix Javier León Gaibor

DIRECTOR: Ing. Jorge Goyes Noboa MBA

Guaranda, July 2019

ABSTRACT

The present investigation is carried out with the intention of identifying the factors that affect the competitiveness of the hotel sector of the city of Guaranda, for this reason, shortcomings were identified, such as personnel who do not have training in specific areas, and advertising is not Accordingly, the clear objective is to determine the factors of competitiveness in the sector, which detail the services and infrastructure that each of the establishments have, such as hotels, hostels and pensions, residential hostels, hostelry, residential hotel which is directed directly to the owners of the establishments, in turn to the staff and indirectly but not least to society.

In addition to the strategies currently used by each of the establishments to attract customers, without forgetting the seasons, where tourists visit the city to distract or leave their daily routines. In addition, the present investigation details relevant aspects that can serve as a contribution to improvements in infrastructure and services that could be implemented to generate competitiveness before other establishments that provide accommodation.

The City of Guaranda has 22 establishments that provide the lodging service, of which a total of 27 workers were found who are distributed among the aforementioned places, for which the data collection technique will be used, such as the survey which will be applied To all the managers and workers of the hotel sector of the urban part of the city of Guaranda, the results obtained can determine the competitiveness of the hotel sector. Using the inductive and deductive methods that will allow us to analyze the characteristics of each establishment. Facing the hotel industry in other locations.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, comparative advantage, productivity, strategies

CAPÍTULO I

TEMA:

“FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AL AÑO 2019”

DEFINICIÓN DE PROBLEMA

ANTECEDENTES.

La industria hotelera comienza con los primeros desplazamientos del hombre, cuando las largas distancias y los medios utilizados obligaban a los viajeros a pernoctar en lugares seguros, donde además tuvieran comida. El primer hotel de moderna concepción fue el “Badische Hof”, construido en Daden. En el año de 1850 nace en Paris el primer hotel controlado por una empresa especializada en tal actividad, más tarde, apareció el Hotel du Louvre, construido por iniciativa de Napoleón III en 1855. Posteriormente, se estableció el Hotel Kaizerhof en Berlín, en 1874 y el Hotel Frankfurter Hof en Frankfurt del Main en 1876. En 1880 se inauguró el Hotel Ritz y su cadena de hoteles. Después de 1900, este sistema fue seguido por la organización de hoteles alemanes y de los Estados Unidos, llegando este país a ejercer el liderazgo del mercado mundial gracias a sus gigantes cadenas hoteleras. (Correa, 2015, pág. 9)

En la actualidad la actividad hotelera se constituye uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Con el paso del tiempo los hoteles se han ido adaptando a ciertos estándares tales como confort, limpieza y sobre todo buena gastronomía. El desarrollo y expansión de la industria hotelera gracias a concesiones, franquicias, administraciones se han expandido por todo el mundo grandes cadenas hoteleras, como Hilton, Marriot, Sheraton, Intercontinental, entre otros. (Correa Ruiz, 2015, pág. 12)

En general, la industria hotelera ha ido en constante evolución tanto en tamaño como en cantidad y calidad de servicios ofertados, hasta tener hoteles como el Grand Hotel Casino de las Vegas que cuenta con 5005 habitaciones y una infinidad de servicios. La industria hotelera a nivel mundial vive un momento de auge en donde el acceso a capital y las inversiones continúan creciendo de forma estable. Una nueva generación de hoteles se abrieron en el 2015, con un estimado de 1.3 millones de habitaciones a nivel mundial. (Correa Ruiz, 2015, pág. 13)

A principios de los años 1500 con el desarrollo de las ciudades de Quito y Guayaquil, los primeros albergues donde llegaban los huéspedes e ilustres personajes eran casas particulares o pensiones humildes, que con el paso del tiempo se convirtieron en hoteles. La mayoría de estos nuevos hoteles se ubicaron en zonas estratégicas como puertos, estaciones de trenes y

entradas a las ciudades. En 1965, se inicia la construcción del Hotel Colon, la gran demanda del hotel no abastecía, por lo que se arrendo el hotel Zumag, que actualmente pertenece a la cadena Hilton. (Correa Ruiz, 2015) Durante la última década han aparecido en la ciudad de Quito una serie de establecimientos de alojamiento como es el caso del Swissotel, el Radisson, Marriot, Sheraton, entre otros.

En los datos recabados del Ministerio de Turismo indican que la provincia cuenta con 825 plazas de alojamiento. En el 2017 hubo una ocupación del 62,1% y el pasado año del 75,60%, lo que generó ingresos de USD 990 000 en el 2017 y 1,5 millones en el 2018. (Comercio, 2019)

En la actualidad la mayoría de los 22 centros de hospedaje están en la ciudad de Guaranda la mayor parte de estos negocios son familiares. (Comercio, 2019)

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿DE QUÉ MANERA LOS FACTORES INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AL AÑO 2019?

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad en la ciudad de Guaranda se observa que el sector hotelero, presenta varias falencias como son la atención al cliente por parte del personal debido al servicio que no es acorde y eficiente por el hecho de que gran parte de ellos no cuentan con una capacitación específica en el área los conocimientos, con los que cuenta son los que les dieron a conocer sus jefes simplemente de saludar, preguntar los datos y entregar las llaves.

Según los datos obtenidos del catastro turístico de la ciudad de Guaranda de la parte urbana cuentan con 22 establecimientos que brindan el servicio de hospedaje clasificados de la siguiente manera según su característica 8 hostales, 4 hostales residenciales, 1 hotel residencial 1 hostería, 6 hoteles, 2 pensiones, de los cuales solamente 5 de estos establecimientos se encuentran registrados en la guía de hoteles AHOTEC (Asociación Hotelera Nacional del Ecuador) llamada actualmente Federación Hotelera del Ecuador la cual proporciona información sobre, precios, número de habitaciones, dirección, servicios que ofrece, números de contactos al igual que fotografías de los mismos. Esto genera un gran problema debido a que personas que deseen viajar a la ciudad de Guaranda no lo hacen por el hecho de que no se encuentran en páginas web, de cadenas hoteleras, publicidad de los establecimientos con los que cuenta la ciudad por ende los clientes sienten que pierden tiempo en la búsqueda de un hospedaje que satisfaga sus necesidades y buscan en la competencia, generando una pérdida de volumen de negocio.

Cabe recalcar que uno de los problemas más notorios es la infraestructura reducida con la que cuenta el sector hotelero de la ciudad debido a que la mayoría de ellos se ubican en el centro y esto no les permite la ampliación e implementación de más habitaciones o sala de eventos, gimnasio entre otros. De la misma forma que no cuentan con otros servicios para ofrecer como son la de paquetes turísticos, guías turísticos, todos los establecimientos cuentan con internet pero es obsoleto el cual no tiene buena cobertura para todas las habitaciones.

PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cuáles son las características más relevantes del sector hotelero de la ciudad de Guaranda Provincia Bolívar al año 2019?
2. ¿Cuáles son los factores de competitividad que son más utilizados en el sector hotelero de la ciudad de Guaranda?
3. ¿Cuál es la situación del sector hotelero frente al sector hotelero de otras ciudades?

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es importante porque permite conocer de qué manera se está desarrollando el sector hotelero en la ciudad de Guaranda al brindar sus servicios de hospedaje a los clientes, como es la atención que se brinda al momento de la recepción, la imagen de sus establecimientos, la tecnología con la que cuenta, la infraestructura, si satisface las necesidades de los clientes al momento de hospedarse, si estos cuentan con piscina, comedor, sala de eventos, gimnasio entre otros. Conocer si ofrecen paquetes turísticos, guías turísticos puesto que esto genera la atención de los futuros clientes.

La necesidad surge debido a que en fechas las cuales no son festivas, en la ciudad la afluencia de turistas es mínima, por ende el presente estudio identifica si estos establecimientos cuentan con páginas web las cuales les permitan dar a conocer todos sus servicios, si el personal está capacitado en su área para brindar un adecuado trato al cliente, si los gerentes cuentan con planes a futuro para expandir su negocio. Es factible porque se cuentan con todo lo necesario para el estudio pertinente, además de la colaboración que brinda la mayor parte de propietarios de los diferentes establecimientos y del personal que labora día a día en cada uno de ellos, su aporte es fundamental

El desarrollo de la presente investigación tendrá un impacto positivo para los propietarios como beneficiarios directos de los establecimientos en primera instancia, luego para el personal, sin olvidarse del impacto social, esto permite que la ciudad también pueda crecer en la industria hotelera como beneficiarios indirectos.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar los factores que inciden en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar, al año 2019.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del sector hotelero de la ciudad de Guaranda.
- Establecer los factores determinantes en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guaranda.
- Analizar la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guaranda, con otras ciudades.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente proyecto de investigación se toma a consideración las siguientes teorías que están acordes a nuestro tema y nos ayudarán a la investigación.

Teoría de la competitividad según La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Para promover un desarrollo económico de las empresas y de la sociedad. De acuerdo a la CEPAL (como se citó por Suñol, 2006). “Introduce el concepto de competitividad auténtica de una economía, entendida como la capacidad de incrementar, o al menos de sostener, la participación en los mercados internacionales con un alza simultánea del nivel de vida de la población”(p. 182).

La necesidad de un país en fomentar el desarrollo económico puede generar cambios significativos de gran aporte a la sociedad.

La teoría de la competitividad convierte la idea de que hay la necesidad de crear factores productivos y competencias en economías de escaso desarrollo. Además, tal tarea debe ser asumida tanto por gobiernos como por todos los sectores interesados en el desarrollo nacional. El concepto de competitividad debe ser rescatado en toda su complejidad porque manejarlo en toda su dimensión reviste especial importancia cuando se busca diseñar estrategias de desarrollo inclusivas y de impacto sobre los procesos sociales y económicos de los países. (Suñol, 2006, pág. 180)

De esta forma se toma en cuenta que la ventaja competitiva significa que la empresa dependerá sustancialmente de activos tangibles como intangibles, entendiéndose de esta manera que en la actualidad lo intangible, es la base en la que se configura la competitividad empresarial.

La competitividad es un tema que cada vez adquiere mayor importancia en todos los ámbitos empresariales. Millán y Gómez (2018). Sostienen que:

La competitividad es un tema recurrente en la actualidad que se ha empleado para referirse a aquellas empresas, países, regiones o sectores que son capaces de establecer estrategias de manera constante tendientes a responder favorablemente a las demandas del entorno, así como a la habilidad de aprovechar las capacidades y recursos de los que dispone, aumentar el valor de

sus productos ofrecidos en los mercados, diferenciándose de sus competidores y con precios que permiten que su rentabilidad se incremente, contribuyendo a elevar el valor de la marca, lugar o sector en general. (p. 1)

El poder diferenciarse de sus competidores con precios que le generen rentabilidad es una manera de mantenerse en el mercado, de tal forma que cree fuentes de empleo.

Entre otras definiciones podemos destacar las siguientes:

La competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar. (Saavedra, 2017, pág. 99)

Según la CEPAL (citado en Padilla, 2006) afirma: que los instrumentos de medición de la competitividad a nivel de empresas está asociado con “rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros” (p. 4). En la literatura económica, se usa a menudo la productividad como el mejor indicador para estimar competitividad. La productividad se define como la tasa de un volumen de medida del producto con relación a un volumen de medida de uso de factores productivos. (Padilla, 2006, pág. 4)

Fuentes de competitividad de la empresa

- La exitosa administración de los flujos de producción, y de inventarios de materia prima y componentes
- La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura
- La capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas
- La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados
- La capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor según la CEPAL (citado en Padilla, 2006, pág. 6)

Una de las preocupaciones más notorias es la generación de fuentes de empleo por ende es notorio que la “La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros” (Saavedra, 2017, pág.

99). De forma que involucra componentes estáticos y dinámicos que afectan a los negocios del país pudiendo ser fuentes externas.

El tener un conocimiento del entorno ayuda de una manera considerable, conocer tendencias futuras y definir con anticipación las estrategias empresariales que se deberán seguir Martín (2017) afirma:

El PEST o PESTA permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo de su actividad o del proyecto que se quiere impulsar. Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro. (p. s/p)

Describiendo de una manera sistemática cada uno de los factores externos que afectan o se involucran con los negocios los cuales son:

- a) Variables políticas. Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado.
- b) Variables económicas. Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales, futuros y las políticas económicas.
- c) Variables sociales. Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social, cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo, patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de

género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.

- d) Variables tecnológicas. Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.
- e) Variables ambientales. Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética como los posibles cambios normativos en esta área. (Martín, 2017, pág. s/p)

Características de una empresa competitiva

Una empresa competitiva depende de factores en tres niveles esenciales Cervantes, (como se citó en Saavedra, 2017) afirma:

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa. (p. 101)

Recalcando el nivel tres, sobre el conocimiento de lo que ocurre dentro de la propia empresa se debe tomar en cuenta sobre cuanto conocimiento tiene el gerente de su negocio identificando las fortalezas y debilidades que les permita mejorar con el paso del tiempo.

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa a través de sus métodos de producción y de organización los cuales son reflejados en el precio y en la calidad del producto o servicio final (Saavedra, 2017). En relación a la competencia que ofrece los mismos productos o servicios en si la competitividad de una empresa dependen de la productividad la rentabilidad, la posición competitiva y la participación en el mercado siendo esta interna o externa.

Entre una de las principales características el llevar un adecuado control Rodríguez (2012) afirma:

Coste o costo es una métrica utilizada para dimensionar monetariamente la cantidad de recursos que se requieren para generar valor para la empresa, es decir cuántos recursos son consumidos para la prestación o producción de un bien o servicio; por tanto el conocimiento de dicha medida y la implementación de un adecuado sistema para su control, son parte esencial para que la empresa garantice una ejecución financiera en sintonía con los intereses de sus propietarios: la generación de márgenes de ganancia, si bien no es una “ciencia exacta”, constituye en la empresa de una especialidad que requiere de conocimientos, destrezas y prácticas. (p. s/p)

Se puede mencionar un sinnúmero de características que debe tener una empresa competitiva pero en el estudio se ha tomado en consideración la eficiencia, calidad del servicio, durabilidad, estética del producto, confiabilidad, flexibilidad, diferenciación en relación al mismo siendo esto el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales de los clientes y destinatarios. (Pérez, 2013)

Por ello, es inminente la importancia que las empresas se posicionen como verdaderos entes competitivos, capaces de crear ventajas que perduren en el tiempo Espinosa (2017) afirma: “Que una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única, difícil de copiar y sostenible respecto a sus competidores esta ventaja le permite obtener mejores resultados y por ende tener una posición competitiva superior en el mercado” (p. s/p). Las empresas u organizaciones pueden tener ciertas ventajas sobre otras compañías, pero para que realmente una ventaja sea considerada como ventaja competitiva debe cumplir con requisitos como son:

Resultados. Para saber si realmente estamos frente a una verdadera ventaja competitiva, es necesario que esta le permita obtener a la empresa mejores resultados ya sea en ventas, rentabilidad, clientes en relación a los competidores.

Sostenible. Debe mantenerse durante cierto tiempo, para que esto suceda, nuestra ventaja tienen que estar construida bajo un verdadero punto fuerte de la empresa.

Difícil de imitar. Se debe trabajar siempre para mantener la ventaja que permita obtener el mayor rendimiento posible. Además se tiene que estar en constante búsqueda de nuevas ventajas para evitar que nuestros competidores nos superen, perdamos nuestra posición competitiva. (Espinosa, 2017).

Teoría de la competitividad por Michael Porter

Mediante estudio realizados sobre la competitividad de Porter (como se citó en García, León y Nuños, 2017) afirma: que la teoría de la competitividad se refiere. “A la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios” (p.777).

Este es un tema de debate entre varios autores según el contexto antes mencionado, la mejor aproximación de la teoría de competitividad que tienen los demás interpretes coinciden en que se trata básicamente que la competitividad es sinónimo de productividad o bien. García et al. (2017)

Mediante el modelo de ventaja competitiva de Porter se ha tomado a consideración que las estrategias competitivas toman acciones ofensivas o defensivas para crear o generar una posición defendible en la industria, con el propósito de hacer frente de manera exitosa a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión realizada citado en (Strategy, 2007)

Una ventaja competitiva puede resultar de una multiplicidad de factores de una manera general estos pueden agruparse en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporciones, la ventaja competitiva puede ser externa o interna según Quintero y Sánchez (2006) definen cada una de ellas como:

Una ventaja competitiva denominada “externa” es cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso.

Este tipo da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva denominada “interna” es cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa. (p. 384)

Las ventajas competitivas pueden ser de bajo costo o de diferenciación (valor): de costos están asociados con la capacidad de ofrecer un producto al costo mínimo para los clientes ya sean estos mediante (precio, costos de traslado, de espera, de molestias, entre otros). De valor: basadas en la oferta de un producto con atributos únicos, apreciables por los clientes, que lo distinguen de la competencia (dada por la diferenciación de empaque, financiamiento, diseño, servicio postventa, estilo, asistencia técnica) (Quintero y Sánchez, 2006). Cada una de estas variables es fundamental al momento de adquirir una ventaja competitiva las cuales se las tiene que conocer con claridad, ya que serán primordiales para el negocio.

Según Porter (como se citó en Díaz, 2009) sostiene que “las organizaciones son una colección de discretas, pero interrelacionadas actividades la estrategia de las organizaciones se define como la configuración de sus actividades y sus interrelaciones” y de ahí que el autor enfatice que la empresa obtiene ventajas “desempeñando actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores,” es decir, que se podrá obtener ventaja en costo (más barato) o por diferenciación mejor que los competidores (p.105).

Cuando se habla de ventaja en costo, se habla de poseer los costos más bajos del sector, que permita a la organización competir mediante precios, pero ello no significa que no tenga en cuenta otros atributos de valor que el cliente exija. Al hablar de diferenciación se indica que la organización es capaz de ofrecerle al cliente algo único por lo cual el cliente esté dispuesto a pagar más, sin embargo, eso no significa que los precios puedan tomar cualquier valor. Porter propone la cadena de valor como instrumento para el análisis de las fuentes de la ventaja competitiva a nivel de negocios, que se pasará analizar. (Díaz, 2009)

La cadena de valor

El concepto que popularizo Porter (como se citó en Vergiú, 2013) afirma: que “La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final” (p.18).

Para (Quintero y Sánchez, 2006): La cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial (p.378).

Entre otros aportes sobre la cadena de valor tenemos a Francés (como se citó en Quintero y Sánchez, 2006) el cual señala: “La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Basada en los conceptos de costo, valor y margen” (p.381). La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.

- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos descritos por Quintero y Sánchez (2006):

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

– Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

– El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

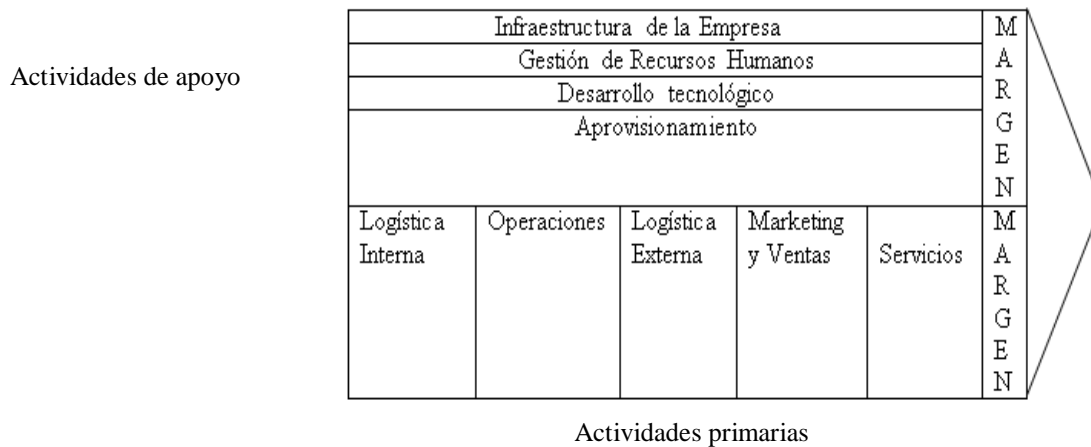


Figura 1. Cadena de valor

- Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- a. Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- b. Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento, capacitaciones adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c. Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d. Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad (p.382).

Formulación de estrategias a partir de la cadena de valor

La cadena de valor se extiende desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes según Quintero y Sánchez (2006) afirman:

Que las tareas de cada uno de los eslabones que conforman esta cadena está bien definida, por ejemplo, el fabricante tiene la función de la calidad e innovación en el producto, el mayorista tiene en su haber la consolidación y distribución eficiente de los productos, el detallista de la comercialización del producto así sucesivamente. La manera en que cada uno de estos integrantes se desenvuelva repercutirá en el adecuado o inadecuado funcionamiento de la cadena.

El contar con una buena distribución ayudará al fortalecimiento de las actividades de la empresa y conllevará a un desempeño eficiente.

Porter (como se citó en Quintero y Sánchez, 2006) considera que existen tres grandes estrategias fundamentales frente a la competencia según el objetivo considerado: “todo el mercado o un segmento específico; según la naturaleza de la ventaja competitiva de que dispone la empresa: Una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto” (p. 386).

Para Porter (como se citó en Quintero y Sánchez, 2006) estas estrategias son:

- Liderazgo o dominación a través de los costos. (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
- Diferenciación. (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
- Concentración. (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación) (p. 386).

El nivel de costos es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores solo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente.

Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido. Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que la diferencien de la oferta de los competidores. Así, una diferencia acertada permite obtener beneficios superiores siempre que el mercado esté dispuesto a pagar un precio superior. Esta estrategia implica además inversiones importantes en el marketing operacional con el objetivo de dar a conocer al mercado las cualidades distintivas del producto.

La estrategia de concentración dentro de la empresa se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo específico de compradores, sin pretender dirigirse al mercado total. El objetivo es asignarse un segmento de mercado restringido y satisfacer las necesidades propias de este segmento. (p. 387)

Teoría de la competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Saavedra (2017). A partir del modelo de competitividad del BID considera que las PYMES deben considerar los siguientes factores tales como: “Planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, y complementada con indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica” (p. 95).

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, por este motivo Saavedra (2017) afirma:

Que la competitividad se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización. El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han coincidido en señalar como objetivo estratégico el aumento en la competitividad de la pyme, para lo cual han formulado una serie de programas y acuerdos corroborando con esto la importancia que tiene este tópico para el desarrollo de las naciones en la actualidad. (p. 95)

Por el alto nivel de competencia a que se está viviendo en la actualidad la mayor parte de las empresas se ven obligadas a aumentar su participación en el mercado por medio de una constante innovación de productos o servicios, de igual forma con un sistema de producción flexible para responder rápidamente a los cambios del entorno.

La relevancia económica (aporte al PIB) no es el único parámetro para dimensionar la importancia de la pyme, es necesario también considerar el papel de carácter social que juegan las mismas, al promover el autoempleo. Así, estas empresas sirven a la mayoría de los países latinoamericanos como amortiguadores del alto desempleo que afecta a la región, constituyéndose en un instrumento de “movilidad social”. De este modo, en algunos países, entre estos Perú, las microempresas emplean en una proporción mayor que otros tamaños de empresas a personas mayores de 55 años, lo cual facilita la incorporación laboral de este segmento que por su avanzada edad se encuentra en serias limitaciones para conseguir un empleo remunerado (Saavedra, 2017).

Para Rubio y Aragón (como se citó en Saavedra, 2017) afirma: que la competitividad empresarial “Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (p. 100). Las empresas tienen la necesidad de competir para atraer a posibles clientes, de igual manera que fidelizar a los clientes.

En si la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene un empresa a través de sus métodos de producción y organización los cuales se reflejan en el precio, la calidad del producto o servicio final, en relación a su competencia en su mercado específico (Saavedra, 2017). Tomando en cuenta los conceptos mencionados anteriormente se considera

que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interpersonales, el sector y la infraestructura regional

Porter (como se citó en Saavedra, 2017) al referirse de competitividad sostiene que la “Ventaja competitiva como la clave de la competitividad, marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas dan, las ventajas competitivas se crean” (p.102).

La complejidad de los mercados, ha generado un enorme interés por parte de las empresas en conocer los rasgos que las distinguen de sus competidores. Al respecto, estudios empíricos de la CEPAL (como se citó en Saavedra, 2017) señalan:

Que rara vez se ha generado un crecimiento sostenido basado puramente en factores heredados; este se ha generado más bien por: la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos, como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda. De este modo, hemos pasado de la ventaja comparativa a la ventaja competitiva (aunque estos no se excluyen sino que se complementan), a la cadena productiva y la revisión del entorno, a la noción de competitividad sistémica, de regionalización, clusters y territorios competitivos. Esta evolución nos permite enfrentar nuevos retos: globalización, internacionalización y desregulación de mercados; aplicar nuevas estrategias basadas en la gestión tecnológica, la gestión del conocimiento, la cooperación; a ver el mercado no solo como local sino también aventurarse al mercado internacional y sus exigencias. (p. 102)

Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo BID

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización por Martínez y Álvarez (como se citó de Saavedra, 2017) estas áreas son:

Planeación Estratégica: Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol de trabajo en los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos, resultados, la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas, debilidades hacia el interior de la empresa además de las amenazas y oportunidades del entorno.

Producción y operaciones: La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.

Aseguramiento de la calidad: Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente.

Comercialización: Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado.

Contabilidad y finanzas: Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras.

Recursos humanos: El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

Gestión ambiental: La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad.

Sistemas de información: El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio. (p. 107)

Así pues, el Mapa de la Competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores.

Tabla 1 *Factores de Competitividad empresarial*

FACTOR	COMPONENTES
Estrategia empresarial	Plan administrativo Plan de oferta Plan operativo Plan de mercadotecnia Plan financiero Plan financiero Plan normativo
Proceso productivo	Proveedores Insumos Productos Inventarios Tipo de manufactura
Demanda externa	Estructura de mercado Innovaciones Precios Canales de distribución Certificaciones y estándares Tendencias
Oferta	Recursos humanos Certificaciones Tecnología Administración
Oportunidades y apoyos institucionales	Fuentes de información Consultorías Apoyo científico Oportunidades de financiamiento Tendencias de mercado Surgimiento de mercados nuevos Programas internacionales Contactos de comercio exterior

Elaborado por: Jessenia Zapata y Derix León citado en (Saavedra, 2017)

MARCO CONCEPTUAL

Administración del desempeño: Proceso orientado hacia metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia de la organización. (Mondy, 2010, pág. 238)

Administración: Es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. (Coulter, 2010, pág. 6)

Cadena de Valor: Serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar, y apoyar los productos de una empresa. (Armstrong y Kotler, 2017, pág. 667)

Capacitación: Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional, además de actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. (Mondy, 2010, pág. 198)

Clientes: Aquellas personas que realmente usan los bienes y servicios de una empresa también son parte de su ambiente externo. Los clientes demandan en forma constante productos de alta calidad y servicios posteriores a la compra. (Mondy, 2010, pág. 10)

Consumo: Movimiento organizado de ciudadanos y organismos gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en su relación con los vendedores. (Armstrong y Kotler, 2017, pág. 668)

Costos totales: Suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción o de ventas. (Armstrong y Kotler, 2017, pág. 668)

Diferenciación: Proceso de distinguir realmente la oferta de mercado para crear mayor valor para el cliente. (Armstrong y Kotler, 2017, pág. 669)

Distribución: Tener en existencia el producto en tantos locales como sea posible. (Armstrong y Kotler, 2017, pág. 669)

Eficacia: Es la medida en el que se alcanzan los resultados. En términos económicos, la eficacia de la empresa es la capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio del abastecimiento de productos o servicios. (Chiavenato, 2006, pág. 116)

Eficiencia: Un criterio empleado para juzgar si un estudio de investigación de mercados produce la cantidad máxima y la calidad de información con un gasto mínimo de tiempo y dinero. (Aaker, Kumar, y George, 2001, pág. 759)

Enfoque: Un método de recolección de datos para un análisis de compromisos en el que a los entrevistados se les proporcionan tarjetas que describen configuraciones completas de productos o servicios. (Aaker, Kumar, y George, 2001, pág. 759)

Estrategia de Competitividad: Es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Para una pequeña organización con una sola línea de negocios o para una gran organización que no se ha diversificado en mercados o productos diferentes, la estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su mercado principal o primario. (Coulter, 2010, pág. 170)

Factores Demográficos: Son el resultado de los cambios en las características de una población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social. (Hill y Jones., 2011, pág. 66)

Factores Políticos y Legales: Son el resultado de los cambios en leyes y regulaciones. Son consecuencia de los desarrollos políticos, legales dentro de la sociedad que afectan en alto grado a los administradores de empresas. (Hill y Jones., 2011, pág. 66)

Factores Sociales: Las fuerzas sociales se refieren a la forma en que el cambio de las costumbres sociales y valores afectan a una industria. Al igual que las otras fuerzas macroeconómicas analizadas aquí, el cambio social se crea con amenazas y oportunidades. (Hill y Jones., 2011, pág. 66)

Factores Tecnológicos: Desde hace algunas décadas, el ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado. Esto ha desencadenado un proceso que se ha dado en llamar una tormenta perenne de destrucción creativa. (Hill y Jones., 2011, pág. 66)

Planeación: Implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (que) como los medios (como). (Coulter, 2010, pág. 144)

Posicionamiento: Organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable, respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. (Armstrong y Kotler, 2017, pág. 673)

Segmentación de mercado: División de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares. (Armstrong y Kotler, 2017, pág. 673)

Servicio: Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. (Lovelock, Reynoso, Andrea, Huete, y Wirtz, 2011, pág. 4)

Ventaja Competitiva: Superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto. (Armstrong y Kotler, 2017, pág. 674)

MARCO REFERENCIAL

Para el presente proyecto se tomó en cuenta investigaciones que ya se realizaron las cuales nos proporcionan un gran aporte de conocimiento, entre ellas nos encontramos con el tema sobre:

Los **Factores e indicadores de competitividad hotelera**, mediante este estudio se puede deducir que la competitividad empresarial se traduce en ser más productivo, vender más, reducir costos y obtener mayores ganancias, para lo cual cada empresa elegirá las estrategias que considera le reditarán mejores efectos en el cumplimiento de sus objetivos. Además cuando se trate de hacer comparaciones de la efectividad de desempeño debe tenerse en cuenta que cada destino, país o región turística presenta condiciones particulares por lo que no se podrán comparar empresas de distintos destinos, países o regiones, así para que el resultado sea auténtico es necesario delimitar las empresas que se pretende comparar y que estas presenten condiciones similares. De esta manera, se propone que para medir la competitividad empresarial en el turismo, además de delimitar la industria objeto de estudio, también se establezcan condiciones de similitud en el contexto, es decir, la delimitación espacial, tipo de turismo, ubicación de los establecimientos y disponibilidad de la información objeto de análisis. El objetivo en la hotelería está definido por: lograr la venta diaria de todas sus habitaciones disponibles (a través de mejoras al servicio, capacitación, marketing, incorporación de tecnología, innovación, entre otros.), reducir gastos (capacitando, revisando procedimientos, buscando nuevos insumos.) y cobrar la tarifa que les permita obtener mayores ganancias. (Millán y Gómez., 2018)

Diseño de herramientas de gestión para los hoteles de lujo de la ciudad de Guayaquil.

En base a la información recabada sobre el turismo en América del Sur y su impacto en el turismo de Ecuador. Incluyendo, el desarrollo del turismo en el Ecuador en los últimos 4 años y sobre todo el incremento de proyectos de inversión para aumentar el turismo en el Ecuador a partir del año 2013. Se puede llegar a las siguientes conclusiones. El turismo es la cuarta fuente de ingresos que percibe el país, debido a los proyectos para aumentar el turismo, se prevé que los ingresos de extranjeros al país aumente a 1.5 millones en el presente año. Para poder satisfacer las demandas de los turistas se necesita contar con una capacidad hotelera instalada que cumpla los requerimientos de acuerdo a estándares internacionales.

Actualmente los hoteles satisfacen las necesidades de sus clientes de acuerdo a su poder adquisitivo. Para los turistas que prefieren hoteles de lujo, en Guayaquil existen 25 hoteles aproximadamente para satisfacer la demanda. Según los indicadores de gestión desarrollados, los hoteles de mayor trayectoria cuentan con una ocupación del 65% aproximado. Sin embargo, según opiniones de usuarios de los hoteles muestreados que tienen más de 20 años funcionando, estos necesitan ser remodelados debido al desgaste que han tenido a través del tiempo y del uso para que sea justificable el precio con relación a las instalaciones. Como prueba de los comentarios de usuarios se notó la diferencia en el Hotel Courtyard, el cual ha tenido un aumento en su coeficiente de ocupación. También se puede percibir que los usuarios prefieren opciones de hospedaje con decoraciones modernas en base a que la tasa de ocupación de los hoteles con trayectoria disminuyó debido a la inauguración de dos nuevas cadenas internacionales en Guayaquil. (Ferrín y Alcívar, 2014)

Proyecto para el Desarrollo de un Hotel Limited-Service Ubicado en el Sector del Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre en Tablavela: Hotel Samana.

El análisis y estudio del proyecto permite concluir que efectivamente existe una necesidad de plazas de alojamiento en el sector del nuevo aeropuerto de Quito puesto que actualmente no existen establecimientos de características y de categoría similares. En efecto, existen muy pocos hoteles que brinden un servicio de alojamiento en el sector por lo que es positivo ser pioneros en el mercado. Se destaca que los segmentos de mercado potenciales que están dispuestos a usar los servicios del hotel son empresarios, viajeros de tránsito o de paso y tripulaciones que buscan servicios de alta calidad. Por otro lado, en cuanto al análisis financiero se pudo determinar que el riesgo de inversión es casi inexistente. Tomando en consideración el monto de inversión y el flujo de efectivo proyectado, el período de recuperación de la inversión es aceptable. Además, es importante destacar que el proyecto genera utilidad desde el primer año con una proyección de crecimiento en la ganancia del 7% en los cuatro años posteriores. (Cadena y Morejón, 2013)

Análisis de la generación de empleo y el movimiento económico originado por el sector hotelero del centro urbano del cantón Guaranda.

Se ha logrado identificar que normalmente el sector hotelero genera de 14 a 28 puestos de trabajo, indistintamente del nivel de instrucción de las personas, siempre y cuando accedan a los valores que les cancelan por sus servicios, el movimiento económico que genera esta actividad es de más de 8207 dólares siendo las empresas o locales comerciales de la ciudad

de Ambato mayormente beneficiada dado que es en esta donde se adquieren los recursos que requieren estos establecimientos. (Chimbolema y Santos, 2019)

Estrategias empresariales y competitividad del hotel Márquez de río de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Mediante análisis que se realizó al Hotel Márquez del Río es importante satisfacer las necesidades del turista ya que se debe a ellos y una buena atención garantiza que el cliente regrese el cual genere mayor ingreso económico al Hotel. Se pudo analizar el mercado mediante un FODA donde es evidente que la competencia es cada vez más competitiva y sobre todo desleal ya que por atrapar al cliente (turista) bajan costos, los cuales el Hotel Márquez del Río no está en condiciones de bajar precios ya que es un Hotel que cuenta con un personal amplio y se necesita recursos económicos para sostenibilidad. (Tene, 2018)

MARCO GEO-REFERENCIAL

Fecha de creación: En el año de 1571

Población Total: 91.877 habitantes

Extensión: 519.56 Km²

Límites:

Norte: Por la provincia de Cotopaxi

Sur: Los Cantones de Chimbo y San Miguel

Este: Las provincias de Chimborazo y Tungurahua

Oeste: Las Naves, Caluma y Echeandia.

Rango Altitud: La Ciudad de Guaranda se encuentra ubicada a 2668 msnm

Idioma: Español

Coordenadas planas:

Norte: 9815660 / 9834070 y Este: 722510 / 750350 (Silva, 2009)

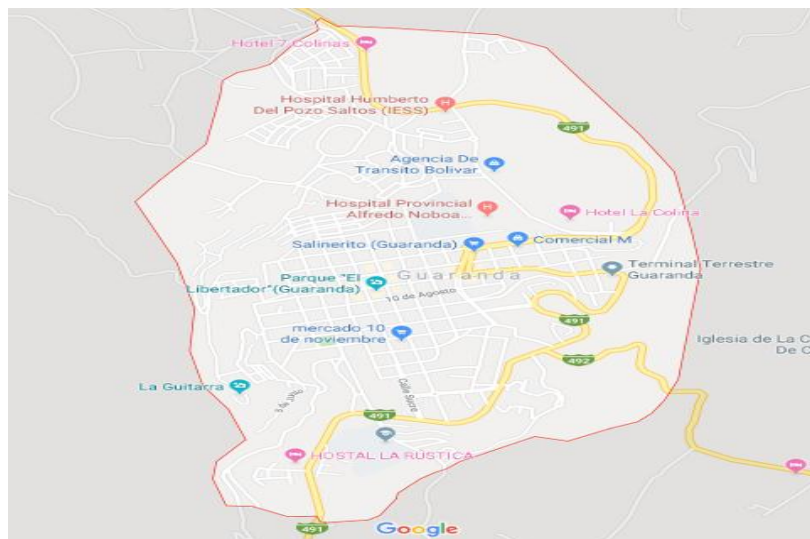


Figura 2 Mapa de la Provincia Bolívar (Guaranda, 2018)

MARCO LEGAL

Toda investigación deberá ser desarrollada de acuerdo a las leyes y normativas de acuerdo a cada institución, ya sea pública o privada es así, como la siguiente investigación está basada de lo siguiente:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

CAPITULO IV

DEL MINISTERIO DE TURISMO

La Ley de Turismo en el artículo 15 determina al Ministerio de Turismo como el ente regulador de las actividades turísticas en el Ecuador con sede en la ciudad de Quito, al igual que cuenta con distintas atribuciones; tomando en consideración que dentro de las actividades turísticas se encuentra el alojamiento, actividad principal del sector hotelero. (Ley de Turismo, 2014)

REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS

El Ministerio de Turismo implanto según el Decreto Ejecutivo 3400, el reglamento general de actividades turísticas, en el Capítulo uno de alojamientos y todas sus categorías mediante el **Art. 1.-** Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios. (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2011)

El Ministerio de Turismo autorizará la apertura, funcionamiento y clausura de los alojamientos.

Art. 2.- La categoría de los establecimientos hoteleros será fijado por el Ministerio de Turismo por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. Para el efecto, se atenderá a las disposiciones de este reglamento, a las características y calidad de las instalaciones y a los servicios que presten. (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2011)

El Ministerio de Turismo autorizará la apertura, funcionamiento y clausura de los alojamientos, establecido en el Capítulo 1, sección 10, en los artículos desde el 54 al 75 se encuentran todas las disposiciones generales para el correcto funcionamiento de las empresas

que brindan alojamiento en las cuales se mencionan diferentes temas como son la no discriminación, servicio de pisos, personal uniformado, listas de precios, reservaciones, y similares. (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2011)

En la Sección I de los procedimientos de registro, inspección e identificación presentes en el **Art. 9.-** El cambio de clasificación o categoría.- Todo establecimiento que manifieste su voluntad de cambiar su clasificación o categoría, deberá realizar el proceso correspondiente determinado en la herramienta digital de la auditoría nacional de turismo. (Reglamento De Alojamiento Turístico, 2016)

Art. 10.- De la identificación de establecimientos turísticos.- El establecimiento deberá contar con un letrero visible en la parte exterior del mismo, en el cual no podrá ostentar una tipología o categoría que pueda engañar a los huéspedes, turistas, autoridades y público en general, sobre las condiciones y calidad del establecimiento. El incumplimiento de la disposición, dará lugar a las sanciones establecidas en la normativa vigente. (Reglamento De Alojamiento Turístico, 2016)

Clasificación del sector hotelero

El Ministerio de Turismo se encarga de determinar la categoría de los establecimientos hoteleros, estas categorías se distinguen por la variedad, características y calidad de servicios que ofrece un hotel, al establecimiento se le otorga un distintivo de estrella, ya sea ésta en número de cinco, cuatro, tres, dos y uno. En la entrada de los alojamientos, propaganda impresa y comprobante de pago, se expresará la categoría de los mismos. (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Art. 3.- Clasificación.- Los alojamientos se clasifican en los siguientes grupos:

Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros.

Subgrupo 1.1. Hoteles.

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.

1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Art. 4.- Nomenclatura.- La nomenclatura que se usará para cada actividad será la siguiente:

Actividad Nomenclatura

Hotel H

Hostal HS

Hotel Residencia HRS

Pensión P (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Sección 2 Art. 8.- Hotel.- Es hotel todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo;
- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y,
- c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones. (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Sección 3 Art. 15.- Hoteles Residencia.- Es hotel residencia todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. No podrá ofrecer servicios de comedor y tendrá un mínimo de treinta habitaciones.

Los hoteles residencias deberán reunir las mismas condiciones exigidas para los hoteles de su categoría, excepto en lo referente a los servicios de comedor, cocina y habitaciones. (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Sección 5 Art. 17.- Hostal.- Es hostel todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea

mayor de veintinueve ni menor de doce habitaciones. (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Art. 18.- Pensión.- Es pensión todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea mayor de once habitaciones ni menor de seis. (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Art. 20.- Hostales y pensiones de dos estrellas.- Los hostales y pensiones de dos estrellas, deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción, que deberá estar convenientemente atendido por personal que al mismo tiempo se ocupará del servicio telefónico;
- b) De pisos, para el mantenimiento de las habitaciones, su limpieza y preparación. Estará a cargo de camareras cuyo número guardará relación directa con la capacidad del establecimiento, a razón de una camarera por cada dieciocho habitaciones como mínimo, debiendo contar por lo menos con una camarera, cuando la capacidad sea inferior a ese número de habitaciones;
- c) De comedor. Este servicio deberá permitir a los clientes sustituir uno de los platos que compongan el menú por el que a tal efecto deberá ofrecer el establecimiento en cada comida;
- d) De lavandería y planchado, que podrá ser propio del establecimiento o contratado;
- e) Teléfono público en la recepción; y, Botiquín de primeros auxilios. (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Art. 21.- Hostales y pensiones de una estrella.- Los hostales y pensiones de una estrella deberán contar con los siguientes servicios:

- a) Personal necesario para atender debidamente los servicios de recepción, de habitaciones y de comedor;
- b) Teléfono público en la recepción; y,
- c) Botiquín de primeros auxilios. (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Art. 22.- Hostales residencia.- Es hostel residencia todo establecimiento que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. No podrá

ofrecer los servicios de comedor y tendrá un máximo de veintinueve habitaciones y un mínimo de doce.

Los hostales residencia deberán reunir las mismas condiciones exigidas para los hostales de su categoría, excepto en lo referente a los servicios de comedor y cocina. (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Sección 6 Art. 23.- Hostería.- Es hostería todo establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en las proximidades de las carreteras, que esté dotado de jardines, zonas de recreación y deportes y en el que, mediante precio, se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general, con una capacidad no menor de seis habitaciones. (Reglamento General De Actividades Turísticas, 2008)

Características de establecimientos de hospedaje de 1 a 3 estrellas

Establecimientos de una estrella: Estos establecimientos siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen. Ofrecen una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido no cuentan con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, y a veces puedes llegar a encontrar un ropero y una mesa de luz, generalmente son espacios pequeños y sin vistas espectaculares, pero donde podrás asegurarte un descanso. Los servicios como TV y teléfono se pueden compartir en el hall central del edificio. (viajeros, 2018)

Establecimientos de dos estrellas: Estos establecimientos de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos. Siguen siendo establecimientos funcionales, para viajeros de paso o que llegan hasta el sitio solo para descansar y disfrutar. Estos hoteles incluyen en su servicio un teléfono privado y el desayuno. También suelen ofrecer una de caja de seguridad para que guardes tus pertenencias y datos e información turística de la región en la que te halles. (viajeros, 2018)

Establecimientos de tres estrellas: Tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que las consumas. Siempre están bien

ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones. (viajeros, 2018)

Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares, en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio de cuarto 24 horas, conserjes y servicio bilingüe en el espacio designado a la recepción de los huéspedes. Son hospedajes donde puedes quedarte a disfrutar de un descanso extra gracias a sus comodidades. (viajeros, 2018)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Dentro de nuestra investigación se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

Método Inductivo- Deductivo. Este método ayuda a la investigación debido a que se debe realizar un análisis de las características de cada hotel identificando los procesos administrativos y los factores de competitividad que están siendo aplicados en los mismos, obtenida esta información se procederán a realizar un análisis comparativo de manera general en el sector hotelero.

Se deducirá de manera general que es lo que buscan los clientes al momento de adquirir el servicio de alojamiento.

Método Analítico- Sintético. Este método se emplea porque se procederá a realizar el estudio de la situación actual en la que se encuentra el sector hotelero de la ciudad de Guaranda, sus procesos internos y externos identificando sus procesos estratégicos de cómo se elabora los productos o servicios que se ofrecen y si cuentan con una planificación previa, si la toma de decisiones es tomada por los gerentes de los hoteles o los encargados de esta manera se conseguirá una síntesis de lo investigado de cada uno de los hoteles mediante esto se procederá a consolidar la información para obtener un resultado integral.

Método Bibliográfico. El método bibliográfico permitirá ampliar y profundizar la información para el desarrollo del presente proyecto porque nos permitirá obtener información de internet, libros, revistas científicas, artículos publicados sobre el tema en estudio

Tipos de investigación

Dentro de la investigación se aplicaran los siguientes tipos de investigación los cuales nos ayudaran a obtener información importante:

Investigación Descriptiva. Se describirá de manera cuantitativa y cualitativa las características de los servicios hoteleros que están presentes en la ciudad de Guaranda en si la línea operativa del campo hotelero que son los procesos que se llevan a cabo de los servicios que se ofertan como son recreación, alimentación, seguridad entre otros identificando posibles falencias.

Investigación de Campo. Se aplica debido a que recabar información a partir del contacto directo con los hoteles del centro de la ciudad de Guaranda donde se levantó datos de los servicios que ofrecen y sus características.

Cuantitativo. Mediante este análisis se obtendrá la información del número de hoteles que se encuentran en el centro de la ciudad de Guaranda, las habitaciones con las que cuenta cada hotel al igual que se procederá a realizar las tabulaciones de las preguntas efectuadas.

Cualitativo. Se describirá el sector hotelero del centro de la ciudad de Guaranda se identificará los servicios, la atención al cliente, el grado de conocimiento de los empleados, como funciona, su ubicación en si las características de cada uno de ellos.

Técnicas e instrumentos de investigación

Para la realización del presente proyecto de investigación se procederá a utilizar las siguientes Técnicas

Encuestas. Se las realizará a los gerentes o a las personas encargadas en ese momento para obtener información sobre qué servicios ofrecen y su administración. De igual manera también se procederá a encuestar al personal que trabaja en cada uno de los hoteles de la parte urbana de la ciudad de Guaranda.

El Instrumento a utilizarse para la investigación será el siguiente

Cuestionario. Se realizará una serie de preguntas que permitan extraer determinada información que ayude a la investigación, las cuales se aplicaran a los administradores de cada uno de los hoteles, hostales y pensiones de la parte urbana de la ciudad de Guaranda, y al personal que trabaja en los mismos. Estos cuestionarios estarán conformados por preguntas

cerradas y preguntas abiertas en las cuales tendrán la posibilidad de contestar empleando sus propias palabras lo que proporcionara una mayor profundidad de análisis.

Universo y Muestra

El universo de estudio se constituye por 21 gerentes o personas encargadas de los hoteles hostales y pensiones de la ciudad de Guaranda entre las parroquias Ángel Polibio Chávez, Gabriel Ignacio Veintimilla, Guanujo.

Contamos también con un universo de 27 trabajadores en total de todo el sector hotelero de la ciudad de Guaranda. Reflejando estos datos un total de 48 personas a las cuales se les aplicara la respectiva encuesta.

Tabla 2 *Descripción de objeto de estudio*

DESCRIPCIÓN	N° DE PERSONAS
Gerentes	21
Trabajadores	27
Total del Universo	48

Elaborado por: Jessenia Zapata Y Derix León

Se procederá a trabajar en su totalidad con todo el universo para descartar el margen de error que se pueda presentar en el presente estudio.

CAPITULO IV

MARCO ADMINISTRATIVO

Universidad Estatal de Bolívar

Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática

Carrera: Ingeniería Comercial

Cronograma

Tabla 3 Cronograma

ACTIVIDADES	DICIEMBRE 2018				ENERO 2019				FEBRERO 2019				MARZO 2019				ABRIL 2019				MAYO 2019				JUNIO 2019			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Lluvia de ideas de temas a investigar	■																											
Definición del tema propuesto		■	■																									
Presentación y aprobación del tema de investigación propuesto					■	■																						
Elaboración de encuestas y entrevistas									■	■																		
Aplicación de las encuestas													■	■														
Aplicación de las entrevistas													■	■														
Tabulación y análisis de resultados obtenidos																	■	■										
Desarrollo de la propuesta de Investigación																		■	■	■								
Desarrollo del informe final de la Investigación																			■	■								
Presentación del borrador del proyecto de investigación																				■								
Defensa del proyecto de investigación																					■	■						

Elaborado por: Jessenia Elizabeth Zapata Medrano, Derix Javier León Gaibor

Recursos

Recursos Humanos

- Director de Tesis
- Pares Académicos
- Grupo de Investigación

Recursos Materiales

- Uso de materiales para la Investigación: esfero, lápiz, hojas de papel, clips, carpetas.
- Dos computadoras (laptop)
- Impresión de copias
- Anillados
- Flash Memory
- Empastado del proyecto de investigación e informe final

Tabla 4 *Presupuesto*

Descripción	Valor Total
Impresiones	\$100.00
Anillado	\$35.00
Empastado	\$90.00
Movilización	\$30.00
Total	\$255.00

Elaborado por: Jessenia Zapata y Derix León

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D., Kumar, V., & George, S. (2001). *Investigación de Mercados*. Editorial. Limusa, S.A De C.V Grupo Noriega Editores. Recuperado el 7 de Marzo de 2019
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Marketing*. Mexico: Pearson educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 7 de Marzo de 2019
- Carlos Millán, M. d. (31 de julio de 2018). *Factores e indicadores de competitividad hotelera*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de Factores e indicadores de competitividad hotelera:
https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88055200021/html/index.html#redalyc_88055200021_ref6
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA editores de S.A. de C.V. Recuperado el 7 de Marzo de 2019
- Comercio, E. (4 de Marzo de 2019). *Grupo EL COMERCIO*. Recuperado el 7 de Mayo de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-guaranda-feriado-carnaval-turismo.html>
- Constitución de la República del Ecuador*. (1 de Agosto de 2018). Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de [http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Septiembre%202018/a2\)%20Base%20legal%20que%20la%20orige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Septiembre%202018/a2)%20Base%20legal%20que%20la%20orige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf)
- Correa Ruiz, L. G. (13 de Abril de 2015). *repositorio.uide.edu.ec*. Recuperado el 2 de Junio de 2019, de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/782/1/T-UIDE-1014.pdf>
- Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 7 de Marzo de 2019
- Cuevas, M. (2013). *Google Academico*. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <https://maricuevas.files.wordpress.com/2013/11/matriz-evaluacion.pdf>
- Díaz, I. (1 de Junio de 2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva. *Redalyc*, 144(1), 101-114. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Espinosa, R. (22 de Octubre de 2017). *robertoepinosa.es*. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de robertoepinosa.es: <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- García, J., León, J., & Nuños., J. (29 de Abril de 2017). Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial. *Scielo*, 775-791. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v62n3/0186-1042-cya-62-03-00775.pdf>
- Guaranda. (2018). Recuperado el 19 de marzo de 2019, de <https://www.google.com/maps/place/Guaranda/@-1.5908848,-79.009094,15z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d31633414f2155:0x7ff4699820ed74ad!8m2!3d-1.5911691!4d-78.9990379>
- Hill, C., & Jones., G. (2011). *Administración Estratégica, Un enfoque Integral*. Editorial. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 7 de Marzo de 2019
- Ley de Turismo*. (29 de Diciembre de 2014). Recuperado el 15 de Febreo de 2019, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/LEY-DE-TURISMO.pdf>

- Lovelock, C., Reynoso, J., Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios*. Mexico: Pearson. Recuperado el 7 de Maro de 2019
- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL. *Cerem International Business School*, s/p. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el?fbclid=IwAR2ZMBreI8mgpgu5hm73Vu_p8ZpyRFj7GIp5B4C5LZmH8Gkw8zI6aiA-19A
- Millán, C., & Gómez., M. (31 de Julio de 2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Redalyc*, 21(40), 1. Recuperado el 11 de Enero de 2019, de https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88055200021/html/index.html#redalyc_88055200021_ref6
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson. Recuperado el 7 de Marzo de 2019
- Padilla, R. (29 de Septiembre de 2006). *Competitividad*. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad1.pdf>
- Pérez, A. (12 de Abril de 2013). Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial. *GestioPolis*, s/p. Recuperado el 17 de Enero de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (Diciembre de 2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Redalyc*, 8(3), 377-389. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Reglamento De Alojamiento Turístico*. (18 de Febrero de 2016). Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- Reglamento General De Actividades Turísticas*. (9 de Enero de 2008). Recuperado el 15 de Febreo de 2019, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-Actividades-Turi%CC%81sticas.pdf>
- Reglamento General de Actividades Turísticas*. (16 de Septiembre de 2011). Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/02/REGLAMENTO-GENERAL-DE-ACTIVIDADES-TUR%C3%8DSTICAS.pdf>
- Rodríguez, J. (1 de Diciembre de 2012). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 16 de Enero de 2019, de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/12/01/el-control-de-los-costes-en-la-gestion-empresarial/>
- Saavedra, M. (Junio de 2017). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Redalyc*, 99-101. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867005>
- Silva, V. (16 de Julio de 2009). Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de <https://es.slideshare.net/verosilva/guaranda-provincia-de-bolvar>
- Strategy, C. (2007). Online Executive Education. 1-2. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de Online Executive Education: <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

Suñol, S. (Junio de 2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Redalyc*, XXXI(2), 180-182.
Recuperado el 11 de Enero de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>

Tene, D. (2018). *Repositorio*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4718/1/UNACH-EC-FCP-GEST-GEST-TUR-2018-0007.pdf>

Vergíu, J. (1 de Junio de 2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *redalyc*, 16(1), 17-28. Recuperado el 5 de Febrero de 2019, de
<http://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>

viajeros. (2018). Recuperado el 11 de Junio de 2019, de viajeros:
<https://www.viajeros.com/articulos/903-clasificacion-de-hoteles-de-una-a-cinco-estrellas>

ANEXOS

ENCUESTA PARA LOS GERENTES O ENCARGADOS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE GUARANDA

1. ¿Cómo es considerado su negocio de acuerdo a la normativa del ministerio de turismo?

Hotel H (más de 30 habitaciones y SB)

Hostal HS (12 a 15 habitaciones y SB)

Hostería HT (12 a 15 habitaciones y SB)

Casa de Huéspedes CH (2 a 4 habitaciones)

Pensión (menos de 10 habitaciones)

Otros _____

2. ¿Qué tipo de empresa es?

a) Sociedad anónima

b) Sociedad limitada

c) Empresario individual

3. ¿Cuál es el número de trabajadores con el que cuenta?

a) 1 a 2

b) 2 a 3

c) 3 a 4

4. ¿Cuál es la característica distintiva de su negocio frente a la competencia?

a) Capacidades del talento humano.

– El talento humano cuenta con experiencia en atención al cliente

– Capacidad de dar soluciones a problemas

– Cuenta con habilidades, conocimiento, actitudes

b) Facilidades en la prestación de servicios

– Internet

– Parqueadero

– Seguridad privada

– Agua caliente

– Tv cable

c) Infraestructura

– Piscina

– Gimnasio

– Comedor

– Sala de estar

– Sala de eventos

Otros _____

5. ¿Cuáles son los procesos administrativos que se aplican en su negocio?

a) Planeación.

- Plan estratégico
- Plan de marketing
- Plan operativo

b) Organización

- Cuál es el nivel de organización que existen en su negocio (Administrador, recepcionista, equipo de limpieza)
- Asignación de actividades por turno, por horario o por la misma carga laboral.

c) Dirección

- Realizan capacitaciones al personal
- Los planes son ejecutados correctamente
- Las operaciones del negocio son supervisadas.

d) Control

- Realizan reuniones semanales
- Cuentan con un formato de control de gastos
- Realizan reportes semanales

6. ¿Por qué cree que las personas se hospedan en su hotel?

- a) Guardería
- b) Piscina
- c) Sala de eventos
- d) Comedor
- e) prestigio
- f) Garajes

- g) Precios

Otros _____

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que es una ventaja competitiva con la que cuenta su negocio frente a la competencia?

- vías de acceso
- Precios
- Parqueadero
- Servicio de transporte
- Gimnasio
- Utiliza materiales reciclados

8. ¿Cuál de las siguientes estrategias aplica actualmente en su negocio para atraer a clientes?

- a) Publicidad en radio
 - b) Publicidad en los canales municipales
 - c) Páginas web
 - d) Redes sociales
- Otros _____

Ninguna

9. En que temporada del año tiene mayor porcentaje de usuarios

- a) Carnaval
- b) Día del amor y la amistad
- c) Navidad
- d) Fin de año

Otros _____

10. ¿Qué estrategia aplicaría para alcanzar la eficiencia de su negocio?

- a) Canales de comunicación informales.
- WhatsApp
 - Blog personales

Otros _____

- b) Reducción de costos operativos
- Negociar con proveedores
 - Negociar descuentos pagar en efectivo
- c) Dirección y evaluación
- Realiza evaluaciones de los logros

11. De qué manera lleva un control de costos en su negocio

- Libro diario
- Software contable

Otros _____

12. ¿Estaría dispuesto a brindar un servicio extra como un valor agregado tales como:

- a) Áreas recreativas para niños
- b) Brindar tours a lugares turísticos de la ciudad
- c) Cuidado infantil
- d) Cuidado de adultos mayores

13. ¿Mediante qué actividades obtiene su negocio una ventaja comparativa frente a su competencia?

- a) Ofrecer servicios de alimentación
- b) Servicio de transporte
- c) Seguridad

Otros _____

14. El personal que trabaja en su negocio ha recibido alguna capacitación referente a la atención al cliente.

- a) Si
- b) No

15. ¿Dentro de su negocio cuál de los siguientes enfoques le permite alcanzar la calidad en sus servicios?

- Permiso de funcionamiento
- Imagen del negocio
- Reconocimiento por parte del ministerio de turismo
- Personal capacitado

Otros _____

16. ¿Qué estrategias utiliza para desarrollar la competitividad en su negocio?

- a) Reducir costos y maximizar capacidades
- Utiliza placas solares
 - Grifos inteligentes
 - Sensores para bombillos
- b) Incrementar la satisfacción de los clientes
- Publicidad en páginas web
 - Fácil reservación
 - Estancia acogedora
- c) Innovar y desarrollar nuevos productos o servicios
- Dormitorios con calefacción
 - Sala de juegos
 - Paquetes turísticos
 - Servicio de transporte
 - Seguridad

17. ¿Qué tipo de publicidad cree que se deba implementar en su negocio

- a) Redes sociales
- b) Publicidad radial
- c) Páginas Web

Otros _____

18. ¿Qué tipo de tecnología es utilizada en su negocio?

- a) Servicio de internet
- b) Cámaras de vigilancia
- c) Sensores de movimiento
- d) Televisión satelital
- e) Sala de conferencias

Otros _____

19. Mediante los siguientes factores en cual se enfocaría para dar innovación a su negocio.

- a) Tecnología
- Rapidez del internet
 - Tv cable
 - Sensores de movimiento

- b) Mejorar los procesos
 - Identifican los problemas
 - Realizan reuniones
 - c) Ofrecer nuevos productos
 - Cuentan con máquinas expendedoras de café o te
 - d) Enfoques en marketing
 - Cuentan con un publicista
- Otros _____

20. ¿En su situación externa cuál de los siguientes factores políticos cree usted que afecten a la estructura de su negocio?

- a) Financiamiento e iniciativa
 - Acceso a crédito
 - Tasa de interés
 - Fuentes de financiamiento
- b) Legislación laboral
 - Cumplimiento del contrato
 - Obligaciones del trabajador
- c) Seguridad social
 - Sanciones
 - Asegurar al personal
- d) Nivel de salario mínimo
 - Horas extras
 - Valor del trabajo en días de descanso
 - Bonificaciones

21. ¿Cuál de los siguientes factores tecnológicos tomaría en cuenta para alcanzar una diferenciación frente a la competencia?

- a) Nuevos productos y servicios de la competencia
 - Paquetes turísticos
 - Personal capacitado en varios idiomas
 - Cuentan con conocimientos de turismo
 - b) Tecnología en la empresa
 - Acceso a internet
 - Software de contabilidad
 - Control de procesos
 - Planta eléctrica
- Otros _____

22. Dentro de la administración de su negocio cual los siguientes factores ambientales se cumple.

- a) Mantiene un registro y control del consumo de energía
- b) Los pasillos cuentan con sensores de movimiento para el encendido y apagado de la luz
- c) Utiliza dosificadores para jabones y detergentes.
- d) Utiliza bombillos de bajo consumo

Otros _____

23. Cuenta con planes de ampliación de su negocio

- a) Si
- b) No

24. Cree usted que debe implementar un plan de mejoramiento de servicio al cliente.

- a) Si
- b) No

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LOS HOTELES

1.- ¿Cuál es su edad?

- a) 18 – 25
- b) 26 – 33
- c) 34 – 41
- d) 42 – 49
- e) 51 - 58
- f) 59 – 66

2.- ¿Cuál es su formación académica?

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Tercer nivel

- d) Cuarto nivel
- e) Ninguno

3.- ¿Su trabajo es agradable gran parte del tiempo?

- Si
- No

4.- ¿Tiene conocimientos en el área de turismo?

- Si
- No

5.- ¿Ha recibido capacitaciones por parte de su jefe anteriormente?

Si

No

6.- ¿Recibe actualmente capacitaciones en su área de trabajo?

Si

No

7.- ¿Tiene conocimientos de las siguientes áreas referentes a su trabajo?

Marque las opciones:

a) Cocina

b) Coctelería

c) Mantelería

d) Limpieza

e) Ninguna

8.- ¿Cómo le considera a su jefe en el tiempo que lleva trabajando en el lugar?

a) Flexible

b) Molesto

9.- ¿Cuál es la última capacitación que recibió?

a) Atención al huésped

b) Motivación y desarrollo personal

c) Manejo de quejas y reclamos

d) Atención telefónica: básico y avanzado.

Otros _____

10.- ¿Considera usted que es necesario recibir capacitaciones en el área de atención al cliente?

a) Si

b) No

11.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el sector hotelero?

a) 1 a 6 meses

b) 6 a 1 año

c) 1 a 2 años

Otros