



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TITULO**

**ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO  
DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
GRADO DE INGENIERA COMERCIAL

**Autora: Jessica Patricia Betancourt Perenguez**

**DIRECTOR: Ing. Com. Ney Alfredo Gallardo**

**LOJA- ECUADOR**

**2015**

# CERTIFICACION

**Ing. Com. Ney Alfredo Gallardo**

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD  
PRESENCIAL**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **CERTIFICA:**

Que la presente investigación de tesis denominada **“ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA”** presentada por la postulante **JESSICA PATRICIA BETANCOURT PERENGUEZ**, previa a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial ha sido ejecutado y revisado bajo mi dirección por lo que autorizo a la autora su presentación a la Universidad, para los fines que por ley le corresponde.

Loja, mayo 2015



**Ing. Com. Ney Alfredo Gallardo**

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, **Jessica Patricia Betancourt Perenguez**, declaro ser autor(a) del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

**AUTORA: Jessica Patricia Betancourt Perenguez**

**FIRMA:**.....



**CÉDULA:** 210028041-7

**FECHA:** Loja, mayo del 2015

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, JESSICA PATRICIA BETANCOURT PERENGUEZ declaro ser autora de la Tesis titulada: **“ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA”** Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 21 días del mes de mayo del dos mil quince, firma la autora:

**AUTOR: Jessica Patricia Betancourt Perenguez**

**FIRMA:**.....

**CÉDULA:** 2100280417

**DIRECCIÓN:** Lago Agrio; San Valentín, calle José Rivera

**CORREO ELECTRÓNICO:** jessicabet28@hotmail.com

**TELÉFONO:** 062833-595 **CÉLULAR:** 0992278569

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Com. Ney Alfredo Gallardo

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Ing. Roció del Carmen Toral Tinitana. MAE.

Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán. MAE.

Ing. Paulina Elizabeth Tapia León. Mg. Sc.

**(Presidente)**

**(Vocal)**

**(Vocal)**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Loja, que por medio del Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Administración de Empresas, por haberme permitido formarme como estudiante de bien para llegar a profesionalizarme y hacer frente a un mundo competitivo en los ámbitos de la Administración de Empresas.

A todos los docentes de carrera de Administración de Empresas, Modalidad Presencial y a sus directivos quienes con su ardua labor, sabiduría y experiencia me encaminaron a formarme en esta profesión.

A mi Director de Tesis, Ing. Com. Ney Alfredo Gallardo, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad fundamentales para la conclusión de este trabajo.



Jessica Patricia Betancourt Perenguez

## DEDICATORIA

Al culminar mi carrera profesional, he logrado uno de mis objetivos en mi vida, por ello dedico a Dios por iluminar mi camino y darme la inteligencia y la fuerza necesaria para seguir adelante luchando firmemente.

También quiero dedicarles a mis padres, principalmente a mi madre por su apoyo constante de todos estos años por su infinito amor comprensión y por ayudarme a que este momento llegara; a mi hijo por ser mi fuerza y templanza a mi esposo, hermanas, sobrino y familia que son los pilares fundamentales por su comprensión y apoyo constante.

A mis amigos por estar siempre a mi lado en los buenos y malos momentos en especial a mi amiga Ángela, gracias por brindarme tu confianza y amistad.



Jessica Patricia Betancourt Perenguez

**a) TITULO:**

**“ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO EN LA  
CIUDAD DE NUEVA LOJA”**

## **b. RESUMEN**

Para la elaboración del presente trabajo se parte desde la identificación de una problemática que está alrededor de la posible falta de estrategias empresariales de competitividad y marketing, determinar el posicionamiento frente a la competencia, a fin de recomendar procedimientos técnicos que permitan mejorar el servicios y la rentabilidad de los hoteles en la ciudad de Nueva Loja, en el cantón Lago Agrio, de la provincia de Sucumbíos, problemática que se plantea con las bases de un sondeo inicial realizado a los propietarios de estos establecimientos de servicio hotelero y turístico.

El objetivo principal de la investigación sobre el tema “ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE NUEVA LOJA” es estudiar las condiciones de competitividad existente de los hoteles en éste sector del Ecuador y en base al mismo, mejorar el desarrollo económico y competitivo de la empresa hotelera, construyendo para el efecto un mínimo plan estratégico si los propietarios deciden implementarlo de inmediato.

Para conocer más la problemática, en el presente documento se cuenta con una extensa revisión de literatura en diferentes textos, revistas y reportes de personas especializadas en los procesos competitivos que son parte de la globalización con la finalidad de interiorizar conceptos básicos y necesarios para llevar a cabo este proyecto.

Una vez comprendido el problema con la literatura revisada se determina el tamaño de la población y su respectiva muestra para poder encuestar a los informantes de calidad, en éste caso los propietarios de los establecimientos hoteleros en un grupo de quince negocios y a los probables usuarios de los servicios en la cantidad de 383 encuestas, las mismas que luego de aplicadas y tabuladas determinaron muchos factores que contribuyeron a construir una matriz que contiene las fortalezas y debilidades de los establecimientos, vistos desde la perspectiva interna.

Con la finalidad de conocer las fuerzas externas que tienen influencia en sector analizado, se realizó un análisis de las mismas desde varias aristas, así: Factores económicos, sociales, ambientales entre otros; análisis que permitió construir los elementos influyentes desde el punto de vista de oportunidades y amenazas.

En el estudio se tiene como base de las estrategias propuestas la matriz FODA, la misma que fuera evaluada con la construcción de otro apoyo importante que es la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), para proponer una matriz de soluciones y poder dejar sugeridas las principales e inmediatas medidas para elevar la competitividad hotelera en los negocios de la ciudad de Nueva Loja.

Los principales elementos estratégicos desde el punto de vista de la investigación realizada, tienen que ver con aspectos como Filosofía

Empresarial, publicidad, mejora del servicio, promociones, capacitación y motivación para el personal.

Se plantea cinco objetivos desde la construcción de la filosofía empresarial para los hoteles, el mejoramiento e impulso a la publicidad y la promoción, la capacitación del personal, los incentivos para pagar la fidelidad de los usuarios con recorridos de rutas turísticas y finalmente con un proceso de contabilidad y análisis financiero electrónico.

Luego se procedió a elaborar las conclusiones a partir de toda la información obtenida durante el desarrollo del proyecto, entre las cuales la más importante es que el sector hotelero en la ciudad de Nueva Loja, en la actualidad cuenta con infraestructura, tecnología, personal y precios competitivos, sin embargo su posicionamiento en el mercado es débil.

Una recomendación importante está centrada a lograr que el presente trabajo sea valorado por los propietarios de los hoteles para que les permita posicionar la marca, aprovechar las oportunidades del mercado especialmente como lugar de atractivo turístico y enfrentar a la competencia.

## **Abstract**

*For the preparation of the present paper is part from the identification of a problem that is around the possible lack of business competitiveness and marketing strategies determine the positioning against the competition, in order to recommend technical procedures that improve the profitability of hotels in the city and the services of Nueva Loja, in the canton of Lago Agrio, in the province of Sucumbios, problems arising with the bases of an initial survey conducted to the owners of these establishments of hotel and tourist service.*

*The main objective of the research on the subject "study of competitiveness in the SECTOR of hospitality in the city of NUEVA LOJA" is to study the conditions of the existing competitiveness of the hotels in this sector on the basis of the same, and the Ecuador improve the economic and competitive development of the hotel company, building to the effect a minimum strategic plan if the owners decide to deploy it immediately.*

*To learn more the problem, in this document it boasts an extensive review of literature in different texts, journals and reports of people specializing in competitive processes that are part of the globalization in order to learn basic concepts and necessary to carry out this project.*

*Once understood the problem with the literature reviewed is determined the size of the population and their respective sample to be able to survey respondents of quality, in this case the owners of the properties in a group of fifteen business and likely users of the services in the amount of 383 surveys, the same as after applied and many contribuyeros factors tabulated determined*

*to build an array that contains the strengths and weaknesses settlements, seen from the insider's perspective.*

*In order to meet the external forces that have influence on analyzed sector, an analysis of them from multiple edges, thus: economic, social, environmental factors among others. analysis that allowed to build influential elements from the point of view of opportunities and threats.*

*In study is taken as the basis for the strategies proposed matrix SWOT, which was evaluated with the construction of another important support which is the matrix of evaluation of internal (EFI) factors and evaluation of external factors (EFE) matrix, to propose an array of solutions and to leave suggested major and immediate measures to increase the competitiveness of hotel business in the city of Nueva Loja.*

*The main strategic elements from the point of view of the research carried out, have to do with aspects such as business philosophy, advertising, improving service, promotions, training and motivation for the staff.*

*Five objectives arises from construction business philosophy for hotels, improvement and promotion of advertising and promotion, staff training and incentives to pay for the loyalty of users with tours of tourist routes and finally with a process of accounting and financial analysis e.*

*Then proceeded to the conclusions from the information obtained during the development of the project, among which the most important is that e l hotel*

*sector in the city of Nueva Loja, currently has infrastructure, technology, personnel and competitive prices, but its positioning in the market is weak.*

*An important recommendation is focused to ensure that this work is valued by the owners of the hotels so that it allows them to position the brand, leverage market opportunities especially as a place of tourist attraction and face competition.*

### **c. INTRODUCCIÓN.**

El sector turístico y el hotelero son sectores cada vez más competitivos en los que hay un auge de la competencia nacional e internacional, tanto entre destinos como entre establecimientos. Al mismo tiempo, los turistas están cambiando, ahora están más habituados a viajar y son más experimentados, han modificado sus valores (comienzan a exigir unos niveles mínimos de calidad), han cambiado su estilo de vida y son mucho más flexibles e independientes, por lo que el uso del paquete turístico rígido está en recesión.

Ante esta situación, es importante ofrecer a los hoteleros información para la correcta gestión de sus establecimientos. Esta información se puede hallar a partir de la clasificación de los hoteles en grupos estratégicos como es la idea del presente estudio, entre los hoteles más visitados y mejor equipados (15) de la ciudad de Nueva Loja, en el cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos en el Ecuador.

Los lectores de la presente investigación tienen a su disposición una importante cantidad de información técnica, que corresponde a la revisión de literatura realizada para elaborar el presente trabajo.

El planteamiento de obtener datos de los informantes de calidad, lleva a la autora a plantarse la obtención de una muestra de usuarios (383) y un censo a los propietarios de los hoteles escogidos (15). Este material una vez

utilizado técnicamente deja entrever muchos datos pertinentes para en análisis interno de la problemática hotelera.

En la estructura del trabajo los análisis de los factores internos y externos facilitan elaborar las matrices FODA, la de evaluación de los factores internos y la de factores externos, para conseguir la matriz de soluciones que a su vez permite obtener las estrategias más importantes que debe aplicarse para mejorar las condiciones de competitividad hotelera.

Al investigar el sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja, se encontraron fortalezas como su excelente ubicación, precios competitivos, infraestructura moderna; sin embargo la falta de planificación y el hecho de no contar con una filosofía empresarial hace que los esfuerzos de quienes forman esta empresa no se encuentren encaminados hacia un objetivo común, por lo que se deben tomar acciones correctivas para minimizar sus debilidades y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes.

En el desarrollo del trabajo investigativo se demuestra que el nivel de ocupación de la infraestructura hotelera de la ciudad de Nueva Loja es mediana (49%), por lo que es urgente un plan de mejora de la competitividad, para elevar los beneficios financieros y sociales que persigue el sector señalado.

El trabajo finalmente deja planteados los objetivos inmediatos en base a estrategias que son:

1. Estrategia de capacitación al personal de gestión y operación
2. Estrategia de aumento en la utilización de nuevas tecnologías

3. Estrategia de utilización de estados financieros para la toma de decisiones
4. Estrategia de publicidad y promoción

Las conclusiones y recomendaciones son para determinar en una lectura rápida un resumido detalle de los hallazgos más importantes tanto en la administración como en la operación de los servicios hoteleros, al tiempo que se dejan planteadas las recomendaciones pertinentes desde el punto de vista de la autora de la investigación.

#### **d. REVISION DE LITERATURA**

##### **El turismo en el tiempo**

El turismo es tan antiguo como el hombre y nace con él mismo. Cuando estudiábamos el origen de nuestra raza en la escuela primaria, hablábamos de indios nómadas y de indios sedentarios; estábamos hablando inconscientemente de turistas y de receptores de turismo. Dícese que Marco Polo, nacido en Venecia, fue el primer turista. El padre de Marco Polo de nombre Nicolás hizo el primer viaje de Venecia a la China (Catay) regresando cargado de pieles, esencias, especias, etc. Para retornar veinte años después en su segundo viaje con su hijo quién gozó de la confianza del Emperador Kublailkan. A su regreso Marco Polo fue hecho prisionero, por inmiscuirse en la Guerra de Venecia con Génova y en la cárcel contó a su compañero de celda sus aventuras. Allí escribió las célebres “Viajes de Marco Polo” relatos que influyeron en su libertad. Este es el primer libro sobre turismo del cual se tiene noticia en el mundo.

El turismo viene a través de la historia desarrollándose lenta y espontáneamente. Hay muchas causas que hacen que el turismo haya tomado mundialmente importancia. En los países Europeos y en Estados Unidos el turismo, como movimiento más o menos interesante de volumen de personas, toma fuerza al establecerse el ferrocarril como medio de transporte.

La aparición del ferrocarril (siglo XIX) viene a marcar la verdadera aparición del turismo masivo, hay muchos factores que han influido en el

desarrollo del turismo, tales como el mejoramiento salarial del público en general, el crecimiento del nivel cultural de las masas, el acercamiento de los pueblos mediante el transporte moderno, las facilidades de financiamiento de los viajes, el crecimiento urbano que obliga a sus habitantes a buscar descansando y sosiego en otros las, y las condiciones naturales presentes en los sitios turísticos y las creadas por el hombre.

Todos estos factores y otros más, han hecho que el turismo se haya desarrollado a través del tiempo y de la historia hasta llegar a ser hoy en un día un factor de primer orden como **vía alterna de desarrollo económico**.

Debemos recordar la influencia que a través de los tiempos ha tenido el turismo en las economías de España, Italia, México, Puerto Rico, Las Islas del Caribe. Pero, más importante que el tiempo y la historia, para el desarrollo del turismo es la conciencia turística que los pobladores de una región hayan asimilado a través de su historia o sea, **su inteligencia y perseverancia**, ante este interesante fenómeno socioeconómico.

Históricamente hablando, el turismo constituyó un privilegio de las clases adineradas, es decir, de la clase social constituida por los grupos o estratos de gran poder económico. Muchas de estas personas practicaban los viajes, esto es, practicaban turismo, además del placer que de ello derivaba, como un acto expreso de **sobresalir notoriamente** como persona importante. Hoy en día todo ha cambiado a través de la historia y el turismo se ha

convertido en una necesidad y en un placer accesible a mayor número de personas y extractos sociales.

En 1970, se inicia una etapa cuando numerosos países motivados por los beneficios que proporciona ésta actividad a las regiones promueven al turismo, mediante la construcción y modernización de centros de recreación, poniendo al alcance del público en general, medios de transporte cómodo y seguros.

También se comienza con la promoción de los agente de viajes, convirtiéndolos en la parte más dinámica de la organización turística, ya que son parte que ofrece y a la vez promueve las atracciones turísticas de cada país.

Además se reglamenta la actividad turística para contribuir con el desarrollo; se planifican y desarrollan sus funciones, para lograr así convertirse en un ejercicio masificado.

Del 27 de Septiembre al 10 de Octubre 1980 en la ciudad de Manila (Filipinas), se reunieron los representantes de más de cien países para iniciar la primera Conferencia Mundial del Turismo. El propósito de estas reuniones fueron intercambiar opiniones sobre el modo de fomentar la actividad turística y esclarecer su importancia para el desarrollo social, cultural y económico de las naciones. En ésta oportunidad se formuló entre otras, las siguientes declaraciones.

- 1) El derecho al uso del tiempo libre especialmente el derecho al acceso a las vacaciones, a la libertad de viaje y de turismo, consecuencia natural del derecho al trabajo, está reconocido, por pertenecer al desarrollo mismo de la personalidad humana en la “Declaración Universal de los Derechos Humanos”.
- 2) La rentabilidad económica del turismo, en la medida que sea real y significativa, no puede constituir el único criterio para determinar el estímulo que lo Estado deben asignar a ésta actividad.
- 3) El turismo es un objetivo que la sociedad debe alcanzar para los ciudadanos menos privilegiados en su derecho al descanso.

En Lanzarote, Islas Canarias, España, del 27 al 28 de Abril, 1995 se realizó la CARTA DEL TURISMO SOSTENIBLE, en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible obtenida el 2 de Junio del año 2002, en donde se apela a la comunidad internacional, y en particular se insta a los gobiernos, a las demás autoridades públicas, a los decisores y profesionales en materia turística, a las asociaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo y a los propios turistas, adoptar principios y objetivos que fomentan el desarrollo turístico tomando en cuenta principalmente que el desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.

El turismo en su historia pasa de haber sido **privilegio elitesco** a ser **disfrute de las mayorías** y el correr del tiempo ha cimentado al turismo como

**una gran actividad económica** al alcance de grandes masas hoy con derecho a participar en el consumo del “producto industrial” del turismo que es la recreación y el descanso.

### **La competitividad en el mundo.**

El término es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

A la competitividad se le ha visto como un fenómeno de orden macroeconómico engendrado por variables tales como la depreciación del tipo de cambio, la disminución del interés bancario y déficits públicos. Pero estos supuestos causales no han sido determinantes, pues países como Japón, Italia o Corea, han disfrutado niveles de vida rápidamente crecientes pesar de sus déficits presupuestarios; lo mismo sucede con países como Alemania y Suiza a pesar de la apreciación de su moneda y de los altos tipos de interés. Algunos han sostenido que la competitividad está en función de la abundancia de la mano de obra y de su bajo costo. Pero Alemania, Suiza, Suecia y Japón han prosperado a pesar de sus altísimos niveles salariales y de los largos periodos de escasez de oferta de mano de obra.

Otros han argumentado que la competitividad se debe a la cantidad de recursos naturales disponibles. Sin embargo, Alemania, Suiza, Italia, Japón y Corea, han sido países que han tenido que importar la mayoría de materias

primas que emplean en un proceso productivo, por tanto, el argumento no ha sido totalmente válido.

Se ha discutido también que es la intervención gubernamental la que ejerce la mayor influencia en el logro de la competitividad. Así mismos, las teorías contemporáneas centran su explicación en las prácticas de gestión de las empresas. Ambos argumentos han sido tampoco del todo acertados. Diferentes sectores requieren políticas gubernamentales y estilos de gestión muy especiales. El enfoque exitoso en un sector pudiera ser desastroso en otro.

### **Historia de la hospitalidad**

La Hotelería surge de la necesidad del hombre por viajar. Existen pruebas de largos viajes por mar y tierra desde hace miles de años. Los caminos que fueron utilizados para el tráfico intraeuropeo hasta la Edad Media, algunos de los cuales todavía subsisten, fueron las rutas más usadas para la comercialización y el correo en los tiempos antiguos.

Aunque no hay referencia alguna los hoteles o posadas, en esas rutas debieron haber existido sitios favorables para detenerse a descansar, sin embargo las estructuras levantadas posteriormente para alojar a los viajeros probablemente se ubicaron en estos sitios.

Antiguamente, los primeros viajeros circulaban en los caminos no solo por razones religiosas, sino también en misiones militares, diplomáticas o políticas, buscando refugio en las tabernas y posadas, disponiendo de

habitaciones y establos de bajo confort, pero en la Edad Media, los religiosos entremezclan con la hospitalidad para viajero y peregrinos, haciendo uno de monasterios, iglesias e incluso la construcción de edificios para el hospedaje, realizando esta actividad como una donación caritativa emanada por las creencias religiosas más que por una actividad comercial o de lucro.

Pero 1282 en Florencia-Italia, los grandes posaderos de la ciudad formaron un gremio con el fin de hacer de la hospitalidad un negocio, por lo que luego se les otorgo un permiso y se le permitía importar y revender vino, pero la negociación de las posadas no quedo solo en Florencia son que se extendió a Roma y a otras ciudades de Italia, y como dato interesante se puede señalar que durante ese periodo, muchos de los posaderos eran alemanes y necesitaban alojamiento en donde se hablara su lengua y el servicio era a el que estaba acostumbrados.

### **Desarrollo de la hotelería entre los siglos xvi y xviii.**

Durante este periodo ocurrió una mejora considerable en la calidad del alojamiento particularmente en Inglaterra, acompañada de un avance de transporte en ese entonces comúnmente llamado "Diligencia", quienes ello conducían estos transportes realizaban viajes con jornadas muy prolongadas de varios días y se veían obligados a pernoctar, por lo que esta actividad generaban una mayor construcción de posadas con servicios como alojamiento, alimentación, descanso para sus caballos, y también alojamiento para sus pasajeros, además estas posadas se convirtieron en populares puntos

de reunión de nobles, políticos, sacerdotes y otros, las posadas seguían un patrón de construcción relativamente uniforme, el mismo que tenía forma cuadrangular, con una puerta abovedada para acceso de diligencias y viajeros, su infraestructura tenía instalaciones para brindar servicios para bebidas, comida, abrigo, para cocheros y caballos.

En el siglo XVII, las cafeterías adquieren popularidad y se las incorpore a las posadas, uno de los primeros hoteles europeos, fue el Hotel de Enrique IV, que fue construido en Nantes, en 1788, con un costo muy alto para la época y el mismo que contaba con 60 camas y se consideraba el más exclusivo de su tiempo.

Por otro lado, los Estados Unidos no se queda atrás y construyen sus posadas con la única diferencia que las ubican cerca de los pueblos marítimos, creándose así una gran revolución en la hospitalidad, al final del siglo XIX y principios del siglo XX, fueron testigos del gran crecimiento de la industria hotelera no solo en hoteles sino en innovaciones de infraestructura, siendo en la actualidad una fuente de crecimiento económico para este país y para el mundo por lo que en el siglo actual Estados Unidos se convierte una potencia hotelera de gran magnitud, dotando al mundo de grandes cadenas como Hilton, Marriott, Sheraton, entre otros.



### **Definición.-**

De acuerdo a la historia, un hotel puede ser definido como una casa donde el viajero puede descansar y disfrutar de otro ambiente al mismo tiempo, pero a cambio de una remuneración, es decir son establecimientos los cuales ofrecen hospedaje y alimentación etc.

### **Clasificación de los hoteles**

Los hoteles se clasifican por medio de estrellas, y el rango va de una estrella a cinco estrellas. Teniendo en cuenta estas estrellas, sabré de inmediato que es lo que puedo esperar de mi alojamiento; una estrella representa a un hotel con características básicas, lo mínimo requerido para un establecimiento, y en el otro extremo las cinco estrellas sólo las obtienen los

hoteles de lujo, con todas las comodidades posibles

Es por lo mismo, que es tan relevante que esta clasificación de estrellas, sea lo más estandarizada posible. Ya que si ingreso a cualquier hotel del mundo, que posea cinco estrellas, debería sentir siempre la misma satisfacción frente al servicio entregado; como mencionamos anteriormente, esta estandarización no es total pero si existen ciertos rasgos que puedo esperar.

Asimismo, esta clasificación de hoteles, indicará el precio que se tendrá que pagar, por hospedarse en ellos. Entre más estrellas posea el hotel, más cara será la habitación. De igual manera, entre más estrellas posea el hotel, más servicios anexos llegará a entregar.

### **Hoteles de una estrella,**

Por lo general, son establecimientos tipos caseros o posados, en donde sus dueños entregan todos los servicios. En estos hoteles, puede que sirvan comida, como no. Eso sí, casi siempre se entrega desayuno, al menos.

Asimismo, no siempre cuentan con baño o ducha, en todos los dormitorios. Las instalaciones, son bastante limitadas. En cuanto a la comodidad de las habitaciones, esta es mínima (no es esperable televisión o radio), y la limpieza es aceptable.

### **Hoteles de dos estrellas,**

Tendrán mejores instalaciones, que los de una estrella. Estos hoteles, son muy utilizados por personas en viajes de negocios de bajo perfil, que no desean pagar un precio muy alto, por una habitación. Todas las piezas cuentan con un baño y una ducha. El servicio, será más profesional, ya que no será manejado por una familia, sino por personas calificadas. Estos hoteles, de dos estrellas, por lo general entregan alimentación completa, al gusto del huésped, como asimismo, diversas bebidas y tragos.

### **Hoteles de tres estrellas,**

Poseen instalaciones mayores, mejor servicio y una mayor gama de los mismos, que en los dos casos anteriores. El tamaño de los restaurantes será mayor y otorgarán una amplia gama de alimentos y bebidas. Asimismo, los restaurantes de estos hoteles, también atenderán a público externo al hotel. O sea, personas que no se hospedan en el mismo. Las habitaciones serán más grandes y contarán con baño y ducha.

Asimismo, ofrecerán secador de pelo, artículos de baño y tocador. Por último, estos en su mayoría, cuentan con televisores y conexión al sistema de cable pagado. Por último, todas las habitaciones contarán con teléfonos, los que a su vez, tendrán salida directa.

### **Hoteles con cuatro estrellas,**

Tendrán un mayor lujo que los ya mencionados. Tanto en el mobiliario,

como el inmueble mismo. Las habitaciones serán mayores que en los otros hoteles, con mejor decoración y más equipados. El servicio será más profesional aún, como asimismo, contarán con servicio a la habitación las 24 horas. De igual manera, estos hoteles cuentan con lavandería y limpieza en seco. El restaurante, contará con productos más refinados y elaborados.

### **Hoteles con cinco estrellas.**

Estos hoteles, contarán con espacios sumamente amplios y extremadamente lujosos. La idea de ellos, es que sus huéspedes, quienes son personas con una alta capacidad de consumo, se sientan como en su casa, es decir que no han salido de ella. Todo lo relacionado con el inmueble y mobiliario, no se deja al azar. Todo refleja elegancia y sofisticación. El servicio en sí, es de la máxima calidad. Siempre debe estar tendiente a satisfacer todas las necesidades de los huéspedes. El restaurante tendrá calidad internacional. Por lo general, tendrá tres restaurantes distintos. Las habitaciones contarán con todas las comodidades posibles; equipos de música, jacuzzis en los baños, tv-cable, entre otras comodidades. Asimismo, contarán con gimnasios muy completos, incluso peluquerías. La ubicación de estos hoteles, es de las mejores, en todas las ciudades en que se encuentran”<sup>1</sup>.

### **Marketing hotelero**

“Es un instrumento orientado a la satisfacción de necesidades y deseos de los individuos y organizaciones por la creación del cambio voluntario y

---

<sup>1</sup> <http://www.misrespuestas.com/como-se-clasifican-los-hoteles.html>

competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. El marketing hotelero persigue cuatro variantes para crear estrategias de competitividad: Personas, Paquetes turísticos, Programación y Alianzas. El marketing hotelero debe enfocarse de una forma permanente en la promoción y publicidad, con mensajes emocionales por ser un producto intangible.”<sup>2</sup>

### **La competitividad**

La competitividad se puede definir como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico así se señala en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2001).

Pero la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por las competencia y el mercado y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, se desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”. La función

---

<sup>2</sup> ACERENZA, Miguel Ángel, Marketing Hotelero, Editorial trillas, Ecuador 2004.

de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideramos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr al máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar oportunidades de mercado.

Sin embargo, cuando se estudia el tema de competitividad, se debe tener claro que no se puede tipificar la competitividad como agregado de la economía, pues existen actividades que tienen distintos grados de competitividad; e incluso se encuentran factores de competitividad auténtica

mezclados con factores de competitividad no auténticos al interior de una misma actividad.

### **El modelo teórico de competitividad internacional de la empresa.**

Cuando se realiza cualquier análisis en torno a la competitividad, se está incorporando uno de los conceptos de uso más frecuentes, a la vez que controvertido, de los actualmente vigentes en cualquiera de los ámbitos en los que cotidianamente se desenvuelven las economías y sus respectivas empresas. La competitividad evoca polémicas y sus respectivas empresas. La competitividad evoca polémicas sobre cuestiones divergentes en apariencia, tales como, el futuro de la actividad turística, la capacidad empresarial, la oportunidad de las políticas públicas y la formalización de propuestas susceptibles de mejorar el posicionamiento económico de una actividad, una región o un estado, la intervención de los mecanismos reguladores de una economía o los acuerdos establecidos entre agentes económicos y sociales.

La fase de auge que atraviesa el concepto no se debe a una moda, sino que surge en justa respuesta a las inquietudes que provocan sobre los responsables empresariales, el mutante entorno en que se ven obligadas a competir las empresas, caracterizando por posiciones poderosamente competitivas, en el que su supervivencia depende de la capacidad con unas decisiones directivas, sólidamente fundamentales en la gestión y claramente opuestas en buena medida a los sistemas directivos tradicionales.

La justificación sobre el éxito competitivo de un destino turístico y más concretamente el referido a la consolidación competitiva de las empresas de dicho destino que son artífices de su comercialización desde sus postulados competitivos, exige el estudio de los mecanismos internos y externos a la organización, que subyacen a la generación, sostenibilidad y apropiación de ventajas competitivas; así como el debate sobre la homogeneidad y heterogeneidad de las empresas del sector y la fuerza competitiva de los distintos modelos de organización identificables.

Todo ello resulta necesario en el camino trazado para desvelar los factores de primordial influencia en la competitividad de unos destinos turísticos sobre otros que no es sino la expresión competitiva de distintos grupos de negocios de un destino, singularmente decididos en su apuesta por diferenciarse, con resultados de rentabilidad demostrable y sostenible de sus competidores, tanto de producto como en segmento de la demanda. En ese objeto resulta imprescindible comenzar por una conceptualización y encuadre de los aportes teóricos desarrolladas al efecto de manera que se revele con claridad, no exenta de precisión y simplificación, las contribuciones realizadas en el camino de la competitividad y el éxito empresarial que es la meta o fin último, también de las iniciativas empresariales en el escenario turístico que es motivo de atención preferente, las cuales se concentran en torno a los negocios especializados en la hotelería.

## **Concepción y medición de la competitividad**

El análisis sobre los factores determinantes de la competitividad yuxtapuestos a los múltiples intereses que giran a su alrededor, hacen de su estudio una cuestión especialmente delicada, aunque necesaria para el bienestar colectivo. A los conflictos ocasionados entre visiones y objetivos se suman otras dificultades, encadenadas a la perspectiva del enfoque seleccionado y al propio concepto.

Una primera dificultad nace del riesgo inherente al éxito, donde se destaca precisamente ese éxito competitivo de empresas y naciones corre el riesgo de concluir en nuevos proteccionismos con políticas públicas que apoyen su intervencionismo en un supuesto fomento y defensa de la competitividad de determinados sectores básicos de la economía nacional, subyace el riesgo de sustituir el discurso económico amparado en los conceptos de ventajas comparativas entre naciones y ventajas competitivas entre empresas, por un discurso político de demostrado riesgo, fundamentado en una consideración del comercio internacional como un juego de suma cero (ganadores versus perdedores), donde cualquier ganancia de competitividad es susceptible de ser interpretada como una agresión comercial. Ante planteamientos de este cariz se corre el riesgo de hipotecar el crecimiento futuro del comercio internacional, ya que pasan a un segundo plano las estrategias positivas orientadas a la mejora de la competitividad nacional, mediante actuaciones sobre factores como la calidad, la productividad, la tecnología, el costo o la cualificación de los recursos humanos, imponiéndose actuaciones

represivas que irremediablemente abocan el encuentro comercial aun porvenir infructuoso.

La segunda dificultad que surge al plantear un análisis constructivo de la competitividad, nace del conjunto de implicaciones sociales y humanas, que acompañan cualquier iniciativa de esta índole. Concretamente, las acciones efectuadas en pro de obtener ganancias en competitividad, conllevan esfuerzos y sacrificios que van desde aspectos estrictamente salariales, que deben ser hábilmente superados, hasta ( y que son los posiblemente más importantes), conductas rigurosas y compromisos de mejora continua que acaban provocando en multitud de ocasiones reacciones poco afines a los objetivos pretendidos. Ello es especialmente significativo en una país escasamente familiarizado con trabajar en términos de previsión del futuro y aún menos en contexto de globalidad, como requiere el seguimiento creativo del sector turístico.

Las dos dificultades señaladas subsisten junto a problemáticas de orden conceptual y metodológico, que deben ser clasificadas a fin de que el ámbito, el enfoque y el contenido de esta investigación se enmarquen en una senda de utilidad en cuanto a los resultados y conclusiones obtenidas. Estos aspectos de especial complejidad se adaptan a cualquier región a pesar de la distancia y las diferencias que existen entre los países latinos, entre ellas:

1. ¿Cuál es el concepto de competitividad más adecuado para los objetivos?

Resulta ineludible una reflexión sobre la oportunidad de las definiciones

habituales de competitividad, de manera que se constaten los diferentes “grados de acuerdo” existentes con los fines perseguidos en esta investigación.

2. ¿Cómo se mide la competitividad? El abanico de posibilidades existentes a tal objetivo es múltiple, extendiéndose tanto en función del ámbito de referencia empleado como un determinado foro, donde el academicismo considera indicadores de diferente naturaleza.
3. ¿Cuál es el enfoque teórico más apropiado para guiar el análisis de la competitividad? La diversidad de teorías explicativas de la competitividad exige una elección por parte del investigador. En este caso, es conveniente acercarse a la “teoría sistemática que toma los aspectos empresariales como un solo sistema, fundamentalmente la parte financiera humana y recursos materiales”.<sup>3</sup>
4. ¿Cuál es el ámbito geográfico al que se referirá la investigación? El debate urgido alrededor de la competitividad conlleva a una depuración respecto al ámbito de mercado al que se debe circunscribir la misma que este casi será el destino turístico en el que actúan las empresas.
5. ¿Cuál es la unidad de análisis en la que se procede extender la investigación de la competitividad? La elección de dicha unidad de análisis exige una elección entre la economía nacional, en cuyo caso se habla de la competitividad nacional, donde se considera un amplio conjunto de factores de la economía productiva y financiera y del sistema social; un sector

---

<sup>3</sup> PORTER, Michael (1999) La ventaja competitiva de las naciones. Editorial Mc Gregor, Bogotá, Colombia, Tercera Edición

(industria turística), entendido éste como unidad a efecto de estadística y que corresponde con la competitividad sectorial; un negocio (hotelero), conceptualizado como una combinación del producto y mercado, lo que se identifica con la competitividad en una actividad; o una empresa, en cuyo caso se estaría haciendo referencia a la competitividad empresarial.

Tras lo manifestado se concluye que la competitividad es un concepto insuficientemente indefinido a pesar de la literatura académica disponible sobre este particular. Tal hecho se debe a una evidencia “no definición” del concepto de competitividad cuando trata de aplicarse, con una dosis adecuada de concreción, a alguna de las unidades señaladas en el punto anterior. Así, al introducir el concepto de competitividad no se disipan las dudas planteadas respecto así se está aludiendo a la competitividad nacional, a la competitividad de una industria/actividad/sector o a la competitividad de una empresa.

Cualquier alusión a la competitividad internacional de una país ante todo plantea una cierta confusión, favorecida por la propia teoría económica clásica, la cual convencionalmente se ha limitado simplemente a establecer comparaciones entre magnitudes (costos, precios, tipos de cambio o flujos exteriores) sin más.

Por el contrario, cuando la competitividad está vinculada a una empresa o conjunto de empresas de una actividad nacional, se registra un mayor grado. El éxito de una empresa o de un grupo de empresas encuadradas en una actividad económica específica, medido por la incuestionable aceptación en los

mercados internacionales de los productos que conforman el negocio, da sentido a las iniciativas encaminadas a evaluar su competitividad.

En ésta tesis se emplean los conceptos de competitividad empresarial y éxito empresarial como equivalentes dado que la competitividad es susceptible de ser considerada como una escala de medición del éxito de la empresa. De ahí que se opte por el concepto de éxito competitivo con el objetivo de unificar las propiedades de ambos.

En ésta tesis se emplean los conceptos de competitividad empresarial y éxito empresarial como equivalentes dado que la competitividad es susceptible de ser considerada como una escala de medición del éxito de la empresa. De ahí que se opte por el concepto del éxito competitivo con el objetivo de unificar las propiedades de ambos.

Una vez efectuadas estas breves acotaciones en el contexto de la competitividad, parece conveniente aportar una sintética definición sobre este término, cuyo significado literal es: Capacidad para Competir. Es un concepto cuyo rendimiento se refuerza al aplicársele a entes tales como las unidades económicas, negocios, sectores, a partir del cual tratan de lograr aquellos objetivos que previamente fueron planificados.

Debido al reducido número de situaciones de mercado dominantes en la economía moderna y singularmente en industrias fragmentadas, las cuales se distinguen por el predominio de pequeñas y medianas empresas (pymes), como ocurre habitualmente desde antaño en el sector turístico, la mayoría de

las empresas se ven abocadas a actuar en entornos competitivos. Por este motivo, la pregunta: ¿Cómo ser competitivos?, Encierra una respuesta en la que descansa la vital supervivencia de numerosos negocios, al constituir dicho concepto en sí mismo una obligada referencia a la capacidad de anticipación y de respuesta de la empresa a los retos que de forma constante le plantea el entorno.

El éxito para su empresa es una aspiración legítima y un interés con la organización, sin embargo, este acuerdo no se traduce en estrategias de comportamiento convergentes, desde el instante en que cada colectivo de la organización utiliza a la misma para sus propios objetivos o interpreta de modo diferentes las necesidades, lo que no resulta neutral para la pretendida eficiencia de la empresa.

Estos planteamientos parciales de la competitividad organizativa dentro de la empresa corren riesgo de hipotecar sus capacidades al tiempo que alimentan desencuentros que derivan en conflictos limitadores que acompaña a todo proyecto empresarial en el camino al éxito. Estas circunstancias encierran la capacidad de distanciar a la empresa del comportamiento inherente a lo que se entiende por competitividad orientada al mercado.

En definitiva, la competitividad de la empresa es un concepto intangible tanto en su medición como en la percepción que el mismo proyecta cada grupo comprometido con la organización. En estas páginas, la definición de competitividad seleccionada responde principalmente a un enfoque de clara

orientación hacia el mercado.

Retomando el éxito competitivo ya mencionado, subrayar que se entiende por el mismo lo siguiente: Es la capacidad de una empresa para configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado.

A su vez le permitirá en rivalidad con otras empresa en mercado abiertos, desarrollar unas ventajas competitivas que deben ser sostenibles en el tiempo, de manera que pueda la empresa alcanzar una posición competitiva favorable, por medio de la cual logre mantener y aumentar su participación en el mercado, al tiempo que consigue unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas baja de los factores de producción.

Todo ello requiere de una empresa diferenciada por una gestión eficiente y de una singular combinación de los recursos disponibles, tanto intensivos como externos a la organización, al tiempo que se articula y activas determinadas estrategias encaminadas a la meta previamente elegida del éxito empresarial.

Este concepto de éxito competitivo recuerda la idea de “excelencia”, asociada con la obtención por parte de la empresa de los máximos niveles de eficiencia y eficacia, y que el ámbito del turismo ha tratado de aplicarse a destinos turísticos completos, aunque finalmente serán las empresas y sus respectivos negocios los auténticos protagonistas con capacidad real de

interiorizar y hacer aplicables esa “excelencia” a cualquier destino turístico sensibilizado con esta experiencia.

Adicionalmente, el concepto de competitividad manejado , a pesar de los problemas que plantean en algunos de sus elementos, tienen la ventaja de destacar el compromiso esencialmente estratégico de la competitividad: mejora de la eficiencia, crecimiento de la cuota de mercado y de las rentas y acuerdo en unas condiciones mínimas para el correcto funcionamiento general de los mercados, es decir, ausencia de barreras y restricciones a la competencia y considerar el ámbito competitivo desde un planteamiento internacional.

Anteriormente se hizo referencia a la ventaja competitiva sin haber realizado una definición de la misma. Una ventaja competitiva, se refiere la posesión por la empresa de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.), en medida de la cual carecen los competidores lo que la faculta para desempeñar una posición competitiva superior. Entendiéndose por posición competitiva el lugar que ocupa la empresa en relación con su competencia, dentro de cierto negocio, sobre la base de un determinado número de factores o magnitudes de medida.

En conclusión, la ventaja competitiva aglutina características diferenciales de una empresa que la distingue frente a potenciales competidores, que a su vez le proporcionan a esa empresa un valor, que es reconocido por sus clientes; valor que se manifiestan en forma de menores precios de su producto, a pesar de proporcionar beneficios similares; o puede

traducirse en atributos exclusivos del producto de la empresa en cuestión, que conlleva un beneficio mayor capaz de subsanar el costo adicional de ese producto.

Se deriva del concepto de competitividad expuesto, que son esencialmente las empresas, las organizaciones que compiten en el mercado, siendo en consecuencia el ámbito empresarial el más acertado como base para el análisis de los factores determinantes de la competitividad por todo ello se ha seleccionado el negocio hotelero, como tramo más representativo de la estructura empresarial turística. Aunque, bien es cierto el concepto exige también la consideración de la economía nacional, la estructura industrial y el territorio como potenciales inductores, a su vez, de la competitividad empresarial.

Por otra parte, el concepto de competitividad seleccionado se encuentra estrechamente ligado a los principios de eficacia y eficiencia, los cuales se encadenan al desarrollo de un enfoque estratégico en la empresa, que hagan intercambio con la eficacia haciéndola capaz de superar los postulantes convencionales de la administración de empresas, orientados casi con exclusividad a la optimización de la eficiencia.

La eficiencia se entiende como la relación establecida entre los recursos empleados y su costo, o como el modo de alcanzar objetivos prefijados a partir de una determinada combinación entre INPUT (entrada) utilizados y OUTPUT (salida) obtenidos. Se contempla dicho enfoque como una medida de la

competitividad “interna” de la empresa. Como indicador mide la capacidad de una organización para optimizar el rendimiento de los recursos disponibles y de los procesos de transformación de INPUT en OUTPUT, incluyendo tanto los procesos fabriles como los administrativos, etc. Además constituye un indicador del compromiso de superación en su trabajo interno que la empresa promueve. Por ello, puede considerarse que la eficiencia valora la competencia interna de la empresa encaminada a la maximización de la productividad.

La orientación directiva ha sido una práctica dominante en entornos estables y en situaciones de crisis. En la actualidad la dirección empresarial todavía emplea un porcentaje elevado de su tiempo a la mejora de su esfuerzo interno, a cuyo fin destina el diseño de procesos y operaciones lo más eficientes posibles. Esta conducta responde a la concienciación existente en el entramado empresarial respecto al papel limitativo que desempeña la falta de eficiencia de la organización, la cual es responsable de la incapacidad de alcanzar unos resultados satisfactorios y un nivel aceptable de eficiencia.

Con todo, la complejidad y la turbulencia creciente que ha experimentado el entorno, hacen que la eficiencia se haya convertido en una condición necesaria aunque no suficiente, de manera que resulta insustituible una eficacia entendida como la medida en que se consiguen los objetivos programados por las empresas, asentada en la relación OUTPUT logrados y OUTPUT deseados. Un entorno turbulento precisa conectar directamente la administración de la empresa a la evolución ambiental, al ser la capacidad de

adaptación y control de cambio, factores esenciales y determinantes de los resultados de la organización.

La eficacia de cualquier organización empresarial se ve influida básicamente por el cambio que afectan a la relación de la empresa y su entorno. Desde ese planteamiento la eficacia se inserta como una medida de la competitividad “externa” de la empresa, dirigida a la evaluación de la capacidad para competir en el contexto de la actividad en que se ubique. Este modelo de referencia hace hincapié en la habilidad de la dirección para lograr el liderazgo sobre otras empresas en un entorno competitivo concreto.

En definitiva, una empresa con una competitividad externa aceptable encuentran dos opciones en las que fundamentar su competitividad futura: la mejora de la eficacia, buscando oportunidades de mercado, generando nuevos productos, entrando en nuevos negocios, etc.; o la mejora de la eficiencia, aplicando medidas de optimización del rendimiento de los recursos disponibles a su alcance.

Sin pretender establecer discrepancias de estos aportes de la literatura económica, es posible defender una concepción de la competitividad que descansa en ambos principios como complementarios e irrenunciables. Un equilibrio de la competitividad interna y externa puede resultar básico para mantener los rendimientos de la empresa a largo plazo, sin que ello suponga que los esfuerzos por mejorar la competitividad externa deban traducirse en cargas costosas e ineficientes.

De idéntica forma que las intervenciones dirigidas a provocar cambios internos, deben enfocarse en la senda estratégica marcada por la dirección. Esta reflexión resulta eficaz por cuanto tiene influencia en el modelo organizativo emergente de soporte de la competitividad el cual incluye un amplio conjunto de aspectos relativos a los recursos disponibles, a la eficiencia y al funcionamiento interno de la empresa, siendo todos ellos, desde una posición global, vitales para el éxito del proceso de creación y mantenimiento de ventajas competitivas en el seno de una organización.

La razón primordial que explica la relevancia concedida a la eficacia en el ámbito empresarial radica, no en que ostente un a relativa primacía sobre la eficiencia, sino en que proporciona una visión más enriquecedora y global de la problemática de la empresa; lo que se conoce como actitud estratégica que aporta una perspectiva caracterizada por una serie de los rasgos que se sintetizan a continuación y que son considerados como los principios que dan sentido al concepto de éxito competitivo.

a. **Enfoque extrovertido de la dirección:** Sitúa el énfasis de la dirección en el estudio de las relaciones empresa entorno. El seguimiento de la evolución del entorno y si posible impacto sobre la actividad de que se trate, así como la adaptación de la empresa a los cambios que le pueda ocasionar las mutaciones de ese entorno, son ejes prioritarios de la atención empresarial.

b. **Enfoque prospectivo de la dirección:** Las permanentes incursiones que registra el entorno en el que desarrolla su actividad las empresas con

turbulencia de distintos signos y origen diverso, invalida en gran medida las respuestas empresariales amparadas en las experiencias del pasado, lo que requiere construir procedimientos novedosos capaces de interpretar la nueva realidad económica y afrontar con soluciones imaginativas el futuro.

c. **Adaptación:** La adaptabilidad de la empresa exige, por un lado protegerse de las agresiones del entorno, tales como las amenazas emergentes de las agresiones del entorno, que disminuyen su capacidad competitiva; y, por otro lado promover una gestión empresarial que se adapte a largo plazo, que propicie un aprovechamiento de las señales transmitidas por el entorno, fundamentalmente de las oportunidades que pueda ir surgiendo, las cuales tendrán la posibilidad de contribuir a la mejora competitiva de la organización.

d. **Actitud activa y voluntariosa:** Está generalmente aceptada la capacidad de la empresa para influir sobre el entorno, si hace uso de las acciones adecuadas. De ahí la importancia de destacar posiciones pasivas o reactivas en el área de la gestión empresarial, pues se reconoce la estrecha relación que se establece la actitud de la dirección y el éxito competitivo, al igual que se percibe una diferente forma de encajar los retos del entorno que recaen sobre la empresa cuando esta goza de un sistema directivo coherente.

e. **Anticipación:** La anticipación constituye un factor fundamental de una actitud empresarial responsable. Se interpreta como la sensibilidad de la dirección hacia la necesidad de prevenir y adelantar los cambios de entorno, a

fin de protegerse de la amenazas y aprovecharse de las oportunidades que se presentan.

f. **Flexibilidad:** Conlleva una actitud crítica con los diferentes aspectos de la empresa, donde se incluye el propio enfoque directivo del que se acepta su carácter de perfeccionamiento permanente. La flexibilidad presupone una organización interna flexible y una dirección versátil que acepte el cambio como algo natural e inherente a la empresa competitiva, de manera que se favorezca la predisposición a asumir el cambio y a responder eficaz y eficientemente cuando las condiciones de éste lo requiera.

g. **Innovación:** Este principio refiere la mejora continua que deben experimentar los sistemas, procesos y actividades de la empresa, como fórmula para la búsqueda de soluciones creativas que propicien su defensa ante la rutina. Sin olvidar que la capacidad de innovar suma a la organización una actitud flexible y crítica con lo establecido por parte del sistema directivo.

A partir de esta lista de principios básicos de la competitividad se deduce que a pesar de que determinadas empresas logren resultados satisfactorios a largo plazo como conductas erráticas y distantes de los sistemas de dirección estratégica más actuales, el éxito competitivo a largo plazo únicamente es alcanzable de forma estable con una gestión estratégica de los responsables empresariales.

Una primera aproximación a la mejora de la competitividad de la empresa se basa en sus resultados económicos, los cuales se pueden medir

por la evolución de algunos indicadores de funcionamiento o de su situación económica financiera, entre los que se puedan entresacar la rentabilidad, la productividad, la solvencia financiera, la eficiencia en costos o la evolución de su cuota de mercado.

Por ejemplo, la rentabilidad del capital o de la inversión es el indicador utilizado habitualmente para evaluar la eficiencia directiva de la empresa, el cual se define como una relación porcentual entre las ganancias de la empresa y la correspondiente inversión o capital invertido. A su vez los activos invertidos provocan la necesidad de una cifra equiparable de fondo para su financiación, cuya aportación corresponde a los propietarios de las empresas, a no ser que sean captados en los mercados financieros.

Dichos fondos deben ser remunerados y su pago procederá de las ganancias proporcionadas por el empleo eficiente de los activos. La relación que se establece entre las mencionadas plusvalías y el valor de los activos que alimentan configuran el concepto de rentabilidad de la inversión.

Aunque existe un conocimiento generalizado de este indicador, siguen encontrando dificultades para su medición derivadas de la multiplicidad de sistemas existentes a tal fin. La rentabilidad del capital de una empresa puede medirse a través de relaciones entre combinaciones de valores, bien sea los relativos a la noción del resultado a que se haga referencia, o que valor de los activos se utilice para la comparación.

Complementariamente a lo señalado, la medición de la competitividad empresarial basada en los resultados tropieza con la dificultad de conocer los orígenes últimos de ésta, para poder intervenir así en su mejora. El funcionamiento económico de la empresa está influenciando por un extenso grupo de factores, unos ajenos a las ganancias de competitividad ( la evolución cíclica de la economía) y otros que describen precisamente las ganancias de competitividad derivada de las estructuras institucionales e industriales, del entorno general y de la eficiencia y eficacia de los comportamientos de los agentes, quienes influyen con sus decisiones en la configuración de las instituciones, los procesos y las organizaciones.

El análisis cuantitativo de los resultados debe complementarse con una aportación de aspecto cualitativo, que permita desligar las ganancias o pérdidas de competitividad, fruto de decisiones estrictamente internas a la empresa de variables país o industria-sector y de elementos aleatorios.

La fórmula más adecuada de medición de competitividad de la empresa se apoya en un diagnóstico estratégico confeccionado con la pretensión de identificar la posición competitiva de ésta y de conocer sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. Los indicadores identificables de la competitividad empresarial incluyen: Los resultados, las dotaciones de recursos y capacidades, sus puntos fuertes y débiles en cada área funcional y la relación de las diferentes capacidades.

Entre los procedimientos que proporcionan la medición de la competitividad, hasta ahora analizada de encuentra al análisis funcional, los gráficos, tablas, cuadros de mando, sin embargo, sobresale el perfil estratégico de la empresa como la herramienta, probablemente más idónea para medir la competitividad, dado que ilustra con aportación gráficas y cuantitativa, el posicionamiento competitivo de una empresa con relación a una amplia y heterogénea confluencia de elementos, facilitando al mismo tiempo la comparabilidad entre empresas.

El perfil estratégico de la empresa debe reunir tres características fundamentales:

- . **Foco.** Toda gran estrategia tiene un foco y la “curva de valor” lo debe mostrar.
- . **Divergencia.** Toda la estrategia que trate de imitar en alto grado la de sus competidores es débil. Una estrategia exitosa debe destacarse por unicidad.
- . **Línea descriptiva clara.** Del perfil estratégico de la empresa se debe poder leer claramente, en lenguaje natural, el lema que va a tener la empresa. Por ejemplo para una agencia de viajes que se focaliza en servicio amistoso, rapidez y cobertura en el servicio, se podrá leer un lema como: “Viajar a la velocidad de un avión por el precio de un viaje en carro, cuando usted lo necesite le ayudamos”.

Como extracto cabe destacar que los resultados económicos-financieros y la posición competitiva de la empresa establecen relaciones

complejas, que no son estrictamente proporcionales, por los efectos pedagógicos de variables incontrolables, que escapen al control directivo de la empresa.

Al mismo tiempo, no pueden soslayarse los efectos que provocan, en la medición de la posición competitiva de la empresa, los contextos de economías abiertas en los que esta debe devolverse, así como la creciente globalización de la economía, lo que se supone rebasar la frontera doméstica en el instante de afrontar la investigación del éxito competitivo y de las causas de la competitividad empresarial, que tendrá que efectuarse como el referente competitivo internacional, midiéndose con los rivales mundiales mejor posicionados. Este ámbito de análisis explica que se haya excluido del éxito financiero, el impacto de la protección estatal o de los mercados cerrados y si se considera la influencia del país de origen en el éxito de las empresas de un negocio dado.

El marco territorial no se reduce al agrupamiento espacial de los mercados, sino que pasa necesariamente por incorporar el concepto de territorio, el cuál se toma en un sentido amplio, que aglutina diferentes factores determinantes de la competitividad, entre los que se puede subrayar las dotaciones de capital físico, los servicios disponibles, las políticas de ordenación territorial o las pautas de localización sectorial de empresas turísticas; por lo que no se considera el territorio desde una óptica meramente espacial, en sus vertientes físicas, uniformes y estáticas. Posteriormente se

hará hincapié en el territorio, como faceta que resulta definitivamente relevante, a efectos explicativos de la competitividad empresarial.

Resulta de igual modo destacable metodológicamente, la elección de la unidad de análisis en el debate sobre la competitividad. El criterio estratégico selecciona como unidad de análisis el comportamiento de las empresas dentro de un cierto negocio o actividad, definido como una combinación producto mercado, donde reside la auténtica competitividad.

En consecuencia, el análisis de la posición competitiva de un negocio se enmarca con referencia a su competitividad frente a la competencia internacional de su misma actividad. Al mismo tiempo se ha tratado de eludir un estudio estrictamente en el interior de la competitividad, acudiendo en la tesis a distintos factores externos, aunque con gran incidencia sobre ciertos aspectos determinantes de la competitividad.

## **El posicionamiento**

### Generalidades

Si hay alguna palabra que ha marcado el curso de la publicidad en la década de los 90 es la palabra posicionamiento.

El posicionamiento es una de las estrategias que en el mundo de negocios está dando excelentes resultados en estos últimos tiempos del mundo globalizado en que la competencia cada día se presenta con mayor agresividad, y los productos en su afán de conquistar mercados van

recurriendo a una serie de cambios que jamás el hombre común había imaginado.

Indudablemente, la llave del éxito de los negocios está en ofrecer los productos cada vez diferenciados para satisfacer múltiples deseos y exigencias de los consumidores en caso de productos y usuarios en caso de servicios.

Cada consumidor es un mundo diferente, cada vez quiere el producto si es posible a su medida y a sus exigencias; en la medida que la competencia si incrementa y los mercados creen, la necesidad básica de posicionarse claramente en la mente del consumidor potencial va resultando mucho más importante.

En los últimos tiempos actuales, en un mundo sobre comunicado, al enfoque de la comunicación se le ha dado el nombre de posicionamiento; es decir, se trata de una forma de comunicación: publicidad, que desde el punto de vista de receptor a veces goza de poca estima.

La publicidad como componente de la variable comunicación, no sólo funciona en negocios para productos en concreto y servicios, sino también funciona en el campo de la política, de la religión o de cualquier otra actividad que requiere comunicación masiva.

El posicionamiento es una de las estrategias que en el mundo está dando los mejores resultados en estos últimos tiempos dentro de un mundo globalizado en el que la competencia cada día se presenta con mayor

agresividad, y los productos en su afán de conquistar nuevos mercados van solicitando una serie de cambios que jamás se abrían imaginado.

Indudablemente, el éxito de los negocios está en ofrecer productos diferenciados que buscan satisfacer múltiples deseos y exigencias de los consumidores y de los usuarios.

Cada consumidor es diferente, cada vez quiere el, producto a su medida y sus exigencias; en la medida que la competencia se incrementa y los mercados crecen, la necesidad básica de posicionarse en la mente del consumidor potencial va resultando mucho más importante.

En los tiempos actuales, el enfoque de la comunicación ha estado muy ligado al posicionamiento; es decir, se trata de una forma de comunicación como la publicidad, que desde el punto de vista del receptor a veces goza de poca interés.

### **¿Que se entiende por posicionamiento?**

El posicionamiento comienza con un producto que puede ser un artículo, un servicio, una compañía una institución e incluso una persona. El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los clientes; o sea, cómo se ubica el nombre del producto en la mente de éstos. El posicionamiento es el trabajo de meterse en la mente de un usuario con una idea específica.

El éxito hoy en día de los negocios es DIFERENCIAR, DIFERENCIAR Y DIFERENCIAR, de lo contrario será preferible que se tenga un precio bajo porque si se queda en el medio (entre una buena idea y precios bajos) lo van a desaparecer del mercado.

Aquí la publicidad cumple un papel muy importante para comunicar al mercado sobre las bondades y las características de los productos o servicios, pero es esta función, el posicionamiento ha llegado a cambiar las estrategias publicitarias con mayor objetividad e imaginación.

### **¿Porque es importante el posicionamiento?**

El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. El posicionamiento de una producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.

La clave del éxito está basada en crear una imagen y una identificación. Por ejemplo, un negocio que abre las 24 horas del día está vendiendo a su clientela un tipo de posicionamiento mediante el cual los consumidores identifican que no es importante el horario de atención, ellos saben que pueden ir durante todo el día y los 365 días del año. Otros ofrecen un posicionamiento que los identifica con precios bajos, concentrándose en un solo territorio o en una sola cuadra de una localidad determinada. Con esta estrategia logran conseguir clientes de otros distritos.

Así que el posicionamiento se convierte como una estrategia indispensable, pues de ese modo puede ser identificado por sus clientes objetivos o por los habitantes de un sector con cierta influencia.

### **Estrategias de posicionamiento.**

Posicionamiento basado en un atributo:

Una empresa se posiciona de acuerdo con determinado atributo, como el tamaño o los años que lleva operando. Como por ejemplo Noel, la cual es una empresa Colombiana que cumple 90 años como líder y ejemplo claro de la tenacidad y el trabajo paísa que a base de buenas prácticas y excelentes productos ha generado una capacidad exportadora ejemplar, ya que atiende a 49 países en los cinco, continentes. El mercado colombiano de las galletas, tiene el 60 por ciento de participación.

Posicionamiento basado en los beneficios:

El producto se posiciona como líder en relación a un determinado beneficio. Como por ejemplo Deprisa, una empresa dedicada al transporte aéreo de correo, pasajeros, mensajería especializada, y carga, quienes se aseguran que los paquetes lleguen seguros, a tiempo y en perfecto estado a cualquier destino nacional e internacional con total seguridad, pues son la única mensajería especializada en Colombia, que cuenta con flota de aviones propia.

Posicionamiento basado en uso o en una aplicación:

Se posiciona el producto como único para determinado uso o determinada aplicación. Como por ejemplo Emulsión de Scoch que es un complemento

vitamínico que hacer crecer a las nuevas generaciones, y que cuenta con una fórmula mejorada que contiene calcio y fósforo, y asegura el sano y fuerte crecimiento de los niños.

Posicionamiento basado en el usuario:

El producto se posiciona como el más adecuado para determinado grupo de usuarios. Como por ejemplo el Gatorade que es una bebida especializada para deportistas de alto rendimiento ofreciéndoles la posibilidad de rehidratarse y a la vez aportarle al cuerpo un gran número de minerales que optimizarán sus resultados.

Posicionamiento frente a la competencia:

Se afirma que el producto es de algún modo mejor que un competidor de renombre. Como por ejemplo Fortident, una nueva marca de crema dental la cuál sacó al mercado una nueva estrategia mediante la cual se compara con Colgate (Líder del Mercado) afirmando que este producto es mucho mejor ya que es el único con A.B.A. un poderoso Antibacterial que combate las bacterias causantes de los principales problemas de la boca.

Posicionamiento basado en la calidad o en el precio:

Se posiciona el producto como la oferta de mejor valor. Como por ejemplo Comodísimo que es una empresa fabricante de colchones que le ofrece a sus clientes un colchón de excelente calidad y son reconocidos en el mercado por esta cualidad.

## **Objetivo de posicionamiento**

El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. Esto resume el objetivo principal del marketing.

El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.

## **El posicionamiento como la clave del éxito**

La clave del éxito de todo negocio está basado en crear una imagen y una identificación.

Tengamos presente que la batalla del mercado se libra en la mente del consumidor y el posicionamiento nos conduce al éxito que deben tener nuestros productos y negocios. Si éstos no tienen una clara posición en la mente del consumidor, difícilmente tendrán la oportunidad de sobrevivir en el mercado.

Los productos deben idear estrategias efectivas para posicionarse en el mercado. En el permanente desenvolvimiento de los negocios, llámense a nivel de productores, comercializadores o por el lado de los consumidores o usuarios, en caso de servicios, se menciona la palabra posicionamiento; algunos lo hacen sin meditar sobre el verdadero significado del término; pero,

en concreto, el posicionamiento no es otra cosa que el éxito que deben tener los productos.

Por ejemplo algunas farmacias ofrecen un posicionamiento que los identifica con precios bajos, concentrándose en un solo territorio o en una sola cuadra de una localidad determinada. Con esta estrategia logran conseguir clientes de otros distritos.

Una de las formas de conseguir el posicionamiento es la modalidad de reparto de la mercadería a domicilio, que es la concreción de las ventas virtuales, ya sea por internet o vía correo electrónico, siendo esta estrategia una ventaja competitiva de la empresa frente a sus más cercanos competidores que negocian a un bajo el sistema tradicional.

Volviendo al caso del sector farmacias, el posicionamiento se convierte como una estrategia indispensable, pues de ese modo pueden ser identificados por sus clientes objetivos o por los habitantes de su sector de influencia.

### **Estudio de Mercado.**

Es el conjunto de actividades que se realiza para obtener la información necesaria y luego analizarla determinadamente y así poder identificar las necesidades, gustos, deseos, actitudes y comportamiento de la población.

## **Mercado**

Es el lugar donde acuden los vendedores y compradores para intercambiar o vender sus productos, allí se la relación entre la oferta de productos y la demanda de los mismos, o el intercambio de bienes y servicios.

## **Oferta y Demanda.**

En la Economía son instrumentos esenciales para la determinación de los precios dentro del mercado ya que a mayor oferta menor es la demanda del producto y a menor oferta mayor es la demanda del producto.

## **Segmentación de mercado.**

Consiste en delimitar nuestra área de mercado, identificándose las necesidades del cliente, y conocer si hay usuarios con necesidades comunes para así satisfacerlos de mejor a todos los clientes.

## **Mercadotecnia**

Es la realización de una serie de actividades de carácter empresarial que lleva bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor a través del cual obtienes lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. Las actividades dadas en el marketing son: Programación del producto, Fijación del precio, Distribución física, Canales de venta, Publicidad, Venta personal y promoción de ventas.

**Producto.**

Es toda aquellas cosas que se ofrecen a la venta ya sea bienes o servicios, o lo que produce o va a producir la empresa.

**Producción.**

Es el ciclo de transformación que sufre la materia prima para convertirse en producto terminado.

**Precio.**

Es el valor monetario de un producto o servicio, o lo que el consumidor paga para adquirir lo que necesita.

**Plaza.**

Esto hace referencia a la distribución del producto, quiero decir ponerlo al alcance del público o hacerlo llegar a todos quienes lo necesitan. Debemos de tener en cuenta dos puntos principales: la expansión, y canales de distribución.

**Expansión.**

Son políticas que ayudan a aumentar el mercado de la empresa, mediante el estímulo al consumidor.

**Canales de distribución.**

El canal de distribución está conformado por personas, compañías que sirven de intermediarios para llevar el producto desde el productor hasta el

consumidor final.

### **Promoción.**

Es la herramienta clave para empujar el producto hacia el cliente, es todo lo que se asocia al producto, para atraer su atención y adquiera el producto. Consiste en convencer al público, sobre la calidad del producto que la empresa ofrece.

### **Demanda.**

Son todos los bienes y servicios que necesita el usuario para satisfacer sus necesidades.

### **Demanda insatisfecha.**

Es la diferencia entre la demanda total y la oferta total.

### **Oferta.**

Es la cantidad de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado para la venta y que tienen un determinado precio.

### **Plan estratégico de competitividad**

Es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo para alcanzar la competitividad requerida por el o los negocios. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una

empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo)

## **Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa. Para formularla se utiliza las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿Productos que comercializa?
- ✓ ¿Para quienes trabajamos?
- ✓ ¿Por qué lo hacemos?

“La definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concertar los recursos de la organización en un dominio general o dirigido hacia un objetivo permanente, es decir, no es más que la delimitación del campo de acción que los dirigentes fijan a priori en la empresa”<sup>4</sup>.

## **Visión**

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de

---

<sup>4</sup> Miguel D. Rojas, *Administración para Ingenieros*, Colombia, Ediciones ECOE, 2008, pp.43

competitividad. Para formularla es necesario hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?
- ¿Cómo esperamos que sean los productos de la entidad?
- ¿Con que tipo de personal esperamos contar?
- ¿Cuáles serán los beneficiarios?

## **Valores**

Los valores de la alta dirección suelen fijar el tono para una organización. Los valores son una de las fuerzas que modelan la cultura corporativa de una empresa y que diferencian a una de otra. Cuando definimos valor, decimos que es una cualidad del alma que lleva a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar sin miedo los peligros.

Entonces, los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

## **Objetivos**

La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacernos perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial.

Si tenemos en cuenta que «un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo» entonces ¿Cómo debemos definir los objetivos?

- **Claros:** Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- **Medibles:** Formulados de manera que su resultado sea tangible
- **Observables:** Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.

### **Estrategias**

Son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos; la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

### **Actividades.**

Son actividades empresariales o profesionales las que impliquen la ordenación por cuenta propia de factores de producción materiales y humanos o de uno de ellos, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios.

## **Política empresarial**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

## **Liderazgo empresarial**

Liderazgo empresarial es la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras u organizaciones representativas ante el sector gobierno. Esta función es ejercida, normalmente por dirigentes que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocio más amplio en nuestra sociedad.

## **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

“El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industria, y estas son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores.

- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.-

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos

sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes son la base fundamental para la existencia de una empresa ya que son todos los consumidores reales y potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo que pueden estar en capacidad de participar en un intercambio. El tamaño del mercado depende del número de personas que muestran una necesidad.

## **e. MATERIALES Y METODOS**

### **Materiales**

Los materiales utilizados en la tesis fueron los siguientes:

Suministros de oficina:

- Papel bond formato A4
- Libreta de Apuntes, Lápiz y Esferográficos

Libros

Folletos

### **Métodos**

#### **Tipo de estudio**

La investigación trata de un “Estudio de competitividad del sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja”, se enmarca en las características de un estudio investigativo en donde predomina el método inductivo, por cuanto los resultados de la investigación arrojados se establecen en conclusiones generales.

#### **Método descriptivo**

Es comúnmente usado para caracterizar un objeto de estudio o una situación dada.

El método descriptivo permitió realizar con los datos obtenidos de las encuestas y una vez tabulados una caracterización de los mismos y redactar la interpretación y análisis del comportamiento de la oferta y demanda de servicios que tienen los hoteles en estudio en la ciudad de Nueva Loja. Estos

resultados de los sucesos actuales o fenómenos relacionados al sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja, permitieron conocer la afectación que sufren los servicios que prestan frente a situaciones tales como los sociales, económicos, culturales, etc.

### **Método analítico**

Es aquella investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiendo es sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

El método analítico o explicativo permitió comprender el comportamiento de la competitividad del sector hotelero a través del análisis de la información obtenida de encuestas, entrevistas u otros medios.

### **Método documental**

Se apoya en fuentes de carácter documental, se utilizó para conocer estadísticas, estudios, opiniones etc. respecto al tema de estudio, para ello se basó en documentos tales como las fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivistas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas, oficios, circulares, expedientes, etc.

### **Técnicas**

En el proceso de investigación necesariamente se utilizó la importante información acerca de la hotelería en la ciudad de Nueva Loja, lo que se logró con las diferentes técnicas de investigación, entre ellas, tenemos:

La técnica de la observación a través de la cual se obtuvo una visión amplia y real en forma directa y abierta del objeto de estudio (ubicación, infraestructura y condiciones del servicio hotelero).

Se aplicó la encuesta a los gerentes propietarios de sector hotelero, y también a los usuarios o turistas que visitan la ciudad de Nueva Loja, en el cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbios, para obtener información precisa, real y actual sobre el tema investigado, además sirvió como base para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

### **Población y muestra**

Para la presente investigación se ha determinado el tamaño de la muestra, tomando como referencia la población anual de turistas que visitan la ciudad de Nueva Loja.

El Ministerio del Ambiente, registró en el año 2010, el ingreso 17.245 turistas extranjeros a visitar las Áreas Naturales de Sucumbíos cuya tasa de crecimiento del sector turístico se establece en un 2.22% anual, pero además llegan muchas personas por otros motivos como el trabajo en las empresas mineras, comerciantes, población flotante que según el I. Municipio del cantón Nueva Loja, tomados los datos del movimiento de las empresas de transporte que hacen servicios hacia el cantón, es de aproximadamente 158.646 personas que también ocupan espacios de hotelería para hospedaje. Los dos rubros suman 171.191 personas de las cuales se obtendrá la muestra correspondiente.

Es importante comentar que el promedio diario de visitantes según los datos anteriores es el siguiente:

Turistas 17245 anuales para 365 días/año = 47

Trabajadores, comerciantes, etc. 158.946 para 365 días año = 435

### **PROYECCIÓN DE PERSONAS QUE VISITAN EL CANTON DE NUEVA LOJA PARA EL AÑO 2013**

#### **FÓRMULA DE PROYECCIÓN:**

$$P_t = N(1 + r)^t$$

#### **DE DONDE:**

**PT=** Proyección de la población

**N=** Población año base

**r=** Tasa de crecimiento poblacional

**t=** Tiempo en años

$$P_{2011} = 176191(1 + 0.0222)^1$$

$$P_{2011} = 176191(1.0222)$$

$$P_{2011} = 179803$$

$$P_{2012} = 187.562$$

$$P_{2013} = 199.668$$

Para mayor precisión se opta por la explicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

La significación de los signos es como sigue:

**n=** Tamaño de la muestra, o sea el número de unidades a determinarse.

**N=** Universo o número de unidades de la población total.

**$\sigma$ =** Varianza de la población respecto de las principales características que se va a representar es un valor constante que equivale a 0.5.

**z=** Niveles de confianza o significancia con el que se va a realizar el tratamiento de las estimaciones. Se trata de un valor constante que si se lo toma con relación al 95% equivale al 1.96.

**n-1=** Es una corrección que se usa para muestras grandes mayores a 30.

**E=** Límite aceptable de error muestral que, generalmente, varía entre 0,01 y 0.09. Para este ejemplo se tomará el valor 0.05 igual al 5%.

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

$$n = \frac{199.688 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(199.688 - 1)(0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{191.760,62}{499,16 + 0,9604}$$

$$n = \frac{191.760,62}{4500,12}$$

$$n = 383 \text{ encuestas}$$

**CENSO:** Para establecer, la oferta del servicio hotelero, la participación del mercado y la propuesta estratégica competitiva se consideró la totalidad de la

infraestructura del sector, como: Hoteles, Hotel residencia y hostales, (15negocios) de la ciudad de Nueva Loja.

Para concretar el análisis del sector hotelero en la ciudad de Nueva Loja y después de aplicar las encuestas, se realizó un análisis de los sectores tanto externo como interno que engloba el sistema de servicios, con ellos se pueden obtener las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades que tienen los propietarios para iniciar un proceso de competitividad, buscando estrategias que mejoren el servicio y por ende la rentabilidad de los negocios.

Con los datos obtenidos del análisis, se preparó las estrategias que según la investigadora son necesarias implementar en el sector estudiado, es decir 15 hoteles de mayor cobertura en la ciudad de Nueva Loja.

El procedimiento para concretar los procesos investigativos en el presente proyecto se iniciaron a partir de la clasificación de los hoteles en grupos estratégicos como es la idea del presente estudio, entre los hoteles más visitados y mejor equipados (15) de la ciudad de Nueva Loja, en el cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos en el Ecuador.

La definición de los grupos estratégicos son de gran utilidad para los directivos del sector hotelero, ya que les simplifica la compleja realidad estratégica a la que están sometidos facilitándoles la posibilidad de tomar decisiones correctas, que es la expectativa del presente proyecto

Por último, a partir de los informantes de calidad tanto internos (propietarios, trabajadores), como los clientes que han tenido relación con el turismo o el hospedaje en los establecimientos; los hoteleros podrán identificar

las variables estratégicas que resulten de interés para cambiar de estrategia o para potenciar la actual, dependiendo de las condiciones específicas de cada uno..

Para determinar las estrategias que se utilizan herramientas como el FODA, las matrices EFI y EFE, para obtener una solución e implementar las más sobresalientes para obtener una competitividad adecuada, real y aceptable para mejorar los servicios hoteleros y aumentar el número de usuarios de los servicios.

### **Población y fuentes de información**

Como se plantea el proyecto de investigación, la población objetivo son los hoteles, hoteles residencia y hostales de Nueva Loja, en Lago Agrio, provincia oriental de Sucumbíos en la República del Ecuador, que están registrados en la guía oficial de hoteles que edita el Ministerio de Turismo.

Se han considerado que estas categorías son las más dinámicas e innovadoras y representan hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades estratégicas. El tamaño poblacional es de 15 hoteles entre los que hay 2 de 4 estrellas, 7 de tres estrellas, 5 son estrellas y 1 de una estrella.

Para el estudio se realizó un censo a todos los propietarios de dichos establecimientos en el que se aplicó una encuesta estructurada con preguntas que fueron consultadas directamente a cada gerente y además una encuesta directa a una muestra de la población que usa el servicio de hotelería en las propias instituciones hoteleras, en una cantidad de 383 personas entre turistas y visitantes nacionales a la ciudad de Nueva Loja.

Para continuar con los análisis necesarios para buscar las estrategias emergentes del sector, se realizó un estudio de los factores que indican en el desarrollo de la actividad hotelera en Nueva Loja, en los campos externos e internos, para proponer una matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene el sector en estudio), analizarla a la misma, determinar la matriz combinada de factores y determinar las estrategias.

## f. RESULTADOS

### ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS PROPIETARIOS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO.

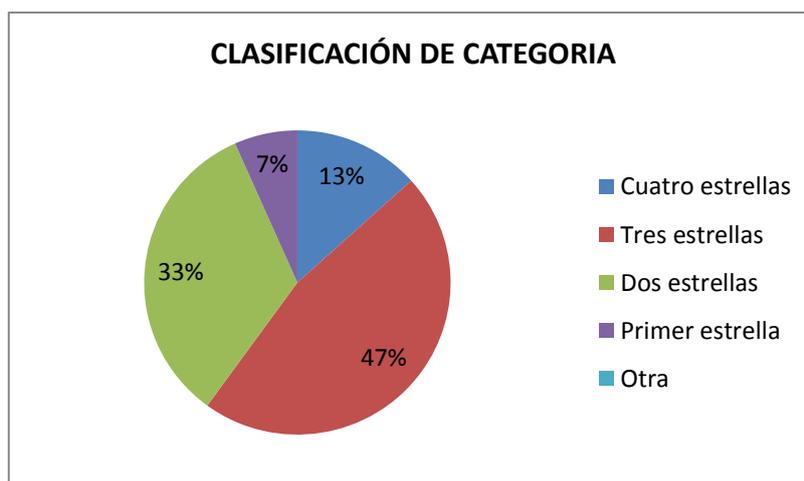
#### 1. CLASIFICACIÓN DE CATEGORIA:

CUADRO # 1

CATEGORIA	FREC.	%
Cuatro estrellas	2	13
Tres estrellas	7	47
Dos estrellas	5	33
Primer estrella	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta realizadas a los ofertantes

**ELABORACIÓN:** La Autora



**INTERPRETACIÓN:** El 47 % del sector hotelero de la ciudad de Logo Agrio, ofrece un servicio de tres estrellas; el 33 % cuenta un servicio de dos estrellas, el 13 % tiene una categoría de cuatros estrellas y el 7 % tiene una categoría de una estrella; lo que nos demuestra que en la ciudad de Lago si existe una buena infraestructura hotelera.

**ANALISIS.-** Pese a ser una ciudad de características nuevas y de tránsito por el trabajo y negocios especialmente, la infraestructura hotelera, presta un servicio de calidad y sobre todo cómodo para todo tipo de usuarios. Además es necesario señalar que con toda esa infraestructura de hospedaje, del sector hotelero de Nueva Loja es competitivo.

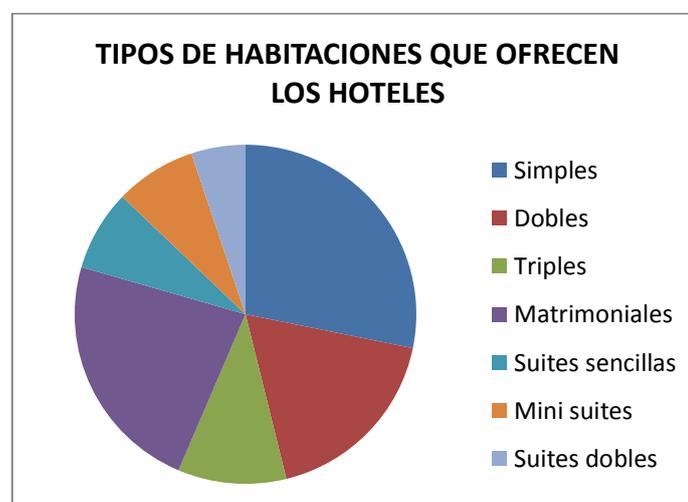
## 2. QUÉ TIPO DE HABITACIONES OFRECE EL HOTEL.

**CUADRO Nº 2**

HABITACIONES	FREC	%
<b>Simples</b>	11	73
<b>Dobles</b>	7	47
<b>Triples</b>	4	27
<b>Matrimoniales</b>	9	60
<b>Suites sencillas</b>	3	20
<b>Mini suites</b>	3	20
<b>Suites dobles</b>	2	13

**FUENTE:** Encuesta realizadas a los propietarios de hoteles

**ELABORACIÓN:** La Autora



**INTERPRETACIÓN:** El 11 % de los hoteles cuenta con habitaciones simples, así mismo el 47 % cuenta con habitaciones dobles, el 4 % tienen habitaciones triples, el 9% poseen habitaciones matrimoniales, el 3 % cuenta con suites sencillas, el 3 % tiene Mini suites, y el 2 % cuenta con suites dobles. Lo que demuestra que existe gran oferta de alojamiento, especialmente en habitaciones simples dobles y matrimoniales.

**ANALISIS.-** Como lo señalado en líneas anteriores, la infraestructura hotelera de Nueva Loja, es abundante por el hecho de estar ubicada en la ciudad más importante de la región Oriental del Ecuador, y por esa razón se constituye en un atractivo turístico de magnitud y de constante crecimiento, por ello es visitada por turistas de todo el planeta, así como la presencia de trabajadores nacionales y del exterior, que pernoctan en la ciudad. Estas condiciones obligan al sector hotelero desarrollar servicios de calidad y a tener precios para alojar a personas de toda condición económica.

### 3. ¿CON QUÉ SERVICIOS CUENTA EL HOTEL?

CUADRO N° 3

HABITACIONES	FREC.	%
Aire acondicionado	12	80
Baño privado	14	93
Jacuzzi	2	13
Gimnasio	2	13
Agua Caliente	6	40
Ventilador	11	73
Internet	2	13
Spa	13	87
Restaurante	6	40
Bar	6	40
Tv Cable	14	93
Garaje	12	80
Piscina	4	27
Cafetería	2	13
Mesa de billar	5	33

FUENTE: Encuesta realizadas a los propietarios de hoteles

ELABORACIÓN: La Autora



**INTERPRETACIÓN:** El 93 % de los hoteles en la ciudad de Lago Agrio cuentan con baño privado y TV cable; el 87 % tiene Spa, el 80 % cuentan con garaje y aire acondicionado, el 73 % presta servicio con ventilador, el 40 % poseen de agua caliente, restaurante, bar y el 40 % mesa de billar, el 27% tienen piscina, el 13 % prestan servicios de jacuzzi, gimnasio, internet y cafetería. Lo que nos demuestra que predomina el servicio de TV Cable y habitaciones con baño privado.

**ANALISIS.-** Los servicios que ofrecen los hoteles de la ciudad, no tienen nada que envidiar a los hoteles de las ciudades grandes del país, la infraestructura desarrollada en este sector, denota la calidad y el nivel competitivo para los usuarios que requieren cada día de mejores servicios para una estadía placentera.

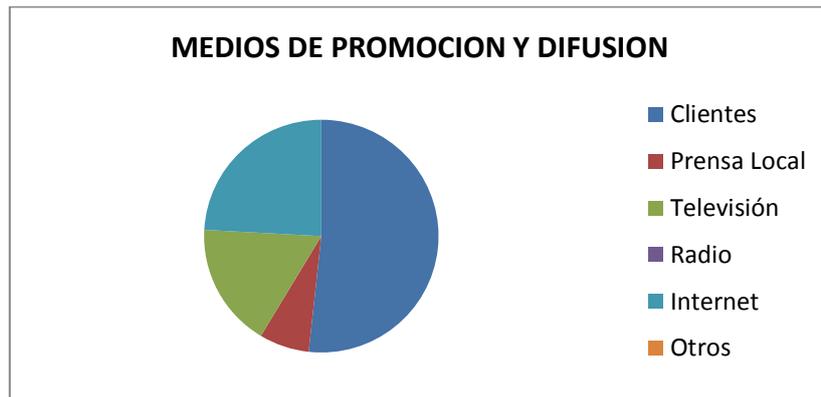
#### 4. ¿POR QUÉ MEDIOS SE REALIZA LA PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL HOTEL?

**CUADRO N° 4**

<b>MEDIOS DE PROMOCION Y DIFUSION</b>	<b>FREC.</b>	<b>%</b>
<b>Clientes</b>	15	100
<b>Prensa Local</b>	2	13
<b>Televisión</b>	5	33
<b>Radio</b>	0	0
<b>Internet</b>	7	47
<b>Otros</b>	0	0

FUENTE: Encuesta realizadas a los propietarios de hoteles

**ELABORACIÓN:** La Autora



**INTERPRETACIÓN:** El 100 % de los propietarios hacen la difusión mediante clientes satisfechos, el 47 % utilizan como medio publicitario el internet a través de las redes sociales o páginas web, el 33 % se promociona mediante los canales de Televisión locales, el 13% mediante la prensa local. Lo que indica que la publicidad del sector hotelero se realiza mediante la buena imagen y los servicios que transmiten los clientes satisfechos.

**ANALISIS.-** La forma más eficaz para ofrecer los bienes y servicios del sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja, es por intermedio de las diferentes modalidades de publicidad lo que hace que los visitantes o pasajeros y personas que vienen por el trabajo, puedan encontrar hospedaje, por el contrario llegan con seguridad, conociendo las condiciones del servicio y del precio, que son sumamente competitivos y pueden hospedarse en cualquier servicio hotelero de la ciudad.

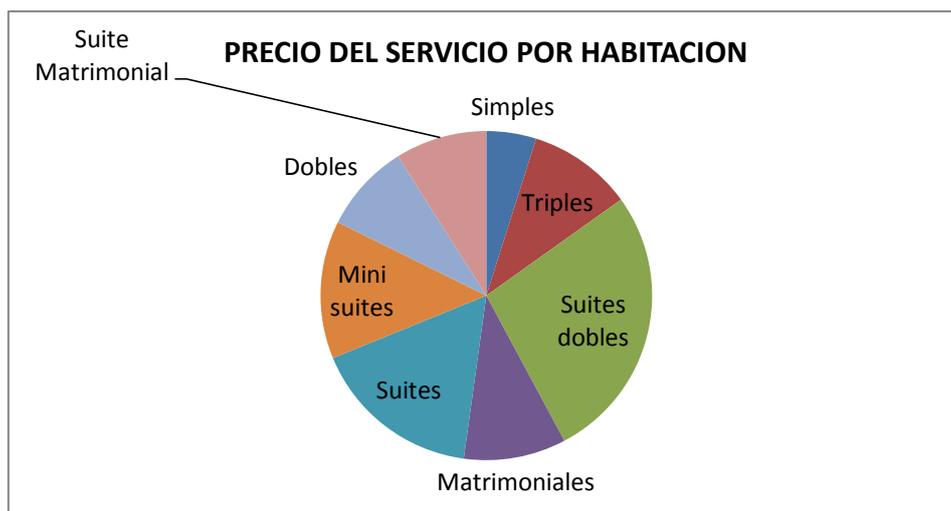
5. ¿CUÁLES SON LAS TARIFAS DE ACUERDO AL TIPO DE HABITACIÓN?

CUADRO Nº 5

TARIFAS POR HABITACIÓN	VARIACION DE PRECIOS	PROMEDIO EN DOLARES
Simple	16 – 22	19
Triples	30 – 50	40
Suites dobles	80 – 132	106
Matrimoniales	30 – 48	39
Suites	40 – 90	65
Mini suites	40 – 66	53
Dobles	20 – 48	34
Suite Matrimonial	30 - 40	35

FUENTE: Encuesta realizadas a los propietarios

ELABORACIÓN: La Autora



**INTERPRETACIÓN:** Mediante la tabulación de los datos obtenidos de los propietarios de los 15 hoteles en estudio, se tiene que el promedio de los precios por habitación según la información receptada es de 19 dólares para

las habitaciones simples, 40 dólares para las habitaciones triples, por las suites dobles pagan 106 dólares, las habitaciones matrimoniales cuestan 39, las suites cuestan 65 dólares, las habitaciones denominadas minisuites a 53 dólares, las habitaciones dobles 34 dólares y una suite matrimonial cuesta 35 dólares.

**ANALISIS.-** Los servicios que ofrecen la infraestructura hotelera de la ciudad de Nueva Loja es completa y denota la posibilidad de alojamiento para las personas de todos los rangos y posibilidades económicas.

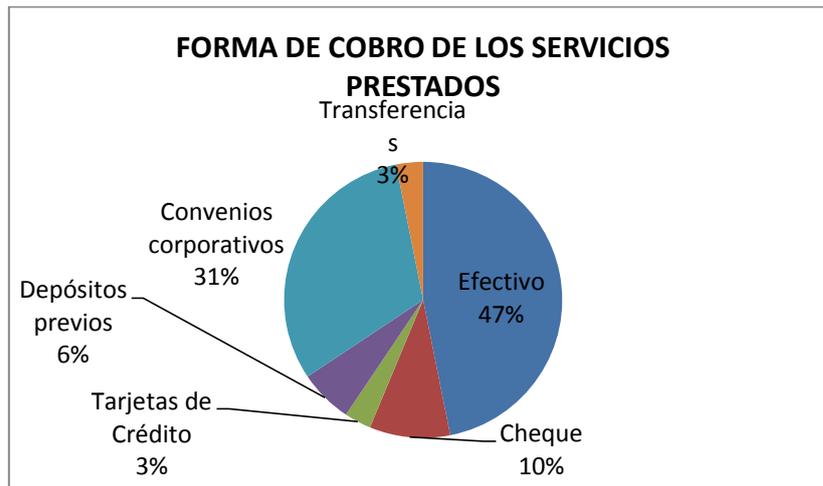
## 6. ¿CÓMO EFECÚA EL COBRO DE LOS SERVICIOS?

**CUADRO Nº 6**

<b>COBRO DE SERVICIOS</b>	<b>FREC.</b>	<b>%</b>
<b>Efectivo</b>	15	100
<b>Cheque</b>	3	20
<b>Tarjetas de Crédito</b>	1	7
<b>Depósitos previos</b>	2	13
<b>Convenios corporativos</b>	10	67
<b>Transferencias</b>	1	7

FUENTE: Encuesta realizadas a los propietarios de hoteles

**ELABORACIÓN:** La Autora



**INTERPRETACIÓN:** Siendo un pregunta de respuesta múltiple, todas la posibilidades son aprovechadas para el cobro del hospedaje en los hoteles. El 100 % de los encuestados indican que reciben los pagos que hacen los huéspedes en efectivo, el 13% realizan mediante depósitos previos, el 7% tarjetas de crédito, el 7% transferencias, así como el 67 % lo hace mediante convenios corporativos, . Lo que demuestra en su mayoría los pagos se realiza mediante convenios y en efectivo.

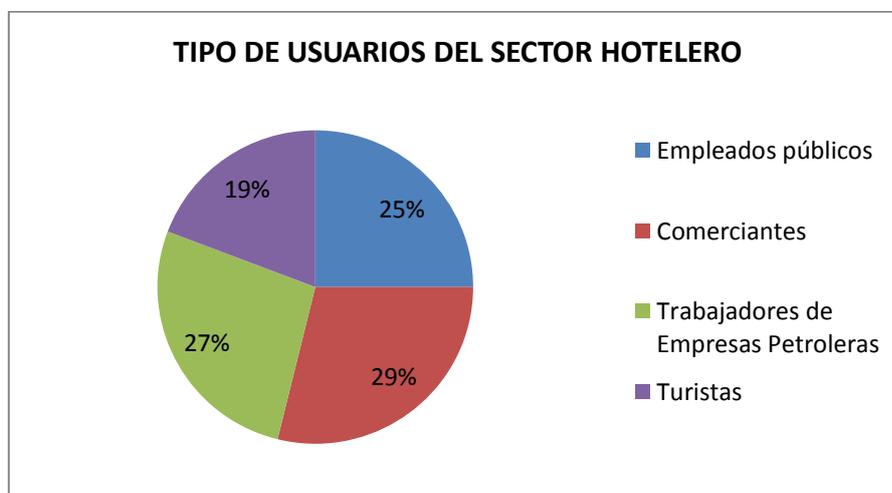
**ANALISIS.-** La mayoría de los usuarios del sector hotelero en la ciudad de Nueva Loja, que se constituyen en turistas o pasajeros por el sector, pagan los bienes y los servicios en efectivo, son pocos los usuarios que pagan en cheque, puesto que este tipo de transacción tampoco es seguro, ya que puede resultar sin fondos, las tarjetas y depósitos previos se usan en menor proporción. Los convenios corporativos son realizados, especialmente con las instituciones ya sean públicas o privadas para que sus trabajadores se hospeden en forma casi permanente.

**¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE CLIENTES QUE FRECUENTAN LA EMPRESA?**

**CUADRO Nº 7**

TIPOS DE CLIENTES	FREC.	%
Empleados públicos	13	87
Comerciantes	15	100
Trabajadores de Empresas Petroleras	14	93
Turistas	10	67

FUENTE: Encuesta realizadas a los propietarios de hoteles  
ELABORACIÓN: La Autora



**INTERPRETACIÓN:** Siendo una consulta de múltiples respuestas, los porcentajes están en relación a los 15 hoteles en estudio, cuyas respuestas son: El 87 % que utilizan el servicio de hoteles pertenecen a trabajadores que laboran en las empresas petroleras, el 100% al sector de comerciantes, el 93% hacen uso los empleados públicos, y el 67% al sector turístico, que sin duda no es el fuerte de la población flotante de la ciudad, por las características que tiene de sector petrolero y comercio con la frontera colombiana.

**ANALISIS.-** La infraestructura hotelera se ha constituido en el hospedaje de la mayoría de personas que trabajan en el sector petrolero, las personas que prestan los servicios tanto en las empresas públicas y privadas dedicadas a la explotación petrolera, de servicios y subsidiarias son en su mayoría de fuera de la ciudad y de la provincia, empleados públicos que pertenecen a otras instituciones del Estado también hacen uso de la infraestructura hotelera y el 19% son turistas y el que deja mejores réditos económicos al sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja.

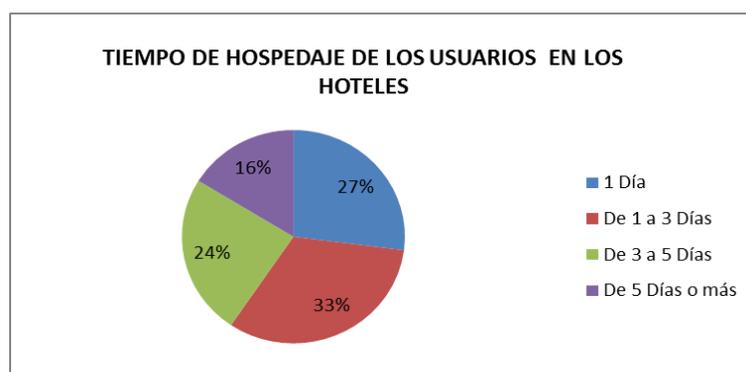
## 7. ¿DE CUÁNTO TIEMPO ES LA ESTADÍA DE LOS HUÉSPEDES?

**CUADRO # 1**

TIEMPO DE ESTADIA	FREC.	%
1 Día	10	67
De 1 a 3 Días	12	80
De 3 a 5 Días	9	60
De 5 Días o más	6	40

**FUENTE:** Encuesta realizadas a los ofertantes

**ELABORACIÓN:** La Autora



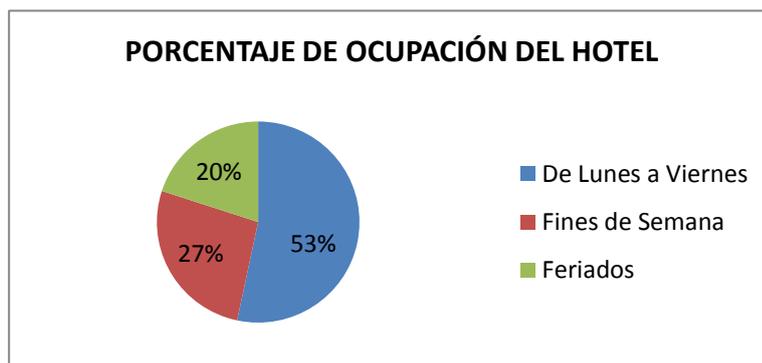
**INTERPRETACIÓN:** Los siguientes datos son las múltiples respuestas que supieron contestar los gerentes de los establecimientos de hospedaje y reflejan que el tiempo de estadía es del 67% un día, de 1 a 3 días el 80%, de 3 a 5 días el 60 %, de 5 a más días el 40%.

**ANALISIS.-** Los referentes son expresivos, los usuarios que son turistas, por su propia actividad se constituyen en usuarios fugaces o esporádicos, sin embargo este grupo es el más importante y le podemos llamar el mejor, por los réditos económicos que dejan al sector económico en general, por la serie de servicios adicionales que utiliza (souveniers( compra de regalos), discotecas, sitios turísticos, etc.), sin desmerecer el resto de usuarios que se hospedan un buen tiempo y que se convierten en huéspedes o clientes fijos y permanentes, debido a la actividad que ellos desempeñan en el sector.

**8. SEÑALE: ¿CUÁL ES EL PORCENTAJE DE OCUPACIÓN DEL HOTEL.?**

**CUADRO # 2**

<b>PORCENTAJE DE OCUPACIÓN</b>	<b>FREC.</b>	<b>%</b>
<b>De Lunes a Viernes</b>	8	53
<b>Fines de Semana</b>	4	27
<b>Ferados</b>	3	20
<b>TOTAL</b>	15	100



**INTERPRETACIÓN:** En relación a las encuestas realizadas el 53% de lunes a viernes, el 27% fines de semana, y el 20% feriados. Lo cual significa que el sector hotelero se manifiesta ocupados desde el día lunes hasta el viernes.

**ANÁLISIS.-** Es coherente los resultados con los análisis que se realizaron, si consideramos en esta parte que la mayoría de usuarios son de personas que por su condición laboran en las instituciones tanto públicas como privadas usuarios que se encuentran en la ciudad por trámites o hacer cualquier diligencia, los fines de semana y feriados tiene una similitud en uso del sector hotelero, es una ciudad eminentemente turística y los fines de semana y feriados se encuentran en los centros turísticos de la zona.

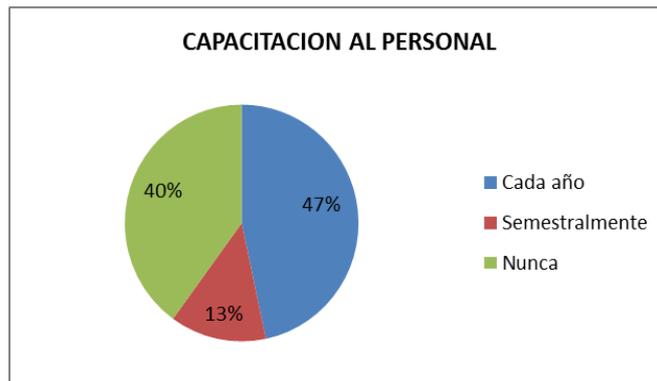
### 9. ¿EL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL, ¿CADA QUÉ TIEMPO ES CAPACITADO?

**CUADRO # 3**

CAPACITACIÓN DE PERSONAL	FREC.	%
Cada Año	7	47
Semestralmente	2	13
Ninguno	6	40
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta realizadas a los ofertantes

**ELABORACIÓN:** La Autora



**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a las encuestas realizadas se determina que el 47% son capacitados cada año, el 13% semestralmente, y el 40% restante en ninguna época y por lo tanto este grupo no tiene capacitación de ninguna clase, lo cual significa que algunos de los empresarios capacitan al personal que labora en el hotel, pero se nota que no es prioridad para todos.

**ANALISIS.-** Esto es importante, la competitividad no solo se la mide por el nivel o por los servicios que presta una institución sino por el grado de preparación de talento humano que ofrecen los servicios del sector hotelero de la ciudad. Con éste indicativo censal se determina que, la necesidad de la capacitación, formación y educación del personal que labora en un hotel debe ser permanente, comprendiendo que la inversión en este rubro, es el que determina a la postre el éxito o el fracaso de una institución hotelera.

**11.- ¿CUAL ES EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL GERENTE DEL HOTEL Y LOS SUBALTERNOS?**

**CUADRO # 11**

Talento Humano	Universitario		Secundario		Escolar		Total
	No.	%	No.	%	No.	%	
Gerente	3	20	12	80			15
Personal Auxiliar o de apoyo	1	6	9	60	5	34	15
Personal Operativo			8	53	7	47	15

**FUENTE:** Encuesta realizadas a los ofertantes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**INTERPRETACION.** Las encuestas aplicadas explican el nivel de educación que tiene el personal en los diferentes hoteles analizados en el estudio, así, el 20 % de los gerentes tiene educación universitaria y el 80 % son bachilleres, en lo que refiere al personal de apoyo el 6 % es universitario, el 60 % tiene formación secundaria y un porcentaje del 34 % solo escolarizados, el personal operativo el 53 % tiene educación secundaria y el 47 % son solo escolarizados.

**ANALISIS.** Por los resultados anteriores, se determina que los niveles de educación del personal que atiende los hoteles, es realmente bajo, razones por las cuales es comprensible que la competitividad en el campo del negocio hotelero debe con celeridad mejorar y capacitar al personal para tener resultados favorables.

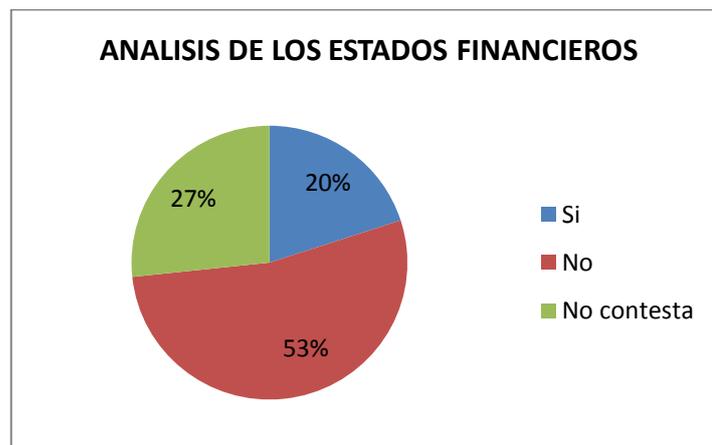
**10. ¿ANALIZA LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES O INVERSIONES?**

**CUADRO # 12**

ANALISIS FINANCIERO	FREC.	%
Si	3	20
No	8	53
No contesta	4	27
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta realizadas a los ofertantes

**ELABORACIÓN:** La Autora



**INTERPRETACIÓN:** En relación a las encuestas realizadas el 20% de los propietarios de los hoteles realiza el análisis de estados financieros, mientras que el 53 % no lo hace, de la misma manera que el 27 % no contesta.

**ANALISIS.-** Es coherente los resultados con los análisis que son necesarios realizar, por ello las decisiones especialmente económicas en el sector investigado se las toma en base a experiencia, puesto que es muy bajo el porcentaje de los propietarios que se basan en los estados financieros.

## ANALISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS USUARIOS

### 1. EDAD

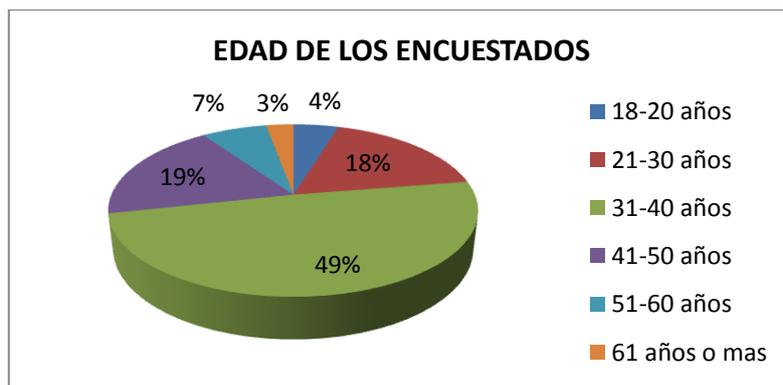
**CUADRO# 13**

EDAD	PROMEDIO DE EDAD	FRECUENCIA.	%
18-20	19	18	3
21-30	25	68	18
31-40	35	188	50
41-50	45	72	19
51-60	55	26	7
-60	60	11	3
<b>TOTAL</b>		<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN:

La Autora



**INTERPRETACIÓN:** Esta información nos indica que:

El 50% de la población tiene una edad de 31-40 años

El 19% de la población tiene una edad de 41-50 años

El 18% de la población tiene una edad de 21-30 años

El 7% de la población tiene una edad de 51-60 años

El 3% de la población tiene una edad de 18-20 años

El 3% de la población tiene una edad de + 60 años

**ANALISIS.-** Es importante realizar este análisis, puesto que existe una gran cantidad de usuarios de todas las edades y esto hacer prever que en la ciudad de Nueva Loja, los servicios hoteleros son una necesidad frente al vertiginoso desarrollo que denota la ciudad.

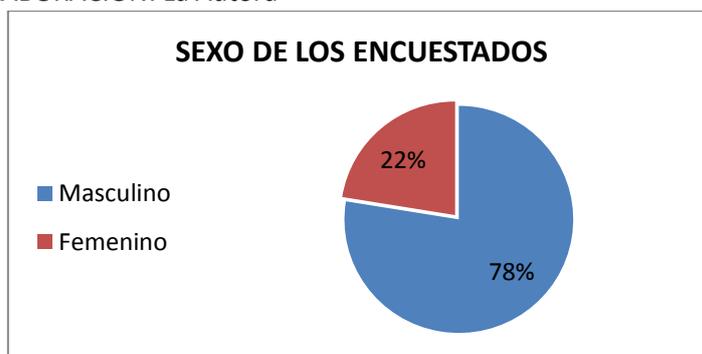
## 2. SEXO

**CUADRO# 14**

SEXO	FREC.	%
Masculino	297	79
Femenino	86	21
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN: La Autora



### INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas se deduce que el 79% de las personas son de género masculino y el 21% son de género femenino; esto indica que predomina el porcentaje de hospedados del sexo masculino.

## ANALISIS

Es necesario detenerse en esta interpretación, puesto que el mayor porcentaje de usuarios son del sexo masculino, lo que hace interpretar que la mayoría de las actividades sean cual fueran éstas, son para que las ejecuten estrictamente de hombres, debido al esfuerzo físico que las mismas exigen y también la idiosincrasia nacional.

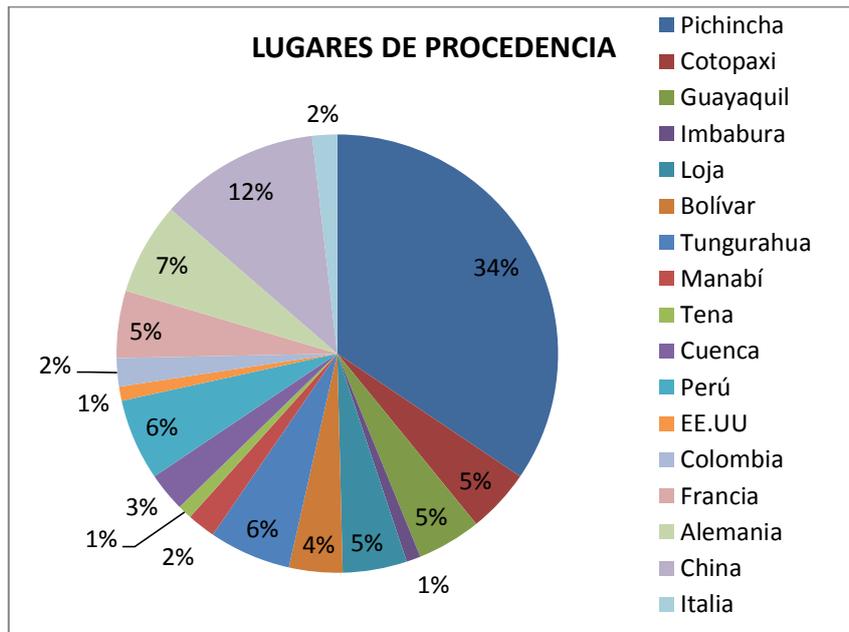
### 3. ¿CUÁL ES SU LUGAR DE SU PROCEDENCIA?

CUADRO# 15

LUGAR	FREC.	%
Pichincha	132	34
Cotopaxi	18	5
Guayaquil	18	5
Imbabura	4	1
Loja	18	5
Bolívar	15	4
Tungurahua	23	6
Manabí	8	2
Tena	4	1
Cuenca	11	3
Perú	23	6
EE.UU	4	1
Colombia	8	2
Francia	19	5
Alemania	26	7
China	45	12
Italia	7	2
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN: La Autora



**INTERPRETACIÓN:** Estos datos revelan que un 34% son de la provincia de Pichincha; el 12% son el país de China; el 7 % son de Alemania; el 6% son de la provincia de Tungurahua; mientras que otro 6% son de Perú; el 5% son de la provincia de Cotopaxi, Guayas, Loja y el otro 5% comprende del país de Francia; el 4% son de la provincia de Bolívar; el 2% son de la provincia de Manabí; y el 2% del país de Colombia; el 1% son de la provincia de Imbabura, Y Tena; el 1% comprende a los países de Estados Unidos e Italia. Personas que son de diferentes lugares de procedencia y son acogidos en los diferentes hoteles de la ciudad de Nueva Loja.

**ANÁLISIS.-** Es importante esta interpretación, puesto que se refleja con claridad el avance y desarrollo de la ciudad y sobre todo el potencial hotelero que tiene la ciudad de Nueva Loja, para alojar a tan selecta de manda de todos los rincones de la patria y del extranjero.

4. ¿INDIQUE LA RAZÓN POR LA QUE SE ENCUENTRA EN ESTA CIUDAD?

CUADRO# 16

RAZON DE LA VISITA	FREC.	%
Trabajo	274	72
Turismo	109	28
TOTAL	383	100

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN: La Autora



**INTERPRETACIÓN**

Las encuestas demuestran que el 72% de los usuarios llegan a los hoteles de Nueva Loja, por razones de trabajo y el 28% son visitantes turistas.

**ANÁLISIS.** Lo manifestado por los encuestados que es la mayoría, son usuarios que se dedican a prestación de bienes y servicios en los diferentes campos laborables y se hospedan por largo tiempo. De igual manera un importante porcentaje de usuarios utilizan los servicios hoteleros en su calidad de turistas, por lo que fácilmente podemos deducir que la infraestructura hotelera en la ciudad de Nueva Loja es eficiente, frente a la exigencia de sus usuarios y de conformidad a las nuevas tendencias hoteleras universales.

**5. ¿CUÁL ES SU OPCIÓN DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE NUEVA LOJA DEL CANTÓN LAGO AGRIO?**

**CUADRO# 17**

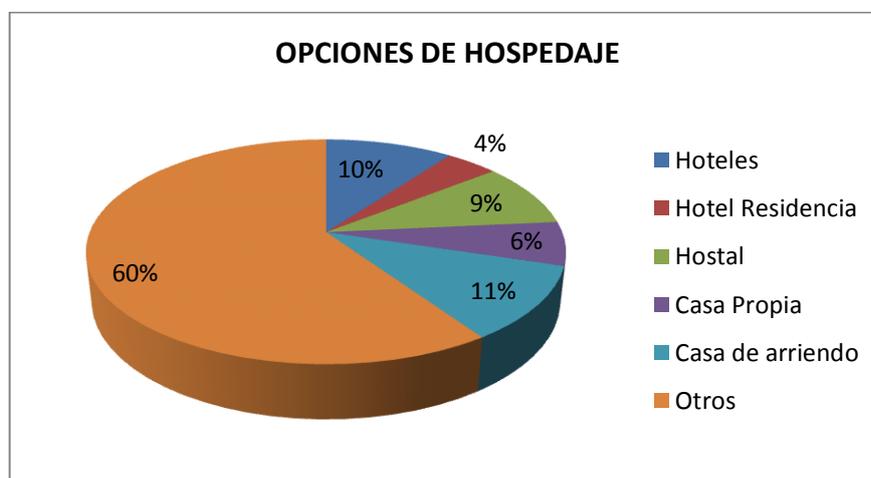
OPCION	FREC.	%
Hoteles	39	10
Hotel Residencia	16	4
Hostal	35	9
Casa Propia	24	6
Casa de arriendo	41	11
Otras opciones	228	60
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

\*\*  
\*\*  
\*\*

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN: La Autora

\*\* Organizaciones hoteleras tomadas para el estudio



**INTERPRETACIÓN**

Esta pregunta los encuestados es sus respuestas dicen que prefieren alquilar las habitaciones hoteleras en un total del 23 % y el 60 % son otras opciones de hospedaje; el 11% optan por arriendos de alojamiento y el 6 % tienen su casa propia y el 60 % tiene otras opciones.

## ANALISIS

La utilización del hospedaje por parte de los usuarios en los hoteles, se debe a que la infraestructura hotelera en la ciudad de Nueva Loja, paulatinamente se ha ido incrementando por la necesidad de dar una mejor atención con nuevos y mejores servicios como práctica de la sana competencia.

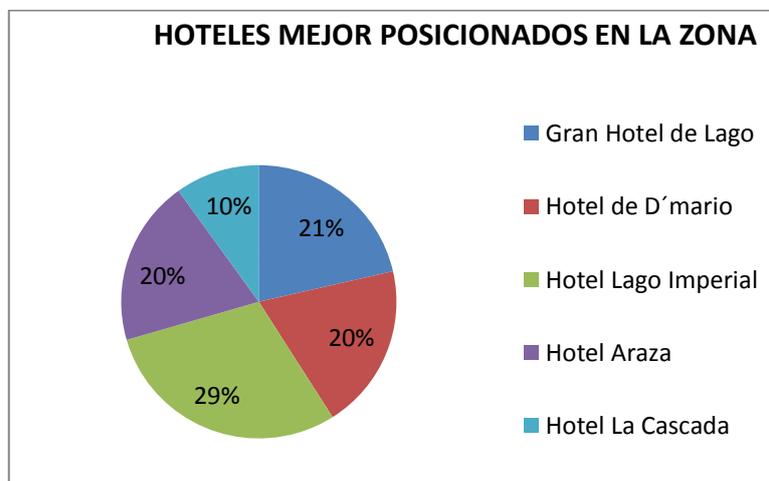
### 6. ¿ESCRIBA NOMBRES DE HOTELES, HOSTALES, POSADAS ETC. DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, QUE SE LE VENGA A LA MENTE ESTE MOMENTO?

CUADRO# 18

OPCION	FREC.	%
Gran Hotel de Lago	82	21
Hotel de D´mario	75	20
Hotel Lago Imperial	113	30
Hotel Araza	75	20
Hotel La Cascada	38	10
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN: La Autora



## **INTERPRETACIÓN**

Las encuestas demuestran que los hoteles mejor posicionados por los usuarios y que prefieren para hospedarse son: el 30% Hotel lago imperial; el 20% los hoteles, Gran Hotel de Lago; Hotel D´mario y el Hotel Gran Colombia y el 10% el Hotel la Posada.

## **ANALISIS**

Sin lugar a dudas que la preferencia de los usuarios para hospedarse en la ciudad de Nueva Loja, en su gran mayoría prefiere los hoteles donde ofrecen mayor confort y consecuentemente su oferta económica también es acorde a la oferta, esto hace que no exista diferencia entre los hoteles de las grandes ciudades del país, es decir existe una estructura hotelera que bien puede competir con los hoteles de las ciudades antes señaladas, por esta razón es necesario plantearnos un plan estratégico de competencia precisamente por eso, por el desarrollo de la ciudad.

**7. ¿CUÁL DE LOS HOTELES SEÑALADOS ES DE SU PREFERENCIA PARA HOSPEDARSE?**

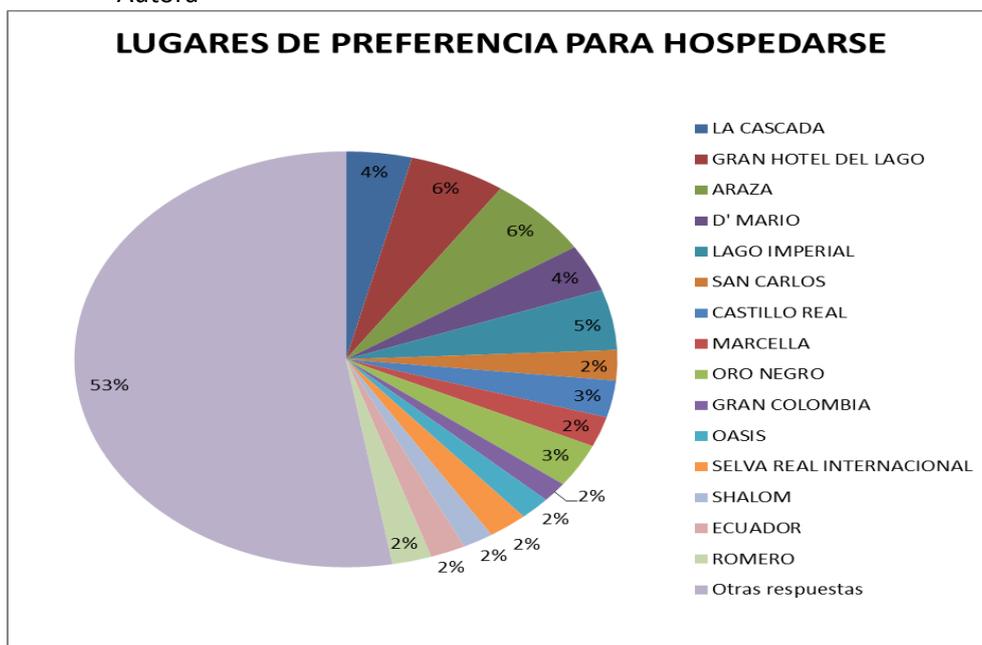
**CUADRO# 19**

OPCION	FREC.	%
LA CASCADA	15	4
GRAN HOTEL DEL LAGO	22	6
ARAZA	24	6
D' MARIO	14	4
LAGO IMPERIAL	18	5
SAN CARLOS	9	2
CASTILLO REAL	11	3
MARCELLA	9	2
ORO NEGRO	13	3
GRAN COLOMBIA	6	2
OASIS	7	2
SELVA REAL INTERNACIONAL	9	2
SHALOM	7	2
ECUADOR	8	2
ROMERO	9	2
Otras respuestas	202	53
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN: La

Autora



**INTERPRETACION.** Según las respuestas de los encuestados los hoteles de mayor preferencia coinciden con los que se encuentran mejor posicionados al momento de consultar a los usuarios y las respuesta son del 6 % para Gran Hotel del Lago, Araza, el 6 % para D-Mario y la Cascada, el el 4 %, para Lago Imperial tiene un 5 % de aceptación, los demás que están involucrados en el estudio la preferencia está entre el 3 y 2 %. Sin embargo existe un grupo del 53 % de encuestados que no saben, no contestan o dan otras respuestas.

**ANALISIS.** Por las encuestas se determina que en total el 47,25 % son los visitantes que prefieren los hoteles que se encuentran en estudio según demuestra el cuadro 7, es decir 181 usuarios son clientes permanentes del grupo de hoteles, hoteles residencia y hostales (15)

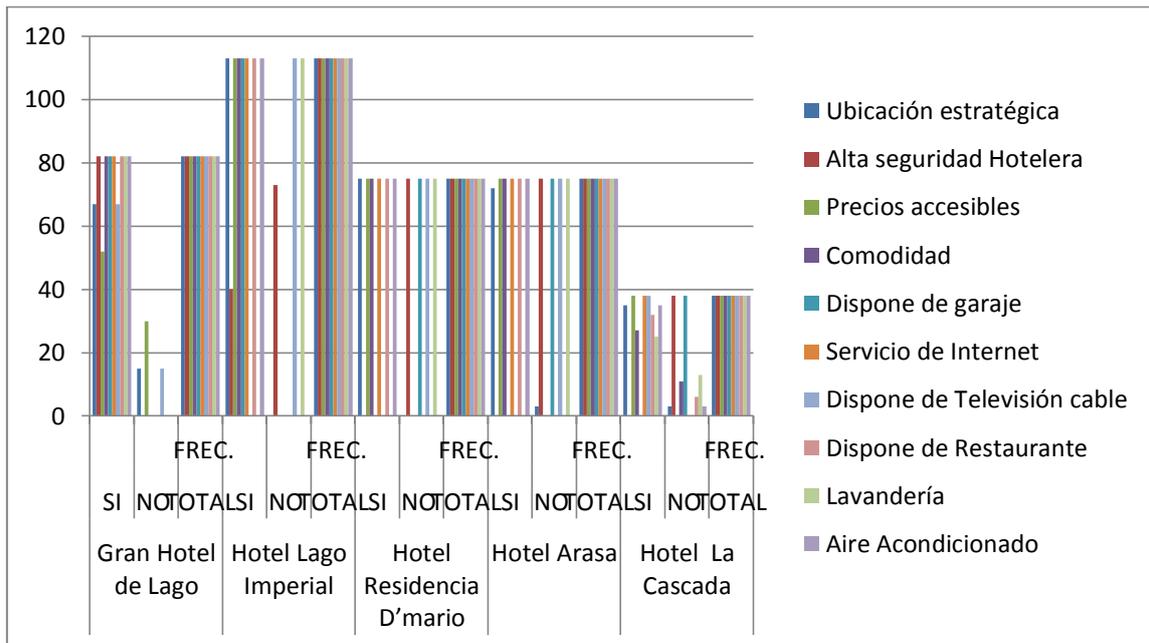
8. Bajo las siguientes características interesa saber el grado de preferencia y fidelidad que tiene usted con el servicio hotelero. Escoja el nombre de preferencia de las respuestas de la pregunta N°7 y compare en la siguiente matriz las características de línea a línea.

**MATRIZ DE PRECEPCIÓN DEL SERVICIO PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD**

**CUADRO No. 20**

**HOTELES MAS FRECUENTADOS QUE SIRVIERON PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD**

DESCRIPCION	Gran Hotel de Lago			Hotel Lago Imperial			Hotel Residencia D'mario			Hotel Arasa			Hotel La Cascada			TOTAL ENCUESTADOS
	SI	NO	TOTAL FRE C.	SI	NO	TOTAL FRE C.	SI	NO	TOTAL FRE C.	SI	NO	TOTAL FRE C.	SI	NO	TOTAL FRE C.	
Ubicación estratégica	67	15	82	113		113	75		75	72	3	75	35	3	38	383
Alta seguridad Hotelera	82		82	40	73	113		75	75		75	75		38	38	383
Precios accesibles	52	30	82	113		113	75		75	75		75	38		38	383
Comodidad	82		82	113		113	75		75	75		75	27	11	38	383
Dispone de garaje	82		82	113		113		75	75		75	75		38	38	383
Servicio de Internet	82		82	113		113	75		75	75		75	38		38	383
Dispone de Tv cable	67	15	82		113	113		75	75		75	75	38		38	383
Dispone de Restaurante	82		82	113		113	75		75	75		75	32	6	38	383
Lavandería	82		82		113	113		75	75		75	75	25	13	38	383
Aire Acondicionado	82		82	113		113	75		75	75		75	35	3	38	383



## INTERPRETACIÓN

El gráfico anterior deja entrever que los hoteles mayormente posicionados son en su orden el hotel Lago Imperial le siguen el El Gran Hotel del Lago, el Hotel D'mario ; el Hotel Araza y finalmente el hotel La Cascada

## ANÁLISIS

De conformidad al trabajo de campo realizado sobre la empresa hotelera de la ciudad de Nueva Loja, es necesario destacar la importancia que tiene la infraestructura y los servicios que ofrecen cada una de las empresas, esto permite al cliente depositar la confianza en su estadía ya sea por motivos turísticos, negocios o de trabajo, sin embargo y pese de tener servicios confortables, precios cómodos, importante ubicación estratégica, un alto grado de seguridad, es necesario impulsar todo un proyecto efectivo competitivo, que permita estar a la altura de las grandes ciudades, considerando que la

competencia, no solamente tiene que ver con la ubicación, los precios módicos, los servicios que ofrecen, estos pueden ser los mismos entre un hotel y otro, si no que la competencia es saber cómo se los ofrece a los mismos y eso si es necesario revisar para consolidar y desarrollar o dar una competencia hotelera en la ciudad de Nueva Loja.

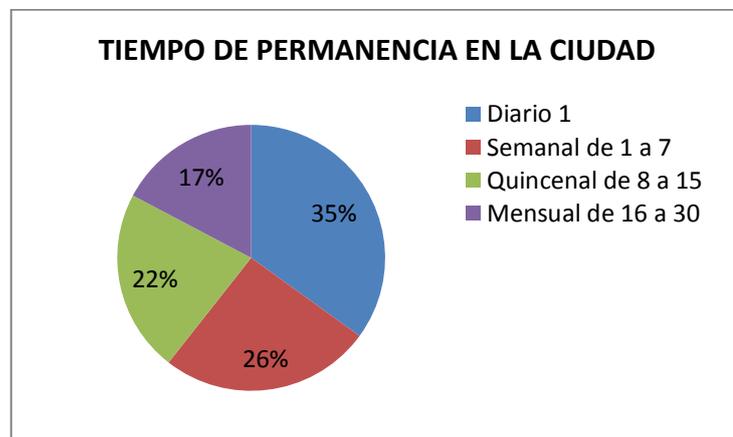
**9. ¿SEÑALE CON UNA X SEGÚN CORRESPONDA, EL TIEMPO DE ESTADÍA EN ESTA CIUDAD?**

**CUADRO# 21**

HABITACION	DIAS	PROMEDIOS	FREC	%
Diario	1	1	134	35
Semanal	de 1 a 7	4	98	26
Quincenal	de 8 a 15	12	85	22
Mensual	de 16 a 30	23	66	17
<b>TOTAL</b>			<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios (DEMANDA)

ELABORACIÓN: La Autora



## INTERPRETACIÓN

Los siguientes datos reflejan que el tiempo de estadía es del 35 % diario, semanal en un promedio 4 días el 26 %, la estancia quincenal es del 22 % en un promedio de 12 días y días por mes en un promedio de 26 que corresponde a un porcentaje del 17 %.

## ANÁLISIS

Es indudable que el sector hotelero expresa garantía para todo tipo de usuario, por la seguridad que ofrece a los hospedados, y no es que se hospedan por no existir otras alternativas, por el contrario hay infraestructura hotelera segura, de allí, la necesidad de construir un proceso de competitividad hotelera de calidad. La información del cuadro anterior servirá para establecer la posible demanda de habitaciones o plazas de hospedaje, al inferir a la población tomada para la muestra.

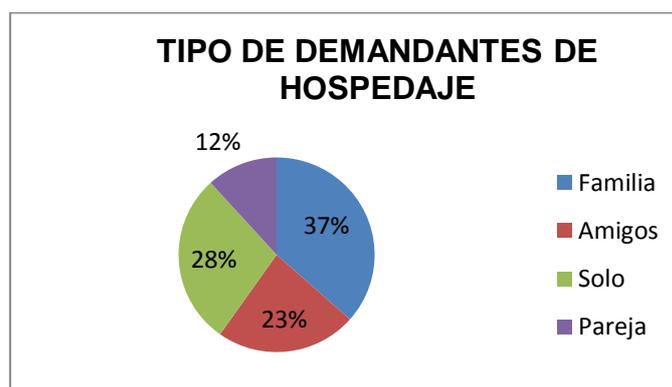
### 10. ¿GENERALMENTE QUIEN LE ACOMPAÑA EN SU VIAJE, INDIQUE NÚMERO DE MIEMBROS?

CUADRO# 22

ACOMPañANTES DE LOS TURISTAS DEMANDANTES DE HOSPEDAJE		
OPCION	FREC	%
Familia	140	37
Amigos	89	23
Solo	109	28
Pareja	45	12
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN: La Autora



### INTERPRETACION

Las respuestas son elocuentes y por tanto se deduce que el 28% viajan solos; el 23% son acompañados por amigos y compañeros; el 37% con sus familias y el 12% con sus parejas.

### ANÁLISIS

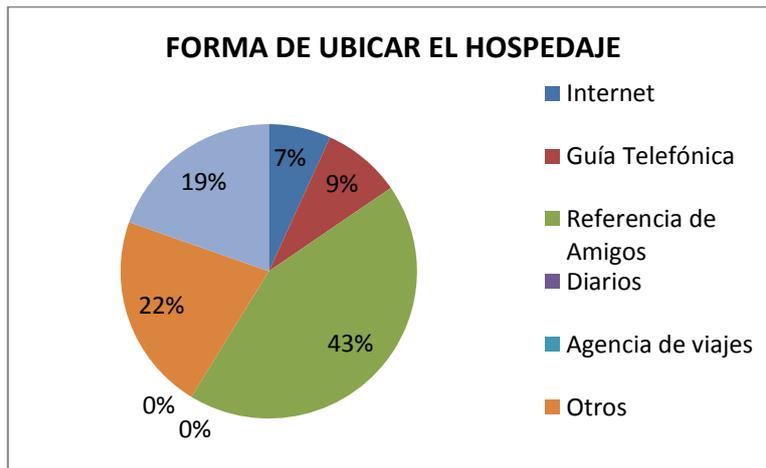
Es importante la demanda que tiene la ciudad de Nueva Loja para el sector hotelero, se demuestra en la respuesta de esta interrogante puesto que un gran porcentaje de visitantes se acompañan de la familia los amigos o su pareja, multiplicando de esa manera el número de usuarios del hospedaje

### 11. ¿CÓMO ELIGE SU SITIO DE HOSPEDAJE?

**CUADRO# 23**

OPCION	FREC	%
Internet	26	7
Guía Telefónica	33	9
Referencia de Amigos	166	43
Diarios	0	0
Agencia de viajes	0	0
Otros	83	22
No contestan	75	20
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios  
ELABORACIÓN: La Autora



### **INTERPRETACIÓN**

En respuesta a esta pregunta cabe indicar que las formas de elegir el hospedaje son: mediante referencias de amigos el 43%; el 22% mediante otros medios de información el 7 % por el internet , el 9 % usando la guía telefónica y no contesta el 20 %.

### **ANALISIS**

La respuesta a esta interrogante dice que no existe una adecuada difusión de la estructura hotelera de la ciudad de Nueva Loja, por lo que, al no existir la difusión no existe competencia, hoy en día se vuelve imprescindible hacer uso de las redes sociales y todas las formas de comunicación porque es el tiempo de competir y no de estancarse.

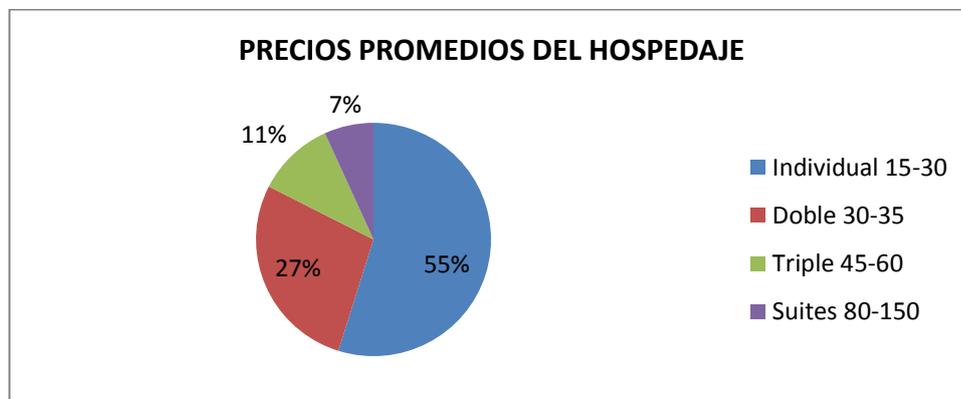
**12. ¿MARQUE CON UNA X, EL PRECIO PROMEDIO QUE PAGA POR DÍA DE HOSPEDAJE, SEGÚN CORRESPONDA?**

**CUADRO# 24**

HABITACION	PRECIOS	PROMEDIO	FREC.	%
Individual	15-30	22,5	210	55
Doble	30-35	32,5	106	28
Triple	45-60	52,5	41	11
Suites	80-150	115	26	7
<b>TOTAL</b>			<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN:  
La Autora



**INTERPRETACION**

Las encuestas nos indican que el precio promedio que paga por día de hospedaje es: el 54% en una habitación individual paga 23 dólares, el 28% paga por una habitación doble un promedio de 33 dólares , por una triple el 11% paga alrededor de 52 dólares y por una suite el 7 % dice pagar 110 dólares.

## ANÁLISIS

Es interesante estas respuestas que dan los usuarios, puesto que los precios en cierta forma son adecuados para el hospedaje de una sola persona, así como las habitaciones dobles y triples y no se diga las suites, considerando dos elementos principales si comparamos los precios de hospedaje en la ciudad de Quito y el nivel de ingresos que tienen los usuarios,

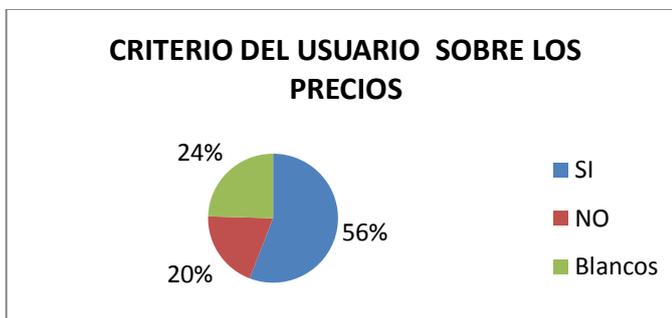
### 13. ¿ESTÁ UD. DE ACUERDO CON EL PRECIO DE ALQUILER DE HABITACIÓN?

CUADRO# 25

PRECIO	FREC.	%
SI	214	56
NO	75	20
No contestan	94	25
TOTAL	383	100

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN: La Autora



## INTERPRETACION

Los siguientes datos indican que el 56% si están de acuerdo con el precio de alquiler de habitación y el 20% no están de acuerdo y sin contestar esta el 25%.

## ANALISIS

Es de destacar esta respuesta y se corrobora con lo analizado a la respuesta anterior, el usuario en un 56 % está de acuerdo con los precios, pero hay un sector muy importante que no está de acuerdo y otros que no quieren opinar

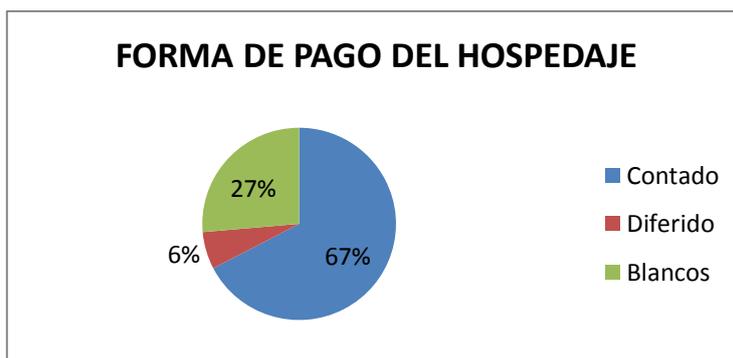
### 14. ¿CUÁL ES SU FORMA DE PAGO?

CUADRO# 26

PRECIO	FREC.	%
Contado	258	67
Diferido	24	6
No contestan	101	26
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizadas a los usuarios

ELABORACIÓN: La Autora



## INTERPRETACIÓN

De los datos de la encuesta se obtiene que el 67% de las personas, hacen sus pagos al contado y en efectivo; el 27% se registra sin opinión; ya que el 6% cancelan mediante Diferido.

## ANÁLISIS

De esta respuesta se deduce y corrobora que la mayoría de usuarios son trabajadores y el pago en efectivo por su propia condición, personas de negocios y turistas, lo hacen en forma diferida por constituirse en una forma de pago más seguro y sobre todo el uso de la tarjeta representa menos riesgo.

## DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA HOTELERÍA EN LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTON LAGO AGRIO DE LA PROVINCIA DE SUCUMBIOS

Composición de la oferta y demanda del sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja

### COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

#### CUADRO No 27

##### DEMANDANTES HOSPEDADOS EN LOS DIFERENTES HOTELES EN ESTUDIO

HABITACION	DIAS	PROMEDIOS	FREC	%	TOTAL VISITANTES	PERSONAS POR PERIODO
Diario	de 1 a 3	2	134	35	199668	69858
Semanal	de 1 a 7	4	98	26	199668	51090
Quincenal	de 8 a 15	11,5	85	22	199668	44313
Mensual	de 16 a 30	23	66	17	199668	34407
<b>TOTAL</b>			383	100		199668

FUENTE: Inferencia al total de turistas y CUADRO 8

ELABORACIÓN: La Autora

## COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA

### CUADRO No.28

**CANTON:** Lago Agrio

**PARROQUIA:** Nueva Loja

**ALOJAMIENTO**

<b>HOSPEDAJE EXISTENTE EN EL CANTON LAGO AGRIO, PARROQUIA NUEVA LOJA</b>				
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>NUMERO DE HABITACIONES</b>	<b>NUMERO DE PLAZAS</b>	<b>TOTAL DISPONIBLE 365 DIAS/AÑO</b>
<b>Hotel</b>				
LA CASCADA	SEGUNDA	46	60	21900
GRAN HOTEL DEL LAGO	PRIMERA	45	77	28105
ARAZA	SEGUNDA	43	89	32485
D' MARIO	SEGUNDA	42	72	26280
LAGO IMPERIAL	SEGUNDA	30	45	16425
SAN CARLOS	TERCERA	30	53	19345
CASTILLO REAL	TERCERA	42	79	28835
<b>Hotel Residencia</b>				
MARCELLA	CUARTA	30	48	17520
ORO NEGRO	TERCERA	28	42	15330
GRAN COLOMBIA	SEGUNDA	44	135	49275
OASIS	TERCERA	36	66	24090
SELVA REAL INTERNACIONAL	SEGUNDA	36	72	26280
<b>Hostal</b>				
SHALOM	TERCERA	20	38	13870
ECUADOR	TERCERA	12	24	8760
ROMERO	TERCERA	20	28	10220
		504	928	338720

FUENTE: CATASTRO OFICIAL PROVINCIA SUCUMBIOS

DEMOSTRACION DE LAS COINCIDENCIAS DE INFORMACION ENTRE LAS DOS FUENTES CONSULTADAS.

**CUADRO No.29**

<b>UNIDADES DE HOSPEDAJE DE ACUERDO A LA ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL SERVICIO INFERIDO AL TOTAL DE HOTELES EN ESTUDIO</b>					
<b>TIPO DE HABITACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>INFERENCIA CON 15 HOTELES</b>	<b>TOTAL ANUAL POR TIPO DE HABITACION</b>	<b>PERSONAS POR TIPO DE HABITACION</b>	<b>TOTAL PLAZAS POR AÑO</b>
<b>Simple</b>	11	165	60225	1	60225
<b>Dobles</b>	7	105	38325	2	76650
<b>Triples</b>	4	60	21900	3	65700
<b>Matrimoniales</b>	9	135	49275	2	98550
<b>Suites sencillas</b>	3	45	16425	1	16425
<b>Mini suites</b>	3	45	16425	1	16425
<b>Suites dobles</b>	2	30	10950	2	21900
<b>TOTALES</b>			<b>213525</b>		<b>355875</b>

Mediante el uso de la información oficial del Gobierno autónomo Descentralizado de la provincia de Sucumbíos , se tiene que la capacidad hotelera (que se encuentra en estudio 15 empresas: Hoteles, hotel residencia y hostales ) de la ciudad de Nueva Loja es de 358.430 plazas de alojamiento y las respuestas de los propietarios de las organizaciones hoteleras es de 355.875 plazas año.

De los datos anteriores, se comprueba la veracidad de los datos solicitados a los propietarios del servicio hotelero, por tanto se consolida una oferta estimada promedio de :

$$358.430 + 355875 = 714.305 / 2 = 357.152 \text{ plazas/año}$$

Sin embargo para tener una referencia del balance entre la oferta y la demanda se toma los datos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Sucumbíos

## **BALANCE ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA**

### **CUADRO No. 30**

#### **BALANCE ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>NUMERO DE CAMAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
OFERTA HOTELERA EN NUEVA LOJA	338720	100
DEMANDA DE HOSPEDAJE	199668	58,95
DIFERENCIA	139052	41,05

Es demostrativo el cuadro No. 30, por que se puede establecer que existe un desfase muy importante entre la capacidad de hospedaje de los hoteles en estudio (oferta) y la demanda de hospedaje, (58,95 %) que corresponden a una sobre oferta (41,05 %) plazas de hospedaje/año.

Entonces, es necesario estudiar los problemas de la competitividad, para incentivar a los inversionistas y propietarios de las empresas hoteleras, para mejorar los sistemas hoteleros en el campo de los servicios, capacitación al personal, y control contable para la toma de decisiones, porque sus respuestas de gestión corresponden en forma segura a la rentabilidad que actualmente obtienen.

También es necesario dejar sentado que, no se está tomando en cuenta los demás sitios de hospedaje como las residenciales, hoteles de paso, posadas, etc., que van a incidir más, en las problemáticas del sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja, dejando desde ya una clara necesidad de buscar estrategias de mejoramiento, apoyando esta hipótesis en el análisis que posteriormente se hacen en los diferentes factores internos y externos.

## **Descripción de los procedimientos para el análisis del sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja**

### **1. Introducción**

El turismo es la principal actividad de ocio del siglo XXI, como lo demuestran los 160 millones de personas, que trabajan en la industria turística y los 700 billones de dólares estadounidenses que genera en concepto de ingresos fiscales en todo el mundo.

Aún así, las cifras siguen en aumento y su futuro es muy optimista. De igual manera, el sector turístico es muy relevante para la economía ecuatoriana. El Ecuador apunta hacia la industria del turismo ocupando un buen sitio a nivel de Latinoamérica.

Por otro lado, el sector turístico y el hotelero son sectores cada vez más competitivos en los que ha habido un auge de la competencia nacional e internacional, tanto entre destinos como entre establecimientos. Al mismo tiempo, los turistas están cambiando, ahora están más habituados a viajar y son más experimentados, han modificado sus valores (comienzan a exigir unos

niveles mínimos de calidad), han cambiado su estilo de vida y son mucho más flexibles e independientes, por lo que el uso del paquete turístico rígido está en recesión.

Ante esta situación, es importante ofrecer a los hoteleros información para la correcta gestión de sus establecimientos. Esta información se puede hallar a partir de la clasificación de los hoteles en grupos estratégicos como es la idea del presente estudio, entre los hoteles más visitados y mejor equipados (15) de la ciudad de Nueva Loja, en el cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos en el Ecuador.

Los grupos estratégicos se pueden definir como un conjunto de empresas de un mismo sector que implementan estrategias iguales o similares en función de las dimensiones estratégicas que los caractericen. De esta forma, la relevancia de este mismo estudio radica en que, a partir de los grupos estratégicos, se ofrecen de competir en el sector hotelero y de los niveles de desempeño que alcanza cada grupo.

Los grupos estratégicos son de gran utilidad para los directivos del sector hotelero, ya que les simplifica la compleja realidad estratégica a la que están sometidos facilitándoles la posibilidad de tomar decisiones correctas. Por otro lado, al tener información de las estrategias y las ventajas competitivas implantadas en el sector hotelero, pueden identificar que comportamiento estratégico están siguiendo sus competidores. Por último, a partir de los grupos estratégicos, los hoteleros podrán identificar las variables estratégicas que resulten de interés para cambiar de estrategia o para potenciar la actual.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio consiste en aplicar los grupos estratégicos al sector hotelero ecuatoriano, especialmente a los de la ciudad de Nueva Loja, para determinar las estrategias que se deben implementar para obtener una competitividad adecuada, real y aceptable para mejorar los servicios hoteleros y aumentar el número de usuarios de los servicios.

### **Población y fuentes de información**

Como se plantea el proyecto de investigación, la población objetivo son los hoteles, hoteles residencia y hostales de Nueva Loja, en Lago Agrio, provincia oriental de Sucumbíos en la República del Ecuador, que están registrados en la guía oficial de hoteles que edita el Ministerio de Turismo.

Se han considerado que estas categorías son las más dinámicas e innovadoras y representan hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades estratégicas. El tamaño poblacional es de 15 hoteles entre los que hay 2 de 4 estrellas, 7 de tres estrellas, 5 son estrellas y 1 de una estrella.

Para el estudio se realizó un censo a todos los propietarios de dichos establecimientos en el que se aplicó una encuesta estructurada con preguntas que fueron consultadas directamente a cada gerente y además una encuesta directa a una muestra de la población que usa el servicio de hotelería en las propias instituciones hoteleras, en una cantidad de 383 personas entre turistas y visitantes nacionales a la ciudad de Nueva Loja.

Para continuar con los análisis necesarios para buscar las estrategias emergentes del sector, se realizó un estudio de los factores que indiquen en el desarrollo de la actividad hotelera en Nueva Loja, en los campos externos e

internos, para proponer una matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene el sector en estudio), analizarla a la misma, determinar la matriz combinada de factores y determinar las estrategias, como se indica a continuación.

## **Análisis externo del sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja**

### **Factores Externos**

Son los agentes que influyen de manera directa o indirecta en una actividad empresarial como es la de prestar servicios de hotelería en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio. En este contexto se debe tomar en cuenta algunos factores como: Económico, social, cultural, tecnológico, político y ambiental entre los más importantes.

### **Factor económico**

#### **Producto Interno Bruto (PIB)**

“Al primer trimestre del 2014, el Producto Interno Bruto del Ecuador fue de USD 6.907 millones, lo que representaría una variación anual del 4,84%. Al comparar el primer trimestre del presente año, con el último trimestre del 2013, podemos constatar una variación positiva del 0.70%

Los sectores que presentaron mayor variación anual, fueron la Formación Bruta de Capital Fijo FBKF (7.87%), el Consumo final del Gobierno Central (5.71%) y las Exportaciones (5.68%); por otro lado se tiene una desaceleración de la economía, esto debido a la contracción del

57.81% en las Variaciones de Existencias, así como la disminución inter-trimestral de la Demanda Interna (-0.05%) y el Consumo final Gobierno Central (-0.44%).

Durante el mes de noviembre del año 2014, la producción promedio diaria nacional de petróleo tuvo un decrecimiento en 2 mil barriles, siendo de 498 mil barriles diarios (mbd); de los cuales la producción estatal es de 357,9 mbd y la producción privada de 140 mbd.

El precio del barril WTI, cerró al 29 de Junio del 2013, en USD 84,96 precio por encima del promedio mensual, que fue de USD 82,33; comparando los promedios, para el mes de Junio 2014, este disminuyó en un 13%, con respecto al mes de Mayo.

Para el mes de Mayo el precio del crudo ecuatoriano en el mercado internacional, se ubicó en USD 103,3 lo que representa aproximadamente un decrecimiento del 9% con respecto al mes de Abril anterior, esto es, USD 10,4 menos.

La actividad turística en el Ecuador representa la tercera fuente de ingresos de divisas, es por esto que es necesario promocionar al país y mejorar la cadena turística, la promoción de los atractivos turísticos de nuestro país, la calidad de servicios a escala internacional y unas instalaciones adecuadas deben ser las principales herramientas que atraigan al turismo extranjero; **resultando esta variable una oportunidad para el sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja**, en la provincia Oriental de Sucumbíos.

## Empleo, desempleo y subempleo

“Ecuador tiene una población económica activa de 14.483.499 millones de habitantes, INEC revela que el desempleo en marzo de 2013 alcanzó el 4,9 %, mientras que el subempleo es del 43,9%; respecto a esta situación algo similar sucede en la PEA de las ciudades, donde el 95,7% de los hombres tienen ocupación y frente al 93,9% de las mujeres”.<sup>5</sup>

“Por un lado, la tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se ubicó en 4,9% al primer trimestre del 2013, lo que implica que la demanda de trabajo aumentó, por lo que disminuyó el desempleo, que para el cuarto trimestre se ubicó en 5,10%. De igual manera, el sub-empleo, al primer trimestre del 2013, se ubicó en 43,90%, menor al presentado en Diciembre del 2012, que fue de 44,20%. La tasa de desocupación por ciudades, para el primer trimestre del 2013: Cuenca 4.66%, Guayaquil 6.25%, Quito 3.67%, Machala 5.87%, y Ambato 4.33%; analizando las cifras anteriores se destaca que a pesar de que la tasa de desempleo se incrementa en todas las ciudades, y solo en la ciudad de Quito esta cifra disminuye.”<sup>6</sup>

En consecuencia para las empresas en general y para el sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja **esto es una amenaza ya que si disminuye el poder adquisitivo de las personas, menor será la captación de sus productos y servicios por parte de estas;** es por ello que las políticas

---

<sup>5</sup> OCDE/CEPAL (2011), Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo, OECD Publishing.

<sup>6</sup> Banco Central del Ecuador, INEC 2013

tomadas por el Gobierno deben basarse en estudios serios de sensibilidad por actividad, especialmente en las que mayor capacidad poseen para generar empleo.

En los últimos dos años la variable de desempleo es muy alta debido a que no se generan fuentes de trabajo; además los sueldos son muy bajos que la mayoría de las personas deciden emigrar a otros países porque en el Ecuador no hay solvencia económica.

Si las personas no tienen recursos para solventar sus necesidades primarias, es lógico que no tengan para necesidades secundarias en este caso para el turismo o distracción, **constituyendo esta variable en una amenaza para el sector hotelero de Nueva Loja**

### **La inflación**

“Según el INEC la inflación acumulada se acrecentó a 0.57% durante el primer mes del año 2014, si vemos la cifra anualizada a enero de 2013, llegó a 5.29% y la acumulada en 0.57%. Se estimaba que este año la inflación promedie el 5%. Entre las ciudades con mayor inflación se encuentran: Manta, Cuenca, Esmeraldas, Sucumbíos, Morona Santiago; por el otro lado, las de menos variación son: Machala, Quito y Loja. Cabe mencionar que, la inflación estuvo impulsada principalmente por el incremento en alimentos y bebidas no alcohólicas, comunicaciones, transportes y prendas de vestir y calzado.

La inflación anual en junio de 2014 fue de 4,92% y la mensual es 0.18% hace un año esta cifra se ubicó en 4,28%.”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> <http://elinpc.com.mx/inflacion-ecuador/>

Para el sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja, la inflación, viene acompañada de una inestabilidad económica temporal o continúa, decrementado el poder adquisitivo de las personas y además mantienen inestable los precios de la mayoría de los insumos de primera necesidad, así como la materia prima de muchas empresas, por tanto, **esta variable constituye una amenaza**

### **La canasta básica familiar**

“En Junio del 2014, la canasta básica se ubica en 586.18 dólares, en relación al ingreso familiar actual de 545,07 dólares, es decir, el 92,99% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar

El costo de la canasta vital, por su parte, llegó a 396,04 dólares, evidenciando un superávit de 149,03 dólares.

De acuerdo al reporte mensual de inflación junio 2014 del INEC, el cálculo de la inflación debe integrarse con un conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares o tienen la probabilidad de consumir mensualmente, a este conjunto lo denominamos canastas familiares. Se distinguen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la vital que contiene 73 productos. El ingreso mínimo que se considera en junio de 2014 es de 545,07 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,70% en referencia al

mes anterior”<sup>8</sup>, comportamiento económico que disminuye el poder adquisitivo de la población respecto a diversión y turismo, **siendo una amenaza para el incremento turístico de la región en estudio.**

### **Tasas de interés**

La situación económica de nuestro país es muy vulnerable ya que las tasa de interés para el sector productivo en el mes de Junio 2014 es desde el 11.20% hasta un 15,3 % promedio anual”<sup>9</sup>. Esta tasa de interés variable y reajutable sin previo aviso, causa desconfianza al inversionista y el acceso al crédito será limitada, en razón que actualmente se han fijado nuevos impuestos y esto ocasionará un alto porcentaje de endeudamiento para los dueños de empresas, impidiendo dar cumplimiento a sus actividades o para el crecimiento de la misma. La variación de los procesos impositivos no permite estabilidad, por tanto los capitalistas temen las inversiones, sin conocer las metas a largo plazo que tiene el gobierno de turno y los bancos, **amenazando la inversión para mejorar los servicios hoteleros.**

### **Factor social**

“La influencia histórica es importante en algunos pueblos del territorio nacional, donde las raíces étnicas y los hechos históricos vinculan a los habitantes de una región o ciudad.

---

<sup>8</sup> <http://www.inec.gob.ec/home/>

<sup>9</sup> <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

A partir de los asentamientos primitivos de culturas precoloniales, existen en el país varios poblados construidos sobre bases antiguas que datan de hace cientos de años; estos se evidencian en vestigios culturales, arqueológicos y antropológicos. Los procesos de colonización y la reforma agraria -que tuvo lugar en los años 60- modificaron la estructura espacial de la tenencia de la tierra y la distribución espacial de la población a nivel regional.

En las últimas décadas, la mayor parte de las poblaciones del país han sido partícipes del fenómeno migratorio, especialmente el realizado entre las regiones y, desde el medio rural al urbano, en un proceso interno. A esto se suma la migración internacional debido a factores sociales, en dos vías: inmigración hacia Ecuador desde los países vecinos, especialmente de Colombia y Perú; y emigración de ecuatorianos hacia Norteamérica y Europa, en particular hacia España e Italia<sup>10</sup>.

Toda sociedad es el escenario, en el que se enfrentan intereses contrapuestos que pugnan por prevalecer, frente a sus contrarios. Por tanto el factor social tiene como meta conseguir que prevalezca el buen vivir, aquel que mira el interés general, frente a los intereses particulares. Claro que esta proposición que se mira como conveniente es compleja y difícil de resolverla en la práctica porque casi siempre el buen vivir y la calidez está relacionado con intereses divergentes de otros sectores de la población.

---

<sup>10</sup> <http://ec.kalipedia.com/geografia-ecuador/tema/factores-sociales> población.  
html?x=20080731klpgeogec\_25.Kes&ap=5

Sabemos en términos generales los problemas que aquejan a nuestra sociedad en forma global son el empleo, desempleo y subempleo, la educación, el salario, el alto costo de la vida, entre otros. Estos problemas no pueden ser resueltos sin analizar la complejidad del campo económico en donde se deben conciliar los intereses de diversos sectores, por ejemplo los del sector productivo, o sea de las grandes empresas, frente al de los consumidores y trabajadores.

“Otro problema es la desocupación y la falta de oportunidades de trabajo. Estamos observando que este asunto reviste caracteres tan graves que obliga a grandes contingentes de trabajadores ecuatorianos a buscar trabajo en otros países creando una impresionante corriente emigratoria. Pero el problema de la desocupación no puede afrontarse solamente con buena voluntad del sector productivo porque las empresas no pueden salir de un marco dentro del que juega el factor costo de producción cuya alza necesariamente afecta a la competencia en el campo comercial. Aquí entra entonces la responsabilidad de Universidad-Empresa Pública y Privada, y el Estado, para diseñar políticas de empleo y del buen vivir que disminuyan los índices de desempleo y calidez”<sup>11</sup>.

En síntesis, a pesar de la crisis financiera global, la situación de la economía ecuatoriana ha mejorado sustancialmente en los últimos años. El gobierno ecuatoriano debe aprovechar esta oportunidad para diseñar e

---

<sup>11</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-conflictos-sociales-118097.html>

implementar mejores políticas públicas que permitan transitar por senderos de desarrollo de largo plazo más inclusivos y sostenibles.

“La pobreza en Ecuador se ubicó en 28,6% en diciembre de 2012, lo que representa una caída de nueve puntos porcentuales con respecto a 2006, en marzo de 2014 la pobreza urbana cerró en 16%, 5,5 puntos menos que lo registrado en marzo del año anterior.

El mejorar los índices de desempleo en el país, permitirán a los ecuatorianos buscar nuevas posibilidades de conocer el país, lo que **incrementa el turismo, factor de oportunidad para el proyecto** de los hoteles más competitivos en Nueva Loja

### **Factor político**

En la actualidad el factor político no se ha desarrollado adecuadamente, debido a la influencia de los partidos políticos, que buscan intereses partidistas y no en beneficio de la nación; para lo cual mencionamos algunos indicadores que han crecido y son de preocupación para la comunidad ecuatoriana:

La inestabilidad económica en la política Nacional en el mes de Abril del 2014, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 812 puntos; incrementándose en 11 puntos con respecto al mes anterior; Al contrastar con el promedio de América Latina, que para Junio del 2013 fue de 489, se observa que nuestro índice se encuentra por encima de este, en 399 puntos, y en el mes de Julio 2014 es de 864 puntos..”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup>Revista de economía y negocios líderes

“El saldo total de la deuda pública para el mes de Mayo del 2014, alcanzó los USD 16.260 millones, en donde USD 6.147 millones pertenecen a la deuda interna y USD 10.113 millones de deuda externa. Al mismo periodo del año 2013, el saldo en la deuda total era de USD 13.264 millones, la deuda interna era de USD 4.483 millones y la externa de USD 8.781 millones, por lo tanto podemos decir que la deuda total se ha incrementado en USD 2.997 millones con respecto al mismo mes del 2014.

Los problemas de la caída de las importaciones tradicionales, obliga al Ecuador el aumento de la deuda y los créditos internacionales, el aumento en el valor del dólar, disminuye la capacidad de importación, los aranceles aumentan y por tanto disminuye la posibilidad de importar maquinaria o equipos para mejorar los sistemas del servicio hotelero, **lo que determina una amenaza para los procesos competitivos.**

### **Factor ecológico-ambiental**

“En Ecuador como en los demás países del mundo, es urgente encontrar el equilibrio buscando entre desarrollo económico y conservación ambiental. El país, su gente y gobierno, deben fortalecer la acción conjunta entre países desarrollados y subdesarrollados. Establecer procesos de control que aseguren la puesta en práctica, de leyes y políticas ambientales existentes: intercambio de deuda externa concienciar a la población, transporte, industrias y explotación de recursos.

De forma interrelacionada, está el calentamiento global del planeta Tierra; el agotamiento de la capa de ozono; la contaminación de las fuentes de agua dulce y de los océanos, del suelo y de la atmósfera; la pérdida de la biodiversidad y la destrucción acelerada de los bosques tropicales; la producción descontrolada y el manejo ineficiente de los desechos, constituyen una muestra del deterioro de las condiciones de vida en el planeta y son el resultado de la no aplicación de los principios básicos de convivencia, ya que se han impuesto los intereses económicos sobre los sociales y ambientales”<sup>13</sup>

Es por esta razón que al escenario ecológico si le afecta al sistema hotelero de la ciudad de Nueva Loja, ya que se lo considera como **una amenaza por la contaminación hacia el medio ambiente**, ya sea por las industrias o por la misma población. Esta contaminación afecta a toda una sociedad y además representa una imagen de nuestro país a nivel mundial. Desde el punto de vista empresarial es **una oportunidad ya que se genera fuentes de trabajo** para contrarrestar los problemas ambientales, que deben ser atendidos por muchos grupos de investigación que se convierten en usuarios del servicio hotelero.

### **Factor tecnológico**

“La influencia tecnológica en las empresas ecuatorianas se basa principalmente en los centros de investigación se encuentran en las escuelas

---

<sup>13</sup> <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/508/1/CD-0455.pdf>

politécnicas y universidades; sin embargo, la mayor parte de ellas tienen una limitada actividad en el campo de la investigación y existen algunas que se dedican exclusivamente a la docencia. Por otra parte las limitaciones financieras y el reducido tamaño del mercado ecuatoriano, el sector privado no está en capacidad de convertirse en el impulsor principal de la ciencia y tecnología en el Ecuador, es decir que corresponde al Estado asumir esta tarea.

Las nuevas tecnologías que marcan la diferencia en innovación y creatividad, son las herramientas esenciales promovidas por sus creadores y ampliamente utilizadas por un mercado extenso que sujeto a la necesidad de mejorar sus actividades, hacen uso de una gama de alternativas tecnológicas que impulsan e incrementan su talento, recibiendo grandes ventajas competitivas.

El desarrollo tecnológico –Internet, comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, microondas etc.– está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales. La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí.

En estos últimos tiempos la tecnología avanza a grandes pasos, lo cual ha afectado a varias empresas que no han estado preparadas para asumir estos cambios. Los avances científicos, vías de comunicación y sistemas de

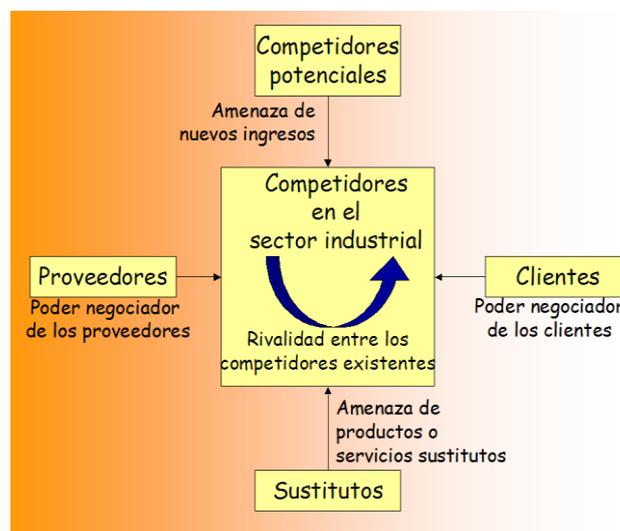
comunicación abiertas (Internet), son los principales factores que en la actualidad las empresas deben adoptar para entrar a un ambiente donde puedan competir.

Desde el punto de vista de los consumidores, las tecnologías les permiten obtener mejores bienes y servicios, usualmente (pero no siempre) más baratos que los equivalentes del pasado. Desde el punto de vista de los trabajadores, las tecnologías disminuyen los puestos de trabajo al reemplazarlos crecientemente con máquinas. Estas complejas y conflictivas características de las tecnologías requieren estudios y diagnósticos, pero fundamentalmente soluciones políticas mediante la adecuada regulación de la distribución de las ganancias que generan.

Los ejemplos claros del desarrollo tecnológico en el ámbito de software accesible vía Internet, entre ellos las universidades quienes son líderes en tecnología para educación, el gran conglomerado de editores de blogs y micro blogs, las iniciativas abiertas pioneras en el país y un conjunto amplio de emprendimientos tecnológicos fundados sobre una visión abierta y de libre acceso a las tecnologías.”, elementos tecnológicos **que se convierten en una oportunidad para la publicidad y promoción del sistema** hotelero y las bellezas que el turista tiene para disfrutar en el sector nor-oriental del Ecuador.

## **Análisis del sector hotelero de la ciudad de nueva Loja desde el punto de vista de las cinco fuerzas de Porter**

Para lograr un mejor acercamiento al diagnóstico del sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja, es necesario realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter, cuya aplicación es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en un determinado grupo de organizaciones ubicadas en la industria de prestación de servicios y que, por tanto, pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva.



### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

De existir emprendimientos nuevos hacia la oferta de servicios hoteleros, según la investigación realizada, es muy improbable, debido a que se enfrentan a barreras para su ingreso, como son la diferenciación del producto, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas

gubernamentales, etc., y especialmente las actuales infraestructuras cuyo alto costo de construcción e inseguras ventajas de rendimiento pueden desanimar a cualquier inversionista.

Debe tomarse en cuenta el capital que se necesita para este tipo de negocio, puesto que la infraestructura que deberán mantener los competidores deberá ser superior a los parámetros ya establecidos por la ley ecuatoriana y por obvias razones superior a la infraestructura hotelera actual, para diferenciarse en el servicio hotelero que actualmente tiene la ciudad de Nueva Loja.

Las consideraciones anteriores pueden determinar que el sistema hotelero de la ciudad de Nueva Loja, por ahora no se encuentra amenazada por competencia de características superiores a las actuales, debido a que al momento los servicios e infraestructura, inclusive están sobredimensionados.

### **.Poder de negociación de los proveedores**

La potencialidad comercial de la ciudad de Nueva Loja, como un centro de abastos y servicios importante en el Oriente del Ecuador, hace que la mayoría de los proveedores con los que trabajan los hoteles de la ciudad, brindan productos de acuerdo a las necesidades de la demanda del hotelera, no existe entonces proveedores de exclusividad, por tanto la oferta de productos existentes en el mercado hace que se pueda decidir a quien adquirir y si no se está satisfecho con sus insumos, sus políticas de cobro, entrega, etc., no se dudará en cambiarlos, cada vez que requieran las circunstancias, de esta manera los proveedores representan una oportunidad para el grupo

hotelero investigado, dejando a un lado la posibilidad de que exista dependencia de los proveedores de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento del sector de servicios hoteleros.

### **Rivalidad entre los competidores**

Por las actividades que se realizan en el cantón Lago Agrio, que históricamente ha sido un centro desarrollado a través del movimiento minero que representa la explotación petrolera, la ciudad de Nueva Loja es considerada como zona turística y de gran movilidad ciudadana, por la cantidad de trabajadores petroleros, comerciantes de todas las ramas de bienes y servicios, así como la migración de colombianos por la cercanía fronteriza hace que la demanda hotelera sea importante, aunque no llene las expectativas de los propietarios de los hoteles de mayor cobertura y categoría.

Vale tomar en consideración que la competencia de precios que pueden afectar al sector hotelero investigado, está en el grupo de hoteles de menor categoría e infraestructura, que por estas condiciones tienen precios muy por debajo de los que se mantienen el grupo objeto de esta tesis.

Por tanto, para poder cualificar la competencia es necesarios que exista una diferenciación de un competidor a otro, ya que si el cliente no encuentra una diferencia entre uno u otro, difícilmente se podrá dar una preferencia o lealtad del cliente, de tal manera que, el sector hotelero en estudio deberá tener estrategias listas para esta amenaza que represente la inestabilidad en los precios de la competencia.

Los Hoteles que tiene mayor grado de competencia entre si, son:

**Cuadro No. 31**

<b>CATASTRO NUEVA LOJA</b> COMPETENCIA HOTELERA GENERAL					
#	RAZON SOCIAL	DIRECCION	CATEGORIA	HAB.	PLAZ
<b>ALOJAMIENTO</b>					
<b>Hotel</b>					
1	GRAN HOTEL DE LAGO	AV QUITO KM.1 1/2	PRIMERA	70	77
2	ARAZA	AV. QUITO 5-36 Y VICENTE NARVAEZ	SEGUNDA	43	89
3	EL COFAN	AV. QUITO No. 1915 Y 12 DE FEBRERO	SEGUNDA	30	54
4	D' MARIO	AV.QUITO 265 Y PASAJE GONZANAMA	SEGUNDA	42	72
5	LAGO IMPERIAL		SEGUNDA	30	45
6	LA CASCADA	9 DE OCTUBRE 120 Y MANABI	SEGUNDA	30	53
7	CASTILLO REAL	ELOY ALFARO 231 Y 12 DE FEBRERO	SEGUNDA	42	79
<b>Hotel Residencia</b>					
8	MARCELLA	P.GONZANAMA 640 Y QUITO 133	CUARTA	30	48
9	GRAN COLOMBIA	AV. QUITO Y PASAJE GONZANAMÁ	SEGUNDA	44	135
10	D-MARIO				
11	OASIS	9 DE OCTUBRE Y FRANCISCO DE ORELLANA	TERCERA	36	63
12	ORO NEGRO	AV.QUITO 24 Y GRAN COLOMBIA	CUARTA	31	49
<b>Hostal</b>					
13	SHALOM	AV.QUITO 918 Y CALLE DEL CHOFER	TERCERA	20	38
14	ROMERO	VICENTE ROCAFUERTE Y FRANCISCO DE ORELLANA	TERCERA	20	28
15	ECUADOR	CALLE VENEZUELA Y CIRCUNVALACION	SEGUNDA	20	65

FUENTE: Catastro Ministerio de Turismo del Ecuador  
Elaboración: La autora

### **Amenaza de ingresos de productos sustitutos**

Los hoteles de mayor inversión e infraestructura están compitiendo con otros que brindan servicios de hospedaje sustitutos, los mismos que por sus condiciones de servicio son limitados y también el precio del alojamiento difiere mucho de los hoteles en consulta, además son sustitutos de alojamiento pero tienen además otros fines, como en el caso de los moteles.

Las siguientes empresas vienen a significar los servicios sustitutos:

**Cuadro No. 32**

<b>CATASTRO NUEVA LOJA</b>					
SERVICIOS SUSTITUTOS DE ALOJAMIENTO					
#	RAZON SOCIAL	DIRECCION	CATEGORIA	HAB.	PLAZ
<b>Hostal Residencia</b>					
1	PARIS	JORGE AÑASCO 146 Y P.GONZANAMA	TERCERA	19	31
2	CASA BLANCA	AV.QUITO 228 Y COLOMBIA	TERCERA	16	30
3	LA CABAÑA	AV.QUITO Y AMAZONAS	TERCERA	16	22
4	ORIENTAL	AV.QUITO 219 Y GRAN COLOMBIA	CUARTA	22	27
5	LA POSADA	AV.QUITO Y FRANCISCO DE ORELLANA	TERCERA	24	42
6	SAMARI INTERCONTINENTAL	VICENTE ROCAFUERTE Y 12 DE FEBRERO	TERCERA	28	56
7	SHADDAI	MANABI Y QUITO	TERCERA	22	37
8	SECOYA	AV.QUITO Y AMAZONAS ESQUINA	TERCERA	12	26
9	KING DAVID	FRANCISCO DE ORELLANA No. 328 Y ELOY ALFARO	TERCERA	25	46
10	EL COSTEÑITO	AV. COLOMBIA No. 1014 Y JORGE AÑAZCO	TERCERA	13	26
11	CALIFORNIA	JORGE AÑAZCO Y PASAJE GONZANAMA	TERCERA	26	41
12	SAYONARA	AV. QUITO Y PASAJE GONZANAMA 128	TERCERA	22	37
13	CHIMBORAZO	MANABI No. 347 Y JORGE AÑASCO	TERCERA	18	28
14	CUMANDA	MANUELITA SAENZ Y PROGRESO	TERCERA	24	44
15	JOELISKER LAGO	ELOY ALFARO Y AV. 12 DE FEBRERO	TERCERA	21	32
16	ZUMAG	AV.CALOMBIA Y 1008 JORGE AÑAZCO	TERCERA	20	32
17	MARY	MANUELITA SAENZ Y GENERAL SUBIA	SEGUNDA	22	45
18	PALMA REAL	UNION Y PROGRESO PORTOVIEJO 612	TERCERA	23	46
19	ISIS	CALLE MARISCAL SUCRE Y AV. QUITO	SEGUNDA	18	28
20	SUMAC AMAZONICO	VIA A TARAPOA	TERCERA	12	24
21	TORRE FUERTE	MANABÍ Y LA RONDA	TERCERA	19	33
22	COLINAS PETROLERAS	CAPTAN TRUJILLO Y S/N BARRIO LAS COLINAS PETROLERAS	TERCERA	19	39
23	SUMAC AMAZONICO 2	VIA A TARAPOA Km. 42 PACAYACU	TERCERA	16	28
24	EL REY AMAZÓNICO	VIA A QUITO Km. 3 1/2	TERCERA	12	15
25	DON JULIO	18 DE NOVIEMBRE Y VILCABAMBA	TERCERA	14	20
26	EL DORADO	FRANCISCO DE ORELLANA Y MANUELA SAENZ	TERCERA	14	36
27	ORO NEGRO	AV.QUITO 172Y P.GONZANAMA	TERCERA	17	26
28	DAMARI´S	JORGE AÑAZCO Y PASAJE GONZANAMA	SEGUNDA	15	46
29	ROUS MERY	EL ORO Y AMAZONAS	TERCERA	12	24
<b>Motel</b>					
30	CALIFORNIA SUIT	KM.6 1/2 VIA A QUITO	TERCERA	8	16
31	EL TREBOL	VIA AL AEROPUERTO KM. 1 1/2	TERCERA	6	12
<b>Pensión</b>					
32	SOL DE ORIENTE	PARROQUIA EL ENO	TERCERA	10	16
33	SAN JORGE	AV. PETROLERA Y FRANCISCO DE ORELLANA	TERCERA	8	16
34	AMAZONICO BELLO AMANECER	VIA AL AGUARICO Y CUBA	TERCERA	10	16
35	EL CONSUELO	FCO. DE ORELLANA Y AV. QUITO	SEGUNDA	9	18
36	DON JULIO	VENEZUELA Y 20 DE JUNIO	TERCERA	10	12

FUENTE: Catastro Ministerio de Turismo del Ecuador

Elaboración: La autora

## **Poder de negociación de los clientes**

Como se demostró en la pregunta tres de la encuesta aplicada a los propietarios de las instalaciones hoteleras, éstos ofrecen una excelente calidad del servicio de alojamiento y además servicios adicionales como internet inalámbrico, cafetería, baño privado, piscina, spa, restaurante, etc. Con el fin de satisfacer las exigentes necesidades de los clientes

La hotelería en estudio, atiende generalmente a los clientes que realizan las siguientes actividades:

- Turismo nacional y extranjero
- Comerciantes de toda la gama de negocios
- Trabajadores y empleados de las empresas públicas y privadas

Las facilidades y diversificación de las formas de pago como se demuestra en el cuadro número seis de la encuesta, permiten un poder de negociación con los clientes que al final termina siendo beneficioso para las partes que intervienen en la transacción de alojamiento.

La fidelidad de los clientes que la expresan en la encuesta con su aceptación a la prestación del servicio y precios de los hoteles, son una **oportunidad** muy valiosa para la agrupación de hoteles en estudio.

Una vez configurado el estudio externo se extraen los puntos más importantes que determinan la oportunidades y amenazas que se perciben

desde el análisis realizado en base a lecturas del comportamiento nacional e internacional de los campos económicos, sociales, financieros, etc.

Extracto de las posibles oportunidades y amenazas que tiene el sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja:

### **OPORTUNIDADES:**

- Ubicación geográfica de la ciudad de Nueva Loja, en el Oriente Ecuatoriano, sector selvático de gran atracción turística
- Riquezas naturales, entre las que destacan paisajes y parques recreacionales de construcción selvática
- Carretera asfaltada desde y hasta Quito (Capital del Ecuador) y red asfaltada carretera Oriental integrada
- Destino con gran afluencia de extranjeros que gustan de lugares exóticos y atractivos de selva amazónica
- Aumento de usuarios de Internet y compra de servicios de turismo y hotelería,
- Clientes de diferentes características, turistas mayores o las parejas que viajan por negocios, placer etc. , empleados y trabajadores del sector minero
- Popularidad y buena imagen del destino: Ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos Ecuador, por tener la mayor explotación petrolífera del país.
- Aeropuerto y vuelos (2) por día desde y hacia Quito, capital de Ecuador

- Ciudad con características de tránsito a otras zonas del sector Oriental
- Posibilidades laborales de comercio y empleo público
- Ubicación en la zona turística del Oriente Ecuatoriano
- Existencia de empresas petroleras en el área
- Preferencia de los pasajeros internacionales por las zonas turísticas existentes
- Crecimiento acelerado de la población flotante de la ciudad (Turistas y trabajadores)
- Incorporación de sistemas tecnológicos para la promoción de los servicios
- Facilidad de negociación con los proveedores de insumos

**AMENAZAS:**

- Falta de personal formado en el campo de la hotelería y turismo
- Crecimiento del servicio de arriendo semanal de mini departamentos
- Disminución de la explotación petrolera
- Disminución de la capacidad económica de la población ecuatoriana
- Inflación de la economía y aumento de precios en general
- Elevación de las tasas de interés en el sector financiero
- Disminución del turismo por restricciones debido a la contaminación ambiental
- Competencia de precios de los hospedajes de menor categoría
- Concentración de la oferta turística en manos de operadoras de turismo quienes se llevan los mayores beneficios en las transacciones de alojamiento

- Reducción de la duración de los viajes vacacionales por razones de tiempo y de dinero
- Escaso conocimiento de las bellezas del sector geográfico en donde la hotelería presta servicios.
- Incremento de la infraestructura hotelera por sector de inversionistas extranjeros
- Disminución de las condiciones de seguridad del sector por los límites con Colombia, país que se encuentra en conflicto político-armado

### **Análisis de Interno de la situación hotelera en la ciudad de Nueva Loja.**

#### **Factores Internos**

Para efectuar el análisis interno de las condiciones del sistema hotelero en la ciudad de Nueva Loja, se toma en consideración las entrevistas realizadas a los propietarios de los hoteles y además las encuestas que fueron respondidas por la muestra poblacional relacionada con el tema de hospedaje y uso de servicios hoteleros.

Para efectos de respaldar el trabajo realizado, se recoge y resume la interpretación y análisis de cada pregunta y entrevista, obtenidas en el transcurso de la investigación con los informantes de calidad, que fueron escogidos para conocer del tema en estudio.

Para el propósito están las fortalezas y debilidades extractadas, las mismas que son las siguientes:

**FORTALEZAS:**

- ✓ Reconocimiento de los hoteles a nivel nacional por parte de sus clientes
- ✓ Amplia gama de clientes que hacen uso de servicios desde un día de alojamiento hasta alojamientos prolongados,
- ✓ Excelente ubicación en el centro de la ciudad
- ✓ Instalaciones hoteleras relativamente nuevas, rediseñadas y remodeladas, con espacios al aire libre, canchas, piscinas, etc.
- ✓ Satisfacción y fidelidad de los usuarios del servicio.
- ✓ Suficiente infraestructura hotelera
- ✓ Habitaciones confortables y para la necesidad del cliente
- ✓ Los hoteles cuentan con muchos servicios adicionales
- ✓ Seguridad de los pasajeros para encontrar hospedaje
- ✓ Precios accesibles para las personas de diferentes estratos económicos
- ✓ Facilidades de pago de los servicios por la red financiera existente en el cantón
- ✓ Aumento del turismo familiar en la zona

**DEBILIDADES:**

- ❖ El 90 % de los hoteles investigados no cuentan con manuales de organización empresarial
- ❖ No existe la definición de la filosofía empresarial (visión, misión, etc.)
- ❖ Clima desfavorable en algunas épocas del año por las abundantes lluvias y disminución de ocupación hotelera de turistas

- ❖ Escasa diversificación del producto brindado al usuario centrado fundamentalmente en el alojamiento
- ❖ Personal de dirección, de apoyo y operativo con escasa capacitación y formación para el buen desempeño de la actividad de servicios hoteleros.
- ❖ Uso muy limitado de las tecnologías de publicidad masiva, como las redes sociales, internet, etc. Existen falencias en la difusión de la infraestructura de servicios hoteleros
- ❖ La publicidad y promoción no son técnicamente diseñadas
- ❖ Mínimo aprovechamiento de los convenios corporativos
- ❖ Débil uso de la información contable para toma de decisiones
- ❖ Insuficiencia de instalaciones complementarias (garaje, TV por cable, lavandería, etc.)
- ❖ No existe oferta de paquetes de hospedaje y turismo familiar
- ❖ Capacidad hotelera instalada solo se utiliza en el 58,95 %
- ❖ Falta de información y confusión sobre la clasificación entre categoría y número de estrellas

### **Categorización del sistema hotelero en estudio**

Las consideraciones técnicas recomendadas por algunos autores consultados dice que “deben realizarse un análisis descriptivo por cada una de las tres dimensiones que se emplean en este tipo de estudios a saber:

1. El compromiso de recursos,
2. Estrategias competitivas, y;

### 3. El alcance de las actividades”<sup>14</sup>

#### Compromiso de recursos

Para el análisis del primer elemento sugerido por los autores, se elaboran los siguientes cuadros en los que se demuestran la ubicación de los recursos en análisis, la cantidad de elementos investigados, el tamaño de la muestra y los informantes de calidad que intervienen en la investigación, el tipo y categoría de los servicios prestados por los hoteles en análisis.

**CUADRO Nº 33  
ELEMENTOS UTILIZADOS PARA EL DIAGNÓSTICO**

Ámbito geográfico	Ciudad de Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos- Ecuador
<b>HOTELES</b>	
Universo	Hoteles, Hoteles residenciales, Hostales incluidos en la guía del Ministerio de Turismo.
Tamaño del universo	15 empresas hoteleras
Tamaño del censo	15 propietarios o gerentes hoteleros
Porcentaje de respuesta	100 %
Modo de aplicación	Encuestamiento directo
<b>VISITANTES Y TURISTAS</b>	
Universo	Visitantes y turistas que llegan a la ciudad de Nueva Loja según datos del 2010. Turistas = 17.245 anuales Comerciantes, trabajadores petroleros, etc. = 158.646.
Tamaño del universo	Proyección de visitantes y turistas para el año 2014 Total proyectado = 199.668
Tamaño de la muestra	383 personas
Porcentaje de respuesta	100 %
Modo de aplicación	Encuestas aplicadas directamente a las personas seleccionadas al azar en los propios establecimientos de servicio.
Periodo de realización del estudio de campo	Cuarto trimestre de 2014

<sup>14</sup> PUNJ y STEWART, (1999) Medición Competitiva en Hotelería, Editorial Hair , Buenos Aires, Argentina,

En cuanto a las instalaciones de los establecimientos encuestados, en el cuadro siguiente, se aprecia que la mayoría son hoteles de una y dos estrellas o de tipo familiar; aunque la proporción de hoteles medianos de tres estrellas y los grandes de cuatro estrellas, también es considerable.

La media de plazas en los diferentes tipos de habitaciones de los hoteles en estudio es de 64 plazas de alojamiento/día.(965 plazas /15 hoteles en estudio)

**CUADRO No. 34**

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS INSTALACIONES HOTELERAS**

DESCRIPCION	CENSO		
	No. Establecimientos	% establecimientos	Número de plazas de alojamiento
1 estrella	1	7 %	
2 estrellas	5	33 %	
3 estrellas	7	47 %	
4 estrellas	2	13 %	
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>PLAZAS</b>	<b>928</b>
Categoría de primera	1	6,67 %	62
Categoría de segunda	5	33,33 %	309
Categoría de tercera	6	40,00 %	371
Categoría de cuarta	3	20,00 %	186

Fuente: Ministerio de Turismo e informe del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Sucumbíos  
Elaboración: La Autora

Para ello, se ha propuesto un análisis de los componentes principales sobre las variables obtenidas cuyos resultados son reflejados en el cuadro, se interpretan los factores obtenidos para identificar y caracterizar cada una de las

estrategias competitivas de los hoteles de una a cuatro estrellas. Además se considera que la relación entre variables es significativa en el caso de que sus niveles alto, mediano, bajo y ninguno, sean de consideración para buscar estrategias de mejoramiento.

**CUADRO No. 35**

**VARIABLES CONSIDERADAS EN EL DIAGNOSTICO PARA EL PLAN ESTRATEGICO COMPETITIVO**

<b>VARIABLE</b>	<b>CUADRO FUENTE</b>	<b>FACTOR ANALIZADO</b>
N. estrellas	1	Mediano
Precio	5	Mediano/razonable
Tipo y cantidad de habitaciones	2	Alto
Dotación y servicios	3	Alto
Formación de los responsables de gestión y operación	10	Baja
Formación cargo a empresa	10	Baja
No. De TIC/SI que se emplea	3	Bajo
Uso interno TIC/SI	3	Bajo
Uso externo TIC/SI	3	Bajo
Importancia/inversión TIC/SI	3	Mediano
Tipo de Gestión	12	Bajo
Análisis financiero de resultados	12	Bajo
Promoción y Publicidad	4	Bajo
Atractivos adicionales para atraer a los usuarios	3	Ninguno
Seguridad hotelera	20	Alta
Oferta de habitaciones y plazas de servicio	29	Alta
Facilidades de pago	6	Alta
Utilización de los servicios hoteleros	7	Mediana
Tiempo de estadía de los visitantes o turistas	8	Mediano
Posicionamiento de los hoteles en investigación	18	Mediano

Elaboración: La Autora

Del análisis se desprende que existen factores de mejora. En él se albergan con cargas factoriales muy elevadas las variables con grado de implicación en la calidad, formación a cargo de la empresa, importancia e inversión en las TIC, así como los rubros de publicidad, atractivos adicionales y la capacitación del talento humano, que de acuerdo a la evaluación presentada en el cuadro tienen nivel bajo o no existen..

En este estudio se ha realizado un análisis estratégico sobre el sector hotelero y su propósito fundamental ha sido determinar cómo compiten los hoteles a nivel unidad de negocio para descubrir sus pautas de comportamiento y el grado de incidencia que tienen las distintas formas de competir sobre los resultados de los mismos.

Para ello, se ha realizado un análisis descriptivo de las variables estratégicas medidas cualitativamente y con ello se han identificado las estrategias competitivas y se analizó si existen diferencias de desempeño en la entrega del servicio.

### **Diagnóstico del sistema de hotelería elegido para el “estudio de competitividad” de los hoteles de la ciudad de Nueva Loja**

El procedimiento recomendado por los estudiosos de la mercadotecnia y competitividad para hacer diagnósticos de la situación actual en general sugieren el siguiente procedimiento:

1. Análisis del factor externo de negocio o tema a investigar
2. Análisis de los factores internos que inciden en negocio o estudio

3. Enriquecimiento del análisis relacionado la situación con las “Cinco fuerzas de Porter”
4. Construcción de la matriz comparativa denominada “Matriz FODA”
5. Propuesta de alternativas estratégicas.

Los análisis de los puntos 1,2,3, han sido cubiertos en su totalidad con varios procedimientos, hasta establecer el material suficiente para construir la matriz FODA.

La matriz FODA es una metodología para formular las estrategias a nivel de un emprendimiento o negocio. Sus siglas significan **F**ortaleza y **O**portunidad, **D**ebilidad y **A**menaza.

La hipótesis aplicada en este caso es de que una estrategia efectiva maximiza las fortalezas y oportunidades de una organización y minimiza sus debilidades y amenazas.

Su aplicación correcta permite el diseño de estrategias exitosas. Del diagnóstico realizado mediante las encuestas y su tabulación se determinan algunas variables que interpretadas desde el punto de vista estratégico ayuda a identificar el FODA que permita extraer las estrategias competitivas que se implementan en el sector hotelero.

Para la aplicación del análisis FODA al sector de hoteles (15) de la ciudad de Nueva Loja, se toma en consideración los factores externos e internos de éste, es decir, se evalúa cuáles son las oportunidades y amenazas a las que está sujeto, y que no pueden ser objeto de control por tratarse de hechos procedentes del entorno externo, y, por otra parte, se identifican

también fortalezas y debilidades, sobre las que sí se puede actuar por tratarse de variables de carácter interno.

De acuerdo al estudio efectuado se logran construir los siguientes factores:

**Cuadro No. 36**  
**MATRIZ FODA DE ANALISIS HOTELERO EN LA CIUDAD DE NUEVA LOJA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocimiento de los hoteles a nivel nacional por parte de sus clientes</li> <li>✓ Amplia gama de clientes que hacen uso de servicios desde un día de alojamiento hasta alojamientos prolongados,</li> <li>✓ Excelente ubicación en el centro de la ciudad</li> <li>✓ Instalaciones hoteleras relativamente nuevas, rediseñadas y remodeladas, con espacios al aire libre, canchas, piscinas, etc.</li> <li>✓ Satisfacción y fidelidad de los usuarios del servicio.</li> <li>✓ Suficiente infraestructura hotelera</li> <li>✓ Habitaciones confortables y para la necesidad del cliente</li> <li>✓ Los hoteles cuentan con muchos servicios adicionales</li> <li>✓ Seguridad de los pasajeros para encontrar hospedaje</li> <li>✓ Precios accesibles para las personas de diferentes estratos económicos</li> <li>✓ Facilidades de pago de los servicios por la red financiera existente en el cantón</li> <li>✓ Aumento del turismo familiar en la zona</li> <li>✓ Salarios competitivos en el sector de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 90 % de los hoteles investigados no cuentan con manuales de organización empresarial</li> <li>• No existe la definición de la filosofía empresarial (visión, misión, etc.)</li> <li>• Clima desfavorable en algunas épocas del año por las abundantes lluvias y disminución de ocupación hotelera de turistas</li> <li>• Escasa diversificación del producto brindado al usuario centrado fundamentalmente en el alojamiento</li> <li>• Personal de dirección, de apoyo y operativo con escasa capacitación y formación para el buen desempeño de la actividad de servicios hoteleros.</li> <li>• Uso muy limitado de las tecnologías de publicidad masiva, como las redes sociales, internet, etc. Existen falencias en la difusión de la infraestructura de servicios hoteleros</li> <li>• La publicidad y promoción no son técnicamente diseñadas</li> <li>• Mínimo aprovechamiento de los convenios corporativos</li> <li>• Débil uso de la información contable para toma de decisiones</li> <li>• Insuficiencia de instalaciones complementarias (garaje, TV por cable, lavandería, etc.)</li> <li>• No existe oferta de paquetes de hospedaje y turismo familiar</li> <li>• Capacidad hotelera instalada solo se utiliza en el 58,95 %</li> <li>• Falta de información y confusión sobre la clasificación entre categoría y número de estrellas</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica de la ciudad de Nueva Loja, en el Oriente Ecuatoriano, sector selvático de gran atracción turística</li> <li>• Riquezas naturales, entre las que destacan paisajes y parques recreacionales de construcción selvática</li> <li>• Carretera asfaltada desde y hasta Quito (Capital del Ecuador) y red asfaltada carretera Oriental integrada</li> <li>• Destino con gran afluencia de extranjeros que gustan de lugares exóticos y atractivos de selva amazónica</li> <li>• Aumento de usuarios de Internet y compra de servicios de turismo y hotelería,</li> <li>• Clientes de diferentes características, turistas mayores o las parejas que viajan por negocios, placer etc. , empleados y trabajadores del sector minero</li> <li>• Popularidad y buena imagen del destino: Ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos Ecuador, por tener la mayor explotación petrolífera del país.</li> <li>• Aeropuerto y vuelos (2) por día desde y hacia Quito, capital de Ecuador</li> <li>• Ciudad con características de tránsito a otras zonas del sector Oriental</li> <li>• Posibilidades laborales de comercio y empleo público</li> <li>• Ubicación en la zona turística del Oriente Ecuatoriano</li> <li>• Existencia de empresas petroleras en el área</li> <li>• Preferencia de los pasajeros internacionales por las zonas turísticas existentes</li> <li>• Crecimiento acelerado de la población flotante de la ciudad (Turistas y trabajadores)</li> <li>• Incorporación de sistemas tecnológicos para la promoción de los servicios</li> <li>• Facilidad de negociación con los proveedores de insumos</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal formado en el campo de la hotelería y turismo</li> <li>• Crecimiento del servicio de arriendo semanal de mini departamentos</li> <li>• Disminución de la explotación petrolera</li> <li>• Disminución de la capacidad económica de la población ecuatoriana</li> <li>• Inflación de la economía y aumento de precios en general</li> <li>• Elevación de las tasas de interés en el sector financiero</li> <li>• Disminución del turismo por restricciones debido a la contaminación ambiental</li> <li>• Competencia de precios de los hospedajes de menor categoría</li> <li>• Concentración de la oferta turística en manos de operadoras de turismo quienes se llevan los mayores beneficios en las transacciones de alojamiento</li> <li>• Reducción de la duración de los viajes vacacionales por razones de tiempo y de dinero</li> <li>• Escaso conocimiento de las bellezas del sector geográfico en donde la hotelería presta servicios.</li> <li>• Incremento de la infraestructura hotelera por sector de inversionistas extranjeros</li> <li>• Disminución de las condiciones de seguridad del sector por los límites con Colombia, país que se encuentra en conflicto político-armado</li> <li>• Aumento de salarios a los trabajadores.</li> <li>• Inestabilidad impositiva del gobierno nacional</li> </ul>

Una vez que se encuentra elaborada la matriz FODA, es conveniente hacer una matriz de evaluación de los factores internos de acuerdo a la matriz y fundamentos que existen para el efecto:

<b>Cuadro No. 37</b>				
MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES	PESOS	CALIFIC.	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Reconocimiento de los hoteles a nivel nacional por parte de sus clientes	0,05	3	0,15
2	Amplia gama de clientes que hacen uso de servicios desde un día de alojamiento hasta alojamientos prolongados,	0,08	4	0,32
3	Excelente ubicación en el centro de la ciudad	0,05	2	0,1
4	Instalaciones hoteleras relativamente nuevas, rediseñadas y remodeladas, con espacios al aire libre, canchas, piscinas, etc.	0,05	2	0,1
5	Satisfacción y fidelidad de los usuarios del servicio.	0,02	3	0,06
6	Suficiente infraestructura hotelera	0,03	2	0,06
7	Habitaciones confortables y para la necesidad del cliente	0,04	4	0,16
8	Los hoteles cuentan con muchos servicios adicionales	0,04	4	0,16
9	Seguridad de los pasajeros para encontrar hospedaje	0,02	4	0,08
10	Precios accesibles para las personas de diferentes estratos económicos	0,02	2	0,04
11	Facilidades de pago de los servicios por la red financiera existente en el cantón	0,05	2	0,1
12	Aumento del turismo familiar en la zona	0,07	2	0,14
13	Salarios competitivos en el sector de servicios	0,03	2	0,06
		<b>0,55</b>		<b>1,53</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	El 90 % de los hoteles investigados no cuentan con manuales de organización empresarial	0,03	2	0,06
2	No existe la definición de la filosofía empresarial (visión, misión, etc.)	0,03	3	0,09
3	Clima desfavorable en algunas épocas del año por las abundantes lluvias y disminución de ocupación hotelera de turistas	0,01	1	0,01
4	Escasa diversificación del producto brindado al usuario centrado fundamentalmente en el alojamiento	0,03	4	0,12
5	Personal de dirección, de apoyo y operativo con escasa capacitación y formación para el buen desempeño de la actividad de servicios hoteleros.	0,08	4	0,32
6	Uso muy limitado de las tecnologías de publicidad masiva, como las redes sociales, internet, etc. Existen falencias en la difusión de la infraestructura de servicios hoteleros	0,08	4	0,32
7	La publicidad y promoción no son técnicamente diseñadas	0,05	3	0,15
8	Mínimo aprovechamiento de los convenios corporativos	0,01	2	0,02
9	Débil uso de la información contable para toma de decisiones	0,02	1	0,02
10	Insuficiencia de instalaciones complementarias (garaje, TV por cable, lavandería, etc.)	0,02	2	0,04
11	No existe oferta de paquetes de hospedaje y turismo familiar	0,03	4	0,12
12	Capacidad hotelera instalada solo se utiliza en el 58,95 %	0,02	1	0,02
13	Falta de información y confusión sobre la clasificación entre categoría y número de	0,04	3	0,12
		<b>0,45</b>		<b>1,41</b>
		1		2,94

**Interpretación.-** Esta matriz evalúa las fortalezas y debilidades de los hoteles de la ciudad de Nueva Loja, teniendo como resultado el valor ponderado de 2.94 lo que significa que está por encima de la media que es 2.5 por lo tanto los hoteles están en condiciones de utilizar sus fortalezas para enfrentar las debilidades.

Al examinar los valores y su ponderación así como la calificación, se desprende que hay un uso considerable de las instalaciones hoteleras de más del 48 % de la capacidad instalada, existen facilidades de pago del servicio y las instalaciones hoteleras son de buena calidad en atención e infraestructura.

Por otro lado las principales debilidades son el hecho de que no cuenta con personal debidamente capacitado y las instalaciones tecnológicas no son última versión y la publicidad es insuficiente o no existe.

<b>Cuadro No. 38</b>				
MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES	PESOS	CALIFIC.	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Ubicación geográfica de la ciudad de Nueva Loja, en el Oriente Ecuatoriano, sector selvático de gran atracción turística	0,08	4	0,32
2	Riquezas naturales, entre las que destacan paisajes y parques recreacionales de construcción selvática	0,02	2	0,04
3	Carretera asfaltada desde y hasta Quito (Capital del Ecuador) y red asfaltada carretera Oriental integrada	0,02	2	0,04
4	Destino con gran afluencia de extranjeros que gustan de lugares exóticos y atractivos de selva amazónica	0,04	3	0,12
5	Aumento de usuarios de Internet y compra de servicios de turismo y hotelería,	0,04	3	0,12
6	Clientes de diferentes características, turistas mayores o las parejas que viajan por negocios, placer etc. , empleados y trabajadores del sector minero	0,06	3	0,18
7	Popularidad y buena imagen del destino: Ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbios Ecuador, por tener la mayor explotación petrolífera del país.	0,04	3	0,12
8	Aeropuerto y vuelos (2) por día desde y hacia Quito, capital de Ecuador	0,02	2	0,04
9	Ciudad con características de tránsito a otras zonas del sector Oriental	0,05	3	0,15
10	Posibilidades laborales de comercio y empleo público	0,04		0
11	Existencia de empresas petroleras en el área	0,08	4	0,32
12	Preferencia de los pasajeros internacionales por las zonas turísticas	0,01	2	0,02
13	Crecimiento rápido de la población flotante de la ciudad (Turistas y trabajadores)	0,01	2	0,02
14	Incorporación de sistemas tecnológicos para la promoción de los servicios	0,01	2	0,02
15	Facilidad de negociación con los proveedores de insumos	0,01	2	0,02
		0,53	2	1,06
<b>AMENAZAS</b>				
1	Falta de personal formado en el campo de la hotelería y turismo	0,07	4	0,28
2	Crecimiento del servicio de arriendo semanal de mini departamentos	0,04	3	0,12
3	Disminución de la explotación petrolera	0,01	1	0,01
4	Disminución de la capacidad económica de la población ecuatoriana	0,01	2	0,02
5	Inflación de la economía y aumento de precios en general	0,01	1	0,01
6	Elevación de las tasas de interés en el sector financiero	0,05	3	0,15
7	Disminución del turismo por restricciones debido a la contaminación ambiental	0,04	3	0,12
8	Competencia de precios de los hospedajes de menor categoría	0,03	2	0,06
9	Concentración de la oferta turística en manos de operadoras de turismo quienes se llevan los mayores beneficios en las transacciones de alojamiento	0,06	4	0,24
10	Reducción de la duración de los viajes vacacionales por razones de tiempo y de dinero	0,05	3	0,15
11	Escaso conocimiento de las bellezas del sector geográfico en donde la hotelería presta servicios.	0,05	3	0,15
12	Incremento de la infraestructura hotelera por sector de inversionistas extranjeros	0,03	2	0,06
13	Disminución de las condiciones de seguridad del sector por los límites con Colombia, país que se encuentra en conflicto político-armado	0,01	1	0,01
14	Aumento de salarios a los trabajadores.	0,01	1	0,01
14	Inestabilidad en política impositiva del gobierno nacional			
		0,47		1,39
		1		2,45

### **Interpretación.-**

Esta matriz evalúa las oportunidades y amenazas del entorno, lo cual da como resultado el valor ponderado de 2.45 el cual está por encima de la media que es 2.5, lo que indica que los hoteles de la ciudad de Nueva Loja, están en la capacidad de utilizar las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Además cabe destacar que la oportunidad más importante son los atractivos turísticos que posee la provincia.

Las principales amenazas son la falta de personal calificado para atención hotelera y el negocio del turismo acaparado por operadoras particulares.

Para concretar debidamente las posibles soluciones, se deja propuesta la MATRIZ DE SOLUCIONES, en la se realiza un comparativo entre las fortalezas frente a las oportunidades, debilidades frente a las oportunidades, amenazas frente a las fortalezas y debilidades frente a las amenazas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Reconocimiento de los hoteles a nivel nacional por parte de sus clientes</p> <p>Amplia gama de clientes que hacen uso de servicios desde un día de alojamiento hasta alojamientos prolongados,</p> <p>Excelente ubicación en el centro de la ciudad</p> <p>Instalaciones hoteleras relativamente nuevas, rediseñadas y remodeladas, con espacios al aire libre, canchas, piscinas, etc.</p> <p>Satisfacción y fidelidad de los usuarios del servicio.</p> <p>Suficiente infraestructura hotelera</p> <p>Habitaciones confortables y para la necesidad del cliente</p> <p>Los hoteles cuentan con muchos servicios adicionales</p> <p>Seguridad de los pasajeros para encontrar hospedaje</p> <p>Precios accesibles para las personas de diferentes estratos económicos</p> <p>Facilidades de pago de los servicios por la red financiera existente</p> <p>Aumento del turismo familiar en la zona</p> <p>Salarios competitivos en el sector de servicios</p>	<p>El 90 % de los hoteles investigados no cuentan con manuales de organización empresarial</p> <p>No existe la definición de la filosofía empresarial (visión, misión, etc.)</p> <p>Clima desfavorable en algunas épocas del año por las abundantes lluvias y disminución de ocupación hotelera de</p> <p>Escasa diversificación del producto brindado al usuario centrado fundamentalmente en el alojamiento</p> <p>Personal de dirección, de apoyo y operativo con escasa capacitación y formación para el buen desempeño de la</p> <p>Uso muy limitado de las tecnologías de publicidad masiva, como las redes sociales, internet, etc. Existen falencias en la</p> <p>La publicidad y promoción no son técnicamente diseñadas</p> <p>Mínimo aprovechamiento de los convenios corporativos</p> <p>Débil uso de la información contable para toma de decisiones</p> <p>Insuficiencia de instalaciones complementarias (garaje, TV por cable, lavandería, etc.)</p> <p>No existe oferta de paquetes de hospedaje y turismo familiar</p> <p>Capacidad hotelera instalada solo se utiliza en el 58,95 %</p> <p>Falta de información y confusión sobre la clasificación entre categorías</p>
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	DEBILIDADES - OPORTUNIDADES
<p>Ubicación geográfica de la ciudad de Nueva Loja, en el Oriente Ecuatoriano, sector selvático de gran atracción turística</p> <p>Riquezas naturales, entre las que destacan paisajes y parques recreacionales de construcción selvática</p> <p>Carretera asfaltada desde y hasta Quito (Capital del Ecuador) y red asfaltada carretera Oriental integrada</p> <p>Destino con gran afluencia de extranjeros que gustan de lugares exóticos y atractivos de selva amazónica</p> <p>Aumento de usuarios de Internet y compra de servicios de turismo y hotelería,</p> <p>Clientes de diferentes características, turistas mayores o las parejas que viajan por negocios, placer etc., empleados y</p> <p>Popularidad y buena imagen del destino: Ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbios Ecuador, por Aeropuerto y vuelos (2) por día desde y hacia Quito, capital de Ecuador</p> <p>Ciudad con características de tránsito a otras zonas del sector Oriente</p> <p>Posibilidades laborales de comercio y empleo público</p> <p>Existencia de empresas petroleras en el área</p> <p>Preferencia de los pasajeros internacionales por las zonas turísticas</p> <p>Crecimiento rápido de la población flotante de la ciudad (Turistas)</p> <p>Incorporación de sistemas tecnológicos para la promoción de los servicios</p> <p>Facilidad de negociación con los proveedores de insumos</p>	<p>Despliegue de un proceso publicitario hacia los posibles demandantes tanto nacionales como extranjeros sobre las bondades y bellezas del sector como destino turístico y los servicios que prestan los hoteles en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio en la provincia de Sucumbios República del Ecuador</p> <p>Convenios de publicidad con el Gad Provincial y Municipal de Sucumbios y Lago Agrio respectivamente.</p> <p>Convenio de publicidad con los medios escritos, y audio visuales de la provincia, el cantón con pago convenido por intercambio de servicios.</p>	<p>El grupo de hoteles que se encuentran involucrados en el estudio deben implementar :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio de pago mediante tarjetas de crédito de las más conocidas y frecuentes de los turistas</li> <li>2. Mejorar la infraestructura hotelera incrementando los servicios adicionales para hacer más atractiva el hospedaje en el hotel: piscina temperada, ascensor, gimnasio, etc.)</li> <li>3. Realizar convenios con las cooperativas de transporte terrestre y aéreo para dar trato especial a los clientes que usen los servicios de las empresas (hotelería y transporte)</li> </ol> <p>Incorporar sistemas contables para que los propietarios y/o gerentes puedan tomar decisiones en base a los resultados contables del negocio hotelero</p>
AMENAZAS	FORTALEZAS - AMENAZAS	DEBILIDADES - AMENAZAS
<p>Falta de personal formado en el campo de la hotelería y turismo</p> <p>Crecimiento del servicio de arriendo semanal de mini departamentos</p> <p>Disminución de la explotación petrolera</p> <p>Disminución de la capacidad económica de la población ecuatoriana</p> <p>Inflación de la economía y aumento de precios en general</p> <p>Elevación de las tasas de interés en el sector financiero</p> <p>Disminución del turismo por restricciones debido a la contaminación</p> <p>Competencia de precios de los hospedajes de menor categoría</p> <p>Concentración de la oferta turística en manos de operadoras de turismo quienes se llevan los mayores beneficios en las</p> <p>Reducción de la duración de los viajes vacacionales por razones de tiempo y de dinero</p> <p>Escaso conocimiento de las bellezas del sector geográfico en donde la hotelería presta servicios.</p> <p>Incremento de la infraestructura hotelera por sector de inversionistas extranjeros</p> <p>Disminución de las condiciones de seguridad del sector por los límites con Colombia, país que se encuentra en conflicto político-</p> <p>Aumento de salarios a los trabajadores.</p> <p>Inestabilidad en política impositiva del gobierno nacional</p>	<p>Proponer un sistema de promociones para premiar a los turistas nacionales y extranjeros por su lealtad al hotel, considerando los consecutivos hospedajes y para los que se hospedan por primera vez, la entrega de un servicio adicional (ejm. planchado gratis de la ropa)</p> <p>Mejorar los sistemas de comunicación, a través de la instalación de internet satelital el mismo que se otorgará en forma gratuita a los huéspedes</p> <p>Aprovechando las bondades de la zona, se pondrá a disposición de los huéspedes dos recorridos que podrán usarlos dependiendo de los días de hospedaje</p>	<p>Elaborar un programa de capacitación para el personal que labora en el hotel, especialmente las personas que tienen contacto directo con los huéspedes y comensales</p> <p>Editar un documento que contenga, la filosofía empresarial y un manual básico de funciones que debe aplicarse a todos los hoteles en estudio</p> <p>Editar un manual de bienvenida dedicado a los clientes y para distribución gratuita a las operadoras de turismo tanto locales como nacionales</p>

Con todos los análisis realizados, se fundamenta las propuestas estratégicas que se deberían aplicar en el sector hotelero de la ciudad de Nueva Loja.

Es conveniente puntualizar que el tema de investigación se refiere a realizar un ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD de un sector de los negocios existentes en Nueva Loja, por lo tanto las estrategias que se sugieren se adoptarán cuando los propietarios de los negocios acuerden hacerlo.

Las estrategias, que se identificaron son las siguientes cuatro que se transforman en objetivos sugeridos para aumentar la competitividad en los hoteles de la ciudad de Nueva Loja:

5. Estrategia de capacitación al personal de gestión y operación
6. Estrategia de aumento en la utilización de nuevas tecnologías
7. Estrategia de utilización de estados financieros para la toma de decisiones
8. Estrategia de publicidad y promoción

## g. DISCUSION

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ADECUADA EN EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA

#### LOCALIZACION DEL SECTOR HOTELERO EN ESTUDIO

El sector hotelero que se encuentra en estudio está ubicado en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos, república del Ecuador.

El cantón Lago Agrio, es parte de la región Oriental del Ecuador, parte de la Gran Amazonía, como tal con un clima cálido húmedo, frecuente lluvias, grandes ríos y una variedad única en el mundo a lo que significa fauna y flora.



Lago Agrio es la parada obligada para quien desea adentrarse en la Amazonia, es el primer punto en los tours al Cuyabeno o para viajar por el río Aguarico. Esta cualidad de punto de transferencia es bien aprovechado por los

ciudadanos que la han dotado de sitios para el alojamiento y el descanso de los turistas.

Cabecera Cantonal: Nueva Loja

Fecha de Cantonización: 20 de Junio

Fiestas más Importantes: Día del Oriente Ecuatoriano; 12 de Febrero:

Cantonización de Lago Agrio; 20 de Junio

Fiestas de la Virgen del Cisne: 06 de Junio

Actividades de las Fiestas: En varias fiestas suelen realizar los carros alegóricos, lucen ligeramente decorada con cintas y globos de diferentes colores, así representan a las comunidades alegres y trabajadores. Recorren grandes avenidas y barrios, donde el viento no deja de acariciar a las personas disfrazadas, mientras el resto de la gente contemplan la ciudad, pues es un natural mirador creada por la naturaleza.

Todas estas actividades se realizan en coordinación con la administración del Cantón e implican planificación previa al arribo de los turistas.



## **PLAN ESTATEGICO PARA MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA (MODELO)**

### **FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE INMEDIATA**

#### **APLICACIÓN**

La formulación de manera escrita de los objetivos estratégicos debe contener además del su planteamiento detalles que tienen relación con:

1. Problema,
2. Metas,
3. Políticas,
4. Estrategias,
5. Actividades,
6. Responsables,
7. Tiempo de ejecución
8. Presupuesto
9. Resultados esperados.

El conjunto de elementos que conforman la elaboración de los objetivos previamente formulados permiten a los interesados, organizarlos de acuerdo a sus propias decisiones en base a planteamiento estrictamente profesionales.

En el caso actual corresponde a cada grupo directivo de cada hotel aceptar la propuesta del presente diseño modelo, para implementarlo de inmediato y poder obtener una competitividad que mejore sus resultados cualitativos como el

reconocimiento del nombre y la fidelidad para el mismo que dejará resultados económicos muy significativos.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Definición la filosofía empresarial del hotel NN ubicado en la ciudad de Nueva Loja,
2. Diseño de un plan de promoción y publicidad para el periodo 2015.
3. Propuesta y ejecución de un plan de capacitación integral para el personal directivo y de trabajadores del hotel.
4. Proponer un recorrido a sitios turísticos como compensación al uso repetido de las instalaciones del hotel
5. Establecer políticas para incorporar un sistema contable que contenga el análisis de los índices financieros como fuente de gestión y decisiones gerenciales.

## **DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1:**

**DEFINIR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL PARA EL HOTEL NN DE LA  
CIUDAD DE NUEVA LOJA.**

**OBJETIVO No. 1 Definición la filosofía empresarial del hotel NN ubicado en la ciudad de Nueva Loja,**

PROBLEMA	METAS	POLITICAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPON-SABLES	TIEMPO DE EJECUCION	PRESU-PUESTO (USD)	RESULTADOS ESPERADOS
De acuerdo a las consultas realizadas en los 15 hoteles en investigación, ninguno cuenta con un documento que contenga la filosofía empresarial, no se ha establecido una misión, visión, y valores; debido a la falta de estos se desconoce la proyección futura ni una guía para emprender las acciones, decisiones de gestión gerencial	Contar en el plazo de 2 meses con la misión, visión, valores, organigrama y manuales para el hotel.	La misión, visión y valores propuestos para el hotel serán replanteados o modificados en base a las observaciones recogidas en la socialización con el personal del hotel.  La misión, visión, valores, así como los manuales de bienvenida y de funciones deben ser asumidos, aceptados y practicados por todo el personal.	Elaborar una propuesta de misión, visión, valores, organigrama y manuales para el hotel  Exhibir mediante gigantografías la misión, visión y valores del hotel.  Entregar un folleto de la filosofía empresarial a todo el personal de hotel para conocimiento y puesta en práctica	Elaborar un documento con todos los contenidos de la filosofía empresarial para aplicación en el hotel NN de la ciudad de Nueva Loja.  Realizar reuniones para socializar la propuesta con todo el personal, receptor sugerencias para ajustar el documento final  Publicar en un folleto el documento final para entregarlo a todo el personal del hotel.  Diseñar, contratar y exponer en un lugar visible del hotel, las gigantografías para la exhibición de la misión, visión y valores del hotel.	Inversionistas propietarios  Gerente  Responsable de Talento Humano	2 meses	1.460,00	Socializado y puesto en ejecución el documento denominado filosofía empresarial del hotel NN

## **PROPUESTA DEL DOCUMENTO DE FILOSOFIA EMPRESARIAL.**

### **MISIÓN DEL HOTEL NN**

La misión del hotel NN, está fundamentada en el bienestar y progreso de su personal, la gestión integral y la responsabilidad social, con el fin de prestar servicios hoteleros de alta calidad para satisfacer a sus clientes con la finalidad de fidelizar y por ende, maximizar su valor en el mercado

### **VISION DEL HOTEL NN**

En el año 2019 el hotel NN, es la marca líder en el desarrollo hotelero en la provincia de Sucumbíos- Ecuador, modelo de prestación de servicios, gestión de resultados y crecimiento en la infraestructura hotelera.

### **VALORES DEL HOTEL NN**

Por valores se entiende los principios sobre la manera de ser y norman las relaciones entre las personas que trabajan en la organización practicando los siguientes valores:

**VOCACIÓN DE SERVICIO:** Realización del trabajo con excelencia

**TRABAJO EN EQUIPO:** Cooperación interpersonal para alcanzar las metas

**CONFIANZA:** Compromiso con la organización para confiar en la gente que proporciona los servicios y aquellos que los utiliza

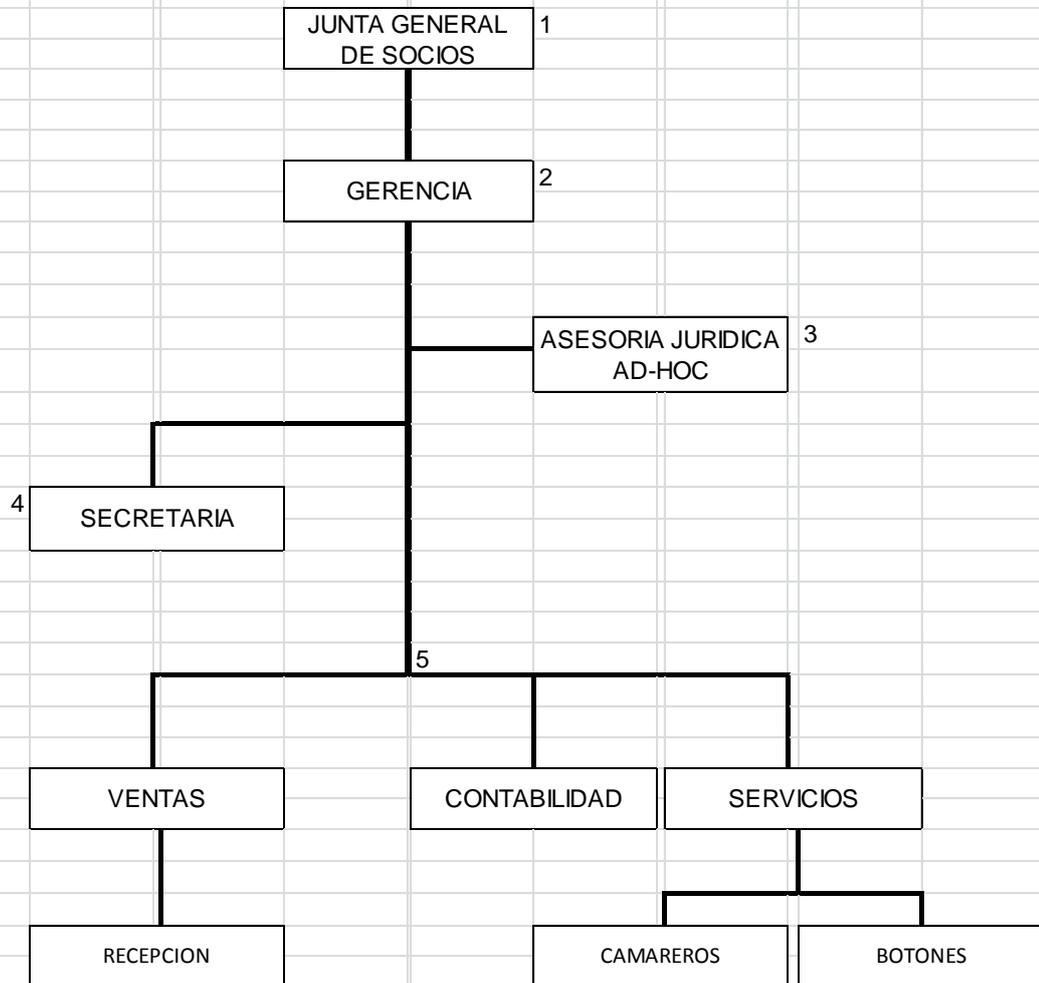
**JUSTICIA:** Trato justo al personal y usuarios

**HONESTIDAD:** Proceder con honradez e integridad en las actividades diarias,

**RESPECTO:** Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con todas las personas involucradas en el negocio (clientes, proveedores, personal directivo y operativo).

**PROFESIONALISMO:** Cumplimiento pleno de las tareas y responsabilidades dando siempre lo mejor sin escatimar tiempo o esfuerzo.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
EMPRESA HOTELERA NN**



Explicación de los niveles jerárquicos:

1: Legislativo

2: Ejecutivo

3: Asesor

4: Auxiliar

5: Operativo

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL HOTEL NN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Gerente
<b>DEPENDE DE</b>	JUNTA DE SOCIOS
<b>SUPERVISADO POR</b>	JUNTA DE SOCIOS
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>	
Cargo de alta responsabilidad, corresponde decisiones de alto nivel y es responsable del personal operativo y administrativo	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa como representante legal de la empresa,</li> <li>• Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad.</li> <li>• Responsable del desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa.</li> <li>• Ejerce autoridad sobre el resto de personal de la empresa.</li> <li>• Seleccionar y contratar personal competente para las actividades administrativas y operacionales</li> <li>• Elabora programas de entrenamiento y capacitación para el personal del hotel</li> <li>• Mantiene contacto continuo con proveedores, de todos los insumos materiales para el hotel</li> <li>• Análisis de los de los estados financieros de la operación del negocio.</li> <li>• Responsable del presupuesto anual de la organización.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<b>Formación:</b> Profesional en Turismo o Administrador de Empresas	
<b>Experiencia:</b> 3 años en labores similares	

<b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL HOTEL NN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Recepcionista
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente
<b>SUPERVISADO POR</b>	Gerente
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>	
<p>Las funciones exigen cortesía, buena presentación, atención bilingüe, cumplimiento de horarios establecidos en forma estricta.</p>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar la entrada y salida de los clientes que llegan al hotel</li> <li>• Informar a los clientes: atender reservaciones, precios de los servicios, resolver sus requerimientos, atender quejas y reclamaciones.</li> <li>• Realizar cambios de habitaciones solicitados por los clientes.</li> <li>• Facturar todos los consumos de los servicios utilizados por los clientes.</li> <li>• Recaudar los valores facturados, ingresar a las cuentas designadas, entregar y recibir caja en cada turno</li> <li>• Entregar y recibir a los clientes las llaves de las habitaciones</li> <li>• Operar la central telefónica, de acuerdo a los requerimientos del sector interno y externo al hotel</li> <li>• Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos al Hotel.</li> <li>• Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<p><b>Formación:</b> Titulo de tercer nivel en Secretaría, Relaciones Públicas o similares</p> <p><b>Experiencia:</b> Un año en funciones análogas</p>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL HOTEL NN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Botones
<b>DEPENDE DE</b>	Gerencia
<b>SUPERVISADO POR</b>	Recepcionista
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>	
<p>Requiere movilización interna constante, buena presentación, debe ser persona con altos dotes de cortesía, educación y amabilidad</p>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer todas las áreas del hotel, con la respectiva ubicación de las habitaciones y otros servicios que se proporciona al huésped.</li> <li>• Tener conocimiento de la ciudad, direcciones, sitios turísticos, etc.</li> <li>• Recepción de los huéspedes buscando estacionamiento momentáneo de vehículos en la calle, recibir equipaje y dirigirlos hasta el mostrador de recepción.</li> <li>• Estacionar los vehículos a los huéspedes que solicitaren este servicio.</li> <li>• Atender a los clientes con cortesía a la llegada como a la salida a y del hotel respectivamente</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<b>Formación:</b> Bachiller	
<b>Experiencia:</b> Un año en labores de atención al público	
<b>Requisito opcional:</b> Dominio del idioma inglés	

<b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL HOTEL NN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Camarero (a)
<b>DEPENDE DE</b>	Gerencia
<b>SUPERVISADO POR</b>	Recepcionista
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>	
Responsabilidad por los bienes del hotel en las habitaciones, acrisolada honradez y don de gentes para la atención a los clientes.	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza de dormitorios, oficinas, pasillos, baños y otras áreas internas del hotel.</li> <li>• Colocar los insumos de aseo en los dormitorios de acuerdo al tipo de habitación (toallas, jabón, papel sanitario y otros).</li> <li>• Mantener limpio y en orden los equipos y el sitio de trabajo.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> <li>• Notificar y entregar en la recepción los objetos olvidados por los huéspedes.</li> <li>• Comunicar a la recepcionista cualquier incidente o situación anómala que observe en el interior de las habitaciones, daños eléctricos, sanitarios, etc..</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<b>Formación:</b> Bachiller	
<b>Experiencia:</b> Un año en labores de atención al público	
<b>Requisito opcional:</b> Dominio del idioma inglés	

**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL HOTEL NN**

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Contador (A)
<b>DEPENDE DE</b>	Gerencia
<b>SUPERVISADO POR</b>	Gerencia
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>  Alta responsabilidad financiera requiere de eficiencia, concentración, iniciativa constante.	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar, implantar y mantener el sistema integrado de contabilidad.</li><li>• Presentar estados financieros mensuales.</li><li>• Vigilar para que los registros contables se lleven en forma oportuna.</li><li>• Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas y el control interno.</li><li>• Establecer procedimientos para elaborar y/o ejecutar los presupuestos, sus reformas o cambios.</li><li>• Asegurar el control previo sobre los ingresos, compromisos y pagos.</li><li>• Cumplir con los demás que señalen los superiores.</li></ul>	
<b>REQUISITOS:</b>  <b>Formación:</b> Poseer título universitario en Contabilidad y Auditoría. -  <b>Experiencia:</b> Un año en labores de Contabilidad	

<b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL HOTEL NN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Secretaria
<b>DEPENDE DE</b>	Gerencia
<b>SUPERVISADO POR</b>	Gerencia
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>	
Cumplir con las labores administrativas internas en lo relacionado a las funciones de secretaria	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las labores de redacción, recepción y entrega de comunicaciones de la organización.</li> <li>• Recibir y clasificar los documentos que deberán archivarse.</li> <li>• Redactar las actas y resoluciones de la Junta General de Socios.</li> <li>• Organizar la agenda del Gerente y todos los eventos sociales y legales del hotel</li> <li>• - Las demás que señale los directivos.</li> <li>• Nota: Además la misma persona realizará las labores de Contabilidad</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<b>Formación:</b> Poseer título universitario en Contabilidad y Auditoría.	
<b>Experiencia:</b> Un año en labores de Contabilidad y secretaría	

<b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DEL HOTEL NN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asesor Jurídico Ad-Hoc.
<b>DEPENDE DE</b>	Gerencia
<b>SUPERVISADO POR</b>	Gerencia
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>	
<p>Procurar el asesoramiento necesario a los directivos y funcionarios del hotel, necesita de experiencia, iniciativa y habilidad legal</p>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, ejecutar las actividades referentes al asesoramiento legal.</li> <li>• Proponer estudios de asesoría, en el campo de leyes, estatutos y reglamentos de la organización hotelera</li> <li>• Elaborar documentos referentes a los eventos legales encargados por la gerencia</li> <li>• Resolver los asuntos que por demandas legales debiera defender al hotel o plantear demanda judiciales.</li> <li>• Representar por delegación al Gerente en los asuntos de carácter legal relacionados con el hotel.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<b>Formación:</b> Título de Abogado	
<b>Experiencia:</b> Un año de ejercicio profesional en el área legal	

## MANUAL DE BIENVENIDA

### RESEÑA HISTORICA

Por ser un proceso individual, el hotel deberá hacer incapié en la historia de fundación y demás datos de interés para el personal de la empresa, así:

1. Su historia
2. Detalle de la infraestructura.
3. Tipo de servicios que proporciona
4. Personal que labora en el hotel
5. Documento de la filosofía empresarial propia del hotel.
6. Organigrama estructural
7. Manual de funciones
8. Reglamento interno de trabajo
9. Manual mínimo de riegos laborales de acuerdo a las condiciones de cada hotel.
10. **Presupuesto:**

**Cuadro N° 34**

CANTIDAD	DETALLE	COSTO USD	TOTAL
1	Contrato con un profesional en Administración de Empresas para la elaboración del documento con la filosofía empresarial	1250,00	1.250,00
30	Folletos con el contenido de toda la filosofía empresarial del hotel	3,00	90,00
3	Gigantografías para: la misión, visión y objetivos institucionales, enmarcada	40,00	120,00
<b>Total de la inversión</b>			1.460,00

ELABORACION: La autora

El presupuesto la implementación del primero objetivo planteado para el mejoramiento de la capacidad competitiva suma la cantidad de 1.460 dólares, de acuerdo al cuadro descriptivo.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2:**

**DISEÑO DE UN PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD PARA EL  
PERIODO AÑO 2015**

**OBJETIVO No. 2 DISEÑO DE UN PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD PARA EL PERIODO AÑO 2015**

PROBLEMA	METAS	POLITICAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPON-SABLES	TIEMPO DE EJECUCION	PRESU-PUESTO (USD)	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Los hoteles de la ciudad de Nueva Loja, tienen alguna publicidad en los medios, sin un plan analizado, tanto en impacto, cuanto en costos. La repercusión de no usar éste recurso de la publicidad y promoción no les permite dar a conocer el servicio que ofrece y atraer potenciales clientes a la vez mejorar su posicionamiento ante la competencia.</p>	<p>Incrementar en un 30 % la participación en el mercado que tienen el hotel</p> <p>Dar a conocer los servicios que presta el hotel por lo menos al 30 % de turistas que llegan a Nueva Loja.</p>	<p>Hacer uso de la publicidad para posicionar el nombre del hotel NN en la mente de los usuarios de los servicios para huéspedes</p>	<p>Utilizar los medios de comunicación de mayor acogida en las principales ciudades de donde provienen los huéspedes del hotel tomando correferencia las estadísticas de los visitantes, para captar nuevos potenciales huéspedes.</p> <p>Valerse del internet para realizar publicidad.</p> <p>Buscar asociarse entre hoteles para bajar costos de publicidad</p>	<p>Mediante vía telefónica realizar cotizaciones en para la publicidad en los periódicos: La Hora (Nacional) El Comercio (Quito), y en las radios: Sonorama (Nacional) Tarqui (Sistema Prov.)</p> <p>Diseñar los spots que serán transmitidos en las radios y publicados en la prensa.</p> <p>Elaborar una página WEB especial para el hotel</p> <p>Utilizar las redes sociales de: Facebook, Youtube, Twitter, etc.</p> <p>Subir fotos de las habitaciones y otros servicios que brinda el hotel, promociones, precios de temporada, etc.</p>	<p>Inversionistas</p> <p>Gerente</p> <p>Personal contratado especializado en promoción y publicidad</p>	<p>1 año (Trabajo continuo)</p>	<p>7.940,00</p>	<p>En diciembre de 2015 ejecutado todo el plan de publicidad y promoción del hotel NN</p>

## Presupuesto

**Cuadro N° 35**

CANTIDAD	DETALLE	COSTO U.	COSTO MENSUAL	TOTAL
1	Diseño y arriendo de página web, diseño de publicidad escrita	800,00		800,00
1	Crear cuentas de facebook, twitter, youtube, etc.			
10	Spots publicitarios diarios radio Sonorama de lunes a viernes	Contrato anual	250,00	3.000,00
8	Spots publicitarios diarios radio Tarqui de lunes a viernes	Contrato anual	125,00	1.500,00
10	Publicaciones mensuales diario La Hora (Nacional)	Contrato anual	100,00	1.200,00
10	Publicaciones mensuales diario El Comercio	Contrato anual	120,00	1.440,00
			<b>TOTAL</b>	<b>7.940,00</b>

ELABORACION: La autora

El presupuesto necesario para llevar a cabo el objetivo estratégico número 2 es de 7.940,00 dólares.

Por las características de cada uno de los hoteles, deberá contratarse un profesional en la publicidad para el diseño de:

1. Diagramación de las publicaciones en los diarios definidos,
2. Elaboración de la página WEB institucional.
3. Apertura de las cuentas en las redes sociales y la inclusión en los muros de cada la publicidad hotelera
4. Diseño de las cuñas radiales para las emisoras descritas a contratar.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3:**

**PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN  
INTEGRAL PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y DE TRABAJADORES  
DEL HOTEL.**

**OBJETIVO No. 3 :PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y DE TRABAJADORES DEL HOTEL.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>METAS</b>	<b>POLITICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPON-SABLES</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCION</b>	<b>PRESU-PUESTO (USD)</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Los hoteles de la ciudad de Nueva Loja no brindan capacitación a su personal, según fuente informativa de los mismos propietarios de los hoteles investigados, por lo mismo la competitividad tiene relación y eso no les permite brindar una excelente atención a los usuarios para aumentar su fidelidad.	Brindar un taller de capacitación al personal del hotel, cada 2 meses .  Poner en marcha el plan de capacitación el 1 de enero de 2015,  Contar con el 100% del personal debidamente capacitado para las diferentes funciones que desempeñan en el hotel.	La capacitación será exclusivamente dirigida para mejorar las potencialidades del personal del hotel, en los campos específicos.	Otorgar certificados de aprobación y participación a cada trabajador y directivo para mayor formalidad.  Utilizar empresas locales de capacitación para mayor facilidad en cuanto a tiempo.  Realizar la capacitación en el salón social del hotel.	Solicitar a las empresas de capacitación una cotización para 6 cursos con temas actualizados referentes a desarrollo y crecimiento de la hotelería en los campos de :  Atención al cliente y ventas. Motivación. Relaciones Humanas y Comunicación  Contratar la empresa de mayor conveniencia para la institución.	Inversionistas  Gerente  Personal contratado especializado en capacitación	1 año (Trabajo continuo)	1.750,00	En diciembre de 2015 ejecutado todo el plan de publicidad y promoción del hotel NN

## CRONOGRAMA PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL HOTEL NN

DENOMINACIÓN DEL CURSO	PARTICIPANTE(S) – CARGO QUE DESEMPEÑA	INSTRUCTOR	DURACIÓN	OBJETIVOS	LUGAR
<p><b>ATENCION AL CLIENTE Y VENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los 27 errores del vendedor</li> <li>• Psicología de ventas.</li> <li>• Los 7 pasos de la venta efectiva.</li> <li>• Como manejar las objeciones</li> <li>• Saber manejar y solucionar quejas.</li> <li>• Los 7 pecados capitales del servicio al cliente.</li> </ul>	<p>Gerente Recepcionistas</p>	<p>NN. NN.</p>	<p>40 horas (dos meses) Presencial: 4 sábados 4 horas diarias Desescolarizado 24 horas de trabajo teórico y práctico supervisado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar la capacidad de negociación.</li> <li>• Incrementar las ventas.</li> <li>• Mejorar la calidad de la atención que el cliente recibe.</li> <li>• Concientizar sobre la importancia de un adecuado servicio al cliente.</li> <li>• Entender el comportamiento del cliente.</li> </ul>	<p>Salón Social del Hotel</p>

DENOMINACIÓN DEL CURSO	PARTICÍPATE(S) – CARGO QUE DESEMPEÑA	INSTRUCTOR	DURACIÓN	OBJETIVOS	LUGAR
<p><b>Relaciones Humanas y Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La filosofía de las relaciones humanas.</li> <li>• Como manejar la personalidad.</li> <li>• La comunicación en las RR.HH.</li> <li>• Los secretos del buen comunicador.</li> <li>• Las claves del éxito en la comunicación.</li> </ul>	<p>Gerente Recepcionistas Camareras Botones</p>	<p>NN. NN.</p>	<p>40 horas (dos meses) Presencial: 4 sábados 4 horas diarias Desescolarizado 24 horas de trabajo teórico y práctico supervisado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las relaciones entre el trabajador, jefe y clientes.</li> <li>• Optimizar la calidad de las comunicaciones entre los distintos puestos.</li> <li>• Evitar conflictos entre los trabajadores.</li> <li>• Aprender a establecer relaciones positivas en el trabajo.</li> </ul>	<p>Salón Social del Hotel</p>

DENOMINACIÓN DEL CURSO	PARTICIPANTE(S) – CARGO QUE DESEMPEÑA	INSTRUCTOR	DURACIÓN	OBJETIVOS	LUGAR
<p><b>INCENTIVOS PARA LA MOTIVACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovar su compromiso con la organización</li> <li>• Construir valor, integridad y confianza eliminando el chisme y la crítica</li> <li>• Relaciones humanas como base del éxito</li> <li>• Como trabajar en equipo y mejorar el ambiente laboral</li> <li>• La sonrisa como medio infalible para mejorar el servicio y la actitud.</li> </ul>	<p>Gerente Recepcionistas Camareras Botones</p>	<p>NN. NN.</p>	<p>40 horas (dos meses) Presencial: 4 sábados 4 horas diarias Desescolarizado 24 horas de trabajo teórico y práctico supervisado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empleado aprenderá a valorar más su trabajo.</li> <li>• Dar al empleado sentido de pertenencia a la empresa.</li> <li>• Contar con personal correctamente motivado.</li> <li>• Garantizar el correcto desempeño de los trabajadores.</li> </ul>	<p>Salón Social del Hotel</p>

**Presupuesto**

**Cuadro N° 36**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO U.</b>	<b>TOTAL</b>
<b>3</b>	Cursos capacitación para el personal del hotel	500,00	1500,00
<b>1</b>	Material didáctico		50,00
<b>1</b>	Refrigerios	1,00	200,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1750,00</b>

Para cumplir con el objetivo No.3 es necesaria una inversión de 1.750,00 dólares.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4:**

**PROPONER UN RECORRIDO A SITIOS TURÍSTICOS COMO  
COMPENSACIÓN AL USO REPETIDO DE LAS INSTALACIONES DEL  
HOTEL**

**OBJETIVO No. 2: PROPONER UN RECORRIDO A SITIOS TURÍSTICOS COMO COMPENSACIÓN AL USO REPETIDO DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL**

PROBLEMA	METAS	POLITICAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPON-SABLES	TIEMPO DE EJECUCION	PRESU-PUESTO (USD)	RESULTADOS ESPERADOS
Los hoteles de la ciudad de Nueva Loja se dedican a recibir a sus huéspedes, sin tener otras formas de que sea premiada su fidelidad. Por tanto es necesario buscar un procedimiento que aumente la competitividad del sistema hotelero a través de paseos a sitios turísticos del mismo cantón.	<p>Obtener una fidelidad del 50 de los clientes para premiarlos por cada 5 veces de hospedaje en el hotel.</p> <p>Poner en marcha el plan de premios al 100 % de los clientes que demuestran fidelidad al hotel.</p>	<p>Entregar los premio de recorridos turístico a los clientes que demuestran una fidelidad continua de 5 veces de alojamiento</p>	<p>Seleccionar un recorrido turístico en la ciudad de Nueva Loja</p> <p>Seleccionar un recorrido turístico en el Cantón de Lago Agrio.</p>	<p>Solicitar a las empresas de turismo una cotización para cupos de 1 día de recorrido en la ciudad de Nueva Loja y en el cantón Lago Agrio.</p> <p>Contratar la empresa de mayor conveniencia para la institución.</p>	<p>Inversionistas</p> <p>Gerente</p> <p>Personal contratado especializado en rutas turísticas</p>	1 año (Trabajo continuo)	2.500.00	En diciembre de 2015 ejecutado todo el plan incentivos a la fidelidad de los clientes del hotel NN

DENOMINACIÓN DE LA RUTA TURISTICA	PARTICIPANTES	DURACIÓN	OBJETIVOS	LUGAR
<p align="center"><b>RUTA CIUDAD DE NUEVA LOJA</b></p> <p>Parque Nueva Loja (en proceso de construcción)  Museo del Petróleo ( en proceso de construcción)  Puente Sobre el Rio Aguarico  Comunidad Cofán Dureno  Laguna Yanacucha-Vía Quito Km. 12  Laguna Julio Marín  Rio Teteye</p> <p align="center"><b>RUTA CANTON LAGO AGRIO</b></p> <p>Parque Ecológico Recreativo Lago Agrio (Perla)  Sector Chozas del Rio Aguarico  Puente Fronterizo sobre el Rio San Miguel – General Farfán  Centro de Turismo Comunitario Kichwa Atari- Vía al Coca Km. 12  Parque Perla, Museo del Petróleo</p>	<p>Clientes que han demostrado fidelidad al hotel durante el año que recurre.</p>	<p>Un día para cada turista beneficiado de este incentivo por fidelidad.</p>	<p>Elevar la fidelidad de los clientes del hotel.</p> <p>Cooperar con la sociedad para mejorar el conocimiento de los sitios turísticos de la provincia.</p> <p>Aumentar la afluencia de huéspedes a través de la propaganda de “boca a boca” que es la más barata y rápida.</p>	<p>Lugares turísticos del cantón Lago Agrio.</p>

## Presupuesto

**Cuadro N° 37**

CANTIDAD	DETALLE	COSTO U.	TOTAL
12	Cupos recorrido ruta ciudad de Nueva Loja	1.200,00	1.200,00
12	Cupos recorrido ruta cantón Lago agrio	1.200,00	1.200,00
1	Material promocional y afiches	300,00	300,00
	<b>TOTAL</b>		<b>2.700,00</b>

Para cumplir con el objetivo No.4 es necesaria una inversión de 2.700,00 dólares.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 5:**

**ESTABLECER POLÍTICAS PARA INCORPORAR UN SISTEMA CONTABLE QUE CONTENGA EL ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS COMO FUENTE DE GESTIÓN Y DECISIONES GERENCIALES.**

**OBJETIVO No. 5: ESTABLECER POLÍTICAS PARA INCORPORAR UN SISTEMA CONTABLE QUE CONTENGA EL ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS COMO FUENTE DE GESTIÓN Y DECISIONES GERENCIALES.**

PROBLEMA	METAS	POLITICAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPON-SABLES	TIEMPO DE EJECUCION	PRESU-PUESTO (USD)	RESULTADOS ESPERADOS
Los hoteles de la ciudad de Nueva Loja según las encuestas aplicadas, llevan una contabilidad solamente para cumplir con las instancias gubernamentales que les exigen, pero no aplican la interpretación de los estados financiero, ni se basan en los índices de gestión para la toma de decisiones.	Tener un proceso de análisis financiero electrónico del 100 % de las actividades económicas del hotel	La toma de decisiones para las inversiones y mantenimiento del hotel serán en base a las respuestas de gestión de los índices financieros.	Determinar el sistema electrónico más adecuado para el tamaño del hotel.	Elaborar el plan de cuentas y de la información financiera electrónica para el hotel.  Definir los informes contables que deben recibir los inversionistas y el gerente para la toma de decisiones.	Inversionistas  Gerente  Contador(a)  Personal contratado especializado en instalación de programas informáticos empresariales.	1 año (Trabajo continuo)	1.600,00	En diciembre de 2015 ejecutado todo el plan de implementación de control financiero

El sistema informático – contable y de análisis financiero debe contener por lo menos:

1. Entrada del plan de cuentas contables del hotel
2. Control ingresos y egresos, activos, pasivos y patrimonio (Contabilidad por partida doble)
3. Emisión de facturación electrónica
4. Reporte de impuestos y pagos IESS
5. Emisión estados financieros en cualquier día
6. Análisis de los resultados de gestión, por lo menos en los siguientes

rubros:

- a. Margen bruto de explotación, como medida porcentual del valor de la producción.
- b. La rentabilidad de las ventas, la cual resulta del cociente entre el beneficio neto antes de intereses e impuestos y las ventas netas.
- c. La rentabilidad económica, definida como la relación entre el beneficio neto antes de intereses e impuestos y el activo neto total.
- d. La rentabilidad financiera producto del cociente establecido entre el beneficio neto después de impuestos y los fondos propios.

Los dos primeros índices son los más frecuentes en los trabajos dirigidos a conocer el estado económico-financiero de la empresa; si bien, los parámetros clave siguen siendo la rentabilidad económica y la financiera, ya que el primero expresa la eficiencia operativa de la empresa desde un principio de globalidad, en tanto que el segundo evalúa cómo se traduce el anterior en

beneficio para los accionistas. Ambos índices resultan de recurso imprescindible por su capacidad de complementar la información sobre distintas facetas de la organización.

Los Índices de medición de la competitividad a través de los resultados económicos-financieros.<sup>15</sup>

El margen bruto de explotación.
La rentabilidad de las ventas.
La rentabilidad económica.
La rentabilidad financiera.
La productividad del trabajo.
La productividad horaria.
La eficiencia en costos.
La solvencia financiera.
La evolución en el mercado.

## Presupuesto

**Cuadro N° 38**

CANTIDAD	DETALLE	COSTO U.	TOTAL
1	Programa informático para contabilidad y análisis de estados financieros y rentabilidad	1.200,00	1.200,00
1	Capacitación al personal para manejo de programa contable informático.	400,00	400,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1.600,00</b>

<sup>15</sup> Camisón (2009) Análisis financiero. Editorial McGregor.Argentina

Para cumplir con el objetivo No.5 es necesaria una inversión de 1.600,00 dólares.

## RESUMEN DE LOS COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

<b>ITEM</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>COSTO DE LA INVERSION</b>
<b>1</b>	Definición la filosofía empresarial del hotel NN ubicado en la ciudad de Nueva Loja	<b>1.460,00</b>
<b>2</b>	Diseño de un plan de promoción y publicidad para el periodo 2015.	<b>7.940,00</b>
<b>3</b>	Propuesta y ejecución de un plan de capacitación integral para el personal directivo y de trabajadores del hotel.	<b>1750,00</b>
<b>4</b>	Proponer un recorrido a sitios turísticos como compensación al uso repetido de las instalaciones del hotel	<b>2.700.00</b>
<b>5</b>	Establecer políticas para incorporar un sistema contable que contenga el análisis de los índices financieros como fuente de gestión y decisiones gerenciales.	<b>1.600.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>15.450,00</b>

## **h) CONCLUSIONES**

- El sector hotelero en la ciudad de Nueva Loja, en la actualidad cuenta con infraestructura, tecnología, personal y precios competitivos, sin embargo su posicionamiento en el mercado es débil.
- El grupo de hoteles investigados no poseen ningún tipo de planificación para el mejoramiento de la competitividad por lo que sus actividades se realizan sin previa planificación.
- El sector hotelero ha descuidado la elaboración de la filosofía corporativa particularizada para sus propias identidades, cada hotel, lo que hace suponer que sus acciones no tienen una guía futura para direccionar los esfuerzos de todos quienes forman parte de la empresa.
- Se reconoce por parte de los propietarios que la publicidad y la promoción es escasa.
- Los usuarios reconocen que los hoteles tienen muchas ventajas competitivas para aprovecharlas como son la ubicación, el precio adecuado y la atención que reciben.
- Existe poca utilización de los sistemas electrónicos, redes sociales, internet y otros medios para realizar la publicidad.
- Entre las oportunidades principales de encuentran el excelente estado de las vías de transporte, el turismo ambiental y gran afluencia de muchas personas de otros sectores patrios e internacionales que cumplen sus trabajos en la ciudad especialmente en el sector petrolero

- La utilización de los servicios hoteleros (demanda) en función de la capacidad instalada se encuentra en un 49 %, lo que naturalmente exige se proponga esfuerzos para subir la tasa de ocupación de las instalaciones.
- La falta de uso de los estados financieros para la toma de decisiones es un factor que debe acometerse de inmediato con programas electrónicos de organización contable.

## **i. RECOMENDACIONES**

- Los propietarios deben iniciar la ejecución de estrategias como las señaladas en el presente trabajo para aumentar la competitividad.
- Es importante exhibir el lugares visibles los elementos de la visión, misión y valores institucionales
- Llevar a cabo la campaña de publicidad y promociones propuestas para posicionar en la mente del consumidor el turismo y los hoteles que esperan ser utilizados por los visitantes.
- Continuar el proceso de análisis de las necesidades cambiantes de los huéspedes para buscar la manera más idónea de satisfacerlas y mejorar los rendimientos financieros..

## **j. BIBLIOGRAFIA**

- Camisón, C. (1999); "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica, construcción de un instrumento a partir de un estudio Delph y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96". Estudios financieros. Vol.62, nº 199,
- Céspedes, J. y de Burgos, J. (2006.); "La multidimensionalidad de la gestión ambiental en los servicios. Un análisis empírico de la industria hotelera". XI Congreso Nacional de ACDE. Zaragoza, 16-18 de septiembre
- Corral Mestas Fernando, Manual de Recepción Hotelera, Primera Edición
- Ezagui Camilo, Los Principios del Turismo Moderno. Editorial Planeta, I Edición, 2000. Pág. 16, 46.
- Evaluación Operacional y Financiera aplicada a la Industria Hotelera, Adolfo Scheel Mayenberger, 2º Edición.
- Flavián, C. y Polo, Y. (1999); "Hacia la homogenización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos". Cuadernos de economía y la dirección de la empresa nº3 enero-junio,
- Goodstein, Nolan y Pfeiffer. Planificación estratégica aplicada. Ed. McGraw-Hill. Colombia. 1997.
- Gerencia y los Sistemas Informáticos, Modulo IX. 2010. Pág. 8.
- Jean Jacques Lambin. Marketing Estratégico. Ed. McCraw-Hill. España. 1995.

- Kotler Philip – Dirección de Marketing – Tomo 1
- McCarthy Jerome, MARKETING PLANEACION ESTRATEGICA. 11<sup>AVA</sup> Edición, Tomo 1. Año 1998.
- Priede y Ferrel. Marketing. Ed. McCraw-Hill. México.1993.
- Sánchez, I.(2004); “Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector”. Papers de Turisme nº 53,
- William Stanton. Fundamentos del Marketing. Ed. McCraw – Hill. México. 1992.
- Uniform System of Accounts for the Lodging Industry
- Leadership and Management in the Hospitality Industry, Robert Woods and Judy King, Educational Institute, AH&LA
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)
- <http://definicion.de/hotel/>
- <http://www.viajeros.com/articulos/clasificacion-de-hoteles-de-una-a-cinco-estrellas>

## k. ANEXOS

### ANEXO Nº 1

#	RAZON SOCIAL	DIRECCION	TELF.
<b>Hotel</b>			
1	LA CASCADA	AV. QUITO 292 Y AMAZONAS	2830-124
2	GRAN HOTEL DEL LAGO	AV.QUITO K.M.1	2832-416
3	ARAZA	AV.QUITO 5-36 Y VICENTE NARVAEZ	2830-233
4	EL COFAN	12 DE FEBRERO 1915 Y QUITO	2830-526
5	D'MARIO	AV.QUITO 265 Y PASAJE GONZANAMA	2830-172
6	LAGO IMPERIAL	AV.GRAN COLOMBIA Y AV.QUITO	2830-453
7	CASTILLO REAL	ELOY ALFARO 231 Y 12 DE FEBREO	2832-354
<b>Hotel Residencia</b>			
8	MARCELLA	P.GONZANAMA 640 Y QUITO 133	2830-199
9	ORO NEGRO	AV.QUITO 172 Y P.GONZANAMA	2830-174
10	D'MARIO	AV.QUITO 265 Y PASAJE GONZANAMA	2830-172
11	GRAN COLOMBIA	AV.QUITO	2832-526
12	OASIS	9 DE OCTUBRE Y FRANCISCO DE ORELLANA	2830-879
<b>Hostal</b>			
13	SHALOM	AV.QUITO 918 Y CALLE CHOFER	2830-182
14	ECUADOR	AV.QUUITO Y PASAJE DE GONZANAMA	2830-183
15	ROMERO	VICENTE ROCAFUERTE Y FRANCISCO DE ORELLANA	2834310
<b>Hostal Residencia</b>			
16	CUYABENO	AV.COLOMBIA NO.982 Y ELOY ALFARO	2830-118
17	GUACAMAYOS	AV.QUITO 24 Y GRAN COLOMBIA	2830-601
18	PARIS	JORGE AÑAZCO 146 Y P.GONZANAMA	2830-496
19	CASA BLANCA	AV.QUUITO 228 Y COLOMBIA	2830-182
20	LA CABAÑA	AV.QUITO Y AMAZONAS	2833-508
21	ORIENTAL	AV.QUITO 219 Y GRAN COLOMBIA	2830-175
22	LA POSADA	AV.QUITO Y FRANCISCO DE ORELLANA	2830-302
23	SAMARI INTERCONTINENTAL	VICENTE ROCAFUERTE Y 12 DE FEBRERO	2833-586
24	SAN CARLOS	9 DE OCTUBRE 120 Y MANABI	2830-122
25	SHADDAI	MANABI Y QUITO	2831-952
26	SECOYA	AV.QUITO Y AMAZONAS ESQUINA	2830-505
27	AMERICANO	AV.QUITO 224 Y AV.COLOMBIA	2830-555
28	SELVA REAL INTERNACIONAL	VIA QUITO Y PASAJE GONZANAMA	2833-867
29	KING DAVID	FRANCISCO ORELLANA Y ELOY ALFARO	2831-770

30	EL COSTEÑITO	AV. COLOMBIA Y ELOY ALFARO	2830-730
31	CALIFORNIA	JORGE AÑAZCO Y P.GONZANAMA	2830-420
32	SAYONARA	AV.QUITO Y PASAJE GONZANAMA 128	2830-502
33	CHIMBORAZO	MANABI Y JORGE AÑAZCO	2830-381
34	CUMANDA	MANUELITA SAENZ Y POGRESO	2833-841
35	JOELISKER LAGO	ELOY ALFARO Y AV.12 DE FEBRERO	2830-567
36	ZUMAG	AV.COLOMBIA 1008 JORGE AÑAZO	2835-135
37	MARY	MANUELITA SAENZ Y GENERAL SUBIRA	2830-193
38	PALMA REAL	UNION Y PROGRESO PORTOVIEJO	2833-862
39	CANAIMA	AV.QUITO S/N Y PASAJE GONZANAMA	2831-325
40	ISIS	CALLE MARISCAL SUCRE Y AV.QUITO	2343-042
41	SUMAC 2	VIA A TARAPOA	2364-315
42	EL REY AMAZÓNICO	VIA A QUITO KM. 31/2	2364-316
<b>Motel</b>			
43	CALIFORNIA SUIT	KM. 6 1/2 VIA A QUITO	2831-793
44	EL TREBOL	VIA AL AEROPUERTO KM 1 ½	2831-269
<b>Pensión</b>			
45	SAN JORGE	AV. PETROLERA Y FRANCISCO DE ORELLANA	2834-121
46	WILLY GRAN	AV.QUITO 418 Y PASAJE GONZANAMA	91635323
47	EL DORADO	FRANCISCO ORELLANA Y ELOY ALFARO	2831-585
48	LAS PALMITAS	CIRCUMBALACION 300 PASAJE TAMAY	2834-840
49	AMAZONICO BELLO AMANECER	VIA AL AGUARICO Y CUBA	62834331
50	DON JULIO	18 DE NOVIEMBRE Y VILCABAMCA	2830-332

Fuente: Cámara Provincial de Turismo

## ANEXO 2

### ENCUESTA A LOS PROPIETARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA



#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA AREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Sr(a) Se le solicita muy respetuosamente, se digne contestar la siguiente encuesta, la misma que tiene por propósito mejorar el sistema competitivo en los hoteles de la ciudad de Nueva Loja, la información proporcionada será confidencial y utilizada en la elaboración de un proyecto de investigación en la carrera de Administración de Empresas.

1. ¿Qué categoría tiene el hotel?
2. ¿Qué tipo de habitaciones ofrece el hotel.?
3. ¿Con qué servicios cuenta el hotel?
4. ¿Por qué medios se realiza la promoción y difusión del hotel?
5. ¿Cuáles son las tarifas de acuerdo al tipo de habitación?
6. ¿Cómo efectúa el cobro de los servicios?
7. ¿Cuáles son los tipos de clientes que frecuentan la empresa?
8. ¿De cuánto tiempo es la estadía de los huéspedes?
9. ¿Señale cuál es el porcentaje de ocupación del hotel?
10. ¿El personal que labora en el hotel, es capacitado ¿cada que tiempo?
11. ¿Cuál es el nivel de instrucción del gerente del hotel y los subalternos?
12. ¿Analiza los estados financieros para la toma de decisiones o inversiones?

## ANEXO 3

### ENCUESTA A LOS USUARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA



#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA AREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Sr(a) Se le solicita muy respetuosamente, se digne contestar la siguiente encuesta, la misma que tiene por propósito mejorar el sistema competitivo en los hoteles de la ciudad de Nueva Loja, la información proporcionada será confidencial y utilizada en la elaboración de un proyecto de investigación en la carrera de Administración de Empresas

1. ¿Edad?
2. ¿Sexo?
3. ¿Cuál es su lugar de su procedencia?
4. ¿Indique la razón por la que se encuentra en esta ciudad?
5. ¿Cuál es su opción de hospedaje en la ciudad de Nueva Loja del cantón Lago Agrio?
6. ¿Escriba nombres de hoteles, hostales, posadas etc. De la ciudad de Nueva Loja, que se le venga a la mente este momento?
7. Subraye ¿cuál de los hoteles señalados es de su preferencia para hospedarse?
8. Bajo las siguientes características me interesa saber el grado de afinidad y de intensidad que tiene usted con el servicio hotelero. Escoja el primer nombre de la respuesta de la pregunta n°6 y compare en la siguiente matriz las características de línea a línea.

9. ¿Señale con una x según corresponda, el tiempo de estadía en esta ciudad?
10. ¿Generalmente quien le acompaña en su viaje, indique número de miembros?
11. ¿Cómo elige su sitio de hospedaje?
12. Marque con una x, el precio promedio que paga por día de hospedaje, según corresponda
13. ¿Está Ud. De acuerdo con el precio de alquiler de habitación?
14. ¿Cuál es su forma de pago?

## INDICE

CARATULA	i
CERTIFICACION	ii
AUTORIA	iii
CARTA DE AUTORIZACION	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCION	8
d. REVISION DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y METODOS	62
f. RESULTADOS	70
g. DISCUSION	149
h. CONCLUSIONES	182
i. RECOMENDACIONES	184
j. BIBLIOGRAFIA	185
k. ANEXOS	187