



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD CIENCIAS DE LA INGENIERÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE
CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO)
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

**TEMA: PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO DE LAS
PYMES**

Autores:

**ANTONIO ANDRÉS SUÁREZ ZAMORA
JOYCE FERNANDA GUZMÁN NÚÑEZ**

Acompañante: ING. LÓPEZ BRIONES JOHNNY RODDY MGTR.

Milagro, Mayo de 2018

ECUADOR

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

RECTOR

Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Nosotros, **Antonio Suárez Zamora y Joyce Guzmán Núñez** en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta practica realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Temática PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR TURISTICO DE LAS PYMES del Grupo de Investigación CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y ENERGÍAS RENOVABLES de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta practica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Los autores declaramos que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, a los 17 días del mes de Mayo de 2018.

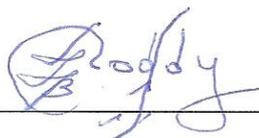
Firma del Estudiante
Antonio Suárez Zamora
CI: 0950518506

Firma del Estudiante
Joyce Guzmán Núñez
CI: 0942264854

APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Yo, **Ing. Ind. López Briones Johnny Roddy, Mgtr.** en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por el estudiante **Suárez Zamora Antonio y Guzmán Núñez Joyce**, cuyo título es **Productividad en el sector turístico de las PYMES**, que aporta a la Línea de Investigación **Desarrollo y Administración de producción** previo a la obtención del Grado Ingeniero Industrial; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 17 días del mes de Mayo de 2018.



Nombre del Tutor

Tutor: Ing. Ind. Johnny Roddy López Briones, Mgtr.

C.I.: 0906022033

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Ing. López Briones Johnny Roddy, Mgtr

Ing. Correa Peralta Mirella Azucena, Mgtr

Ing. Vinueza Martinez Jorge Luis, Mgtr

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta practica, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIRO INDUSTRIAL presentado por el /la señor (a/ita) Joyce Guzmán Núñez.

Con el título: PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR TURISTICO DE LAS PYMES

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[80]
Defensa oral	[15]
Total	[95]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado)

APROBADO

Fecha: 17 de Mayo de 2018.

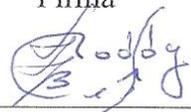
Nombres y Apellidos

Firma

Presidente Ing. López Briones Johnny Roddy, Mgtr

Secretario /a Ing. Correa Peralta Mirella Azucena, Mgtr.

Integrante Ing. Vinueza Martinez Jorge Luis, Mgtr



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Ing. López Briones Johnny Roddy, Mgtr

Ing. Correa Peralta Mirella Azucena, Mgtr

Ing. Vinueza Martinez Jorge Luis, Mgtr

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta practica, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIRO INDUSTRIAL presentado por el /la señor (a/ita) Antonio Suárez Zamora.

Con el título: PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR TURISTICO DE LAS PYMES

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

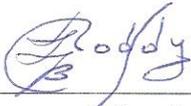
Investigación documental	[80]
Defensa oral	[18]
Total	[98]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado)

APROBADO

Fecha: 17 de Mayo de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	Ing. López Briones Johnny Roddy, Mgtr	
Secretario /a	Ing. Correa Peralta Mirella Azucena, Mgtr.	
Integrante	Ing. Vinúeza Martinez Jorge Luis, Mgtr	

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermana quienes me apoyaron todo el tiempo y creyeron en mí.

A todas aquellas personas que formaron parte de mi etapa de estudiante para escribir y concluir esta tesina.

Para todos ellos es esta dedicatoria de tesina, les debo por su apoyo incondicional.

Joyce Guzmán Núñez

DEDICATORIA

Dedico este estudio bibliográfico a mi familia por su gran apoyo durante toda mi etapa como estudiante y las futuras generaciones como muestra de que la voluntad vence a toda adversidad.

Antonio Suárez Zamora

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis maestros quienes aportaron en mi crecimiento intelectual, al Ing. Johnny López acompañante de este trabajo quien nos guio, y a la facultad de ciencias de la ingeniería que nos permitió formar parte de ella.

¡Muchas gracias a todos!

Joyce Guzmán Núñez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes que compartieron sus enseñanzas, a mis compañeros por su colaboración durante esta etapa, a la institución, mis padres y muy especialmente a mi tía Cemira Zamora.

Gracias.

Antonio Suárez Zamora

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO I.....	17
EL PROBLEMA	17
CAPITULO II.....	19
MARCO TEORICO CONCEPUAL	19
CAPÍTULO III.....	25
METODOLOGÍA.....	25
CAPITULO IV	27
DESARROLLO DEL TEMA.....	27
CAPITULO V	43
CONCLUSIONES	43
REFERENCIAS BBLIOGRAFICAS.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formula de la productividad.....	19
Figura 2: Modelo integrado de factores de la productividad de la empresa.....	21
Figura 3: Propuesta Conceptual de Productividad en las Pymes del Sector Servicios.....	29
Figura 4: Teoría de la Fijación de Meta.	30
Figura 5: HOTELES Y SERVICIOS HOTELEROS.....	32
Figura 6: HOTELES Y SERVICIOS HOTELEROS.....	32
Figura 7: Cuadro de cadena de valor de un destino turístico	35
Figura 8: Las cinco fuerzas competitivas del sector (Porter, 1980)	38
Figura 9: Relación entre recursos, capacidades y posición competitiva	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de factores asociados a la competitividad.....	21
Tabla 2: Matriz de interrogantes asociados a la competitividad por área.	22
Tabla 3: Índice Coyuntural de Turismo	33
Tabla 4: Actividad Turística.....	33
Tabla 5: Establecimientos por tamaño de empresa	34
Tabla 6: Resumen empleo por actividad	34
Tabla 7: Análisis del modelo de negocio.	40

Título de la Investigación Documental “PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR TURISTICO DE LAS PYMES”

RESUMEN

El presente trabajo bibliográfico aborda el tema de la Productividad en el sector turístico de las PYMES, donde se trata de los diversos factores que influyen a la productividad. Se tomaran en cuenta varios conceptos para la respectiva comprensión.

Según (Carrillo, 2017) Ecuador es un país potencialmente turístico, pero ¿cómo sabemos aquello? ; Fácil por la llegada de turistas se mide cuando un país crece estadísticamente en ese sector. Los premios recibidos debería ser una razón para que se impulse un cambio en las políticas públicas y así poder dinamizar este sector que puede llegar a representar un alto aporte para la economía del país. Las cifras deben obligar a una reflexión más profunda sobre el tema.

Es necesario mejorar la oferta y la calidad del servicio. En la actualidad no existen sitios que brinden información y oferten las 24 horas del día, tampoco hay suficiente cantidad de productos turísticos competitivos versus la oferta promocionada por otros países. (Carrillo, 2017)

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida. (Atalaya Pisco, 1999)

Actualmente las PYMES ecuatorianas sí tienen una participación en el mercado global, como efecto a las nuevas medidas adoptadas por el gobierno bajo la filosofía del buen vivir que busca generar oportunidades de desarrollo para una mejor calidad de vida a todos los habitantes. La globalización ha tenido un efecto comercial positivo, así lo demuestran los resultados económicos de nuestro país, en cuanto a volumen de comercio exterior, flujo de capital es privados, participación de inversiones a nivel mundial y la participación en la economía interna formal, de tal forma que las PYMES representan el 4,3% del total de empresas que generan empleo en una magnitud del 24% y ventas del 15,9%; sin embargo a nivel de exportaciones estas han decrecido en dos puntos en relación a años anteriores como efecto de las medidas de protección a la industria nacional (Zuñiga, Espinoza, Campos, Tapia, & Muñoz, 2016).

PALABRAS CLAVE: Productividad, Pymes, turismo.

Título de la Investigación Documental “PRODUCTIVITY IN THE TOURISM SECTOR OF PYMES”

ABSTRACT

The present bibliographic work addresses the issue of productivity in the tourism sector of SMEs, where it deals with the various factors that influence productivity. Several concepts will be taken into account for the respective understanding.

According to (Carrillo, 2017) Ecuador is a potentially tourist country, but how do we know that? ; Easy by the arrival of tourists is measured when a country grows statistically in that sector. The awards received should be a reason to promote a change in public policies and thus boost this sector that can come to represent a high contribution to the economy of the country. The figures should force a deeper reflection on the subject.

It is necessary to improve the offer and quality of the service. At present there are no sites that provide information and offer 24 hours a day, there is also not enough competitive tourism products versus the offer promoted by other countries. (Carrillo, 2017)

The theory of equity is one of the most important regarding what makes people productive, and that has been more useful for managers, consisting of a series of concepts related to the way justice is perceived. According to this theory, the main motivating force is the struggle for what is considered fair. It tries to explain the relationships between individuals and groups, and the effects that perceived inequality can have on those relationships. (Atalaya Pisco, 1999)

Currently, Ecuadorian SMEs do have a participation in the global market, as an effect to the new measures adopted by the government under the philosophy of good living that seeks to generate development opportunities for a better quality of life for all inhabitants. Globalization has had a positive commercial effect, as shown by the economic results of our country, in terms of volume of foreign trade, capital flow is private, participation of investments worldwide and participation in the formal internal economy, such SMEs represent 4.3% of the total number of companies that generate employment in a magnitude of 24% and sales of 15.9%; However, at the level of exports these have decreased by two points in relation to previous years as an effect of protection measures for the national industry (Zuñiga, Espinoza, Campos, Tapia, & Muñoz, 2016).

KEY WORDS: Productivity, Pymes, tourism

INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad que existe desde el siglo XIX y se tiene un desarrollo significativo hacia el siglo XX, los países agrícolas han pasado a formar parte de la economía industrial gracias a la revolución industrial. El impacto que generó la revolución industrial a nivel mundial permitió mejorar la calidad de vida y salarios para muchas personas. Este acontecimiento contribuyó en el desarrollo de las naciones debido a que pudieron crecer económica y socialmente.

El turismo es una de las actividades económicas que ha generado más divisas y empleos en los últimos años (OMT, 2003), aun así en las pequeñas y medianas empresas queda mucho por mejorar su productividad el cual precisamente es el motivo de este estudio.

Las pequeñas y medianas empresas son de vital importancia para un país como es el nuestro, ya que son aquellas organizaciones las que generan varias fuentes de empleo, ayudan de manera directa a la sostenibilidad de los hogares y por ende aportan en la parte económica del país.

El turismo sostenible como su nombre lo indica se compromete a crear un bajo impacto ambiental. Los turistas cuando llegan a un país no solo traen divisas, también acarrean consumos de recursos naturales como económicos y muchos de esos recursos no suelen ser renovables.

La economía depende de la productividad de sus empresas e instituciones, debido a la globalización las empresas deben ser competitivas e innovadoras pero para lograr ese requisito se debe capacitar al personal, invertir en I+D+I y ser más productivos. Actualmente gracias a las Tics y el internet permiten una reducción de costos y mano de obra a la vez que ofrecen resultados más exactos, también aporta en la publicidad, reducción de funciones y esfuerzos.

Es por este motivo que se analiza la situación problemática de las empresas en el sector turístico donde se manifiesta que está inmersa en problemas de tipo organizacional por no tener establecida una adecuada estructura organizacional, lo cual influye directamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa. La presente investigación tiene como objeto ofrecerles a las empresas en el sector turístico un diseño organizacional general para que la misma desempeñe sus actividades en forma organizada, funcione correctamente y pueda generar mejores resultados a través del empleo de herramientas administrativas y del conocimiento científico, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Esta investigación ha sido estructurada por cuatro capítulos en los cuales se describe el contenido de información y del porque están compuestos, conforme se muestra a continuación:

Capítulo I. Se describe de forma general el problema que se ha estudiado en la presente investigación

Capítulo II. Se basa en la definición teórica en cuanto al turismo, las PYMES y al diseño organizacional, importancia, modelos, objetivos, análisis, estructurando de forma correcta un lineamiento a seguir, para la aplicación de modelos organizacionales en las empresas.

Capítulo III. Detalla la parte metodológica de la investigación que se utilizó para la elaboración del diseño organizacional, en el cual se establecieron las técnicas métodos y procedimientos adecuados para levantar la información necesaria de la empresa que se, con el fin de facilitar la elaboración del diseño organizacional.

Capítulo IV. Basados en el desarrollo de la propuesta de implementación de un diseño organizacional para las Empresas en el sector turístico mejorando la gestión administrativa a través del modelo organizacional aplicado con el fin de obtener resultados favorables para la empresa.

Capítulo V. Se enfoca en el análisis de los resultados obtenidos por las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron en la investigación se realizó una descripción escrita de la conclusión que hemos obtenido del estudio realizado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Ecuador es un país con alto potencial turístico por lo tanto también se puede mencionar que puede aportar en la economía del país sin embargo para desarrollar estrategias que permitan su total aprovechamiento requiere de una estructura que sea de fácil comprensión para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que laboran en este ámbito. Pero son muy importantes determinar cuáles son los factores que influyen de manera significativa el crecimiento productivo de estas organizaciones.

Cabe recalcar que tenemos el recurso humano y el potencial pero aquello que obstaculiza el desarrollo de las pymes aunque parezca insignificante se trata de la estructura organizativa pero ¿A qué nos referimos con ello?, para exponerlo en términos sencillo se refiere a que para un número de personas que desean conformar una empresa que ofrezca servicios para ser más específicos como ejemplo un hotel, para ello se requiere capital, ubicación, terrenos y muchos otros elementos para su constitución y es allí en donde se detecta la problemática.

Las personas piensan que pueden crear empresas y manejarlas de forma eficiente y cuando solicitan un préstamo al banco este se le es negado. Pero ¿por qué?, la razón es muy sencilla, el banco necesita saber cuál es el plan de negocios o de qué manera vas a formar tu organización, ellos necesitan saber si es factible o no el otorgarles el préstamo.

Entonces para poder fomentar la creación o el desarrollo de las pymes es necesario cumplir con varios requisitos los cuales son las incógnitas a responder.

Objetivo General

Analizar el comportamiento de la productividad a la luz de la influencia del desarrollo de un diseño organizacional adaptado a las pymes del sector turístico del Ecuador a través de la información y datos de los organismos que rigen esta actividad

Objetivos Específicos

- Determinar cuál es la incidencia del turismo en la economía del país
- Analizar el impacto laboral, en los niveles de productividad y competitividad de las empresas turísticas.
- Identificar los factores determinantes de la productividad en las pymes del sector turístico

Justificación

El estudio realizado se torna de gran importancia debido a que la pymes son una fuente generadora de empleo que pueden aportar al progreso social y económico de los sitios en donde se encuentren. Sectores que a pesar de ser muy vulnerables y tradicionalmente abandonados por la gestión de los gobiernos municipales, provinciales y nacionales, muestran una belleza natural con un enormes potencial para el desarrollo de los diferentes tipos de turismo debido a su ubicación natural en las cuatro regiones del Ecuador; costa sierra, oriente y galápagos. Por lo que es necesario que estas organizaciones obtengan un alto desarrollo sostenible. Las pequeñas y medianas empresas en el sector turístico tienen como objetivo ampliar su capital y posesión en el mercado sin embargo muchas de estas entidades son las que representan un porcentaje de aportación al PIB del país, así mismo en el aspecto laboral.

La tendencia hacia el crecimiento del sector de servicios en la economía es un papel muy relevante y específicamente el turismo se ha identificado como un sector con alto potencial, dado que su crecimiento productivo se basa en la aplicación de las TICs, la atención a los clientes, el manejo de la estrategia publicitaria y de mercadeo de los paquetes turísticos, al igual que en las condiciones de la infraestructuras de los establecimientos de alojamientos. Para poder lograr que estas pequeñas y medianas empresas puedan ser competitivas respecto a los factores ya mencionados es necesario integrar y dinamizar los eslabones de la cadena productiva, que focalizados hacia una visión compartida, puedan obtener los beneficios esperados para la comunidad y demás partes interesadas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPUAL

Las PYMES en nuestro medio Ecuador.

Las PYMES en Ecuador son fundamentales en la economía, se han convertido en una fuente de generación de empleo y un medio para ofrecer productos y servicios diversos en mercados de menor tamaño.(Zuñiga et al., 2016)

La globalización ha pasado por varios cambios debido a la sociedad que al pasar de los años evoluciona, ya que no existen barreras de culturas, de comunicación, de políticas, etc. Todo esto nos dirige a una integración al desarrollo de los pueblos.

El mercado global es el resultado de la participación de las empresas dedicadas al comercio internacional, a mayor escala, tomando en cuenta los requerimientos del mercado constituido en su destino.

Ecuador, al ser parte de Latinoamérica presenta una realidad similar a sus vecinos; sin embargo, debe trabajar a prisa para estar a la par de los grandes competidores; sus MIPYMES (incluyendo micro empresas por motivos de mayor disponibilidad de datos) en la generación de puestos de trabajo supera el 50% y en la mayoría de ellos supera los dos tercios.(Zuñiga et al., 2016)

El desarrollo de la competitividad de las PYMES Ecuatorianas tiene un gran potencial en el país dado a que el valor agregado que brindan es algo menor en lo general, por eso con todos los cambios que se dan por medio de la evolución de técnicas, metodologías, administraciones, comunicación entre otras, se tiene la oportunidad de seguir a la par en el mercado global ofreciendo servicios con una calidad superior.

Productividad

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios.(Prokopenko, 1989)

Figura 1: Formula de la productividad

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad.}$$

Fuente:(Prokopenko, 1989)

La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos, compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos.(Prokopenko, 1989)

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicio, podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (Erica & Runza, 2002)

Según (Fajardo Martinez, 1995) la productividad se basa en la razón entre lo utilizado para elaborar el producto con lo elaborado a partir de estos por la unidad de tiempo, con el propósito de aumentar la capacidad de producción segmente el trabajo del hombre y de las maquinas, con la intensificación en el área obrera, maquinarias y administrativas.

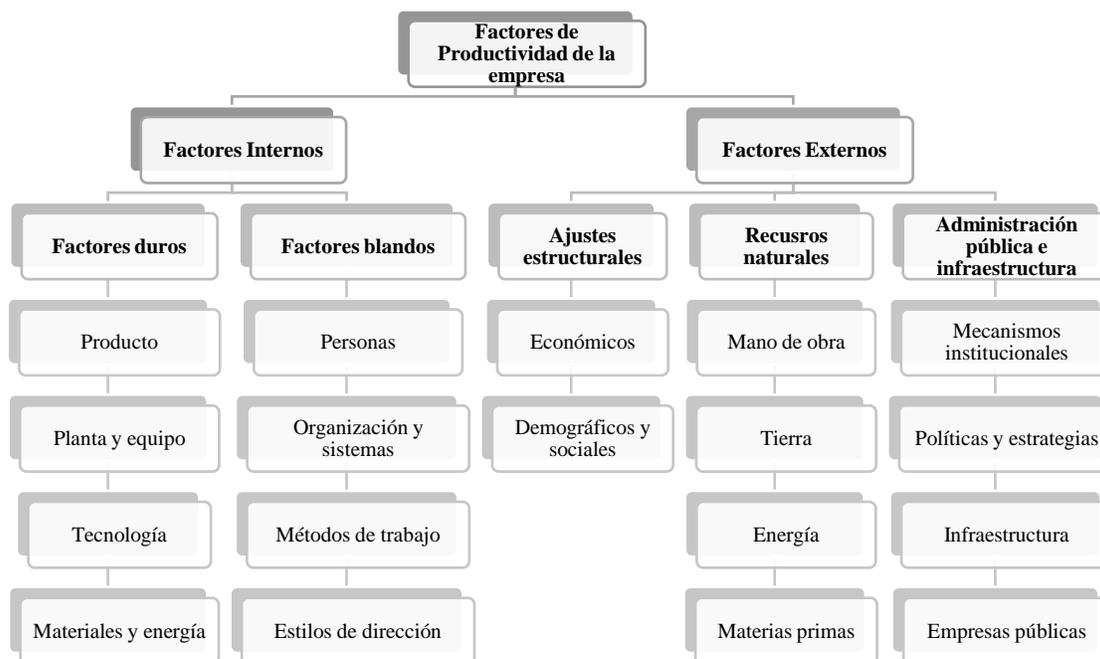
La productividad es la relación entre producción e insumo, también puede decirse que es la relación entre lo que sale y lo que entra (output/input), o la relación entre lo que se obtiene y los recursos usados para obtenerlo; Si las unidades del numerador y el denominador son las mismas, la relación se expresa como una tasa o porcentaje de productividad, si las unidades son diferentes, el indicador de la productividad queda expresado en la relación de las dos unidades. (Olavarrieta de la Torre, 1999, pág. 49)

Como se ve el impacto de la productividad se debe a muchos factores como el insumo, los métodos de elaboración, el personal, las capacitaciones para el manejo adecuado de las maquinarias y los tiempos que se toma para cada proceso en la fase de elaboración del producto, más cuando hablamos de la productividad en el sector turístico.

Factores que inciden en la productividad

El concepto de productividad no tiene una definición universal, por lo tanto existen diferentes enfoques, puntos de vistas económicos y criterios que determinan las causas de la productividad.

Figura 2: Modelo integrado de factores de la productividad de la empresa.



Fuente: (Pedraza Rendón, 1999)

Según (Río-cortina, 2015) para un buen desarrollo organizacional de las pequeñas y medianas empresas se debe tener en cuenta algunos factores asociados con la competitividad, esto, desde una aproximación que corresponde a áreas como gestión financiera, gestión de talento humano, gestión administrativa, gestión comercial, gestión de productividad.

Tabla 1: Matriz de factores asociados a la competitividad.

ÁREAS/ASPECTOS	Parámetros Competitivos	Cultura Organizacional	Toma de decisiones	Efectividad organizacional
Gestión Financiera	Estructura de Costos	Estructura de Costos	Estructura de Costos	Estructura de Costos
Gestión del talento humano	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación
Gestión administrativa	Estructura de costos Diferenciación	Estructura de costos Diferenciación	Estructura de costos Diferenciación	Estructura de costos Diferenciación
Gestión Comercial	Estructura de costos Diferenciación	Estructura de costos Diferenciación	Estructura de costos Diferenciación	Estructura de costos Diferenciación

	<i>Segmentación</i>	<i>Segmentación</i>	<i>Segmentación</i>	<i>Segmentación</i>
Gestión de Producción	<i>Estructura de costos</i> <i>Diferenciación</i> <i>Segmentación</i>	<i>Estructura de costos</i> <i>Diferenciación</i> <i>Segmentación</i>	<i>Estructura de costos</i> <i>Diferenciación</i> <i>Segmentación</i>	<i>Estructura de costos</i> <i>Diferenciación</i> <i>Segmentación</i>

Fuente: (Río-cortina, 2015)

Partiendo de la matriz de factores se procede a la construcción de interrogantes enmarcados en las diferentes áreas correspondiendo a gestión financiera, gestión del talento humano, gestión administrativa, gestión comercial, y gestión de la producción.

Tabla 2: Matriz de interrogantes asociados a la competitividad por área.

ÁREAS	INTERROGANTES
Gestión Financiera	<p>En qué medida se deriva el porcentaje de utilidad neta generado en cada periodo en relación con los ingresos netos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comercialización de bienes ➤ Prestación de servicios. ➤ Desarrollo de asesorías y consultorías. ➤ Ingresos financieros. ➤ Ingresos operacionales. ➤ Ingresos no operacionales.
Gestión del talento humano	<p>El soporte organizacional de sus colaboradores se basa en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprendizaje continuo. ➤ Libre participación y crítica. ➤ Identificación de diferenciales organizacionales. ➤ Identificación de diferenciales en el portafolio comercial. ➤ Identificación de las tendencias del mercado. ➤ Asociatividad y trabajo en equipo. ➤ Cantidad de trabajo aportado. ➤ Excelente en el desarrollo de la labor. ➤ Conocimiento técnico especializado. ➤ Desarrollo humano. ➤ Comunicación asertiva.
Gestión administrativa	<p>En qué medida son aplicados los siguientes parámetros para la medición de la productividad organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ (Número de bienes producidos/Recursos utilizados) en un periodo dado considerando la calidad de los procesos. ➤ (Número de bienes comercializados/Recursos utilizados) en un periodo dado considerando la calidad de los procesos. ➤ (Resultados/Recursos utilizados) en un periodo dado considerando la calidad de los procesos. ➤ (Resultado contrastados con objetivos/Recursos utilizados) en un periodo dado considerado la calidad de los procesos.
Gestión Comercial	<p>En qué medida son aplicados los siguientes parámetros para la medición de la productividad organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ (Número de bienes producidos/Recursos utilizados) en un periodo dado considerando la calidad de los procesos. ➤ (Número de bienes comercializados/Recursos utilizados) en un periodo dado considerando la calidad de los procesos. ➤ (Resultados/Recursos utilizados) en un periodo dado considerando la calidad de los procesos.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ (Resultado contrastados con objetivos/Recursos utilizados) en un periodo dado considerado la calidad de los procesos.
Gestión de Producción	<p>En qué medida su Visión se encuentra construida a partir del conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competidores. ➤ Sector Empresarial (Cluster y Tejido Empresarial). ➤ Proveedores. ➤ Aspectos externos. ➤ Accionistas. ➤ Distribuidores. ➤ Instancias Académicas. ➤ Instancias Gubernamentales. ➤ Consumidores. ➤ Comunidad circundante a su organización. ➤ Potencialidades de los colaboradores. ➤ Capacidades de la organización. ➤ Valores Organizacionales.

Fuente: (Río-cortina, 2015)

Eficiencia y Efectividad

La eficiencia es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada; Es decir, la forma en que se utilizan los recursos para lograr los resultados, mientras que la efectividad es el grado en que se logran los objetivos, o bien, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados. (Pedraza Rendón, 1999)

La aplicación de las TICs (Tecnologías de la información y la comunicación)

El término proviene de dos raíces griegas, tekne que significa técnica y logos que significa conjunto de saberes, son por tanto conocimientos que le permiten al hombre asociar y juntar conceptos con el fin de plasmarlos y crear un objeto o fenómeno nuevo, por otro lado, la Real Academia de la Lengua Española nos define a la tecnología como el “conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico; conjunto de instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto”.(Jarro & Chaúd, 2017)

La información es un recurso valioso y actualmente con las nuevas herramientas es más fácil recopilarla, hoy en día se considera que es un recurso estratégico para conseguir ventajas competitivas, además se puede almacenar, transportar (en memoria USB por ejemplo) y estar disponible cuando se la necesite, es fácil de acceder a ella desde cualquier lugar.(Candell, 2017)

La sistemática aparición de las TIC dio lugar a un enorme proceso global de "la más grande revolución tecnológica que el hombre haya conocido, en donde su surgimiento en sí mismo ha pasado por múltiples etapas desde su discusión como la paradoja de la productividad, la evidencia como un factor determinante de los actuales acelerados niveles de productividad internacional, hasta el factor determinante de la innovación.(Quiroga-Parra, Torrent-Sellens, Patricia, & Zorrilla, 2017)

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es considerarlo como el proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización. (Parra Moreno & Del Pilar Liz, 2009)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En el estudio realizado se utilizó el método Analítico- sintético, el cual consiste en analizar los hechos y sucesos partiendo de la descomposición del objeto de estudio, que en este caso sería la productividad en las Pymes del sector turístico, en cada uno de sus componentes para estudiarlos de manera individual e integral.

Para poder establecer los lineamientos que se deben seguir para establecer una estructura organizacional el primer paso es la identificación de la necesidad y en qué sector se lo desarrollara, luego definir cuál es el producto o servicio que queremos ofrecer en él, una vez definido aquello podremos preparar nuestra misión y visión además de definir cuáles serán las actividades y tareas que se realizarán en la organización.

Tipos de Investigación

En el desarrollo del presente estudio, el cual consiste en la aplicación de un diseño organizacional se utilizarán varios tipos de investigación, estos son:

- Investigación por el propósito
- Investigación por el nivel
- Investigación por el lugar

Por el Propósito

Investigación aplicada

Consiste en recolectar la información de las empresas, información básica, tomando como referencia las situaciones y experiencias por las que se desarrolla el estudio, es decir de una forma práctica y sencilla de obtener la información. Además esta investigación nos permitirá dar un formato para la elaboración del diseño organizacional dependiendo de la realidad de la empresa y la necesidad que ésta manifiesta para obtener un desarrollo organizacional eficiente.

Por el Nivel

Investigación Explicativa

Es considerada por obtener los resultados en base a hechos estadísticos que describen a las empresas, es decir se realiza una investigación sobre los elementos de la empresa, recursos, administración. Dicha investigación describe la información obtenida en el estudio realizado, del por qué la empresa no es productiva en un momento determinado.

Por el Lugar

Investigación Bibliográfica

Este consiste en el desarrollo del estudio mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias las cuales se involucra la información necesaria para llevar a cabo el análisis.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL TEMA

El turismo a nivel mundial

La globalización de la economía se constituye en el fenómeno de la finalización de la primera década del siglo XXI, que se caracterizó por ser una época sin fronteras, migración masiva de capitales, desarrollo y privatización de las telecomunicaciones, tecnología, transacciones online, empresas transnacionales, etc.

Todos estos factores tienen una gran repercusión en el desarrollo del turismo, puesto que exigen respuesta inmediata de las empresas servidoras del sector para satisfacer la exigente demanda de los usuarios, haciendo uso de los más avanzados equipos tecnológicos. (Santo et al., 2008)

El desarrollo del concepto de región-estado, encapsulado dentro de las tradicionales naciones, fundamentado en la autonomía económica, la capacitación de talento humano para la tecnología, la infraestructura satelital, banda ancha, redes amplias de comunicaciones y la libertad para atraer inversionistas, es un hecho que ha propiciado el desarrollo vertiginoso de zonas de la china, india y ya un buen grupo de países considerado como tercermundistas como el caso de Dalian en la china o Singapur, por lograr que el turismo sea una de las fuentes importantes de ingresos y de inversión para el desarrollo. (Noreña, 2003)

Según (MinCIT, 2014) el turismo es actualmente el sector económico que se encuentra en tercer lugar de los que más genera ingresos por exportaciones directas a nivel mundial, según datos de la Coordinación General de Estadísticas e Investigación. Además contribuye al desarrollo en otras actividades relevantes como el transporte aéreo, terrestre, marítimo; la inmobiliaria; el comercio: las artesanías; la cultura; la agricultura. Para países en vía de desarrollo es una fuente de divisas y de generación de empleo de enorme significado.

Turismo en Ecuador

Según (Carrillo, 2017) Ecuador es un país potencialmente turístico, pero ¿cómo sabemos aquello? ; Fácil por la llegada de turistas se mide cuando un país crece estadísticamente en ese sector. Los premios recibidos debería ser una razón para que se impulse un cambio en las políticas públicas y así poder dinamizar este sector que puede llegar a representar un alto aporte para la economía del país. Las cifras deben obligar a una reflexión más profunda sobre el tema.

Las 1,4 millones de visitas al año, en promedio, muestran que aún falta mucho para que Ecuador sea considerado un país desarrollado en materia de turismo. Esta correlación estadística del número de visitas no coincide con los premios recibidos (Carrillo, 2017).

Entonces debemos analizar sobre aquellas cifras oficiales que indican que durante los tres años el país ha dejado de ser uno de los destinos turísticos regionales que están en franco crecimiento. De los diez países suramericanos, Ecuador se encuentra en la séptima posición en cuanto al número de llegadas de turistas no residentes.

La oferta turística también necesita ser fortalecida y reforzar las cualidades de los principales destinos turísticos del país. Por ejemplo Cuenca y Guayaquil se encuentran entre los mejores destino de Sudamérica determinado por las ‘Travellers Choice Destinos Emergentes’

De acuerdo con (Ministerio de Turismo, 2017) el ministerio de Turismo ha reconocido que es necesario implementar una alianza público privada como una estrategia para convertir al país en una potencia turística mundial. Es allí donde las PYMES deben actuar y mejorar sus productos y servicios debido a que de esa forma podrían incrementar su productividad en el sector turístico.

Según (EL COMERCIO, 2017) la economía de Ecuador crecerá 0,7% en este año y el 1% en el 2018, según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que fue publicado este 12 de octubre del 2017. La proyección del organismo coincide con la del Banco Central del Ecuador (BCE), que estimó en iguales cifras la evolución del Producto Interno Bruto (PIB). Al dar a conocer la revisión de las proyecciones de crecimiento económico presentadas en julio pasado, la CEPAL indicó que los países de América Latina y el Caribe crecerán este año un 1,2 % en promedio, mientras que para 2018 experimentarán un repunte de la actividad económica que llegará al 2,2 %, la tasa más alta desde 2013.

ORIENTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

LA TECNOLOGIA.- Permite el desarrollo progresivo socioeconómico de la sociedad además de facilitar los trabajos de manufactura mejorando considerablemente la calidad de la producción y el incremento de la productividad.

Según (Restrepo Vélez, 2017) la mejora de la productividad que son apoyadas en las labores empresariales tienen una relación significativa con las nuevas tecnologías relacionadas con la comunicación, el proceso de datos y la microelectrónica, esto se puede notar en: diseño asistido por computadora, la automatización de las funciones administrativas, la optimización del inventario, manejo de materiales, el flujo de proceso y más.

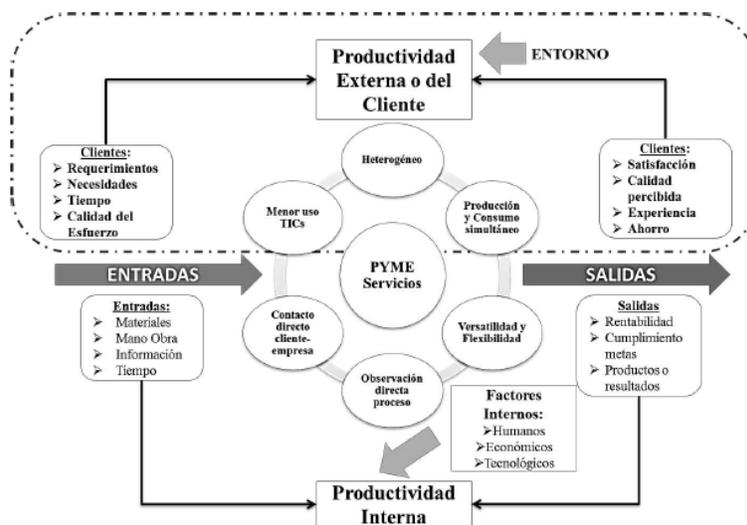
LA ADMINISTRACION.- *La principal tarea del administrador es apoyar las labores de calidad de los productos y/o servicios y el mejoramiento de la productividad para que la empresa tenga mayores utilidades. (Elizondo, Tecnológico, & Rica, 2007)*

Según (Elizondo et al., 2007) democratizar las técnicas básicas de la administración a los diferentes puestos de trabajo genera un valor agregado al trabajo y a los bienes y servicios teniendo como resultado una reducción de costos sostenido por un uso efectivo de recursos (hombre, maquinaria, materiales y métodos).

LA CONDUCTA.- *La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes.*(Hurtado Pardo, 2011)

IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

Figura 3: Propuesta Conceptual de Productividad en las Pymes del Sector Servicios



Fuente: (Martinez, 2013)

TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad es un concepto que permite a la gente ser productiva, y ha resultado ser de utilidad para los gerentes o quienes aspiran serlo. Según esta teoría se afirma que las personas suelen comparar sus insumos y contribuciones en el trabajo, con las remuneraciones recibidas, y además con el de otras personas dentro de su empresa o sociedad.

Según (Atalaya Pisco, 1999). Se puede concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican.

Esta teoría nos permite observar e incentivar al personal a mejorar su desempeño para así crear un ambiente laboral que sea de agrado para el recurso humano. Si los empleados se sienten satisfechos y consideran que su remuneración va acorde a sus esfuerzos,

lógicamente el individuo realizara su labor de forma eficiente del cual podríamos considerar como un buen servicio para los clientes.

TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». El fijar metas permite orientar eficazmente a los trabajadores. Además, proponer metas es reconfortante e impulsa al recurso humano a lograr objetivos y auto superación. También permite que el personal se proponga a si mismo mejorar sus capacidades cognoscitivas para desempeñar sus actividades de forma más eficaz y eficiente.

La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar. (Atalaya Pisco, 1999)

Especificidad: Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso. (Atalaya Pisco, 1999)

Reto: La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles. (Atalaya Pisco, 1999)

Retroalimentación: Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen. (Atalaya Pisco, 1999)

Figura 4: Teoría de la Fijación de Meta.



Fuente: (Atalaya Pisco, 1999)

PRODUCTIVIDAD PYMES DEL ECUADOR

En la actualidad las PYMES ecuatorianas tienen una participación en el mercado global, como efecto a las nuevas medidas adoptadas por el gobierno bajo la filosofía del buen vivir que busca generar oportunidades de desarrollo y mejor calidad de vida para los habitantes.

De acuerdo con (Zuñiga et al., 2016) Las PYMES representan el 4,3% del total de empresas que generan una magnitud de 24% en fuentes de empleo y un 15,9% en ventas, aunque a nivel de exportaciones decrece en dos puntos en relación a años anteriores, esto se da por la protección a la industria nacional.

Ecuador se caracteriza comercialmente porque sus PYMES pueden aprovechar como oportunidades los acuerdos multilaterales (miembro de la OMC), Uniones Aduaneras (Comunidad Andina), Acuerdos de Alcance Parcial (entre ellos el MERCOSUR), sumado a ello las políticas comerciales de antidumping, derechos de propiedad intelectual, inversión, servicios y obstáculos técnicos al comercio. (Zuñiga et al., 2016)

Según la nueva Matriz Productiva de Ecuador y el Nuevo Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, la orientación de la gestión de las PYMES debe estar dirigida a los sectores como la alimentación, productos químicos y plásticos, regidos por un seguimiento de programas de desarrollo y de comercio internacional ya que han sido reforzadas en el presupuesto nacional.

El desarrollo y la competitividad de las PYMES está apoyada por contribuciones estatales como: MICIP (Ministerio de Industrias y Competitividad), La subsecretaría de la Micro, Pequeñas y Medianas Industrias y Artesanías, la CAF (Corporación Financiera Nacional), etc., que ofrecen un preparación en las siguientes temáticas de negocios: capacitación de RR.HH., asistencia técnica, Asociatividad empresarial, promoción de exportaciones y compras públicas como comercialización interna.

Afirma (Zuñiga et al., 2016) Que las PYMES se han visto afectadas por la globalización, llevándolos a transformar sus formas de operar y de ofrecer un servicio distinto a los clientes. Esto los lleva a implementar los nuevos conocimientos y tecnologías a su administración con el fin de estar a la par con la innovación que se da con el paso del tiempo.

GRAFICOS DE PYMES DEL ECUADOR

SECTOR: HOTELES Y SERVICIOS HOTELEROS

Este sector está conformado por 146 empresas (33% medianas y 67% pequeñas), las cuales reportan ingresos de USD 188.5 millones, es decir, 0,7% del total de los ingresos de las pymes.

Sus utilidades alcanzaron USD 10.9 millones y su rentabilidad llegó al 5,8%. Las compañías medianas reportaron USD 150.5 millones en ingresos, que corresponde a una tasa de crecimiento del -2,4% en relación a 2014 y una rentabilidad del 6,4% mientras que las empresas pequeñas USD 38 millones, es decir, una tasa de crecimiento del -2,6% y una rentabilidad del 3,3%.

Figura 5: HOTELES Y SERVICIOS HOTELEROS

PEQUEÑAS						
POSICIÓN	RAZÓN SOCIAL	TASA DE CRECIMIENTO INGRESOS	RENTABILIDAD	TIE	TAMAÑO	PUNTAJE FINAL
1	SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA ADMINHOTELGH S.A.	63	100	100	75	85,6
2	COMPANÍA DE ECONOMÍA MIXTA HOTELERA Y TURÍSTICA AMBATO	63	100	100	50	80,6
3	HOTELES DANN LTDA.	38	100	100	75	79,4
4	INMOBILIARIA LEOBRA S.A.	63	75	75	88	74,4
5	CAMPO REAL HOSPEDAJES CIA. LTDA.	63	75	75	75	71,9
6	INMOBILIARIA DEL POZO LEMOS C. LTDA.	50	75	63	100	71,3
7	STUBELHOT S.A.	63	63	63	100	70,0
8	VALGUS CIA. LTDA.	100	50	50	75	67,9
9	FINAPROST S.A.	63	63	63	88	67,8
10	EMPRESA HOTELERA DONCUNI CIA. LTDA.	63	63	50	100	67,6

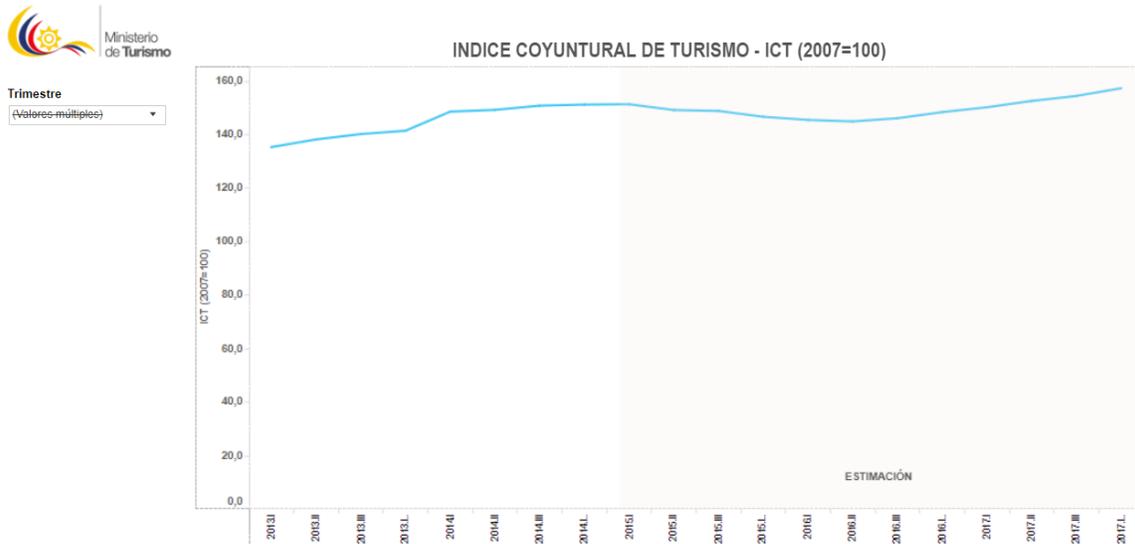
Figura 6: HOTELES Y SERVICIOS HOTELEROS

MEDIANAS						
POSICIÓN	RAZÓN SOCIAL	TASA DE CRECIMIENTO INGRESOS	RENTABILIDAD	TIE	TAMAÑO	PUNTAJE FINAL
1	PLUSHOTEL S.A.	50	100	100	75	82,5
2	MANTAORO HOTELERA MANTA S.A.	63	75	88	88	76,9
3	COMPANÍA INMOBILIARIA LEÓN BRAVO S.A. (COINLEBRA)	63	100	88	38	75,6
4	PROMOTORA HOTEL DANN CARLTON QUITO, PROMODANN CIA. LTDA.	50	75	75	100	73,8
5	TERMAS DE PAPALLACTA S.A.	50	75	75	88	71,3
6	RAVCORP S.A.	63	63	63	75	65,0
7	SOCIEDAD HOTELERA COTOPAXI S.A. COPAXI	50	63	75	75	64,4
8	BRUCOSA S.A.	63	63	75	50	62,5
9	QUITOLINDO QUITO LINDO S.A.	50	63	38	100	61,9
10	CONTINENTAL HOTEL SA	50	50	50	100	60,0

Fuente: (Revista EKOS, 2016)

Aclara (Ministerio de Turismo, 2017) Incorpora el Índice Coyuntural de Turismo (ICT), que ofrece un panorama general de la evolución trimestral del sector, que incluye las actividades específicas del turismo.

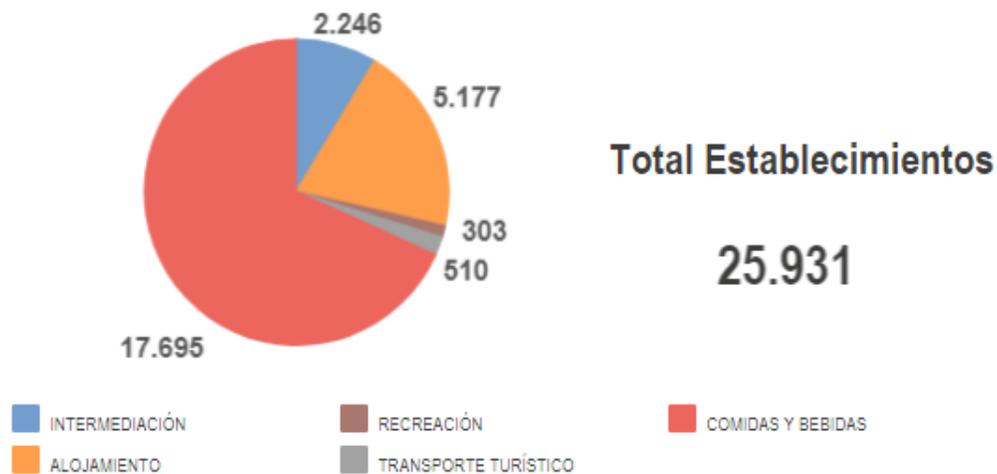
Tabla 3: Índice Coyuntural de Turismo



Fuente: (Ministerio de Turismo, 2017)

Según (Ministerio de Turismo, 2017) presenta una descripción de la capacidad de los establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo, en cuanto a número de establecimientos, total de empleados, número de habitaciones, camas, plazas y mesas, por actividad turística (alojamiento, comidas y bebidas, intermediación, operación, termas y balnearios, y otros), subactividad, provincia y cantón.

Tabla 4: Actividad Turística



Fuente: (Ministerio de Turismo, 2017)

Tabla 5: Establecimientos por tamaño de empresa

ACTIVIDAD	TAMAÑO DE LA EMPRESA			
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
ALOJAMIENTO	4.647	473	47	10
COMIDAS Y BEBIDAS	16.290	1.380	25	
INTERMEDIACIÓN	2.130	108	8	
RECREACIÓN	276	25	2	
TRANSPORTE TURÍSTICO	448	56	6	

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2017)

Tabla 6: Resumen empleo por actividad

ACTIVIDAD			
ALOJAMIENTO	18.053	16.253	34.306
COMIDAS Y BEBIDAS	46.363	41.900	88.263
INTERMEDIACIÓN	5.015	5.180	10.195
RECREACIÓN	900	767	1.667
TRANSPORTE TURÍSTICO	2.300	916	3.216

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2017)

LUGARES TURISTICOS EN EL PAIS

En Ecuador existe muchos lugares que son reconocidos a nivel internacional, cada año los turistas se llevan muy buenas impresiones de estos atractivos turísticos, entre los más mencionados o favoritos tenemos:

- Quito
- Montañita
- Cuenca
- Amazonas
- Parque Nacional Yasuní
- Bosque Protector Mindo Nambillo
- Baños de Agua Santa
- Tren de la Nariz del Diablo
- Volcán y Laguna Quilotoa
- Ciudad mitad del mundo
- Islas Galápagos

Figura 7: Cuadro de cadena de valor de un destino turístico

	Creación de productos	Promoción	Logística interna	Servicios del destino	Servicios post-venta
Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> • Rutas y circuitos • Marketing • Paquetes turísticos • Interpretación de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad al consumidor • Ferias turísticas y worldshops • Viajes de familiarización • Relación con los medios de comunicación • Relación con intermediarios y operadores turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de acogida y transporte • Devolución del IVA • Formalidades de entrada/salida • Manejo de equipos • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de visitantes • Alojamiento • Gastronomía • Tours, itinerarios y recorridos • Actividades de recreo • Alquiler de vehículos • Información turística 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la información obtenida. • Base de datos. • Seguimiento del cliente de origen. • Retroalimentación de la industria
	Actividades de apoyo	Planificación del destino e infraestructur	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte público • Infraestructura: electricidad, agua, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del destino • Usos del suelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación público-privado • Coordinación institucional
		Gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a la población • Actitud amistosa hacia el turista 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las habilidades y conocimientos de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de puestos de trabajo
		Desarrollo de recursos y productos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora y puesta en valor de recursos • Mejora ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de calidad
		Tecnología y sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Redes telefónicas y conexión a Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de reservas informatizados

Valor añadido

Fuente: (Jonker, 2003)

Es muy importante que al momento de realizar un diseño organizacional tengamos en claro cuáles serán los elementos de los cuales está compuesta para poder crear una estructura eficiente y eficaz de manera que sea clara y entendible para todas las partes interesadas (grupo de personas que desean constituir una empresa, ente legal, ente bancario).

¿De qué manera agregamos valor a las PYMES en el sector turístico?

La gestión del valor en turismo debemos tomar en cuenta la gestión de los productos turísticos, el valor es un componente de importancia alta, en general no existe una necesidad perentoria de utilizar o consumir productos turísticos (es decir que no es una necesidad básica como vestir o comer) y por tanto el agregarle valor a los productos

turísticos requiere de un mayor esfuerzo de gestión a relación de los productos de primera necesidad.

Factores a considerar

El destino turístico

Las empresas en sus procesos pasan por varias etapas (diseño, producción, comercialización, servicio post venta, etc.) tienen que buscar la creación de valor en cada una de estas etapas de tal manera que cuando el proceso llegue a su fin, la sumatoria de los valores parciales añadan valor al producto final.

En el sector turístico agregarle valor a los productos o servicios puede resultar beneficioso debido a que la competitividad (wiki EOI de documentación docente, 2012)dad y productividad de los productos turísticos, en relación con otros mercados, dependerá de la capacidad de sus gestores de saber el cómo crear, mantener y potenciar una adecuada cadena que genere valor tanto sistemática y continuamente.

Uno de los problemas más comunes para poder crear una cadena de valor en los productos turísticos es si asumimos la estrecha relación entre producto turístico individual o servicio (hotel, restaurante, parques, bares, ríos, etc.) y el destino o lugar en el que se ubican los establecimientos, es decir su propio entorno competitivo ya que hay premisas poco cuestionables que la experiencia turística del consumidor es integral en dos formas.

- **Tiempo.-** con respecto al tiempo desde las primeras fases del contacto con el producto para ser más específicos sería (la información, reservas, servicio al cliente...etc.) continuando con el consumo in situ del producto y de que se mantienen una vez finalizado dicho consumo (servicio post venta)
- **Espacio.-** para nuestro cliente que en este caso sería el turista, todo aquello que ve entra en contacto en un destino turístico, de hecho es parte del producto. No existe forma de separarlos con la única excepción de los resort all (lugar donde el turista donde el turista no tiene prácticamente tiempo de percibir nada más, pero aun así, las experiencias tenidas en el también afectarían a la percepción del propio producto).

Por esta razón es indispensable iniciar la creación de la cadena de valor de una PYME en el sector turístico analizando el destino turístico.

Las herramientas de la cadena de valor y del sistema de valor nos brindan un análisis claro de cómo y dónde se generan un valor en los diversos destinos turísticos, esto permite que los visitantes accedan a mejores ofertas de una experiencia turística satisfactoria.

Ventajas competitivas

Estas ventajas están vinculadas con la capacidad del destino para aprovechar de forma eficaz los recursos que el lugar ofrece a largo plazo logrando un turismo sostenible.

Es allí donde se clasifican los factores que inciden en que tan competitiva puede ser la ubicación del destino en siete áreas principales que figuran en su cadena de valor, siendo cinco de ellos de carácter interno y dos externos.

Interno

- Recursos y atractivos secundarios
- Recursos y atractivos principales

Gestión del destino

- Planificación, desarrollo y políticas del destino
- Elementos cualificadores y amplificadores.

Externo

- Entorno competitivo (macroeconómico)
- Entorno competitivo (microeconómico)

EL ANALISIS SECTORIAL

Entorno general

Conocer apropiadamente de cuáles son las tendencias actuales del mercado, sus desafíos constituyen un input básico sobre el cómo vamos a formar nuestras estrategias las cuales se deberán seguir y controlar a futuro. Estas acciones pueden generar una adecuada respuesta a los impulsos externos, con el fin de que la organización pueda beneficiarse de aquellos eventos que le vienen dados desde el exterior, de tal manera que permitan determinar si son factibles o no.

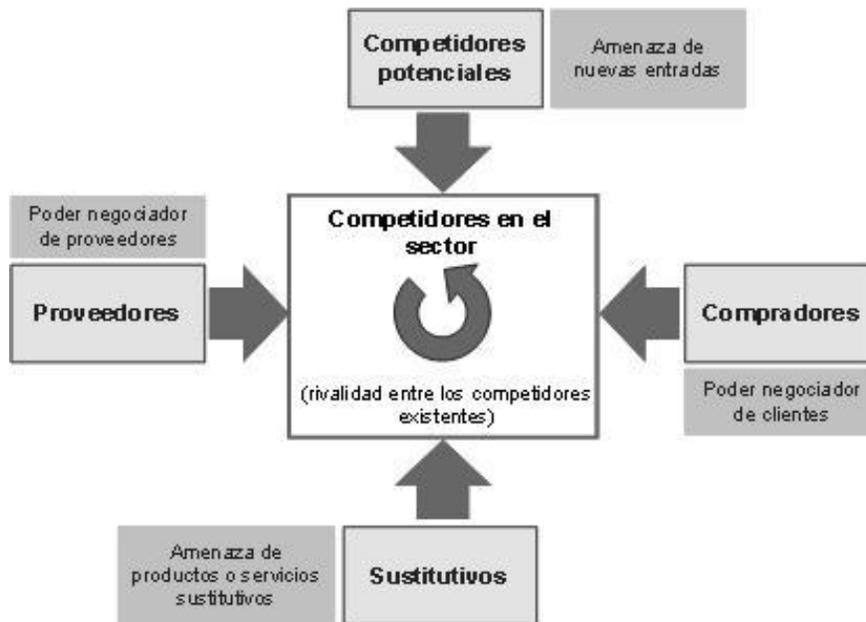
El análisis del entorno sectorial es de importancia debido a que en el ámbito del sector turístico se trata de una actividad económica con relaciones internacionales, de tal forma que nuevas tendencias o hechos ocurridos en sitios muy distantes pueden afectar significativamente a la organización o destino turístico.

La estructura del sector

A partir de los estudios de economía industrial, Porter (1980) se estructuró un modelo conceptual de utilidad aplicable a la industria del sector turístico. Se determina que las fuerzas o análisis sectorial para Porter son cinco.

Estas fuerzas van de la mano con los resultados obtenidos de las empresas para determinar en el tipo de sector en el que se encuentra la organización y determinar la estrategia más adecuada.

Figura 8: Las cinco fuerzas competitivas del sector (Porter, 1980)



Fuente: (wiki EOI de documentación docente, 2012)

Recursos y capacidades

Los recursos son los inputs del proceso productivo, son considerados como la unidad básica de análisis e incluyen elementos como los equipos de capital, las habilidades individuales de los empleados, las finanzas, las patentes, el nombre de marca, etc. (wiki EOI de documentación docente, 2012).

Figura 9: Relación entre recursos, capacidades y posición competitiva



Fuente: (wiki EOI de documentación docente, 2012)

Los recursos pueden ser clasificados en dos amplias categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles, tales como los activos físicos y financieros, son más fáciles de identificar y evaluar, estos recursos son identificados en los estados contables de la

empresa y son evaluados utilizando métodos contables estandarizados. (wiki EOI de documentación docente, 2012)

Análisis de capacidades y habilidades individuales.

Según (wiki EOI de documentación docente, 2012), dice que las capacidades y habilidades individuales son valoradas a partir de la suma de los resultados del trabajo, experiencia y cualificación; a pesar de ellos estos son más que indicadores potenciales de un individuo. El problema es lo complicado que resulta analizar directamente la contribución individual ya que la mayoría de los trabajos son realizados de manera grupal.

La cuestión a plantearse sería ¿qué puede hacer una empresa mejor que sus competidores? La respuesta a esta incógnita es la competencia distintiva o capacidades de la empresa. El reconocimiento de sus capacidades o habilidades que hacen bien al momento de elaborar una estrategia es una de las principales razones de alcanzar el éxito.

La ventaja competitiva se recrea a partir de cuatro características de los recursos y capacidades que determinan la importancia de la sostenibilidad, las cuales son:

- Durabilidad
- Transparencia
- Transferibilidad
- Imitabilidad

Vemos que una de las grandes ventajas en el sector industrial – turístico es dada por las decisiones de las estrategias a implementar haciendo referencia a las actividades tales como la diversificación, funciones y adquisiciones, integraciones verticales, sinergias de recursos entre negocios, etc.

La estrategia de negocio establece líneas de acción para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores (wiki EOI de documentación docente, 2012).

Es decir, que la forma partícula de entrar a la competencia en determinado sector con la meta de conseguir la sostenibilidad competitiva a largo plazo es determinada por la estrategia diferencial a partir de modelos de negocio y un análisis estratégico.

Se puede concluir que para las organizaciones turísticas existen tres estrategias de desarrollo clásico o bien una combinación de ellas:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Especialización

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es considerarlo como el proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia; el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización.(Parra Moreno & Del Pilar Liz, 2009)

Tabla 7: Análisis del modelo de negocio.

<p>Hoteles <i>En el análisis del modelo de negocio, se pueden destacar los siguientes elementos:</i></p>
<p>a) Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Ubicación</i> ➤ <i>Tipo de establecimiento dirigido hacia: vacaciones y urbano. Dos casos se diferencian: ocio o vacaciones para el primer caso y negocios y trabajos para el segundo</i> ➤ <i>Valores complementarios son esenciales tales como el diseño, el precio, la restauración, estatus social, innovación, calidad, personalización y otros.</i>
<p>1) Actividades clave, que mayoritariamente se centran en la solución de necesidades y deseos del consumidor, y que implican gestionar adecuadamente los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>El proceso de alojamiento, que incluye a su vez los subprocesos de recepción, limpieza de pisos-habitaciones y mantenimiento</i> ➤ <i>El proceso de restauración que a su vez contempla la necesidad de los subprocesos: cocina, aprovisionamiento y compras, salas, bar – cafetería, room service y mini bares.</i>
<p>2) Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Físicos, instalaciones y equipamientos son esenciales.</i> ➤ <i>Humanos, que representa el otro elemento esencial del producto hotelero, en tanto que prestatario del servicio que lo determina.</i> ➤ <i>Intelectuales, que se gestiona mayoritariamente a través de la marca y que tiene mayor presencia sobre todo en las cadenas las cuales buscan la identificación producto-marca como estrategia de diferenciación de sus productos.</i> ➤ <i>Financieros, puesto que es esencial disponer de una cantidad importante de recursos para acometer la puesta en marcha del negocio e, igualmente, para soportar las pérdidas que suelen darse en los primeros años (entre 3 y 5) de su ciclo de vida.</i>

3) Estructura de costes, que se asientan sobre los siguientes elementos:

- *Recursos humanos, que suele representar el mayor coste de la cuenta de explotación pudiendo alcanzar entre el 30 y el 50% de la facturación (incluyendo los costes de seguridad social en el caso español)*
- *Compras de materias primas y fungibles.*
- *Suministros.*
- *La industria hotelera se caracteriza por tener una estructura de costes fijos muy elevada respecto de los variables (puede llegar a ser del 70/30 %).*
- *De manera notoria en los últimos años, el coste financiero derivado de la construcción de hoteles en base a préstamos hipotecarios o inversionistas, se ha incorporado al grupo de los costes más representativos de la industria hotelera ocupando en muchos casos, el primer lugar de la misma.*

4) Red de socios, que en la industria hotelera no es muy frecuente ya que, al contrario, una de sus características esenciales es la fuerte atomización de gran parte de la misma, al estar gestionada por hoteles independientes y, muy frecuentemente, por estructuras familiares. No obstante, las más comunes son:

- *Integración en cadenas de comercialización y/o centrales de reservas*
- *Integración y/o participación en centrales de compra*
- *Cooperación por integración en clubes de producto y/o asociaciones voluntarias de marketing, calidad,.. que se están desarrollando de manera creciente en los últimos años sin que ello permita afirmar que es una pauta generalizada en el sector.*

b) Cliente

1) Relación con el cliente.

- *En este sentido, es destacable al igual que en otros muchos sectores la presencia de los hoteles bajo coste, o de relación calidad precio-ajustada, según otras denominaciones, que está suponiendo una nueva manera de consumir estos productos.*
- *En muchos hoteles es perfectamente posible la presencia compatible de servicios personalizados (recepción), de asistencia personal dedicada (tratamiento en un spa, cafetería,..) auto servicio (buffet de desayuno), servicios automatizados (teléfonos, parking,..) y participación en comunidades (la creciente implicación en redes sociales) o, incluso cocrear (cuando los clientes participan activamente en un programa de animación hotelero)*

2) Segmentación de mercado

- *Segmentos de mercado, donde dada la diversidad de productos hoteleros, caben todas las posibilidades de enfoque del negocio: especialización, diversificación, estrategia de precios.*

3) Fuentes de ingreso

- *Que mayoritariamente se centra en el cobro por la prestación de los servicios que le son propios en base a las tarifas que a tal efecto están definidas previamente. La política de gestión de precios según demanda – revenue o yield management- se consolida de manera creciente en la industria hotelera.*

c) Canales de distribución

- *La empresa hotelera, según el caso, distribuye su producto a través de alguno de estos tres canales, directo, indirecto corto o indirecto largo, sin que sea posible establecer un modelo estándar en función del tipo de hotel, sino que depende de cada caso la preponderancia de una u otra modalidad puesto que incluso, en un mismo hotel, la estructura de la distribución puede depender según sea la temporada del año en cuestión.*

Fuente: (wiki EOI de documentación docente, 2012)

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Las PYMES han sufrido un impacto importante como resultado de la globalización, esto las está llevando a transformar la forma de operar en el mercado y de dirigirse a sus clientes; su administración ha implementado cambios para lograr incorporar los nuevos conocimientos y los adelantos tecnológicos resultantes de ello, plasmando en la innovación la clave de la evolución. (Zuñiga et al., 2016)

Otro de los aspectos que se observa son las inversiones, que juegan un papel importante para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, la cultura de los empresarios muestra que la innovación está tomada como un gasto más que una inversión, es por este motivo se debe hacer un enfoque en el cambio de mentalidad o cultural para las futuras generaciones, ya que ellos forman parte del crecimiento del país.

El cliente forma parte importante dentro de las PYMEs ya que de ellos depende muchos aspectos, uno de ellos son los servicios que los negocios ofrecen al turista o visitante, motivo por el cual el todo personal de trabajo debe realizar capacitaciones anuales que ayudarían a mejorar el entorno de convivencia con el cliente y favorecer la buena publicidad para atraer más turismo.

El uso de las TICs es una de las herramientas informáticas que permite expandirse a las PYMEs por medio de redes sociales un rápido acceso a que el cliente se informe y pueda degustar de un servicio de calidad y de manera cómoda.

La productividad de un negocio o PYMEs en general depende de las interrelaciones que existan entre empleador y empleados, ya que un ambiente de trabajo armonioso mejora el rendimiento del trabajador brindando un producto de calidad que satisfaga al cliente.

Aprovechar los convenios de cooperación horizontales para crear emprendimientos conjuntos y asumir alianzas tecnológicas, a través de los mecanismos delineados por El PNBV y la matriz Productiva, accediendo a programas de apoyo: créditos, asistencia técnica, capacitación, asociatividad empresarial, etc. (Zuñiga et al., 2016)

Implementar un buen diseño organizacional y capacitar al personal sobre esta metodología se puede incrementar de forma beneficiosa las pymes generando así ganancias y un buen ambiente laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Atalaya Pisco, M. C. (5 de septiembre de 1999). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado el 23 de febrero de 2018, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Carrillo, R. (18 de Septiembre de 2017). *LA CONVERSACIÓN*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <http://laconversacion.net/2017/09/el-ecuador-no-es-una-potencia-turistica-es-un-pais-potencialmente-turistico/>
- Ecuador Potencia Turistica*. (2017). Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/20-turismo-en-cifras/oferta-turistica/248-empleo-turistico>
- Ecuador travel*. (2016). Recuperado el 23 de febrero de 2018, de <https://ecuador.travel/es/paquetes-turisticos/>
- EL COMERCIO*. (12 de octubre de 2017). Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cepal-economia-ecuador-crecimiento-2018.html>
- Ministerio de Turismo*. (15 de septiembre de 2017). Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <http://www.turismo.gob.ec/alianzas-publico-privadas-clave-para-fortalecer-el-turismo/>
- Ministerio de Turismo*. (28 de diciembre de 2017). Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <http://www.turismo.gob.ec/mas-ecuatorianos-recorrieron-el-pais-en-2017/>
- Olavarrieta de la Torre, J. (1999). <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EXzhFaRE9rUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=conceptos+de+productividad&ots=L0gr6YDSgk&sig=KLVfNKR3kHHfgyKOV1b0sC2igpE#v=onepage&q=conceptos%20de%20productividad&f=false>. Recuperado el 24 de 01 de 2018, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EXzhFaRE9rUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=conceptos+de+productividad&ots=L0gr6YDSgk&sig=KLVfNKR3kHHfgyKOV1b0sC2igpE#v=onepage&q=conceptos%20de%20productividad&f=false>
- Restrepo Vélez, L. (14 de diciembre de 2017). *Corporación Industrial Minuto de Dios*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de

<https://mdc.org.co/2017/12/14/mejoramiento-productividad-basadas-en-la-tecnologia/>

Revista EKOS. (20 de septiembre de 2016). Recuperado el 23 de febrero de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8101>

wiki EOI de documentación docente. (17 de abril de 2012). Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo

Candell, W. M. (2017). PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR TURISTICO DE LAS PYMES.

Elizondo, R. L., Tecnológico, I., & Rica, D. C. (2007). “ Primero hacemos gente antes que productos y Mejoramiento de la productividad a través de la administración participativa, *1*, 20–26.

Erica, F., & Runza, P. M. (2002). Productividad : Un Estudio de Caso en un Universidad del CEMA Maestría en Dirección de Empresas, 29.

Fajardo Martinez, C. (1995). Delconcepto De Productividad En Elmanagement Clásico Al Concepto De Eficacia En Elmanagement Contemporáneo, (4).

Hurtado Pardo, J. (2011). La satisfacción de construir con esfuerzo el individuo al frente de la profesión.

Jarro, E., & Chaúd, O. (2017). Impacto del uso de las TICs en la productividad de Agencias de Turismo en el Cercado de Arequipa.

Jonker, J. A. (2003). Faculty of Economic and Management Sciences [Department of Tourism Management] University of Pretoria, (November).

Martinez, R. (2013). Relacion Eentre Calidad Y Relaci on Productividad En Las Pymes Del. *Publicaciones En Ciencia Y Tecnologia*, 7(1), 85–102.

MinCIT, D. (2014). Plan Sectorial de Turismo 2014 - 2018 “Turismo para la construcción de la paz.” *Documento de Política Sectorial*, 1–59. Retrieved from www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=71713

Noreña, G. L. (2003). UNA BREVE RESEÑA DE SU CONSTRUCCIÓN

TEÓRICA Y LA Se realiza una reflexión alrededor de algunos elementos teóricos de las tres partes integradoras del Corpus conceptual del libro El Próximo Escenario concepción de Ohmae , en la perspectiva de lograr -pese.

Parra Moreno, C. F., & Del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97–108. Retrieved from <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1141/1041>

Pedraza Rendón, O. H. (1999). Un enfoque sistémico sobre los factores determinantes de la productividad. *Revista Economía Y Sociedad*, 0, 151–175. Retrieved from http://www.economiaysociedad.umich.mx/ojs_ecosoc/index.php/ecosoc/article/view/235/222

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad. Organización Internacional del Trabajo*. Retrieved from http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1987/87B09_433_span.pdf

Quiroga-Parra, D. J., Torrent-Sellens, J., Patricia, C., & Zorrilla, M. (2017). Usos de las TIC en América Latina: una caracterización. *Revista Chilena de Ingeniería*, 25(2), 289–305. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052017000200289>

Río-cortina, A. D. E. L. (2015). Análisis de los factores que inciden en la competitividad de las pequeñas empresas colombianas, 22(2000), 31–48.

Santo, U., Tunja, T., Antonio, P. J., Cepeda, B., Mario, P. C., Montes, A., ... Acosta, N. (2008). Productividad y Competitividad Empresas del sector turismo en Boyacá Rector General Carlos Gómez Estrada Director Centro Investigaciones.

Zuñiga, X., Espinoza, R., Campos, H., Tapia, D., & Muñoz, M. (2016). Una mirada a la globalización: pymes ecuatorianas. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–17.