

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** CORRECIÓN Estudio de Caso Productividad de las PYMES  
URKUND.docx (D38505940)  
**Submitted:** 5/9/2018 6:24:00 PM  
**Submitted By:** antonio\_suarez1994@hotmail.com  
**Significance:** 5 %

### Sources included in the report:

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)  
<http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2641/TURISMO%20-%20Marilyn%20Mori%20Ru%C3%ADz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### Instances where selected sources appear:

12

## 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 acarrear 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 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 11: Formula de la productividad

Factores de Productividad de la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos  
Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos  
naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e

infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas públicas

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 segmento 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. CITATION Ola18 \p 49 \l 12298 (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 22: Modelo integrado de

factores de la productividad de la empresa.

Factores de Productividad de la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e

infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas públicas

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 11: 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 Gestión administrativa Estructura de costos Diferenciación Estructura de costos Diferenciación Estructura de costos Diferenciación Estructura de costos Diferenciación Gestión Comercial Estructura de costos Diferenciación Segmentación Estructura de costos Diferenciación Segmentación Estructura de costos Diferenciación Segmentación Estructura de costos Diferenciación Segmentación Estructura de costos Diferenciación Segmentación Estructura de costos Diferenciación Segmentación Estructura de costos Diferenciación Segmentación 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 22: Matriz de interrogantes asociados a la competitividad por área. ÁREAS

INTERROGANTES Gestión Financiera En qué medida se deriva el porcentaje de utilidad neta generado en cada periodo en relación con los ingresos netos de: • Comercialización de bienes • Prestación de servicios. • Desarrollo de asesorías y consultorías. • Ingresos financieros. • Ingresos operacionales. • Ingresos no operacionales. Gestión del talento humano El soporte organizacional de sus colaboradores se basa en: • 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 En qué medida son aplicados los siguientes parámetros para la medición de la productividad organizacional: • (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 En qué medida son aplicados los siguientes

parámetros para la medición de la productividad organizacional: • (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 de Producción En qué medida su Visión se encuentra construida a partir del conocimiento de: • 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)

## 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 CITATION Car17 \1 12298 (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 CITATION Car17 \1 12298 (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 CITATION Min17 \1 12298 (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 CITATION EIC17 \1 12298 (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 CITATION Res17 \1 12298 (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 33: Propuesta Conceptual de Productividad en las Pymes del Sector Servicios

Factores de Productividad de

la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas públicas

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 CITATION Ata99 \ 12298 (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. CITATION Ata99 \ 12298 (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. CITATION Ata99 \ 12298 (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. CITATION Ata99 \ 12298 (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. CITATION Ata99 \ 12298 (Atalaya Pisco, 1999)

Figura 44: Teoría de la Fijación de Meta.

Factores de Productividad de

la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos  
 Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos  
 naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e  
 infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas  
 públicas

Fuente:

CITATION Ata99 \l 12298 (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 subsecretaria 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 55: HOTELES Y SERVICIOS HOTELEROS

Factores de Productividad de  
la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos  
Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos  
naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e  
infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas  
públicas

Figura 66: HOTELES Y SERVICIOS HOTELEROS

Factores de Productividad de  
la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos  
Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos  
naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e  
infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas  
públicas

Fuente:

CITATION Rev16 \1 12298 (Revista EKOS, 2016) Aclara CITATION Min17 \1 12298 (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 33: Índice Coyuntural de Turismo

Factores de Productividad de  
la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos  
Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos  
naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e  
infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas  
públicas

Fuente:

CITATION Min17 \1 12298 (Ministerio de Turismo, 2017) Según CITATION Min171 \1 12298  
(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 44: Actividad Turística

Factores de Productividad de

la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas públicas

Fuente:

CITATION Min17 \l 12298 (Ministerio de Turismo, 2017)

Tabla 55: Establecimientos por tamaño de empresa

Factores de Productividad de

la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas públicas

Fuente:

CITATION Min171 \l 12298 (Ministerio de Turismo, 2017)

Tabla 66: Resumen empleo por actividad

Factores de Productividad de

la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas públicas

Fuente:

CITATION Min17 \l 12298 (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 77: Cuadro de cadena de valor de un destino turístico

Actividades de apoyo Actividades primarias Creación de productos Promoción Logística interna Servicios del destino Servicios post-venta • Rutas y circuitos • Marketing

- Paquetes turísticos
- Interpretación de recursos
- Publicidad al consumidor • Ferias turísticas y worldshops
- Viajes de familiarización
- Relación con los medios de comunicación
- Relación con intermedios y operadores turísticos
- Servicios de acogida y transporte • Devolución del IVA
- Formalidades de entrada/salida
- Manejo de equipos
- Seguridad
- Centros de visitantes
- Alojamiento
- Gastronomía
- Tours, itinerarios y recorridos

- Actividades de recreo
- Alquiler de vehículos
- Información turística
- Gestión de la información obtenida.
- Base de datos.
- Seguimiento del cliente de origen.
- Retroalimentación de la industria

Planificación del destino e infraestructuras Gestión de los recursos humanos Tecnología y sistemas de información Desarrollo de recursos y productos • Transporte público • Infraestructura: electricidad, agua, etc.

- Planificación del destino
- Usos del suelo
- Relación público-privado
- Coordinación institucional
- Sensibilizar a la población
- Actitud amistosa hacia el turista
- Mejora y puesta en valor de recursos
- Mejora ambiental
- Mejora de las habilidades y conocimientos de los trabajadores
- Creación de puestos de trabajo
- Sistemas de reservas informatizados
- Investigación de mercados
- Redes telefónicas y conexión a Internet
- Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos
- Sistemas de calidad

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

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)  
47%

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 CITATION wik12 \l 12298 (wiki EOI de documentación docente, 2012)dad y productividad de

0: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2641/TURISMO%20-%20Marilyn%20Mori%20Ru%C3%ADz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
76%

los productos turísticos, en relación con otros mercados, dependerá de la capacidad de sus gestores de saber

el cómo

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)  
84%

crear, mantener y potenciar una adecuada cadena que genere valor tanto sistemática y continuamente. Uno de los problemas más comunes para poder crear una

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)  
48%

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,

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)  
52%

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

0: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2641/TURISMO%20-%20Marilyn%20Mori%20Ru%C3%ADz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
67%

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

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)  
88%

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

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)  
100%

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

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)  
81%

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.

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)  
56%

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

Factores de Productividad de

la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos  
Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos  
naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e  
infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas  
públicas

Fuente:

CITATION wik12 \l 12298 (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.

CITATION wik12 \l 12298 (wiki EOI de documentación docente, 2012). Figura 99: Relación entre recursos, capacidades y posición competitiva

Factores de Productividad de

la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos  
Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos  
naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e  
infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas  
públicas

Fuente:

CITATION wik12 \l 12298 (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.

CITATION wik12 \l 12298 (wiki EOI de documentación docente, 2012) Análisis de capacidades y habilidades individuales. Según CITATION wik12 \l 12298 (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

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 75%

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

CITATION wik12 \l 12298 (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

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 76%

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 77: Análisis del modelo de negocio.

Hoteles

En el análisis del modelo de negocio, se pueden destacar los siguientes elementos:

a) Propuesta de valor

• Ubicación • 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 • Valores complementarios son esenciales tales como el diseño, el precio, la restauración, estatus social, innovación, calidad, personalización y otros.

1)

Actividades clave, que mayoritariamente se centran en la solución de necesidades y deseos del consumidor, y que implican gestionar adecuadamente los siguientes procesos:

• El proceso de alojamiento, que incluye a su vez los subprocesos de recepción, limpieza de pisos-habitaciones y mantenimiento • 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.

2) Recursos clave

• Físicos, instalaciones y equipamientos son esenciales. •

Humanos, que representa el otro elemento esencial del producto hotelero, en tanto que prestatario del servicio que lo determina. • 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. •

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. 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: CITATION wik12 \l 12298 (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.

Factores de Productividad de

la empresa Factores Internos

Factores duros Producto Planta y equipo Tecnología Materiales y energía Factores blandos  
Personas Organización y sistemas Métodos de trabajo Estilos de dirección

Factores Externos Ajustes estructurales Económicos Demográficos y sociales Recursos  
naturales Mano de obra Tierra Energía Materias primas Administración pública e  
infraestructura Mecanismos institucionales Políticas y estrategias Infraestructura Empresas  
públicas

## Hit and source - focused comparison, Side by Side:

Left side: As student entered the text in the submitted document.

Right side: As the text appears in the source.

Instances from: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 47%

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.

2: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 84%

crear, mantener y potenciar una adecuada cadena que genere valor tanto sistemática y

0: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 47%

la gestión de los productos turísticos el valor es un componente esencial por cuanto, en general, no existe una necesidad perentoria de utilizar o consumir productos turísticos (no está en el mismo plano que la necesidad de comer, vestirse, disponer de una vivienda...) y, por tanto, la puesta en valor de los productos turísticos requiere de un mayor esfuerzo de gestión que el requerido para los productos y servicios de primera necesidad.

2: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 84%

crear, mantener y potenciar una adecuada cadena que genere valor añadido, de forma sistemática y



3: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 48%

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

4: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 52%

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

6: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 88%

el turista, todo aquello que ve entra en contacto en un destino turístico,

de hecho es parte del producto. No

3: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 48%

cadena de valor en los productos turísticos se torna mucho más complejo si se asume la estrecha interrelación entre producto turístico individual o concreto –hotel, restaurante, parque temático...- y el destino o lugar

4: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 52%

es decir, su propio entorno competitivo ya que hay que partir de la premisa incuestionable que la experiencia turística del consumidor es integral. Y lo es, además, en dos sentidos:

- En el tiempo, ya que ésta empieza desde las primeras fases de contacto con el producto (

6: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 88%

el turista todo aquello que ve, percibe, entra en contacto en un destino turístico, es parte del producto. No

7: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 100%

destino turístico. Las herramientas de la cadena de valor y del sistema de valor

7: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 100%

destino turístico.

Las herramientas de la cadena de valor y del sistema de valor

8: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 81%

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

ANÁLISIS SECTORIAL Entorno general

8: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 81%

la competitividad del destino en siete áreas principales que configuran su cadena de valor, siendo cinco de ellos de orden interno o propios a la organización, y dos externos: • De orden interno • Recursos y atractivos secundarios • Recursos y atractivos principales • Gestión del destino • Planificación, desarrollo y políticas del destino • Elementos cualificadores y amplificadores. • De orden externo • Entorno competitivo (macroeconómico) • Entorno competitivo (microeconómico)

El análisis sectorial

El entorno general

9: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 56%

9: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 56%

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.

10: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 75%

actividades tales como la diversificación, funciones y adquisiciones, integraciones verticales, sinergias de recursos entre negocios, etc. La estrategia de negocio

11: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 76%

tres estrategias de desarrollo clásico o bien una combinación de ellas: • Liderazgo en costes • Diferenciación • Especialización

La estructura del sector

A partir de los estudios de economía industrial, Porter (1980) planteó un modelo conceptual de utilidad para analizar la estructura de un sector y, por tanto, plenamente aplicable a la industria del sector turístico.

10: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 75%

actividades tales como la diversificación, fusiones y adquisiciones, integración vertical, sinergias de recursos entre negocios, etc.

La estrategia de negocio,

11: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) 76%

tres estrategias de desarrollo clásicas en la organización industrial, o bien una combinación de ellas: • liderazgo en costes • diferenciación • especialización

Instances from: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2641/TURISMO%20-%20Marilyn%20Mori%20Ru%C3%ADz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

1: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2641/TURISMO%20-%20Marilyn%20Mori%20Ru%C3%ADz.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 76%

los productos turísticos, en relación con otros mercados, dependerá de la capacidad de sus gestores de saber

1: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2641/TURISMO%20-%20Marilyn%20Mori%20Ru%C3%ADz.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 76%

los productos

9 turísticos, en relación con un/unos mercados/s concretos, dependerá de la capacidad de sus gestores de saber

5: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2641/TURISMO%20-%20Marilyn%20Mori%20Ru%C3%ADz.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 67%

con el consumo in situ del producto y de que se mantienen una vez finalizado dicho consumo (servicio post venta) • Espacio.-

5: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2641/TURISMO%20-%20Marilyn%20Mori%20Ru%C3%ADz.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 67%

con el consumo "in situ" del producto y se mantiene una vez finalizado dicho consumo (post venta). En el espacio: