



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA
CALIDAD**

**TRABAJO DE POSGRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
CUARTO NIVEL EN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

TEMA:

**MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA PÚBLICA
SANTAGUA TERMAS CHACHIMBIRO, DEL CANTON SAN MIGUEL DE
URCUQUI**

AUTOR: ING. SHERLY BERNARDA PANTOJA ERAZO

DIRECTOR: ING. ALEX FELIPE ANDRADE MONTALVO MSc.

IBARRA-ECUADOR

2023



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

DEDICATORIA

A mis pequeños, aunque aún no alcancen a entender que son y serán lo más importante en mi vida, a través de este logro quiero que comprendan que cada esfuerzo es un paso más cerca del éxito. Hoy fueron mi inspiración, en un futuro estaré en su posición.

Autora



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que por su honra me permitió abrazar este reto con amor e ilusión. A mi familia que amo con todo mi corazón, fueron mi impulso y mi sostén en cada momento. A mis docentes, Felipe por su apertura y Alexandra por el acompañamiento incondicional.

Gracias por cada aprendizaje.

Autora



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

CONSTANCIA Y APROBACION DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado **“MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA PÚBLICA SANTAGUA TERMAS CHACHIMBIRO, DEL CANTON SAN MIGUEL DE URQUQUI”**, presentado por Sherly Bernarda Pantoja Erazo, para optar por el grado de **Magister en Administración de Empresas Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad.**, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Atentamente:



**ALEX FELIPE
ANDRADE
MONTALVO**

Director

Ing. Felipe Andrade Msc.



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003835301		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Pantoja Erazo Sherly Bernarda		
DIRECCIÓN:	Urququí- Barrio 09 de Febrero		
EMAIL:	pantojasherly@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	06-2-939-590	TELÉFONO MÓVIL:	0960437604

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA PÚBLICA SANTAGUA TERMAS CHACHIMBIRO, DEL CANTON SAN MIGUEL DE URQUQUI
AUTOR (ES):	Pantoja Erazo Sherly Bernarda
FECHA: DD/MM/AAAA	25-05-2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
ASESOR /DIRECTOR:	ING. ALEXANDRA ANTONIETA MENA VASQUEZ MSc./ING. ALEX FELIPE ANDRADE MONTALVO MSc.



2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 25 días del mes de mayo de 2023

EL AUTOR:

Sherly Bernarda Pantoja Erazo



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

“MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA PÚBLICA SANTAGUA TERMAS CHACHIMBIRO, DEL CANTON SAN MIGUEL DE URCUQUI.”

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo contribuir a la eficiencia de la gestión empresarial a través del modelo de competitividad para la Empresa Pública Santagua Termas Chachimbiro, precisando elementos que promuevan el desarrollo de ventajas competitivas, La metodología es descriptiva, sustentada en la revisión de investigaciones formales de diversos autores que estudian la competitividad como eje del desarrollo empresarial. Los principales resultados generados a través del análisis del sector termal sustentado en las Cinco Fuerzas de Porter, para posteriormente determinar el diagnóstico del escenario real y actual de la empresa denotando los puntos esenciales que fortalecen a la empresa, así como las debilidades en las que cae la gestión. Finalmente, un recuento de metodologías aplicadas para el sector turístico y la gestión empresarial determinan la competitividad en el atractivo turístico con base en estudios de los autores Crouch y Ritchie. El estudio concluyó que la competitividad constituye un factor crítico en el desarrollo del sector turístico. Como resultado, las empresas unen cada vez más sus fuerzas para diseñar estrategias que mejoren la ventaja competitiva y el posicionamiento en el mercado.

Autor: Ing. Sherly Bernarda Pantoja Erazo

Tutor: Ing. Felipe Andrade MSc.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Abstract

This research work aims to contribute to the efficiency of business management through the competitiveness model for the Santagua Termas Chachimbiro Public Company, specifying elements that promote the development of competitive advantages, as well as the improvement of the company's profitability. The methodology is descriptive, supported by the review of formal research by various authors who study competitiveness as the axis of business development. The main results generated through the analysis of the thermal sector supported by Porter's Five Forces, to later determine the diagnosis of the realistic and current scenario of the company those were the essential points that strengthen the company as well as the weaknesses in which the management falls. Finally, a count of methodologies applied for the tourism sector and business management determine the competitiveness in the tourist attraction based on studies by authors Crouch and Ritchie. The study concluded that competitiveness constitutes a critical factor in developing the tourism sector. As a result, companies are increasingly joining forces to design strategies that enhance competitive advantage and positioning in the market.

Author: Ing. Sherly Bernarda Pantoja Erazo

Tutor: Ing. Felipe Andrade MSc.



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
CONSTANCIA Y APROBACION DEL TUTOR.....	4
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	5
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Índice de Contenidos	9
Índice de Figuras.....	12
Índice de Tablas	14
Capítulo I.....	15
1. Introducción.	15
1.1. Problema de Investigación.	15
1.2. Antecedentes.	18
1.3. Objetivos de la investigación.	20
1.4. Justificación.....	21
1.5. Descripción y estructura del estudio.	22
Capítulo II	25



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.	Capítulo de Revisión de Literatura y Legal.	25
2.1.	Marco Legal	25
2.2.	Marco teórico.	30
	Capítulo III.	56
3.	Marco metodológico.	56
3.1.	Descripción del área de estudio.....	56
3.2.	Enfoque de la investigación	57
3.3.	Tipos de investigación.....	58
3.4.	Método de investigación	60
3.5.	Técnicas e instrumentos	61
	Capítulo IV	65
4.	Resultados y Discusión	65
4.1.	Análisis de la situación externa y actual de la empresa	65
4.2.	Análisis situacional del Complejo Santagua Termas Chachimbiro	77
	Encuesta.....	80
4.3.	Análisis de la literatura concerniente a modelos de competitividad.....	98
4.4.	Modelo propuesto para medir la competitividad de la pyme de Latinoamérica	114
4.5.	Discusión.....	137
	Capítulo V.....	138



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

5. Conclusiones y Recomendaciones	138
5.1. Conclusiones	138
5.2. Recomendaciones	139
Anexos	141
Anexo 1.....	141
<i>Ficha de registro de indicador del Modelo de Gestión Competitividad.</i>	<i>141</i>
Anexo 2.....	142
<i>Descripción de las variables de la ficha del indicador.</i>	<i>142</i>
Anexo 3.....	175
<i>Diseño de Entrevista</i>	<i>175</i>
Anexo 4. Diagrama de Ishikawa	177
Referencias	178



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Índice de Figuras

Figura 1 Indicadores de Gestión	40
Figura 2 Factores que intervienen en el estudio.....	48
Figura 3 Estructura del modelo para medir la competitividad de la Pyme de Latinoamérica	52
Figura 4 Estructura jerárquica del directorio de Santagua Termas Chachimbiro	55
Figura 5 Mapa turístico de Santagua Termas Chachimbiro.....	57
Figura 6 Contribución del turismo al PIB entre los años 2020,2021 y 2022.....	67
Figura 7 Consumo Turístico	67
Figura 8 Diagrama cinco fuerzas de Porter.....	77
Figura 9 Servicios Ofertados	79
Figura 10 Factores y Recursos que posibilitan la gestión turística.....	80
Figura 11 Elementos diferenciadores de visita	81
Figura 12 Acciones de mejora en Santagua Termas Chachimbiro	82
Figura 13 Enfoques de comercialización de Santagua Termas Chachimbiro.....	83
Figura 14 Medios de comunicación para elegir Santagua Termas Chachimbiro	84
Figura 15 Beneficios percibidos a partir de la actividad de Santagua Termas Chachimbiro.....	85
Figura 16 Satisfacción de los servicios en Santagua Termas Chachimbiro.....	86



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Figura 17 Satisfacción de la experiencia en Santagua Termas Chachimbiro	87
Figura 18 Innovación en Santagua Termas Chachimbiro	88
Figura 19 Competitividad empresarial en Santagua Termas Chachimbiro	89
Figura 20 Factores de Competitividad	90
Figura 21 Indicadores claves de competitividad.....	115
Figura 22 Indicadores claves de competitividad.....	116
Figura 23 Indicadores claves de competitividad.....	117
Figura 24 Indicadores claves de competitividad.....	118
Figura 25 Indicadores claves de competitividad.....	119
Figura 26 Indicadores claves de competitividad.....	120
Figura 27 Indicadores claves de competitividad.....	121
Figura 28 Gestión del Destino	136



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Índice de Tablas

Tabla 1 Empresas Competidoras del Turismo Termal	69
Tabla 2 Elementos determinantes de competitividad de Santa Agua Termas Chachimbiro.....	91
Tabla 3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA	96
Tabla 4 Resumen del modelo de competitividad de Crouch y Ritchie	99
Tabla 5 Matriz Comparativa	122
Tabla 7 Dimensión 1	129
Tabla 8 imensión 2.....	130
Tabla 9 Dimensión 3.....	132
Tabla 10 Dimensión 4.....	133
Tabla 11 Dimensión 5.....	134



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Capítulo I

1. Introducción.

1.1. *Problema de Investigación.*

La competitividad históricamente se ha visto identificada para el sector industrial, sin embargo, en las últimas décadas ha tomado un papel preponderante al enfocarse en el sector de servicios y más aún recobra relevancia en el sector turístico, orientado hacia la capacidad de crear e integrar productos con valor añadido, pues hoy en día en el contexto de globalización exige a las organizaciones ser eficientes en el manejo de los recursos a nivel financiero, humano, naturales y tecnológico. Pues si bien es cierto para el sector turístico es de gran importancia el volumen de turistas que posea el destino no siempre este es determinante para ser competitivo, de ello, surge un creciente interés por determinar los factores de mayor impacto sobre la competitividad de un destino turístico a través de un modelo encaminado a crear ventajas competitivas

Partiendo de la dinámica del turismo tanto en términos de desplazamiento de personas, así como la práctica de actividades inherentes a las motivaciones que conlleva y tomando en consideración la evolución significativa de este fenómeno a lo largo de la historia del individuo que se ha reflejado en la diversificación en todos sus componentes. El Ecuador con la finalidad de adaptarse a las nuevas tendencias que aporta el turismo en un escenario competitivo se han creado diferentes destinos con un enfoque naturista y alternativo como vehículo de diferenciación frente a otros destinos.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una referencia clara es el turismo medicinal de aguas termales como espacio de búsqueda de relajación física y encuentro espiritual a través de los múltiples servicios que ofrecen en los destinos con las características planteadas.

Como menciona (Rodas, 2020) Ecuador es poseedor de 105 concesiones en lo que respecta a aguas termales distribuidas en diferentes provincias, entre las principales se encuentran; Carchi, Tungurahua, Pichincha, Napo, Azuay e Imbabura esta última acoge dentro de su seno alrededor de 7 destinos que han aprovechado este recurso termal, potenciando complejos turísticos como; Santagua Terma Chachimbiro, Termas de Chachimbiro Fuente de Vida, Hacienda Chachimbiro, Agua Savia, Timbuyacu Aguas Termales y Nangulvi, atrayendo a un nuevo segmento de mercado con afluencia de turistas significativa (Llerena, 2018).

Es así que, en la publicación periodística del Diario El Comercio hace referencia a la provincia de Imbabura como la más visitada por extranjeros en contraste a los demás destinos que conforman la Zona 1 (Imbabura, Carchi, Sucumbíos, Esmeraldas) detallando un total de 1,6 millones de turistas superando a otras provincias en relación. (El Comercio, 2018)

Es necesario aclarar que al hablar de cifras turísticas se toman en cuenta hasta el segundo trimestre del año 2019 debido a que se manejan datos enmarcados en una afluencia lineal sin interferencia de factores externos como los ocurridos a finales del año en mención en el contexto político del país, que llevó consigo a manifestaciones y paralizaciones a nivel nacional y posteriormente en el año 2020 la inesperada crisis sanitaria mundial por el surgimiento del COVID 19.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

En base a lo anteriormente expuesto, la provincia de Imbabura es un destino preferencial por su belleza paisajista natural y su riqueza cultural, un importante número de visitantes se ven motivados por el elemento termal dentro de la planificación de su visita destacando el destino de Chachimbiro de manera general con un registro de aproximadamente 250.000 turistas al año (Mantilla, 2018).

El mismo autor hace referencia al caso muy puntual de Santagua Termas Chachimbiro, destacando como uno de los complejos elegidos por el turista en relación a otros establecimientos de similares características en la zona, siendo el más visitado con un ingreso anual de 174.623 turistas al año tanto nacionales como extranjeros con su mayor pico en feriados especialmente el de carnaval y con una afluencia moderada los fines de semana.

Santagua termas Chachimbiro goza de ser uno de los principales referentes turísticos a lo nivel local y con proyección a nivel nacional e internacional lo cual brinda la oportunidad de posicionarse en un mercado, no obstante, para lograr que la organización no solo obtenga un considerable flujo de turistas, sino que también sea competitivo necesita tener mejoras en la organización. Establecer, desarrollar y perfeccionar elementos diferenciadores logrados a partir de la sinergia tanto de factores empresariales, así como de factores esenciales en gestión de destinos turísticos y cimentados en el análisis de interno como externo de la empresa dirigido a lograr calidad y elevada satisfacción en el turista.

Por ello, es necesario analizar que a partir del modelo de competitividad generado en esta investigación, se busca ser competitivo a tal manera que la existencia o el ingreso de nuevos competidores no afecten significativamente la operación eficaz de la empresa.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

El presente estudio aborda elementos que si bien son complejos por el campo de acción dado su carácter transversal y heterogéneo es importante analizar la interacción con el destino y establecer los puntos de quiebre que afectan al potenciamiento de la competitividad para a partir de ellos generar un modelo que permitan alcanzar los estándares y a su vez respaldar de manera eficiente las actividades de la organización.

Es así que el problema se plantea concretamente en base a la siguiente interrogante;
¿El mejoramiento competitivo de Santagua Termas Chachimbiro implica de un modelo de competitividad?

1.2. Antecedentes.

En 1868 a partir del terremoto surgen las vertiente termales de Chachimbiro de origen volcánico y cuyas remanentes se encuentran a 3 km del complejo, sin embargo la evolución histórica del complejo se ubica en el año de 1965 donde el Sr. José Ignacio Cabrera quien era propietario de los terrenos donde hoy se asienta el complejo turístico decidió donar esta propiedad al Consejo Provincial de Imbabura quien a su vez a través del Sr. Mayor Galo Larrea Torres en ese entonces Prefecto de Imbabura gestionó en gran medida la construcción y a su vez mantenimiento, dando un paso significativo en el impulso del turismo y el desarrollo del destino (Rivadeneira, 19938).

Santagua de Chachimbiro se ubica en la parroquia de Tumbabiro a 20 km aproximadamente de la cabecera cantonal de San Miguel de Urucuquí, este complejo posee aguas termales que alcanzan desde los 45°C hasta 55°C y a las cuales se les atribuye un componente medicinal debido a los componentes minerales curativos que favorecen al



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

tratamiento, prevención y cura de múltiples enfermedades (Gobierno Autonomo Descentralizado de San Miguel de Urcuqui, 2021).

Este destino tiene una considerable competencia ya sea directamente con los complejos asociados de la localidad en relación a territorio y servicios enfocados con base al mismo recurso y de manera indirecta con otros lugares a nivel nacional que poseen características similares y un importante flujo turístico entre las cuales destacan Balao Chico, Baños de Agua Santa y Papallacta como es citado en el estudio acerca del termalismo como producto potencial (Morocho & Montalván, 2017).

En cuanto al reconocimiento la Empresa Pública Santagua Chachimbiro a lo largo de su trayectoria institucional destaca premios a la eficacia del desarrollo del turismo obteniendo premios en categorías como fomento productivo (Prefectura de Imbabura, 2012) posicionándolo en el mercado como un importante referente generador de bienestar a nivel social y económico teniendo alcances significativos en primera instancia al polígono de acción en las comunidades aledañas y posteriormente expandirse hacia la localidad y provincia en general.

En la investigación realizada por (Chica, 2012) acerca de la Evaluación del Modelo de Gestión aplicado a la Empresa Pública Santagua, determina como parte de la justificación la importancia de conocer la situación actual tomada en cuenta desde el aspecto técnico, administrativo, financiero, legal, económico y social para establecer un mapeo de las potencialidades y debilidades inherentes al modelo a evaluar para el incremento de la competitividad de la organización como fuente de desarrollo turístico de la organización.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Entre los principales hallazgos refleja debilidades en la gestión de talento humano; capacitaciones con periodicidad anual, sueldos perceptiblemente para el trabajador bajos en relación a las funciones realizadas y escasa especialización de las funciones de los empleados operativos. Limitante de acción por ser carácter público donde se ve influenciado por intereses políticos y falta de apoyo técnico en proyectos en beneficio de la comunidad. En el aspecto positivo muestra rentabilidad en términos financieros, mejoramiento de la calidad en los servicios y con proyección de crecimiento debido al cambio de figura legal.

En el trabajo investigativo que realizó Mantilla (2018) hace referencia a la creación de Santagua Chachimbiro mediante ordenanza del 2015 y destaca el desempeño de la empresa en comparación con los complejos termales privados de la zona, acentuando en la característica de ser pública lo que permite tener una mayor exigencia en el cumplimiento de normativas establecidas en cuanto a la parte ambiental, social, y administrativa.

Todos los estudios realizados sin duda alguna han aportado como línea base de información capaz de no limitar la continuidad del proceso de investigación llevado a cabo en el presente caso de estudio.

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de competitividad para la Empresa Pública Santagua Termas Chachimbiro.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa Pública Santagua Termas Chachimbiro.
- Analizar comparativamente la fundamentación teórica y práctica de los modelos de competitividad.
- Desarrollar un modelo de competitividad para fortalecer la eficiencia empresarial.

1.4. *Justificación.*

La investigación surge en un contexto de constante evolución del concepto de competitividad en el transcurso del tiempo debido al entorno en el que ocurre y los factores que lo determinan, siendo hoy en día las empresas conscientes de la necesidad de apostar por una nueva visión hacia la organización con el propósito de establecer ventajas competitivas a partir de estrategias y acciones empresariales en ello se afianza la necesidad de generar el modelo de competitividad con una metodología adaptable al escenario real de la organización a sabiendas de que en el sector de servicios surgen un contexto diferente debido a influencias de variables endógenas y exógenas.

Por ello es importante indagar y profundizar en las relaciones estrechas y dinámicas con factores que generan un valor diferenciador en la organización que promueven resultados favorables en el posicionamiento de la empresa en un entorno globalizado.

Aunado a esto, el presente estudio aportará con el modelo de competitividad basado en indicadores resultantes de un análisis crítico y confiable, contribuyendo a establecer



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

sistemáticamente una ventaja para alcanzar, mejorar y mantener una determinada posición de la empresa frente a su entorno perfilando un esquema claramente definido convirtiéndose en una herramienta clave para la potenciación de la gestión empresarial, capaz de brindar una visión más amplia para la toma de decisiones.

Enfocando hacia el aspecto social, generará un vínculo tanto de los clientes internos como los externos mediante un círculo virtuoso que comience con el compromiso de la empresa en asumir o a su vez profundizar la práctica de la competitividad y en otra instancia los clientes visualicen la ventaja competitiva percibida de la empresa a través de la imagen y el desarrollo social de la mano del factor económico como elementos intrínsecos propio de la actividad turística.

En cuanto al elemento económico, permitirá que sus servicios, productos y procesos internos incrementen significativamente la eficiencia y por ende se posicionen bajo la premisa de competitividad dentro de la oferta turística a nivel tanto provincial, nacional e internacional que se verá reflejado en ingresos y dinamización de la economía.

En este sentido el desarrollo de la investigación es acertadamente factible por lo expuesto en los apartados anteriores y sumando el hecho de la apertura por parte de la organización que es el objeto de estudio el cual proporcionará la información necesaria que a con los objetivos propuestos.

1.5. Descripción y estructura del estudio.

En un nuevo modelo de desarrollo y ante la liberación de los mercados es más notorio la marcada y creciente presión competitiva, muchas organizaciones están incorporando la



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

competitividad a su gestión. En este sentido, las organizaciones han tomado conciencia de los productos y servicios que brindan creando ventajas diferenciadoras que requieren la superioridad en diferentes aspectos.

En lo que se refiere a la industria turística la competitividad de los destinos no puede ser vista solo para ciertos elementos individuales de los productos turísticos, por el contrario, se debe abordar al destino en su totalidad con todos los componentes inherentes al mismo (González, 2004).

Para ello es necesario una correcta planificación que maximice de forma eficiente los recursos, por lo tanto, debe ser reforzado con procedimientos de gestión. Para efectos de la presente investigación se centrará en la implicación de un modelo de competitividad que contribuya a mejorar la gestión empresarial de la institución objeto de estudio.

Sobre este acápite, es importante reconocer en el modelo de competitividad como una representación de un sistema propenso a modificaciones a través de indicadores medibles y evaluables previamente definidos que proporcionen términos, relaciones y realidades situacionales que incidan en la toma de decisiones y por ende en el posicionamiento competitivo de la organización frente a otros destinos

Así pues, el estudio se desarrolla de manera sistemática; en primera instancia en el Capítulo I se detalla de manera clara el contexto en la cual se desenvuelve la investigación partiendo de la estructura del planteamiento, antecedentes justificación y la determinación de los objetivos por los cuales se realiza la investigación.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

En el Capítulo II se enmarca en el estudio y análisis de conceptualizaciones en torno al tema a investigar.

A continuación, en el Capítulo III se establece la metodología adecuada a emplear en los diferentes procesos del estudio para la obtención de resultados confiables.

Por su parte en el Capítulo IV se efectúa el análisis e interpretación de los resultados dando a conocer ampliamente la realidad de la empresa y por último el Capítulo con las conclusiones y recomendaciones del modelo de competitividad aplicable a la institución.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Capítulo II

2. Capítulo de Revisión de Literatura y Legal.

2.1. Marco Legal

El sustento legal constituye un importante referente para la construcción de la investigación puesto que en él se asientan las bases jurídico-legales necesarias para emplear la legitimidad del proceso investigativo además de proporcionar una visión clara del sistema frente al tema de estudio.

La Constitución de la República del Ecuador publicada con registro oficial que data del 2008 señala en sus artículos:

Art. 284 de la política de economía en su literal 2 menciona “Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”

Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía. (CRE, 2008)



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

La carta magna es clara en definir su postura frente a la productividad y competitividad a través de incentivos a nivel de todo país, de igual forma motivar a la participación en un modelo mixto de economía tanto de la empresa pública como privada con el fin de posicionar la eficiencia en los sectores productivos.

Así también, mediante Decreto Ejecutivo de fecha 09 de junio del 2021 el actual Presidente Constitucional de la República del Ecuador decreta “Declarar política pública prioritaria la facilitación del comercio y de la producción, la simplificación de trámites y la agenda de competitividad”. (Presidencia de la República del Ecuador, 2021).

Al enmarcarse en un decreto toma relevancia para la pronta ejecución de iniciativas y estrategias vinculativas de los sectores público - privado encaminadas hacia la competitividad, agilizando procesos con la eliminación de trabas que dificulta el ingreso de y permanencia de inversionistas, garantizando la transparencia en todos los niveles y la reducción de costos de producción con un enfoque hacia los emprendedores o empresas.

Además, en el Estatuto Orgánico de Gestión Organización por Procesos, expendido mediante Acuerdo Ministerial 2020-014 suscrito el 8 de junio de 2020, estipula que la misión de la Subsecretaría de Competitividad y Fomento Turístico es “(...) Fortalecer la competitividad del sector turístico del país, mediante el fomento turístico en emprendimiento, empleabilidad, atracción de inversiones, acceso al financiamiento y conectividad, generando valor agregado, calidad e innovación en la cadena productiva, económica y social del turismo (...)”.(Ministerio de Turismo, 2021)

En cuanto al Ministerio de Turismo expide una política de competitividad turística en el Ecuador, estableciendo:



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Artículo 1.- Objeto. - La Política de Competitividad Turística tiene por objeto impulsar la competitividad en la industria del turismo mediante el fortalecimiento de su cadena de valor, basándose en el aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas del destino Ecuador.

De la misma manera, el numeral 1.2.2.3.1 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Turismo establece que la misión de la Gestión de Competitividad es: "Elaborar e implementar estrategias para la mejora competitiva del sector turístico, a través de un modelo de gestión para el aprovechamiento de las ventajas comparativas y fortalecimiento de las ventajas competitivas del país, a fin de mejorar el posicionamiento del Ecuador como un destino sostenible, competitivo e inclusivo"

Artículo 3.- Objetivo General. - La Política de Competitividad Turística tendrá como objetivo orientar y coordinar los esfuerzos públicos, privados, asociativos y comunitarios para impulsar la competitividad de la industria del turismo y la consolidación de productos turísticos de nivel internacional mediante la generación de valor agregado en los recursos naturales y cultura les del Ecuador bajo los principios de sostenibilidad, calidad, digitalización, innovación y gobernanza colaborativa

Artículo 9.- Participación del sector turístico. - Para un correcto desarrollo de la Política de Competitividad Turística, será fundamental además de los organismos del sector público, la participación activa de dirigentes y representantes de los gremios del sector privado, el aporte y la participación directa de la sociedad civil, la academia y sector asociativo y comunitario (Ministerio de Turismo, 2021).



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

A través del desarrollo de la Política de Competitividad Turística y de la mano con la agenda de competitividad se convierte en una apuesta alentadora para el país para la atracción de inversión tanto local como extranjera.

2.1.1 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Desde el año 2000 en el Ecuador esta norma establece el marco de protección de los consumidores, siendo su principal objetivo de regular las relaciones que se presentan entre proveedores y clientes brindando el conocimiento para que se protejan los derechos y gestionando equidad y seguridad entre las partes involucradas.

Art. 4.- El consumidor tiene derecho a recibir por parte de los proveedores públicos y privados bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad; además, la información que reciban de los mismos debe ser adecuada, veraz, clara y oportuna, también deben recibir un trato transparente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad ... (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2019)

Las empresas deben ofrecer a los consumidores productos y servicios en excelentes condiciones, que se diferencien de la competencia siendo la calidad, precio, exclusividad, diseño, ya que de esto depende fidelizar a sus clientes y de esta manera obtener una ventaja competitiva, además la información brindada al ofrecer sus productos o servicios debe ser clara para evitar inconvenientes al momento de realizar la respectiva adquisición.

Art. 17.- Obligaciones del proveedor. – Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

servicios ofrecidos, de tal manera que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2019)

Al realizar el primer contacto con el cliente, la empresa está obligada a entregar información veraz y completa de los productos o servicios que oferta al mercado, para que el cliente conozca todas las características o la funcionalidad del producto para que los consumidores tengan la posibilidad de analizar su adquisición para que en el futuro no exista inconvenientes.

2.1.2. Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

La ley protege a los consumidores y empresas, pero especialmente a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de actividades monopólicas y de alta concentración económica, asegurando la competencia leal cuando se logra el éxito, los resultados son de ser eficientes y libres de prácticas desleales.

Art. 7.- Poder de mercado. – Es la capacidad de los operadores económicos para influir significativamente en el mercado. Dicha capacidad se puede alcanzar de manera individual o colectiva...sean capaces de actuar de modo independiente con prescindencia de sus competidores, compradores, clientes, proveedores, consumidores, usuarios, distribuidores u otros sujetos que participen en el mercado (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016)

Cuando una empresa tiene poder de mercado, puede subir o mantener de forma independiente el precio de sus bienes o servicios porque es la única empresa en el mercado



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

que ofrece dicho producto a los consumidores y no tiene en cuenta los efectos que se pueden producir.

Art. 9. – Abuso de poder de mercado. - ...Se entenderá que se produce abuso de poder de mercado cuando uno o varios operadores económicos impidan, restrinjan, falseen o distorsionen la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o el bienestar general y algunas de las conductas que constituyen poder de mercado son: conductas de uno o varios operadores que afecten efectiva o potencialmente la participación de otros competidores y la capacidad de entrada o expansión de estos en un mercado..., aplicación en las relaciones comerciales o de servicio de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen de manera injustificada a unos competidores en situación de desventaja frente a otros...(Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016)

Cuando las organizaciones abusan de su poder, afecta mucho a la competencia porque limita su capacidad de entrar y crecer en el mercado y esto impide que los consumidores puedan elegir entre una serie de opciones. Se toman medidas y acciones correctas para crear una mejor posición en el mercado, y esto tiene el efecto de poner a los competidores en desventaja e incapaces de hacer frente a los cambios que surgen.

2.2. Marco teórico.

En la actualidad es común observar con mayor frecuencia orientar diversos esfuerzos en la organización con el fin de adaptarse a escenarios en constantes cambios inciertos que conllevan a la disrupción de factores externos como; un entorno cada vez más globalizado cuyo reflejo es evidente en la transformación digital, la evolución de la demanda con más exigencias pues ahora es más consiente, informada y conectada, sumado a ello las



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

fluctuaciones económicas derivadas de la situación. Para el desarrollo de la investigación es necesario conocer la conceptualización donde se asientan las terminologías a emplear.

2.2.1. Gestión empresarial

En la mayoría de las organizaciones independiente del sector, trayectoria o tamaño se enfrentan a una dinámica cambiante y como respuesta a la misma cada vez es más necesario abordar la gestión empresarial entendida como aquella por la cual se establecen medidas y estrategias articuladas con la finalidad de llevar a una organización a ser económicamente viable, así como también la consecución de sus objetivos considerando elementos claves integradores como; el financiero, logístico, productivo, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016).

Considerando esta definición es preciso mencionar la relevancia que toma entonces la gestión empresarial, puesto que, a manera global busca constantemente estrategias que permitan el adecuado desarrollo con proyección de crecimiento y posicionamiento de la empresa. Desde un aspecto capitalista su enfoque toma atención en la economía del mercado pues garantiza una rentabilidad razonable sobre los bienes y servicios a través de procedimientos capaces de obtener máximos efectos con una inversión mínima (Suárez, 2018)

Desde un contexto poco tradicional hoy en día la gestión empresarial toma zarpazos de realidad ya no centrándose en la medición de resultados basados en la producción, disciplina y control inflexible, para tener en cuenta otros elementos determinantes, como lo menciona Rubio,(2011) actuar en función de mercados competitivos, sistemas de trabajo en base a una cultura organizacional claramente definida, control de riesgos para reducir



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

impactos de diferente índole en la empresa, es decir esta nueva visión implica considerar en una organización una naturaleza más orgánica y menos mecánica.

2.2.2. Gestión empresarial y competitividad

El reto al cual se exponen entonces las organizaciones es a la adaptación y desarrollo con un éxito evidenciado a largo plazo en un entorno como el descrito anteriormente y la respuesta es lo que la gestión empresarial contemporánea propone. La nueva visión demanda un reajuste a la manera de comprender y gestionar la empresa de manera que implique ampliar la capacidad de innovación, potenciar al conocimiento, conducción hacia la calidad y la producción eficiente, en definitiva, lo que se entiende como competitividad (Gil, 2007).

En el mismo orden de ideas, es evidente el proceso de cambios importantes en los entornos altamente competitivos a nivel empresarial que si bien es cierto se han ido adaptando paulatinamente ventajas diferenciadoras sostenibles como parte de la gestión empresarial, apoyadas en herramientas y tecnologías aplicadas a los recursos parte de ello también implica considerar parámetros o comúnmente llamados indicadores de gestión para el análisis y monitoreo de la empresa convirtiéndose de esta manera en los signos vitales de la organización.

2.2.3. Alcance de los sistemas de indicadores

El sistema de gestión estará conformado por dos aspectos principales:



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

a) Los Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se expresan como acciones orientadas a la medición, evaluación y ajuste de las actividades dentro de una unidad productiva ya que permite identificar la realidad situacional derivadas del desarrollo habitual de la empresa, aportando información en primera instancia real y precisa además de periódica sobre aspectos específicos que repercuten en el mejoramiento de la competencia empresarial (Osaín, 2007)

Pérez (2012) citado por (Rojas & Matallana, 2016) afirma que los índices de gestión muestran el comportamiento y las operaciones de la empresa de manera cuantitativa, lo que permite comparar las medidas de desempeño con las de los competidores directos, y así contrarrestar las decisiones preventivas o correctivas.

El diseño de indicadores requiere de la participación de todos los actores, con el objetivo de establecer medidas razonables, adecuadas a las circunstancias de las actividades, tareas, proyectos o procesos a implementar. El desarrollo de la ficha técnica que permita crear en relación a cada indicador, sus objetivos, las variables que intervienen en el cálculo, y la interpretación de los mismos, contribuyen eficazmente a una correcta interpretación en el transcurso del ejercicio de las acciones de evaluación y control.

b) Requisitos de los indicadores de gestión

El proceso de obtención de indicadores de gestión determina su legitimidad y aplicabilidad. Este proceso debe asegurar que los indicadores resultantes cumplan con los requisitos mínimos de validez, confiabilidad y costo. El desarrollo de indicadores de gestión debe abordarse con estándares técnicos y en un ambiente ampliamente participativo, ya que el



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

proceso de obtención de los indicadores determinará críticamente la legitimidad y aplicabilidad de los indicadores. El índice es el punto en el que la estadística refleja una propiedad importante del sistema. Debe ser medible, pertinente y vinculante (Matalio, 2012)

La medición de la gestión organizacional a través de los indicadores esta entendida para dar a conocer la eficacia, eficiencia, efectividad, productividad y calidad del servicio que están en oferta y se prestan al cliente. Entonces, el uso del conjunto de indicadores previsto entregará un perfil de la efectividad de la gestión en la empresa.

2.2.4. El sistema de Gestión

Incluye información y puntos de control, lo que ayuda a localizar claramente las desviaciones, centrando así la atención de todos los responsables de tomar la decisión. Siempre se debe determinar un conjunto de indicadores clave de acuerdo a las características, visión, misión y estrategia de la empresa, apoyados en un sistema automatizado que permita a la gerencia y a los responsables de las diversas funciones de la empresa (operaciones, gerencia y finanzas, marketing y ventas, recursos humanos, etc.), para conocer en tiempo real la posición de liderazgo, para ayudarlos a tomar decisiones oportunas para mejorar la eficiencia operativa y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Como se mencionó al inicio, un indicador de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una o más variables, cuya magnitud, cuantificada en relación al nivel de referencia, puede indicar igual o mayor (generalmente positivo) o menor (generalmente negativo). Cuando la desviación es igual o mayor (generalmente positiva) se debe analizar para determinar qué parámetros tuvieron un comportamiento aceptable que



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

permitió el valor del indicador, cuando la desviación es menor (generalmente negativa) se deben tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso (Osaín, 2007).

2.2.5. Indicadores del negocio, con base en el esquema de valor de mercado.

Idealmente, los indicadores son desarrollados por los jefes, en coordinación con los niveles funcionales y operativos, identificando los indicadores principales e importantes dentro de cada uno de ellos. A continuación, se analizan las limitaciones de la organización para la obtención de información, por lo que se deben desarrollar proyectos para mejorar la confiabilidad y precisión de la información requerida por el sistema de indicadores. Para la identificación de variables e indicadores del negocio se considerará inicialmente el *esquema de valor de mercado*, estos se encuentran asociados de manera general con la misión y sus factores cuantificables como de las estrategias, para luego ser transformados en indicadores tanto básicos, claves y operativos. Entonces el esquema anteriormente mencionado esta dado por cuatro (4) macro indicadores: rentabilidad, riesgo, competitividad y liquidez. Todos estos, excepto el riesgo, son de signo creciente, es decir, mejoran a medida que aumenta su valor. (Osaín, 2007)

a) Indicador de efectividad

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se define como “la capacidad de lograr el efecto deseado”. Los indicadores de eficiencia o desempeño están relacionados con el logro de un esfuerzo o meta y están vinculados al cien por ciento de cumplimiento de las metas planteadas.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

La eficacia mide el impacto de lo que se hace, del producto o servicio proporcionado. No basta con producir el 100% de efectividad del servicio o producto fijado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. La eficiencia busca alinear la organización con las condiciones externas. En consecuencia, la eficacia percibe y explica las condiciones en las que opera la organización y determina lo que debe hacerse para que las acciones de la organización se adapten a las condiciones del entorno (García et al., 2007).

Fórmula

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Resultado Alcanzado} \times 100}{\text{Resultado Previsto}}$$

b) Indicador de eficiencia

Definida por (Mokate, 2001) como el grado de cumplimiento de los objetivos al menor costo posible, encendiéndose además como la adecuada relación entre ingresos y gastos, donde se alcanzan con el menor costo posible los objetivos establecidos previamente.

El término eficiencia se utiliza para relacionar los esfuerzos con los resultados siendo así que a mayor puntuación, mayor será la eficiencia. Si se logran mejores resultados con menos recursos o con menos esfuerzo, la eficiencia aumentará. Se utilizan dos factores para medir la eficiencia en una organización: “costo” y “tiempo”. Así, la eficiencia, además de traducirse en los beneficios de una empresa, contribuye también a la mejora del talento humano, al desarrollo, de la empresa y de su entorno. Del análisis de este indicador se puede inferir que ninguno de ellos puede considerarse independiente, ya que cada uno proporciona



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

una medida parcial del resultado. Es por ello que debe ser considerado como un sistema a la hora de medir el desempeño de la gestión de una organización (García et al., 2007).

La eficiencia es la capacidad de la gerencia para lograr los máximos resultados con los mínimos recursos, la mínima energía y en el menor tiempo posible, es decir, lograr una alta productividad en comparación con los recursos disponibles.

Fórmula

$$\text{Relación beneficio-Costo} = \frac{\text{Valor presente de los beneficios}}{\text{Valor presente de los costos}} \times 100$$

c) Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad de los diferentes procesos son medidas estadísticas basadas en cifras que se utilizan como criterio para atribuir y evaluar el desempeño de una organización, o un proceso. (Retos en Supply Chain, 2022) El concepto de calidad representa una forma de hacer bien las cosas, donde la principal preocupación es la satisfacción del cliente, en la mejora continua, siendo en todos los procesos que exista dentro de la empresa a fin de obtener excelentes resultados.

El indicador de calidad tiene la finalidad de medir la satisfacción de un cliente con un producto o servicio prestado. Siendo este el pilar fundamental para las estrategias y políticas comerciales de las organizaciones.

Menciona Sánchez, (2007) que los indicadores de satisfacción de clientes evalúan de forma cualitativa y/o cuantitativa de las variables que afectan la percepción del cliente sobre



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

el cumplimiento de sus necesidades y expectativas, y los resultados obtenidos del cálculo de los indicadores anteriores. Un factor importante a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas en cualquier organización que siempre busque el éxito y la mejora continua de sus operaciones.

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Numero de Valoraciones positivas}}{\text{Total de Valoraciones obtenidas}} \times 100$$

$$\text{Capacidad de respuesta} = \frac{\text{Solicitudes atendidas en x tiempo}}{\text{Total solicitudes atendida}} \times 100$$

d) Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad es uno de los objetivos que toda empresa se plantea para conocer el retorno de la inversión al realizar una serie de actividades en un determinado periodo de tiempo. También se puede definir como el resultado de decisiones tomadas por la dirección de la empresa. Se considera la rentabilidad como una meta económica a corto plazo que las empresas deben alcanzar, obteniendo un beneficio necesario para el buen desarrollo del negocio.

Los indicadores referentes a rentabilidad tratan de evaluar la cantidad de ganancias relacionadas con la inversión para crearlas, en su cálculo de activos totales o capital contable. Luego podemos decir que es necesario prestar atención al análisis de ganancias porque las empresas tienen que obtener ganancias al final del año económico, porque si no lo tienen, no



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

pueden atraer capital externo y continuar su funcionamiento normal de manera efectiva (Sanchez, 2007).

Indicadores de Rentabilidad		
Miden la efectividad de la administración de la empresa en el manejo de los costos y gastos		
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Margen Bruto	Mide la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas	$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
Margen operacional	Indica si la empresa es rentable independientemente de la forma que ha sido financiada	$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad Neta de Ventas	Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta	$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad Financiera	Mide el beneficio neto en relación a la inversión de los accionistas	$\text{RF} \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$

e) Indicadores Estratégicos

Un indicador estratégico es aquel que tiene como objetivo medir el rendimiento de las actividades para alcanzar los objetivos que una empresa se ha fijado a corto, medio y largo plazo. También permite al negocio comparar sus acciones y resultados con los del sector (benchmarking).

Gracias a los datos obtenidos para la interpretación de los indicadores, el mando directivo de empresa puede evaluar la productividad de la organización en relación al



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de gestión y de esta manera controlar las actividades que requieren recursos. Mediante estos puntos de referencia, una organización puede orientar las mejoras a realizar que le permitirán medir el éxito de su plan estratégico (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2010).

f) Indicador de Gestión

Un indicador de gestión permite establecer un sistema de instrumentos que permita en forma rápida, administrar el negocio y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas de igual forma definir medidas que permitan que el diseño de los objetivos, los planes y las metas sean en circunstancias aplicables y tiempo real para controlar las operaciones diarias que se realizan dentro del negocio. También crear mecanismos de localización de fallas que garanticen la posibilidad de llevar a cabo operaciones concretas que permitan obtener soluciones reales y de aplicación inmediata (Silva, 2015).

Figura 1

Indicadores de gestión

Indicadores de Gestión		
Miden la efectividad de la administración de la empresa en el manejo de los costos y gastos		
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	
Indicadores financieros	Miden el comportamiento financiero de la empresa	Liquidez Endeudamiento
Gestión Humana	Miden la relación de la organización con sus clientes internos	Nivel de ausentismo Horas -números de ausencias <hr style="width: 100px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/>



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

		$\frac{\text{Horas número de ausencias}}{\text{Número de personas retiradas}} \times 100$
Indicadores de Mercadeo	Mide la percepción de la empresa en el mercado	$\frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes del periodo anterior}} \times 100$ $\frac{\text{Precio Comparado con la competencias}}{\text{Precio del producto de la competencia}} \times 100$

Nota: El gráfico representa los indicadores de gestión de una empresa

2.1.6. Modelo de eficiencia Paramétrico

La información está vinculada por algoritmos en un modelo paramétrico numérico estructurado, de modo que los componentes se actualizan automáticamente cuando se realizan cambios de acuerdo con los parámetros especificados. El modelado paramétrico es un método que no solo se enfoca en lograr resultados individuales, como con el diseño CAD tradicional, sino que también describe todo el proceso de diseño. Este proceso se puede utilizar para describir y derivar automáticamente muchas variantes de diseño diferentes. Hoy



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

en día, los métodos paramétricos tienen una variedad de aplicaciones, como la construcción de infraestructuras, ligeras, modulares y biológicas (Allplan, 2020).

El modelado paramétrico es la respuesta para crear diseños cada vez más complejos con menos recursos y restricciones estrictas de tiempo y costo. Los pioneros del diseño paramétrico desarrollaron habilidades técnicas y mantuvieron la metodología BIM paramétrica en el paisaje arquitectónico, pero sus inicios ya terminaron. A medida que el diseño modular madure, las formas nuevas e innovadoras de usar el enfoque paramétrico cambiarán la forma en que se diseñan y construyen los edificios (Allplan, 2020).

2.1.7. Competitividad

Dentro de este marco y considerando la evolución de gestión empresarial la competitividad hoy en día es un tema de transcendencia debido a su contenido de amplio alcance ya que puede ser entendido y analizado desde variadas perspectivas; como un nivel empresarial pasando por un nivel país o más allá de forma sistémica integrando en el análisis de niveles macroeconómicos, políticas de desarrollo, factores culturales y sociales (Ibarra et al., 2017)

Este epíteto destaca una definición generalizada y básica de la competitividad ya que será la base de la cual se podrán generar diferentes enfoques de acuerdo a su nivel de ocurrencia.

De esta manera (Ramírez, 2006) define a la competitividad como una palabra precisa, pero a la vez muy genérica pues carece de límites y cuya acción se encuentra en la capacidad para hacer frente al mercado con constante innovación, involucramiento de desarrollo



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

tecnológico y otros factores claves que permite la producción de bienes con características particulares que estimulen el interés en los consumidores y que a su vez en este proceso puedan optimizar y maximizar sus factores de producción.

En lo que respecta al sector turístico la competitividad en un sentido extenso puede ser concebido desde las determinantes de ventaja comparativa que se encuentran conexos a la manifestación de los recursos del destino como son elementos paisajísticos, naturales y riqueza cultural, geográficos y entre otros. De igual manera en cuanto a la ventaja competitiva se determina a través de factores estratégicos como son precios, estructura e infraestructura del destino, gestión empresarial y demás elementos de operación (Bravo, 2004).

Es decir, la competitividad de un destino turístico además de enfocarse en componentes específicos con un elevado valor para la generación del producto también configura añadir factores genéricos de competitividad logrando una operacionalización combinada de tal manera que los resultados obtenidos emerjan en posicionamiento competitivo (Enright & Newton, 2004)

En este contexto, para hacer frente a los desafíos presentes en este nuevo escenario económico recae la necesidad de estructurar modelos aplicables al sistema turístico más complejos, constituidos a partir de indicadores claves y con un soporte sustentado en la implementación de tecnología y conocimientos científicos, además de integrar una nueva visión no solo orientada a minimizar impactos procedentes del ambiente sino a instaurar un umbral de desarrollo que comprenda aspectos desde la gestión de los flujos turísticos hasta la organización del destino desde diferentes dimensiones con una perspectiva coherente,



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

cuantitativa y cualitativa capaz de gestionar la totalidad del turismo en el destino y a su vez proporcionar beneficios multiplicadores (Enright & Newton, 2004)

Sobre el particular, y dado que la competitividad no es un aspecto que se pueda medir de forma directa, han surgido una variedad de indicadores englobados en modelos, algunos referentes a insumos, otros a resultados y otros a instrumentos o herramientas. Ya sea, con elementos generadores de competencia directa a través del valor agregado, generación de pernoctación, llegada de turistas, entre otros, o a su vez con efecto indirecto de competencia como transporte, geografía, infraestructura y más (Enright & Newton, 2004).

a) Michel Porter y su aporte al concepto de competitividad

Michael Porter fue el primero en estructurar y organizar un texto en torno al concepto de competitividad, como menciona Suñol, (2006) en su libro Aspectos Teóricos de la Competitividad: “Es aquel elemento que sostiene e incrementa la participación especialmente en los mercados internacionales. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad (Porter, 1990).” Si bien Porter, como se dijo en la definición anterior, agrega un elemento importante de competitividad al elemento humano, en general, al abordar este concepto, se elimina la necesidad de alcanzar el nivel de vida de las personas.

En este sentido también Suñol, (2006) afirma:

La productividad se concibe como el factor determinante del nivel de vida proyectado en un país, en cuanto a la productividad de los recursos humanos influencia en los salarios, y la productividad resultante del capital todos ellos siendo beneficios que obtiene para los propietarios (Porter, 1990).



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según Porter, existe una relación entre la productividad y el nivel de vida de una sociedad. De hecho, para hablar de productividad, debemos referirnos a salarios y beneficios, como distribución de la renta, calidad del medio ambiente, libertad y derechos de las personas. Por el contrario, si hay productividad, es decir, si hay tasa de salario y retorno de la inversión, habrá un nivel de vida para la población.

Cuando la competitividad se entiende sólo como crecimiento de las inversiones, la calidad de vida de la población deja de ser importante o se incluye en los procesos de desarrollo. En el entorno empresarial, que a su vez determina su competitividad, también es importante destacar: la infraestructura, los mercados financieros, las preferencias de los consumidores, la estructura productiva nacional, la infraestructura científica y tecnológica y otros elementos igualmente importantes, como la educación, las instituciones y la cultura. Sin embargo, no es este entorno el que puede volverse competitivo, sino las empresas que lo integran.

b) Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva aparece como resultado de las condiciones competitivas cambiantes, aunque no está completamente garantizada, se vuelve más atractiva en una era en la que la mayoría de las industrias están fragmentadas, la producción se basa en factores en lugar de especializarse y, por lo tanto, el costo es el medio principal para comparar productos y servicios. precio de competición. Sin embargo, en el caso de sectores cada vez más globalizados, donde los desarrollos tecnológicos han provocado cambios en todos los sectores, el coste real dejará de ser la única forma de competencia y se abrirá la posibilidad de limitar la competencia estructural (Díaz, 2009).



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Como consecuencia de lo expuesto surge el concepto de ventaja competitiva, como una forma de denominar la ventaja que los negocios desarrollan para competir en las nuevas condiciones. La ventaja competitiva según Díaz, (2009) señala que Porter “resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores” y seguido de esto menciona: ... la existencia de dos tipos de ventajas competitivas en una empresa: la diferenciación o costos bajos.

Profundizando en el concepto de ventaja competitiva, se comprueba la creación de valor de los consumidores en el mercado frente a otros competidores. Si se crea valor para un cliente, significa que satisface mejor una necesidad que otra y por tanto será elegido en el mercado sobre el resto que pueda existir.

c) Ventaja Comparativa

La ventaja comparativa, un concepto acuñado por David Ricardo a principios del siglo XIX, establece: Un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien, si existe una oportunidad para mejorar la condición del costo en la producción. En comparación con otros bienes, es más bajo en este país que en otros países. Por ejemplo, países como Ecuador o Colombia, por su posición geográfica favorable en la producción y exportación de flores durante todo el año; Mientras que los países del hemisferio norte, en el período invernal coincidiendo con el Día de San Valentín, no pueden producir flores fácilmente, importan; Y viceversa, hacen otros productos. De esta manera, el comercio entre los dos países puede ser beneficioso para ambos países si cada país exporta un producto básico en el que tiene una ventaja comparativa. Este enfoque, en el que el comercio internacional está



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

impulsado únicamente por las diferencias entre países debido a sus ventajas en la producción de bienes, se conoce como el Modelo Ricardiano (Moreno, 2016)

2.1.8. Las cinco fuerzas competitivas

El análisis de la competitividad debe partir de la comprensión de la estructura del sector, dentro de este análisis el sector debe descomponerse en las cinco fuerzas competitivas que dan origen a la competencia de las empresas de acuerdo al análisis.

a) *Ingresos de nuevos competidores.*

En este análisis se realiza en base a la captación y participación en el mercado, estos determinantes son los encargados de ejercer presión sobre los precios de los productos o servicios así como simultáneamente hacia los proveedores o la mano de obra, dependiendo de la inversión también es factible ver la barrera de entrada.

b) *Poder de negociación de los proveedores.*

El poder de negociación de los proveedores es aquel que determina el precio final del producto que está en oferta al público, dentro de los proveedores es recomendable analizar a profundidad la oferta de la mano de obra

c) *Amenaza de productos sustitutos.*

La dinámica de los productos sustitutos se encuentra presente en la mayoría de los sectores, en la cual prima la idea principal que el producto sustituto tiene la misma funcionalidad que un producto determinado que está en la oferta sin que necesariamente sea



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

el mismo. De ello se deriva los beneficios o la satisfacción que estos pueden producir en relación al producto competencia

d) *Poder de negociación de los compradores*

El poder de negociación de los compradores dependerá de la oferta que disponga y de la necesidad del producto o servicio. Cuando el comprador dispone de muchos productos que satisfagan la necesidad, mayor será su poder de negociación (Porter, 2008).

2.1.9. Determinantes de la Competitividad Nacional

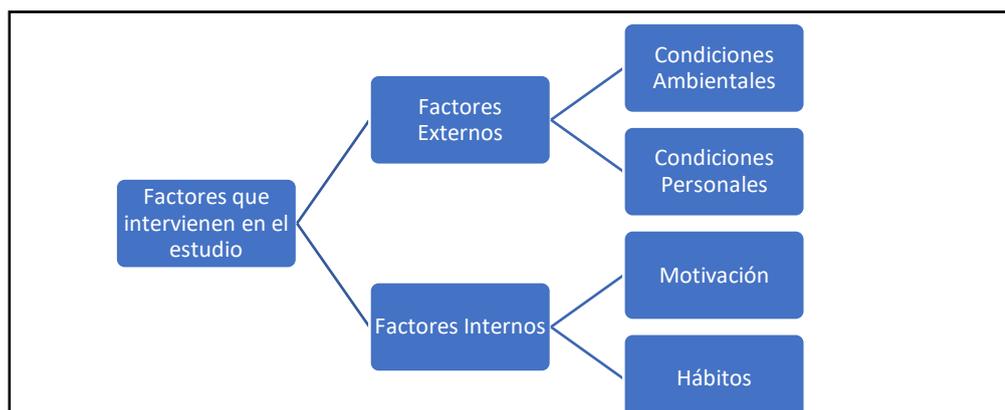
La interrogante generalmente planteada es cuán importante son los factores dentro de una región generen una ventaja competitiva para que los sectores sean exitosos, por ello se identifican los siguientes puntos a considerar.

a) *Condiciones de los factores*

Se conoce a los factores mediante los cuales permiten tomar ventaja competitiva con el aprovechamiento de los mismos, estos pueden ser; ubicación geográfica, legislación, mano de obra, recursos naturales, infraestructura entre otros.

Figura 2

Factores que intervienen en el estudio



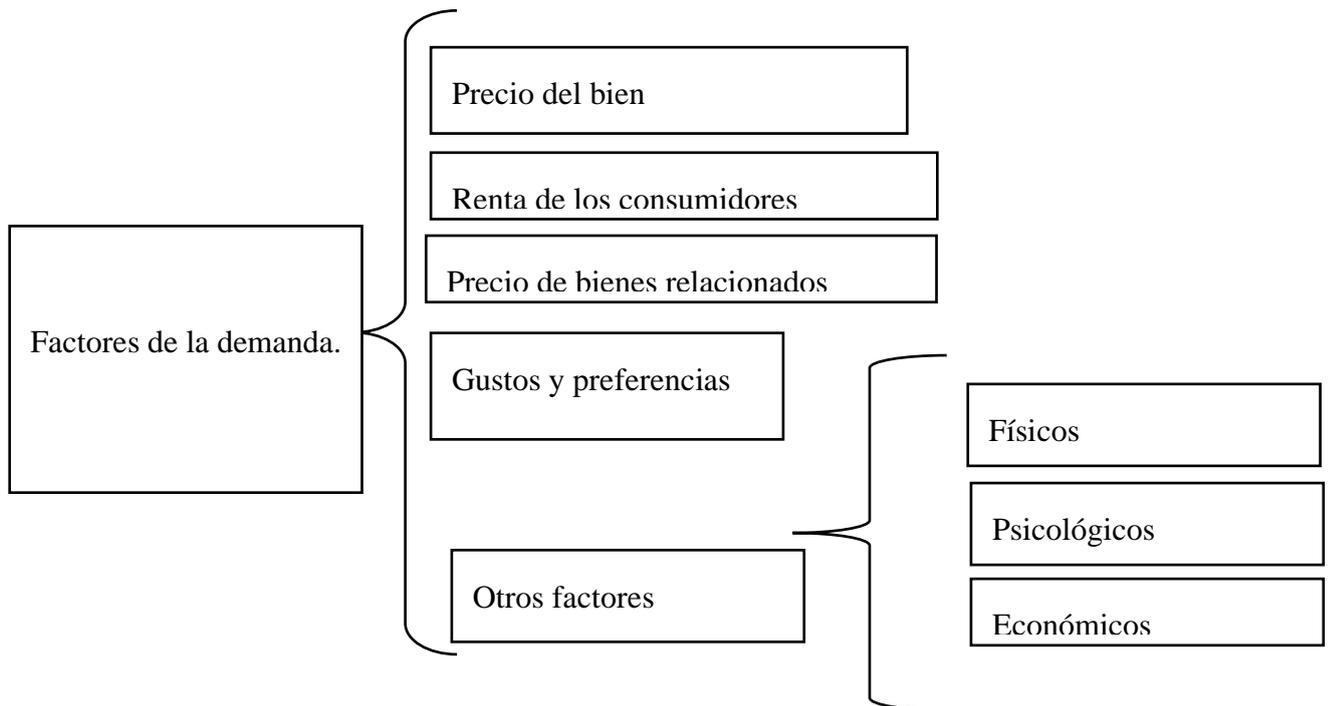


INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nota. El diagrama explica todos los factores que se debería tomar en cuenta para la toma de decisiones.

b) Condiciones de la demanda

En ella se presenta un análisis del tamaño y los factores inherentes a la demanda interna principalmente de las características del comprador y la manera de cómo se receptan los requerimientos, la presión ejercida por los compradores para un mejoramiento de los atributos que posee los productos, así como la segmentación de la demanda. Todos estos aspectos favorecen a la competitividad





INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

c) Sectores afines o de apoyo.

Los sectores que alcanzan cierto nivel competitivo pasan a ser de una u otra manera cumplir el rol de apoyo al desarrollo de otros sectores que requieren de sus productos o servicios (Porter, 2008).

Se refiere a la fuerte competencia que existe entre ciertos sectores de la economía, lo que eleva el nivel de oferta y beneficia al país frente a otros que intentan competir con ese país en el mercado internacional. En el caso de una empresa, puede entenderse como la competitividad que puede existir entre sus miembros para alcanzar un determinado nivel de producción. En última instancia, la empresa se beneficia de esta situación.

d) Modelo de competitividad de Crouch y Ritchie

Constituye un modelo conceptual siendo los autores los pioneros en la implementación de las bases teóricas sobre la competitividad en los destinos turísticos. Este también es comúnmente llamado como el modelo de competitividad de Calgary.

El modelo plantea que para la competitividad del destino se considere dos elementos; la ventaja comparativa reflejada en los recursos endógenos o heredados que son propios del destino y que resultan ser atractivos para el turística y la ventaja competitiva que son los recursos desplegados para la operación que inmiscuye la capacidad para hacer uso de los recursos de manera eficaz y eficiente.

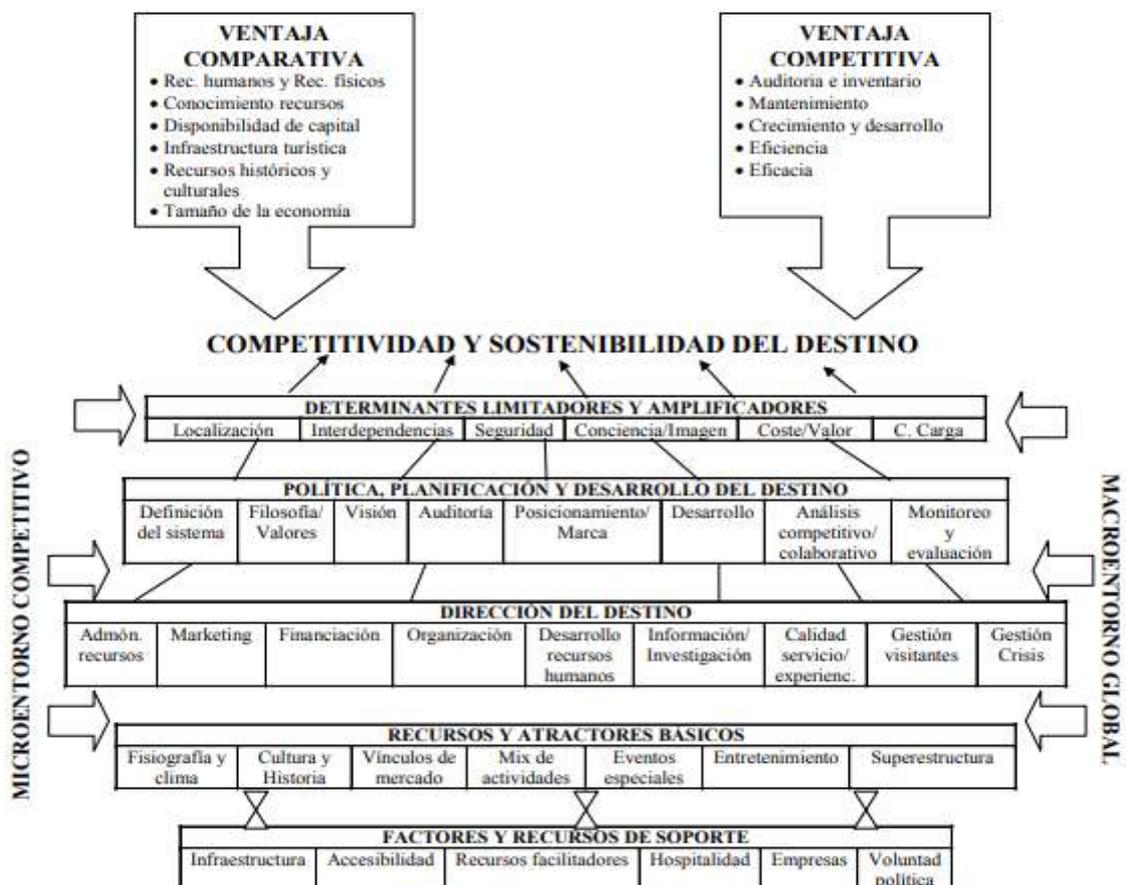
Crouch y Ritchie determina al macro y micro entorno como elementos esenciales a considerar cuando se habla de competitividad. Plantea al macro entorno a elementos tales como tecnológicos, políticos, medioambientales, legales, demográficos, socioculturales y

económicos en los que el sistema turístico se encuentra fuertemente influenciado y condicionado por este tipo de presiones. Por otra parte, plantea a los factores del micro entorno como aquellos de mayor accesibilidad y campo de acción a los cuales el destino debe adaptarse para competir de manera óptima.

En esa misma línea, el modelo se estructura en primera instancia a los recursos básicos y de soporte operados desde la direcciones del destino sin dejar de la lado la política de planificación y desarrollo del destino, además de factores determinantes en la competitividad que actúan ya sea como limitadores o amplificadores.

Figura 2

Modelo de competitividad de Crouch y Ritchie





INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nota. El gráfico representa la estructura del modelo de competitividad propuesto de Crouch y Ritchie. Tomado de (Diéguez Castrillón et al., 2011)

e) Modelo para medir la Competitividad de La Pyme de Latinoamérica

El modelo se basa en el mapa de competitividad el Banco interamericano de desarrollo BID el cual en base al estudio y realidad de las pyme se realizó una adaptación por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia tomando en consideración a la organización como un conjunto de operaciones integradas por nueve áreas correlacionadas e interconectadas a fin de mejorar significativamente el modelo.

Figura 3

Estructura del modelo para medir la competitividad de la Pyme de Latinoamérica

Planeación Estratégica	Orientación y actividades a largo plazo de la empresa
Producción y operaciones:	Creación de bienes o servicios
Aseguramiento de la calidad	Actividades para la satisfacción del cliente
Comercialización	Proceso integrador que conlleva al incremento de la participación en el mercado
Contabilidad y Finanzas	Generación de información para la toma de decisiones
Recursos Humanos	Gestión del talento humano



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Gestion Ambiental	Responsabilidad sostenible
Sistema de información	Gestión de TICS

Nota. El gráfico representa la estructura del modelo Tomado de (Saavedra, 2012)

2.1.10 Empresas Públicas

La Constitución del 2008 mantienen un carácter de sistema económico social y solidario destacando la reincorporación del papel económico del Estado por lo que autoriza según el Art. 315 de la Carta Magna, la creación de este tipo de empresas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios de tipo público así como el desarrollo de actividades económicas las cuales actuarán con personería jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión con estándares de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y de sostenibilidad.

a) Santagua Termas Chachimbiro,

El complejo turístico, al adherirse al Gobierno Provincial de Imbabura este decide cambiar el modelo de gestión a una Empresa Pública la cual toma como objetivo el Fomento de la inversión, implementar procesos de racionalización, realizar investigación y asesorar y prestar servicios en el sector Turístico.(Gonzalez, 2017)

b) Planeación estratégica

La misión de una organización se encamina a la razón de ser, es decir el planteamiento fijado sobre los objetivos de la empresa, mientras que la visión es hacia donde la empresa quiere llegar de manera realista, concreta y objetiva.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

c) Misión

“La empresa tiene como objeto organizar, planificar y administrar el Complejo Turístico Chachimbiro, para el desarrollo integral de la actividad turística, productiva, social, ambiental y de salud en el área de influencia de las comunidades de San Francisco, La Victoria, Cruz Tola, Chiriacu, Cochapata, Tumbabiro, Azaya, Ajumbuela, Piñán de la provincia de Imbabura.”

d) Visión

“Ser una empresa referente en el sector turístico a nivel nacional, y tener mayor apertura y reconocimiento a nivel internacional, basados en la satisfacción de nuestros clientes por el uso de nuestros servicios e instalaciones, lo que nos permite ampliar nuestra sostenibilidad financiera, y como consecuencia realizar una mayor inversión con sentido social, solidario y ambiental, con valores de honestidad y responsabilidad en la gestión, buscando permanentemente el desarrollo general en el área de influencia.”

e) Directorio

Es el ente encargado de adoptar las decisiones en base a criterios técnicos con la finalidad de dar cumplimiento a las metas, objetivos y políticas de la empresa así como su respectiva alineación con el Plan Nacional de Desarrollo. En Santagua Termas Chachimbiro se distribuye de la siguiente manera.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Figura 4

Estructura jerárquica del directorio de Santagua Termas Chachimbiro



Nota: El gráfico representa el directorio del complejo turístico.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Capítulo III.

3. Marco metodológico.

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos de la investigación. Se exponen la perspectiva metodológica que se ha adoptado, la estrategia de indagación y el diseño metodológico de las diferentes fases de la investigación desarrolladas.

De acuerdo con los objetivos planteados se estableció las tres diferentes fases de la investigación mismas que determinan el hilo conductor persiguiendo una lógica de pensamiento requerida para contar con los elementos tanto teóricos como prácticos que sustentarán el modelo de competitividad.

3.1. Descripción del área de estudio

La presente investigación se realizó en la Empresa Pública Santagua Termas Chachimbiro, localizada a 6 km al Sur Oeste de la parroquia de Tumbabiro, cantón San Miguel de Urququí, provincia de Imbabura, a una altitud de 2510 con latitud norte $0^{\circ}27'39''$ dispone de aguas termales termo minerales de origen volcánico y las únicas en el Ecuador de las cuales existe certeza que proviene de un acuífero hidrotermal profundo donde se acumula un depósito de vapor natural con una temperatura comprendida entre 225°C y 235°C , que favorecen al tratamiento de diversas enfermedades.

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA
CALIDAD**

Figura 5

Mapa turístico de Santagua Termas Chachimbiro



Nota 1: El gráfico representa la ubicación de Santagua Termas Chachimbiro y la distancia expresada en kilómetros y tiempo desde las ciudades más representativas de afluencia turística. Tomado de la web.

3.2. *Enfoque de la investigación*

Como bien sostiene (Delgado Kenneth & Quiñonez, 2019) la metodología mixta se define como la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos que gozan de la característica de pluralismo metodológico con el objetivo claro de obtener una visión completa del fenómeno a estudiar.

Así también, (Otero, 2018) se refiere al enfoque mixto como aquel método que representa a un proceso sistemático y a la vez empírico en el cual convergen la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa que con el adecuado tratamiento de la información se fusionan con criterios éticos para dar respuesta a un problema determinado.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

A base de lo anteriormente expuesto, la presente investigación fue de aplicación de carácter mixta, pues tomó en consideración variables a desarrollar tanto cualitativas en el momento de recolección de datos y en la estructuración de formularios de investigación así como también en análisis situacional de la empresa y análisis de los modelos en estudio y cuantitativo en el análisis estadístico de los resultados de la encuesta y demás datos inherentes a la investigación de índole valorativo explícitos en los indicadores, todas ellos con el objetivo de diseñar un modelo de competitividad a raíz de los aportes asumidos de la situación actual de la empresa objeto de estudio.

3.3. *Tipos de investigación*

3.3.1. **Investigación Descriptiva.**

Toma como base las realidades de hechos para su descripción, registro, análisis e interpretación de los procesos o composición de los mismos en su naturaleza actual, este tipo de investigación se sobrepone brindando conclusiones dominantes sobre como una persona, grupo o cosa se conducen o funcionan en el presente. (Lucio, 2017)

De esta misma manera (Niño, 2011) afirma que este tipo de investigación tiene el propósito de describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, así como sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis.

A través de este tipo de investigación se interiorizó en definitiva en identificar la información necesaria sobre la base de la empresa objeto de estudio para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características presentadas resultantes del escenario planteado por Santagua Termas Chachimbiro, además, se



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

describió las concepciones de los diferentes modelos competitivos indagados en diversas fuentes que permitió actuar como de sustento para el cumplimiento del objetivo central.

Tomando como premisa el enfoque cualitativo la investigación bibliográfica principalmente se caracteriza por el manejo de los datos secundarios como fuente de información (UNIR, 2018) La investigación se sustentó a partir de la recopilación de fuentes de información tales como trabajos de investigación previamente realizados, revistas y artículos de carácter científicos, libros disponibles tanto en físico como en diversas bases de datos acreditadas, y sitios de fuentes oficiales que cuentan con información técnica validada a nivel nacional e internacional como ENEDUM, INEC, Barómetros turísticos y demás documentos de carácter formal que serán el soporte conceptual del estudio en mención para poder establecer relaciones, implicaciones o profundidad del conocimiento con respecto al problema, además, se apoyó específicamente en la argumentación de los antecedentes y marco teórico y a partir de ello establecer argumentos enmarcados en la criticidad.

La investigación de campo que arroja datos de carácter cuantitativo se apoya en información proveniente directamente de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones (Zulia et al., 2011). En este sentido la investigación de campo permitió establecer un contacto directo con los actores involucrados en la gestión empresarial de Santagua Termas Chachimbiro para obtener de primera mano información y datos representativos que contribuyeron a conocer la realidad y dinámica de la empresa y con ello identificar los posibles indicadores a tomar en cuenta en el modelo de competitividad. Por lo que se empleó entrevista dirigida hacia el Gerente General con



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

un banco de alrededor de 30 preguntas para conocer el contexto de la empresa, fichas de recolección de campo como apoyo en la construcción de la investigación.

3.4. *Método de investigación*

Es el razonamiento que orienta a partir de la observación de casos particulares a conclusiones generales, parte de enunciados particulares para generalizarse.

Generalizainferencias a partir de un conjunto de evidencias (Cabezas et al., 2020)

El método deductivo plantea un razonamiento que fluye de lo general hasta lo particular tomando como premisa que la deducción infiere en los hechos observados basándose en la ley general refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. (Rodríguez, A Perez, 2017)

En este sentido tiene una aplicabilidad del método inductivo – deductivo, inductivo porque se toma como base los modelos de competitividad enunciados por diferentes autores en relación al objeto de estudio para poder realizar una comparación y con ello determinar las variables de interés para ser tomadas en consideración con el modelo que se pretende crear, también es deductivo porque a partir del estudio de la competitividad y los modelos se determinará el modelo mejor adaptado a la realidad empresarial.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.5. *Técnicas e instrumentos*

3.5.1. **Observación científica**

(Gallardo, 2017) describe que este método consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta mediante la vista, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de los objetivos de investigación preestablecidos. La observación, como procedimiento, puede utilizarse en distintos momentos de una investigación más compleja. En el trabajo investigativo se desarrolló a partir de la recopilación de información sistemática durante cada visita realizada in situ.

3.5.2. **Entrevista**

La entrevista es una técnica, fundamentalmente de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo. (Niño, 2011)

La entrevista se realizó a través de un cuestionario con 30 preguntas previamente establecido para ser dirigido hacia el gerente de Santagua termas Chachimbiro, con ello se buscó obtener información global de la empresa en diferentes áreas y de primera mano desde el aspecto administrativo- operativo misma que posteriormente también fueron de apoyo en la construcción de la matriz FODA.

3.5.3. **Encuesta**

(Lopez P;Fachelli, 2017) la encuesta se considera en primera instancia como una



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.

3.5.4. Cuestionario

El cuestionario como afirma (García, 2003) consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.

Mediante la aplicación de las encuestas que constó de 10 preguntas medidas a través de la escala de Likert, se determinó la percepción externa de competitividad en el objeto de estudio así como también de la información obtenida tomar las variables que se relacionan para el diseño del modelo de competitividad apegado a la realidad y a la naturaleza propia de la empresa.

3.5.5. Análisis de contenido

El análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. (Abela, 2018)

En esta fase se empleó el análisis de los diferentes modelos de competitividad aplicados al sector turístico el cual involucró un proceso de comprensión crítica e



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

interpretación de la información posteriormente se hizo el contraste respectivo de dichos modelos determinando los factores concordantes y útiles que actúan como indicadores de competitividad para posterior realizar el diseño de una matriz comparativa entre los modelos de competitividad ajustados al sector turístico.

3.5.6. Población y muestra

Como describe (Roldan,2015) haciendo referencia a población como un conjuntototal de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza estadística y también sustantiva o teórica.

La población evaluada en el presente estudio es de tipo finita, para la investigación se tomó como referencia el número de visitas del mes de diciembre del 2021, siendo 9098 turistas que arribaron al complejo, los datos son proporcionados en el portal web de la institución. Cabe mencionar que no se toman

3.5.7. Muestra

La muestra está conformada por las unidades seleccionadas de una determinada población y son los sujetos o elementos con los cuales se realiza el experimento. Se define como un sub grupo de la población que es reflejo fiel de ese conjunto y tiene los valores de esta (Camacho,2021)

El muestreo utilizado para la presente investigación es muestreo no probabilístico, debido a que no se cuenta con listados de turistas a aplicarse; por lo que no se puede utilizar el método al azar. La muestra de la investigación se obtuvo a través de la formula



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

estadística para población finita utilizando un margen de error del 0.05%.

Cálculo de la muestra:

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

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.50)

Q= Probabilidad de fracaso (0.50)

N= Población (1104)

E= Error muestral (0.05)

Sustitución de la fórmula

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(9098)}{(9098 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.25)(9098)}{(9097)(0.0025) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{(0.96)(9098)}{22,74 + 0,96}$$



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

$$n = \frac{8734,08}{23,7} = 368,52$$

El total de las encuestas a aplicar posterior a la sustitución en la fórmula matemática esde 368.52

Capítulo IV

4. Resultados y Discusión

4.1. *Análisis de la situación externa y actual de la empresa*

4.1.1. Análisis del sector

Las actividades económicas del Ecuador ya sea en la producción, intercambio o consumo de bienes o servicios se encuentran agrupadas en sectores productivos denominados primarios, secundarios y terciarios.

El sector primario está enfocado en la extracción de recursos que provienen del medio natural y que por lo general son usados como factores esenciales en la producción industrial o a su vez en la comercialización de bienes o servicios para los consumidores.

Además, el sector secundario se enfoca principalmente en la transformación de materias primas en productos ya elaborados que con la puesta del valor agregado se ponen al servicio de los consumidores. Por otra parte, el sector terciario se considera como la parte blanda de la economía pues denota la intangibilidad de la misma, es decir, que este sector se dedica a la prestación de servicios ya sea públicos o privados.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es así que dentro del sector terciario o también llamado de servicios en las últimas décadas ha crecido en forma exponencial pues abarca una amplia gama de actividades tanto públicas como privadas una de ellas es el turismo.

Analizando el turismo como actividad económica la dinámica de este resulta ser de gran importancia e interés pues los desplazamientos de personas de un lugar hacia otro en búsqueda de ocio, conlleva que desde un inicio el consumo sea generalizado en diferentes etapas de su itinerario provocando así un efecto multiplicador que dinamizan la economía pues se ofrecen tanto servicios básicos como complementarios al turista generando en gran medida un aporte sustancial al Producto Interno Bruto del País ¹

En el caso del turismo en el país según las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador demuestra que en cuanto a ingresos no petroleros en el año 2021 esta industria se ubica en un quinto lugar con un aporte de divisas hasta el tercer trimestre del año de 678,68 USD Millones, atrás de las exportaciones de camarón, banano, otros productos elaborados del mar y flores naturales. Un dato para considerar es que en cuanto a la balanza de servicios en el Ecuador este sector se considera el primero por la importante generación de divisas que se desprende de esta actividad. (Ministerio de Turismo, 2021).

En cuanto a la contribución directa del turismo al PIB se puede evidenciar que en el 2019 su aporte fue del 2.2 al PIB mientras que en el 2020 debido a la emergencia sanitaria por la Pandemia ocasionada por el Covid-2019 decreció hasta alcanzar un porcentaje del 1.2 %, manteniéndose hasta septiembre del 2021.

¹ El Aporte del Sector turismo al 2021 al Producto Interno Bruto PIB fue de 10,2 % Fuente: Informe de Rendición de cuentas del Ministerio de Turismo.

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Figura 6

Contribución del turismo al PIB entre los años 2020,2021 y 2022

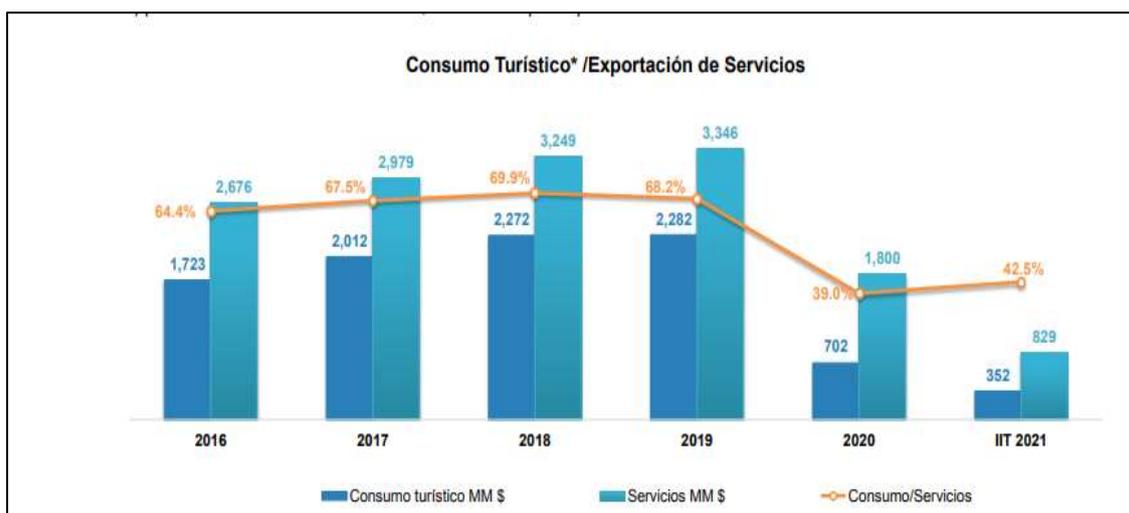


Nota: El gráfico representa la contribución del turismo al producto interno bruto.

De esta manera también la participación del consumo turístico sobre la exportación de servicios en general tuvo un importante aporte sobre el 68% en el 2019 mientras que en el 2020 por la crisis sanitaria a nivel mundial tan solo obtuvo un 39% con una recuperación prevista en un futuro inmediato de 3 años (CFN, 2020).

Figura 7

Consumo Turístico





INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nota: El gráfico representa la participación del consumo turístico en la canasta de servicios de exportación

Sin duda alguna el turismo fue una de las industrias que ofertan servicios mayormente afectadas en los últimos tres años, las características propias del mismo aunaron más en los efectos ocasionados por la pandemia mundial pues al ofertar servicios que no son de primera necesidad sino por el contrario que son obtenidos ya cuando las necesidades básicas están cubiertas hizo de este sector altamente vulnerable logrando fragmentar su dinámica que en años anteriores se había fortalecido gracias a las políticas turísticas instauradas en el país.

Además, en lo que respecta del 2020- 2021 y lo que va del 2022 han sido años irregulares y volátiles con acusados reveses debido a la amenaza de nuevos brotes o en el caso más regional la constante inestabilidad política reflejada en las manifestaciones sociales en el país afecta de manera negativa a toda la cadena de valor del sector. Por lo que es visible que, si bien la industria registra una recuperación en el año en transcurso, esta no es suficiente para alcanzar niveles de pre pandemia por lo que en las previsiones es necesario efectuar políticas hacia la competitividad.

4.1.2. Análisis Competitivo del Turismo Termal en el País

Empresas Competidoras

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Tabla 1

Empresas Competidoras del Turismo Termal

AGUAS TERMALES DE BAÑOS DE AGUA SANTA	
<p>Se le atribuye la denominación de ciudad de Baños de Agua Santa debido a la riqueza de sus aguas termales que provienen del volcán Tungurahua. Posee una temperatura aproximada de 22 °C. En esta zona se ubica un complejo termal conformado por varios establecimientos de aguas termales, para la recreación, esparcimiento y descanso, esto se combina con la oferta de actividades de aventura.</p>	
Complejo El Salado	
UBICACIÓN	A 1 km de cercanía con la ciudad de Ambato. Av. El Salado
TEMPERATURA	Temperatura ambiente oscila entre los 19°C y 22°C.
ALTURA	1800 metros sobre el nivel del mar
ESTRUCTURA OFERTANTE	Consta de cuatro piscinas termales, dos piscinas de agua fría y duchas de agua termal y agua fría
ACTIVIDADES ADICIONALES	Caminatas por el sendero desde el balneario hasta el río Bascùn denotando una belleza paisajística.
Termas Santa Ana	
UBICACIÓN	Av. Amazonas Km.0 Vía al Puyo
TEMPERATURA	Temperatura ambiente oscila entre los 19°C y 22°C.y temperatura de las aguas termales aproximadamente entre los 52°C y 54°C.
ALTURA	1.760 metros sobre el nivel del mar



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

ESTRUCTURA OFERTANTE	Consta de seis piscinas de agua termal y una piscina de agua fría.
ACTIVIDADES ADICIONALES	Senderismo por el circuito habilitado desde el Termas al rio
Termas La Virgen	
UBICACIÓN	Luis A. Martínez y Manuel Sánchez
TEMPERATURA	Temperatura ambiente oscila entre los 19°C y 22°C.y temperatura de las aguas termales aproximadamente entre los 52°C y 54°C
ALTURA	1.800 metros sobre el nivel del mar.
ESTRUCTURA OFERTANTE	Posee 2 zonas: Un complejo remodelado de aguas termales, considerado el más grande del Ecuador; con diez piscinas: ocho de aguas termales en una primera planta y en la segunda, una de olas. También cuenta con un área recreativa compuesta por juegos acuáticos y un parque infantil.
	La segunda zona es conocida como El Balneario La Virgen, posee 2 piscinas recreativas con agua termal y 1 de agua fría en la parte superior, mientras que otra termal se encuentra en la parte baja. Todas con diferentes temperaturas
ACTIVIDADES ADICIONALES	Senderismo por el circuito habilitado desde Termas El Salado
COMPLEJO ECOTURÍSTICO TERMAS DEL VOLCÁN (CARCHI)	

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Aguas subterráneas que provienen del volcán Chiles, probablemente es un desfogue de energía ya que no presenta actividad visible en la caldera, pero en sus alrededores existen fuentes termales donde la temperatura llega a 56° C.	
UBICACIÓN	Cordón fronterizo de la Parroquia Tufiño a 25km de la ciudad de Tulcán
TEMPERATURA	la temperatura en las piscinas alcanza los 40 °C y en las vertientes 56° C.
ALTURA	3580 metros sobre el nivel del mar
ESTRUCTURA OFERTANTE	Consta de varias piscinas de agua termal y una piscina de agua fría.
ACTIVIDADES ADICIONALES	Existen dos senderos ecológicos para conocer la flora propia de páramo.
AGUAS TERMALES DE PAPALLACTA	
UBICACIÓN	Km. 65 vía Quito – Baeza
TEMPERATURA	La temperatura oscila entre los 30 °C y los 70 °C
ALTURA	3250 metros sobre el nivel del mar
ESTRUCTURA OFERTANTE	Cuenta con 10 piscinas termales de diferentes temperaturas y tamaños y 3 de vertiente de agua fría.
ACTIVIDADES ADICIONALES	Senderismo a diferentes excursiones habilitadas para el turista

Nota: La tabla contiene establecimientos que generan su actividad en base al recurso termal. Elaboración propia del autor.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1.3. Cinco fuerzas de Porter del turismo termal

a) Amenaza de los competidores

Actualmente el sector turístico en específico el segmento de termalismo está constituida por una variedad de atractivos debido a la geografía propia del país pues se encuentra atravesado por el cinturón de fuego y la cordillera de los Andes con una importante actividad volcánica que propicia espacios de riqueza natural aptos para promover el turismo de salud y bienestar, tal es el caso que en aprovechamiento a estas características se han consolidado establecimientos turísticos termales de gran envergadura en el país. Un detalle para recalcar es que estos se encuentran dispersos en diferentes provincias del país destacando entre ellas Tungurahua, Napo, Carchi, Pichincha e Imbabura.

En cuanto al tamaño de los competidores si bien es cierto son establecimientos con renombre a nivel nacional no todos han logrado sostener un justo equilibrio entre la inversión demandada y el nivel de consumo del turista abriendo una gran brecha en el tiempo difícil de sostener en especial para los atractivos pequeños. Contrapuesto a esto, los destinos termales consolidados debido a su alcance y diversidad de productos y servicios han determinado una considerable participación en el mercado a largo plazo logrando incluso expandirse con la marca a nivel internacional.

El termalismo en los últimos años se provisoro como un eje de desarrollo turístico de las zonas que albergan este tipo de fuentes hídricas y un importante componente de la oferta turística del país debido al enfoque de bienestar y salud que conlleva lo que ha permitido posicionarse en el mercado generando importantes rubros gracias a la demanda de los consumidores. Este tipo de turismo se proyecta con un constante crecimiento en la industria



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

pues oferta la diferenciación de productos basados en una orientación holística y psíquica ya sea a manera de prevención o mejoramiento de la salud tanto física, mental o espiritual de los individuos utiliza recursos que posee la naturaleza ofreciendo una oportunidad de realización de medicina alternativa a diferencia de la medicina tradicional.

b) Amenaza de nuevos competidores

Los establecimientos que ofertan termalismo como su principal producto poseen niveles de precio acorde a la demanda establecida en el sector sin embargo estos varían de acuerdo con la categoría del atractivo, la calidad abordada desde la conformidad y el diseño del atractivo de manera que existe una fluctuación de precios dependiendo del poder adquisitivo del consumidor.

El nivel de inversión necesario para este tipo de proyectos se fundamenta específicamente en la instalación de infraestructura turística necesaria para poner en marcha los establecimientos de similares características. Esto requiere de un nivel de inversión inicial alto por lo tanto representa un riesgo mayormente elevado, tomando en consideración que la fluctuación de turistas depende en gran medida de la estacionalidad y hábitos del consumidor por lo que los elevados requerimientos de capital constituyen una barrera de entrada.

La lealtad de los clientes a este tipo de turismo ha hecho un pilar fundamental en la tasa de crecimiento del sector, pues el termalismo se encuentra plenamente afianzado en la mente del consumidor que busca el turismo de salud como principal opción en su demanda por lo que difícilmente podrán ser disuadidos por otros productos que no contengan un carácter alternativo.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

El termalismo se ha realizado tradicionalmente por los canales lógicos de distribución para los productos de la oferta turística a través de estrategias plenamente aceptadas dentro del marketing y que cuya operatividad han permitido el posicionamiento de la marca a nivel local, nacional e internacional.

c) Amenaza de productos sustitutos

El sector al ser caracterizado dentro de medicina alternativa tiende a surgir respuestas genéricas a las necesidades del consumidor, tales como numerosas prácticas alternativas que incluyen terapias complementarias no obstante dentro del termalismo los productos sustitutos no refieren la misma calidad ni el rendimiento a las especificaciones del consumidor debido al favorecimiento geográfico de las zonas y las bondades curativas que aportan además del valor agregado de la recreación.

Así mismo, los precios de los productos sustitutos que se encuentran en la zona de influencia de los sitios termales tienden a poseer una característica especial pues se incrementan debido a las retiradas repetidas que implican las sesiones terapéuticas de los tratamientos abriendo una gran brecha entre los productos ofertados en el termalismo y los generados a partir de la medicina alternativa.

Finalmente, los costos de cambiarse a los productos sustitutos en los usuarios finales son relativamente altos pues conlleva el trasladarse en repetidas ocasiones hacia los lugares que ofertan bienestar de salud y por consiguiente encarece la adquisición del producto, así como también demanda de más tiempo libre y el uso de prácticas complementarias.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1.4. Poder de negociación de los proveedores

El segmento turístico de termalismo supone su materia prima a través de los recursos naturales propios proporcionados de las condiciones geográficas, sin embargo, para la funcionalidad de los servicios complementarios lo realizan a través de proveedores externos. Cabe aclarar que al no ser la actividad principal que demande de abastecimiento sino por el contrario los servicios complementarios, la variedad de proveedores disponibles se reduce sustancialmente a locales que dependen en gran medida de la demanda para estos servicios, por lo que la contractilidad² con los mismos en ocasiones se limita a la informalidad o relación a corto tiempo.

En el tipo de turismo estudiado los productos ofertados tienen un carácter diferenciador pues se orienta a un segmento del mercado especializado a bienestar y salud con proyección de gasto turístico acorde a las especificaciones derivadas del mismo, contrapuesto a ello los productos ofertados por los proveedores son de uso común por lo que no existe una distinción mayor.

Derivado de lo anteriormente expuesto esta que, al no existir un número significativo de establecimientos termales en el país, los miembros de la industria no representan un volumen de ventas representativo para el proveedor reduciendo la capacidad de inserción de aquellos en este segmento de mercado.

² Gestión de los contratos vigentes.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1.5. Poder de negociación de los clientes

En cuanto al poder de negociación de los clientes se limita ya que de manera habitual los turistas negocian directamente con el proveedor del servicio. En casos particulares se lleva una negociación grupal o institucional en la que implica emplear estrategias o concesiones de negociación como convenios o precios diferenciales para dichos turistas a fin de mantener la capacidad máxima de ocupación.

La demanda del comprador es fuerte con relación a la oferta en especial en días con afluencia turística alta destacando los feriados, pues el ingreso a los establecimientos termales debido a la oferta diferenciadora frente a otro tipo de turismo es de mayor concentración en las ciudades que destacan por estos atributos termales.

De igual manera los compradores en cuanto a conocimiento de la oferta, la calidad, precios, entre otros, se encuentran bien informados pues al no ser tan comunes este tipo de establecimientos y estar posicionados en zonas específicas a lo largo del país los compradores son conocedores en lo inherente a servicios y productos ofertados.

Figura 8

Diagrama Cinco Fuerzas de Porter



Nota: La figura de manera gráfica la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter.

Elaboración propia del autor.

4.2. Análisis situacional del Complejo Santagua Termas Chachimbiro

Empresa y filosofía de gestión

Razón social: Empresa Pública del Complejo Turístico de Chachimbiro

Nombre Comercial: Santagua Termas Chachimbiro

Constitución de la empresa



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

En el año 2011 la prefectura de Imbabura decide crear la Empresa Pública del Complejo Turístico Chachimbiro como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en la Parroquia de Tumbabiro, cantón Urcuqui de la provincia de Imbabura

Misión

Administrar y operar con eficiencia la Empresa Pública a través de sus unidades productivas para contribuir con la dinamización de las economías locales, mediante el fortalecimiento y apoyo a las iniciativas productivas, que fomenten la actividad turística, la organización y empoderamiento social, el cuidado del ambiente y la salud de sus pobladores.

Visión

Ser una empresa líder en el sector turístico del Norte del Ecuador, con procesos de calidad en nuestros servicios, técnicamente operada y administrada, sostenible, rentable y con una transparente gestión que promueva la dinamización de economías en el área de su influencia y la región, con responsabilidad y enfoque social y ambiental.

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Figura 9

Servicios Ofertados



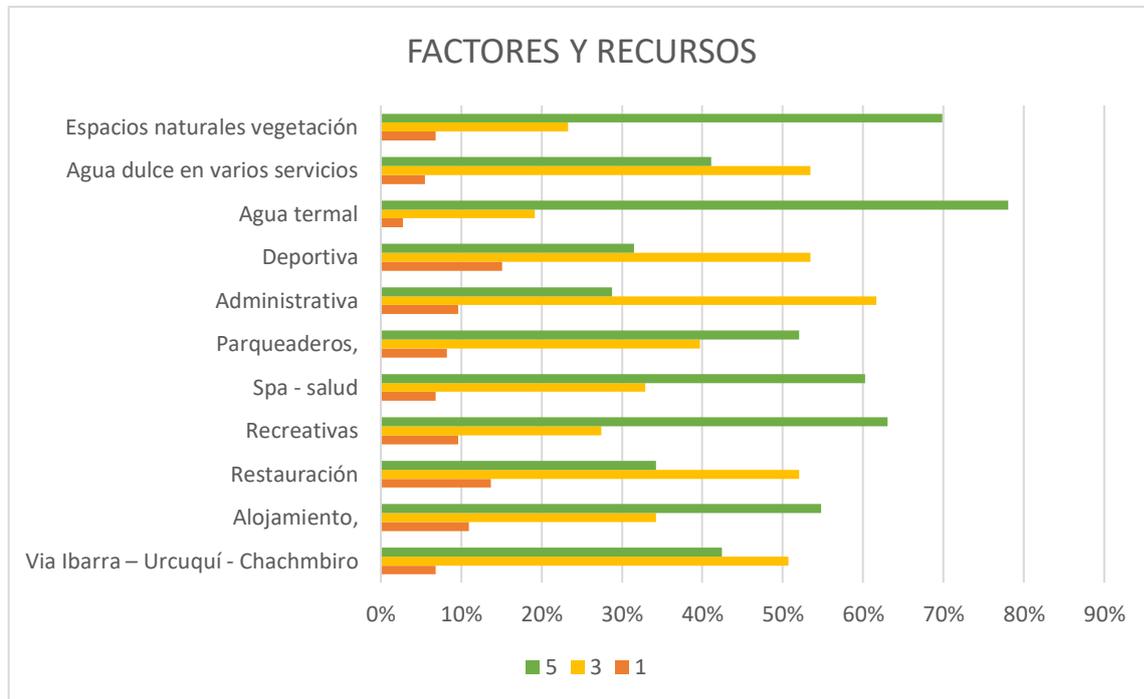
Nota: La figura de manera gráfica la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter.

Elaboración propia del autor.

Encuesta

Figura 10

Factores y Recursos que posibilitan la gestión turística



Nota: El gráfico representa los factores y recursos que posibilitan la gestión turística de Santagua Termas Chachimbiro.

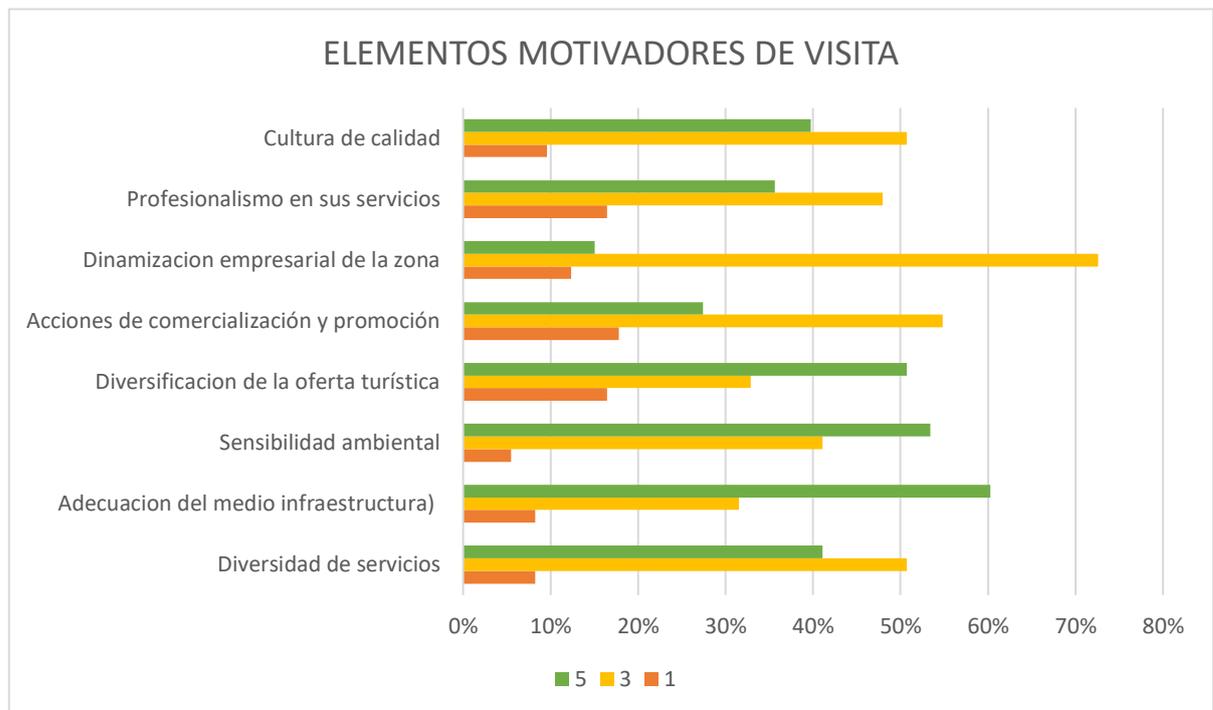
Análisis: En la representación gráfica se evidencia que sobre el 60% de la población en estudio refiere al recurso termal, los espacios naturales, las áreas recreativas y spa y salud como los principales factores y recursos que posibilitan la gestión turística puesto que se convierten la principal motivación del desplazamiento turístico y los cuales los visitantes toman en consideración al momento de elegir el destino. Además, es preciso mencionar que entre el 40% y 50% de los encuestados mencionan que la accesibilidad, alojamiento, restauración y parqueaderos son factores

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

implícitos que se generan a partir de la llegada de turistas y que se determinan en función de la gestión turística como elementos de apoyo y soporte al destino en mención.

Figura 11

Elementos diferenciadores de visita



Nota: El gráfico representa los elementos diferenciadores que posee Santagua Termas Chachimbiro frente a la competencia más cercana y que motivan la visita.

Análisis: la representación gráfica muestra que el 60% de la población en estudio menciona que el principal elemento diferenciador frente a la competencia es la adecuación del medio para posibilitar la actividad turística, con espacios accesibles, recreativos y funcionales seguido de la sensibilidad ambiental que muestra un compromiso de la empresa con la sustentabilidad maximizando la satisfacción del turista y a su vez creando una ventaja competitiva. Un punto a tomar a resaltar es que en la escala de Likert recibe una puntuación media la dinamización

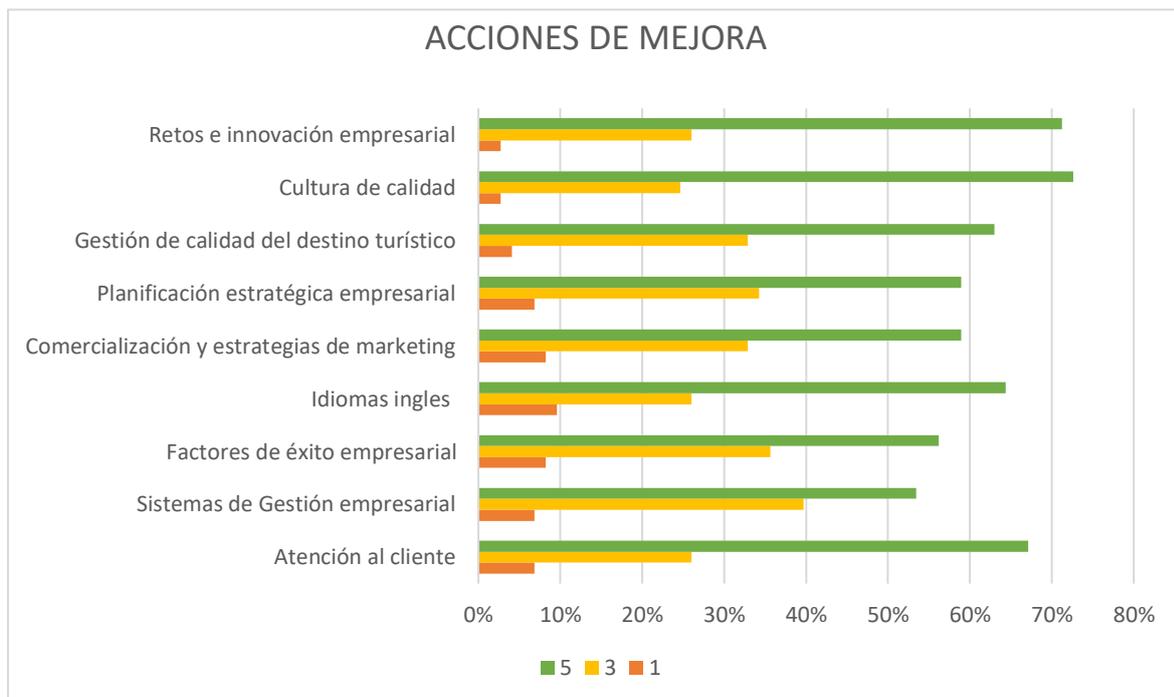


INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

empresarial de la zona, la cultura de calidad y la diversificaron de servicios alcanzando un porcentaje superior al 70%, denotando que si bien son elementos considerados por los turistas como diferenciadores en Santagua deben ser potenciados permitiendo una mayor competitividad en el destino.

Figura 12

Acciones de mejora en Santagua Termas Chachimbiro



Nota: El gráfico representa los temas que consideran los turistas deben ser abordados para mejorar la gestión de Santagua Termas Chachimbiro.

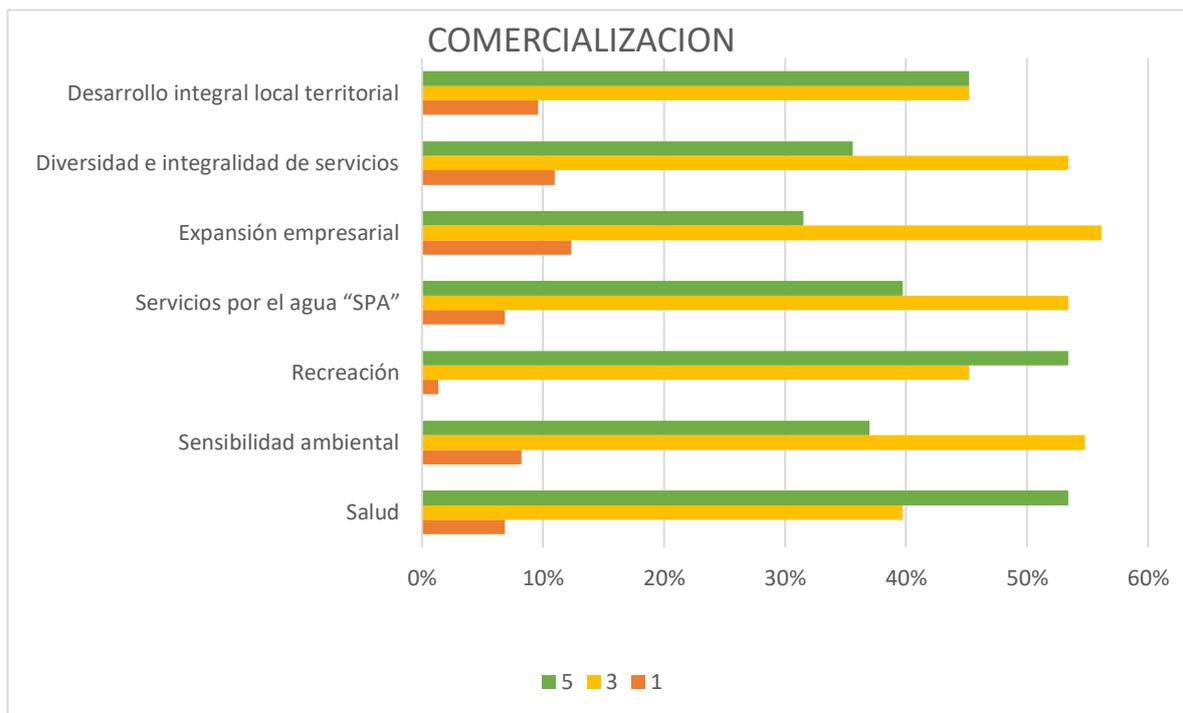
Análisis: el gráfico evidencia que en la mayoría de encuestados consideran que es necesario un programa de formación en diversos temas inherentes al turismo con énfasis en el idioma inglés, atención al cliente y cultura de calidad a fin de continuar con la búsqueda de la excelencia en el destino y con ello mejorar la calidad percibida por el mercado haciendo la experiencia de los turistas más placentera.

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Desde el punto de vista de la competitividad, es de suma importancia conocer las expectativas y necesidades que tienen los turistas, la estimación de los mismos evidenció que requieren mejorar los procesos de capacitación dentro del establecimiento.

Figura 13

Enfoques de comercialización de Santagua Termas Chachimbiro



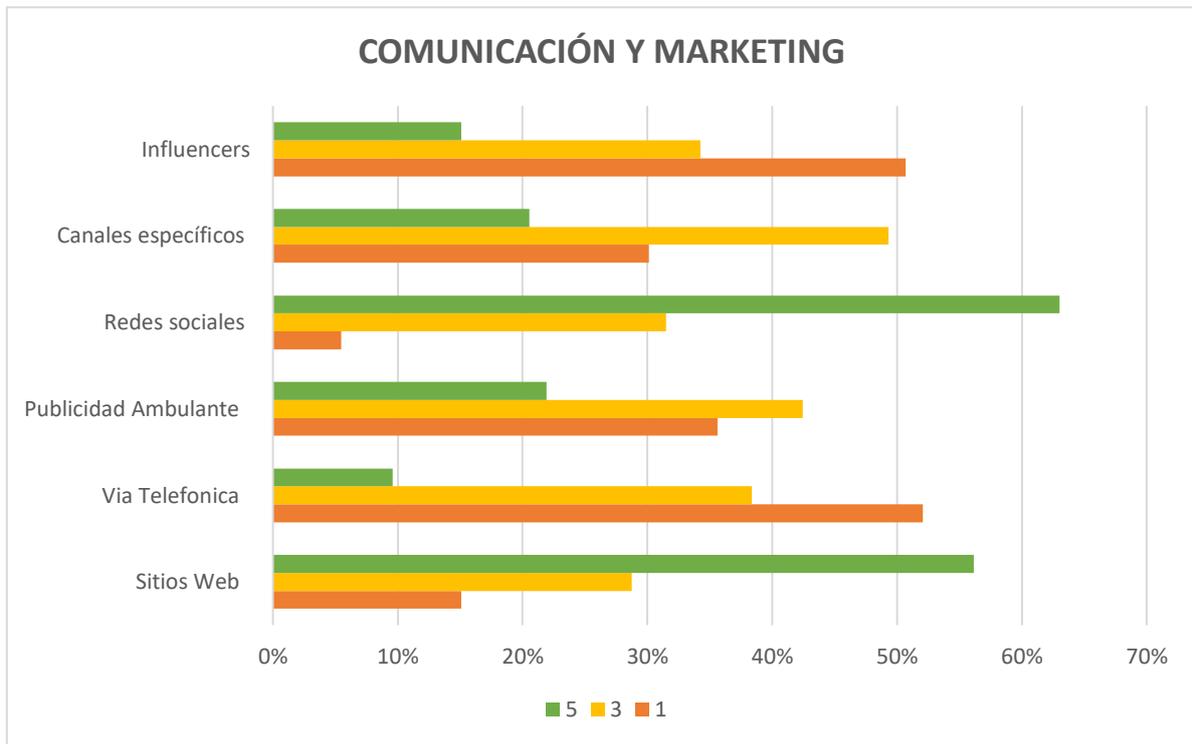
Nota: El gráfico representa los enfoques de comercialización de Santagua Termas

Chachimbiro

Análisis: el gráfico representa que el 53% de los encuestados menciona que el enfoque predominante es el de salud y recreación, sin embargo, es evidente que los turistas distribuyen su opinión hacia los otros elementos en mención, esto se debe a la intensidad y el volumen de la demanda turística que posee el destino, con segmentos de mercado heterogéneos. Aun así, en la escala de Likert en la media se encuentran valorados la diversidad de la oferta y servicios turísticos la expansión empresarial y la sensibilidad ambiental.

Figura 14

Medios de comunicación para elegir Santagua Termas Chachimbiro



Nota: El gráfico representa la comunicación y marketing de Santagua Termas Chachimbiro

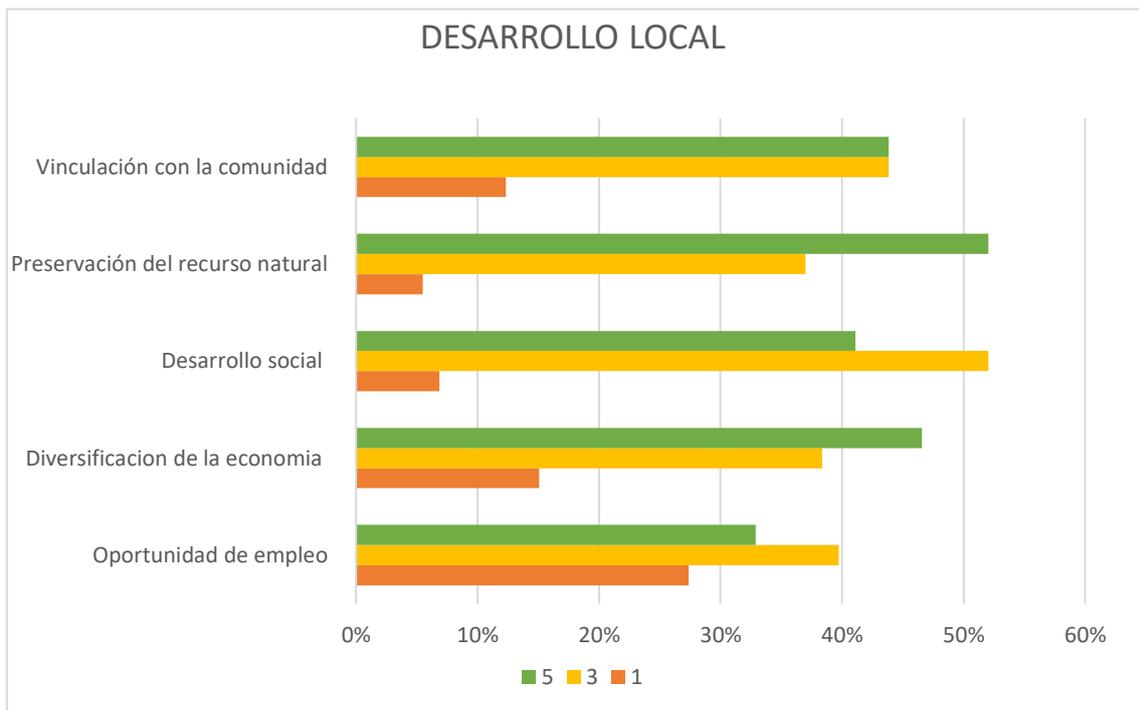
Análisis: la representación gráfica muestra que el 63% de los encuestados utiliza las redes sociales de como medio más utilizado para saber de Santagua Termas Chachimbiro, tomando en consideración que en la actualidad el uso de smartphone son una realidad latente, por ende, es habitual que los usuarios con interés de visita a Santagua ingresan como primera instancia al perfil digital del establecimiento, además observan los comentarios que dejan las personas que ya lo han visitado, en los cuales reflejan estados positivos transmitiendo confianza. Esta herramienta se ha convertido de gran potencial para captación de nuevos clientes, pues aprovecha el tráfico de las redes sociales para atraer a clientes potenciales. Otro medio utilizado según el 43% de los encuestados es el sitio web institucional sin embargo es preciso señalar que a pesar de ser un

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

componente de apoyo a la comunicación del destino se evidencia meramente contenido On line descriptivo informativo limitando al turista a que interactúe en el sitio.

Figura 15

Beneficios percibidos a partir de la actividad de Santagua Termas Chachimbiro



Nota: El gráfico representa los beneficios percibidos a partir de la actividad de Santagua Termas Chachimbiro.

Análisis: el gráfico representa que en la escala de Likert entre el 40% y 50% de los encuestados distribuidos entre las opciones; oportunidad de empleo, desarrollo social, vinculación con la comunidad y preservación del recurso natural refieren que son los beneficios percibidos a partir de la actividad de Santagua Termas Chachimbiro, como es de esperarse con la consolidación del destino en el transcurso del tiempo se dio un crecimiento de la afluencia turística, el incremento

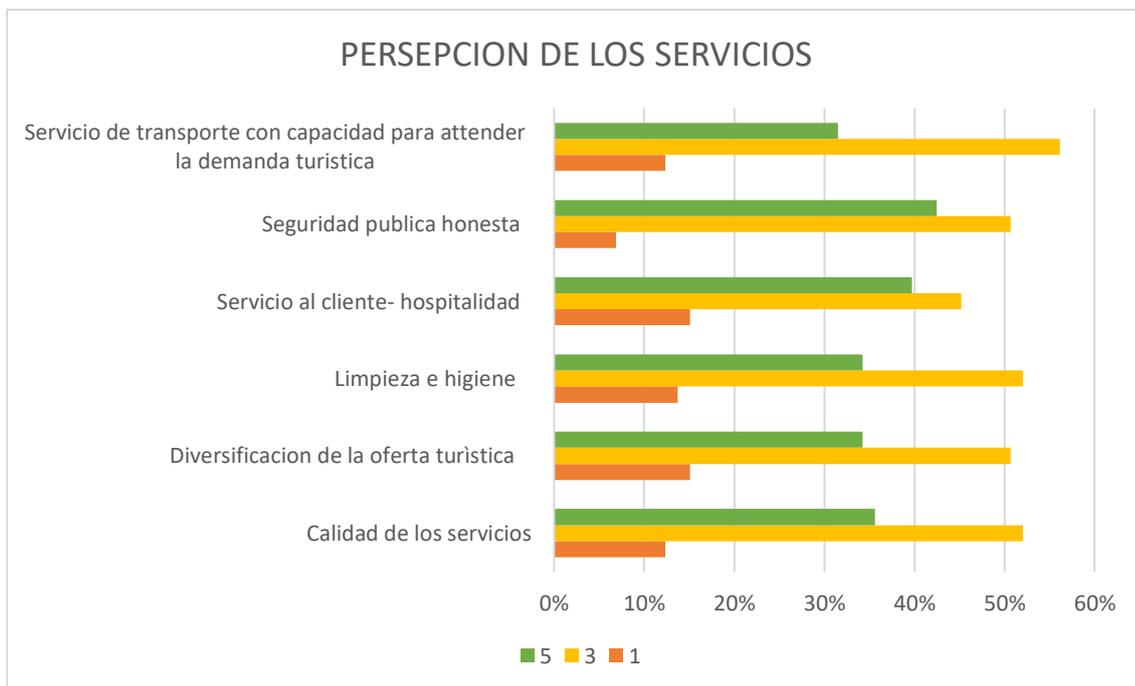


INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

de la población en el entorno y un proceso de adaptación de la comunidad al fenómeno turístico ahora presente, con ello es notorio la inversión de la comunidad local en emprendimientos tanto en la parte de alojamiento, gastronomía, venta de artesanías y otras actividades complementarias, atrayendo efectos positivos a la diversificación de la economía y desarrollo local a través de la generación de empleos, inversión pública y privada. No obstante, es necesario que se considere una planificación estratégica para la gestión del destino de manera global donde prime el desarrollo endógeno como premisa.

Figura 16

Satisfacción de los servicios en Santagua Termas Chachimbiro



Nota: El gráfico representa la satisfacción de los servicios percibida por el turista en

Santagua Termas Chachimbiro.

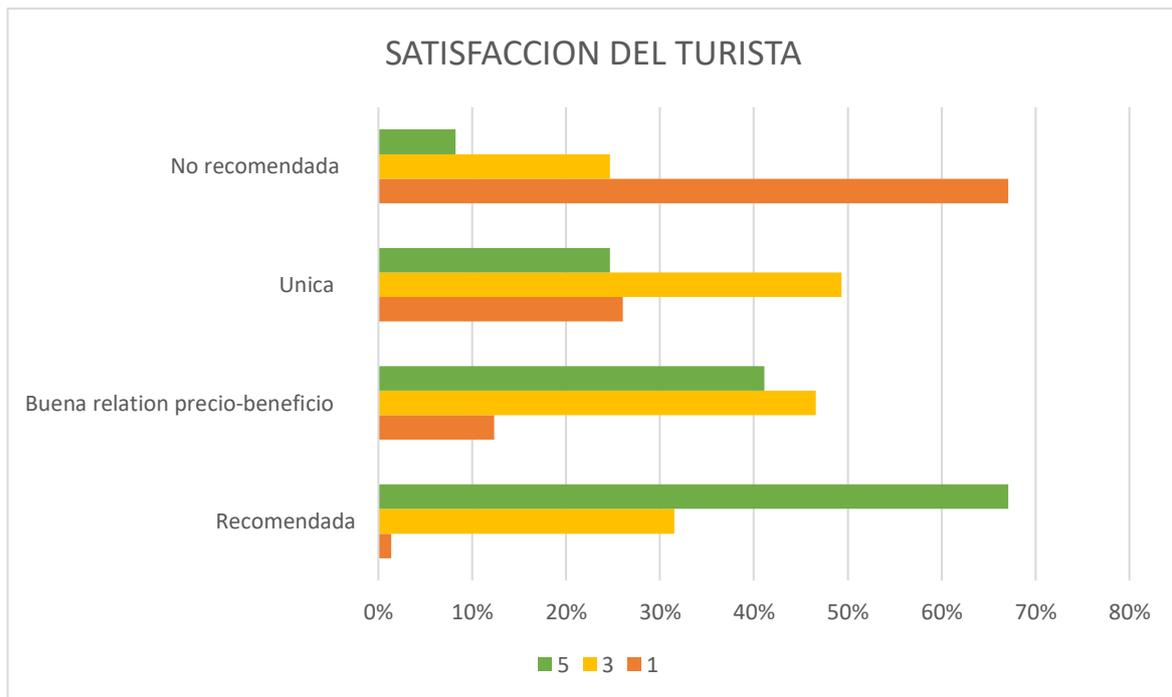
Análisis: el gráfico representa que en la escala de Likert entre un 50% y 56% califica en la media la satisfacción de los servicios, considerando al servicio de transporte, la limpieza e higiene, la calidad de los servicios, la diversificación de la oferta y la seguridad como elementos de percepción

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

presentes en los turistas. Cabe mencionar que en el imaginario colectivo del turista se implanta la idea de percibir la satisfacción de los servicios turísticos de manera global ya que su experiencia incluye todo lo que ocurre al visitante desde el momento en que sale desde su residencia habitual hasta que regresa haciendo subjetiva la valoración específica de cada servicio, pese a lo mencionado se observa que la percepción del cliente guarda un punto de equilibrio que puede ser mejorado mediante acciones y procedimientos orientados a la comprensión de la gestión de calidad que promuevan la excelencia en la prestación de servicios con alto grado de recomiendo entre clientes creando ventajas competitivas.

Figura 17

Satisfacción de la experiencia en Santagua Termas Chachimbiro



Nota: El gráfico representa la satisfacción a través de la experiencia percibida por el turista

en Santagua Termas Chachimbiro.

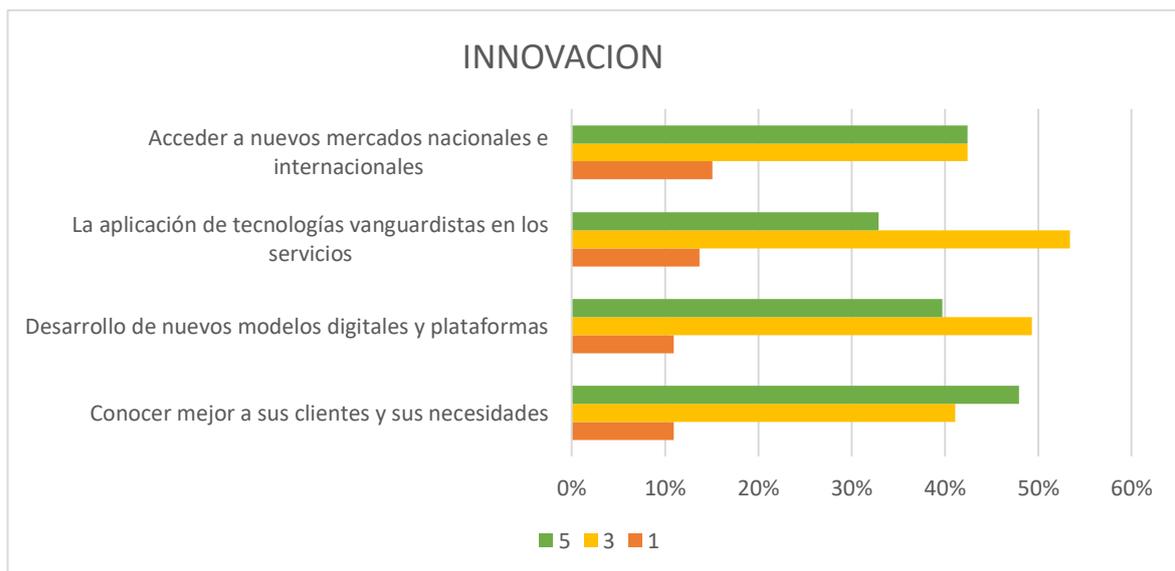


INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Análisis: el gráfico representa que un 68% de los encuestados dentro de la valoración traducen la experiencia percibida en Santagua Termas Chachimbiro como “Recomendada”, un 41% menciona que tiene una “Buena relación precio- beneficio”, esta valoración es influenciada por la satisfacción tanto en dimensiones tangibles como intangibles, esta última teniendo una incidencia mayormente marcada en el factor humano que actúa como pieza clave y determinante de la calidad el servicio prestado en el establecimiento y que conlleva al usuario a fidelizarse con el establecimiento y recomendarlo con su entorno. No obstante, la competitividad del establecimiento se vería beneficiada si se profundiza más en el tema de satisfacción al cliente en elementos como, capacidad de respuesta, seguridad, atención al cliente, calidad de servicio, formación y empatía.

Figura 18

Innovación en Santagua Termas Chachimbiro



Nota: El gráfico representa la percepción de innovación en Santagua Termas Chachimbiro.

Análisis: el gráfico representa entre un 40% y 50% de los encuestados en la valoración en la escala de Likert de media y alta que Santagua termas Chachimbiro debe manejar conceptos de innovación en la aplicación de tecnologías vanguardistas en los servicios, desarrollo de plataformas

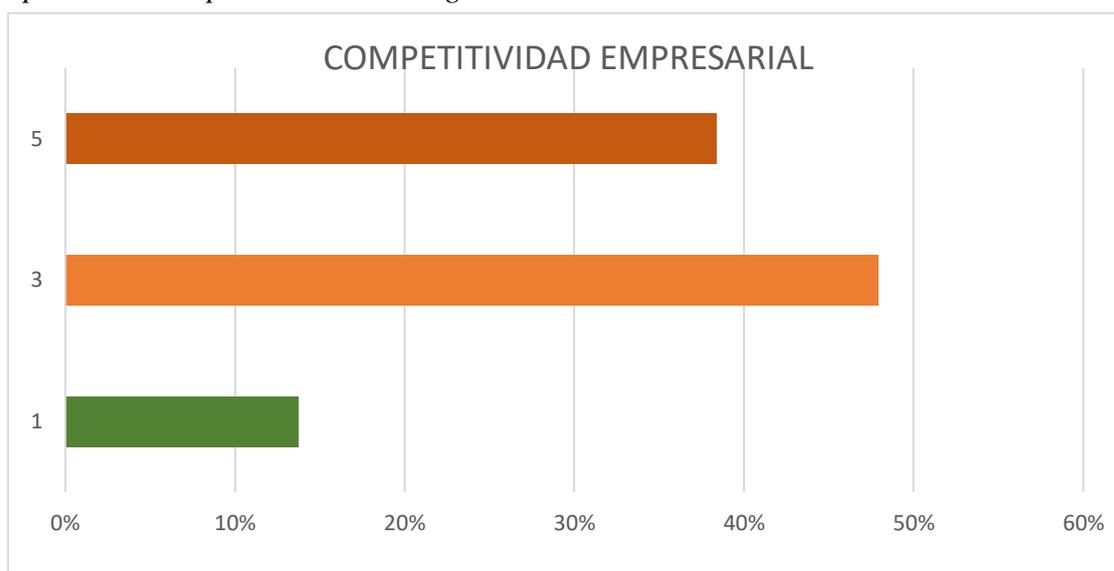


INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

digitales y en procesos para conocer mejor a sus clientes, en el contexto de la empresa es necesario adaptar a las nuevas características del mercado adoptando estrategias donde involucre las TCS's como principal herramienta especialmente por el impacto social que producen y el efecto multiplicador de los beneficios si llegan a ser utilizados de manera eficiente.

Figura 19

Competitividad empresarial en Santagua Termas Chachimbiro

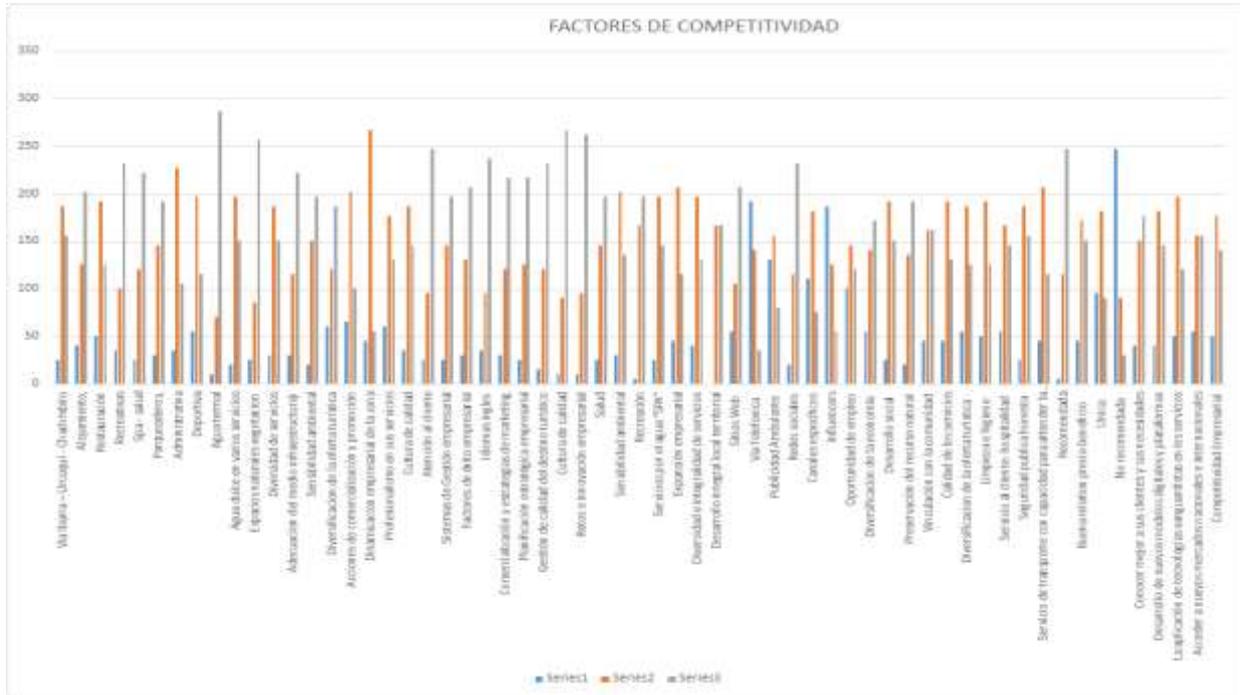


Nota: El gráfico representa la percepción de innovación en Santagua Termas Chachimbiro.

Análisis: el grafico representa que un 48% de los encuestados menciona que Santagua Termas Chachimbiro es medianamente competitiva, mientras que un 38% refiere que es muy competitiva y tan solo un 14% menciona que es poco competitiva, demostrando la concordancia con los resultados referidos con anterioridad pues si bien se ha logrado un posicionamiento, la satisfacción del cliente, y la percepción de la imagen turística las valoraciones promedios son entre el 50% y 60% lo que conlleva a analizar que se mantiene en el camino hacia la competitividad pero es aun necesario implementar estrategias que coadyuven a cambiar las condiciones del escenario actualmente percibido.

Figura 20

Factores de Competitividad



Nota: El gráfico representa los factores de competitividad.

Resumen factores determinantes de competitividad

En la representación gráfica se puede evidenciar la distribución de las variables de respuesta en conjunto, guiado por el gráfico se aprecia un centro cercano entre salud y sensibilidad ambiental y sus extremos son vías de acceso y competitividad empresarial, apoyando la percepción del turista en calificación en la escala de Likert de punto intermedio, por tanto corrobora el enunciado que si bien Santagua Termas Chachimbiro es percibido por los turistas como un ente que determina competitividad es necesario implementar estrategias que lleven a ser de manera integrar competitivo potenciando sus factores y recursos de manera eficiente.

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es así que mediante el análisis del gráfico se pudo determinar una media y con base a ello determinar los factores más competitivos y menos competitivos detallados a continuación con sus respectivas estrategias.

Tabla 2

Elementos determinantes de competitividad de Santa Agua Termas Chachimbiro

ELEMENTOS DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DE SANTAGUA TERMAS CHACHIMBIRO							
DIMENSION	ELEMENTOS	ESTRATEGIAS	EFECTOS			COSTO/BENEFICIO	
Factores y recursos	VIAS DE ACCESO AL DESTINO INFRAESTRUCTURA	>Identificar las necesidades de inversión en infraestructura turística		X		X	
	-Alojamiento, -Restauración -Recreativas -Spa - salud -Parqueaderos, -Administrativa -Deportiva	>Generar vínculos con fuentes de financiamiento público- privada			X	X	
	RECURSOS -Agua termal -Agua dulce en varios servicios -Espacios naturales vegetación	>Implementación de señalización turística vanguardista					X
Motivadores de visita	Diversidad de servicios -Adecuación del medio infraestructura -Sensibilidad ambiental -Diversificación de la oferta turística	>Implementar principios de economía circular	X				X
	-Acciones de comercialización y promoción -Dinamización empresarial de la zona -Profesionalismo en sus servicios -Cultura de calidad	>Crear productos nuevos e innovadores y agregar valor a los existentes		X		X	
		>Alianzas estratégicas con la red de turismo del cantón y demás organizaciones			X	X	
Enfoque de comercialización	Salud -Cultura -Sensibilidad ambiental -Recreación -servicios por el agua "SPA"	>Implementar sistemas globales de información		X		X	
	-Expansión empresarial -Diversidad e integralidad de servicios -Desarrollo integral local territorial	>Generar vínculos con la academia para desarrollar bases de información		X		X	
Desarrollo local	Oportunidad de empleo -Diversificación de la economía -Desarrollo social -Preservación del recurso natural -Vinculación con la	>Orientar y dinamizar procesos de formación	X			X	
		>Integrar participativamente a las comunidades del polígono de acción en el proceso de identificar oportunidades y la toma de decisiones en beneficio de la gestión turística de Santagua			X	X	



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

	comunidad -Desarrollo integral local territorial							
ELEMENTOS NO COMPETITIVOS DE SANTAGUA TERMAS CHACHIMBIRO								
FORMACION	Atención al cliente	Usar metodologías complementarias de desarrollo y formación del personal		X		X		
	-Sistemas de Gestión empresarial	Desarrollo de las capacidades de trabajadores vinculados con la actividad turística así como sus líderes para mejorar la competitividad			X	X		
	-Factores de éxito empresarial -Idiomas ingles -comercialización y estrategias de marketing -Planificación estratégica empresarial -Gestión de calidad del destino turístico -Cultura de calidad -Retos e innovación empresarial	Incentivar la implementación de programas de certificación en calidad				X	X	
COMUNICACIÓN Y MARKETING	Sitios Web	Transformar el canal de comercio electrónico		X		X		
	-Via Telefónica	Rediseñar el sitio web institucional	X			X		
	-Publicidad Ambulante -Redes sociales -Canales específicos -Influencers	Generar colaboración con agentes externos		X		X		
INNOVACION	Conocer mejor a sus clientes y sus necesidades	Implementar un sistema de Gestión del rendimiento en todas las áreas operativa-administrativa			X	X		
	-Desarrollo de nuevos modelos digitales y plataformas	Comercialización Online De Servicios Turísticos con registro gratuito y descuentos por aplicabilidad	X			X		
	-la aplicación de tecnologías vanguardistas en los servicios	Monitorización de la Reputación Online	X			X		

Nota: El gráfico representa los elementos de competitividad de Santagua Termas

Chachimbiro

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Tabla 3

Matriz 5WH1 de Santa Agua Termas Chachimbiro

ELEMENTOS	WHAT	WHERE	WHO	WHY	HOW
FORMACION	Usar metodologías complementarias de desarrollo y formación del personal	Santagua Termas Chachimbiro	Recursos Humanos	Formacion contunua para elevar la competitividad	Programas de fomarcion y coaching empresarial dirigido a la nómina
	Desarrollo de las capacidades de trabajadores vinculados con la actividad turística asi como sus lideres para mejorar la competitividad	Santagua Termas Chachimbiro	Recursos Humanos	Maximizar los niveles de eficacia e incremento del rendimient	Programas de capacitacion para el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores
	Incentivar la implementación de programas de certificación en calidad	Santagua Termas Chachimbiro	Recursos Humanos	Estandarizar procesos internos y externos en el establecimiento	Suscribirse a los organismos certificadores para llevar el debido proceso normado
COMUNICACIÓN Y MARKETING	Transformar el canal de comercio electrónico	Santagua Termas Chachimbiro	Marketing	Transición digital aplicada tanto a recursos, como a productos y servicios para mejorar la experiencia del visitante	Implementacion de software interactivo de reservas y pagos
	Rediseñar el sitio web institucional	Santagua Termas Chachimbiro	Marketing	Poseer información actualizada, atractiva, fácil de utilizar capaz de generar una buena experiencia de navegación	Actualizacion de contenido, interativa con herramientas de venta y de facil difusion
	Generar colaboración con agentes externos	Santagua Termas Chachimbiro	Marketing	Creacion de nuevos contenidos interesantes para un adecuado posicionamiento competitivo	Realizar canjes con influencer y otro tipo de



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y

GESTIÓN DE LA CALIDAD

					agentes externos capaces de generar publicidad
INNOVACION	Implementar un sistema de Gestión del rendimiento en todas las áreas operativa-administrativa	Santagua Termas Chachimbiro	Administracion	Contar con informacion precisa de desempeño labirar	Evaluacion de desempeño a través test estandarizados y normados
	Comercialización Online De Servicios Turísticos con registro gratuito y descuentos por aplicabilidad	Santagua Termas Chachimbiro	Marketing	Posicionamiento competitivo y oportunidad de penetracion en el mercado	Implementacion de tecnicas SEO y SEM
	Monitorización de la Reputación Online	Santagua Termas Chachimbiro	Marketing	Seguimiento a la fidelizacion del cliente	Encuestas semestrates de posicionamiento de la marca y mapeo perceptual
Factores y recursos	Identificar las necesidades de inversión en infraestructura turística	Santagua Termas Chachimbiro	Financiero	Mejoramiento de la calidad de los servicios	A traves de fondos contemplados en el POA
	Generar vínculos con fuentes de financiamiento público-privada	Santagua Termas Chachimbiro	Administracion	Apalancamiento de la inversion en proyectos de infraestructura turistaca en el establecimiento	Trabajo articulado mediante proyectos y programa)específicos
	Implementación de señalización turística vanguardista	Santagua Termas Chachimbiro	Marketing	Elevar la experiencia del turista	A tarves de la normativa de señalizacion turistica e implementacion de recursos digitales
Enfoque de comercialización	Implementar principios de economía circular	Santagua Termas Chachimbiro	Administracion	Valor agregado en satisfaccion del turista	Desplegando sistemas de recolección de residuos con separación de materiales, eficientes y cómodos para los turistas.



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD
Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

	Crear productos nuevos e innovadores y agregar valor a los existentes	Santagua Termas Chachimbiro	Administracion	Elevar la satisfacción de los visitantes, la duración de sus estancias y el gasto	Creacion de productos innovadores complementarios a la visita
	Alianzas estratégicas con la red de turismo del cantón y demás organizaciones	Santagua Termas Chachimbiro	Administracion	Generar vinculacion interinstitucional	Colaboraciones voluntarias regladas normalmente por convenios.
Desarrollo local	Orientar y dinamizar procesos de formación	Santagua Termas Chachimbiro	Administracion/Personal	Potenciar las capacidades y habilidades en la integración de emprendimientos complementarios a la actividad turística	Plan de formacion debidamente estructurado
	Integrar participativamente a las comunidades del polígono de acción	Santagua Termas Chachimbiro	Administracion	Concientizar del efecto dinamizar del turismo identificando oportunidades y se considere para toma de decisiones	Reuniones participativas y periódicas constantes con lideres comunitario

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Tabla 4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA

	OPORTUNIDADES					Promedio	AMENAZAS					Promedio
	Integrante de la red de turismo del Cantón	Desarrollo de infraestructura turística	Accesibilidad vial al atractivo óptimo	Mayor demanda de destinos Wellness	Adaptación a nuevas tendencias de la demanda		Concentración de estacionalidad	Problemas en el ordenamiento territorial de la zona	Destinos turísticos termales competitivos	Coyunturas políticas al ser carácter pública	Crisis económica post Covid	
Posicionamiento consolidado en el mercado	5	5	5	4	5	4,8	5	3	7	6	6	5,4
Diversidad de oferta turística	3	7	7	7	7	6,2	4	2	7	6	7	5,2
Identificación como destino de salud por las propiedades del recurso termal	3	7	5	7	6	5,6	3	3	5	4	7	4,4
Sistema de tarifas diferenciales	2	3	3	3	6	3,4	2	2	7	2	7	4,0
Ubicación geográfica estratégica	7	4	3	6	4	4,8	4	2	7	2	4	3,8
Promedio	4,0	5,2	4,6	5,4	5,6		3,6	2,4	6,6	4,0	6,2	
Escasez de actividades lúdicas alternativas para elevar la percnotación diaria	1	1	1	6	6	3,0	2	2	7	4	6	4,2
Publicidad limitada	0	0	5	7	6	3,6	2	0	7	3	4	3,2
Escaza generación de estudios de oferta y demanda	1	3	3	7	7	4,2	7	7	7	7	4	6,4
Escasas alianzas estratégicas con tour operadoras	5	2	4	7	6	4,8	3	2	6	4	3	3,6
Estructura normativa pública	0	7	5	7	6	5,0	2	2	6	7	4	4,2
Promedio	1,4	2,6	3,6	6,8	6,2		3,2	2,6	6,6	5,0	4,2	



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

El primer cuadrante correspondiente a Fortaleza- Oportunidades, se aprecia que para el conjunto de oportunidades planteadas la fortaleza 2 correspondiente a diversidad de oferta turística se destaca sobre las demás con una valoración de 6.2. Evidentemente, aunque Santagua Termas Chachimbiro goza del privilegio de tener como base el atractivo de manera natural, además, posee actividades de diferente índole que hace se convierta en una característica diferenciadora del atractivo consiguiendo una experiencia única y satisfactoria para el turista.

Ahora bien, el estudio en términos de oportunidades, resalta que la oportunidad más viable de desarrollar según las fortalezas planteadas es Adaptación a nuevas tendencias de la demanda con una valoración de 5,6. El destino presenta una flexibilidad para generar relaciones cooperativas para el intercambio de experiencias, el lanzamiento y comercialización de productos innovadores acordes a la demanda, formas de venta accesibles y al alcance del turistas y sobre todo la adaptación a nuevos hábitos, costumbres y tendencias de los consumidor en cuanto a productos turísticos, diversificación de oferta e implementación de tecnologías vanguardistas.

Con respecto al segundo cuadrante, Fortalezas-Amenazas la fortaleza más importante para enfrentar las amenazas es posicionamiento consolidado en el mercado con una valoración de 5,4. En este sentido este elemento es realmente importante ya que los atributos que posee en este caso el establecimiento permiten que el turista por encima de las amenazas que se avizoren su poder de decisión están centradas en los beneficios distintivos y la diferenciación que se han marcado en la mente de los consumidores.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

De esta manera, el cuadrante que refiere las debilidades en relación con las fortalezas y amenazas con el mismo hilo conductor la debilidad que destaca es estructura normativa pública con una valoración de 5.0. En cierta medida a pesar de tener ventajas la administración pública en un destino también es notorio las desventajas que emergen de este tipo de gestiones, tal es el caso, que para una planificación turística se emplea procesos tediosos y burocráticos, desvalorizando las necesidades de la empresa y por ende los requerimientos de la demanda de manera específica para centrar esfuerzos en planificación con enfoque social.

4.3. Análisis de la literatura concerniente a modelos de competitividad

4.2.1. Modelos de competitividad

Los avances en el entendimiento de la competitividad y los factores que inciden en la misma principalmente en los destinos turísticos han llevado al desempeño de modelos teóricos de competitividad que comprendan la representación del sistema turístico y los factores claves o determinantes de la competitividad de manera genérica y adaptable al entorno de estudio que se plantee.

En este apartado se identifica y conceptualiza dos modelos de competitividad y a través de un análisis comparativo se establece las características comunes y que pueden ser abordados

En primera fase se analiza la incidencia del modelo de Crouch y Ritchie

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Tabla 3

Resumen del modelo de competitividad de Crouch y Ritchie

	DIMENSION	DESCRIPCION	VARIABLES	BASE
MODELO DE COMPETITIVIDAD	RECURSOS BASICOS Y ATRACTORES	factores motivadores de las visitas a un destino	Fisiograma y clima	Naturaleza y estética del paisaje y el clima del destino,
			Cultura e Historia	Estilos de vida e historia
			Vínculos del Mercado	Construcción de lazos sociales y comerciales
			Mix de actividades	identificación y desarrollo de actividades creativas
			Eventos Especiales	Gama de eventos de elevado interés interno y externo
			Entretenimiento	Industria del entretenimiento
			Supraestructura	Elementos de atractivo de soporte al destino
	FACTORES Y RECURSOS DE APOYO	Factores sobre los cuales se apoya los atractivos	Infraestructura	Instalaciones, sistemas de comunicación saneamiento, otros.
			Accesibilidad	infraestructura y sistemas de transporte



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

			Recursos facilitadores	Variedad de recursos y servicios
			Hospitalidad	Brindar experiencias memorables y de alta calidad
			Empresas	Desarrollo de nuevas empresas competitivas
			Voluntad política	Contribución integral al desarrollo del destino
	PLANIFICACION Y PLANEACION DEL DESTINO	Marco estratégico impulsado por políticas que garantiza el desarrollo turístico	Visión	Proyección de la adopción de la perspectiva filosófica empresarial
			Auditoria	Informe situacional
			Análisis competitivo/Valorativo	Evaluación del destino
			Posicionamiento de la marca	Percepción del destino en el mercado
			Definición del sistema	Sistema integrado de mecanismos para trabajar colaborativamente
			Seguimiento y evaluación	Control a las políticas y sus resultados

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

	Gestión de destinos	Gestión de las actividades que se implementan para mejorar el posicionamiento competitivo	Marketing	Conexión entre el destino y el turista
			Experiencia del destino	Enfoque de calidad e experiencia total
			Información/investigación	Uso efectivo de sistemas de información
			Organización	Gestión integradora del destino
			Financiación	Disponibilidad de financiamiento para el desarrollo del destino
			Recursos Humanos	Gestión del cliente interno
			Gestión de Clientes	Seguimiento a clientes
			Gestión de Crisis	Respuesta inmediata frente al impacto
			Administración de recursos	Garantizar el despliegue efectivo pero sensible de todos los recursos
Determinantes calificadores y amplificadores	Sus efectos en la competitividad influyen en los grupos	Localización	Establecimiento físico del destino	
		Interdependencia	Competencia y Cooperación entre destinos	



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

			Seguridad y Protección	Experiencia segura
			Conciencia/Imagen	Percepción del turista potencial
			Costo/Valor	Condicionante de elección del turista
			Capacidad de Carga	Gestión de llegada de visitantes

Nota: La tabla contiene la segmentación de factores claves para la competitividad del modelo de Ritchie y Crouch. Tomado y adaptado de la web

4.3.1.1. Recursos básicos y atractores

Se basa en el elemento ya sea tangible o intangible que tiene el potencial para atraer a turistas a un espacio determinado ya sea por ocio o recreación siendo estos los principales subyacentes del deseo básico de viajar a un destino determinado.

4.3.1.2. Fisiografía del destino

Es la primera imagen de cara al turista pues incluye el escenario paisajístico y el clima produciendo placer visual y sensorial fijándose como uno de los mayores impacto en el comportamiento turístico. Claramente el enfoque de la ventaja natural puede ser un elemento de trascendencia en la planificación estratégica del destino.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.1.3. La cultura y la historia del destino.

Conlleva a una satisfacción de carácter intelectual de los turistas pues se interesa en conocer los atributos distintivos ya sea a manera intelectual, espiritual o material, es decir, sus modos de vida y el sistema intrínseco a nivel de valores, tradiciones o creencias de una sociedad en específico o un grupo social.

4.3.1.4. Mix de actividades.

Enmarcada en la disponibilidad de un conjunto de productos, servicios y actividades adecuados en el destino con el objetivo de ocupar el tiempo del turista proporcionando un estímulo físico y emocional debido al aprovechamiento y disfrute de tales elementos por los visitantes.

4.3.1.5. Eventos especiales.

Generan una visión sistémica del aprovechamiento del destino ya que tiende a componer nuevas dinámicas y posicionar productos distintivos haciendo que el destino destaque y se consoliden marcas.

4.3.1.6. Entretenimiento.

Las actividades de entretenimiento tradicionalmente están concebidas como complemento para un destino turístico añadiendo valor y por ende mejorando la imagen frente a otros destinos emergentes y menos estructurados, sin embargo, las nuevas tendencias han demandado que el entretenimiento sea visualizado como el principal atractivo de los destinos



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.1.7. Superestructura

Los componentes de la superestructura tienden a optimizar y armonizar el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema del destino turístico, posee relaciones muy variadas con capacidad de transformación del sector, ya que son las principales vías para satisfacer las necesidades del visitante en cuanto a la experiencia y hospitalidad.

4.3.1.8. Vínculos del mercado.

Actúan como motivadores de los viajes a destinos ya que influyen y alientan a su entorno a visitar lugares fuera de su área habitual. En este epíteto se desprende los vínculos intensamente personales que esta relacionados de manera directa con la capacidad de incitar a familiares y amigos más cercanos, también se encuentran los vínculos organizacionales cuyos lazos sopesan con impactos a largo plazo pues la dinámica que se integran refleja uniones más consolidados capaces de influenciar en flujos turísticos significativos `

4.3.1.9. Actores y Recursos de Apoyo.

Junto con los recursos básicos son la base y la principal potencia de atracción de visitantes, en ellos se refleja la motivación propia del turista y refleja los cimientos del destino de otra manera sin este tipo de recursos de apoyo el resto de estructura carecería de funcionalidad.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.1.10. Infraestructura.

la infraestructura depende en gran medida desde la perspectiva de sus dimensiones; entre ellas la llamada infraestructura general a la cual se le conoce como toda la superficie y desarrollo de la construcción del destino que alberga las instalaciones, así como también los sistemas proveedores que derivan de las actividades propias como carreteras, vía de comunicación, sistemas de drenajes, sanitarios, eléctricos entre otros. Capaces de facilitar una instancia acogedora del turista, además de sostener e impulsar el desarrollo del destino. Hay que destacar que al hablar de infraestructura se debe detenerse a pensar que existe una relevancia significativa de los servicios básicos que actúan como servicios de apoyo críticos por tanto que determinan la calidad de vida de los residentes del lugar y elevan la productividad del destino pues depende de ellos para que el atractivo posea un efectivo funcionamiento.

4.3.1.11. Accesibilidad.

Se conoce como todo el conjunto de condiciones que son necesarias en un destino turístico para que este pueda ser utilizado por todos los visitantes, se rige por la facilidad de viajar al espacio geográfico donde se ubica el destino, es decir puede ser determina por viajes a larga distancia que inmiscuye a la gestión adecuada de la industria de las aerolíneas pues los destinos que tienen un desempeño exitoso en la atracción del visitante representan mayor rentabilidad por lo que su gestión incrementa y por ende un destino se convierte en mayormente accesible.

Ahora en los viajes a corta distancia para acceder a los destinos turísticos al igual que los anteriormente mencionados son indispensables en la planificación local de un destino ya



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

que sin la presencia de la accesibilidad adecuada y óptima los destinos se verían frenados notoriamente en su desarrollo.

4.3.1.12. Recursos facilitadores

Estos integran tanto a los recursos humanos de conocimiento y de capital financiero.

Los recursos humanos por su parte a lo largo de los años y debido a su práctica en el sector de los servicios se ha denotado una actitud generalizada creando en el imaginario colectivo que el empleo en el sector turístico requiere de pocas habilidades, subestimando la importancia del conocimiento en materia de turismo y hospitalidad.

Por el contrario, se debe ser enfáticos en la reestructuración del desarrollo turístico generado a partir de habilidades especializadas. Un destino se vuelve más competitivo cuando ofrece experiencias únicas con valor agregado, diferenciadoras e inolvidables, en especial la industria turística se compran bienes y servicios intangibles que se convierten en la vivencia del destino debido a ello desde la persona que tiene el primer contacto con el turista hasta el encargado de llevar la administración del destino deben poseer la actitud y aptitud que se requiere.

Por otra parte, los costos de los recursos humanos dependen de una serie de factores; salarios aplicados según normativas estatales, nivel de productividad laboral, incentivos, formas de asociación sindical entre otros, sin embargo, los sueldos que generalmente están a disposición en el sector turístico tienen a estar a nivel de los establecidos por la economía general.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

En el mismo hilo conductor el desarrollo turístico a nivel país también dependen de los recursos financieros que destine el Estado al sector, es bien visto que el rendimiento satisfactorio es proporcional a la inversión inteligente efectuada, sin embargo en esta industria se ha evidenciado un patrón repetitivo a nivel mundial que para obtener un progreso se ha involucrado un financiamiento mixto es decir inyección de capital tanto de la parte pública como la privada.

4.3.1.13. Hospitalidad

El espíritu de hospitalidad y la amabilidad son un factor importante en la experiencia del destino. Por ello es necesario en la planificación del destino involucrar a los residentes para también desde esta perspectiva fomentar un comportamiento amigable siendo de primera cara los anfitriones apoyando con la hospitalidad e información básica del destino. Esta constituye una ventaja competitiva para el atractivo ya que elevará el valor percibido de turista y su grado de satisfacción.

4.3.1.14. Empresas

En la industria del turismo es común observar la creación de pequeñas y medianas empresas debido a la demanda en el sector pues existe variación en los tipos de turismo así como el flujo turístico hacia los mismos. De manera especial, el turismo posee un espíritu empresarial que contribuye a la economía del país y al desarrollo de la competitividad. La competencia entre empresas instaura ambientes de excelencia ya que el interés individual de los negocios, así como la necesidad de éxito generan estrategias innovadoras y diferenciadoras obligando al empresario a formar alianzas estratégicas de cooperación,



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

especialización en los productos, así como la inversión en la búsqueda y exploración de oportunidades rentables.

4.3.1.15. Voluntad Política

El turismo en las últimas décadas se ha consolidado como un sector económico importante debido a su efecto multiplicador en su ejecución por ello la visión desde el aparataje estatal ha ido evolucionando y reconociendo la contribución de la industria a la sociedad y el país por lo que la integración en la agenda gubernamental así como en la formulación de políticas es innegable hoy en día. Sin embargo, es aún evidente que aun a sabiendas de la notoriedad del impacto turístico en las arcas no se hace ni se destina los recursos necesarios para hacer de esta un sector en constante crecimiento.

4.3.1.16. Visión

Es el futuro ideal del destino esta puede ser a nivel de declaración corporativa es decir basada en proyecciones reales de datos o idealista sin embargo la manifestación de esta es el elemento esencial de la política turística que requiere de un proceso exigente y la aceptación de la responsabilidad y compromiso para la ejecución de esta a través de estrategias determinadas.

4.3.1.17. Posicionamiento de la marca

Involucra la percepción del mercado turístico en cuanto a atributos funcionales de la oferta, los beneficios y la experiencia que brinde diferenciándose con otros competidores, es decir, debe enfatizar de manera implícita o explícita el transmitir una experiencia memorable y una promesa que se asocie con el uso satisfactorio de los productos y servicios del destino.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.1.18. Análisis competitivo/ valorativo

Es innegable la necesidad de desarrollar alianzas en los destinos con diferentes organizaciones y buscar la colaboración incluso con competidores potenciales que si bien su actuar es independiente se puede buscar el aprovechamiento de beneficios derivados de la colaboración con fines estratégicos.

4.3.1.19. Monitoreo y evaluación

Dado un continuo desempeño del destino enmarcado en la planificación previa ya sea a corto o largo plazo y su relación de cumplimientos es imperante la necesidad de brindar un monitoreo y evaluación pertinente. Para ello se debe establecer una serie de indicadores objetivos y adaptados a la realidad del atractivo que funja como premisa el éxito competitivo de la organización para proporcionar un seguimiento técnico y conocer de primera mano en qué grado se están cumpliendo, de esta manera facilita un panorama claro del estado situacional del destino para posteriormente emplear estrategias en beneficio del desarrollo.

4.3.1.20. Auditoria del destino

Este procedimiento generalmente anual permite obtener una radiografía detallada del destino, conocer en qué grado se está logrando el desempeño de lo planificación con anterioridad. Principalmente tiene tres enfoques; la auditoría financiera, que consiste en evaluar sobre los estados financieros de la entidad en específico. La auditoría de cumplimiento implica determinar si en el caso de la entidad cumple con la reglamentación establecida y por último, la auditoria de desempeño, conlleva el evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de la política



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

institucional. Finalmente, la auditoria debe tener un carácter integrador en la cual se pueda determinar la fuente de los problemas, debilidades que posee el destino, así como las posibles amenazas a las que se podría enfrentar.

4.3.1.21. Gestión Del Destino

Una vez que el destino ha logrado una consolidación en el mercado es necesario emplear todos los esfuerzos para traducir lo planificado en marcha, es así que se debe contar con un programa de desarrollo específico que enmarque la visión propia del destino implícita en una política turística que establezca las condiciones óptimas para que la gestión turística del destino tenga éxito y así conlleve a una base de desarrollo y competitividad a largo plazo.

4.3.1.22. Organización

El objetivo de la organización y gestión del destino es maximizar los beneficios del turismo con la puesta en valor de la oferta logrando la total funcionalidad tanto de la parte estratégica como operativa en este sentido cobra una destacada relevancia el liderazgo como medio para impulsar al capital humano así como la dirección coherente para la realización de acciones que promuevan un desempeño de excelencia. Independientemente de la estructura organizativa que se lleve a cabo, las prácticas de gestión pueden ser de variada aplicabilidad dependiendo del modo de funcionalidad del destino ya sea público (filosofía de beneficio social) o privado (filosofía de negocio).



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.1.23. Marketing

Desde una perspectiva de gestión del marketing de manera eficaz se desprende la implementación de estrategias integrales del destino. El tener claro cuál es la ventaja competitividad permite establecer el mercado objetivo, potencial y rentable que como destino se pretende atraer para poner en oferta un abanico de productos y servicios acorde a las necesidades, comportamientos y anhelos de la demanda. Hay que tomar en cuenta que el conocimiento de la imagen del destino es imprescindible en esta etapa ya que un desconocimiento o incomprensión de esta genera costos muchos más altos al implementar estrategias mal direccionadas en cuanto al posicionamiento de marca. En definitiva, una imagen positiva del destino ya sea en la parte funcional como psicológica lo diferencia frente a sus competidores.

4.3.1.24. Experiencia del destino

Este apartado posee una singularidad ya que paradójicamente en la práctica el turista no está preocupado por la calidad o las características propias del producto o servicio ofertado sino por el contrario lo que realmente evidencia es la satisfacción generada al usarlo o vivir la experiencia que es proporcionada por el mismo. Visto de esta manera, el destino debe tomar en consideración y tener claro dentro de su planificación turística la experiencia que desea brindar.

4.3.1.25. Gestión del cliente

Comprende la capacidad de gestionar la naturaleza real de la satisfacción del turista, para ello es necesario evidenciar que el cliente busca una experiencia memorable para sí



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

mismos y para compartir con los demás debido al carácter social que caracteriza al ser humano, otro aspecto a destacar es el deseo de seguridad, tranquilidad y confort psicológico y físico y por último buscan el control de la oferta, es decir, ser parte activa en el proceso de prestación de servicios. El reto de la gestión del cliente es el diseño, desarrollo e implementación de estándares de calidad en el servicio lo que permite de forma directamente mejorar la oferta y elevar la satisfacción del cliente.

4.3.1.26. Gestión de información/investigación

En la gestión del destino se debe recopilar e interpretar diferentes variables que ayuden al correcto funcionamiento del destino con el fin de establecer un sistema de información eficaz. Existen dos flujos internos; de monitoreo con información recopilada de manera continua y de investigación con información obtenida de manera periódica, mientras que el flujo de información externa se efectúa a través de las partes interesadas en el destino. Con este tipo de información debidamente estructurada se busca proporcionar la comprensión y conocimiento a profundidad del destino que sin duda alguna representa un apoyo circunstancial en la toma de decisiones, así como la formulación de políticas a corto, mediano y largo plazo.

4.3.1.27. Recursos Humanos.

Constituye un elemento de importancia crítica en la gestión del destino debido a que cada vez la industria del turismo se vuelve más compleja y sofisticada en la manera de gestionar cada uno de sus recursos. Establecer condiciones de desempeño es imperante debido a la naturaleza del sector pues simultáneamente se ejecutan la producción y consumo de la oferta turística haciendo necesario perfiles capacitados y certificados.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.1.28. Finanzas.

A pesar de la complejidad en la operatividad de un destino turístico debido a su carácter económico multiplicador con la integración de otros sectores, la gestión financiera debe realizarse desde un departamento en específico descentralizando su manejo, para que a posterioridad sea capaz de determinar información económico-financiera para la toma de decisiones.

4.3.1.29. Administración de recursos.

Este concepto abarca un tinte sostenible, en el caso de los recursos físicos, salvaguardar la integridad tanto física como ecológica de los destinos turísticos, así como la gestión de los recursos humanos implementando programas para mitigar y erradicar impactos potenciales derivados de la actividad turística. Para ello la gestión de destinos debe enfocar sus esfuerzos en determinar si los impactos generados representan una amenaza latente pues estos requieren una forma particular de gestión e implementar estrategias que impliquen la no degradación del medio.

4.3.1.29. Gestión de crisis.

Una crisis puede afectar a todo el potencial que se encuentra presente en el destino así como también representará costos altos el no atenderlas oportunamente ya que los efectos no pueden detenerse y no siempre se prevé los impactos que puedan tener



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.4. Modelo propuesto para medir la competitividad de la pyme de Latinoamérica

El modelo propuesto por (Saavedra, 2012) consiste en una metodología basada en el mapa de competitividad del BID de fácil aplicación para determinar la competitividad en la Pyme de Latinoamérica. Dicho mapa fue adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia, mismo que consta de nueve áreas que interconectadas entre si impulsan la competitividad empresarial.

Como antecedente previo al estudio es menester indicar que el Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo instrumento tiene como fin medir la consolidación de la competitividad partiendo de ocho factores que apuntan como determinantes. Por su parte el cuestionario contiene un total de 109 reactivos interpretados como indicadores del aspecto interno de la empresa, los mismos que se evalúan en una escala de Likert del 1 al 5 respectivamente.

4.4.1. Planeación estratégica

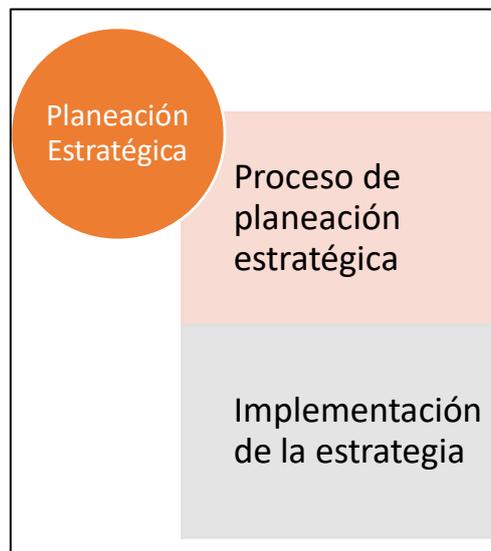
Para (Bojorquéz & Pérez, 2016) constituye un elemento de vital importancia dentro de una organización puesto que gracias a la determinación de objetivos e ideales a futuro claramente definidos obtiene una ventaja frente a sus competidores y el éxito de la misma depende en gran medida del análisis profundo de los recursos disponibles, capacidades disponibles, fortalezas, oportunidades debilidades, amenazas para lograr una evolución positiva y coherente en la organización. Como respuesta a las principales políticas y planes que se generan a partir de una adecuada planificación subyacen estrategias se mejora la gestión de recursos, se efectúa la toma de decisiones más apegada a un escenario real, mejora

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

la capacidad de respuesta pues ya se ha identificado la fuente de los problemas y por último orienta de manera coherente e integral a la organización.

Figura 21

Indicadores claves de competitividad



Nota: El gráfico muestra los indicadores a considerar en el Modelo para medir la Competitividad De La Pyme De Latinoamérica

4.4.1.1. Producción y operaciones

La dirección de operaciones es vista como un punto decisivo para las organizaciones ya que para alcanzar las metas planteadas requiere una acertada dirección tanto del recurso humano, capital en referencia a equipos e instalaciones, de información y materiales empleados en la generación de un bien o servicio y que sirven de conexión con los clientes y el entorno externo. Entonces la transformación que conlleva a cambios en los insumos se denominan operación y las secuencias de operaciones que requiere en esta serie de actividades para completar el ciclo se llama procesos. En este tipo de dirección las decisiones



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

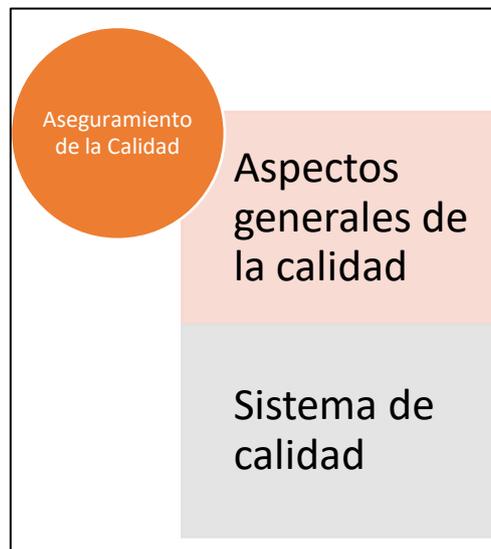
son de carácter estratégico u operacional. Las primeras son motivo de estudio pues si bien no llevan la estructuración técnica precisa su amplificación hacia toda la organización hace que los beneficios se expandan, es decir, son más flexibles y proporcionan la estabilidad de la organización a largo plazo.

4.4.1.2. Aseguramiento de la Calidad.

Se concibe como el proceso conformado por una serie de acciones que se encuentran debidamente planificadas y sistematizadas que son llevadas a cabo para establecer parámetros de calidad en las empresas, los mismos que se enmarcan bajo un cuerpo normativo tomando en consideración las necesidad y expectativas del cliente. Dicho en otras palabras, el aseguramiento de la calidad supone el mejoramiento continuo en las actividades y procedimientos que se lleven a cabo en la organización. (Mesa, 2011)

Figura 22

Indicadores claves de competitividad



Nota: El gráfico muestra los indicadores a considerar en el Modelo para medir la Competitividad De La Pyme De Latinoamérica

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.4.1.3. Comercialización

La comercialización permite establecer un vínculo físico tanto con la empresa como el mercado entregando bienes y servicios que los usuarios desean y requieren en el momento oportuno y valor agregado diferenciador frente a la competencia. Una estrategia que responda dichas necesidades es la implementación de la metodología de las 7 “P” producto, precio, promoción, plaza, personas, proceso, pruebas físicas como elemento que impulse el posicionamiento competitivo de la empresa.

Figura 23

Indicadores claves de competitividad



Nota: El gráfico muestra los indicadores a considerar en el Modelo para medir la Competitividad De La Pyme De Latinoamérica

4.4.1.4. Contabilidad y finanzas

En la actualidad una empresa competitiva se manifiesta cuando con igual o menor capital de inversión como resultado obtiene una mayor rentabilidad que la competencia en un



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

periodo de tiempo determinado. Esto es posible gracias a una administración adecuada de los recursos disponibles en la empresa, así como el control de gastos e ingresos claramente planificados con previsión a futuro para suplir las necesidades de la organización. Un aspecto que cobra importancia en este apartado es que en la organización se debe someter continuamente a evaluaciones que permitan conocer la situación real de la empresa y en base a ello se tome decisiones. (Daniela et al., 2020)

Figura 24

Indicadores claves de competitividad



Nota: El gráfico muestra los indicadores a considerar en el Modelo para medir la Competitividad De La Pyme De Latinoamérica

4.4.1.5. Recursos Humanos

El reconocimiento de las personas en la organización genera valor ya que existe una motivación de por medio incrementando de la productividad además la correcta gestión de

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

este recurso organizacional permite reevaluar los objetivos repensando la funcionalidad de este para ser proyectado como una fuente de ventaja competitiva, siendo más abiertos a la globalización incluyendo en su reestructuración procesos y practicas modernas caracterizados primordialmente por la flexibilidad, y nuevas formas de organización en lo que a trabajo se refiere. (Calder, 2003)

Figura 25

Indicadores claves de competitividad



Nota: El gráfico muestra los indicadores a considerar en el Modelo para medir la Competitividad De La Pyme De Latinoamérica

4.4.1.6. Gestión ambiental

Se conforma por un nutrido conjunto de políticas y actividades que las organizaciones desarrollan a fin de proteger y conservar los elementos de esta mediante un manejo adecuado y óptimo de los recursos que conlleven a la prevención y mitigación de los problemas

derivados del ambiente. Ahora las empresas se interesan por apostar por la gestión de este recurso empleado estrategias para minimizar significativamente los impactos, como el aumento de la eficiencia, calidad a través de la producción más limpia y con un enfoque de manejo preventivo. (Andreína et al., 2018)

Figura 26

Indicadores claves de competitividad



Nota: El gráfico muestra los indicadores a considerar en el Modelo para medir la Competitividad De La Pyme De Latinoamérica

4.4.1.7. Sistemas de Información

El conocimiento constituye la piedra angular en la gestión empresarial ya que se convierte en el impulso para llevar al cabo la innovación reflejando esta la inteligencia

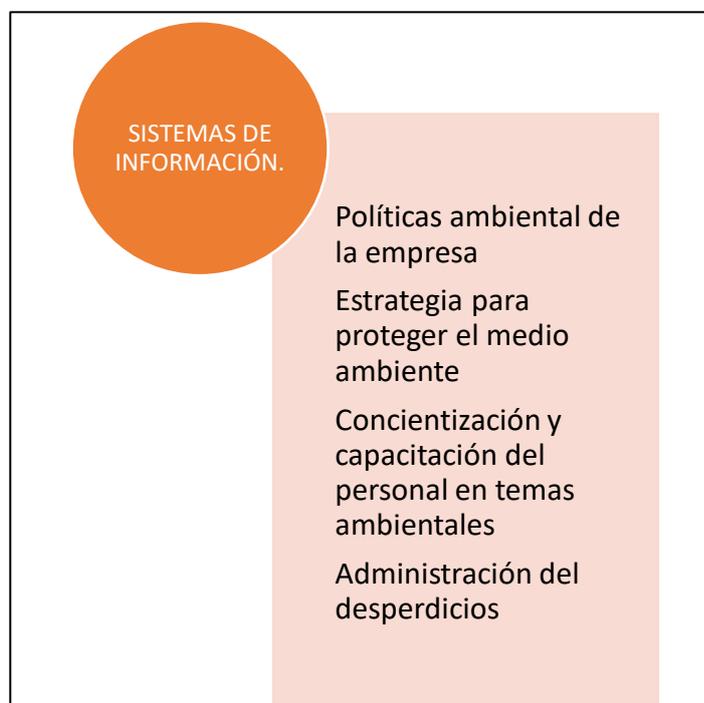
INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

corporativa que permite incrementar los niveles de eficiencia eficacia y efectividad en el cumplimiento de la misión de la empresa.

Entonces, se dice que las actividades empresariales alcanzan elevados niveles de productividad de la mano de la correcta información que este a disponibilidad. Con esta premisa, implica la disminución de lo impreciso, de lo equívoco y lo inútil debido al volumen de información.

Figura 27

Indicadores claves de competitividad



Nota: El gráfico muestra los indicadores a considerar en el Modelo para medir la Competitividad De La Pyme De Latinoamérica



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

4.4.2. Identificación de las variables de los modelos de competitividad

Con el fin de obtener un análisis minucioso de los factores y variables que serán considerados en la construcción del modelo de competitividad, se realiza la comparación de las variables de los modelos anteriormente estudiados a través de una matriz con los respectivos elementos a tomar en cuenta en el desarrollo del presente estudio.

Tabla 4

Matriz comparativa

Matriz comparativa				
AUTOR	NOMBRE	FACTORES	VARIABLE	ENFOQUE
CROUCH Y RITCHIE	MODELO DE COMPETITIVIDAD DE CROUCH - RITCHE	Recursos Básicos y Atractores	Fisiograma y clima	<i>Modelo conceptual, basado en conceptos cualitativos de competitividad y relaciones abstractas</i>
			Cultura e Historia	
			Vínculos del Mercado	
			Mix de actividades	
			Eventos Especiales	
			Entretenimiento	
		Supraestructura		
		Factores Y Recursos De Apoyo	Infraestructura	
			Accesibilidad	
			Recursos facilitadores	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

			Hospitalidad	
			Empresas	
			Voluntad política	
		Planificación del Destino	Visión	
			Auditoria	
			Análisis competitivo/ Valorativo	
			Posicionamiento de la marca	
			Definición del sistema	
			Seguimiento y evaluación	
			Gestión De Destinos	Marketing
		Experiencia del destino		
		información/investigación		
		Organización		
		Financiación		
		Recursos Humanos		
		Gestión de Clientes		



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

			Gestión de Crisis	
			Administración de recursos	
		Determinantes Calificadores Y Amplificadores	localización	
			Interdependencia	
			Seguridad y protección	
			Conciencia/Imagen	
			Costo/Vlor	
			Capacidad de Carga	
AUTOR	NOMBRE	FACTORES	VARIABLE	ENFOQUE
Maria Luisa Saavedr a García	<i>MEDICION DE LA COMPETIT IVIDAD DE LAS PYMES DE LATINOAM ERICA</i>	planeación Estratégica	Proceso de planeación estratégica	<i>Metodología basada en diferentes áreas empresariales, considerando tanto factores internos como externos</i>
			Implementación de la estrategia	
		Producción Y Operaciones	Planificación y proceso de producción	
			Capacidad de producción	
			Mantenimiento	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

			Investigación y desarrollo	
			Aprovisionamiento	
			Manejo de inventarios	
			Ubicación e infraestructura	
		Aseguramiento De La Calidad	Aspectos generales de la calidad	
			Sistema de calidad	
		Comercialización	Mercadeo Nacional: mercadeo y ventas	
			Mercadeo Nacional: servicios	
			Mercadeo Nacional: distribución	
			Mercadeo exportacion: Plan exportador	
			Mercadeo exportacion: Producto	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

			<p>Mercadeo exportacion: Competencia y mercadeo</p>	
			<p>Mercadeo exportacion: Distribución física internacional</p>	
			<p>Mercadeo exportacion: Aspectos de negociación</p>	
			<p>Mercadeo exportacion: Participación en misiones y ferias</p>	
		<p>Contabilidad Y Finanzas</p>	<p>Monitoreos de costos y contabilidad</p>	
			<p>Administración financiera</p>	
			<p>Normas legales y tributarias</p>	
			<p>Aspectos generales</p>	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

		Recursos Humanos	Capacitación y promoción del personal	
			Cultura Organizacional	
			Salud y seguridad Industrial	
		Gestion Ambiental	Política ambiental de la empresa	
			Estrategia para proteger el medio ambiente	
			Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	
			Administración del desperdicio	
		Sistema De Información	Planeación del sistema	
			Entradas	
			Procesos	
			Salidas	



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.4.3. Modelo propuesto

Con base a los modelos descritos en el apartado anterior, se determina que la opción más viable es la implementación del Modelo de Calgary de Crouch y Ritchie para Santagua Termas Chachimbiro, pues si bien el Modelo empresarial aporta con factores que permiten determinar el nivel de competitividad a nivel de la organización, resulta ser muy generalizado para el desarrollo de la presente investigación. Por el contrario, debido a la naturaleza propia del sector en estudio, del tipo de actividad que desarrolla el establecimiento y la dinámica empresarial se considera más acertada la metodología de los autores en mención. Permitiendo obtener un estudio más apropiado, completo y adaptado a la realidad del destino.

Es así que, el presente estudio se basa en el modelo de competitividad de Crouch y Ritchie, en el que presentan una lista de 36 atributos y 5 criterios a evaluar la competitividad del destino para la propuesta del Modelo de Competitividad se realiza una adaptación que se acerca más a la realidad de Santagua Termas Chachimbiro. El modelo propuesto se ha compuesto por dimensiones con sus respectivas variables en las cuales se generan indicadores que permitan darle una valoración, con el fin de poder establecer la aplicabilidad al modelo para Santagua Termas Chachimbiro.

Para la elaboración de las preguntas en la medición de los indicadores, se indagó en literatura procedente de investigaciones de Crouch y Ritchie y Saavedra y documentos relacionados con las variables a considerar, como la medición de la competitividad en la PYME de Latinoamérica, así como, cuestionarios empleados por otros modelos de competitividad revisados, tal es el caso de Dwyer y Kim, Índice de Competitividad Turística. Consecuentemente se muestran 5 dimensiones que contienen 31 variables, estas muestran la

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

forma de cálculo y cómo se van a ponderar para que el resultado muestre la dinámica del modelo de competitividad de Santagua Termas Chachimbiro, la ponderación de las dimensiones se valora con un total de 10 puntos, la cual representa la sumatoria parcial de las variables medidas en la dimensión, todo esto de acuerdo al cumplimiento de los indicadores.

Tabla 5

Dimensión 1

RECURSOS BÁSICOS Y ATRACTORES			
VARIABLES	INDICADOR	CALF. PARCIAL	Ponderación
Fisiograma y clima	Estado de conservación e integración del destino y su entorno	2	10
Vínculos del Mercado	Nivel de alianzas estratégicas institucionales	2	
Entretenimiento	Actividades especializadas de apoyo al atractivo	2	
Mix de actividades	Número de actividades de interés turístico en el destino	2	
Superestructura	Nivel de incidencia de organismo gubernamentales y no gubernamentales en la regulación del destino	2	



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nota: Elaboración Propia del autor

En lo que respecta a esta dimensión no se consideraron los elementos a continuación detallados

4.4.3.1. Cultura e historia

No posee un patrimonio cultural plasmado en el conjunto de rasgos distintivos en el grupo social de la zona por lo tanto no es un factor diferenciador en el destino.

4.4.3.2. Eventos especiales

El destino se caracteriza por no considerar dentro de su oferta productos específicos encaminados a atraer este tipo de segmento de mercado por lo que su infraestructura no está adaptada para atraer a este tipo de segmentos del mercado.

Tabla 6

Dimensión 2

FACTORES Y RECURSOS DE APOYO			
DIMENSIÓN	INDICADOR	CALIF. PARCIAL	PONDERACIÓN
Infraestructura	Estado de conservación de las instalaciones para una estancia acogedora	1,6	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Accesibilidad	Existencia de servicios transporte público al destino. Existencia de un entorno accesible	1,6	10
Recursos Facilitadores	Establecimientos de apoyo al atractivo	1,6	
Hospitalidad	Nivel de cumplimiento de expectativas sobre el atractivo	1,6	
Empresas	Cantidad de empresas que ofertan productos similares	1,6	
Voluntad Política	Nivel de consideración del destino en la planificación territorial. Nivel de cumplimiento de regulaciones para las actividades que se realizan en el atractivo	1,6	

Nota: Elaboración propia del autor



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Tabla 7

Dimensión 3

POLITICA Y PLANIFICACION DEL DESTINO			
DIMENSIÓN	INDICADOR	CALF. PARCIAL	PONDERACIÓN
Visión	Nivel de cumplimiento de la planificación estratégica.	1	10
	Estrategias consistentes con la visión de la organización	1	
Auditoria	Cantidad de auditorías realizadas anualmente	2	
Análisis Competitivo / Valorativo	Existencia de herramientas estratégicas de competitividad (PEST-FODA- MODELO DE EFICIENCIA)	2	
Posicionamiento de la Marca	Percepción del turista sobre el atractivo.	1	
	Fidelización del cliente	1	
Seguimiento y Evaluación	Existencia de instrumentos de control.	1	
	Existencia de metodología de evaluación para garantizar el correcto funcionamiento	1	

Nota: Elaboración propia del autor

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Tabla 8*Dimensión 4*

GESTIÓN DEL DESTINO			
DIMENSIÓN	INDICADOR	CALIF. PARCIAL	PONDERACIÓN
Marketing	Inversión del destino en promoción	1.1	10
Experiencia del destino	Porcentaje de visitantes complacidos con su visita al área/sitio	1.1	
Información / Investigación	Realización de estudios formales con relación al atractivo turístico.	0,55	
	Inversión y generación de ciencia en el atractivo turístico	0,55	
Organización	Existencia de la estructura funcional de la empresa y manual de procedimiento	1,1	
Financiación	Porcentaje de ejecución presupuestal del destino	1,1	
Recursos Humanos	Existencia un programa de capacitación al personal	0,36	
	Evaluación de desempeño del personal	0,36	
	Existencia un programa de incentivos laborales	0,36	
	Percepción positivo del atractivo	0,55	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Gestión de Clientes	Control de tiempo promedio de gestión del cliente	0,55	
Gestión de Crisis	Personal capacitado para el manejo de la crisis.	0,36	
	Existencia de normativa para el manejo de crisis.	0,36	
	Capacidad de respuesta inmediata	0,36	
Administración de Recursos	Cantidad de recursos asignados por áreas	1,1	

Nota: Elaboración propia del autor

Tabla 9

Dimensión 5

DETERMINANTES CALIFICADORES Y AMPLIFICADORES			
DIMENSIÓN	INDICADOR	CALIF. PARCIAL	PONDERACIÓN
Localización	Cercanía a centros urbanos	1,1	
Interdependencia	Nivel de participación de organizaciones que integran el gremio	1,1	
Seguridad y Protección	Grado de seguridad del destino.	0,55	



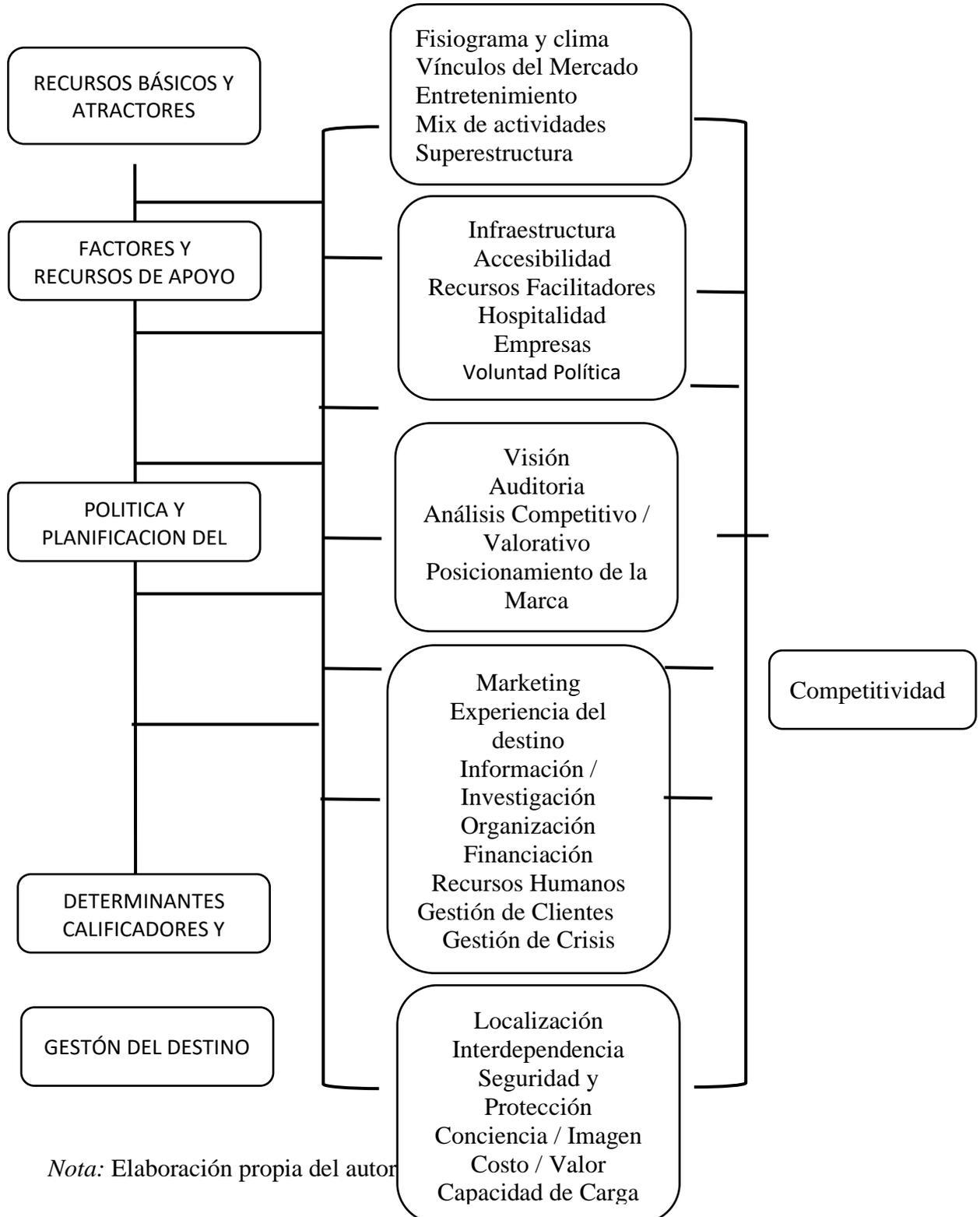
**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

	Percepción del turista en seguridad	0,55	10
Conciencia / Imagen	Grado de protección del atractivo turístico	0,55	
	Satisfacción del turista con el medio ambiente visitado	0,55	
Costo / Valor	Inversión proporcional a las ganancias	1,1	
Capacidad de Carga	Cuantificación de la concentración de la demanda turística	1,1	

Nota: Elaboración propia del autor

Figura 28

Graficación Modelo de Competitividad





INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.5. Discusión

El presente estudio corrobora el trabajo investigativo de (Mazareno, 2008) haciendo énfasis en la imperante necesidad y tendencias que ha tomado los destinos para adaptarse a nuevas perspectivas estratégicas que no solo dejen relegado el ámbito meramente operativo sino también la visión de desarrollo turístico apoyado de herramientas de marketing, además tomar en consideración la dimensión sustentable como eje de acción como medida de prevención de impactos generados por la actividad de este sector .

De igual manera, se asienta la investigación en el criterio de (Díaz Muñoz et al., 2021) mencionando a la competitividad como el motor que impulsa el crecimiento y desarrollo en las organizaciones actuales. De este enunciado parte la importancia de medir la competitividad y plantear estrategias desde la gestión empresarial direccionadas a la producción de bienes y servicios con el fundamento de proporcionar valor agregado al cliente, haciendo efectiva la cuota de ventaja competitiva.

Finalmente, se concuerda con la investigación presentada por (Jiménez-Baños & Aquino-Jiménez, 2012) Misma que implícitamente se refiere que debido a la complejidad del sector turístico demanda de un análisis y tratamiento distinto al momento de abordar la competitividad pues no es un proceso que abarca la generación de volúmenes de producción sino que incide en el desplazamiento, atención y gestión de turistas, así como la generación de servicios con el involucramiento de agentes externos e internos debido a esta actividad con efectos multiplicadores.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Capítulo V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Con el estudio abordado se determina que la competitividad constituye un factor clave en el desarrollo del sector turístico del país, en la cual se afianza el entendimiento del termalismo y su dinámica a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter y el modelo de competitividad de Crouch y Ritchie con la identificación de las variables e indicadores. Con ello se logró evidenciar que Santagua Termas Chachimbiro posee como una de sus mayores fortalezas la diversidad de oferta turística ya que no solo se plasma el recurso natural sino también la integración de productos que incentivan tanto a un mercado enfocado a bienestar y salud como también a un segmento familiar. Por otro lado la debilidad que acentúa es el carácter normativo público cuya practicidad implica un letargo en las acciones a ejecutar pues requiere de procesos burocráticos.

El trabajo investigativo realiza un análisis de modelos de competitividad; el primero consiste con un enfoque a destinos turísticos y el segundo a la gestión empresarial, para efectos del estudio se toma en base al modelo de Crouch y Ritchie (2002) desde la perspectiva de la industria turística para determinar la competitividad en la Empresa Pública Santagua Termas Chachimbiro, para lo cual se consideró cinco dimensiones; recursos y atractores básicos, factores y recursos de apoyo, gestión del destino, política, planificación y desarrollo del destino, y limitadores y amplificadores, dentro de los cuales se distribuyen treinta y uno variables que albergan 44 indicadores con una ponderación promedial a lo cual se le otorga una valoración de 10 puntos por dimensión.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Si bien el modelo conceptual propuesto se ha generado con el mayor apego a la realidad de la organización, este solo constituye el origen hacia posteriores cambios, ya que los establecimientos pertenecientes al sector turístico poseen dinámicas cambiantes de acuerdo a la demanda, debido a ello, el sistema de factores se construye de acuerdo a estas características que en una posterioridad refleja una ampliación de variables y dimensiones que permitan un mejor análisis y medición de la competitividad de manera integral.

En relación con el modelo propuesto se evidencia como debilidad principal la carencia de datos en especial a lo referente a competitividad de destinos turísticos e indicadores que aborden las dimensiones con este enfoque, pues de manera generalizada se evalúa la eficiencia empresarial de este sector, lo que compromete la fiabilidad de la información. Pese a limitantes de este tipo se logró discernir el modelo de competitividad adaptado a variables de relevancia competitiva del turismo.

Finalmente, en el sector turístico se han implementado lineamientos que marcan como principal eje fortalecer la competitividad de las empresas, con ello refiere una constante búsqueda de estrategias que beneficien en este aspecto reflejadas en acciones a ser evaluadas. Por su parte la adopción del modelo de competitividad aporta claramente con un esquema orientador ya que ofrece la posibilidad del entendimiento de la competitividad como una función de gestión cuyo impacto denota en el rendimiento relativo del atractivo.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda tomar especial interés en los puntos débiles generados a través de este análisis de la Empresa Pública Santagua Termas Chachimbiro generando procesos y acciones en pro de erradicar dichas falencias para obtener soluciones concretas y a largo plazo.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Generar estudios formales de manera interna desde la empresa y externa con apoyo de la academia en relación a factores determinantes de la gestión del turismo, la comprensión de la relación turista- destino facilitará la toma de decisiones más acertada ya que se cuenta con datos reales e integradores.

Para estudios posteriores, se hace indispensable realizar un estudio económico financiero ya que este aporta con la información necesaria de la salud financiera del establecimiento, así como la proyección en base al presupuesto de estrategias diferenciadoras. En esta investigación no se consideró puesto que el sector turístico atravesó un revés en la operatividad normal durante y después de la pandemia lo que implica un periodo de recuperación para que pueda ser analizado de manera objetiva.



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Anexos

Anexo 1.

Ficha de registro de indicador del Modelo de Gestión Competitividad.

NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO DEL INDICADOR N° _____	NÚMERO DE PÁGINA	PROCESO
NOMBRE DEL INDICADOR :			
NUMERO DE FICHA		TIPO DE CÁLCULO:	
INDICADOR	DEFINICION DE INDICADOR		
FORMA DE MEDICION:			
OBJETIVO	PERIODICIDAD:		
	TIPO DE INDICADOR:		



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Anexo 2.

Descripción de las variables de la ficha del indicador.

Variable	Descripción
Nombre de la Empresa	Describe el nombre de la empresa.
Código del Indicador N°	Describe el código de identificación del indicador, cada ficha tendrá su propio código que le permite diferenciarse de los demás, se establecerá por orden numérico desde el 01 hasta el 99. (Pueden extenderse según la cantidad de indicadores que surjan en el tiempo)
Número de Página	Describe la página actual en el cual se encuentra el lector del documento del indicador.
Proceso	Se refiere el proceso en el cual el indicador está establecido.
Numero de Ficha	Hace referencia a la ficha puede existir indefinida cantidad de fichas según las necesidades de medición que se presenten.
Tipo de Cálculo:	Muestra la fórmula cuantitativa en la cual se calcula el indicador.



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Definición de Indicador	Describe lo que el indicador quiere medir, así como la interpretación de este.
Forma de medición:	Cualitativo/Cuantitativo
Objetivo	Establece y limita las dimensiones que se van a analizar al momento de realizar el indicador.
Periodicidad:	Frecuencia con la cual se va a realizar el indicador. Puede ser esta mensual, trimestral, semestral o anual.
Tipo de Indicador:	Se refiere a la descripción del grupo que pertenece el indicador puede ser este, de eficiencia, competitividad, etc.

Fuente: Business Process Model Methodology IBM.



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° FAP01	NÚMERO DE PÁGINA 001	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Fisiograma y clima		
NUMERO DE FICHA	001	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Estado de conservación e integración del destino a su entorno		Indica la sostenibilidad en cuanto a la conservación e integración del destino guardando sinergia con el entorno	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar la sustentabilidad del destino		TIPO DE INDICADOR: Eficiencia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° FAP02	NÚMERO DE PÁGINA 002	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Vínculos con el mercado		
NUMERO DE FICHA	002	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Nivel de alianzas estratégicas institucionales		Indica los vínculos generados para fortalecer la gestión	
FORMA DE MEDICION Numero de alianzas realizadas con vinculo al sector /Número de asociaciones con vínculos al sector x100			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la gestión de alianzas estratégicas		TIPO DE INDICADOR: eficiencia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO DEL INDICADOR N°	NÚMERO DE PÁGINA	PROCESO
Santagua Termas Chachimbiro	FAP03	003	Gestión
NOMBRE DE LA VARIABLE	Entretención		
NUMERO DE FICHA	003	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Actividades especializadas de apoyo al atractivo		Indica las actividades generadas externamente y con elevado potencial para elevar el gasto turístico	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar cuántas actividades especializadas de apoyo al atractivo.		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO DEL INDICADOR N°	NÚMERO DE PÁGINA	PROCESO
Santagua Termas Chachimbiro	FAP04	004	Gestión
NOMBRE DE LA VARIABLE	Mix de actividades		
NUMERO DE FICHA	004	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Número de actividades de interés turístico en el destino		Indica las actividades tanto internas como externas que fortalecen el destino	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar cuántas actividades de interés turístico posee el atractivo		TIPO DE INDICADOR: Efic	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO DEL INDICADOR N°	NÚMERO DE PÁGINA	PROCESO
Santagua Termas Chachimbiro	FAP05	005	Gestión
NOMBRE DE LA VARIABLE	Superestructura		
NUMERO DE FICHA	005	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Nivel de incidencia de organismo gubernamentales y no gubernamentales en la regulación del destino		Indica el grado de influencia del aparataje interinstitucional del atractivo	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar la influencia de las instituciones públicas y privadas en el funcionamiento del atractivo		TIPO DE INDICADOR: Eficiencia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° FRAP06	NÚMERO DE PÁGINA 006	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Infraestructura		
NUMERO DE FICHA	006	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Estado de conservación de las instalaciones para una estancia acogedora		Caracterización de la conservación y mantenimiento de las instalaciones para garantizar al turista un adecuado funcionamiento y estancia placentera	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter : Alterado- Conservado- Deteriorado			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar en qué estado se encuentran las instalaciones turísticas		TIPO DE INDICADOR: Integridad estructural	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO DEL INDICADOR N°	NÚMERO DE PÁGINA	PROCESO
Santagua Termas Chachimbiro	FRAP07	007	Gestión
NOMBRE de la variable	Accesibilidad		
NUMERO DE FICHA	007	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Existencia de servicios transporte público al destino. Existencia de un entorno accesible		Indica la accesibilidad al atractivo para facilitar la experiencia turística.	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar la existencia de accesibilidad en el atractivo		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° FRAP08	NÚMERO DE PÁGINA 008	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Recursos facilitadores		
NUMERO DE FICHA	008	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Establecimientos de apoyo al atractivo		Indica la existencia de planta turística como red de apoyo al atractivo.	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar la existencia de establecimientos de apoyo		TIPO DE INDICADOR: Eficiencia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° FRAP09	NÚMERO DE PÁGINA 009	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Hospitalidad		
NUMERO DE FICHA	009	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Nivel de cumplimiento de expectativas sobre el atractivo		Indica la satisfacción del cliente en referencia a la experiencia generada.	
FORMA DE MEDICION			
Número de clientes satisfechos/ Número total de clientes encuestados x100			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la satisfacción del turista		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° FRAP10	NÚMERO DE PÁGINA 010	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Empresas		
NUMERO DE FICHA	010	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Cantidad de empresas que ofertan productos similares		Indica el estado real de las empresas competidoras	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar cuántas empresas operan con similares ofertas turísticas		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° FRAP11	NÚMERO DE PÁGINA 011	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Voluntad Política		
NUMERO DE FICHA	011	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
<p>Nivel de consideración del destino en la planificación territorial.</p> <p>Nivel de cumplimiento de regulaciones para las actividades que se realizan en el atractivo</p>		<p>Indica la consideración de los entes políticos al atender compromisos con el atractivo</p>	
FORMA DE MEDICION			
Escala de lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar el nivel de participación del sector político con el atractivo		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° PPD12	NÚMERO DE PÁGINA 012	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Visión		
NUMERO DE FICHA	012	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
<p>Nivel de cumplimiento de la planificación estratégica.</p> <p>Estrategias consistentes con la visión de la organización</p>		<p>Indica la dirección de los esfuerzos que el atractivo ha mantenido en la planificación estratégica</p>	
FORMA DE MEDICION			
Escala de lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar el nivel de cumplimiento de la planificación estratégica		TIPO DE INDICADOR: Eficiencia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° PPD13	NÚMERO DE PÁGINA 013	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Auditoria		
NUMERO DE FICHA	013	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Cantidad de auditorías realizadas anualmente organización		Indica el control periódico que se realiza a los procesos que implica la gestión del atractivo	
FORMA DE MEDICION Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar cuántas auditorias se han realizado		TIPO DE INDICADOR: Eficiencia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° PPD14	NÚMERO DE PÁGINA 014	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Análisis Competitivo/Valorativo		
NUMERO DE FICHA	014	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Existencia de herramientas estratégicas de competitividad (PEST-FODA- MODELO DE EFICIENCIA)		Indica la existencia de herramientas estratégicas en la gestión del destino turístico	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la existencia de herramientas estratégicas		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° PPD15	NÚMERO DE PÁGINA 015	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Posicionamiento de la Marca		
NUMERO DE FICHA	015	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Percepción del turista sobre el atractivo. Fidelización del cliente		Indica la consolidación de la marca en el imaginario del turista y su fidelización	
FORMA DE MEDICION			
Turistas recurrentes/Total de turistas x100			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la fidelización del turista		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° PPD16	NÚMERO DE PÁGINA 016	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Seguimiento y Evaluación		
NUMERO DE FICHA	016	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Existencia de instrumentos de control. Existencia de metodología de evaluación para garantizar el correcto funcionamiento		Indica si las actividades planificadas se ajustan a lo previsto en la planificación estratégica	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la existencia de herramientas y metodología su control		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° GDT17	NÚMERO DE PÁGINA 017	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Marketing		
NUMERO DE FICHA	017	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Inversión del destino en promoción		Indica si las actividades planificadas se ajustan a lo previsto en la planificación estratégica	
FORMA DE MEDICION Inversión en promoción en el atractivo/ Inversión total en el atractivo x100			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la existencia de herramientas y metodología su control		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° GDT18	NÚMERO DE PÁGINA 018	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Experiencia del destino		
NUMERO DE FICHA	018	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Porcentaje de visitantes complacidos con su visita en el sitio		Indica el porcentaje de satisfacción	
FORMA DE MEDICION			
Suma de la puntuación obtenida de la experiencia del atractivo /Total de valoraciones obtenidas			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la existencia de herramientas y metodología su control		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° GDT19	NÚMERO DE PÁGINA 019	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Información/Investigación		
NUMERO DE FICHA	019	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Realización de estudios formales con relación al atractivo turístico. Inversión y generación de ciencia en el atractivo turístico		Indica la existencia y la inversión destinada la estudios formales realizados en relación al atractivo	
FORMA DE MEDICION Inversión destinada a la generación de estudios formales /Inversión total en el atractivo x100			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar la existencia de generación de estudios formales.		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° GDT20	NÚMERO DE PÁGINA 020	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Organización		
NUMERO DE FICHA	020	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Existencia de la estructura funcional de la empresa y manual de procedimiento		Indica la existencia de una estructura organizativa funcional de acuerdo al marco regulatorio	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar la existencia de la estructura organizativa en el atractivo		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° GDT21	NÚMERO DE PÁGINA 021	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Financiación		
NUMERO DE FICHA	021	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Porcentaje de ejecución presupuestal del destino		Indica la ejecución del presupuesto en el atractivo turístico	
FORMA DE MEDICION Porcentaje ejecutado/total de porcentaje asignado x100			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Anual	
Determinar el porcentaje ejecutado		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° GDT22	NÚMERO DE PÁGINA 022	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Recursos Humanos		
NUMERO DE FICHA	022	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Existencia un programa de capacitación al personal Evaluación de desempeño del personal Existencia un programa de incentivos laborales		Indica la gestión del recurso humano para el adecuado funcionamiento del destino	
FORMA DE MEDICION Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Trimestral	
Determinar la gestión de recursos humanos		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° GDT23	NÚMERO DE PÁGINA 023	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Gestión de clientes		
NUMERO DE FICHA	023	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Percepción positivo del atractivo Control de tiempo promedio de gestión del cliente		Indica la accesibilidad, flexibilidad y accionar con el cliente	
FORMA DE MEDICION Total de tiempos de respuesta/# de solicitudes recibidas en el periodo			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Trimestral	
Determinar la gestión de recursos humanos		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° GDT24	NÚMERO DE PÁGINA 024	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Gestión de crisis		
NUMERO DE FICHA	024	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Personal capacitado para el manejo de la crisis. Existencia de normativa para el manejo de crisis.		Indica el manejo de eventualidades propias de la práctica de la actividad.	
FORMA DE MEDICION Escala de Licketer			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la gestión de crisis		TIPO DE INDICADOR: Competitividad	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA	CÓDIGO DEL INDICADOR N°	NÚMERO DE PÁGINA	PROCESO
Santagua Termas Chachimbiro	GDT25	025	Gestión
NOMBRE de la variable	Administración de recursos		
NUMERO DE FICHA	025	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Cantidad de recursos asignados por áreas		Indica la asignación de recursos por áreas internas	
FORMA DE MEDICION			
Cantidad de recursos asignados por área/Total de recursos asignados al destino x100			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Trimestral	
Determinar la asignación de recursos		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° DCA26	NÚMERO DE PÁGINA 026	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Localización		
NUMERO DE FICHA	026	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Cercanía a centros urbanos		Indica la conexión geográfica con centros primarios de abastecimiento	
FORMA DE MEDICION Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: anual	
Determinar la localización con centros de abastecimiento		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° DCA27	NÚMERO DE PÁGINA 027	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Interdependencia		
NUMERO DE FICHA	027	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Nivel de participación de organizaciones que integran el gremio		Indica la participación de la organización con otros a fin de mantener lazos comerciales	
FORMA DE MEDICION			
Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la participación con otras organizaciones		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° DCA28	NÚMERO DE PÁGINA 028	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Seguridad y Protección		
NUMERO DE FICHA	028	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Grado de seguridad del destino. Percepción del turista en seguridad		Indica la relación del destino con la seguridad en todos los niveles de forma integra	
FORMA DE MEDICION Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: anual	
Determinar la percepción del turista en cuanto a seguridad		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° DCA29	NÚMERO DE PÁGINA 029	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Conciencia/Imagen		
NUMERO DE FICHA	029	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Grado de protección del atractivo turístico		Indica la conservación del destino y la imagen que proyecta	
FORMA DE MEDICION Escala de Lickter			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la protección al atractivo turístico		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° DCA30	NÚMERO DE PÁGINA 030	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Costo/ Valor		
NUMERO DE FICHA	030	TIPO DE CÁLCULO:	Cualitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Inversión proporcional a las ganancias		Indica el porcentaje de ganancia en relación a la inversion realizada	
FORMA DE MEDICION			
Utilidad liquida/Inversión efectuada x100			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la utilidad en relación a la inversión		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

NOMBRE DE LA EMPRESA Santagua Termas Chachimbiro	CÓDIGO DEL INDICADOR N° DCA31	NÚMERO DE PÁGINA 031	PROCESO Gestión
NOMBRE de la variable	Capacidad de Carga		
NUMERO DE FICHA	031	TIPO DE CÁLCULO:	Cuantitativo
INDICADOR		DEFINICION DE INDICADOR	
Cuantificación de la concentración de la demanda turística		Indica la capacidad de carga del atractivo turístico	
FORMA DE MEDICION Espacio disponible para ser ocupado/Espacio usado por persona x el número de veces que puede ser visitado por la misma persona			
OBJETIVO		PERIODICIDAD: Semestral	
Determinar la capacidad de carga		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Anexo 3.

Diseño de Entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	
Facultado de Posgrados	
Entrevista Semiestructurada	
Fecha:	
Entrevistado:	
Entrevistador:	
FACTORES INTERNOS	
FUNCION GERENCIAL	
Experiencia	La formación gerencial es de:
	Primaria
	Secundaria
	Tercer Nivel
	Cuarto Nivel
	¿Años de permanencia de la empresa en el mercado?
Toma de Decisiones	En cuanto a la toma de decisiones son de caractercter:
	Estrategico (obtener resultados a mediano y largo plazo)
	Operativo (obtener resultados para la gestion diaria de la empresa)
	individual (obtener resultados rapidos)
FUNCION ADMINISTRATIVA	
Planeación Estrategica	De los siguientes aspectos cuales han sido claramente definidas y controladas
	Misión
	Visión
	Valores
	Objetivos
	Políticas
	Ninguno
Estructura Organización	La empresa cuenta de manera escrita y actualizada con:
	Organigrama
	Manual de Funciones
	Manual de Procesos
	Ninguno
FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA	
Ventas	la comercializacion de sus servicios se consideran en
	Crecimiento
	Se mantienen
	Decrecimiento
Competencia	La empresa posee informacion de la competencia en cuanto a productos, servicios, precios, entre otros.?



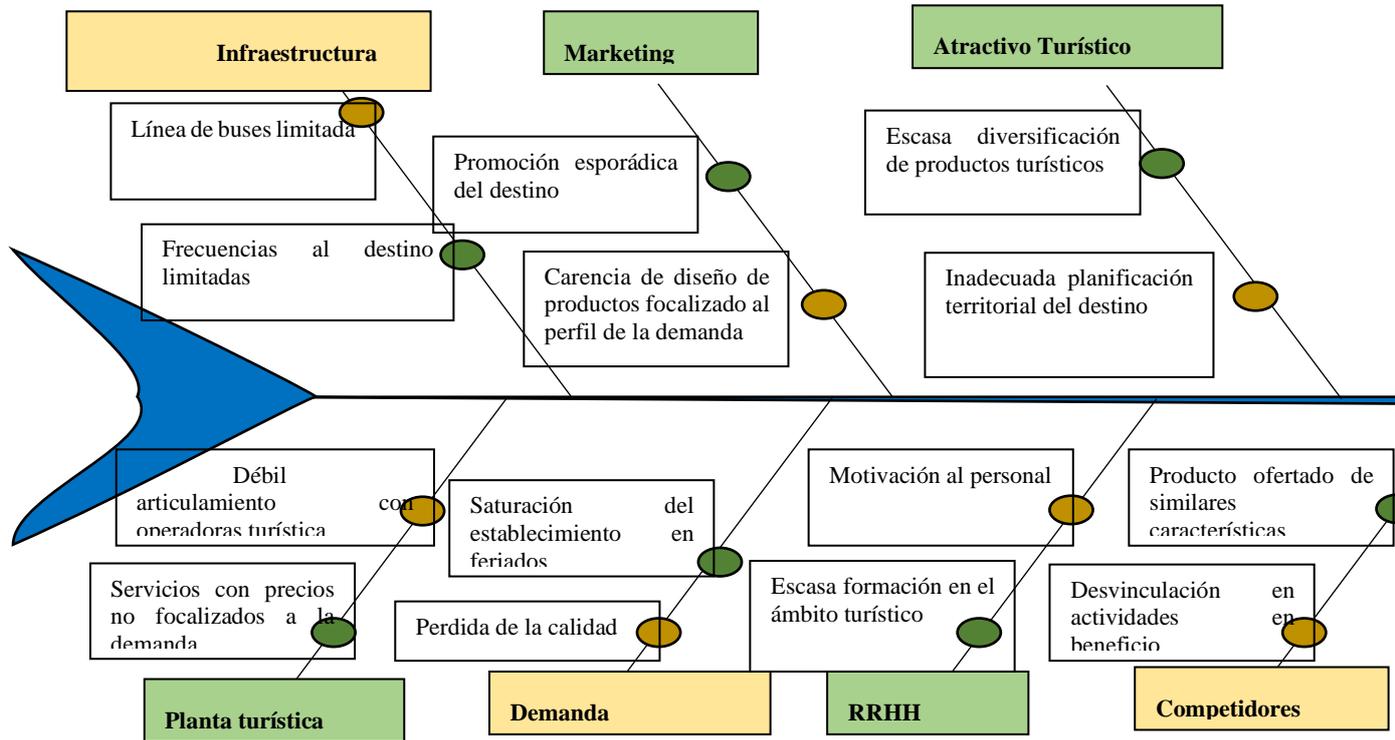
INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

FUNCION FINANCIERA	
Rentabilidad	Considera ud que la empresa es rentable?
Endeudamiento	Estime cual es el nivel de endeudamiento de la empresa?
	De 0%- 50%
	De 50% - 75%
	Mas del 75%
La informacion de los Estados Financieros le permiten tomar decisiones en la empresa	
TALENTO HUMANO	
Cultura Organizacional	El personal cuan motivado esta en sus actividades diarias laborales
	Altamente
	Medianamente
Desempeño	Escasamente
	Con que frecuencia se realiza una evaluacion de desempeño en la empresa
	Mensual
	Semestral
	Anual
Ninguna	
FUNCION TECNOLÓGICA	
Maquinaria y Equipo	Cuentan con un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para la maquinaria y equipo
Innovación Tecnológica	Cuentan con innovacion tecnológica
FUNCION AMBIENTAL	
Política Ambiental	La empresa incluye en su planeación estratégica políticas ambientales
FACTORES EXTERNOS	
SITUACIÓN PAÍS	Las políticas aplicadas por el actual gobierno han afectado de manera negativa a la empresa
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	En que medida la empresa esta pendiente de las tendencias de desarrollo tecnológico
	Alto
	Medio
	Bajo
	La empresa hace uso de innovacion tecnologica en su comercializacion
FACTORES SOCIALES	Considera competitivo la incorporacion de tecnologias de informacion y comunicacion en la actual industria turistica
	La empresa considera un desafio los actuales habitos de consumo del cliente han
	El turismo medicinal posee una potencial demanda a nivel nacional e internacional ?
A raiz de la pandemia ha tenido un efecto negativo en la vision de hacer turismo	

Fuente: Elaboración propia

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Anexo 4. Diagrama de Ishikawa





**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Referencias

- Allplan. (2020). *Modelado BIM paramétrico: eficiencia en los procesos de planificación.*
- Andreína, D., González, I., Tania, O. M., Alaña, P., Sandy, C., & Añazco, J. G. (2018). La Gestión Ambiental en la Competitividad de las Pymes del Ecuador Environmental Management in the Competitiveness of SMEs in Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 3(1), 117–129.
- Bojorquéz, M., & Pérez, A. (2016). Planeación estratégica. *Serie Gran Biblioteca Empresarial-Prentice Hall*, 1–15.
- Bravo, S. (2004). La competitividad del sector turístico. *Boletín Económico. Banco de España*. <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/1664/1/be0409-art5.pdf>
- Calder, G. (2003). *Dirección de recursos humanos y competitividad* *. 22, 157–172.
- Cazau, P., La, I. A., En, I., Investigación, C., & Científica, E. I. (2018). Investigación en Ciencias Sociales. *Revista de Occidente*, 2018-Decem(451), 121–123.
- CFN. (2020). *Ficha sectorial.*
- Chica, V. (2012). “Evaluación del modelo de gestión de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.” *Evaluacion Del Modelo De Gestión De La Empresa Pública Santa Agua De Chachimbiro*, 2.
- Daniela, A., Miguel, C., Cumbres, R., & N°, V. (2020). *Gestión Financiera y Competitividad . Estudio de las MiPymes de la ciudad Machala Financial management*



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

and Competitiveness . Study of Machala city MSMES. 7, 21–34.

Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Analysis and relevance in business development. *Revista Científica Pensamiento y Gestión, 40*, 184–202.

<https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>

Delgado Kenneth, W., & Quiñonez, S. V. (2019). Rompiendo Barreras en la Investigación. In *Editorial UTMACH* (Vol. 53, Issue 9).

Díaz, I. (2009). *Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación?*

Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal, 6*(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>

Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management, 25*(6), 777–788.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008>

García, J., Cazallo, A., Barragan, C., Mercado, M., Olarte, L., & Meza, V. (2007). *Indicators of Efficiency and Efficiency in the management of materials procurement in companies of the construction sector of the Department of Atlántico, Colombia Contenido.*

Gil, J. (2007). Management Enterprises Under Smart. *Negotium, 2*, 33–54. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78220603%0ACómo>

Gobierno Autonomo Descentralizado de San Miguel de Urququi. (2021). *Santagua de Chachimbiro*. <https://www.urcuqui.gob.ec/sitios-de-interes/>



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

González, P. (2004). *El producto turístico y su estructura*. 2001, 1–23.

http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/guiaanza/contenido_u4.pdf

Guerrero, P., & Ramos, J. (2017). Introducción al turismo. In *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA* (Vol. 5, Issue 9).

<https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2097>

Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. de R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California.

Estudios Fronterizos, 18(35), 107–130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Jiménez-Baños, P., & Aquino-Jiménez, F. K. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21, 977–995.

<http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n4/v21n4a10.pdf>

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2019). *LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR*. www.lexis.com.ec

Llerena, B. (2018). *Destinos Termales de Ecuador*. 5–8.

Mantilla, V. (2018). *Impactos de la actividad turística generados por los complejos termales de Urcuquí*.

Matalio, Liliana de J. (2012). “Aplicación de indicadores de gestión en la carrera de geología ambiental y ordenamiento territorial de la Universidad Nacional de Loja año 2010.”

Mazareno, R. V. G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Endereço: Rua Do Maruim*, 12(7), 789–809.

Mesa, I. A. (2011). Aseguramiento de la calidad en los procesos internos de las



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

EFS. *Olacefs*, 1–29.

Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?*

Moreno, A. N. D. S. S. (2016). *DOCUMENTO TÉCNICO DE INTEGRACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA REGIONAL*. www.bce.ec

Morocho, A. K. N., & Montalván, Z. D. P. (2017). Termalismo como producto potencial dentro del turismo de salud: caso de estudio Chachimbiro, Cantón Urcuquí, provincia de Imbabura. *DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO*, 62(1), 105–122.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.002>

Osaín, C. L. (2007). *Indicadores de Gestión*. www.monografias.com

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. <https://medicina.uc.cl/wp-content/uploads/2020/03/6.-Anatomia-y-fisiologia-del-oido-Patologia-oido-externo-Evaluacion-auditiva.pdf>

Prefectura de Imbabura. (2012). *Fomento Productivo*.

Ramírez, L. (2006). La competitividad....¿a que se refiere? *Ensayos de Economía*, 16(29), 107–117.

Retos en Supply Chain. (2022, July 27). *¿Qué son los indicadores de calidad? Ejemplos y cómo gestionarlos*. Blog de EAE Business School.

Rivadeneira, O. (1998). *Nuestro Cantón* (SeriGraf-Cruz (ed.); Primera).

Rodas, D. (2020). Plan de marketing para la promoción de los servicios de Hostelería Termal Rodas para el segmento de turistas extranjeros en Cuenca. *Journal of*



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Chemical Information and Modeling, 43(1), 7728. https://online210.psych.wisc.edu/wp-content/uploads/PSY-210_Unit_Materials/PSY-210_Unit01_Materials/Frost_Blog_2020.pdf<https://www.economist.com/special-report/2020/02/06/china-is-making-substantial-investment-in-ports-and-pipelines-worldwide>

Rojas, J., & Matallana, L. (2016). Los indicadores de gestión como herramienta de competitividad empresarial. *Ciencia Unisalle*, 1(1), 21.

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 9(2), 121–125.

Sanchez, J. (2007). *Indicadores de Satisfacción de Clientes Como Herramienta para la Toma de Decisiones*.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2010). *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*.

Silva, D. (2015). *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*.

Suárez, M. J. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 3(8), 44–64.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57>

Suñol, S. (2006). *Aspectos Teóricos de la Competitividad*.

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2016). *LEY ORGANICA DE REGULACION Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO*. www.lexis.com.ec



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Ministerio de Turismo, Acuerdo Ministerial N° 2021-006 2013 (2021).

UNIR. (2018). Investigación Bibliográfica. *Seminario: Introducción a La Metodología de Investigación*, 8–11.

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>

Zulia, U., Ramírez, A., Luz, E., Joan, M., & Zulia, U. (2011). El trabajo de campo estrategia metodológica para estudiar las comunidades. *Omnia*, 17(3), 9–22.