



## LA COMPETITIVIDAD COMO ENTE DINAMIZADOR EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA, ECUADOR

Yolanda Lorena Paredes Andrade<sup>1</sup>

Noyla Machado Noa<sup>2</sup>

Carlos Aníbal Manosalvas Vaca<sup>3</sup>

Universidad Estatal Amazónica, Universidad Marta Abreu, Universidad Estatal Amazónica

yparedes@uea.edu.ec, Noyla@uclv.edu.cu, cmanosalvas@uea.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yolanda Lorena Paredes Andrade, Noyla Machado Noa y Carlos Aníbal Manosalvas Vaca (2016): "La competitividad como ente dinamizador en la gestión de las PYMES de alojamiento turístico en la provincia de Pastaza, Ecuador", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/pastaza.html>

### RESUMEN

Frente a las líneas generales que caracterizan a las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) de alojamiento turístico en parte de Latinoamérica, donde el común denominador es la baja intensidad de capital, altas tasas natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/familiares como personal de labores, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externas y finalmente personal semicalificado o no calificado; genera inconvenientes para ser competitivos en un mercado tan exigente como es el turismo, el objetivo de este artículo es aportar evidencia empírica de cómo están desarrollándose las PYMES de alojamiento turístico en la Provincia de Pastaza y a partir de la teoría existente realizar un análisis conceptual y dar a conocer el trabajo efectivo que pueden realizar estas empresas basado su trabajo en la competitividad y sus implicaciones, puesto que podrán renovar las condiciones de vida de los distintos núcleos de la población en la provincia.

<sup>1</sup> Tecnóloga en Administración Turística y Guía Profesional de Turismo, Licenciada en Administración Turística Sostenible, Magister en Marketing Turístico y Hotelero toda la formación académica realizada en la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador; Master en Gestión Turística Universidad Marta Abreu de las Villas, Cuba y actualmente realizando los estudios Doctorales (PhD) en la Facultad de Economía de la misma institución; desde el año 2010 hasta la presente fecha Docente Titular de la Carrera de Ingeniería en Turismo en la Universidad Estatal Amazónica, Ecuador.

<sup>2</sup> Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba - 1993; Doctora en Ciencias Económicas (PhD) - 2004; Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas - 1995; Especialización en Dirección Estratégica y Control de Gestión en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Barcelona, España, (1996). Profesora Titular del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas en el área de Dirección Estratégica -1995 hasta la fecha.

<sup>3</sup> Ingeniero en Electrónica y Computación, Magister en Gestión Empresarial, Candidato a Doctor (PhD) en Administración Estratégica de Empresas en la Facultad de Centro de Negocios (CENTRUM) en la Pontificia Universidad Católica, Perú; desde el año 2012 hasta la presente fecha Docente Titular de la Carrera de Ingeniería en Turismo en la Universidad Estatal Amazónica, Ecuador

**PALABRAS CLAVE:** PYME, gestión, competitividad, alojamiento turístico.

## **ABSTRACT**

Faced with the general features of micro, small and medium enterprises (SMEs) in tourist accommodation in most of Latin America, where the common denominator is the low capital intensity, high rates birth and death, presence of owners / family and personal of work, low investment in innovation, difficulties in access to external financing sources and finally semi-skilled or unskilled staff; generates problems to be competitive in a demanding market such as tourism, the aim of this paper is to provide empirical evidence of how they are developing SMEs tourist accommodation in the province of Pastaza and from existing theory to make a conceptual analysis and give to know the effective work they can do this based their work on competitiveness enterprises and their implications, since it may renew the living conditions of the various nuclei of the population in the province.

**KEY WORDS:** SMEs, management, competitiveness, touristic accomodation

## **INTRODUCCIÓN**

Un mundo evolutivo y exigente en temas ambientales, globalización, avances tecnológicos, una mayor disponibilidad de recursos y de tiempo libre, origina una tendencia creciente de la actividad turística. Como respuesta a este escenario se da un importante crecimiento de la infraestructura y los servicios turísticos en diferentes países, lo que ha generado una fuerte competencia entre los destinos turísticos.

La industria turística es una de las más grandes a nivel mundial generando cerca de 212 millones de empleos y representando una importante contribución al producto interno bruto de muchos países (Martínez, 2007). El cual se ha ido perfeccionando a través de la puesta en práctica de técnicas y herramientas con el objetivo de ofrecer un servicio más eficaz y eficiente.

Latinoamérica es rica turísticamente; ya que, todos los países que lo componen son muy variados, tienen su propia cultura, gastronomía, literatura, música, cine y teatro, pintura, deportes entre otras; pero necesita el apoyo económico y la promoción turística para sobresalir en el mercado internacional,

Existen diferentes factores que hacen posible el desarrollo del turismo: la construcción de nuevos hoteles, el avance tecnológico y su correcta implementación, la informática y las redes, la comunicación, la capacitación para el personal del turismo, entre otros. Este último factor tiene gran importancia en la toma de decisiones de toda organización y está presente en todo momento. Cuando son establecidos los pasos y procesos que debe seguir cada uno del personal de una instalación, se reduce el margen de error de cada uno de ellos y se logra que los efectos negativos de variabilidad se reduzcan al mínimo.

Una de las tendencias actuales para dar respuesta a las necesidades locales, lo constituye el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (en adelante PYMES)

Con la gran competencia existente actualmente, un hotel necesita algo más que un programa para gestionar reservas. Un hotel necesita un modo de gestionar que garantice su compactación, seriedad, profesionalidad e integración con todas las áreas que lo componen, para de esta forma facilitar el trabajo diario y le ayude a mantener un alto nivel en servicios para clientes cada vez más exigentes y un mercado cada vez más complejo y global. (Castrogiovanni, 2004; Angila, 2010).

La competitividad es considerada un fenómeno complejo en el que interactúan múltiples planos de un particular medio social, enfatizándose las prácticas productivas, organizativas y de gestión de las empresas y en el desarrollo de ventajas competitivas alcanzan notabilidad elementos tales como la calidad de los productos y servicios. Una empresa, cualquiera sea la actividad que realiza, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe manejar operaciones de análisis y medidas formales, enmarcadas en el marco del proceso de la gestión estratégica. La función de dicho proceso es regular y coordinar todos los esfuerzos de las componentes que integran la organización enfocados a maximizar la eficiencia global.

Ecuador se caracteriza por su alta diversidad en términos de cultura, paisajes, sitios históricos y riqueza natural. De acuerdo a un estudio sobre competitividad de destinos, la fortaleza del país en el mercado turístico internacional radica en su acervo natural y en los valores culturales de sus habitantes, en tal sentido; la diversidad natural y cultural del país juega un papel determinante en la sostenibilidad del turismo en todas las provincias y los beneficios económicos asociados con él. La relevancia cualitativa y cuantitativa del turismo en Ecuador sustenta la percepción de un gran potencial en el sector que puede ser aprovechado de manera integral, cada región geográfica y dentro de ellas aglutina diversas manifestaciones de la cultura ecuatoriana y sus estilos de vida, lo que confirma que cuatro mundos coexisten en un solo territorio, convirtiéndose año tras año en un Destino Turístico de alcance mundial.

De acuerdo al Ministerio de Turismo en Ecuador (MINTUR, 2010), se presenta un crecimiento sostenido del 4 % anual para el Turismo receptivo y de un 10% para el Turismo interno; y de acuerdo al World Travel and Tourism Council (Organización especializada que registra datos económicos del aporte del turismo), desde el 2008, el Ecuador ha creado más de 60.000 empleos y en 2013, el turismo generó al país como ingreso económico \$ 1.251 millones, Este año se espera más de \$ 800 millones de inversión y se asegura que el turismo ha crecido en 14% con respecto al año 2014.

A partir de lo anterior se ha estimulado a las PYMES del sector turístico a que busquen alternativas que vayan generando competitividad y así encaminarlos a una mejora de la prestación de sus servicios.

## **1. Las PYMES como dinamizadoras de la economía**

Una de las tendencias actuales para dar respuesta a las necesidades locales, lo constituye el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y en este sentido los analistas económicos remarcen la importancia de las PYMES en la economía, ya que se consideran básicas para el mantenimiento del mercado competitivo.

La importancia de las PYMES en la economía Mundial se basa principalmente en los siguientes factores<sup>4</sup>:

- Las políticas gubernamentales internacionales tienden a asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, para lo cual las Pymes representan un significativo aporte como fuentes diversas de trabajo.
- Debido a que desarrollan un menor volumen de actividades, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.
- La gran importancia que tienen las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios.
- Emprenden proyectos innovadores que resultarán una buena fuente generadora de empleo.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Favorecen y reducen las relaciones sociales a términos más personales y más estrechos entre el empleador y el empleado, fomentando las conexiones laborales.

Zhaera (1996) expresa que no existe unidad de criterio con respecto a la definición de la micro y pequeña empresa, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque que se dé a la empresa en relación a sus características o tamaño, mientras que para (Vásquez, 2007)<sup>5</sup>, las PYMES suelen contar con una estructura organizacional simple que agiliza la toma de decisiones y la adaptabilidad ante cambios de entorno, a la vez que mejora el flujo de información y la comunicación entre sus miembros, lo que repercute en una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación estructural. Asimismo, al ser en muchas ocasiones negocios familiares, impera un elevado nivel de compromiso y motivación de sus integrantes, a la vez que la cercanía al cliente le otorga ventajas de información y mayor flexibilidad para producir pequeñas cantidades, a corto plazo y con determinadas especificaciones; a los efectos de la presente investigación resulta interesante el concepto aportado por Zahera (1996) y Vazquez (2007) al plantear que estas empresas constan de una estructura organizativa simple, limitados recursos humanos, que a partir de una adecuada gestión pueden operar con

---

<sup>4</sup> <http://www.biblioteca.uson.mx>, Generalidades de las Pymes.

<sup>5</sup> Citado por García T. 2015

flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios del entorno, lo que repercute en la rapidez de respuesta y en su orientación al cliente, elementos en los que el aprendizaje organizativo se convierte en un proceso clave para el éxito de su gestión

Por lo que se puede afirmar que las PYMES han sido en los últimos años, el centro de atención de numerosos trabajos, debido a la generación de empleo, lo que ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico, la calidad de los servicios que oferta y la atención al cliente.

## 2. Diferentes concepciones de la competitividad

El concepto de *competitividad* involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento (World Economic Forum, 2009).

(Porter, 1990) destaca la no existencia de una definición única del concepto de competitividad, ya que ha sido objeto de innumerables tratamientos teóricos por los más disímiles autores. Antes de proceder al análisis conceptual del término competitividad

La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros (Padilla, 2006), según Lombana y Rozas (2008), es preciso determinar el nivel de análisis, es decir el espacio analítico en el cual se ubican los agentes económicos de acuerdo a su nivel de agregación, macro y micro, sobre el cual se van a enmarcar el estudio.

Según Cuervo (1993)<sup>6</sup>, hay tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa: el marco económico general, el sector industrial y la propia empresa, o sea la competitividad de la empresa viene determinada, primero, por variables externas a escala de país y del sector, y después por la actuación de la propia empresa en el proceso de construcción de recursos y capacidades; es la heterogeneidad de las empresas la explicación en última instancia de las ventajas competitivas sostenibles y de los resultados de cada empresa, qué tiene y qué hace la empresa en función de entorno sectorial al que pertenece. (Del Val Segarra, 2003)

En el marco económico general (macroeconómico), se pueden agrupar básicamente en tres enfoques las definiciones conceptuales propuestas.

El **primer enfoque** relaciona la competitividad con los resultados que registra una economía en su comercio exterior (Chesnais, 1981; Scott y Lodge, 1985; Tames, 1988; Feenstra, 1989; Di Filippo, 1991; Pérez Infante, 1994; The Economist, 1994; Ten Kate, 1995; Harvard Business School, 1998<sup>7</sup>) básicamente este enfoque se refiere a la competitividad como la capacidad de un país de enfrentar la competencia a nivel mundial, contempla además la capacidad de exportar hacia mercados externos, expresando los resultados generados cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, etc.

En el **segundo enfoque** se encuentran los conceptos que relacionan la competitividad con la contribución del comercio exterior al crecimiento y bienestar general, según (Scott, 1985; President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985; Jones y Teece, 1988; Fagerberg, 1988; CEPAL/ONUDI, 1989; Landau, 1992; Porter, 1990; Consejo de Competitividad de los Estados Unidos, 1992<sup>8</sup>; OCDE, 1996; Ivancevich, 1996; Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad Mundial, 1996; Coriat, 1997; The Sixth Periodic Report on the Regions, 1999<sup>9</sup>; Informe Europeo sobre Competitividad, Comisión Europea, 2000; Anuario de Competitividad Mundial (IMD), 2003) en este enfoque es factible destacar que no es el crecimiento en sí lo que trata de captar la competitividad, sino la contribución del comercio exterior a objetivos últimos de crecimiento y bienestar general de la sociedad, medidos cuantitativamente a través del PIB per cápita y otros indicadores que expresen el incremento del nivel de vida.

---

<sup>6</sup> Citado por del Val Segarra (2003)

<sup>7</sup> Citado por Garay (s/a)

<sup>8</sup> “ por Warner (s/a)

<sup>9</sup> “ por Heredia et al. (s/a)

Mientras que en el **tercer enfoque** se incluyen las definiciones que relacionan la competitividad con los niveles de eficiencia y productividad de una economía (Cohen, Teece, Tyson y Zysman, 1984; Fajnzylber, 1988; Tavares de Araujo Jret *al.*, 1989; Grupo Consultivo sobre la Competitividad (Grupo Ciampi), 1995; Comisión Europea, 2003; Global Competitiveness Report<sup>10</sup>, 2010) este enfoque considera elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad como medio para el alcance de mejores niveles de vida y un mayor bienestar social.

En cuanto al análisis de la competitividad en el sector industrial (European Management Forum, 1980<sup>11</sup>; Haguenauer, 1989; Lucángeli, 2003) las definiciones expuestas convergen explícitamente en que la competitividad industrial es el resultado, en mayor cuantía, de la competitividad de empresas individuales, pero al mismo tiempo la competitividad de las empresas se incrementa por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria; para (Gomezelj D, 2006), la competitividad es un asunto de interés a nivel de naciones, cuyo objetivo principal es el de mejorar el ingreso real de toda la comunidad, (Hategan D., 2012). Habilidad de una organización para competir, crecer y ser rentable; en otras palabras, la capacidad de las empresas para producir, de forma rentable, bienes y servicios que satisfagan las necesidades de un mercado; Carmona (2012) quien se basa en lo expuesto por Porter (2005) define la competitividad como la habilidad de una organización para obtener y mantener ventajas comparativas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un ambiente socioeconómico, criterio que es compartido por la autora en la presente investigación.

En el nivel empresa, según (Michalet, 1981; Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional, 1985<sup>12</sup>; Alic, 1987; Mathis et al, 1988; Sharples y Milhan, 1990; Van Duren, et al., 1991; Cook y Bredhal, 1991; Durán, 1994<sup>13</sup>; Bueno, 1995; Muller, 1995; Sallenave, 1995; Pérez, 1996; Porter, 1996; Álvarez, 1998; Altenburg et al., 1998; Hertford, 1998<sup>14</sup>; Mathews, 2009) el criterio último se considera a la que es capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes. A este nivel la competitividad está asociada con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros (McFetridge, 1995). Debido a que hoy en día el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal existe el motivo por el cual se hace necesario un cambio de enfoque en la gestión de las PYMES.

## 2.1 La competitividad en las PYMES

Para generar competencia en toda empresa se consideran dos niveles de competitividad: la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se describe como la capacidad que tiene la organización para alcanzar el máximo rendimiento de los recursos que dispone, como: los recursos humanos, el capital, los materiales, las ideas, etc., mientras que la competitividad externa se orienta al desempeño de los objetivos de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece, considerándose las variables exógenas, como el grado de innovación y dinamismo de la empresa y la estabilidad económica, para estimar la competitividad a largo plazo. La empresa, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantenerlo en el futuro, generando nuevas ideas de productos y servicios, buscando nuevas oportunidades de mercado.

Las PYMES en general, son de sustancial importancia para el crecimiento económico de las naciones, principalmente por su capacidad de generar empleos para los jóvenes que ingresan año tras año al mercado laboral, y que el sector moderno de la economía no logra absorber (Zevallos, 2006). Esto se suscita especialmente por las políticas de empleo que tiene cada país donde las grandes empresas públicas o privadas buscan en su gran mayoría personas con vasta experiencia laboral disminuyendo así las oportunidades de trabajo, mientras que las PYMES generan oportunidades y ofrecen ocupaciones en distintas áreas; el tomar en cuenta esta situación permitiría resarcir esta situación en los diferentes países de Latinoamérica y el Caribe.

---

<sup>10</sup> “ por Fernández (2010)

<sup>11</sup> “ por Chesnais (1981)

<sup>12</sup> “ por Warner (s/a)

<sup>13</sup> Citado por Begazo (2004)

<sup>14</sup> Citado por Piedra y Kennedy (s/a)

Una interesante definición la plantean Horta y Jung, (2002) al plantear que la competitividad no es un 'estado' a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables (...) en el que los resultados se obtienen a largo plazo"

Tras el análisis de los conceptos referidos anteriormente la competitividad de las empresas se sustentan en cuatro elementos fundamentales:

- La **productividad**, la cual permite ofrecer productos con menores precios que la competencia.
- La **calidad** que diferencia favorablemente los bienes producidos por una empresa con respecto a las demás.
- La **flexibilidad** que posibilita a una organización adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado, tanto en volumen como en las características de presentación de los bienes fabricados.
- **Innovación**, constituye un elemento central para la competitividad, ya sea para atraer mercados, para introducir nuevos productos y/o servicios y procesos, para incentivar la productividad o para competir en base a precios en el mercado.

Tras este análisis la autora plantea que la competitividad es un concepto multidimensional que involucra la habilidad para el uso eficiente de los factores de producción, de los recursos naturales y el incremento de la productividad, el cual garantiza la elevación en el nivel de vida y ser la pauta del desarrollo del país.

Sánchez y Fajardo (2013) en un artículo publicado sobre la competitividad de los destinos turísticos; hacen mención el modelo de Porter conocido en la literatura económica con el nombre de "diamante dinámico", que considera cuatro grandes factores que pueden facilitar o impedir las ventajas competitivas de las empresas que operan en una nación determinada, si bien este modelo está diseñado para analizar la competitividad entre naciones, puede ser aplicable a niveles inferiores de provincias, ciudades, etc.

La competitividad según Newall (1992) es producir más y mejores bienes y servicios de calidad que se comercialicen exitosamente entre los consumidores nacionales y extranjeros. La competitividad conduce a trabajos mejor pagados y a la generación de los recursos necesarios para crear una infraestructura adecuada de los servicios públicos y de apoyo a los desfavorecidos.

Rodríguez (2001) en una de sus publicaciones en la revista de investigaciones Europeas de Dirección y Economía de empresas habla sobre la competitividad del sector turístico expone que "Al margen de los debates tradicionales sobre la competitividad empresarial, en aras de facilitar su análisis se suele adoptar un modelo estructurado en tres niveles (país, sector y empresa), de tal forma que las fuentes de ventajas competitivas se encontrarán en combinación e interacción de los tres tipos de ventajas que se corresponden con cada uno de los niveles reseñados".

Tejada, Moreno, Martínez (2013) en su publicación sobre la contribución de las PYMES turísticas al desarrollo examinan el papel de la dinámica de las pymes turísticas frente a las perspectivas de desarrollo de los países donde estas empresas están ubicadas, en su análisis destacan su mayor prevalencia en las áreas receptoras, su reducida dimensión y el carácter familiar de un alto porcentaje de las mismas Bastakis, Buhalis y Butler (2004); Keller y Bieger (2004); Wanshill (2004). Por estos rasgos les originan determinadas debilidades estratégicas y funcionales, que son las que justifican las recomendaciones desde diversos organismos internacionales, OCDE (2008); UNCTAD (2007); UNIDO (2001) hacia su inserción y posicionamiento en las cadenas de valor globales, como una alternativa de éxito en su integración a un entorno económico progresivamente más globalizado y competitivo.

Las áreas más importantes o relevantes de análisis de las pymes, que toman algunos autores son, el **financiamiento**, por su relación con las posibilidades de expansión y de mayor competitividad, los **recursos humanos** con sus conocimientos, habilidades, aptitudes, valores, talentos y **tecnología e información**, por la necesidad de información pertinente, confiable y oportuna, que posibiliten una adecuada gestión y sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

El fracaso de muchas PYMES, entonces puede relacionarse justamente con un estilo de gestión como el que describe Fernández (2000) y que podría ser mejorado mediante la formación y profesionalización del nivel gerencial de las empresas. El interés por la efectividad, la búsqueda del cambio, el concentrarse en las personas y sus necesidades, propiciar la buena comunicación y el contar con una visión a largo plazo, serían algunos de los puntos estratégicos a mejorar por parte de aquellos que tienen la responsabilidad de la gestión de los recursos humanos de las PYMES, aspectos que constituyen la base de la presente investigación.

De acuerdo con Listerri et al. (2002), los factores que limitan la competitividad de las PYMES son:

1. **Los problemas del marco regulatorio e institucional.** Estos incluyen: falta de regulación de la competencia, inseguridad jurídica en el tráfico mercantil, falta de imparcialidad e ineficiencia del sistema judicial, poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la inadecuación de los mercados de factores<sup>15</sup>, la falta de protección de la propiedad, incluida la propiedad intelectual, leyes de quiebra, barreras burocráticas y desincentivos a la actividad de negocios por la baja calidad de los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas.

2. **Las fallas en el comportamiento de los mercados de factores y bienes y servicios finales.** La ineficiencia de los canales de distribución, la complejidad de los procedimientos de licitación, la falta de información, la falta de experiencia en la comercialización internacional, la escala reducida, las deficiencias en la calidad y normalización de los productos.

3. **Las debilidades en la gestión empresarial.** Dificultades para atraer a profesionistas con capacidad gerencial frente a las empresas grandes, que pueden ofrecer mejores condiciones laborales.

A partir del análisis teórico realizado se puede manifestar que las PYMES en general necesitan elevar sus índices de efectividad brindando un servicio de mayor calidad; lo que está obligando a sus directivos a acoger modelos de administración participativa, tomando como base central al recurso humano y desarrollando metodologías de trabajo en equipo, para poder alcanzar altos niveles de rendimiento y responder de manera firme a las demandas del mercado, siendo la competitividad una excelente alternativa.

## **2.2 Competitividad en las PYMES turísticas – hoteleras**

En el caso particular de las PYMES turísticas existen estudios escasos sobre su comportamiento y desarrollo, las PYMES de alojamiento componen un porcentaje muy elevado de empresas del sector, teniendo estas una importante incidencia e impacto en cuestiones económicas, sociales y culturales de todo el país. Ante un mundo globalizado, las PYMES necesitan cada vez más, diseñar servicios diferenciados y competitivos, dado que se entremezcla el universalismo con el localismo, tornándose esto un reto para las empresas que buscan perdurar en el mercado (Cebrián Abellán, 2001).

La mayoría de estudios relacionados a la competitividad, se han desarrollado en empresas de manufactura y sectores relacionados, y solo en años recientes, los investigadores comenzaron a examinar la competitividad internacional en el sector de los servicios, y principalmente en los destinos turísticos y la industria hotelera (Tsai H., Sonh H. & Wong K., 2009), toda vez que, la presencia de hoteles en un territorio determinado, contribuye a la generación de empleo y tiene un efecto indirecto sobre el medio ambiente que los rodea; además, da soporte a otras actividades turísticas, mejora el bienestar de la gente en las áreas de influencia turística y revitaliza una serie de actividades económicas que pueden desaparecer sin la presencia de un Hotel (Carmona G., 2012).

(Tsai H., Sonh H. & Wong K., 2009). Tsai et al. (2009), realizaron una investigación exhaustiva relacionada a los factores que influyen de la Competitividad de los Hoteles, y destinos turísticos, así como los principales modelos que se han creado para medir la competitividad en este sector. Luego de un profundo análisis de varios estudios, los autores concluyeron que, los factores más importantes que afectan la competitividad de un hotel son: características del destino turístico, talento humano específicamente el nivel de preparación académica, tecnología, estrategia empresarial, productividad, capital, calidad del servicio, imagen, alianzas estratégicas, costos operacionales, condiciones del mercado, condiciones de la demanda, precio, características físicas, y gestión de los procesos; otros que analizan la influencia de diferentes factores internos y externos que influyen sobre la competitividad de las empresas hoteleras; por ejemplo, Ivanovic, Mikinac, & Perman (2011), señalan que, la implementación del CRM (Customer Relationship Management), desde el punto de vista estratégico y tecnológico, es un componente indispensable para el funcionamiento de las empresas en mercados globales. Por otro lado, Sanchez, Leon, Gutierrez (2010), manifiestan que, la comunicación entre trabajadores y líderes se considera la variable más significativa que impulsa el empoderamiento; una característica vital en la industria hotelera que permitirá al talento humano que trabaja en ella, ofrecer un excelente servicio e incrementar la competitividad de la misma, Cegarra J., & Martínez-Martínez A., (2009), la implementación de este tipo de iniciativas, aunque son importantes, no son suficientes para mejorar la competitividad de los hoteles.

---

<sup>15</sup> Estos son: Financiamiento, mano de obra calificada, tecnología, servicios de desarrollo empresarial.

### **2.3 Las pymes de alojamiento turístico en Ecuador.**

Ecuador no está ajeno a esta realidad, las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante dentro del desarrollo de toda economía, gracias a su relación e incidencia en la generación de empleo, y progresión económica, relacionándose directamente con el desarrollo económico de todas las regiones del país; los esfuerzos por impulsar el nacimiento y crecimiento de las PYMES son múltiples tanto en el sector público como privado; el apoyo del gobierno nacional está en promover diversas iniciativas para lograr mayor exportación, productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Dejarse llevar por el tamaño y considerar a las PYMES, como algo menor en la economía del Ecuador es un error, que se rebate con las cifras: constituyen el 99,8% del total de empresas ecuatorianas y son responsables del 75% del empleo nacional, lo que muestra la importancia de este sector en la contribución al aparato productivo nacional y al cambio de la matriz productiva (EKOS 2012), de ahí la importancia de un adecuado enfoque estratégico para su gestión.

Las PYMES ecuatorianas ocupan un gran porcentaje en el tejido empresarial, puesto que representan 2.6% del producto interno bruto (PIB) nacional, representan aproximadamente 95% de los establecimientos industriales, participan en el PIB industrial en 24%, en las exportaciones en 5%, generan empleo tanto directo como indirecto a 1.000.000 de personas (Saltos & Vásquez, 2011); poseen un gran potencial para generar producción, empleo e ingresos y podrían constituirse en el motor del desarrollo del país, alcanzando mayores niveles de participación en el mercado internacional. De hecho, las PYMES son claves para el desarrollo y dinamismo del país, pero ese sector enfrenta desafíos para mejorar su productividad y competitividad por lo que el Gobierno estableció en el 2009 un Plan Nacional de Desarrollo, en búsqueda de crear una estrategia para el desarrollo endógeno, que permita un nuevo modo de generación de riqueza y redistribución para el Buen Vivir (Bravo, 2011).

Según los estudios realizados por Wilson Araque, director del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador (UASB), que impulsa el Observatorio PYME, señala, que “de cada 4 empleos que se generan en el país, 3 son gracias a las PYMES” (Araque, 2012). El 44% del empleo está ubicado en la microempresa; el 17%, en la pequeña; el 14%, en la mediana; y, el 25% en las empresas grandes.

En turismo, específicamente en hotelería, la participación de PYMES también es muy alta. El 85% de los 4 475 establecimientos de alojamiento en el país de diferentes categorías, corresponde a PYMES, confirmó Diego Utreras Director ejecutivo de la Federación Hotelera del Ecuador, y expresó que el crecimiento anual de este sector bordea el 6%, una tendencia que se ha mantenido en los últimos 7 u 8 años. A pesar de esta participación elevada, muchas empresas de esta categoría desaparecen del mercado con rapidez, entre las principales causas de esta situación se señalan la falta de innovación para cubrir las necesidades de los clientes que cada día son más exigentes, la falta de recursos que alienten la innovación tecnológica, como también de asesoramiento técnico especializado para quienes laboran en los establecimientos de alojamiento; además de un cambio de visión que debe generarse en el empresario PYME que dirige la empresa, quien debe incorporar una actitud competitiva y de planificación a largo plazo.

La naturaleza heterogénea de las PYMES especialmente las de alojamiento turístico en el Ecuador generada por sus características en lo referente a la prestación de servicios, deben manejar una competitividad de manera coherente, e ir complementándose de forma sinérgica.

### **2.4 Las pymes de alojamiento turístico en la Provincia de Pastaza.**

En la Amazonía durante los últimos años se ha ido incrementando el turismo, principalmente en la provincia de Pastaza y específicamente en la ciudad de Puyo su capital; en donde el Ministerio de Turismo de Pastaza en el año 2010 catastró 62 establecimientos que ofertan alojamiento y que generaron empleos directos para 316 personas convirtiéndose en un fuerte rubro para la economía, por las divisas que éste genera; para el año 2015 se registraron 82 PYMES siendo la tendencia anual al incremento.

La Provincia de Pastaza, hoy en día se exhibe como un destino competitivo presentando una gama de atractivos turísticos naturales y culturales, establecimientos de alojamiento, alimentación y esparcimiento; se ha ido transformado en una



provincia de mayor crecimiento económico en los últimos cinco años, debido en gran medida a la demanda de turistas nacionales y extranjeros, gracias a su gran biodiversidad de flora y fauna, sus atractivos turísticos naturales y culturales.

El alojamiento turístico, objeto de estudio de la investigación, constituye uno de los servicios de mayor complejidad, pues abarca en su concepción varios elementos relacionados con tacto, gusto, estética, dietas y demás, por lo que tanto: la valoración de alternativas, las comparaciones, la experiencia del consumidor y la complejidad en las decisiones, constituyen elementos claves de este servicio de alojamiento, por tal razón se hace necesario abordar el mismo desde sus especificidades.

Por el tamaño de estas empresas, la gestión en los establecimientos de alojamiento en Pastaza debe ser flexible para ajustarse a una diversidad de situaciones predecibles, y buscar la mejora de sus actividades, buscando consolidarse en el mercado con una visión de competitividad de la cual sean partícipes todos los actores involucrados.

Para conocer las causas de cierre de estas empresas en Pastaza se realizó una entrevista a propietarios y empleados reconociendo entre las principales razones:

- La experiencia directiva en relación al conocimiento del mercado y de la industria.

Uno de los errores frecuentes en que las PYMES de alojamiento incurren es no conocer el mercado al que deben satisfacer, es imprescindible saber las características de la demanda es decir quienes se alojan en sus establecimientos, edad, profesión, gustos y preferencias de los clientes que les permita entregar una prestación del servicio de acuerdo a sus necesidades; en el caso de las pymes de alojamiento en la provincia de Pastaza, la autora emite un criterio a partir de un estudio efectuado en el Cantón Santa Clara en el año 2012-2013 donde se pudo comprobar que los propietarios, realizan su trabajo de forma empírica sin tener experiencia alguna dado que los establecimientos en su gran mayoría son empresas familiares que fueron creadas con el único objetivo de obtener ingresos económicos personales sin conocer primero las características de la empresa que decidieron manejar así como identificar las necesidades de todo el sector, para de esa manera dinamizar la economía general trabajando conjuntamente con todos los actores involucrados en el sector turístico especialmente en lo que se refiere a la prestación de servicios; y a su vez identificar quiénes son sus competidores directos e indirectos para que así emerjan nuevas ideas; de esa manera generar un producto diferenciado de la competencia que les permita diversificar.

La autora realiza a continuación un análisis de la realidad de las PYMES de alojamiento turístico de la provincia de Pastaza en base a los factores asociados al crecimiento exitoso de las empresas según la London Business School del año 2002.

- Cercanía con los clientes y compromiso con la calidad del producto y/o el servicio.

El cliente al alojarse en cualquier establecimiento mantiene una expectativa elevada frente a lo que va a recibir el momento de la prestación del servicio, dado que este es intangible es más difícil aun el poder lograr cubrir sus necesidades, al ser PYMES se puede decir que es más sencillo conocer al cliente, sin embargo la visión del prestador de servicio no es precisamente el cliente sino el tener un flujo económico a corto plazo, dejando escapar las posibilidades desde el primer contacto con el cliente y esto pueda convertirse en una posibilidad abierta de dejar un buen precedente durante su estancia y así buscar fidelizarlo o al menos generar una buena experiencia en el sitio.

Para tener la certeza de que un producto o servicio está acorde a las necesidades de la demanda, la autora realizó dentro de la provincia dos evaluaciones en los cantones Santa Clara y Mera para conocer cómo se estaba desarrollando la prestación de servicios en los establecimientos de alojamiento, a partir del cumplimiento de lo que establece la ley en el Reglamento General de Actividades Turísticas (Decreto No. 3400), donde se pudo comprobar que se estaba cumpliendo con lo que establece la ley de forma parcial en el Cantón Mera e incumpléndose en su totalidad en el Cantón Santa Clara, generando como resultado que los prestadores de servicios de alojamiento no solo desconocen el mercado que visita el sector sino también omitiendo como información primordial las potencialidades turísticas por las cuales estas localidades son visitadas, siendo un contacto mínimo el que mantienen con los clientes.

Este es el común denominador en toda la provincia en el caso específico del cantón Pastaza en una entrevista no estructurada (face to face) con los propietarios de los establecimientos se pudo evidenciar que ocurre algo similar en un alto porcentaje de las empresas; sin embargo varios de los establecimientos especialmente los que tienen mayor número de años en el mercado y muchos que por sus características se han mantenido en el tiempo con un nivel de ocupación favorable son con quienes se trabaja en la presente investigación.

- Innovación y flexibilidad en la comercialización y la tecnología.

Dado que las PYMES hoy en día para buscar competir en el mercado ven como una opción el buscar innovar su empresa desde diferentes perspectivas, ya sea mejorando su infraestructura, cambiando o capacitando a su personal, buscando generar mejores procesos para la prestación de sus servicios, o aplicando nuevas formas de comercialización usando la tecnología como aliado, sin embargo en la provincia no existe dentro de las políticas de empresa la innovación como un pilar fundamental de cambio, en esta provincia los prestadores de servicios mantienen una flexibilidad en la comercialización de sus establecimientos desde la perspectiva de disminuir los costos según la temporada o la frecuencia de llegada al sitio de parte de los clientes, dando varias opciones para captar un cliente; sin embargo muchas de las ocasiones lo único que se provoca es una competencia desleal ya que no está el punto de divergencia en la prestación de servicios para diferenciar los establecimientos, sino en el precio que se paga, lo único que se realiza es disminución de costos por abarcar mayor número de clientes sin que esto signifique que se tendrá mejores o más servicios o que la atención al cliente

Una de las nuevas tendencias para mejorar las ventas en las diferentes empresas es el servirse de las nuevas tendencias tecnológicas y por medio de páginas web y redes sociales ofertar sus establecimientos sin embargo no existe una cultura turística que exprese que para hacerlo los correos electrónicos a través de los cuales los propietarios se comunican con los clientes llevan sus nombres más no el de la identificación de la empresa, esto es un punto en contra ya que para posicionar se en la mente del consumidor es necesario contar con una imagen corporativa por más pequeña que sea la empresa, varias alternativas se presentan hoy pero la falta de capacitación y los temores que existen en un gasto como lo expresan ellos en lugar de identificarlo como una inversión solo buscan instalar en sus establecimientos a los clientes abaratando costos y sin prestar atención en diversificar sus procesos de trabajo para la prestación de servicios de calidad.

- Foco en las utilidades y no en las ventas, con un buen sistema de control de costos.

Para iniciar el diagnóstico de la presente investigación se tomó como instrumento de apoyo el Registro de datos de los establecimientos turísticos del Ministerio de turismo (ver anexo...), luego de aplicarlo se pudo observar que el 90% de los establecimientos desconocen su realidad económica siendo la respuesta de los propietarios que son los contadores quienes disponen de los datos respecto a su monto de ventas anuales, monto de remuneraciones pagadas, monto de gasto total en insumos y administrativos, desconociendo los propietarios sus operaciones económicas anuales, como los niveles de ganancia o pérdida de ser el caso, que les da sus establecimientos sin contar con un sistema de control de costos in situ.

- Atención a una buena relación con los empleados, respaldado por un plan de bonos.

En lo que respecta a la relación con los empleados es necesario expresar que de los 65 establecimientos de alojamiento registrados en el catastro del Ministerio de Turismo a nivel provincial, el 70% aproximadamente tiene como empleados a familiares, tomando en cuenta que la mayoría de los establecimientos son micro y pequeñas empresas, es necesario mencionar que la parte operativa que se realiza en estas empresas no se acoge a lo que exige la Ley incurriendo en el hecho de tener a muchos empleados insatisfechos, ya que a más de ser polivalentes también superan las horas de trabajo por el sueldo que corresponde a las ocho horas laborales al día, en el 30% restante cumple satisfactoriamente con las obligaciones asignadas y pocas empresas retribuyen el trabajo realizado por sus colaboradores.

Parte importante de una empresa es el manejo de su gestión estratégica, razón por la cual fue necesario indagar en los procesos de los cuales disponen los establecimientos; muchos de ellos cuentan con una misión, visión sin embargo no cuentan con herramientas para medir y controlar el cumplimiento de sus objetivos y estrategias en el caso de los que disponen de ellas, las cuales son sencillas o empíricas las cuales son programadas a corto plazo en su gran mayoría. Por los niveles de crecimiento del turismo en esta provincia, es necesario considerar que el desarrollo de estas empresas debe enfocarse en la gestión estratégica con una visión futurista, conocimiento de sus competidores e ir incorporando como principales aristas las nuevas tendencias del turismo como la sostenibilidad y la responsabilidad social.

## CONCLUSIONES

- La competitividad se logra a través de un prolongado proceso de aprendizaje y negociación por parte de todos los involucrados tanto internos como externos (quienes configuran la dinámica de conducta organizativa, como los propietarios, empleados, proveedores, clientes, la competencia y el mercado, por último la sociedad y el gobierno); debiendo ser el diálogo personalizado con cada empresa el punto de partida para iniciar el trabajo encaminado hacia la sensibilización respecto a la temática.
- Las empresas turísticas, en su mayoría las PYMES, tienen la obligación de buscar mayor competitividad y a la vez generar un compromiso con la sostenibilidad ambiental, con la conservación del patrimonio cultural y con el bienestar socio económico de la región en que desarrollan sus actividades, debido principalmente a que, el producto turístico que se ofrece tiene un fuerte componente de atractivo natural o cultural que debe ser preservado.
- El servicio que ofrecen los establecimientos de alojamiento turístico se caracteriza por su intangibilidad que hace referencia a lo que no se puede palpar (el servicio, la atención al cliente, la relación con los proveedores, intermediarios, los recursos para publicidad e innovaciones que se realicen, etc.); y la interactividad ya que se requiere del cliente para que el servicio sea otorgado, por todas estas características las PYMES de alojamiento deben conocer la importancia de ser competitivas para desempeñarse mejor en el campo en que se desarrollan.
- Las PYMES de alojamiento turístico de Pastaza a pesar de tener un gran potencial, se ven afectadas fácilmente por la carencia de conocimiento en gestionar estratégicamente sus empresas y el empirismo con que efectúan todas sus actividades; debido a que son un segmento empresarial muy importante en la dinámica de la economía del país, es necesario buscar alternativas y herramientas que al aplicarlas les permita mejorar sus actividades y a su vez tengan la posibilidad de mantenerse en el mercado, siempre tras la búsqueda de posicionarse en el ámbito turístico y así ser competitivos no solo por su diversidad de atractivos turísticos, sino también por la calidad en la prestación de servicios turísticos.

## BIBLIOGRAFIA

- Araque, W. (2009). Perfil del Emprendedor Ecuatoriano. Ecuador: Corporación Editora Nacional / Universidad Andina Simón Bolívar
- Bastakis, C., Buhalis, D. y Bitler, R. (2004): "The Perception of small and Medium Sized Tourism Accommodation Providers on the Impacts of de Tour Operator's Power in Easter Mediterranean", *Tourism Management*, 25 (2), 151-170.
- Bravo, R. (2011). Comunicación para el desarrollo en las políticas públicas ecuatorianas: Retrospectiva y situación actual. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina-CIESPAL.
- Carmona, G. (2012). Hospitality Competitiveness Measurement System. *Journal of Global Business and Technology*. 8 (2), 29
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martínez-Martínez, A. (2009). Linking corporate social responsibility with admiration through organizational outcomes. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 499-511.
- Cuervo, A. (1993) «El papel de la empresa en la competitividad». Papeles de Economía Española, Nº 56. ISSN 0210-9107
- Del Val Segarra Oña, M. (2003). *Creación de un modelo para el estudio de la competitividad de un sector industrial tradicional: aplicación al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana* (Tesis Doctoral. Valencia, España, Universidad Politécnica de Valencia.  
Recuperado en <http://www.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2624/tesisUPV1749.pdf>.
- Estrada, R. (2010). Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas. España: Universidad de Cantabria.
- Gomezelj D., 2006. Competitiveness of Slovenia as a Tourist Destination. *Managing Global Transitions*. 4(2). 167-189.
- Hategan D.B., 2012. Literature Review Of The Evolution Of Competitiveness Concept. *The Journal of the Faculty of Economics of University of Oradea*. 7(1), 4146.
- Ivanovic, Slobodan, K. Mikinac, and L. Perman. 2011. CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market. *UTMS Journal of Economics* 2 (1): 59-68.
- Katz, J. & Hilbert, M. (2003). Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Cepal.

- Listerri, J., Angelelli, P., Painter, F., Chrisney, M., Nieder, F., Mico, A. & Wilson, S. (2002). Guía Operativa para Programas de Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa. Informe de trabajo. Washington: BID.
- Lombana, J. (2008). Rozas S. Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Revista Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte, Barranquilla*, 26.
- Martínez, J. & Álvarez, C. (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F., octubre
- McFetridge, D. (1995). Competitiveness Concepts and Measures (No. 5). Gouvernement Canada-Industry Canada.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). El proceso estratégico .México: Prentice Hall
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México: Cepal.
- Pérez Infante, J. I. (1994) «Costes Laborales y Competitividad de la Economía Española». *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, (25-26), sept-dic., pp.204-234. ISSN 0214-6029
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York. ISBN 0029253616
- Porter, M. (1990): *Clusters and the new economics competition*. Harvard Business Review. USA
- Revista EKOS Negocios. (2012) Pymes: Contribución Clave en la Economía. Ecuador.
- RICYT (2009). *Manual de Lisboa 2009*. Lisboa, Portugal: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología
- Rubio & Aragón (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de gestión, Universidad de Murcia, 2.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93 -124.
- Sanchez J., Leon F., Gutierrez A., 2010. Empowerment: A competitiveness Key Factor in the Hospitality Industry in Guadalajara, Mexico. *Competition Forum*, 8(2), 156-162
- Tsai H., Sonh H. & Wong K. (2009). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 26:5-6, 522-546
- World Economic Forum (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Geneva.
- Zhaera, M. 1996, "Las pymes españolas y la innovación". *Harvard Deusto Business Review* N° 74
- Zeballos, E. (2006) *Obstáculos al Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas de América Latina*. Fundación para el Desarrollo Sustentable de América Latina.