



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Planeación Estratégica y competitividad en la Empresa de Turismo Salinas
S.A. Emturisa, cantón Salinas, año 2022

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTOR:

Ronald Alexis Muñoz Bacilio

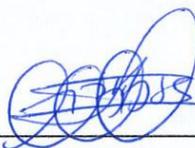
LA LIBERTAD – ECUADOR

AGOSTO - 2023

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “Planeación Estratégica y competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, cantón Salinas, año 2022”, elaborado por el Sr. Ronald Alexis Muñoz Bacilio, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez; PhD.

Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “Planeación Estratégica y competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, cantón Salinas, año 2022”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Ronald Alexis Muñoz Bacilio con cédula de identidad número 092801373-9 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Ronald Alexis Muñoz Bacilio

C.C. No.: 092801373-9

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, quien me brindó sabiduría, bienestar y fortaleza para hacerle frente a los retos que se me presenten a lo largo de mi vida.

También agradezco a mi familia, quienes forman parte de mi fuente de inspiración para cumplir lo que me propongo, además, gracias a sus enseñanzas y consejos me guiaron por el buen camino y me motivaron para salir adelante.

Agradezco al Ing. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez; PhD., que, en su calidad de tutor me orientó en el desarrollo del trabajo de titulación y me brindó enseñanzas y recomendaciones profesionales que fueron de gran apoyo.

Por último, agradezco a la señora Adriana Cuartas, que, en su calidad de administradora de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa me permitió investigar a la organización y me brindó información necesaria para la realización del presente trabajo.

Muñoz Bacilio Ronald Alexis

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedico a todas las personas que hicieron posible el cumplimiento de esta meta, principalmente a Dios, a mis padres por ser ejemplo de inspiración, por su sacrificio, esfuerzo, confianza y amor incondicional.

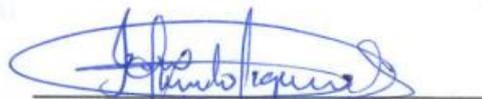
También se lo dedico, en especial, a mi esposa y a mi hija, que a lo largo de este proceso me apoyaron y llegaron a mi vida para inspirarme a lograr lo que me proponga.

Por último, dedico este trabajo a mis amistades quienes me compartieron sus conocimientos y me motivaron para lograr juntos esta meta.

Muñoz Bacilio Ronald Alexis

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Lic. José Xavier Tomalá Uribe, Mgtr.
DIRECTOR DE LA CARRERA**



**Econ. Félix Tigrero González, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA**



**Ing. Arturo Benavides R., PhD.
PROFESOR TUTOR**



**Ing. Sabina Villón Perero, Mgtr.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC**



**Lic. Sandra Saltos Burgos
SECRETARIA**

Índice de contenidos

Índice de contenidos	7
Índice de tablas	10
Índice de figuras	11
Resumen	12
Abstract	13
Introducción.....	14
Capítulo I. Marco Referencial	20
Revisión de literatura	20
Desarrollo de teorías y conceptos	24
Planeación estratégica	24
Competitividad.....	29
Fundamentos legales	34
Constitución de la República del Ecuador.....	34
Ley de Compañías.....	35
Reglamento de Alojamiento Turístico	35
Capítulo II. Marco Metodológico	37
Diseño de investigación.....	37
Enfoque de investigación.....	37
Métodos de investigación	38
Deductivo.....	38
Analítico - Sintético	38
Población y muestra	39
Población	39
Muestra.....	39
Técnicas e instrumentos de datos.....	40
Técnicas	40

Instrumentos.....	40
Recolección y procesamiento de datos.....	41
Confiabilidad del instrumento	41
Capítulo III. Resultados y discusión	42
Análisis de datos	42
Resultado de encuestas	42
Resultados de entrevista	58
Pruebas de hipótesis	60
Hipótesis general.....	60
Hipótesis específica 1	61
Hipótesis específica 2.....	62
Hipótesis específica 3.....	63
Discusión	65
Propuesta para la solución del problema.....	67
Justificación	67
Fundamentación.....	67
Objetivos.....	68
Implementación del modelo de estrategias.....	69
Beneficios de la propuesta.....	79
Conclusiones.....	80
Recomendaciones	81
Bibliografía.....	82
Apéndice.....	87
Apéndice 1. Matriz de consistencia	87
Apéndice 2. Guía de entrevista.....	89
Apéndice 3. Cuestionario dirigido a clientes.....	90
Apéndice 4. Carta Aval	92

Apéndice 5. Certificado Antiplagio	93
Apéndice 6. Cronograma.....	94
Apéndice 7. Ficha del informe de opinión de expertos.....	96
Apéndice 8. Certificado de validación de instrumento de trabajo de investigación	97
Apéndice 9. Precios por categorías que ofertan otros hoteles	98
Apéndice 10. Tasa de ocupación hotelera	98
Apéndice 11. Evidencia de entrevista realizada al personal administrativo y operativo	99
Apéndice 12. Evidencia de encuesta realizada a los clientes	99
Apéndice 13. Hotel Salinas	101
Apéndice 14. Hotel Salinas Costa Azul	101

Índice de tablas

Tabla 1. Alfa de Cronbach.....	41
Tabla 2. Edad.....	42
Tabla 3. Lugar de residencia.....	43
Tabla 4. ¿Considera usted que la ubicación del hotel es la adecuada?	44
Tabla 5. ¿El personal está comprometido con brindarle el mejor servicio durante el tiempo que se hospeda en el hotel?	45
Tabla 6. ¿El hotel difunde su filosofía empresarial? (misión, visión, objetivos y valores)	46
Tabla 7. ¿El hotel cuenta con políticas que regulen los servicios que les brindan?	47
Tabla 8. ¿Considera usted que los precios son competitivos?.....	48
Tabla 9. ¿Qué aspecto considera usted importante para hospedarse en un hotel?.....	49
Tabla 10. ¿Considera usted necesario la creación de estrategias de competitividad?	50
Tabla 11. ¿Se cumple con los servicios adicionales ofrecidos?	51
Tabla 12. ¿Se siente satisfecho con los servicios que ofrece el hotel?	52
Tabla 13. ¿El hotel cuenta con los implementos e insumos necesarios para atender a sus necesidades?	53
Tabla 14. ¿La atención brindada por parte de los trabajadores del hotel cumple con sus expectativas?.....	54
Tabla 15. ¿El hotel dispone de algún medio para expresar sus opiniones o sugerencias?.	55
Tabla 16. ¿Considera usted que la infraestructura influyó en su decisión de hospedarse en el hotel?	56
Tabla 17. ¿El hotel cumple con todas las normas de seguridad y demás características que fueron acordados al momento de adquirir el servicio?	57
Tabla 18. Prueba de chi-cuadrado, hipótesis general.....	61
Tabla 19. Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica 1	62
Tabla 20. Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica 2.....	63
Tabla 21. Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica 3	64
Tabla 22. Matriz FODA	71
Tabla 23. Matriz MAFE	72
Tabla 24. Matriz PEYEA	76
Tabla 25. Plan de acción de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.....	78
Tabla 26. Matriz de consistencia	87
Tabla 27. Cronograma de actividades	94
Tabla 28. Precios ofertados por la competencia	98

Índice de figuras

Figura 1. Edad agrupada de clientes	42
Figura 2. Lugar de residencia de encuestados	43
Figura 3. Ubicación de hotel adecuada	44
Figura 4. Compromiso del personal en brindar un buen servicio.....	45
Figura 5. Difusión de la filosofía empresarial	46
Figura 6. Cumplimiento de políticas.....	47
Figura 7. Conformidad con los precios	48
Figura 8. Aspecto importante para hospedarse en un hotel.....	49
Figura 9. Necesidad de creación de estrategias de competitividad	50
Figura 10. Cumplimiento de servicios adicionales ofrecidos.....	51
Figura 11. Satisfacción del cliente	52
Figura 12. Implementos e insumos necesarios	53
Figura 13. Atención al cliente	54
Figura 14. Medio para expresar opiniones o sugerencias	55
Figura 15. Influencia de la infraestructura en la decisión del cliente	56
Figura 16. Cumplimiento de normas de seguridad y demás características.....	57
Figura 17. Organigrama Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.....	70
Figura 18. Gráfica de resultados de la matriz PEYEA	77



**Planeación Estratégica y competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A.
Emturisa, cantón Salinas, año 2022**

AUTOR:

Muñoz Bacilio Ronald Alexis

TUTOR:

Benavides Rodríguez Arturo Gustavo

Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, cuya actividad principal es brindar servicio de hospedaje a los turistas que visitan el balneario de Salinas y tiene a su disposición dos hoteles: Hotel Salinas y Hotel Salinas Costa Azul. Esta organización tiene una deficiente Planeación Estratégica la cual incide en su capacidad competitiva y por ende dificulta el crecimiento de la empresa dentro del mercado. La formulación del problema radica en la siguiente interrogante: ¿De qué manera la Planeación Estratégica incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa?, siendo así que se plantea el objetivo de establecer de qué manera la Planeación Estratégica incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa. En base a ello, se estableció una metodología de investigación de tipo correlacional con enfoque mixto, además para determinar las falencias existentes se aplicó una entrevista dirigida al personal de la empresa y una encuesta dirigida a los clientes. Los resultados obtenidos permitieron concluir que los procesos administrativos son ejercidos de manera empírica y no cuenta con un plan de estrategias fundamentado en el diagnóstico de la situación actual de la organización. Por consiguiente, se comprobaron las hipótesis, tanto general como específicas, mediante la prueba del chi-cuadrado de Pearson. Por último, se estableció la propuesta de implementar un modelo de estrategias que permita la identificación de acciones en beneficio de la capacidad competitiva, considerando los factores internos y externos que influyen en la empresa.

Palabras claves: Planeación Estratégica, competitividad, servicio de hospedaje, clientes, estrategias.



Strategic Planning and competitiveness in the company Emturisa S.A., canton Salinas, year 2022

AUTHOR:

Muñoz Bacilio Ronald Alexis

ADVISOR:

Benavides Rodríguez Arturo Gustavo

Abstract

The present research work was developed in the Tourism Company Salinas S.A. Emturisa, whose main activity is to provide lodging service to tourists who visit the resort of Salinas and has at its disposal two hotels: Hotel Salinas and Hotel Salinas Costa Azul. This organization has a deficient Strategic Planning which affects its competitive capacity and therefore hinders the growth of the company within the market. The formulation of the problem lies in the following question: How does Strategic Planning affect the competitiveness of the Tourism Company Salinas S.A. Emturisa? thus the objective is to establish how Strategic Planning affects the competitiveness of the Tourism Company Salinas S.A. Emturisa. Based on this, a correlational research methodology was established with a mixed approach, in addition to determining the existing shortcomings, an interview was applied to the company's staff and a survey aimed at customers. The results obtained allowed us to conclude that the administrative processes are exercised empirically and do not have a strategy plan based on the diagnosis of the current situation of the organization. Therefore, the hypotheses, both general and specific, were tested using Pearson's chi-square test. Finally, the proposal was established to implement a model of strategies that allows the identification of actions for the benefit of competitive capacity, considering the internal and external factors that influence the company.

Keywords: Strategic planning, competitiveness, hosting service, customers, strategies.

Introducción

El presente trabajo de investigación denominado “Planeación Estratégica y competitividad en la empresa Emturisa S.A., cantón Salinas, año 2022” tiene como finalidad realizar un análisis de la situación actual de la organización para posteriormente plantear estrategias que le permitan ser competitivo en el mercado donde se posiciona. La importancia del estudio radica en aportar en la gestión administrativa de la empresa y a su vez genere una ventaja competitiva que la diferencie de las demás organizaciones dedicadas a la misma actividad, además, este trabajo sirve de guía académica para los estudiantes que estén interesados en realizar un trabajo de investigación bajo la misma temática.

La Empresa de turismo Salinas S.A. Emturisa, fue fundada en el año 1979 por Jorge Sotomayor Zambrano y Lilian Sotomayor, cuenta con sede ubicada en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, se encuentra constituida y registrada de manera legal en la Superintendencia de Compañías y cuyo Registro Único de Contribuyentes (RUC) es 0990376719001. La actividad principal de la entidad es la prestación de servicios de alojamiento que tiene a su disposición dos hoteles (Hotel Salinas Costa Azul y Hotel Salinas), se encuentra ubicado en la calle General Enríquez Gallo y Avenida José Estrella a una cuadra del malecón de Salinas.

A nivel mundial, las empresas requieren de una planeación estratégica que les permita ser competitivos en el mercado, pero a menudo, la alta gerencia quienes son los encargados de realizar la planeación estratégica de su organización lo ven como una herramienta que no va en concordancia con el rol principal que deben desempeñar dentro de la misma. Otras organizaciones, en cambio realizan sus actividades de forma empírica y no les resulta necesario implementar esta herramienta de gestión. Esto va a depender mucho del país donde realizan sus actividades, ya que para crear una planeación estratégica se debe realizar un análisis de los factores internos y externos que influyen en la empresa, sobre todo los factores externos donde se ven involucrado la parte política, legislativa, económica, social y ambiental.

En el continente americano las empresas que implementan la planeación estratégica también se enfocan en dichos factores externos para obtener una ventaja competitiva. En el caso de las empresas que ofrecen servicio de hospedaje, existe una deficiencia en la implementación de esta herramienta de gestión, o no lo consideran necesario para la

actividad a la que están enfocados. Para los hoteles, el factor externo primordial está direccionado al turismo y al entorno ambiental que los rodea.

En Ecuador, el turismo es una de las principales fuentes de ingresos para el país, parte de ese reconocimiento turístico se debe a la presencia de una biodiversidad exquisita, con flora y fauna únicas del país. Ecuador también cuenta con balnearios que despierta el interés de los turistas, entre dichos balnearios está el perteneciente al cantón Salinas el cual es visitado por muchas personas provenientes de distintas partes del mundo.

El servicio Hotelero dentro del cantón Salinas ha tenido un incremento notable y lleva consigo una gran trayectoria y buen posicionamiento en el mercado de servicio de hospedaje. Para que los turistas tengan como referencia los hoteles pertenecientes a la Empresa de turismo Emturisa S.A., es necesario que la organización implemente una planeación estratégica que les permita obtener una ventaja competitiva dentro del amplio mercado donde se sitúan, debido a que existen decenas de empresas que prestan servicios de hospedaje en la ciudad de Salinas.

Lograr ser reconocida como uno de los mejores hoteles que tiene el Ecuador es un arduo trabajo que se logra aplicando herramientas de gestión favorables para los hoteles pertenecientes a la empresa. La gestión administrativa debe considerar los factores internos y externos que influyen en la empresa para así tener una mejor perspectiva y orientar a los trabajadores para ofrecer un excelente servicio de hospedaje.

El planteamiento del problema se centra en la ineficiente implementación de una planeación estratégica para mejorar la competitividad de la Empresa de turismo Emturisa S.A., provocando que la captación de clientes se dificulte.

A nivel global la implementación de esta herramienta de gestión es primordial, debido a que actualmente existen más exigencias y el mercado se ha vuelto más competitivo. Cabe recalcar que la planeación estratégica en el mundo es cambiante y es por ello por lo que en los países desarrollados es donde más se evidencia la adaptación a los cambios, debido a que cuenta con estrategias que coadyuvan a combatir estos escenarios cambiantes.

Dentro de las organizaciones que se dedican a la prestación de servicios de hospedaje la ventaja competitiva se centra en la calidad de la atención al cliente y los

servicios adicionales que atienda a las necesidades de los clientes, logrando que cada hotel tenga su punto diferenciador y así los turistas los prefieran por ser un hotel acogedor y agradable. La atención al cliente también es primordial para que los huéspedes decidan volver a hospedarse en un hotel y tenga crecimiento en el mercado.

A nivel nacional los hoteles de Ecuador están atentos al mercado cambiante por el que se atraviesa, y buscan nuevas formas de captar la atención de los clientes y así poder recuperarse de la crisis sanitaria por la que atravesó el país entre los años 2020 y 2022. La planeación estratégica es una herramienta de gestión poco aplicada por parte de las empresas dedicadas a prestar servicios de hospedaje, razón por la que realizan sus actividades de forma empírica.

La competencia turística en el cantón Salinas se debe a que la ciudad es la más visitado del país debido a sus hermosas playas, centros de diversión y sobre todo las distintas opciones de servicios de hospedaje que se ofrece. Sin embargo, la pandemia Covid-19 redujo de una manera considerable la visita de turistas y para lograr la reactivación económica en la ciudad es indispensable que las empresas locales establezcan estrategias administrativas que les permita captar la atención de los turistas y contribuir con el crecimiento económico de la ciudad.

Las empresas que se dedican a prestar servicios de hospedaje se ven afectados por la deficiente implementación de una planeación estratégica. Por este motivo es indispensable aplicar la herramienta de gestión en los dos hoteles pertenecientes a la empresa Emturisa S.A. con el fin de contar con una herramienta administrativa que promueva la administración empresarial y a su vez captar la atención de los turistas, quienes son considerados los potenciales clientes.

La **formulación del problema** radica en la siguiente interrogante: ¿De qué manera la Planeación Estratégica incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa? Y partiendo de esta pregunta se ramifica la **sistematización del problema** en las tres siguientes interrogantes:

- ✚ ¿La Planeación Estratégica incide en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa?

- ✚ ¿Cuáles son los componentes de la Planeación Estratégica que inciden en la capacidad competitiva de la empresa?
- ✚ ¿Cuáles son las estrategias que inciden en el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa?

En respuesta al problema anteriormente mencionado, se establece los siguientes **objetivos**:

Objetivo General

Establecer de qué manera la Planeación Estratégica incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

Objetivos Específicos

- ✚ Analizar la incidencia de la Planeación Estratégica en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.
- ✚ Identificar los componentes de la Planeación Estratégica que inciden en la capacidad competitiva de la empresa.
- ✚ Medir la incidencia del establecimiento de estrategias para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa.

La **justificación teórica** de la presente investigación radica en el aporte al conocimiento respecto a conceptos relacionados con la planeación estratégica y la competitividad empresarial. La investigación busca adentrar al investigador en lo necesario que es implementar esta herramienta de gestión en las empresas dedicadas al servicio de hospedaje dentro de un mercado tan competitivo como lo es el sector hotelero del cantón Salinas.

Además, es un aporte científico porque se establecerá teorías y servirá de guía para los hoteles pertenecientes al cantón Salinas mediante la identificación de los aportes que trae consigo el implementar los procesos de la planeación estratégica y así poder obtener un desarrollo del servicio de hospedaje en conjunto. También permitirá a las personas dedicadas al estudio de la administración empresarial a adentrarse en el tema y que la presente investigación sirva de referencia.

Mientras tanto, la **justificación práctica** radica en que el trabajo investigativo mediante el análisis de los factores internos y externos de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, busca identificar qué factores aprovechar y cuales evitar para encaminarse al progreso de la organización de manera conjunta con los involucrados para así lograr ser competitivos dentro del mercado.

Los beneficiados directos de la investigación serán los involucrados tales como: los propietarios, quienes pondrán en marcha estrategias que contribuyan al progreso administrativo de la empresa; el talento humano, quienes deberán participar en capacitaciones constante y adaptarse a los cambios establecidos por la gerencia, por consiguiente, los clientes o turistas quienes serán testigos del desarrollo organizacional del hotel donde se hospeden.

Hipótesis General

La Planeación Estratégica incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

Hipótesis específicas

- ✚ La Planeación Estratégica incide en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.
- ✚ Los componentes de la Planeación Estratégica inciden en la capacidad competitiva de la empresa.
- ✚ Las estrategias inciden en el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa.

Los apartados que contiene el presente estudio se muestran en base al formato que describe la introducción, donde se evidencia el planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación y el mapeo de los tres capítulos desglosados de la siguiente manera:

En el **capítulo I**, se evidencia la revisión de literatura donde se muestra los antecedentes de la investigación, en este caso serían las investigaciones importantes que ya fueron realizadas en relación al tema, el desarrollo de teorías y conceptos de los términos

que más influyen dentro de la investigación y el marco legal a la que se acoge el tema de estudio.

En el **capítulo II**, se evidencia la metodología de la investigación, la cual contiene el diseño, método y tipo de investigación que se llevará a cabo, así como también la población y muestra, los métodos que se implementará para la recolección de información clave para el desarrollo de la investigación y posteriormente obtener resultados orientados a los objetivos del trabajo.

En el **capítulo III**, se detallarán los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al personal y la encuesta dirigida a los clientes de la empresa. También se evidencia la discusión donde se debate los resultados obtenidos en relación a los trabajos tomados como referencia. Por consiguiente se presentan las conclusiones y recomendaciones dando respuesta a los objetivos de la investigación.

Dando solución al problema se presenta la propuesta la cual consiste en implementar un modelo de estrategias donde se actualizó la filosofía empresarial de la empresa y se aplicó la Matriz FODA, Matriz MAFE y Matriz PEYEA, indispensables para el desarrollo de estrategias efectivas para la empresa. Las referencias y anexos son un complemento que evidenciarán la ejecución del proyecto.

Capítulo I. Marco Referencial

Revisión de literatura

Para dar continuidad a la elaboración del presente trabajo, es primordial consultar fuentes bibliográficas tales como libros, artículos de revistas, sitios webs y artículos científicos con la finalidad de extraer información relevante de otros autores referente al tema de estudio donde las variables principales son la planeación estratégica y la competitividad.

El trabajo realizado por Burgos Ruiz et al. (2020) titulado “*Plan estratégico para hotel de cinco estrellas en el distrito de San Isidro periodo 2020-2024*”, previo a la obtención del título de Magister en Administración en la Universidad del Pacífico, cuyo objetivo es el de analizar estrategias y planes de acción que permitan al hotel mantenerse en el mercado y alcanzar la sostenibilidad.

En base a los resultados obtenidos mediante la investigación exploratoria, se establecieron las propuestas enfocadas en seis puntos los cuales son: segmentación de clientes, mantener un flujo de caja constante, optimizar costos y gastos, cumplir con la cadena de obligaciones, acogerse a los beneficios que brinda el gobierno y alcanzar la estabilidad laboral de los empleados del hotel.

La evaluación final de las cinco fuerzas de Porter dio como resultado para las empresas hoteleras un valor de 3,03 en la actualidad y aplicando las estrategias en un periodo futuro el valor es de 3,16, evidenciándose un ligero incremento, esto quiere decir que la industria hotelera se mantiene debido a las incertidumbres causadas por la pandemia. Además, determina ciertas observaciones en las siguientes fuerzas de Porter, tales como: barreras de entrada, rivalidad de competidores, poder de compradores y disponibilidad de sustitutos.

Concluye que, gracias a la alianza estratégica con la compañía Minera Antamina se pudo dar continuidad con las operaciones, pagar las obligaciones y adaptación al cambio causado por la pandemia Covid-19. Por otro lado, el análisis de estrategias enfocado en la diferenciación se basa en que la alta gerencia debe brindar a sus trabajadores el acceso a capacitaciones constante para así poder generar valor y crear relaciones con los huéspedes mediante la atención personalizada.

El trabajo de titulación realizado por Zepeda Rodríguez (2011) titulado “*Estrategia para la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal en hoteles de Culiacán, Sinaloa, México*”, previo a la obtención del título de Doctor en Ciencias Administrativas en el Instituto Politécnico Nacional, menciona como objetivo determinar la relación que existe entre las variables antes mencionadas con el fin de establecer un modelo para las empresas hoteleras de Culiacán, Sinaloa.

En cuanto la metodología del trabajo, se implementó una investigación descriptiva y correlacional, la población comprendía a los empleados de los hoteles del sector estudiado en donde se implementó el muestreo estratificado dando como resultado la implementación de un cuestionario dirigido a 171 empleados de los 16 hoteles pertenecientes a la ciudad de Culiacán.

Los resultados de la investigación revelaron que la mayoría de los empleados encuestados no tienen un alto grado de involucramiento debido a la falta de formalización de un contrato que les asegure la estabilidad laboral, otro factor determinante es la falta de bonificaciones por cumplimiento de metas por parte de los empleados, es decir, reciben el mismo salario sin reconocimiento por alcanzar las metas de ventas.

Es por ello, que el autor determina la propuesta de implementar una planeación estratégica orientada a incrementar el involucramiento de los trabajadores de los diferentes hoteles pertenecientes a la ciudad de Culiacán. La propuesta está enfocada en estrategias para fortalecer los vínculos con los empleados en relación a las tareas que realizan con el fin de lograr un mayor involucramiento laboral que conduzca a estos 16 hoteles a ser preferidos por los turistas aun así estando en un ambiente tan competitivo.

Como conclusión presenta que el involucramiento del personal está ligado a la planeación estratégica, especialmente en hoteles de cuatro y cinco estrellas, dando respuesta al objetivo general. También concluye que, el involucramiento del personal aumentará, siempre y cuando haya participación de supervisores y mandos intermedios que tengan la finalidad de fomentar la competitividad y el alcance de los objetivos. Por último, concluye que el análisis de los factores internos y externos permitieron orientarse dentro del contexto del mercado hotelero en relación al personal que forman parte de este importante sector para la economía del país.

El trabajo de titulación realizado por Chileno Durán (2022) titulado “*Plan estratégico para el hotel de San Milán del cantón Shushufindi, para el periodo 2021-2025*”, previo a la obtención del título de magister en Administración de Empresas con mención en Dirección Estratégica de Proyectos en la Universidad Central del Ecuador, presenta como objetivo diseñar un plan estratégico para el hotel en estudio, que comprende un periodo de cuatro años (2021-2025).

La metodología del trabajo abarca un enfoque de investigación mixta porque se analizará e interpretará datos numéricos relevantes para el diagnóstico de la empresa, mientras que el tipo de investigación es exploratoria ya que se conoce de antemano la situación de la empresa en periodos anteriores y en base a dichos resultados se valorará su situación actual, también será descriptiva porque se detalla dentro del trabajo todos los atributos relacionados al diagnóstico situacional y su importancia para la realización del diagnóstico del hotel San Milán. Las técnicas de recolección implementada son la observación, la encuesta y la entrevista, siendo la población a investigar, todos los trabajadores y directivos de la empresa.

Los resultados obtenidos mediante la entrevista a los directivos mencionaron que no cuentan con una filosofía empresarial, tampoco con un proceso de planeación estratégica y los medios por donde se promociona la empresa son ineficientes para llegar al público objetivo. Por otro lado, el personal mediante la encuesta dictaminó que no existe un eficiente proceso de capacitación que les permita obtener conocimientos del cómo crear estrategias para captar la atención de los potenciales clientes.

Concluye que la implementación de un plan estratégico aporta múltiples beneficios para las empresas del sector hotelera, debido a la alta competencia de este tipo de mercado. El proceso de planeación estratégica permite a las empresas hoteleras obtener ventajas competitivas, aumento de la rentabilidad y desarrollo organizacional a mediano y largo plazo. También concluye que la elaboración de la matriz FODA, junto al análisis PEST y análisis de las cinco fuerzas de Porter, fue primordial para identificar el direccionamiento estratégico para cambiar la administración tradicional por la administración estratégica, mediante la implementación del plan estratégico. Para finalizar, concluye que dicha herramienta de gestión debe verse reflejada en un sistema de control y evaluación interna que beneficie al cumplimiento de los objetivos, así como también mantener capacitados a los empleados para generar ventajas competitivas.

El trabajo de titulación realizado por Quimí Pozo (2019) titulado “*Estrategias de marketing digital en redes sociales para mejorar el posicionamiento de la empresa Emturisa S.A., cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018*”, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, comprende como objetivo principal el identificar las estrategias de marketing digital en redes sociales factibles que contribuya al posicionamiento de las hoteles pertenecientes a la empresa Emturisa S.A., mediante la recolección de información que contribuya al Modelo de Aceptación de Tecnología.

En cuanto la metodología, el enfoque de la investigación es mixta, es decir, involucra el enfoque cualitativo y cuantitativo, el tipo de investigación es descriptiva porque detalla el comportamiento de los clientes en relación al servicio de hospedaje de la empresa, mientras que el método de la investigación es inductivo-deductivo y analítico-sintético. En relación a la a la población y muestra se tomó en cuenta a los 3 administradores de los tres hoteles, que en su momento formaban parte de la empresa Emturisa S.A., para realizar la entrevista y la encuesta se realizó a 94 turistas que han visitado el Cantón Salinas y se han hospedado en los hoteles pertenecientes a esta organización.

Dentro de los resultados denota que la atracción de los clientes, dentro de la fase del encantamiento se convierten en promotores de los tres hoteles, difundiendo la buena atención, los servicios adicionales y la experiencia vivida mientras se hospedó mediante la página web del hotel creada para que los turistas den su opinión y tener un mayor alcance. Además, presentó una propuesta de creación de Plan de Marketing Digital en Redes Sociales que tienen la finalidad de contribuir al posicionamiento de la empresa.

Como conclusión presenta que los lugares turísticos y la gastronomía del cantón Salinas son factores que motivan a los turistas a visitar el balneario, por ende, la estrategia de marketing implementada va enfocada en la visibilidad de dichos factores en los anuncios de los hoteles pertenecientes a la empresa Emturisa S.A., la interacción con los clientes también es otro factor fundamental al que se le debe dar seguimiento, es por ello que la autora de este trabajo, mediante las redes sociales incentiva a los clientes a interactuar con las marcas hoteleras de la empresa.

Desarrollo de teorías y conceptos

Planeación estratégica

De acuerdo con Sapiro & Chiavenato (2017), la planeación estratégica es un proceso primordial para una empresa ya que se encarga de trazar los objetivos que se quieren lograr y las directrices para definir los planes de acción que ayuden a lograr dichos objetivos, también es la encargada de generar ventajas competitivas y sostenibilidad a mediano y largo plazo. (pág. 13)

En este sentido, González Millán & Rodríguez Díaz (2019) consideran que la planeación estratégica es la primera etapa del proceso administrativo que debe cumplir una empresa, puesto que permite visualizar de forma anticipada los objetivos y la manera de cumplirlos, esto se debe a que las empresas no deben improvisar sino más bien anticiparse a los hechos. Para que los objetivos sean logrados, es fundamental establecer estrategias de acuerdo al análisis interno y externo y a su vez llevar un control de los procesos para identificar los problemas a resolver o factores a mejorar. (pág. 10)

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que contribuye a la identificación del camino que debe seguir una empresa para alcanzar las metas propuestas mediante la generación de estrategias efectivas, tomando en cuenta los cambios y demandas, tanto internos como externos. La planeación estratégica será aprovechada de la mejor manera, siempre y cuando todos los involucrados trabajen en conjunto, aceptando, entendiendo y aplicando los recursos que les brinda esta herramienta de gestión.

Diagnóstico situacional. Es un proceso de medición e interpretación que permite identificar los factores que forman parte de una situación y comprender las problemáticas que se presentan, por lo que también es de gran utilidad para la creación de alternativas de solución. (Huilcapi y Gallegos, 2020)

Desde el punto de vista de Conforme Salazar & Gadvay Cuñez (2022) mencionan que el aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias es el diagnóstico y la evaluación constante de los cambios internos y externos que se presenten, con la finalidad de determinar los vacíos existentes dentro de una empresa. (pág. 3)

El diagnóstico situacional es un proceso que brinda conocimiento sobre la situación actual de una empresa, y a su vez, ayuda a identificar los problemas que impiden su

desarrollo, siendo esto de vital importancia para la creación de estrategias que den solución a las dificultades. Esta herramienta también incide en la capacidad competitiva de una empresa ya que proporciona la información necesaria para definir el direccionamiento correcto de la organización hacia el éxito dentro del mercado.

Análisis interno. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018), menciona que el análisis interno implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuáles se encuentran debilidades. Los puntos fuertes son aspectos en los que la empresa tiene una superioridad frente a sus competidores; mientras que, los aspectos débiles son aquellos en los que la organización es vulnerable frente la competencia. (pág. 21)

Desde el punto de vista de Martínez Jiménez (2018), el análisis interno de la organización permite identificar cuáles son las fortalezas y las debilidades que tiene la entidad, es decir, facilita la comprensión de la propia organización de forma precisa con la finalidad de identificar las capacidades y su potencial.

El análisis interno proveniente del análisis situacional del interior de la empresa faculta la identificación de las puntos fuertes y débiles de la misma, o también conocidas como fortalezas y debilidades. Dichos factores son claves para conocer qué puntos maximizar y cuales minimizar con el propósito de conocer la situación empresarial y sus capacidades.

Análisis externo. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018), expresa que las organizaciones en la actualidad realizan sus actividades en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entorno VUCA, por sus siglas en inglés), los cuales son elementos que la gestión empresarial necesita comprender e interpretar al momento de tomar decisiones sobre que estrategias implementar. (pág. 21)

El análisis del entorno externo los directivos de la empresa deben realizar un seguimiento de los siguientes ámbitos: económico, tecnológico, político, demográfico, social y cultural. Estos factores afectan la posición competitiva de la empresa por lo que es necesario identificar las oportunidades y amenazas presentes en cada tendencia o desarrollo. (Arellano Sánchez, 2019)

Toda empresa interactúa permanentemente con su entorno, el cual genera diversos retos para la organización ya sean aspectos positivos o negativos. El entorno externo de manera directa la posición estratégica de la empresa, pero el impacto dependerá de la capacidad estratégica interna para hacerle frente a los factores externos, por ello es necesario realizar este tipo de análisis para identificar la capacidad competitiva de la organización.

Componentes de la planeación estratégica. Son fundamentales para la aplicación eficiente de la misma. Por ello, es necesario definir el direccionamiento estratégico dentro de esta herramienta de gestión para tener una mejor proyección de a donde se quiere llegar y en base a esto se determina las acciones o medidas a tomar para la consecución de los logros. (Ramón Nava y Yajaira, 2020)

López Parra (2013) menciona que existen distintos modelos de planeación estratégica diseñados para ser aplicados en las organizaciones. El modelo por aplicar de esta herramienta de gestión debe ser analizado y adaptado a las condiciones y características de cada empresa, el tipo de negocio y el entorno en el que realiza sus actividades. (pág. 18)

Los componentes de la planeación estratégica se deben definir una vez que se haya comprendido el direccionamiento y las características que definen a la empresa, debido a que existen diferentes modelos de planeación estratégica y se debe establecer el que mejor se adapte a la organización.

Misión. Se encarga de definir la vocación de la organización para hacerle frente a los retos determinados y menciona las necesidades a cubrir del público objetivo. Además, establece una relación entre el aspecto racional de la actividad de la entidad y el aspecto emocional o moral de las acciones de esta misma realiza. (García Guiliány et al., 2022)

La misión de una empresa se define como la principal razón de su existencia, es decir, define el objetivo o propósito y la función que impone dentro de su entorno. En base a esto, se define el plan de negocios y le permite crear estrategias coherentes. (Santander Universidades, 2022)

La misión empresarial es una herramienta estratégica que expresa la razón de ser de la misma y cuya finalidad es representar los principios corporativos a los que se asocian, así como también, describir la actividad que realiza y su función dentro de la sociedad.

Visión. Por su parte, García Guilianny et al. (2022) expresan que la visión de una empresa es una proclamación que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo, en otras palabras, la visión establece en lo que pretende convertirse la empresa.

Ramírez Álvarez (2019) considera que la visión de la empresa como un objetivo que se debe alcanzar a largo plazo, o como una descripción de hacia dónde quiere llegar y como quiere ser identificada en el futuro. La visión debe ser plasmada en la empresa como una declaración inspiradora y debe proporcionar una dirección clara que motive al personal y a sus clientes.

La visión empresarial es el destino al que se quiere dirigir la organización a largo plazo, además, la definición de esta herramienta estratégica sirve para tener una perspectiva más concisa de las decisiones a tomar para lograr el crecimiento y la competitividad.

Objetivos. De acuerdo con García Guilianny et al. (2022), los objetivos organizacionales son los fines a los que debe arraigarse toda acción que realice la empresa, y su determinación da paso a la creación de políticas, procedimientos, métodos y estrategias. El planteamiento de los objetivos también sirve como un punto de referencia para coordinar todas las funciones de la empresa.

Tal como señala Moreno (2022), establecer los objetivos principales desde los primeros días en que se constituye una empresa es fundamental para el éxito que pueda llegar a obtener, debido a que se establece el camino a seguir, y por ende, a medida que se avanza sirven como fuente de motivación para todos los que conforman la organización.

El planteamiento de objetivos dentro de una empresa representa los resultados concretos que se busca alcanzar y cumplen la función de ser una guía que oriente el crecimiento de la empresa. Los objetivos empresariales también son fuentes de motivación para los empleados y beneficia a la organización en la medición y aumento del rendimiento.

Estrategias de competitividad. Se refiere a explotar las fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar al máximo las oportunidades con la intención de obtener una posición de ventaja dentro del mercado. Para implementar estas estrategias con efectividad es importante trabajar en el desarrollo de una ventaja competitiva sólida que permita a la empresa mantener su liderazgo a largo plazo. (Pérez, 2021)

Tal como señalan Díaz Muñoz et al. (2021), las estrategias competitivas implican posicionar a una organización para maximizar el valor de sus capacidades que la distingue de las demás empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. Este tipo de estrategias se relacionan con la toma de decisiones e implica conseguir una posición competitiva en relación a la competencia.

La estrategia competitiva se relaciona con la creación de valor para los clientes, creando una característica de tu producto o servicio, de la competencia. Su importancia radica en establecer la forma en que la empresa va a competir en el mercado y depende de estas estrategias se conocerá si tendrá éxito o no en su gestión empresarial.

Ventaja competitiva. De acuerdo con Chuquimarca Peña et al. (2019) establece que la ventaja competitiva es la implementación de estrategias que aportan valor mediante el desarrollo de habilidades internas y competitivas, las mismas que les resulta difícil desarrollar a sus competidores, permitiendo a la empresa ser líder en el sector que opera obteniendo altos niveles de rentabilidad.

Relacionando este concepto con las PYMES, Romero et al. (2020) define la ventaja competitiva como resultado de un proceso crítico y exhaustivo de la observación de los factores internos y externos que intervienen en el desarrollo de estrategias en beneficio de la organización, además, este proceso permite identificar los factores que lo diferencien de la competencia y, por ende, lograr el éxito empresarial.

La ventaja competitiva enmarca la capacidad de una empresa de sobresalir de las demás organizaciones que realizan la misma actividad. Es una posición favorable que toda entidad pretende alcanzar, y para ello es necesario analizar las capacidades con las que cuenta la entidad para así generar estrategias factibles de competitividad.

Liderazgo en costos. Tal como mencionan Díaz Muñoz et al. (2021), el liderazgo en costos es una estrategia empresarial en la que una empresa busca mantener los costos de producción y operativos lo más bajos posible en comparación con sus competidores. El

objetivo principal es ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los de la competencia, lo que puede generar una ventaja competitiva en el mercado.

El liderazgo en costos implica buscar una ventaja competitiva a través de la minimización de los costos de producción y operativos. Para lograrlo, una empresa debe centrarse en la eficiencia en la cadena de suministro, aprovechar las economías de escala, controlar rigurosamente los costos operativos, fomentar la innovación en eficiencia y cultivar una cultura de eficiencia y mejora continua. (Díaz Muñoz et al., 2021)

Es una estrategia competitiva que busca mantener los costos de un bien o servicio lo más bajo posible y así crear una ventaja competitiva en comparación a los precios ofertados por otras empresas que realizan la misma actividad económica. Para reducir costos es necesario considerar ciertos factores que intervienen al momento de producir un bien u ofertan un servicio.

Estrategia de diferenciación. Citando a Franco Yoza et al. (2022), infiere que la estrategia de diferenciación es un enfoque implementado por las empresas para crear características distintivas del bien o servicio que se ofrece con el propósito de destacar en el mercado y crear una ventaja competitiva.

Tal como señalan Sullca Ccarampa y Zarate Lescano (2021), la diferenciación puede basarse en varios aspectos, tales como: la calidad, el diseño, las características específicas, el rendimiento, la implementación de tecnología, el servicio al cliente, la imagen de la marca o la experiencia del usuario. La finalidad es establecer una posición singular en la mente de los consumidores, creando valor a la empresa.

Las organizaciones que implementan estrategias de diferenciación en lugar de competir en términos de precio o costos bajos más bien buscan crear un producto o servicio que sea percibido por los consumidores como único y superior entre la competencia. Para crear una característica diferenciadora es necesario invertir en investigaciones y desarrollar innovadoras soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

Competitividad

Según Solano Solano (2020), menciona que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para combatir con otras, para lograr alcanzar una posición competitiva

propicia que permita obtener un desempeño superior a las demás empresas dedicadas a la misma actividad dentro de un mercado determinado, esta ventaja competitiva puede ser en una o varias áreas de la organización. (pág. 11)

Garell Guiu (2021) sostiene que la competitividad permite la satisfacción de los que integran la organización, los proveedores y los clientes, quienes perciben la totalidad del valor incorporado a los diversos procesos que conllevan a la diferenciación del producto o servicio para así aumentar las posibilidades de obtener nuevos clientes y fidelizarlos. (pág. 120)

La competitividad es una habilidad u objetivo que toda empresa desea alcanzar para conservar o expandirse dentro del mercado, también, para buscar un aspecto diferenciador que haga que las personas prefieran elegir su producto o servicio. Para que una empresa sea eficaz debe considerar realizar un análisis externo de la competencia para determinar qué aspectos mejorar para crear una ventaja competitiva. Las empresas mediante la competitividad logran ser reconocidos por el compromiso, la excelencia y el entorno que se crea para asegurar el cumplimiento de los requisitos, la máxima satisfacción y el valor. Todo esto conseguirá minimizar coste y, en consecuencia, la empresa, sus procesos y productos o servicios serán más competitivos.

Servicio hotelero. Es el producto hotelero especial que se puede adquirir mediante transacciones de intercambio. El cliente que se va a hospedar o también conocido como huésped, no paga por el derecho a la propiedad de una habitación, sino por el derecho a acceder a ella por un tiempo acordado. (Vidrio Barón et al., 2020)

De acuerdo con Villacis Zambrano et al. (2021) sostienen que los servicios hoteleros comprenden el conjunto de elementos que conforman al hotel tomando en cuenta todas sus particularidades, es decir, las características físicas que identifican a un hotel tales como: estilo arquitectónico, mobiliario, tamaño de habitación, decoración, precio, ubicación, etc.

El servicio brindado por las empresas hoteleras trata de arrendar una habitación a los clientes por el tiempo acordado una vez el huésped haya decidido hospedarse en un hotel. La empresa debe tomar en cuenta varias características que aseguren la satisfacción de cliente y por ende su fidelidad al establecimiento.

Servicios adicionales. Se refiere a aquellos servicios o beneficios que se ofrecen de manera complementaria a un producto principal o servicio básico. Estos servicios adicionales tienen como objetivo proporcionar un valor agregado y mejorar la experiencia del cliente, buscando satisfacer sus necesidades. (Tschohl, 2018)

De acuerdo con Céspedes Suárez (2022), los servicios adicionales son aquellos que se brindan más allá del producto o servicio principal para agregar valor y mejorar la experiencia del cliente. Estos servicios pueden ser una forma de diferenciación y competitividad en el mercado, ya que brindan beneficios adicionales que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes.

Un hotel puede ofrecer una variedad de servicios adicionales para mejorar la experiencia de sus huéspedes. Entre los servicios más comunes aplicados por las empresas hoteleras están: restaurante, Wifi, Televisión por cable, acceso a piscina, aire acondicionado, áreas de recreación, servicio de guardería, servicio de seguridad, entre otros.

Calidad del servicio. Es fundamental para asegurar rentabilidad y el éxito de la empresa sin importar la actividad que realice, debido a que contribuye a la fidelidad del cliente hacia el producto o servicio que se ofrece. En la actualidad, la calidad se ha vuelto un factor indispensable para la organización en un mercado tan competitivo, sobre todo, en el sector hotelero donde los turistas toman en cuenta esta característica en los hoteles para decidir donde hospedarse. (Ayón Ponce et al., 2021)

Referente a las organizaciones turísticas, Vidrio Barón et al. (2020) plantean que la calidad del servicio es un elemento diferenciador dentro de un ambiente competitivo como lo es el sector turístico. Este factor dependerá de los instrumentos o herramientas a implementar para garantizar la satisfacción de los clientes y obtener su fidelidad.

El servicio al cliente es uno de los indicadores esenciales para que una organización alcance el éxito, dado que influye de manera directa en la preferencia de los clientes hacia el bien o servicio que se oferta. Además, la calidad brinda una perspectiva de la imagen organizacional y la capacidad de la empresa para cubrir las necesidades de los clientes y superar sus expectativas.

Ciente. Es una persona o entidad que adquiere un bien o servicio que ofrece una empresa. También es conocido como comprador, siendo este el foco de atención principal de toda empresa, ya que todas las estrategias de marketing están enfocadas para desarrollarse e implementarse en relación a ellos. (Trigoso Vergaray et al., 2023)

Para Viltard (2023), los clientes inciden en el cuestionamiento por parte de los directivos de la empresa para conocer si los actuales son los que deben seguir siendo, o si se tiene que identificar y llegar a otros clientes que se interesen en el bien o servicio que se ofrece y por ende le resulte conveniente para la entidad. Los clientes son un factor relevante para la formulación de estrategias de acuerdo a los objetivos que se plantea la empresa para llevar a cabo la identificación de potenciales clientes.

Se puede definir al cliente como la persona que adquiere el bien o servicio que ofrece una empresa, ya sea una persona u otra organización. La empresa debe definir su público objetivo para tener una perspectiva más clara de quienes serán sus clientes potenciales y garantizar su satisfacción y obtener su fidelidad hacia el producto o servicio.

Satisfacción del cliente. Tal como afirman Malpartida Meza et al. (2022), la satisfacción del cliente con el pasar del tiempo se vuelve más exigente e informado, esto se debe al crecimiento acelerado de las ciudades, provocando que las empresas se vean afectadas por diversas normativas que son establecidas por los gobiernos, por esta razón se ven obligadas a dar un buen servicio por medio de estrategias que se adhieran a las normativas locales y lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otro lado, cuando una empresa cumple con las expectativas de los clientes, estos se hallan en un estado de “satisfacción del cliente”, provocando que dichas realicen de forma repetitiva su comportamiento de compra generando un estado de “fidelidad del cliente”. Esta definición demuestra que ambos factores mantienen una relación fuerte y genera rentabilidad a la empresa. (Silva Treviño et al., 2021)

La satisfacción del cliente es primordial para una empresa, puesto que influye en los consumidores para que siga adquiriendo los productos y servicios de la marca y que a su vez pueda recomendar a otros posibles clientes. Los resultados de este indicador pueden ser una de las claves para aumentar las ventas de la empresa y se puede medir mediante una encuesta directa cuyo fin es conocer la opinión que tiene los clientes sobre el bien o servicio que se ofrece.

Lealtad del cliente. Citando a (Martelo Gómez et al., 2020) postula que la lealtad del cliente se origina cuando el consumidor realiza de forma repetitiva compras de los productos o servicios que oferta un negocio. Una de las características que contribuye a la lealtad del cliente es la disponibilidad de productos o servicios con precios que van de acuerdo a la calidad de los mismos, además, la atención al cliente y el ambiente que se genera debe garantizar la satisfacción del consumidor.

Silva Treviño et al. (2021) plantean que aquellas organizaciones que no reúnen información sobre sus clientes para identificar la calidad del producto o servicio, satisfacción y lealtad del cliente, no tendrán claro si están direccionándose hacia el camino correcto o tener conocimiento de donde se necesita realizar cambios para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

La lealtad o fidelidad del cliente se refiere a la capacidad que tiene una organización para establecer una relación con sus consumidores hacia los productos o servicios que se ofrece, logrando que el cliente sea fiel a la marca comprando de manera repetitiva. Fidelizar clientes conseguirá que los consumidores inviertan más dinero en el producto o servicio, asimismo, dichos clientes frecuentes pueden recomendar el negocio a más personas.

Infraestructura hotelera. Su concepto radica en el lugar físico con el que cuenta una empresa destinada a prestar servicio de hospedaje, por tal motivo el bien inmueble debe contar con todas las comodidades que satisfaga las necesidades de los clientes, además se debe priorizar el buen funcionamiento y contar con los recursos necesarios para evitar problemas dentro de los procesos del hotel. (Ibañez Pérez et al., 2020)

Todos los procesos que comprende la prestación de servicios de hospedaje se ven materializados por la propia infraestructura física del hotel. La ejecución de sistemas de gestión y mejora de calidad en un hotel identifica de manera oportuna todas las deficiencias presentes en las instalaciones que bien son obsoletas, o han sido diseñadas sin tomar en consideración diferentes aspectos. (Boza Valle et al., 2020)

La infraestructura de una empresa hotelera debe contar con todas las comodidades enfocadas en satisfacer las necesidades de los huéspedes, además debe contar con espacios físicos específicos para que el personal del hotel desarrolle sus actividades de manera

eficiente. Es necesario realizar un hincapié sobre la calidad del diseño ya que influye de manera directa en el comportamiento y satisfacción del cliente para querer hospedarse en un hotel.

Tasa de ocupación hotelera. Tal como afirman Ibañez Pérez et al. (2020), la tasa de ocupación hotelera es un indicador que señala el número de habitaciones alquiladas en comparación al número total de habitaciones con el que dispone un hotel. Realizar de manera frecuente este cálculo permitirá conocer cuál es el promedio de ocupación de acuerdo a los periodos que se desea conocer con el fin de evaluar y mejorar la rentabilidad.

La tasa de ocupación hotelera denota el porcentaje que se obtiene a través del análisis de diversas variables en las que se determina la tendencia y el comportamiento de los clientes en relación a la ocupación de camas o habitaciones en el hotel. (Aguirre Carpio, 2022)

Este indicador define el número de habitaciones que se ocupan en un tiempo determinado en relación al total de habitaciones disponibles por parte del hotel. También se debe tomar en cuenta las pernoctaciones (número de noches que un huésped se aloja en el hotel) ya que es un factor que influye en el cálculo de la tasa de ocupación y en los ingresos de la entidad.

Fundamentos legales

Constitución de la República del Ecuador

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de los consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Ley de Compañías

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. (Ley de Compañías, 2017)

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Reglamento de Alojamiento Turístico

Art. 4.- Ejercicio de la actividad. - Para ejercer la actividad turística de alojamiento es obligatorio contar con el registro de turismo y la licencia única anual de funcionamiento, así como sujetarse a las disposiciones contenidas en el presente Reglamento y demás normativa vigente. El incumplimiento a estas obligaciones dará lugar a la aplicación de las sanciones establecidas en la Ley. (Reglamento de Alojamiento Turístico, 2016)

Art. 5.- Derechos y obligaciones de los huéspedes. - Los huéspedes tendrán los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Ser informados de forma clara y precisa del precio, impuestos, tasas y costos aplicables al servicio de alojamiento;
- b) Ser informados de las políticas, planes, y procedimientos determinados por el establecimiento;
- c) Recibir el servicio conforme lo contratado, pagado y promocionado por el establecimiento de alojamiento;
- d) Recibir el original de la factura por el servicio de alojamiento;
- e) Tener a su disposición instalaciones y equipamiento en buen estado, sin signos de deterioro y en correcto funcionamiento;
- f) Comunicar las quejas al establecimiento de alojamiento turístico;

- g) Denunciar por los canales establecidos por la Autoridad Nacional de Turismo o los Gobiernos Autónomos Descentralizados a los cuales se les hubiere transferido la competencia, las irregularidades de los establecimientos de alojamiento turístico;
- h) Pagar el valor de los servicios recibidos y acordados;
- i) Entregar la información requerida por el establecimiento previo al ingreso (check in), incluyendo la presentación de documentos de identidad de todas las personas que ingresan;
- j) Cumplir con las normas del establecimiento de alojamiento y aquellas determinadas por la normativa vigente;
- k) Asumir su responsabilidad en caso de ocasionar daños y perjuicios al establecimiento, cuando le fuere imputable.

Capítulo II. Marco Metodológico

Diseño de investigación

El diseño de la investigación es **no experimental** debido a que no existe una manipulación de la variable independiente porque ya se ha implementado dentro de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, que en este caso es la planeación estratégica. Por otro lado, es **longitudinal** porque la recolección de datos se realizó en varios periodos, además, el propósito de la presente investigación es describir, y analizar la incidencia o relación de las variables estudiadas.

Por tal motivo, en el primer nivel de conocimiento, la investigación es **exploratoria** porque trata de indagar un tema poco estudiado dentro de la empresa en cuestión, que en este caso es la implementación de la Planeación Estratégica para el desarrollo competitivo de la organización. Además, para llevar a cabo la investigación se realizó la inferencia de definiciones y teorías de otros autores que permitieron tener una mejor perspectiva del tema de estudio.

En el segundo nivel de conocimiento, el estudio es de carácter **descriptivo** porque se realiza una descripción de las características del objeto de estudio y se indaga sobre los factores que intervienen en la planeación estratégica y competitividad de la empresa con la finalidad de comprender la posición en la que se encuentra la organización y resolver el problema existente.

En el tercer nivel del conocimiento, la investigación es **correlacional** porque mediante el planteamiento de las hipótesis se pretende medir el grado de incidencia entre las variables estudiadas, es decir, la capacidad competitiva de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa dependerá de la implementación de una planeación estratégica bien definida.

Enfoque de investigación

El enfoque de la presente investigación es mixto ya que se requiere una mejor comprensión del problema que se intenta resolver, para ello es necesario recopilar, analizar e integrar tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa.

Enfoque cualitativo

Por su parte, en lo que respecta a la investigación cualitativa, hace referencia al análisis de las cualidades pertinentes al tema de estudio, es decir, la interpretación de los conceptos en relación a la empresa e identificar las características o las diversas opiniones que tienen los clientes acerca del servicio de hospedaje de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

Enfoque cuantitativo

Es cuantitativo porque se implementó instrumentos de recolección de datos dirigido a los clientes de la empresa. Además, este enfoque permitió obtener datos cuantificables y por consiguiente se realizó un análisis de la medición de los indicadores establecidos en la matriz de consistencia.

Métodos de investigación

Deductivo

La investigación parte de hechos y causas generales para posteriormente llegar a conclusiones específicas, en este caso primero se investigó y se analizó el proceso de la planeación estratégica y su incidencia en la competitividad de la entidad, para luego analizar las deficiencias existentes en la gestión administrativa de la Empresa de Turismo Salinas S.A Emturisa y la necesidad de implementar esta herramienta de gestión para aumentar la capacidad competitiva de la organización.

Analítico - Sintético

Este método analiza el problema general presente en la gestión administrativa de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa para posteriormente descomponer dichos problemas y analizar los factores que intervienen. Una vez identificado los problemas se procede a especificarlos con el fin de aplicar el método sintético el cual se basará en resumir la información necesaria para poder estudiar las variables de manera individual y posteriormente definir la relación e incidencia que existe entre ambas variables.

Población y muestra

Población

Desde el punto de vista estadístico se entiende por población al conjunto de individuos u objetos que tienen algo en común y a los que tenemos que tomar en cuenta para llevar a cabo una investigación.

En este caso la población para la entrevista es el personal tanto directivo como operativo de la empresa y la población a ser encuestada se basará en el promedio mensual de clientes que se hospedaron en el hotel en el año 2022. De acuerdo a datos proporcionados por la administradora del hotel, en el periodo antes mencionado recibieron alrededor de 2.400 clientes que, de forma mensual, la población comprende a 200 huéspedes.

Muestra

La muestra poblacional por desarrollar en el presente trabajo es el **muestreo probabilístico aleatorio simple** y al ser una población finita, es decir, existe una cantidad promediada de números de clientes que se hospedan en los hoteles de la empresa, la muestra está definida por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times pq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 200 \times (0,50 \times 0,50)}{(0,05)^2 \times (199 - 1) + (1,96^2 \times 0,50 \times 0,50)}$$

$$n = \frac{3,84 \times 200 \times 0,25}{0,0025 (199) + (3,84 \times 0,25)}$$

$$n = \frac{192}{0,4975 + 0,96}$$

$$n = \frac{192}{1,45}$$

$$n = 132,41$$

$$n = 132$$

Donde:

N = Es el tamaño de la población a la que está dirigida la investigación.

z = Es una constante del nivel de confianza. En este caso el nivel de confianza es del 95% que en puntuación “**z**” corresponde a 1,96.

p = Grado de probabilidad de éxito.

q = Grado de probabilidad de fracaso.

E = Error muestral deseado.

n = El tamaño de muestra a obtener.

Gracias a esta fórmula se pudo definir que la población a encuestar (**n**) es de **132** personas que se hospedarán en los hoteles pertenecientes a la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

Técnicas e instrumentos de datos

Para el logro del objetivo general del estudio, fue necesario alcanzar los objetivos específicos mediante la implementación de técnicas e instrumentos de investigación necesarios para medir los indicadores establecidos en la matriz de consistencia.

Técnicas

Entrevista

Se realizó una entrevista a los directivos y personal operativo de la empresa con la finalidad de conocer la situación en la que se encuentra la entidad y tener datos más concisos sobre los factores que intervienen en la planeación estratégica y su incidencia con la capacidad competitiva de la organización.

Encuesta

La encuesta se realizó a los clientes con la finalidad de conocer las características en las que se enfocan para elegir el servicio que brinda la empresa. Por otro lado, para definir de manera eficiente la población a ser investigada se tomó en consideración el promedio mensual de clientes que ha recibido la empresa en el último año.

Instrumentos

Guía de entrevista

Se puede visualizar en el Apéndice 2 del presente documento y se evidencia de manera detallada el objetivo y las preguntas que componen el instrumento, con la finalidad

de que al momento de ser aplicado no exista informalidad e inconformidades por parte de los entrevistados.

Cuestionario

Se puede visualizar en el Apéndice 3 y denota las preguntas a realizarse, así como también se evidencia la dimensión a las que están direccionadas las preguntas para una mejor comprensión por parte de los encuestados.

Recolección y procesamiento de datos

La recolección de datos con respecto a las entrevistas se realizará de manera personal a los directivos y personal operativo de la empresa y luego se procesa los datos en el presente documentos.

En relación a la encuesta realizada a los clientes de la empresa se realizará mediante la plataforma web “Google Forms” y posteriormente se traslada dicha información al programa estadístico IBM SPSS Statistics con la finalidad de obtener un mejor distribución y análisis de los datos.

Confiabilidad del instrumento

Con la implementación del Alfa de Cronbach se pudo determinar que la confiabilidad del instrumento equivale a 0,802; es decir que, el cuestionario dirigido a los clientes de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa **es confiable**.

Tabla 1.

Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,802	14

Capítulo III. Resultados y discusión

Análisis de datos

Resultado de encuestas

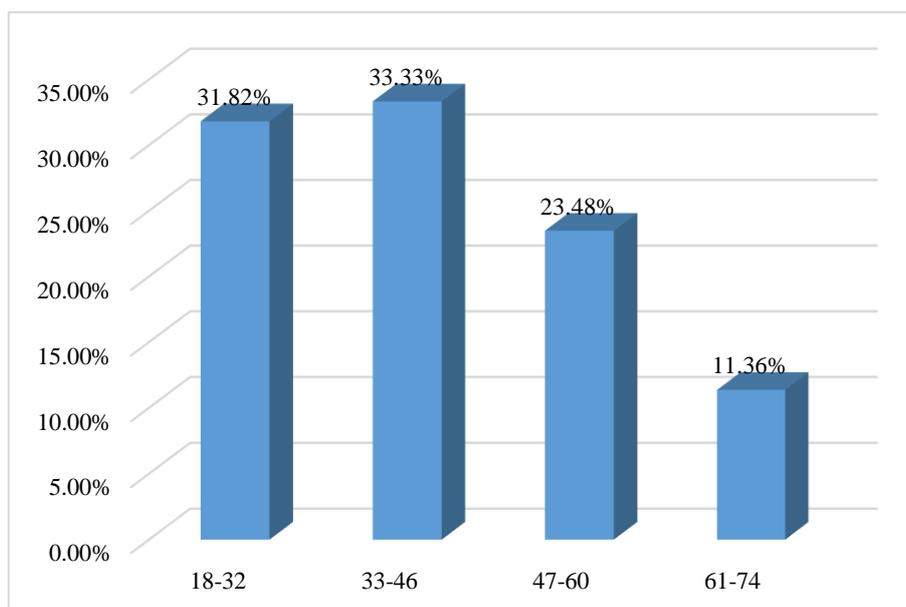
Tabla 2.

Edad

	Frecuencia	Porcentaje
18 - 32	42	31,80%
33 - 46	44	33,30%
47 - 60	31	23,50%
61 - 74	15	11,40%
Total	132	100%

Figura 1.

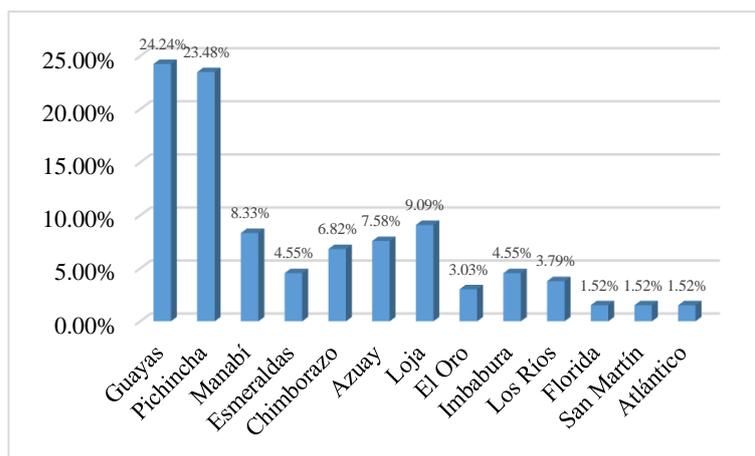
Edad agrupada de clientes



Los clientes que se hospedaron en el hotel y que fueron encuestados, en su mayor parte se encontraban en el rango de edad de 33 a 46 años, haciendo hincapié que la mayoría venían a disfrutar del fin de semana en familia y otros en pareja, es por ello por lo que se refleja la coincidencia de ciertas edades.

Tabla 3.*Lugar de residencia*

	Frecuencia	Porcentaje
Guayas	32	24,24%
Pichincha	31	23,48%
Manabí	11	8,33%
Loja	6	4,55%
Chimborazo	9	6,82%
Azuay	10	7,58%
Esmeraldas	12	9,09%
El Oro	4	3,03%
Imbabura	6	4,55%
Los Ríos	5	3,79%
Florida	2	1,52%
San Martín	2	1,52%
Atlántico	2	1,52%
Total	132	100%

Figura 2.*Lugar de residencia de encuestados*

El hotel recibió turistas nacionales e internacionales, además es evidente el aumento de cliente pertenecientes a la región Sierra del Ecuador y los 6 turistas internacionales pertenecen a los siguientes países: Colombia, Perú y Estados Unidos.

Dimensión 1: Diagnóstico situacional

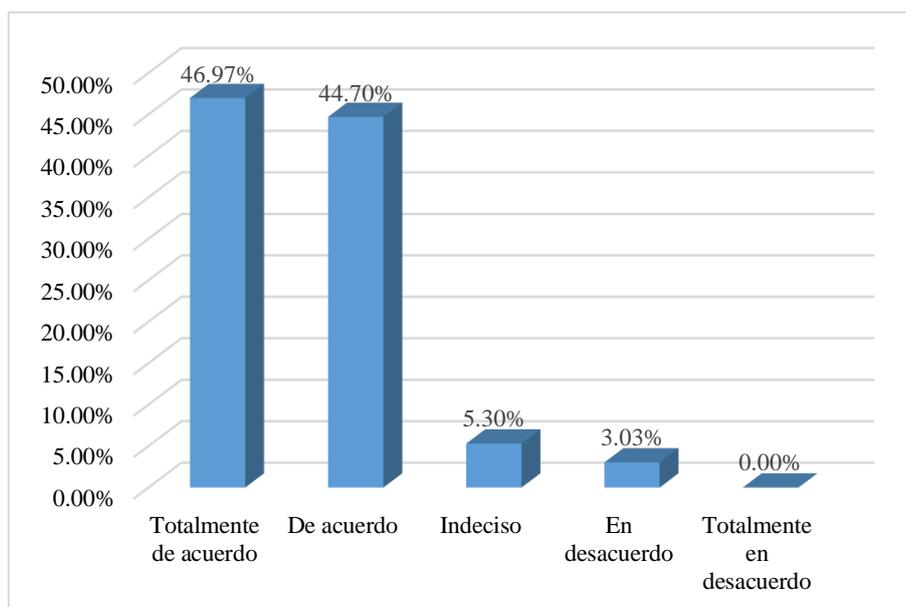
Tabla 4.

¿Considera usted que la ubicación del hotel es la adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	62	46,97%
De acuerdo	59	44,70%
Indeciso	7	5,30%
En desacuerdo	4	3,03%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	132	100%

Figura 3.

Ubicación de hotel adecuada



Los encuestados, en su mayoría consideran que la ubicación del hotel es la adecuada para querer hospedarse, esto se debe a que los lugares donde se sitúan ambos hoteles están cerca del malecón de Salinas, brindando accesibilidad a los clientes a diferentes actividades de recreación y tener en consideración que pueden llegar a un lugar seguro y cercano.

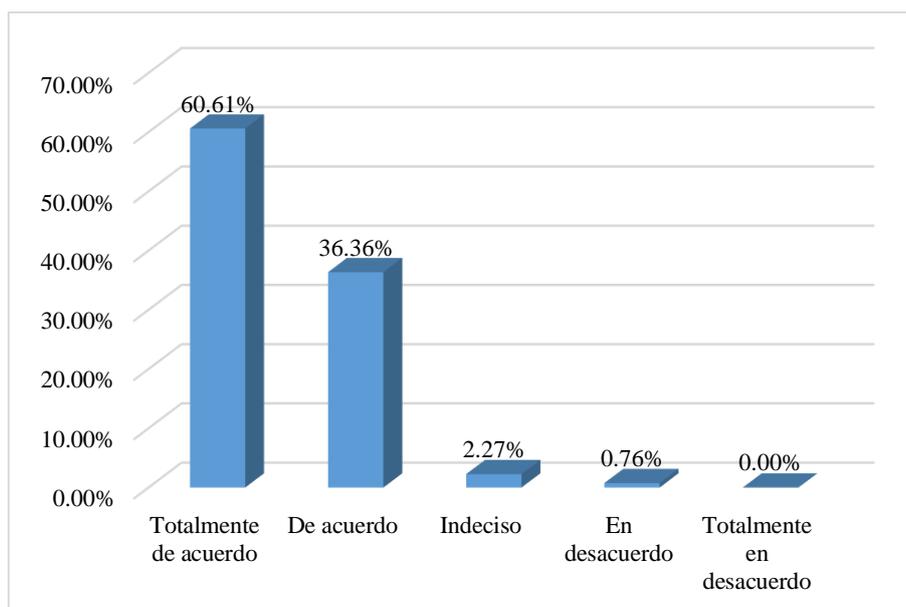
Tabla 5.

¿El personal está comprometido con brindarle el mejor servicio durante el tiempo que se hospeda en el hotel?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	80	60,61%
De acuerdo	48	36,36%
Indeciso	3	2,27%
En desacuerdo	1	0,76%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	132	100%

Figura 4.

Compromiso del personal en brindar un buen servicio



Referente a esta pregunta, se puede determinar que la mayor parte de los encuestados se encuentran satisfecho con respecto al compromiso que tiene el personal en brindarle un excelente servicio, generando fidelidad y satisfacción en los huéspedes. La administradora, los recepcionistas y camareros están siempre dispuestos a brindar un buen servicio a los clientes.

Dimensión 2: Componentes de la planeación estratégica

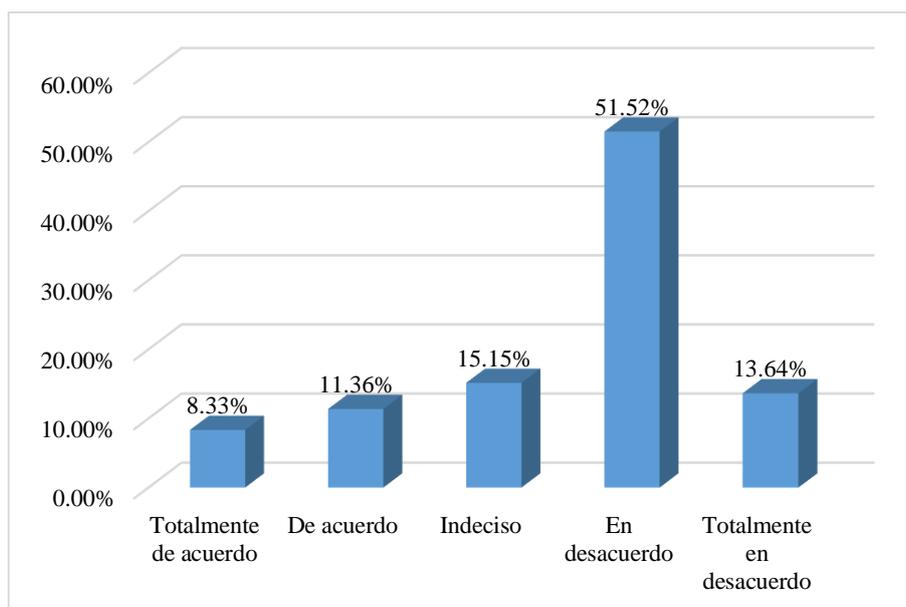
Tabla 6.

¿El hotel difunde su filosofía empresarial? (misión, visión, objetivos y valores)

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	8,33%
De acuerdo	15	11,36%
Indeciso	20	15,15%
En desacuerdo	68	51,52%
Totalmente en desacuerdo	18	13,64%
Total	132	100%

Figura 5.

Difusión de la filosofía empresarial



En la presente interrogante se puede evidenciar que más de la mitad de los clientes encuestados mencionan que la filosofía empresarial no es difundida por ningún medio provocando que no tengan conocimiento de la razón de ser de los hoteles en los que se están hospedando. Es un factor clave que se debe tener en consideración para expresar el compromiso de la empresa con sus clientes.

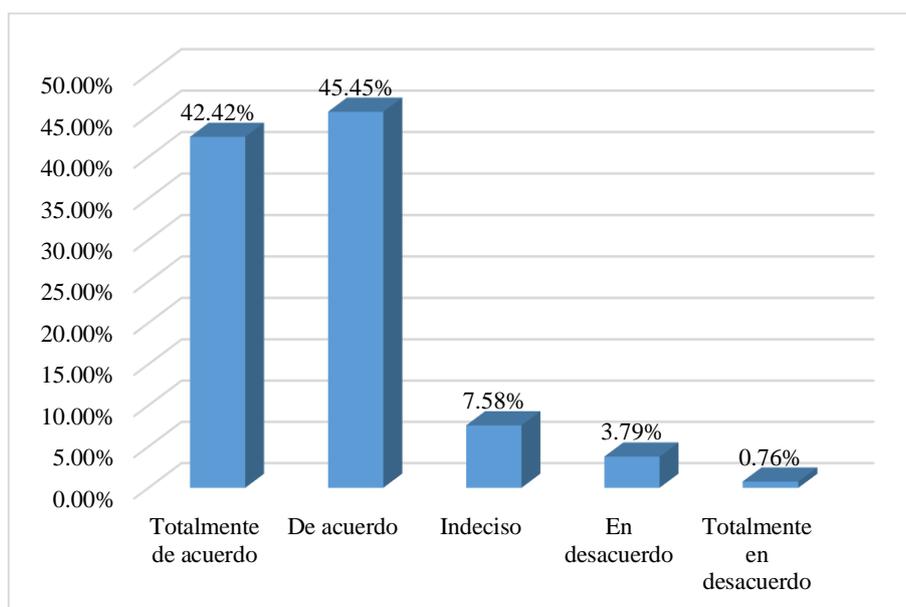
Tabla 7.

¿El hotel cuenta con políticas que regulen los servicios que les brindan?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	42,42%
De acuerdo	60	45,45%
Indeciso	10	7,58%
En desacuerdo	5	3,79%
Totalmente en desacuerdo	1	0,76%
Total	132	100%

Figura 6.

Cumplimiento de políticas



Los encuestados indican que las políticas referentes al servicio brindado si se dan a conocer de manera verbal al momento de hospedarse en el hotel, además, dentro de las habitaciones mediante volantes pegados a la pared se evidencia las reglas a las que están sujetas tanto los huéspedes como el personal administrativo y operativo.

Dimensión 3: Estrategias de competitividad

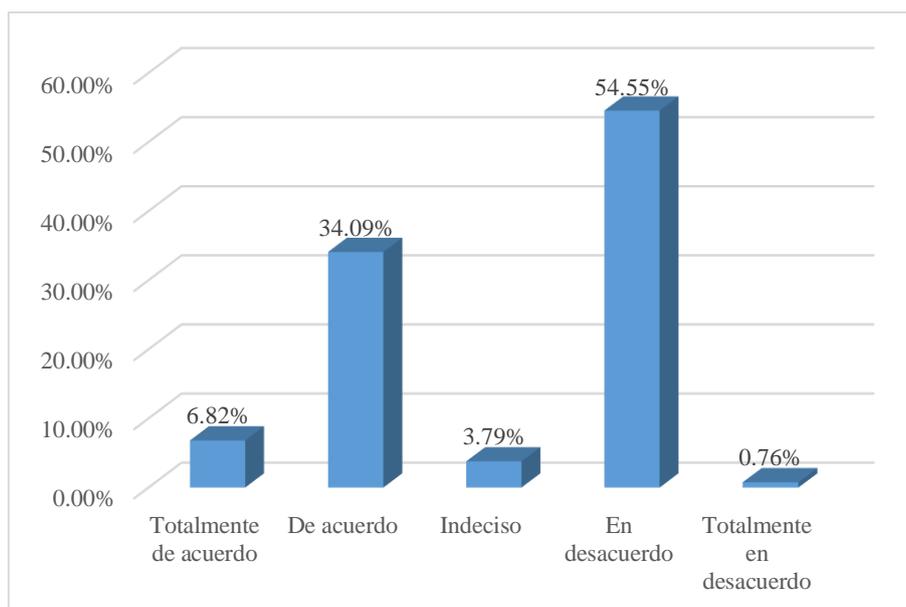
Tabla 8.

¿Considera usted que los precios son competitivos?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	6,82%
De acuerdo	45	34,09%
Indeciso	5	3,79%
En desacuerdo	72	54,55%
Totalmente en desacuerdo	1	0,76%
Total	132	100%

Figura 7.

Conformidad con los precios



Observando los datos de esta interrogante se determina que los clientes están de acuerdo con los precios en relación al servicio de alojamiento, puesto que, junto a los servicios adicionales se compensa el valor indicado. Además, las empresas hoteleras del cantón Salinas que ofrecen un servicio de hospedaje con las mismas características, sus precios no varían en relación a la empresa estudiada.

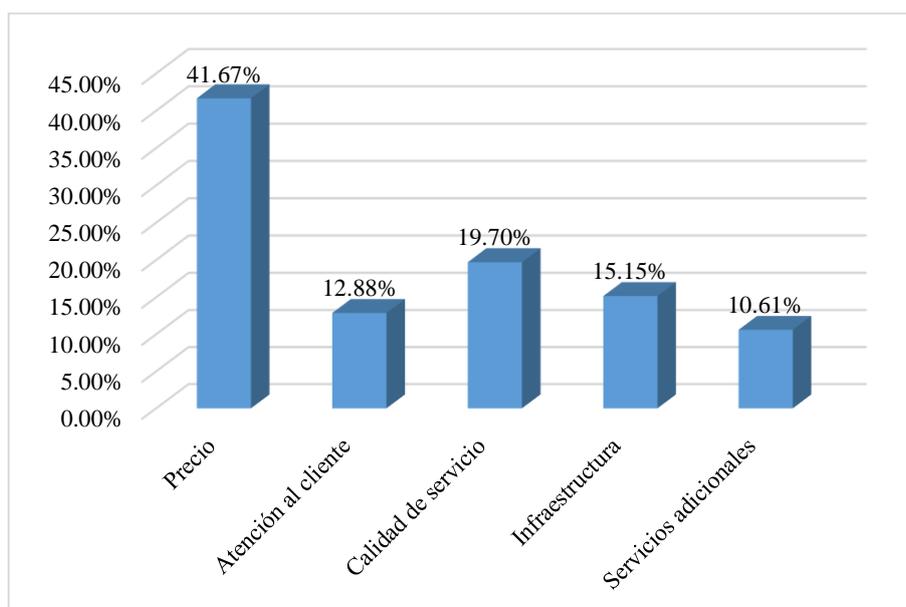
Tabla 9.

¿Qué aspecto considera usted importante para hospedarse en un hotel?

	Frecuencia	Porcentaje
Precio	55	41,67%
Atención al cliente	17	12,88%
Calidad del servicio	26	19,70%
Infraestructura	20	15,15%
Servicios adicionales	14	10,61%
Total	132	100%

Figura 8.

Aspecto importante para hospedarse en un hotel



Las características más consideradas por parte de los clientes encuestados son: precio y atención al cliente. Ellos se basan en estos aspectos para decidir en qué hotel hospedarse predominando más el precio. Por otro lado, existe un porcentaje menor de encuestados que se enfocan en la calidad del servicio, la infraestructura y los servicios adicionales que brinda un hotel. Esta pregunta es indispensable puesto que para el establecimiento de estrategias es necesario tomar en consideración las opiniones de los clientes.

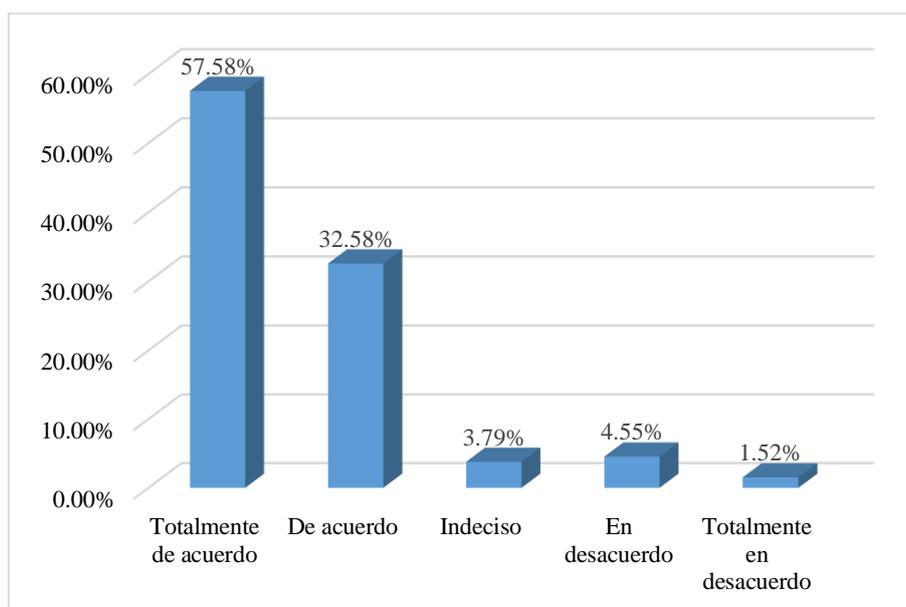
Tabla 10.

¿Considera usted necesario la creación de estrategias de competitividad?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	76	57,58%
De acuerdo	43	32,58%
Indeciso	5	3,79%
En desacuerdo	6	4,55%
Totalmente en desacuerdo	2	1,52%
Total	132	100%

Figura 9.

Necesidad de creación de estrategias de competitividad



Los encuestados mencionan que la empresa se encuentra en la necesidad de crear estrategias de competitividad, debido a que de acuerdo a las preguntas anteriores no generan una ventaja competitiva en relación a los demás hoteles que ofertan servicios de hospedaje con las mismas características y los precios no varían. Por tal motivo, tanto los clientes como el personal administrativo están de acuerdo en establecer estrategias que favorezcan a la capacidad competitiva de la empresa.

Dimensión 4: Servicio hotelero

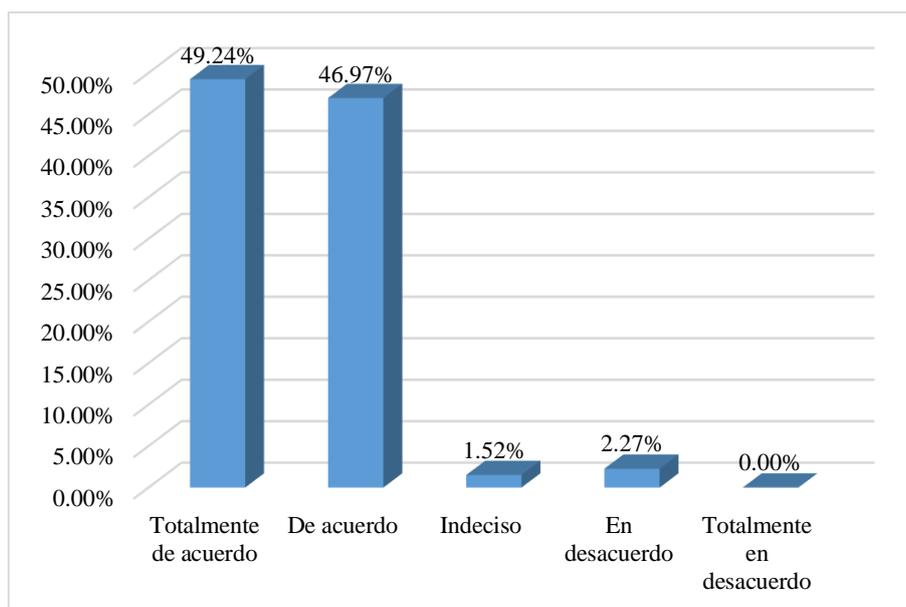
Tabla 11.

¿Se cumple con los servicios adicionales ofrecidos?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	49,24%
De acuerdo	62	46,97%
Indeciso	2	1,52%
En desacuerdo	3	2,27%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	132	100%

Figura 10.

Cumplimiento de servicios adicionales ofrecidos



La mayor parte de los encuestados expresan que los servicios adicionales ofrecidos por el hotel si se cumplen, siendo este otro factor clave para la satisfacción de los clientes. El recepcionista revisa el estado de las habitaciones y los servicios adicionales funcionen correctamente. La finalidad es conocer que habitaciones están listas para ser adquiridos por los clientes y aquellas habitaciones que cuentan con alguna observación no son ofertadas y quedan bloqueadas hasta que se solucionen los problemas.

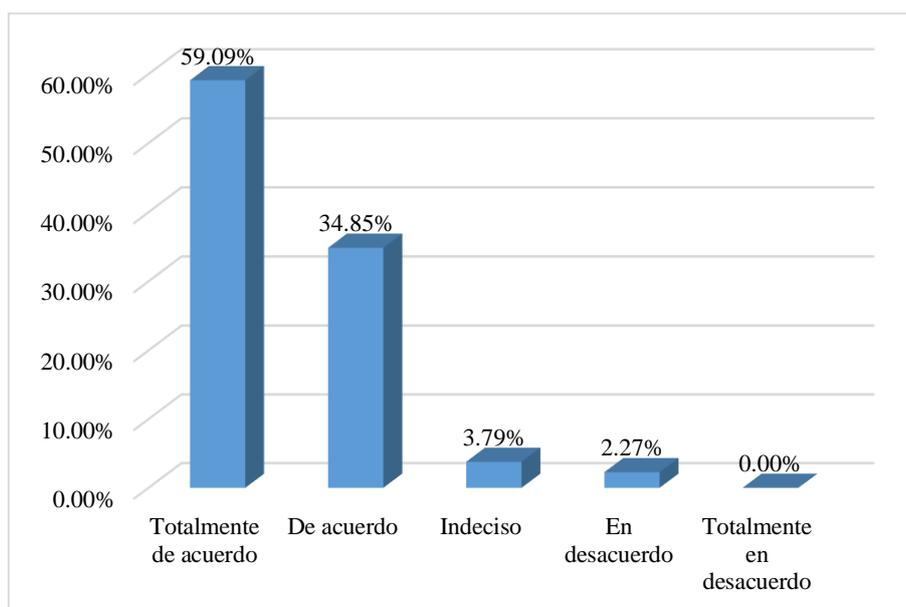
Tabla 12.

¿Se siente satisfecho con los servicios que ofrece el hotel?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	78	59,09%
De acuerdo	46	34,85%
Indeciso	5	3,79%
En desacuerdo	3	2,27%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
Total	132	100 %

Figura 11.

Satisfacción del cliente



En cuanto la satisfacción del cliente, los encuestados indican que los servicios que ofrece el hotel si satisfacen sus necesidades. que la satisfacción del cliente es un proceso que debe ser analizado de manera frecuente. También se debe considerar que la satisfacción al cliente es un proceso que se debe ir mejorando continuamente, para mantener altos niveles de servicio y seguir implementando mejoras basadas en los comentarios de los clientes. Este factor también incide en la identificación de la fidelidad de los huéspedes.

Dimensión 5: Cliente

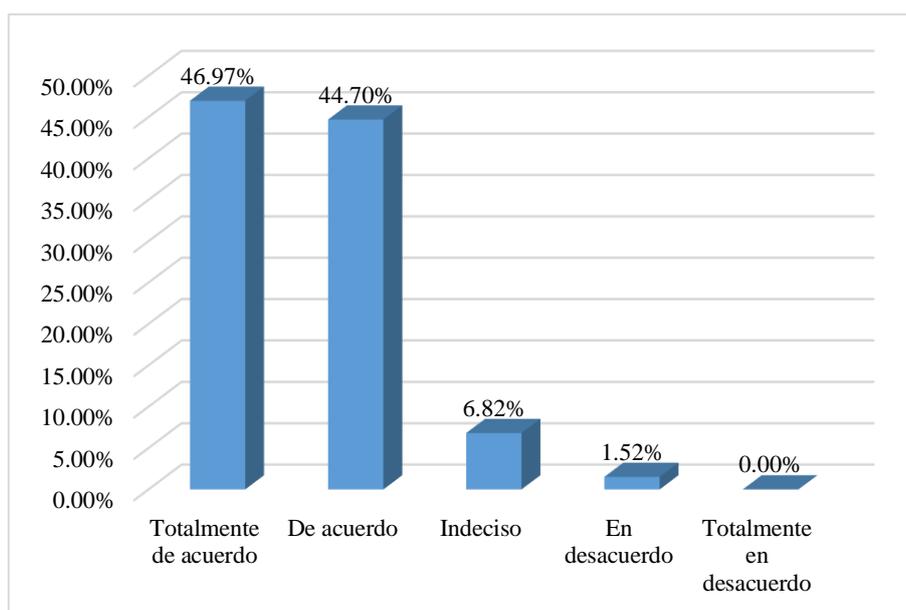
Tabla 13.

¿El hotel cuenta con los implementos e insumos necesarios para atender a sus necesidades?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	62	46,97%
De acuerdo	59	44,70%
Indeciso	9	6,82%
En desacuerdo	2	1,52%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	132	100%

Figura 12.

Implementos e insumos necesarios



Es primordial tener en conocimiento que los hoteles pertenecientes a la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa cuenten con los implementos e insumos necesarios para atender a las necesidades de los clientes. En el momento en que los clientes decidan donde hospedarse, es importante que el personal considere aspectos como la comodidad, la limpieza y la seguridad para asegurarse una estancia agradable y una experiencia satisfactoria a los huéspedes.

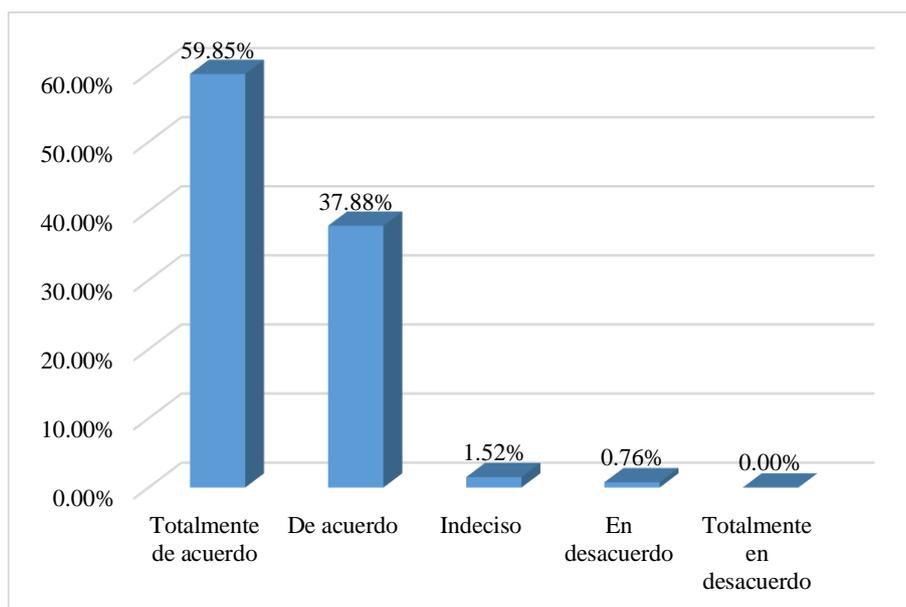
Tabla 14.

¿La atención brindada por parte de los trabajadores del hotel cumple con sus expectativas?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	79	59,85%
De acuerdo	50	37,88%
Indeciso	2	1,52%
En desacuerdo	1	0,76%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	132	100%

Figura 13.

Atención al cliente



Los trabajadores del hotel están predispuestos a brindar una excelente atención a los clientes y se evidencia en los resultados de la encuesta realizada a los clientes. Casi la totalidad de los huéspedes que respondieron la encuesta expresaron que la atención brindada por los trabajadores cumplió con sus expectativas y genera un ambiente agradable en el hotel.

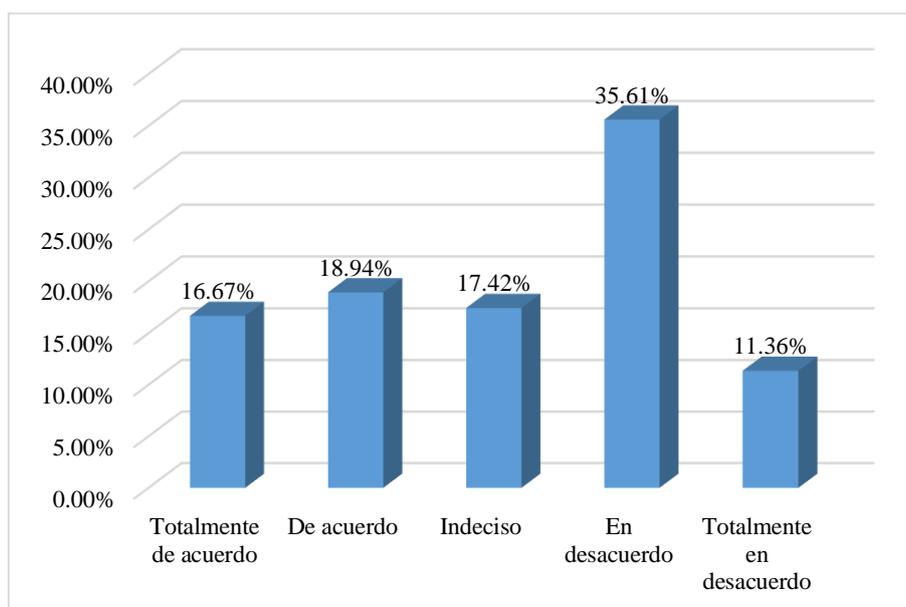
Tabla 15.

¿El hotel dispone de algún medio para expresar sus opiniones o sugerencias?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	16,67%
De acuerdo	25	18,94%
Indeciso	23	17,42%
En desacuerdo	47	35,61%
Totalmente en desacuerdo	15	11,36%
Total	132	100%

Figura 14.

Medio para expresar opiniones o sugerencias



Referente a esta pregunta, la mayoría de los encuestados mencionaron que durante su tiempo de estadía en el hotel en ningún momento el personal puso a la disposición de los huéspedes algún medio para expresar sus opiniones o sugerencias con respecto al servicio de hospedaje. Es fundamental tener en consideración este factor, debido a que un medio de opinión ayudará a tener un punto de vista más claro para que el personal se capacite y de solución a los problemas mencionados por los clientes.

Dimensión 6: Infraestructura

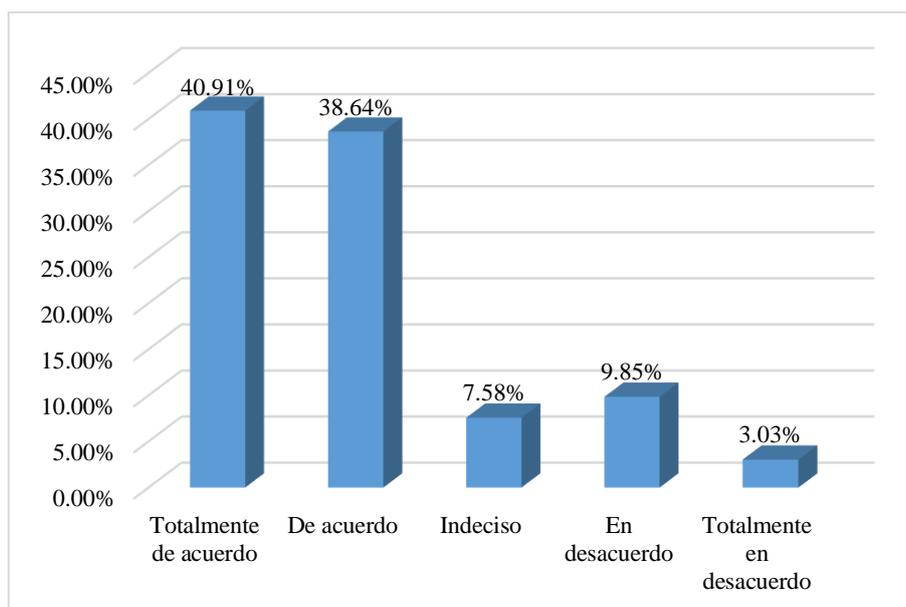
Tabla 16.

¿Considera usted que la infraestructura influyó en su decisión de hospedarse en el hotel?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	40,91%
De acuerdo	51	38,64%
Indeciso	10	7,58%
En desacuerdo	13	9,85%
Totalmente en desacuerdo	4	3,03%
Total	132	100%

Figura 15.

Influencia de la infraestructura en la decisión del cliente



Dentro de esta pregunta, se establece que la infraestructura también es otro factor importante para la toma de decisión por parte de los clientes al momento de elegir en que hotel hospedarse. Entre los aspectos que resaltaron está el diseño de las habitaciones, la ubicación de los ventanales para disfrutar de una vista, accesibilidad y privacidad.

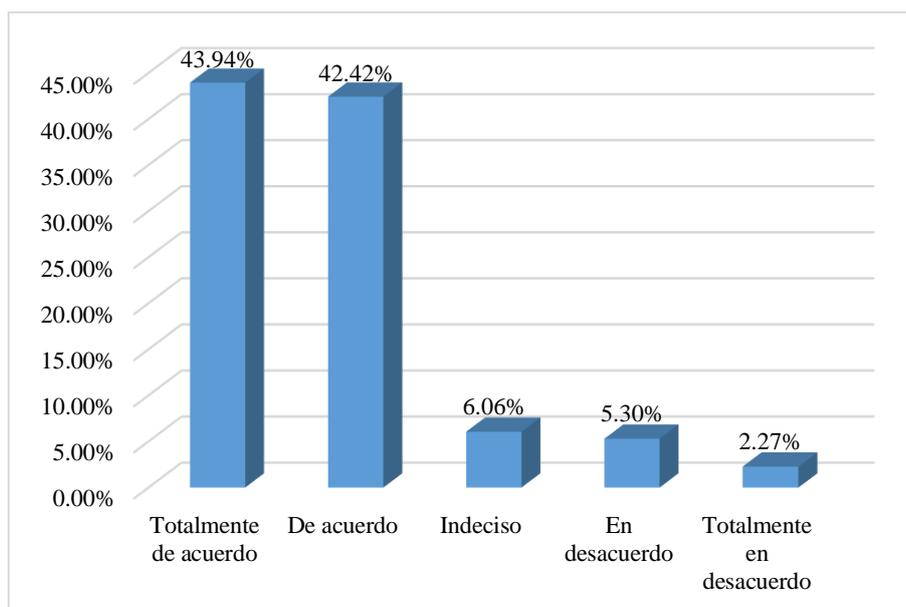
Tabla 17.

¿El hotel cumple con todas las normas de seguridad y demás características que fueron acordados al momento de adquirir el servicio?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	58	43,94%
De acuerdo	56	42,42%
Indeciso	8	6,06%
En desacuerdo	7	5,30%
Totalmente en desacuerdo	3	2,27%
Total	132	100%

Figura 16.

Cumplimiento de normas de seguridad y demás características



El personal al momento de difundir las características del servicio de hospedaje, mencionan las normas de seguridad y medios a los que pueden acceder en caso de emergencias. También se evidencia dentro del hotel pancartas, cámaras, escaleras de emergencia y señales de evacuación, con la finalidad de brindar seguridad y confianza a los huéspedes.

Resultados de entrevista

Las respuestas de las entrevistas realizada a la administradora y a los dos recepcionistas coincidían en su mayoría, por ello se consolidó la información y se realizó un análisis en general de cada pregunta a continuación:

1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la empresa es la necesaria para llevar todos los procesos de manera efectiva?

Los entrevistados consideran que la gestión administrativa es deficiente puesto que debido a los últimos acontecimientos y nuevo personal administrativo se busca la forma de volver a ser competitivos en el mercado. Por otro lado, se está velando por el bien común de la empresa mediante el desempeño correcto de cada función en las diferentes áreas de trabajo.

2. ¿Cree usted que el personal cuenta con los recursos necesarios para brindar un buen servicio a los clientes?

Mencionan que cuentan en su mayoría con los recursos necesarios para atender a los huéspedes y en base a ello obtienen mayores visitas de turistas lo que implica mayor ganancia. Aunque en un futuro se piensa en incrementar los recursos para mejorar constantemente la calidad del servicio. En temporadas bajas se mantiene la tendencia de turistas por lo que es necesario buscar nuevas formas de atraer a los clientes.

3. ¿Qué factores considera usted importante para crear una ventaja competitiva?

Los entrevistados mencionan que dentro de los factores primordiales están los distintos servicios que se pueden ofrecer a los huéspedes, la buena atención al cliente y la accesibilidad de precios de acuerdo al servicio. De esta manera se sentirán como en casa y elegirán a los dos hoteles entre toda la competencia existente.

4. ¿Qué factores cree usted que le genera un impedimento en el crecimiento continuo de la empresa?

Consideran que se crea un impedimento en el crecimiento de la empresa al no implementar de manera frecuente el mantenimiento de la infraestructura y de los

equipos complementarios, se ha evidenciado que la disminución de la rentabilidad se debe a que un 30% de las habitaciones se encuentran inhabilitadas por no contar con todos los servicios que se ofrece. La falta de estrategias de marketing también nos impide crecer dentro del mercado y por ende la capacidad competitiva se ve afectada. Se espera que lo más pronto posible estos problemas se resuelvan.

5. ¿La empresa brinda a sus trabajadores capacitaciones de manera constante para desempeñar de la mejor manera en su área de trabajo?

Infieren que, si se realizan reuniones con la administradora de manera frecuente, en las cuales los trabajadores se capacitan tomando en consideración ciertos aspectos muy importantes para el desarrollo de la empresa, además se realizan evaluaciones de manera personal. El proceso de evaluación es corto porque por el momento se cuenta con poco recurso humano. Además mencionan que aparte de las reuniones que se mantienen con la administradora no reciben capacitaciones formales por parte de expertos, pues se requiere de aquello para que los trabajadores se actualicen de temas específicos que ayuden a sobresalir a la empresa dentro de este mercado tan competitivo.

6. ¿Cómo considera usted el involucramiento del personal en base a la filosofía de la empresa?

Consideran que el trabajo en equipo es primordial dentro del hotel, porque trabajan para un mismo fin que es el bienestar de la empresa, además, el personal es fijo y permite tener más confianza en las decisiones a tomar para brindar un buen servicio a los clientes. El personal está comprometido con su trabajo y se requiere de una actualización de la filosofía empresarial para que el personal tenga una perspectiva actual por la que atraviesan los hoteles y se involucren con la empresa.

7. ¿La creación de estrategias de competitividad le resulta indispensable para fortalecer la capacidad competitiva de la empresa?

Los entrevistados si consideran indispensable implementar estrategias de competitividad ya que la creación de estas permitirá mejorar de manera continua e innovar en el servicio con el fin de cubrir las necesidades de los huéspedes. También mencionan que es necesario implementar estrategias de marketing para atraer a más clientes.

Pruebas de hipótesis

La implementación de la prueba de chi-cuadrado permitió determinar la hipótesis, tanto general como específicas, que se acepta dentro de la investigación. Esta prueba es la indicada para establecer las hipótesis porque los datos obtenidos de los instrumentos de recolección de información se encuentran clasificadas de acuerdo a los indicadores provenientes de las dimensiones establecidas por ambas variables.

Hipótesis general

Al realizar el análisis de la Planeación Estratégica y su incidencia en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, se obtiene las siguientes inferencias para las hipótesis planteadas:

Planteo de hipótesis

Ho: La Planeación Estratégica NO incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

H1: La Planeación Estratégica SI incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

Contraste de hipótesis

Para contrastar la hipótesis se considera el Criterio del Valor $p = 0.05$. En el caso de que la recolección de información se halla un Valor $p \geq 0.05$ se acepta la hipótesis nula (H_0), en caso de que se halle un Valor $p < 0.05$, se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Método estadístico

El cuadro de pruebas de chi-cuadrado nos brinda información requerida para decidir el planteamiento de la hipótesis general. El valor estadístico de chi-cuadrado de Pearson es de 31,965^a con una significancia asintótica de 0,001.

Objetivo: Identificar la incidencia entre la Planeación Estratégica y la Competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

Tabla 18.*Prueba de chi-cuadrado, hipótesis general*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,965 ^a	12	,001
Razón de verosimilitudes	28,428	12	,005
Asociación lineal por lineal	6,916	1	,009
N de casos válidos	132		

a. 16 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,05.

Interpretación

Se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), es decir, la Planeación Estratégica SI incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, debido a que la significación asintótica (0,001) es menor que el Valor establecido ($p = 0,05$).

Hipótesis específica 1

Al realizar el análisis de la Planeación Estratégica y su incidencia en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, se obtiene las siguientes inferencias para las hipótesis planteadas de acuerdo a preguntas realizadas a los clientes, clasificados por sus dimensiones:

Planteo de hipótesis

H₀: La Planeación Estratégica NO incide en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

H₁: La Planeación Estratégica SI incide en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

Método estadístico

El cuadro de pruebas de chi-cuadrado nos brinda información requerida para decidir el planteamiento de la hipótesis específica 1. El valor estadístico de chi-cuadrado de Pearson es de 29,621^a con una significancia asintótica de 0,003.

Objetivo: Identificar la incidencia entre la Planeación Estratégica y la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

Tabla 19.

Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica 1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,621 ^a	12	,003
Razón de verosimilitudes	23,825	12	,021
Asociación lineal por lineal	6,967	1	,008
N de casos válidos	132		

a. 16 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

Interpretación

Se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), es decir, la Planeación Estratégica SI incide en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, debido a que la significación asintótica (0,003) es menor que el Valor establecido ($p = 0,05$).

Hipótesis específica 2

Al realizar el análisis de los componentes de la Planeación Estratégica y su incidencia en la capacidad competitiva de la empresa, se obtiene lo siguiente:

Planteo de hipótesis

H₀: Los componentes de la Planeación Estratégica NO incide en la capacidad competitiva de la empresa.

H₁: Los componentes de la Planeación Estratégica SI incide en la capacidad competitiva de la empresa.

Método estadístico

El cuadro de pruebas de chi-cuadrado nos brinda información requerida para decidir el planteamiento de la hipótesis específica 2. El valor estadístico de chi-cuadrado de Pearson es de 70,694^a con una significancia asintótica de 0,000.

Objetivo: Identificar la incidencia entre los componentes de la Planeación Estratégica y la capacidad competitiva de la empresa.

Tabla 20.

Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica 2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	70,694 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	63,813	16	,000
Asociación lineal por lineal	12,142	1	,000
N de casos válidos	132		

a. 17 casillas (68,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,25.

Interpretación

Se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁), es decir, los componentes de la Planeación Estratégica SI incide en la capacidad competitiva de la empresa, debido a que la significación asintótica (0,000) es menor que el Valor establecido ($p = 0,05$).

Hipótesis específica 3

Al realizar el análisis de las estrategias y su incidencia en el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa, se obtiene la siguiente inferencia:

Planteo de hipótesis

H₀: Las estrategias NO incide en el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa.

H₁: Las estrategias SI incide en el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa.

Método estadístico

El cuadro de pruebas de chi-cuadrado nos brinda información requerida para decidir el planteamiento de la hipótesis específica 3. El valor estadístico de chi-cuadrado de Pearson es de 44,493^a con una significancia asintótica de 0,000.

Objetivo: Identificar la incidencia entre los componentes de la Planeación Estratégica y la capacidad competitiva de la empresa.

Tabla 21.

Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica 3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,493 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	34,236	16	,005
Asociación lineal por lineal	8,477	1	,004
N de casos válidos	132		

a. 21 casillas (84,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

Interpretación

Se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁), es decir, Las estrategias SI incide en el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa, debido a que la significación asintótica (0,000) es menor que el Valor establecido ($p = 0,05$).

Discusión

En relación al trabajo de titulación denominado *“Plan estratégico para el hotel de San Milán del cantón Shushufindi, para el periodo 2021-2025”*, se coincide con el autor Chileno Durán (2022), donde establece que el Plan estratégico coadyuva a identificar las estrategias que mejor le conviene al hotel dentro de un mercado tan competitivo. Además, establece que la estrategia de liderazgo en costo es primordial para captar la atención de los turistas y desarrolla la capacidad competitiva de la empresa.

Por otro lado, se aporta la necesidad de implementar la estrategia de diferenciación, donde se busca implementar un valor agregado al servicio de hospedaje que se ofrece, con la finalidad de crear experiencia en los clientes y obtener su fidelidad, lo cual beneficiará al desarrollo de la empresa.

Tomando como referencia el trabajo de investigación titulado *“Estrategia para la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal en hoteles de Culiacán, Sinaloa, México”* elaborado por el autor Zepeda Rodríguez (2011), se coincide de que el involucramiento del personal influye en la planeación estratégica de la empresa y por ende aumenta su capacidad competitiva. Además, sugiere no realizar las actividades administrativas de forma empírica sino más bien implementar una herramienta de gestión que dirija al personal hacia la consecución de las metas propuestas.

Otro punto que se puede aportar es de que el involucramiento de los trabajadores también depende mucho de la filosofía empresarial, de acuerdo a la investigación realizada y los datos proporcionados por la entrevista en la pregunta número 6 donde la administradora y los recepcionistas mencionaron que el desempeño debe estar ligado a un fin u objetivo común, ya que teniendo en consideración aquello el trabajo en equipo será más eficiente y mejorará la atención brindada a los clientes.

Se coincide con el trabajo realizado por Burgos Ruiz et al. (2020) titulado *“Plan estratégico para hotel de cinco estrellas en el distrito de San Isidro periodo 2020-2024”*, con respecto al enfoque de las estrategias a las que se debe alinear un hotel en época de reactivación económica, donde propone la estrategia de diferenciación considerando las siguientes opciones: promoción, segmentación, calidad del servicio, mejora de proceso y protocolo de bioseguridad. Dicha propuesta benefició la reactivación del hotel frente a una fuerte competencia en la industria hotelera y mediante la aplicación de índices financieros se pudo determinar la capacidad competitiva con la que cuenta el hotel.

En relación al trabajo de titulación realizado por Quimí Pozo (2019) titulado “*Estrategias de marketing digital en redes sociales para mejorar el posicionamiento de la empresa Emturisa S.A., cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018*”, se coincide con aprovechar el reconocimiento del entorno a nivel internacional, es decir, implementar estrategias donde se resalte la relación de la empresa con el balneario de Salinas y las características más influyentes para los turistas con el objetivo de incentivar el turismo y obtener mayor interacción con los clientes al momento de asesorar a los huéspedes sobre las atracciones turísticas que pueden visitar y aprovechar al máximo su estadía en la ciudad.

Tomando en consideración los trabajos en los que se sustenta la presente investigación se puede realizar la siguiente acotación en general: la herramienta de gestión conocida como planeación estratégica permite a una empresa hotelera determinar su razón de ser y el establecimiento de objetivos beneficiará al involucramiento del personal debido a que tendrá un fin en común que pueden alcanzar siempre y cuando se trabaje en equipo. Por último, esta herramienta de gestión permite establecer estrategias efectivas de acuerdo al análisis de la situación en la que se encuentra la empresa y la capacidad competitiva que puede ser explotada en beneficio de esta.

Propuesta para la solución del problema

A continuación, se propone un modelo de estrategias para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa partiendo de la actualización de los componentes de la planeación estratégica con los que contaba la empresa correspondiente al año 2012:

Justificación

En base al análisis de la entrevista se establece la importancia de implementar un modelo de estrategias partiendo de la planeación estratégica la misma que le permitirá posicionarse en el mercado. Además, se toma en consideración los aspectos mencionados por los clientes mediante la encuesta realizada.

Cabe mencionar que los hoteles pertenecientes a la empresa Emturisa S.A. llevan 44 años en el mercado por lo que es indispensable implementar estrategias de competitividad que coadyuven al crecimiento continuo de los hoteles.

Fundamentación

De acuerdo con los datos proporcionados por la entrevista dirigida al personal administrativo y operacional y la encuesta direccionada a los clientes, se pudo establecer aquellos factores internos y externos relevantes para fortalecer la capacidad competitiva de la empresa e implementar una planeación estratégica adecuada y concisa, considerando los resultados obtenidos de la investigación.

En primer lugar se actualiza la filosofía empresarial de la empresa para tener un mejor direccionamiento tomando como referencia el entorno competitivo y la situación por la que atraviesa la empresa, con el propósito de plantear estrategias adecuadas en un tiempo determinado.

Luego se plantea mediante un organizador gráfico la estructura organizacional

Para tener un mejor contraste de los factores internos y externos que influyen en la situación actual de la empresa, se implementó la Matriz FODA que de acuerdo a Illescas Criollo (2022) es una herramienta de análisis que considera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una persona, objeto o empresa estudiada en un tiempo determinado. Esta herramienta sirve para crear estrategias que mejoren la situación del objeto de estudio a corto o largo plazo.

Por consiguiente, se establece la Matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE) que de acuerdo con Castillo Maradiaga y Hernández Peralta (2018) establecen que su finalidad radica en el establecimiento de estrategias tomando en consideración los factores determinados en la matriz FODA, además sirve para enriquecer el análisis estratégico de una empresa que busca fortalecer su capacidad competitiva.

Una vez identificadas las estrategias, se emplea la Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) que de acuerdo a los autores Castillo Maradiaga y Hernández Peralta (2018) afirman que es un recurso primordial para una empresa que busca identificar si las estrategias propuestas son agresivas, defensivas, conservadoras o competitividad, tomando en consideración las dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y las dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria).

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de estrategias en beneficio de la capacidad competitiva de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.

Objetivos específicos

- ✚ Actualizar la filosofía empresarial de la organización y establecer la estructura organizacional de acuerdo a los resultados de los instrumentos de recolección de información.

- ✚ Implementar la Matriz FODA, Matriz MAFE y la Matriz PEYEA para la creación de estrategias adecuadas que fortalezcan la capacidad competitiva de la empresa.

- ✚ Socializar la herramienta de gestión con el personal de la empresa para el conocimiento de las estrategias que se propone implementar y los beneficios que se pueden generar.

Implementación del modelo de estrategias

Filosofía empresarial

Misión

Ofrecer servicios de hospedaje de alta calidad, comprometiéndonos a crear un ambiente acogedor y confortable, donde la hospitalidad, la atención al detalle y la excelencia en el servicio sean nuestra prioridad, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los huéspedes.

Visión

Ser la empresa hotelera referente a nivel mundial, reconocida por la excelencia en el servicio, la calidad de las instalaciones, la experiencia que se brinda y por las estrategias que contribuyen al crecimiento continuo de la organización, permitiéndonos ser líder en el mercado y coadyuvar al desarrollo económico de la provincia de Santa Elena.

Objetivos

Objetivo general

Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un excelente servicio de hospedaje con la finalidad de ser reconocidos a nivel internacional y formar parte de las empresas hoteleras más preferidas por los turistas.

Objetivos específicos

- ✚ Mantener la infraestructura y los equipos en perfecto estado para asegurar la calidad del servicio.
- ✚ Priorizar las necesidades de los clientes superando sus expectativas y brindándoles un servicio de calidad.
- ✚ Ejecutar un modelo de estrategias que fortalezca la competitiva de la empresa.
- ✚ Evaluar de manera frecuente los resultados de las estrategias para corregir y mejorar los procesos.

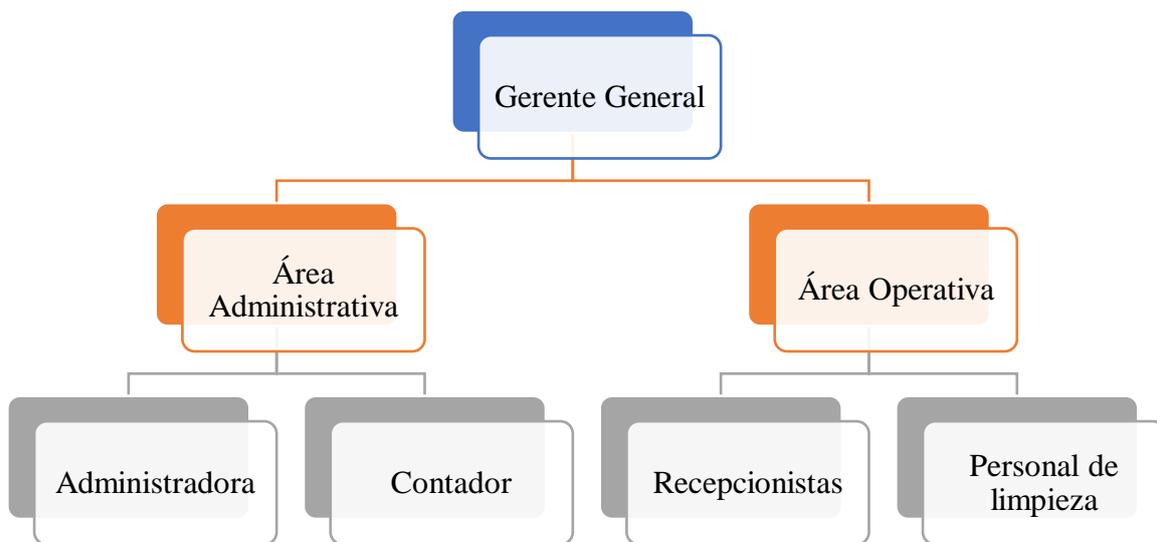
Valores

- ✚ **Hospitalidad:** Brindar un servicio cálido, amable y acogedor a todos los huéspedes.
- ✚ **Trabajo en equipo:** Fomentar un ambiente colaborativo, donde los empleados trabajen juntos para lograr los objetivos comunes y brindar un servicio excepcional.
- ✚ **Respeto:** Valorar y respetar la diversidad de personas, culturas y opiniones, tratando a todos los huéspedes y empleados con cortesía y consideración.
- ✚ **Innovación:** Estar abierto a nuevas ideas y enfoques creativos, con la finalidad de adaptarse a las demandas cambiantes de los huéspedes y la industria.

Estructura organizacional

Figura 17.

Organigrama Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa



Matriz FODA

Se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en relación al problema del presente estudio, con la finalidad de tener una perspectiva clara de la situación actual de la organización y así contribuya a la creación de estrategias de competitividad que sean efectivas y mejoren la capacidad de competitiva del objeto de estudio.

Tabla 22.*Matriz FODA*

MATRIZ FODA	Análisis interno	Análisis externo
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios adicionales de hospedaje. ▪ Ubicación favorable. ▪ Capacidad hotelera. ▪ Tiempo en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa diferenciación del servicio. ▪ Infraestructura. ▪ Planeación estratégica. ▪ Falta de personal.
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomento del turismo por parte de la nueva administración del GAD. ▪ Balneario turístico reconocido a nivel internacional. ▪ Planes turísticos. ▪ Nuevas normativas tributarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada de nuevos competidores. ▪ Inestabilidad política. ▪ Aumento de inseguridad en el país. ▪ Competencia actual agresiva.

Análisis de la matriz FODA

Dentro de las fortalezas se denota que la empresa es reconocida debido a que lleva 44 años en el mercado, cuenta con una capacidad hotelera favorable al igual que su ubicación, además ofrece servicios adicionales que cubren mayor parte de las necesidades de los clientes.

Sus debilidades radican en la deficiente planeación estratégica la misma que incide en la creación de estrategias de diferenciación, identificación de factores que intervienen en la decisión de compra en los clientes, cabe recalcar que debido a la “temporada baja” por la que atraviesan los hoteles, la empresa optó por reducir el personal.

Las oportunidades de la empresa están enfocadas en el fomento turístico por parte de la nueva administración del GAD y los planes turísticos que buscan la reactivación económica. Las nuevas normativas tributarias también benefician a las MIPYMES.

Las amenazas principales de la empresa es la competencia agresiva presente en la localidad y la inestabilidad política del país lo cual provoca inseguridad influyendo de manera directa en los turistas.

Tabla 23.

Matriz MAFE

		ANÁLISIS EXTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO		<ol style="list-style-type: none"> Servicios adicionales de hospedaje. Ubicación favorable. Capacidad hotelera. Tiempo en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> Escasa diferenciación del servicio. Infraestructura. Planeación estratégica. Falta de personal.
ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		<p>FO (Maxi-Max) Estrategia para maximizar tantos las F como las O.</p>	<p>DO (Mini-Max) Estrategia para minimizar D y maximizar las O.</p>
<ol style="list-style-type: none"> Fomento del turismo por parte de la nueva administración del GAD. Balneario turístico reconocido a nivel internacional. Planes turísticos. Nuevas normativas tributarias. 	<p>F103: Servicios adicionales de hospedaje - Planes turísticos.</p> <p>F202: Ubicación favorable - Balneario turístico reconocido a nivel internacional.</p> <p>F301: Capacidad hotelera - Fomento del turismo por parte de la nueva administración del GAD.</p> <p>F404: Tiempo en el mercado - Nuevas normativas tributarias.</p>	<p>D103: Escasa diferenciación del servicio - Planes turísticos.</p> <p>D204: Infraestructura - Nuevas normativas tributarias.</p> <p>D302: Planeación estratégica - Balneario turístico reconocido a nivel internacional.</p> <p>D401: Falta de personal - Fomento del turismo por parte de la nueva administración del GAD.</p>	
AMENAZAS		<p>FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar D y minimizar las A.</p>	<p>DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tantos las A como las D.</p>
<ol style="list-style-type: none"> Inestabilidad política. Variabilidad de la demanda. Aumento de inseguridad en el país. Competencia actual agresiva. 	<p>F1A4: Servicios adicionales de hospedaje - Competencia actual agresiva.</p> <p>F2A3: Ubicación favorable - Aumento de inseguridad en el país.</p> <p>F3A2: Capacidad hotelera – Variabilidad de la demanda.</p> <p>F4A1: Tiempo en el mercado – Inestabilidad política.</p>	<p>D1A4: Escasa diferenciación del servicio - Competencia actual agresiva.</p> <p>D2A1: - Infraestructura – Inestabilidad política.</p> <p>D3A2: Planeación estratégica - Modelo de empresa tradicional.</p> <p>D4A3: Falta de personal - Aumento de inseguridad en el país.</p>	

Análisis de la matriz MAFE

Dentro de la matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE) se realizó una relación entre los factores internos y externos determinados en la matriz FODA y posteriormente se escogió la relación que mayor impacto tiene dentro de cada cuadrante, con la finalidad de determinar estrategias más efectivas para la empresa.

Como resultado de la elaboración de la matriz MAFE y considerando las estrategias de la matriz de Ansoff (Penetración de mercado, desarrollo de mercado, Desarrollo de servicios y diversificación) se pueden determinar las siguientes acciones para lograr el crecimiento de la empresa:

Cuadrante 1: FO (Maxi-Max)

Estrategia para maximizar tantos las F como las O.

F1O3: Servicios adicionales de hospedaje - Planes turísticos.

- ✚ **Estrategia 1:** Asociarse con agencias de viajes que promocionen los servicios ofrecidos por los hoteles de la empresa para tener mayor acogida de turistas, asimismo, la implementación de la estrategia de liderazgo en costo influirá en la decisión de los turistas, donde el precio va a variar dependiendo de la calidad del servicio que se ofrece.

Nombre de la estrategia: Desarrollo de mercado.

Cuadrante 2: DO (Mini-Max)

Estrategia para minimizar D y maximizar las O.

D3O2: Planeación estratégica - Balneario turístico reconocido a nivel internacional.

- ✚ **Estrategia 2:** Aprovechar el reconocimiento tanto de los hoteles como del balneario turístico, mediante la implementación de publicidad donde los hoteles se asocien con el entorno y se vean reflejados en folletos donde se evidencie la filosofía empresarial y las ofertas disponibles.

Nombre de la estrategia: Penetración de mercado.

Cuadrante 3: FA (Maxi-Mini)

Estrategia para maximizar D y minimizar las A.

F3A2: Capacidad hotelera (2 hoteles a disposición) – Variabilidad de la demanda.

- ✚ **Estrategia 3:** Aprovechar al máximo la capacidad hotelera con la que cuenta la empresa (58 habitaciones del hotel Salinas y 64 habitaciones del hotel Costa Azul Salinas) tomando en consideración la variabilidad de la demanda, es decir, en temporadas bajas realizar descuentos y publicidad del servicio de hospedaje y en feriados ofrecer promociones en caso de pernoctaciones (noches que una persona o grupo de personas decide hospedarse).

Nombre de la estrategia: Penetración de mercado.

Cuadrante 4: DA (Mini-Mini)

Estrategia para minimizar tantos las A como las D.

D1A4: Escasa diferenciación del servicio - Competencia actual agresiva.

- ✚ **Estrategia 4:** Implementar otros servicios adicionales de hospedaje que satisfaga las necesidades de los clientes tales como: Gimnasio, área de recreación, guardería y seguridad privada, asimismo, desarrollar la capacidad competitiva de la empresa mediante la implementación de estrategias de diferenciación, tales como: personal capacitado para brindar atención personalizada a los clientes y crear experiencia única en los clientes.

Nombre de la estrategia: Desarrollo del servicio.

Matriz PEYEA

Una vez determinada las estrategias se procede a realizar la matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) para identificar si dichas estrategias son intensivas, defensivas, conservadoras o competitivas considerando las siguientes dimensiones:

Posición estratégica interna

- ✚ Fuerza Financiera (FF)
- ✚ Ventaja Competitiva (VC).

Posición estratégica externa

- ✚ Estabilidad del Ambiente (EA)
- ✚ Fuerza de la Industria (FI).

Pasos para elaborar la matriz PEYEA

1. Una vez determinada las variables de cada dimensión se califican según el siguiente criterio:
 - ✚ A cada variable que conforman las dimensiones FF y FI se le asigna un valor de +1 (peor) a +6 (mejor).
 - ✚ A cada variable que conforman las dimensiones VC y EA se le asigna un valor de -1 (mejor) a -6 (peor).

2. Se saca un promedio de cada dimensión para posteriormente sacar el cálculo del eje X y Y donde:
 - ✚ $X = FI + VC$
 - ✚ $Y = FF + EA$

3. Como último paso se procede a graficar en el plano cartesiano el cruce de variables para determinar en cuál de los cuatros cuadrantes (agresiva, defensiva, conservadora, competitividad) se sitúan las estrategias planteadas, se evidencia en la **Figura 18**.

Tabla 24.*Matriz PEYEA*

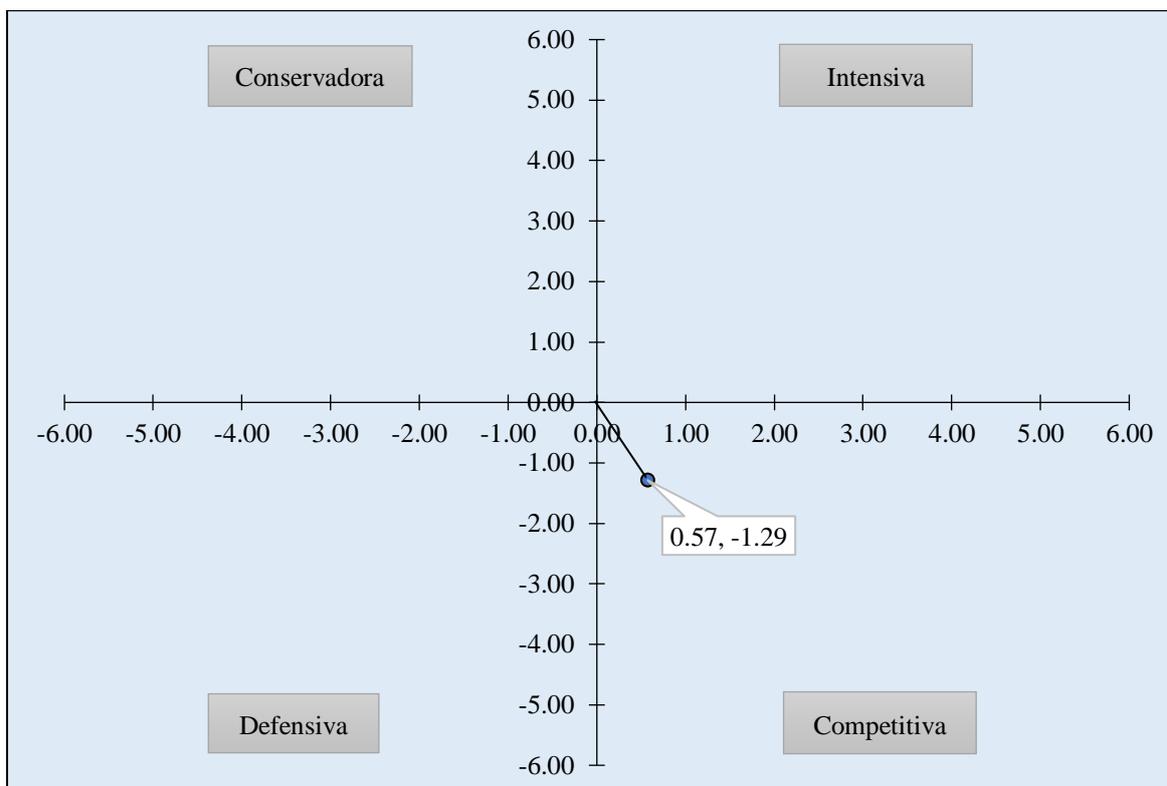
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	CALIF	Estabilidad del Ambiente (EA)	CALIF
Rendimiento sobre la inversión	2	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	2	Tasa de inflación	-3
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	4	Escala de precios de productos competidores	-6
Flujos de efectivo	4	Barreras para entrar en el mercado	-6
Facilidad para salir del mercado	3	Presión competitiva	-6
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-4
SUMA	31	SUMA	-31
Ventaja competitiva (VC)	CALIF	Fuerza de la industria (FI)	CALIF
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-5	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-3	Conocimientos tecnológicos	3
Utilización de la capacidad de la competencia	-1	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	4
Control sobre los proveedores y distribuidores	-5	Facilidad para entrar en el mercado	6
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2
SUMA	-24	SUMA	32
<p>Promedio de EA = -4,43 Promedio de FI = 4,00 VECTOR DIRECCIONAL = Promedio de VC = -3,43 Promedio de FF = 3,14 X = VC + FI Y = EA + FF</p>			

X =	FI + VC
X =	4,00 + (-3,43)
X =	0,57

Y =	FF + EA
Y =	3,14 + (-4,43)
Y =	-1,29

Figura 18.

Gráfica de resultados de la matriz PEYEA



Interpretación

En base a los resultados de la matriz PEYEA y la gráfica resultante, el punto de interacción de los ejes (variables) se ubica en el **cuadrante competitivo**, es decir, la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa se encuentra en condiciones óptimas para implementar estrategias que fortalezcan su capacidad competitiva, tales como: penetración de mercado, desarrollo del servicio y diferenciación del servicio.

Plan de acción

Por consiguiente se establece el plan de acción, esto es el diseño de una herramienta administrativa útil donde se detalla las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, y su elaboración consiste en describir las actividades que se realizarán, su duración, el responsable y observaciones según el caso, con la finalidad de tener una idea precisa de los logros por alcanzar.

Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa



Tabla 25.

Plan de acción de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa

Plan de Acción			
Actividades	Duración		Responsable
	Inicio	Fin	
Desarrollo de mercado			
1. Asociación con agencias de viajes que promocionen los servicios ofrecidos por los hoteles de la empresa.	01/09/23	30/09/23	Gerente
2. Implementación de la estrategia de liderazgo en costo, el precio va a variar dependiendo de la calidad del servicio que se ofrece.	01/09/23	31/08/23	Gerente
Penetración de mercado			
3. Elaboración de folletos.	15/08/23	31/08/23	Administradora
4. Establecer promociones del balneario Salinas.	15/08/23	31/08/23	Administradora
5. Realizar descuento del 10% a clientes frecuentes.	01/09/23	31/08/23	Administradora
6. Promociones en caso de pernoctaciones. Si se hospedan más de dos días se le da un descuento y desayuno gratis.	01/09/23	31/08/23	Administradora
Desarrollo del servicio			
7. Implementar los siguientes servicios adicionales: Gimnasio, área de recreación, guardería y seguridad privada.	01/01/24	31/12/24	Gerente
8. Dar capacitación a los trabajadores sobre temas de atención personalizada y experiencia del cliente.	15/08/23	31/12/24	Administradora y trabajadores

Beneficios de la propuesta

Los beneficios que trae consigo la implementación del modelo de estrategias propuesto, son los siguientes:

- ✚ Establecimiento de una visión y direccionamiento claro, además proporciona objetivos estratégicos logrando alinear a todos los miembros de la empresa hacia un objetivo común.
- ✚ Realizar toma de decisiones adecuadas, ya que implica un análisis exhaustivo de la situación actual y futura de la empresa.
- ✚ Adaptarse y ser flexibles frente a inesperados cambios que se presentan en el entorno empresarial. La organización se verá mejor posicionada para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades que se presenten.
- ✚ Fomentar una comunicación clara y efectiva en toda la organización, asimismo se promueve la alineación de los esfuerzos individuales y de equipo hacia la visión y los objetivos estratégicos.
- ✚ Mejorar la coordinación, el trabajo en equipo y la colaboración dentro de la organización.
- ✚ Realizar un seguimiento y evaluar el desempeño organizacional, ayudando a identificar áreas de mejora, implementar acciones correctivas y lograr un mejor rendimiento a largo plazo.
- ✚ Establecimientos de valores que comprometa al personal en dar una excelente atención al cliente.
- ✚ Fortalecer la capacidad competitiva de la empresa mediante la implementación de estrategias.

Conclusiones

- ✚ La Planeación Estratégica incide en la situación actual de la empresa, por causa de que al no aplicar esta herramienta de gestión no se tendrá una perspectiva clara de los factores internos y externos que pueden ser aprovechados para maximizar las fortalezas y oportunidades, e inclusive se pueden minimizar las debilidades y amenazas.

- ✚ La identificación de los componentes de la Planeación Estratégica incide en la capacidad competitiva de la empresa, debido a que aplicar esta herramienta de gestión de forma eficaz y con una estructura sólida permitirá a la organización obtener una visión clara y objetiva, comprensión del entorno, implementación adecuada de recursos, mejora en la toma de decisiones, adaptación al cambio y coordinación entre las diferentes áreas.

- ✚ Mediante la medición de la incidencia del establecimiento de estrategias para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa, se pudo determinar la efectividad de implementar la estrategia de liderazgo en costo la cual permitirá obtener una ventaja competitiva y captar más clientes. Además, mediante la encuesta se pudo definir que el aspecto más considerado por los turistas al momento de adquirir el servicio de hospedaje es el precio.

- ✚ Se establece que la implementación de una Planeación Estratégica incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, en vista de que existe falencias en la gestión administrativa, además se evidencia mediante la fórmula aplicada sobre la tasa de ocupación realizada, que la empresa atraviesa por una “temporada baja”, provocando que la capacidad de los hoteles no sea aprovechada y por ende la reducción de ingresos. La competitividad de la empresa se ve perjudicada al no contar con los recursos económicos necesarios para emplear estrategias competitivas, entre ellas el liderazgo en costo.

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados de la investigación realiza a la empresa, se establecen las siguientes recomendaciones para el mejoramiento de la capacidad competitiva:

- ✚ Realizar un análisis cada cierto periodo de tiempo para tener una mejor perspectiva de la situación en la que se encuentra la empresa, lo cual contribuirá en la toma de decisiones por parte del personal administrativo y a su vez los trabajadores estarán actualizados en temas de sus áreas.
- ✚ Emplear de forma adecuada cada uno de los componentes que conforman la planeación estratégica, sobre todo la fase de seguimiento para medir de manera frecuente los resultados de las estrategias implementadas.
- ✚ Desarrollar otros tipos de estrategias aparte de las mencionadas en la propuesta, debido a que están enfocada en la competitividad y la empresa se encuentra apta para implementar otras estrategias tales como: directivas, de marketing y operativa.
- ✚ Aplicar el modelo de estrategias propuesta con la finalidad de llegar a estrategias efectivas en beneficio de la capacidad competitiva de la empresa, considerando los aspectos mencionados por los clientes mediante la encuesta realizada en la presente investigación.

Bibliografía

- Aguirre Carpio, P. J. (2022). *Nuevos modelos de negocio en el sector hotelero de tres y cuatro estrellas en la ciudad de Cuenca: Caso Selina*. DSPACE UAZUAY.
- Arellano Sánchez, J. A. (2019). *Análisis interno y externo para el diseño de estrategias comerciales con el fin de incrementar las ventas a corto plazo en un restaurante en la ciudad de Piura*. Piura.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. LEXIS FINDER.
- Ayón Ponce, G. I., Álvarez Indacochea, A. A., Zambrano Alvarado, S. M., & Vélez Vélez, J. B. (2021). La calidad del servicio hotelero y su incidencia en la satisfacción al cliente en la zona urbana del cantón Portoviejo. *RECIAMUC*, 5(2), 366-381. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/reciamuc/5.\(2\).abril.2021.366-381](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/reciamuc/5.(2).abril.2021.366-381)
- Boza Valle, J. A., Mendoza Vargas, E. Y., Escobar Terán, H. E., & Moncayo Carreño, O. F. (2020). Infraestructura de los emprendimientos hoteleros en el cantón Quevedo respecto a su demanda. *Universidad y sociedad*, 12(1), 337-342. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-337.pdf>
- Burgos Ruiz, R., chuquiyaury atencio, L., Miguel Zacarias, M., & Guerra Turco, M. (2020). *Plan estratégico para hotel de cinco estrellas en el distrito de San Isidro periodo 2020-2024*. Lima.
- Castillo Maradiaga, K. G., & Hernández Peralta, E. M. (2018). *Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Céspedes Suárez, N. E. (2022). *Factores determinantes de la fidelización del cliente en el hotel Plaza de Chiclayo*.
- Chileno Durán, E. J. (2022). *Plan estratégico para el hotel de San Milán del cantón Shushufíndi, para el periodo 2021-2025*. Quito.
- Chuquimarca Peña, C. V., Lincango Ñacata, J. A., & Taco Gualotuña, J. C. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Revista electrónica TAMBARA*, IX(52), 718-731. https://doi.org/https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importa_ventaj_competit_organizac_FINAL.pdf

- Conforme Salazar, M., & Gadway Cuñez, C. A. (2022). *Diagnóstico situacional de la Empresa familiar "Almacenes GADVAY" que propicie el diseño del Plan Estratégico Institucional*. Guayaquil: Revista Universidad y Sociedad.
- 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/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Franco Yoza, J. A., Macías Pillasagua, S. R., & Lucas Pincay, G. B. (2022). Estrategias de diferenciación como herramienta para el crecimiento empresarial de la asociación de comerciantes "Bahía 3 de diciembre" del cantón Puerto López. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(3), 2387-2400. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>
- García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Suarez Barros, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 183-197. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/280/28071845015/html/>
- Garell Guiu, A. (2021). *La competitividad y sus claves*. Sabadell, España: Marge Books. <https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=ehkmEAAAQBAJ&lpg=PA63&pg=PA63#v=onepage&q&f=false>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. <https://doi.org/https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Huilcapi, S. I., & Gallegos, D. N. (2020). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*. Riobamba: Revista Espacios.
- Ibañez Pérez, R. M., Almendarez Hernández, M. A., & Ismael, S. B. (2020). Determinantes de la ocupación hotelera de los principales destinos de sol y playa de México. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 29(58), 84-104. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2020.3.4>
- Illescas Criollo, R. A. (2022). *Plan Estratégico de Marketing para la cafetería Slow Breaw Coffee Shop*. Universidad de Azuay.

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Manual 3: el análisis interno y externo*. San José, Costa Rica: Creative Commons. <https://doi.org/http://repositorio.iica.int/handle/11324/7043>
- (2017). *Ley de Compañías*. Quito: LEXIS FINDER.
- López Parra, M. E. (2013). *Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. El Buzón de Pacioli. <https://doi.org/https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Malpartida Meza, D., Granada López, A., & Salas Canales, H. J. (2022). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una empresa comercializadora de sistemas de climatización doméstica e industrial, distrito de Surquillo (Lima - Perú), 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 23-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.023>
- Martelo Gómez, R., Bastidas Gómez, M., & Villabona Gómez, N. (2020). Factores que influyen en la lealtad del cliente en el comercio electrónico del turismo. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/dege.12.2.4076>
- Martínez Jiménez, P. (2018). *Análisis interno*. Miami: Westfield Business School.
- Moreno, B. (2022). *Aplicación práctica de los objetivos empresariales y toma de decisiones*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Pérez, A. (24 de abril de 2021). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento*. OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Quimí Pozo, V. D. (2019). *Estrategias de marketing digital en redes sociales para mejorar el posicionamiento de la empresa Emturisa S.A., cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018*. La Libertad: Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Ramírez Álvarez, M. L. (2019). Las visiones estratégicas de los emprendedores aplicadas en el Business Model Social: propuesta de una tipología. *Scientific Electronic Library Online*, 21(36), 196-227. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6525>

- Ramón Nava, X. P., & Yajaira, A. (2020). Componentes fundamentales de la planificación estratégica. *Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo Luz-Costa Oriental del Lago*, 15(1), 89-109. <https://doi.org/https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/32864>
- (2016). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Quito: Lexis.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 464-473. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077034>
- Santander Universidades. (13 de enero de 2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Santander: <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- Sapiro, A., & Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Ciudad de México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. [https://doi.org/https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20\(3\).pdf](https://doi.org/https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20(3).pdf)
- Silva Treviño, J. G., Macías Hernández, B. A., Tello Leal, E., & Delgado Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Ciencia UAT*, 15(2), 85-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Solano Solano, J. A. (2020). *Ciencias económicas y empresariales*. Cienfuegos, Cuba: Universo Sur. <https://doi.org/https://www.umet.edu.ec/wp-content/uploads/2022/03/LBR-116.pdf>
- Sullca Ccarampa, M. C., & Zarate Lescano, S. M. (2021). *Estrategias de diferenciación orientado al logro de ventajas competitivas. Revisión sistemática*. Repositorio UCV.
- Trigoso Vergaray, J., Huamán Espejo, M., Bernedo Moreira, D. H., & Romero Carazas, R. (2023). Gestión logística hospitalaria y calidad de servicio del cliente interno en

- tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 8(1), 145-156.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33936/rehuso.v8i1.4615>
- Tschohl, J. (2018). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Service Quality Institute Latin America.
<https://doi.org/https://www.servicequality.net/ftp/servicio-al-cliente.pdf>
- Vidrio Barón, S. B., Rebolledo Mendoza, A. R., & Galindo Salvador, S. D. (2020). Calidad del servicio hotelero, lealtad e intención de compra. *Investigación administrativa*, 49(125).
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456061607008>
- Villacis Zambrano, L., Macías Barberán, J. R., Meneses Pantoja, W. R., & Espinoza Arauz, M. (2021). Análisis de la calidad de servicios hoteleros en el cantón Sucre. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 5(2), 73-84. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573666758007>
- Viltard, L. A. (2023). Foco en la Experiencia del Cliente. Qué, por qué y cómo de este paradigma estratégico y organizacional, con un epílogo sobre la economía circular. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 6(114), 113-138.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi14.4117>
- Zepeda Rodríguez, J. J. (2011). *Estrategia para la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal en hoteles de Culiacán, Sinaloa, México*. Culiacán: Instituto Politécnico Nacional.

Apéndice

Apéndice 1. Matriz de consistencia

Tabla 26.

Matriz de consistencia

Tema	Problema	Objetivo	Hipótesis General	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Planeación Estratégica y competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, cantón Salinas, año 2022	¿De qué manera la Planeación Estratégica incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa?	Establecer de qué manera la Planeación Estratégica incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.	La Planeación Estratégica incide en la competitividad de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa.	Variable independiente: Planeación Estratégica	Diagnóstico situacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis interno. ▪ Análisis externo. 	Enfoque: Mixto Tipo de estudio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploratoria ▪ Descriptiva ▪ Correlacional Método: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deductivo. ▪ Analítico-sintético. Población: Personal administrativo y cliente.
	Sistematización del problema	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Componentes de la planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión. ▪ Visión. ▪ Objetivos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿La Planeación Estratégica incide en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar la incidencia de la Planeación Estratégica en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Planeación Estratégica incide en la situación actual de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa. 	Estrategias de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventaja competitiva. ▪ Liderazgo en costos. ▪ Estrategia de diferenciación. 		
				Variable dependiente: Competitividad	Servicio hotelero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios adicionales. ▪ Calidad del servicio. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son los componentes de la Planeación Estratégica que inciden en la capacidad competitiva de la empresa? ▪ ¿Cuáles son las estrategias que inciden en el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los componentes de la Planeación Estratégica que inciden en la capacidad competitiva de la empresa. ▪ Medir la incidencia del establecimiento de estrategias para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los componentes de la Planeación Estratégica inciden en la capacidad competitiva de la empresa. ▪ Las estrategias inciden en el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa. 		<p style="text-align: center;">Cliente</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Infraestructura hotelera</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del cliente. ▪ Lealtad del cliente. ▪ Tasa de ocupación hotelera. 	<p>Muestra: Aleatorio simple</p>
--	---	--	---	--	--	--	---

Apéndice 2. Guía de entrevista

ENTREVISTA

Tema: Planeación Estratégica y competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A.

Emturisa, cantón Salinas, año 2022

Apellidos y nombres:

Cargo que desempeña:

1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la empresa es necesaria para llevar todos los procesos de manera efectiva?
2. ¿Considera usted que el personal cuenta con los recursos necesarios para atender a las necesidades de los clientes?
3. ¿Qué factores considera usted importante para crear una ventaja competitiva?
4. ¿Qué factores considera usted que le genera un impedimento en el crecimiento continuo de la empresa?
5. ¿La empresa brinda a sus trabajadores capacitaciones en áreas técnicas de manera constante?
6. ¿Cómo considera usted el involucramiento del personal en base a la filosofía empresarial?
7. ¿La creación de estrategias de competitividad le resulta indispensable para fortalecer la capacidad competitiva de la empresa?

Apéndice 3. Cuestionario dirigido a clientes

Estimado participante: La presente encuesta es realizada con la finalidad de obtener información necesaria para llevar a cabo el trabajo de titulación denominado “Planeación Estratégica y competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, cantón Salinas, año 2022”

Edad:	
Lugar de residencia:	

Escala de Likert

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ASPECTOS	Opciones				
V. I. Planeación Estratégica		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: Diagnóstico situacional						
1	¿Considera usted que la ubicación del hotel es la adecuada?					
2	¿El personal está comprometido con brindarle el mejor servicio durante el tiempo que se hospeda en el hotel?					
DIMENSIÓN 2: Componentes de la planeación estratégica						
3	¿El hotel difunde su filosofía empresarial? (misión, visión, objetivos y valores)					
4	¿El hotel cuenta con políticas que regulen los servicios que les brindan?					
DIMENSIÓN 3: Estrategias de competitividad						
5	¿Considera usted que los precios son competitivos?					
6	¿Considera usted necesario la creación de estrategias de competitividad?					

1	2	3	4	5
Precio	Atención al cliente	Calidad del servicio	Infraestructura	Servicios adicionales

DIMENSIÓN 3: Estrategias de competitividad		1	2	3	4	5
13	¿Qué aspecto considera usted importante para hospedarse en un hotel?					

1		2		3		4		5		
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
V. D. Competitividad										
DIMENSIÓN 4: Servicio hotelero										
6	¿Se cumple con los servicios adicionales ofrecidos?									
7	¿Se siente satisfecho con los servicios que ofrece el hotel?									
DIMENSIÓN 5: Cliente										
8	¿El hotel cuenta con los implementos e insumos necesarios para atender a sus necesidades?									
9	¿La atención brindada por parte de los trabajadores del hotel cumple con sus expectativas?									
10	¿El hotel dispone de algún medio para expresar sus opiniones o sugerencias?									
DIMENSIÓN 6: Infraestructura										
11	¿Considera usted que la infraestructura influyó en su decisión de hospedarse en el hotel?									
12	¿El hotel cumple con todas las normas de seguridad y demás características que fueron acordados al momento de adquirir el servicio?									

Apéndice 4. Carta Aval

Salinas, 2 de julio de 2023



Licenciado

José Xavier Tomalá Uribe, MSc.

Director de la Carrera Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Administrativas

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

En su despacho. -



De mis consideraciones:

Por medio del presente, yo **Adriana Cuartas** con cédula N° **0950237131**, en calidad de Administradora de la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, permito presentar a ustedes el aval correspondiente aceptando y autorizando al estudiante **Ronald Alexis Muñoz Bacilio** portador de la cédula N° **0928013739**, a ejecutar el Trabajo de Titulación con el tema "**Planeación Estratégica y Competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, año 2022**", brindando todas las facilidades para el desarrollo del estudio y la aceptación a que dicho trabajo sea publicado en la página de la UPSE.

Atendiendo a su requerimiento, me suscribo a usted.

Atentamente



Sra. Adriana Cuartas

Administradora

Apéndice 5. Certificado Antiplagio



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
register

UIC - ANTIPLAGIO

3%

Similitudes

< 1%

Texto entre comillas

< 1% similitudes entre comillas

% idioma no reconocida

Nombre del documento: UIC - ANTIPLAGIO.docx	Depositante: ARTURO GUSTAVO BENAVIDES RODRIGUEZ	Número de palabras: 17.636
ID del documento: afc633c3f424f6e527f5be7dc06485d2ee438	Fecha de depósito: 25/7/2023	Número de caracteres: 119.055
Tamaño del documento original: 618,34 kB	Tipo de carga: Interface	Fecha de fin de análisis: 25/7/2023

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	scielo.iica.una.py <small>7 fuentes similares</small>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (25 palabras)
2	repositorio.iica.int	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (88 palabras)
3	repositorio.upse.edu.ec Estrategias de marketing digital en redes sociales para me... <small>3 fuentes similares</small>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (78 palabras)
4	sanitoban.files.wordpress.com <small>2 fuentes similares</small>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (64 palabras)
5	del.org Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una empresa comercializad... <small>6 fuentes similares</small>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (57 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.dspace.uca.edu.ec	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (23 palabras)
2	repositorio.upse.edu.ec Control interno de activos fijos y la rentabilidad de la emp... <small>1 fuente similar</small>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (23 palabras)
3	www.buenetareas.com Matriz Peya - Trabajos finales - 1433 Palabras <small>1 fuente similar</small>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (27 palabras)
4	www.redalyc.org Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de la... <small>1 fuente similar</small>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (28 palabras)
5	Documento de otro usuario - uci.es <small>El documento proviene de otro grupo</small>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (19 palabras)

Fuentes ignoradas Estas fuentes han sido retiradas del cálculo del porcentaje de similitud por el propietario del documento.

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	TRABAJO DE TITULACION UIC II - Edinean Gonzalez URMUNO.docx TRAB... <small>El documento proviene de mi biblioteca de referencias</small>	3%		Palabras idénticas: 2% (474 palabras)
2	Documento de otro usuario - uci.es <small>El documento proviene de otro grupo</small>	2%		Palabras idénticas: 2% (452 palabras)
3	repositorio.upse.edu.ec Propuesta de un plan de marketing para el Hotel Palm de... <small>1 fuente similar</small>	1%		Palabras idénticas: 1% (174 palabras)
4	scielo.sic.edu.ec Infraestructura de los emprendimientos hoteleros en el Cantón Queve... <small>1 fuente similar</small>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (54 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1 <https://doi.org/10.26828/inclausu5.2>

Apéndice 7. Ficha del informe de opinión de expertos



Facultad de Ciencias Administrativas Administración de Empresas

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la investigación: Planeación Estratégica y Competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, cantón Salinas, año 2022

Autor del instrumento: Ronald Alexis Muñoz Bacilio

Nombre del instrumento: Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					✓
8. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 12 de julio de 2023

Firma del Experto Informante
Econ. Hugo Álvarez Plúa, MBA.

Apéndice 8. Certificado de validación de instrumento de trabajo de investigación



Facultad de Ciencias Administrativas
Administración de Empresas

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

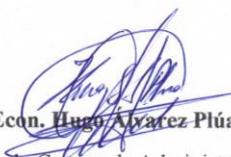
Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "Planeación Estratégica y Competitividad en la Empresa de Turismo Salinas S.A. Emturisa, cantón Salinas, año 2022" planteado por el estudiante Ronald Alexis Muñoz Bacilio, doy por validado los siguientes formatos presentados.

1. Encuesta.
2. Entrevista.

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas en base al tema planteado, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario de el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 12 de julio de 2023


Econ. Hugo Alvarez Plúa, MBA.

Docente de la Carrera de Administración de Empresa

UPSE, crece sin límites

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131
www.upse.edu.ec



Apéndice 9. Precios por categorías que ofertan otros hoteles

Tabla 28.

Precios ofertados por la competencia

Hoteles	Categoría		
	Personal	Matrimonial	Familiar
Hotel Marvento	25	40	60
Hotel Vista al Sol	25	35	75
Hotel Marluz	20	40	80
Hotel Malecón	30	50	80
Hostal Sea Horse	20	30	60
Fogata Hotel	20	30	68
Hotel Costa Azul Salinas	20	30	60
Hotel Salinas	25	35	65

Apéndice 10. Tasa de ocupación hotelera

Hotel Costa Azul Salinas

$$RevPAR = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número total de habitaciones}} \times 100$$

$$RevPAR = \frac{13}{65} \times 100$$

$$RevPAR = 20,00 \%$$

Hotel Costa Azul Salinas

$$RevPAR = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número total de habitaciones}} \times 100$$

$$RevPAR = \frac{12}{65} \times 100$$

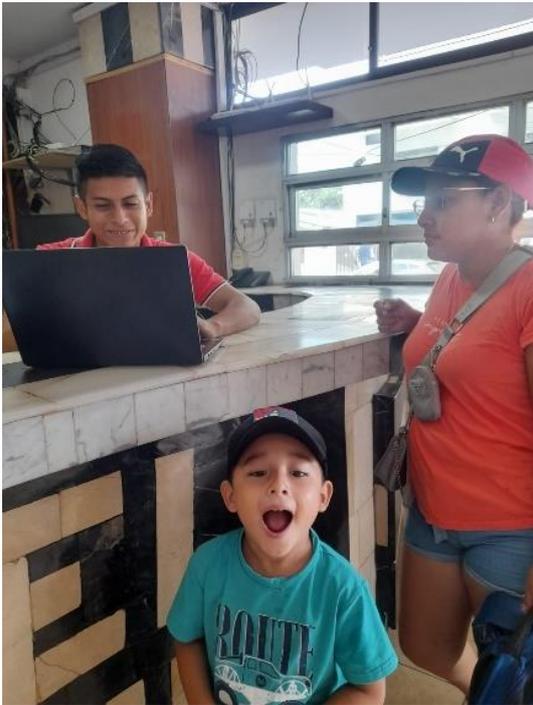
$$RevPAR = 18,46 \%$$

Apéndice 11. Evidencia de entrevista realizada al personal administrativo y operativo



Apéndice 12. Evidencia de encuesta realizada a los clientes





Apéndice 13. Hotel Salinas



Apéndice 14. Hotel Salinas Costa Azul

