



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE  
ALOJAMIENTO DE LA ISLA SANTA CRUZ – GALÁPAGOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A  
OPTAR EL GRADO DE INGENIERÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE: IVETTE ORTIZ ORTIZ**

**NOMBRE DEL TUTOR: CÉSAR VÉLEZ DEL HIERRO**

**SAMBORONDÓN, FEBRERO, 2017**

**Medición de la competitividad de los establecimientos de alojamiento de la isla  
Santa Cruz – Galápagos**

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador

Facultad de Economía y Ciencias Empresariales, Kilometro 2.5 vía La Puntilla

Samborondón

**Resumen**

La competitividad empresarial es una herramienta fundamental ya que permite que las compañías tengan la capacidad de establecer estándares que les permitan obtener una determinada rentabilidad y lograr ser competitivas en el mercado. Este trabajo realiza una medición de la competitividad de los establecimientos de alojamiento de segunda y tercera categoría de la isla Santa Cruz ubicada en el archipiélago de Galápagos – Ecuador. La medición se realiza a través del Mapa de Competitividad otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con la finalidad de diagnosticar debilidades que puedan suscitarse en una determinada área de la empresa o en su defecto poder detectar virtudes de las mismas y potenciarlas hasta convertirlas en ventajas competitivas. Para efectuarlo, se aplica un cuestionario en el cual se ponderan los resultados y se determina bajo los criterios del BID el nivel de competitividad que poseen las empresas encuestadas. Como resultado del estudio se obtuvo que el establecimiento hotelero más competitivo de segunda categoría es el Galápagos Pearl y el menos competitivo es el hostel Baltra; en cuanto a la tercera categoría el establecimiento hotelero más competitivo es el Galápagos Dove y el menos competitivo es el hostel El Paraíso.

**Palabras claves:** Competitividad, BID, Galápagos, Santa Cruz, alojamiento.

## **Abstract**

Business competitiveness is a fundamental tool since it allows companies to have the capacity to establish standards that allow them to obtain a certain profitability and to be competitive in the market. The present work makes a measurement of the competitiveness of the accommodation establishments of second and third category of the island Santa Cruz located in the archipelago of Galapagos - Ecuador. The measurement is made through the Competitiveness Map issued by the Inter-American Development Bank (IDB), in order to diagnose weaknesses that may arise in a certain area of the company or, failing that, be able to detect the virtues of the same and enhance them until to become competitive advantages. To do this, a questionnaire is applied in which the results are weighted and the level of competitiveness of the companies surveyed is determined under the IDB criteria. As a result of the study it was obtained that the most competitive hotel establishment of second category is the Galapagos Pearl and the less competitive is the hostel Baltra; as for the third category the most competitive hotel establishment is the Galapagos Dove and the least competitive is the hostel El Paraíso.

**Key words:** Competitiveness, IDB, Galapagos, Santa Cruz, housing.

## **Introducción**

En el sector empresarial la búsqueda del máximo beneficio, el aumento de la productividad y el alcance de altos estándares de calidad por medio de diferentes objetivos estratégicos resulta en algo indispensable y fundamental tanto a nivel de países desarrollados como en países en vías de desarrollo (Aragón Sánchez, Rubio Bañón, Serna Jiménez, & Chablé Sangeado, 2010). Debido a ello, nace la

competitividad empresarial, para que las compañías e instituciones puedan realizar un diagnóstico y poder establecer si están cumpliendo o no con los objetivos mencionados o en su defecto emplear nuevas estrategias para cumplir con los mismos.

El término competitividad en el ámbito económico se refiere a la capacidad de una persona o empresa de alcanzar una rentabilidad en el mercado, es decir que una empresa puede considerarse competitiva cuando la misma sea capaz de utilizar eficientemente tanto recursos como habilidades de manera que posicione con éxito sus productos o servicios en el mercado (Jiménez Ramírez, 2006). La competitividad empresarial existe por varias razones; sin embargo, la razón principal es la proliferación de competidores que existen en cada actividad empresarial.

Es por este motivo que actualmente para medir la competitividad en el sector empresarial existen varias teorías y modelos descritos en varias investigaciones empíricas que han sido utilizados para realizar los respectivos diagnósticos en las compañías según lo que dicta la teoría de la competitividad (Rojas, Romero, & Sepulveda, 2000). Entre los modelos utilizados con frecuencia, se destaca el Mapa de Competitividad proporcionado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual permite conocer el estado de cada área y subárea que comprenda la empresa y poder crear nuevas estrategias que mejoren su competitividad en el mercado y por lo tanto las mismas se vuelvan más rentables (Montoya, 2008).

En Ecuador, este tipo de diagnósticos no son utilizados muy a menudo por las empresas; sin embargo, tal y como se ha mencionado realizar este tipo de análisis es de suma importancia para cualquier tipo de empresa de cualquier sector al que pertenezcan y más aún si las empresas forman parte de un sector de suma importancia para la economía del país.

En la República del Ecuador, según los autores Altimira y Muñoz (2007), el sector turístico proporciona una significativa contribución a la creación de nuevas plazas de empleo, según el Ministerio de Turismo (2013) el turismo genera una plaza de empleo por cada 12 turistas que ingresan al territorio ecuatoriano. Según la CEPAL (2001), el turismo también aporta sustancialmente al ingreso de divisas, disminuir el déficit fiscal y mejorar en lo que respecta al bienestar social en el país. Por lo cual, resulta de suma importancia realizar el debido diagnóstico empresarial dentro del sector turístico.

Debido a lo anteriormente indicado, la presente investigación analizará el caso de las Islas Galápagos, en el cual según el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos (2013) se determina que el turismo representa el pilar fundamental de la economía y la principal fuente de ingresos del archipiélago. Por tal motivo se realiza esta investigación, para determinar si los establecimientos turísticos, particularmente en este caso se analizará el caso de 44 establecimientos de alojamiento de segunda y tercera categoría en la isla Santa Cruz – Galápagos son competitivos para, basado en este diagnóstico determinar recomendaciones y estrategias que coadyuven al mejoramiento de las mismas.

## **Revisión Literaria**

### *Competitividad: Conceptualización*

El concepto de competitividad tuvo sus inicios en 1980 cuando Michael Porter estudió el fenómeno de la competitividad y realizó las primeras teorías sobre la competitividad, las cuales resultaron tener un gran impacto en el sector empresarial (Benitez, 2012). Dichos estudios se basan en esencia en la comprensión de analizar factores que influyen y logren conseguir la rentabilidad máxima de una empresa.

Porter (1982), enfatiza que la competitividad gira en torno a varios factores tanto internos como externos de la empresa, de lo cual aporta que son 5 factores o fuerzas: Poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores. Basado en dichos factores, Porter destaca que deben realizarse las estrategias competitivas, las cuales determina el éxito o fracaso de las empresas (Benitez, 2012).

La competitividad no tiene un concepto con límites exactos (Garay, 2000) y el mismo ha evolucionado con el tiempo del enfoque tradicional el cual se basa en la teoría de la ventaja competitiva. Sin embargo, puede decirse que la competitividad empresarial es la búsqueda de la máxima rentabilidad de la empresa y el posicionamiento de sus productos o servicios en el mercado con la ayuda de estrategias competitivas que permitan manejar con éxito los factores internos y externos de una determinada empresa (Aragón Sánchez, Rubio Bañón, Serna Jiménez, & Chablé Sangeado, 2010).

#### *La competitividad en el sector turístico y hotelero*

En el ámbito internacional el número de países alrededor del mundo que consideran al turismo como una de las fuentes principales de ingreso para la economía, ha aumentado considerablemente (Banco de España, 2008). En lo que respecta a Ecuador, el turismo es considerado hasta el año 2016 la tercera fuente de ingresos no petroleros en la economía del país con un total de 1075 millones de dólares en ingresos, además de representar el 2,1% del PIB Nacional del Ecuador (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2017). Según lo expuesto, es indispensable medir y realizar un análisis de las fuerzas y factores que determinan la competitividad de un determinado destino, producto o servicio afín al sector turístico.

Según Amaya, Conde & Covarrubias (2008), en el ámbito turístico se puede definir a la competitividad como la capacidad de una industria turística para crear productos o servicios con ventajas competitivas que brinden un valor agregado a los turistas a diferencia de sus competidores y de esta manera permita que el destino, producto o servicio se posicione en el mercado y por ende rinda su máxima rentabilidad.

Según el Banco de España (2008), la competitividad turística puede ser definida como la capacidad de las industrias turísticas como: alojamiento, restauración, transporte, agencias de viaje y demás servicios turísticos, de competir en el mercado y en el entorno en que las mismas operan.

Según Barbosa (2008), destaca que un destino turístico es competitivo siempre y cuando este tenga la capacidad de atraer suficientes clientes potenciales y que la competitividad turística es determinada por dos variables, los factores que forman parte del destino turístico y los factores internos de quienes proveen del servicio turístico (industria turística).

#### *Macrodimensiones de la competitividad de un destino turístico*

La competitividad tanto en el sector turístico como en cualquier sector que busque medir la misma, resulta complejo ya que teóricamente el término de competitividad abarca muchos factores. Dependiendo de qué sector va a medir la competitividad, se establecen variables que concuerden con el mismo y de esta manera la evaluación que se realice sea lo más acertada posible (Barbosa, 2008).

Barbosa (2008), destaca que para medir la competitividad turística existen 5 macro dimensiones que deben considerarse para la evaluación de la competitividad:

1. Infraestructura

Según Barbosa (2008), la infraestructura se subdivide a su vez en infraestructura en general y acceso. Con infraestructura en general se refiere a la infraestructura local del destino turístico y su entorno. Pascarella y Rubens (2011) establecen que, la infraestructura en general debe tener las condiciones necesarias para que la industria turística pueda desenvolverse de manera sostenible. El destino turístico debe tener a su vez las condiciones necesarias para que cumpla y sea capaz de abastecer las necesidades de la comunidad local y de los turistas que arriben al destino. Por último, los autores destacan que una infraestructura adecuada es indispensable para atraer a los turistas que visiten el destino turístico y poder ser competitivos.

## 2. Turismo

Barbosa (2008), establece que el turismo a su vez se divide en tres subdivisiones: equipamiento turístico y servicios, atracciones turísticas y por último el marketing y la promoción del destino. Según Marujo (2012), el marketing y promoción de un destino turístico es esencial ya que mediante el suministro oportuno de información y publicidad sobre un determinado destino turístico, los visitantes se persuadirán para visitar visitarlo La autora también resalta que además del marketing y promoción es de igual manera muy importante que el destino turístico tenga suficientes atracciones turísticas que permitan a los turistas a motivarse para realizar una visita al lugar.

## 3. Políticas Públicas

Las políticas públicas van en conjunto a lo que respecta la industria turística. Si bien es cierta una es de carácter social y la otra es de carácter privado, ambas son necesarias para impulsar al desarrollo turístico. Según Barbosa (2008), la



planificación urbana que cumpla con las necesidades de la comunidad y turistas, organizaciones gubernamentales y departamentos de estado son necesarios para poder tener un destino competitivo.

#### 4. Economía

La economía se presencia en el sector turístico al igual que en cualquier otro sector. Una economía estable en el país o región donde se delimite el destino turístico es esencial ya que de esta manera la inversión tanto extranjera como local será posible a un nivel que cumpla con las necesidades de los visitantes y a su vez que el mismo pueda ser competitivo a nivel nacional e internacional. Según Barbosa (2008), es importante destacar que las actividades económicas son necesarias a modo de dar valor (máximos beneficios para el cliente) e impulsar el desarrollo del turismo.

#### 5. Sostenibilidad

El turismo sostenible según Mazaro y Varzin (2008), va de la mano con el concepto de competitividad turística ya que la misma busca que el destino turístico cumpla y satisfaga las necesidades de los visitantes. La diferencia es que además de cumplir con las necesidades de los turistas, el concepto de sostenibilidad según Mazaro y Varzin (2008), abarca la conservación y bienestar social del destino. Además, busca la preservación y desarrollo del destino turístico según parámetros ambientales y culturales.

Según las autoras Diéguez y Gueimonde (2011), la competitividad turística es momentánea cuando no existe sostenibilidad. Además, la competitividad de un destino turístico puede incrementarse por medio de una gestión turística basada

en el seguimiento de medidas ambientales y en el impulso de la sostenibilidad del destino.

### *Modelos de medición de la competitividad*

Existen varios modelos para la medición de la competitividad las cuales tienen diferentes aplicaciones según la unidad de análisis que se estudie, entre las cuales esta:

- País
- Región, zona geográfica o destino turístico
- Sector económico, empresa o producto

Entre los modelos más utilizados dentro del sector turístico se encuentra: el modelo conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie, el modelo integrado de la competitividad del destino turístico de Dwyer y Kim y el Monitor de Competitividad del World Travel and Tourism Council y el índice de Competitividad Turística de Gooroochurn y Sugiyarto.

Según Diéguez y Gueimonde (2011), Crouch y Ritchie se consideran los pioneros en cuanto a la contribución teórica y conceptual de la competitividad de los destinos turísticos. Estos autores desarrollan el modelo de Calgary, el cual establece que además de que ofrecer parámetros que permitan al destino turístico ser competitivo, se enfatiza que el mismo también debe contribuir al bienestar de la comunidad.

Crouch y Ritchie determinan que dos factores son necesarios para medir la competitividad a largo plazo de un destino turístico según el modelo que desarrollan: el primer factor lo determina las ventajas competitivas del destino y el segundo factor, los recursos que el destino posea (Diéguez & Gueimonde, 2011).

Otro de los modelos más conocidos y considerados como uno de los más completos en cuanto a la medición de la competitividad empresarial es el modelo de los autores Dywer y Kim, quienes en base al modelo creado por Crouch y Ritchie, proponen un nuevo modelo, el cual lo denominaron “Modelo Integrado” Los autores exponen que los principales factores que determinan si un destino turístico es competitivo o no son los recursos: creados, heredados y los recursos de soporte y además la demanda y condiciones del destino (Jimenez & Aquino, 2012).

*La medición de la competitividad de acuerdo el BID: Mapa de competitividad.*

Según Montoya (2008), El Banco Interamericano de Desarrollo tiene como objetivo principal impulsar el desarrollo económico de América Latina. El BID, a través de la División de Competitividad y Desarrollo, ha creado actividades de investigación, operaciones de préstamo, asistencia técnica, planes de financiamiento, entre otro con el fin de promover la creación y crecimiento de empresas.

Por lo cual, crea una herramienta que permite a las empresas realizar una evaluación y determinar si la misma es competitiva o no. Esta herramienta se la denomina “Mapa de competitividad”, el cual consiste en la aplicación de un total de 124 preguntas que se dirigen a cada área y subárea de la empresa que lo emplee.

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Planeación Estratégica	1. Procesos de Planeación Estratégica
	2. Implementación de la estrategia
Producción y operaciones	3. Planificación y proceso de producción
	4. Capacidad de producción
	5. Mantenimiento
	6. Investigación y desarrollo
Aseguramiento de la calidad	7. Aprovisionamiento
	8. Manejo de inventarios
Comercialización	9. Ubicación e infraestructura
	10. Aspectos generales de la calidad
	11. Sistema de calidad
Contabilidad y finanzas	12. Mercadeo nacionales: mercadeo y ventas
	13. Mercadeo nacional: servicios
	14. Mercadeo nacional: distribución
	15. Monitoreo de costos y contabilidad

	16. Administración financiera
	17. Normas legales y tributarias
Recursos humanos	18. Aspectos generales
	19. Capacitación y promoción del personal
	20. Cultura organizacional
	21. Salud y seguridad industrial
Gestión Ambiental	22. Política ambiental de la empresa
	23. Estrategia para proteger el medioambiente
	24. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
	25. Administración del desperdicio
Sistemas de información	26. Planeación del sistema
	27. Entradas
	28. Procesos
	29. Salidas

Tabla #1 Variables del Mapa de Competitividad de BID. Fuente: Elaboración propia con datos del BID, S/F

En dichas categorías se califica cada pregunta de cero a cinco, siendo cero la calificación mínima y cinco la calificación más alta según el estado en el que se encuentre la empresa.

### **Metodología**

El tipo de investigación establecido para este estudio es de tipo analítico y documental. Analítico debido a que se realiza una evaluación de los puntajes obtenidos y según eso se determina cuáles son las debilidades a corregir según las ocho variables del Mapa de Competitividad del BID. Se considera de tipo documental debido a la literatura investigada (investigaciones académicas sobre temas similares, publicaciones académicas y artículos de revistas indexadas) para la realización del marco teórico de esta investigación.

En cuanto al diseño de investigación, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a la utilización de promedios estadísticos y de puntajes numéricos para establecer los respectivos análisis. También se considera de tipo cualitativo debido al cuestionario que se emplea a cada una de las empresas a investigarse.

#### *Área y población de estudio*

Para realizar la medición de competitividad se analizarán 44 establecimientos de alojamiento de la isla Santa Cruz - Galápagos registrados en el Ministerio de Turismo. Los mismos se seleccionaron de acuerdo a los siguientes criterios:

- La categoría de los establecimientos, para la cual se determinaron únicamente establecimientos de alojamiento de segunda y tercera categoría según el Ministerio de Turismo.
- La ubicación geográfica de los establecimientos, para la cual se seleccionó la Av. Charles Darwin de Puerto Ayora. Dicha avenida es en donde se desenvuelve la mayoría del comercio en la isla.
- Se seleccionaron únicamente establecimientos en los cuales no laboren más de 10 empleados, de manera que se evaluaron únicamente pequeñas y medianas empresas.

<b>Cantón</b>	<b>Categoría</b>	<b>Número de establecimientos</b>
Santa Cruz	Segunda	22
Santa Cruz	Tercera	22
Población de estudio		<b>44</b>

Tabla # 2 Población de estudio

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Turismo, 2016

Previo al análisis de cada empresa y previo a la aplicación del Mapa de Competitividad del BID, se realizó un reconocimiento general de cada uno de los establecimientos. En dicho reconocimiento es necesario detectar: empleados, procesos de la empresa, entre otros aspectos.

El reconocimiento de las empresas se lo realizó del 17 al 20 de marzo en un horario que los establecimientos consideraron pertinente considerando que se hayan terminado las actividades de limpieza del hostel u hotel y además que la mayoría de visitantes se encuentren fuera del establecimiento, el cual fue de 10h00 a 14h00. Dentro de este horario también se realizaron las encuestas en días posteriores.

Una vez realizado el reconocimiento general, se procedió a aplicar las 124 preguntas de todas las áreas y subáreas de las empresas a entrevistarse (Anexo 1), que comprenden el Mapa de Competitividad del BID. En dichas categorías se califica cada pregunta de cero a cinco según la escala de Likert, siendo cero la calificación mínima y cinco la calificación más alta según el estado en el que se encuentre la empresa. De acuerdo al resultado final se realiza una ponderación con la suma de las calificaciones, la cual se debe transformar a porcentaje y finalmente se determina su competitividad según el siguiente rango otorgado por el BID:

<b>Competitividad Global Empresas</b>	
<b>Nivel de competitividad</b>	<b>%</b>

Muy alta	81 a 100
Alta	61 a 80
Mediana	41 a 60
Baja	21 a 40
Muy Baja	0 a 20

Tabla #3 Competitividad Global Empresas según BID.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BID, S/F

Las puntuaciones obtenidas se agrupan según las ocho variables establecidas por el BID, de esta manera se puede visualizar mejor los resultados obtenidos.

#### *Recolección y presentación de datos*

Para la recolección de datos se realizaron encuestas a los 44 establecimientos de alojamiento de segunda y tercera categoría de la isla Santa Cruz – Galápagos. Las entrevistas se realizaron del 21 al 25 de marzo de 10h00 a 14h00, horario dentro del cual los establecimientos de alojamiento ya han realizado sus actividades de limpieza y además los turistas aún se encuentran realizando diversas actividades turísticas fuera de los hoteles u hostales. Los resultados con las calificaciones finales se las presentaron en gráficos y tablas estadísticas elaboradas en Excel.

#### **Análisis de resultados**

Para poder determinar la competitividad de los establecimientos de alojamiento de segunda y tercera categoría de la isla Santa Cruz – Galápagos, se procedió a hacer el cálculo de las calificaciones obtenidas en cada una de las preguntas del cuestionario. Para lo cual en primera instancia, se sumó un subtotal por cada una de las ocho variables del Mapa de Competitividad del BID. Seguido de esto, se procedió a sumar todos los subtotales lo cual otorga la calificación final, esta suma finalmente se la transformó en porcentaje dando como resultado final el nivel de competitividad de cada una de las empresas encuestadas, tal y como se muestra en la Figura 1:

Figura 1: Proceso de medición de la competitividad según el BID

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BID, S/F

Para un mejor análisis a continuación se muestra una síntesis en la cual se presentan las calificaciones obtenidas de las entrevistas realizadas en este estudio, primero se detallan cada una de las ocho variables otorgadas por el BID, seguido del total de la puntuación lo cual se representó en la Tabla #4 y Tabla #5:

<b>Resultados Establecimientos de Alojamiento Segunda Categoría</b>									
<b>Establecimiento</b>	<b>Variable</b>								<b>Total</b>
	<b>PE</b>	<b>PO</b>	<b>AC</b>	<b>Com.</b>	<b>CF</b>	<b>RRHH</b>	<b>GA</b>	<b>SI</b>	
Coloma Galápagos	12	28	10	18	12	16	20	10	126
Hotel Estrella de Mar	34	45	35	44	35	42	35	32	302
Hostal Baltra	12	26	7	16	12	14	20	15	122
Hotel Sir Francis Drake	28	40	25	30	32	30	28	25	238
Hostal Costa del Pacifico	30	42	30	26	30	36	30	26	250
Galápagos Verde Azul	35	48	30	45	30	38	32	28	286
La Peregrina	30	28	28	38	28	40	28	32	252
Galápagos Dreams	32	32	28	30	34	28	30	36	250



Hotel Ninfa	38	72	28	48	34	44	34	34	332
Hotel Lobo de Mar	35	68	30	45	36	45	30	32	321
Hotel Palmeras	32	55	32	40	35	45	32	35	306
Hotel Fiesta	38	60	28	46	38	48	32	32	322
La Casa de Judy	38	65	25	45	34	42	32	30	311
Casa del Lago	36	50	24	40	28	40	30	28	276
Hotel Pelican Bay	28	36	25	32	28	30	32	35	246
Galápagos Native	36	58	24	36	35	34	30	30	283
Hotel Red Booby	28	38	26	34	28	32	34	30	250
Fortaleza de Haro	30	44	26	38	26	16	36	28	244
Galápagos Pearl	42	92	28	55	40	50	36	38	381
Ocean Dreams	35	70	25	48	40	48	32	32	330
Casa Natura	38	68	26	50	35	50	34	38	339
Piedras Blancas Lodge	34	62	22	48	30	45	30	34	305

Nota. PE= Planeación estratégica, PO= Producción y operaciones, AC= Aseguramiento de la calidad, Com= Comercialización, CF= Contabilidad y Finanzas, RRHH= Recursos Humanos, GA= Gestión Ambiental, SI= Sistema de información.

Tabla #4 Resultados de encuesta a establecimientos de segunda categoría

Fuente: Elaboración propia según datos de levantamiento de información

<b>Resultados Establecimientos de Alojamiento Tercera Categoría</b>									
<b>Establecimiento</b>	<b>Variable</b>								<b>Total</b>
	<b>PE</b>	<b>PO</b>	<b>AC</b>	<b>Com.</b>	<b>C F</b>	<b>RRHH</b>	<b>GA</b>	<b>SI</b>	
Germania	16	34	20	26	34	19	32	5	196
Arena Negra	15	30	23	28	32	15	30	6	189
El Pinzón	22	38	25	30	18	24	35	2	214
Descanso del Petrel	30	26	21	32	22	14	34	8	207
Mirada Solitario George	18	35	15	21	24	24	32	8	187
Carliza	13	28	10	19	15	16	14	2	127
Hospedaje Patty	12	26	14	16	14	14	12	2	120
Carliza II	20	34	15	25	26	25	30	4	189
Brattle	12	28	15	17	16	17	12	8	135
Hospedaje Stefany	14	30	10	18	14	14	14	1	126

								2	
Hostal Marysol	18	34	18	20	24	21	15	4	164
El Paraíso	10	26	8	18	14	14	10	2	112
Casa Cascada	11	28	10	19	15	15	13	11	122
Hospedaje Galápagos	15	30	25	25	28	36	34	0	223
Miconia	25	40	24	28	30	35	30	5	237
Galápagos Dove	32	44	35	42	40	38	25	0	286
Brisas del Pacifico	26	40	25	32	30	30	34	2	249
Galapagos Coral	28	55	24	38	26	18	35	0	254
Caleta Inn	30	48	27	40	34	35	38	5	277
Hospedaje Santa Cruz	11	27	9	17	12	16	11	11	114
Hospedaje Darwin	20	34	26	35	30	34	35	4	238
Casa Eden	22	36	18	30	36	38	30	0	230

Nota. PE= Planeación estratégica, PO= Producción y operaciones, AC= Aseguramiento de la calidad, Com= Comercialización, CF= Contabilidad y Finanzas, RRHH= Recursos Humanos, GA= Gestión Ambiental, SI= Sistema de información.

Tabla #5 Resultados de encuesta a establecimientos de tercera categoría

Fuente: Elaboración propia según datos de levantamiento de información

Una vez analizadas las calificaciones obtenidas en las encuestas, a continuación se presentan los resultados transformados en porcentajes. Con dichos resultados se presenta a continuación en la Tabla #6 y Tabla #7, el nivel de competitividad de cada una de las empresas según el porcentaje obtenido y el rango de competitividad del BID:

<b>Competitividad establecimientos de alojamiento segunda categoría</b>			
<b>Establecimiento</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Nivel de competitividad</b>
Coloma Galápagos	126	<b>20%</b>	MUY BAJA
Hotel Estrella de Mar	302	<b>49%</b>	MEDIANA
Hostal Baltra	122	<b>20%</b>	MUY BAJA

Hotel Sir Francis Drake	238	<b>38%</b>	BAJA
Hostal Costa del Pacifico	250	<b>40%</b>	BAJA
Galápagos Verde Azul	286	<b>46%</b>	MEDIANA
La Peregrina	252	<b>41%</b>	MEDIANA
Galápagos Dreams	250	<b>40%</b>	BAJA
Hotel Ninfa	332	<b>54%</b>	MEDIANA
Hotel Lobo de Mar	321	<b>52%</b>	MEDIANA
Hotel Palmeras	306	<b>49%</b>	MEDIANA
Hotel Fiesta	322	<b>52%</b>	MEDIANA
La Casa de Judy	311	<b>50%</b>	MEDIANA
Casa del Lago	276	<b>45%</b>	MEDIANA
Hotel Pelican Bay	246	<b>40%</b>	BAJA
Galápagos Native	283	<b>46%</b>	MEDIANA
Hotel Red Booby	250	<b>40%</b>	BAJA
Fortaleza de Haro	244	<b>39%</b>	BAJA
Galápagos Pearl	381	<b>61%</b>	ALTA
Ocean Dreams	330	<b>53%</b>	MEDIANA
Casa Natura	339	<b>55%</b>	MEDIANA
Piedras Blancas Lodge	305	<b>49%</b>	MEDIANA

Tabla #6 Nivel de competitividad de establecimientos de alojamiento de segunda categoría

Fuente: Elaboración propia según datos de levantamiento de información

<b>Competitividad Establecimientos de Alojamiento Tercera Categoría</b>			
<b>Establecimiento</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Nivel de competitividad</b>
Germania	196	<b>32%</b>	BAJA
Arena Negra	189	<b>30%</b>	BAJA
El Pinzón	214	<b>35%</b>	BAJA
Descanso del Petrel	207	<b>33%</b>	BAJA
Mirada Solitario George	187	<b>30%</b>	BAJA
Carliza	127	<b>20%</b>	MUY BAJA
Hospedaje Patty	120	<b>19%</b>	MUY BAJA
Carliza II	189	<b>30%</b>	BAJA
Brattle	135	<b>22%</b>	BAJA
Hospedaje Stefany	126	<b>20%</b>	MUY BAJA
Hostal Marysol	164	<b>26%</b>	BAJA
El Paraíso	112	<b>18%</b>	MUY BAJA
Casa Cascada	122	<b>20%</b>	MUY BAJA
Hospedaje Galápagos	223	<b>36%</b>	BAJA

Miconia	237	<b>38%</b>	BAJA
Galápagos Dove	286	<b>46%</b>	MEDIANA
Brisas del Pacifico	249	<b>40%</b>	BAJA
Galápagos Coral	254	<b>41%</b>	MEDIANA
Caleta Inn	277	<b>45%</b>	MEDIANA
Hospedaje Santa Cruz	114	<b>18%</b>	MUY BAJA
Hospedaje Darwin	238	<b>38%</b>	BAJA
Casa Eden	230	<b>37%</b>	BAJA

Tabla #7 Nivel de competitividad de establecimientos de alojamiento de tercera categoría

Fuente: Elaboración propia según datos de levantamiento de información

#### *Análisis global*

Según los resultados se puede apreciar que del total de la muestra de 44 establecimientos encuestados, el 43% se categorizaron con un nivel de competitividad Baja, porcentaje que constituye a la mayoría de las empresas estudiadas. Debido a esto se puede establecer que los establecimientos de alojamiento de segunda y tercera categoría en Santa Cruz – Galápagos tienen un bajo nivel de competitividad en su mayoría. En el nivel de competitividad mediana, se categorizaron un total de 37% de los establecimientos, en el rango de competitividad muy baja se establecieron el 18% de las empresas encuestadas y por último en el rango de competitividad alta se ubicó únicamente el 2%. Ninguna de las empresas estudiadas alcanzó una calificación suficiente para obtener el nivel de competitividad muy alta tal y como se muestra en la Tabla #8 y Figura 2:

<b>Competitividad global de las empresas encuestadas</b>		
<b>Rango de competitividad</b>	<b>Total empresas encuestadas</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alta 81-100		

Alta 61-80	1	2,27%
Mediana 41-60	16	36,36%
Baja 21-40	19	43,18%
Muy baja 0-20	8	18,18%
TOTAL	44	100%

Tabla #8 Nivel de competitividad global del total de establecimientos de alojamiento de segunda y tercera categoría

Fuente: Elaboración propia según datos de levantamiento de información

Figura 2: Competitividad Global del total de la muestra de 44 establecimientos de alojamiento de Santa Cruz – Galápagos. Fuente: Levantamiento de información realizada. Elaboración propia.

Efectuado un análisis más específico, en lo que respecta a los establecimientos de segunda categoría, se puede observar que del total de los encuestados en esta categoría, un grupo mayoritario con el 59% alcanzaron un rango de competitividad Mediana, el 27% de los encuestados obtuvo un rango de competitividad Bajo, el 9% obtuvo una calificación de competitividad Muy Baja y por último un 5% logro alcanzar un nivel de competitividad Alto.

Figura 3: Nivel de competitividad de los establecimientos de alojamiento de segunda categoría de Santa Cruz – Galápagos. Fuente: Levantamiento de información realizado. Elaboración propia.

En los resultados obtenidos en los establecimientos de tercera categoría se puede apreciar que el 59% de dichos establecimientos se encuentran en el rango de

competitividad Baja, un 27% de los encuestados se posiciono en el rango de competitividad Muy Baja. Por último, el 14% restante de los establecimientos encuestados obtuvieron un nivel de competitividad Mediano. En esta categoría ninguna de las empresas alcanza la calificación suficiente para obtener una competitividad Alta o Muy Alta.

Figura 4: Nivel de competitividad de los establecimientos de alojamiento de tercera categoría de Santa Cruz – Galápagos. Fuente: Levantamiento de información realizado. Elaboración propia.

#### *Análisis por variable*

Para poder realizar un análisis más específico y poder dar las recomendaciones pertinentes, se debe considerar las calificaciones obtenidas en cada una de las variables evaluadas. Para realizarlo, se suma la calificación total obtenida por variable y se la divide para el número de preguntas por variable, dando como resultado la puntuación por variable. Según los resultados obtenidos, en el caso de los establecimientos de tercera categoría, se puede observar que existen debilidades en cada una de las variables estudiadas. Sin embargo, las mayores debilidades se las encuentra en la variable “Producción y operaciones” y en la variable “Recursos Humanos” también pero en menor escala. En la variable “Producción y operaciones”, de las 22 empresas encuestadas, un total de 16 empresas obtuvo 1 en su puntuación y las otras 6 empresas obtuvieron 2 como puntuación tal y como se muestra en la Tabla #9:

<b>Puntuación por variable establecimientos de tercera categoría</b>	
<b>Variables</b>	<b>Puntuación</b>

	0	1	2	3	4	5	TOTAL
Planeación Estratégica		7	9	6			22 empresas
Producción y operaciones		16	6				22 empresas
Aseguramiento de la calidad		4	5	7	5	1	22 empresas
Comercialización		9	11	2			22 empresas
Contabilidad y finanzas		10	5	7			22 empresas
Recursos humanos		11	5	6			22 empresas
Gestión Ambiental		3	5	5	9		22 empresas
Sistemas de información		6	8	7	1		22 empresas

Tabla #9 Puntuación por variable de establecimientos de tercera categoría.

Fuente: Elaboración propia según datos de levantamiento de información

En cuanto a los establecimientos de segunda categoría se observa debilidades en la variable “Producción y Operaciones” en su mayoría y también en la variable “Recursos humanos” tal y como se presenta en la Tabla #10. Ambas variables también se muestran débiles en el caso de los establecimientos de tercera categoría.

<b>Establecimientos de Alojamiento Segunda Categoría</b>							
<b>Variables</b>	<b>Puntuación</b>						<b>TOTAL</b>
	0	1	2	3	4	5	
Planeación Estratégica		2		10	10		22 empresas
Producción y operaciones		5	10	6	1		22 empresas
Aseguramiento de la calidad		2		3	15	2	22 empresas
Comercialización		2	8	12			22 empresas
Contabilidad y finanzas		2	5	15			22 empresas
Recursos humanos		3	5	12	2		22 empresas
Gestión Ambiental			2	8	12		22 empresas
Sistemas de información		1	1	8	12		22 empresas

Tabla #10 Puntuación por variable de establecimientos de segunda categoría.

Fuente: Elaboración propia según datos de levantamiento de información

## **Conclusiones**

Medir la competitividad es clave en todas las empresas para poder retroalimentarse y poder crear ventajas competitivas y a su vez para detectar ciertos obstáculos o falencias que puedan presentarse en determinadas áreas de la empresa.

Dados los resultados obtenidos en el estudio y una vez efectuados los respectivos análisis de los mismos, se puede observar que la mayoría de los establecimientos de alojamiento de segunda y tercera categoría en la isla Santa Cruz – Galápagos tienen una competitividad Baja.

Se pudo detectar en la mayoría de establecimientos un alto desinterés en cuanto a poner en orden en los procesos y mejorar en las áreas en las que presentan debilidades, lo cual perjudica al crecimiento de los establecimientos de la isla Santa Cruz.

Se muestra que los establecimientos de alojamiento de segunda categoría son mucho más competitivos que los de tercera categoría. Sin embargo en ambas categorías se muestran mayores deficiencias en las variables “Producción y operaciones” y en la variable “Recursos humanos”

Se pudo mostrar por otro lado que la mayoría de las empresas encuestadas presentan una fortaleza en la variable “Gestión ambiental”, lo cual se concluye que es debido al alto interés de los isleños por preservar el ecosistema.

A pesar de las deficiencias encontradas, el establecimiento hotelero de segunda categoría más competitivo con un rango de competitividad de 61% es el hotel



Galápagos Pearl. Por otro lado, el establecimiento hotelero menos competitivo en esta categoría es el hostel Baltra con un rango de competitividad de 20%.

Con respecto a los establecimientos hoteleros de tercera categoría, el más competitivo el hotel Galápagos Dove con un rango competitivo del 46%. Por otro lado el menos competitivo es el hostel El Paraíso con un nivel de competitividad de 18%.

### **Recomendaciones**

Siendo Galápagos un destino turístico con alta frecuencia de turistas, es indispensable que tanto el destino como los servicios de la isla sean altamente competitivos por lo cual se recomienda:

- En cuanto a las falencias de la variable “Recursos humanos”, se recomienda contratar personal más calificado, en especial en lo que respecta en servicio al cliente. En este aspecto, también se recomienda hacer capacitaciones y motivación al personal al menos una vez cada mes para que de esta manera el mismo logre mejorar su rendimiento.
- Se sugiere también en el factor recursos humanos realizar manuales de funciones y procedimientos con la finalidad de que los empleados puedan instruirse acerca de los procesos y funcionamiento de la empresa y a su vez cómo actuar ante diferentes situaciones que puedan presentarse.
- Para las debilidades encontradas en la variable “Producción y operaciones” se sugiere en primera instancia desarrollar una planificación con los proveedores según la producción requerida semanalmente, de esta manera los inventarios se manejan en orden y no se hacen las compras de insumos únicamente cuando ya

no hay existencias que es lo que sucede en la mayoría de los establecimientos en especial los de tercera categoría.

- Se sugiere también programar una fecha al año para realizar mantenimientos generales de la infraestructura de los establecimientos y además del menaje y demás mantenimientos que puedan requerir las habitaciones de manera que se cumpla con las exigencias de los turistas.

### Referencias bibliográficas

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (06 de Enero de 2017). *Turismo en Ecuador dinamizó la economía del país en USD 285,5 millones durante 2016*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/turismo-ecuador-dinamizo-economia-pais-usd-2855-millones-durante-2016.html>

Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 677-710. doi:1133-3677

Amaya, C., Conde, E., & Covarrubias, R. (2008). *La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima*. Obtenido de Universidad de Colima: <file:///C:/Users/v/Downloads/La%20competitividad%20tur%C3%ADstica.pdf>

Aragón Sánchez, A., Rubio Bañón, A., Serna Jiménez, A. M., & Chablé Sangeado, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 4-12.

Banco de España. (2008). *LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO*. Obtenido de BOLETÍN ECONÓMICO: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/04/Fich/be0409-art5.pdf>

Barbosa, L. (2008). *Midiendo la Competitividad en los destinos: el modelo brasileño*. Obtenido de [http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/barbosa\\_sp.pdf](http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/barbosa_sp.pdf)

Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 75-82.

CEPAL. (Abril de 2001). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de El turismo en la economía ecuatoriana: la situación laboral desde una perspectiva de género: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5876-turismo-la-economia-ecuadoriana-la-situacion-laboral-perspectiva-genero>

Consejo de Gobierno del Regimen Especial de Galápagos. (Septiembre de 2013). Obtenido de Avanzamos Galápagos: [http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Avanza\\_Galapagos\\_Septiembre\\_2013.pdf](http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Avanza_Galapagos_Septiembre_2013.pdf)

- Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos. (Septiembre de 2013). *Avanzamos Galápagos*. Obtenido de [http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Avanza\\_Galapagos\\_Septiembre\\_2013.pdf](http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Avanza_Galapagos_Septiembre_2013.pdf)
- De la Cruz, M. (2013). *COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: LABOR DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/competitividad.html>
- Diéguez, I., & Gueimonde, A. (2011). ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES MODELOS EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS EN EL MARCO DE LA SOSTENIBILIDAD. *CULTUR*, 35-57.
- Garay, L. (2000). *Banco de la Republica Actividad Cultural*. Obtenido de EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>
- Jiménez Ramírez, M. H. (2006). Modelo de competitividad empresaria. *Umbral Científico*, 115-125.
- Jimenez, P., & Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 977-995.
- Marujo, N. (2012). IMAGEN Y PROMOCIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS EN INTERNET. EL CASO DE LOS. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 825-837.
- Mazaro, R., & Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Revista de Administração Contemporânea*, 789-809.
- Ministerio de Turismo. (Agosto de 2013). *Ministerio de Turismo del Ecuador*. Obtenido de Ecuador lo tiene todo para ser una Potencia Turística: <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-lo-tiene-todo-para-ser-una-potencia-turistica/>
- Monfort, V. (Diciembre de 2007). La política turística: una aproximación. *Cuadernos de Turismo*(6), 7-27. doi:1139-7861
- Montoya, L. (2008). *Universidad Tecnológica del Perú*. Obtenido de Aplicación del Mapa de Competitividad del BID a empresas del Fondo Emprender: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/909/6584M798.pdf?sequence=1>
- Pascarella, R., & Rubens, J. (2011). Competitividad de los destinos turísticos. Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas. *Estudios y perspectivas en turismo*, [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322010000100001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000100001).
- Porter, M. (1982). *Competitive Estrategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Macmillan Publishing Co.

- Rojas, P., Romero, S., & Sepulveda, S. (2000). *COMPETITIVIDAD DE LA AGRICULTURA: CADENAS AGROALIMENTARIAS Y EL IMPACTO DEL FACTOR LOCALIZACION ESPACIAL*. Obtenido de ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD: <http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 179-198.
- Taylor, E., & Yúnez-Naude, A. (Julio de 1999). Obtenido de ESTUDIO ECONÓMICO DE GALÁPAGOS: <http://reap.ucdavis.edu/research/Informe.pdf>

## **Apéndice A**

Cuestionario proporcionado por el BID para medir competitividad

### **Planeamiento estratégico**

#### **Proceso**

- La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años.
- La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.
- Se está dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégico.
- El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.
- Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.
- Al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas
- Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.
- Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores practicas

#### **Implementación**

- El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, asi como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.
- El planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.

## **Cadena de valor**

### **Planificación**

- El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.
- La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.
- El proceso de producción es suficiente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes.
- El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas la empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las ordenes de producción.
- La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio.

### **Capacidad**

- La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.
- La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción mas allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.

### **Mantenimiento**

- Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados.
- La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento.
- La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.
- La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo.

- La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado.

### **Investigación y desarrollo**

- La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.
- Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.
- La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio.
- La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción.

### **Aprovisionamiento**

- Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos.
- Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.
- La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.
- En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, condiciones de pago.

### **Manejo de inventarios**

- Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.
- Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.
- El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.
- Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex.

### **Aprovisionamiento**

- La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.
- La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.

## **Aseguramiento de la calidad**

### **Aspectos generales**

- La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.
- Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.

### **Sistema**

- Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.
- El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.
- El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.
- En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.
- Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.

## **Merchandising**

### **Mercadeo y ventas**

- El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.
- La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.
- La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.
- La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.

- La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).
- Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.
- Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.
- Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc). son adecuados y se usan de manera eficiente.
- La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus decisiones de compra.
- La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.

### **Servicios**

- El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.
- La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en sus análisis.
- La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.

### **Distribución**

- La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten
- La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vinculo laboral.

### **Contabilidad y finanzas**

#### **Monitoreo de costos y contabilidad**

- El sistema de contabilidad y costos y prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.
- La gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad.



- La empresa tiene un sistema establecido para contabilidad y rotar sus inventarios existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.

### **Administración financiera**

- La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc)
- La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos.
- Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman correctivas.
- La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en genera de inversiones.

### **Normas legales y tributarias**

- Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.
- Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.
- La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados.
- La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.

### **Talento Humano**

#### **Aspectos generales**

- La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.
- La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.
- Existe una junta directiva que lidera la empresa.
- La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc).

#### **Capacitación y promoción del personal**

- La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa.

- Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.

### **Cultura organizacional**

- Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.
- La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.
- El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.
- La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.

### **Salud y seguridad industrial**

- La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc).
- La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.
- La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas.
- La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

### **Gestión ambiental**

#### **Políticas**

- En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.
- La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.
- La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.
- La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados.

### **Estrategia para proteger al medio ambiente**

- La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física.
- Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones.

### **Concientización y capacitación**

- Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.

### **Administración del desperdicio**

- La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.
- La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.

### **Sistemas de información**

#### **Planeación**

- El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable.
- La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.
- El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.

#### **Entradas**

- Se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa.
- La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.

#### **Procesos**

- Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.
- Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso.

### **Salidas**

- La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.
- La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones.
- A medida que se van introduciendo las calificaciones en el mapa que se encuentra en una hoja de cálculo, este automáticamente realiza graficas de los resultados obtenidos por subárea y área, ya al final, cuando ya se han calificado todas las áreas se encuentran los resultados finales con el puntaje obtenido por la empresa.