



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG

Facultad de Estudios de Posgrado

**Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración y Dirección de Empresas**

Tema de Tesis:

**Modelo de Gestión para la Competitividad de Empresas dedicadas al
Turismo Acuático del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2016**

Autor:

Ing. Alba Narcisa Ventura Suárez

Director de Tesis:

Econ. Olmedo Farfán González, MSc.

Mayo 2018

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Ing. Alba Narcisa Ventura Suárez, declaro ser autora de la presente Tesis de grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas, titulada "MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS DEDICADAS AL TURISMO ACUÁTICO DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2016", me permito certificar la responsabilidad que lo escrito en este trabajo investigativo es de mi autoría, a excepción de la citas, reflexiones y dinámicas utilizadas para el proyecto y el patrimonio intelectual de la misma corresponde a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.

Guayaquil, mayo de 2018

Ing. Alba Narcisa Ventura Suárez

C.I.: 0927267971

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a nuestro Dios en primer lugar por ayudarme y permitir culminar este proceso de maestría, dotándome con sabiduría para difíciles momentos.

A todos mis seres queridos, mis hijos, mi padre, mi esposo, mis amigos, mis docentes y mis compañeros, a cada uno de ellos por ser una parte importante en este proceso de aprendizaje.

A mi amado esposo Frank, por valorarme, respetarme, apoyarme y amarme, manteniéndome firme con el compromiso que debemos ser ejemplos para nuestros hijos.

Ing. Alba Narcisa Ventura Suárez

AGRADECIMIENTO

La gracia en primer lugar a DIOS por la fortaleza para terminar este proceso de aprendizaje y a todos aquellos que motivaron a culminar este proyecto.

A Dios por dotarme con sabiduría para afrontar situaciones difíciles que pudieron perjudicar la culminación del curso, y a mis familiares por sacrificar los momentos en familia con la finalidad que terminara el proceso de maestría.

A mis hijos Emily y Frank les debo gran parte de su niñez por mi formación, pero es mi fuerza motivadora para cada día aprender algo.

A mi esposo Frank le agradezco su comprensión y su ayuda ante la decisión adquirida, siempre dispuesto a estar conmigo en cada situación por el bienestar de la familia

A mi cuñada Johana mi eterno agradecimiento por el cuidado de mis pequeños y a mi amado padre Jorge que estuvo allí siempre que lo necesité.

Ing. Alba Narcisa Ventura Suárez

RESUMEN

La presente investigación refiere a la problemática observada en empresas que ofrecen servicio de turismo acuático del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena, con el tema de "Modelo de Gestión para la competitividad de empresas dedicadas al turismo acuático de Salinas año 2016" identificando los problemas presentados en esta zona se procede al levantamiento de información el cual permitirá conocer sobre modelos de gestión administrativa que se aplican y a su vez contribuir a aumentar competitividad mediante la aplicación de un modelo.

Se realiza investigación, descriptiva, documental de campo y correlacional expuesta a detalle en el documento, con métodos inductivo, deductivo y analítico utilizando fuentes primarias y secundarias con ficha de observación y un censo como instrumentos de investigación a 77 administradores, dueños o encargados de la dirección principal de la empresa que se encuentran en la base de datos del Ministerio de Turismo Ecuatoriano y del Ministerio de Inclusión, Económica y Social, se obtuvieron las direcciones de los dueños mediante la ayuda del Servicios de Rentas Internas y de colaboradores de la playa del cantón Salinas.

El objetivo es elaborar un modelo de gestión que permita incrementar la competitividad en empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena frente a otros sectores; se analizó variables como: las estrategias, el liderazgo, el manejo integral de los procesos, los sistemas interfuncionales, las competencias, el servicio, la empresa y las ventajas competitivas, dentro de un entorno donde existe poco interés por implantar modelos que le permita a los sectores tener competitividad.

Se propone un Modelo de Gestión de Excelencia Interfuncional, el cual busca la competitividad, este modelo permitirá realizar actividades coordinadas y de cooperación por los grupos de interés, con la finalidad de aprovechar todos los factores externos e internos que se puedan presentar, además de propiciar relativos cambios en los procesos de dirección de la empresa para incrementar su nivel de competitividad frente a otras empresas.

Palabras claves: Modelo de Gestión, Competitividad, Empresas Turísticas, Gestión Turística.

ABSTRACT

The present investigation corresponds to problematic presented in companies dedicated to the aquatic tourism of the Salinas city in the Santa Elena province, with the subject of "Model of Management for the competitiveness of companies dedicated to the aquatic tourism of Salinas year 2016" identifying the problems presented that the zone the investigation is does not apply management models, The aim is to implement an effective management model.

Research is carried out, descriptive, field documentary and correlational exposed to detail in the document, with inductive, deductive and analytical methods uses primary and secondary sources with observation sheet and a census as research instruments to 77 administrators, owners or managers of the Main address of the company that is in the database of the Ministerio de Turismo Ecuatoriano and the Ministerio de Inclusión Económico y Social , the addresses of customers were obtained by the help of the Internal Revenue Service and collaborators of the beach of the Salinas city.

The objective is a management model that allows to increase the competitiveness in companies dedicated to water tourism in the Salinas city in the Province of Santa Elena compared to other sectors; Variables were analyzed such as: strategies, leadership, integral management of processes, interfunctional systems, competencies, service, company and competitive advantages, in an environment where there is less interest in the models that allow it to the sectors to have competitiveness.

An Interfunctional Excellence Management Model is proposed, which seeks competitiveness, this model is carried out coordinated activities and cooperation by interest groups, for purposes of utility, all external and internal factors that may arise, in addition to propiciar means changes in the management processes of the company to increase its level of competitiveness compared to other companies.

Keywords: Management model, Competitiveness, Family bussiness, Tourist Management

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Antecedente de la investigación	4
1.2. Problema de investigación	5
1.2.1. Planteamiento del problema	5
1.2.2. Formulación del problema de investigación	7
1.2.3. Sistematización del problema de investigación	7
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Justificación de la Investigación	8
1.5. Marco de referencia de la investigación	9
1.5.1. Marco Epistemológico	9
1.5.1.1. Definición de Gestión	10
1.5.1.2. Definición de Competitividad	11
1.5.2. Marco Teórico	13
1.5.2.1. Gestión Turística	13
1.5.2.2. Turismo acuático	13

1.5.2.3.	Modelo de gestión turística.....	13
1.5.2.4.	Modelo de Excelencia de Gestión organizacional.....	14
1.5.2.5.	La estrategia y gestión estratégica en empresas dedicadas al turismo acuático.....	18
1.5.2.6.	Modelo de Sistema de Gestión Integral orientado a empresas dedicadas al turismo acuático.....	24
1.5.2.7.	Gestión Independiente / Sistema Integrado de Gestión para empresas turísticas	25
1.5.2.8.	Sistema de Gestión Integral orientados a empresas turísticas	28
1.5.2.9.	Modelo de Gestión por competencias orientadas al sector turístico.....	30
1.5.2.10.	Competitividad empresarial orientada al sector turístico.....	35
1.5.2.11.	Factores económicos de la competitividad orientada al turismo acuático.....	36
1.5.2.12.	Evaluaciones de la competitividad.....	40
1.5.2.13.	Ventajas competitivas.....	41
1.5.2.14.	Competitividad y desarrollo económico local en el sector turístico acuático.....	42
1.5.2.15.	La medición de la competitividad.....	43
1.5.2.16.	Competitividad en el sector turístico acuático	44
1.5.2.17.	Ventaja competitiva en el sector turístico acuático	44
1.5.2.18.	Modelo integrado de competitividad de destinos turísticos	44
1.5.2.19.	Alcance del turismo acuático.....	46
1.5.3.	Marco Conceptual.....	47
1.6.	Metodología de la investigación	49
1.6.1.	Tipo de Estudio.....	49
1.6.2.	Métodos de Investigación	50
1.6.3.	Fuentes y técnicas para la recolección de información	51
1.6.4.	Instrumentos de la investigación	53
1.6.5.	Población y muestra	53
1.6.6.	Tratamiento de la Información	55
CAPÍTULO II.....		56

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	56
2.1. Análisis de la situación actual.....	56
2.2. Diagnóstico y características de las empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas.....	57
2.3. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	70
2.4. Presentación de resultados y diagnóstico	72
CAPÍTULO III	85
PROPUESTA.....	85
3.1. Presentación de la propuesta	85
3.2. Justificación de la propuesta	86
3.3. Alcance de la propuesta	88
3.4. Objetivos de la propuesta	88
3.5. Descripción de la propuesta	89
3.6. Importancia de un modelo de Gestión de Excelencia Interfuncional de empresas dedicadas al turismo acuático.....	91
3.7. Establecimiento de estrategias orientadas a empresas dedicadas al turismo acuático.....	96
3.8. Control y evaluación	102
3.9. Presupuesto para la implementación del modelo	104
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Relación Funcional	10
Figura No. 2 Modelo EFQM de Autoevaluación	15
Figura No. 3 Mapa de los criterios del modelo	16
Figura No. 4 Modelo de Excelencia de Gestión Organizacional.	17
Figura No. 5 Criterios de Liderazgo.....	19
Figura No. 6 Elementos básicos del proceso	21
Figura No. 7 Interrelación de proceso	21
Figura No. 8 Sistema Integrado de Gestión. Calidad + Medio Ambiente + Seguridad Ocupacional.....	27
Figura No. 9 Modelo de Competencia.....	31
Figura No. 10 Dinámica de la creación de valor	41
Figura No. 11 Determinantes de la ventaja nacional	43
Figura No. 12 Vida Jurídica	72
Figura No. 13 Modelo de gestión	73
Figura No. 14 Habilidades gerenciales.....	74
Figura No. 15 Establecimiento de funciones y roles de trabajadores	75
Figura No. 16 Optimización de procesos.....	76
Figura No. 17 Establecimiento de tareas de trabajo	77
Figura No. 18 Estrategias de competitividad	78
Figura No. 19 Profesionalización para distribución de las tareas	79
Figura No. 20 Requerimiento del servicio del consumidor.....	80
Figura No. 21 Competencias para mejorar la competitividad empresarial	81
Figura No. 22 Preferencias de consumo	82
Figura No. 23 Recomendaciones que le realizan sus clientes.....	83
Figura No. 24 Importancia de un modelo de gestión	84
Figura No. 25 Modelo de gestión para la competitividad en sector turístico acuático de Salinas.	90
Figura No. 26 Importancia de un modelo de gestión para la competitividad en sector turístico acuático de Salinas.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativo de los diferentes modelos.....	12
Tabla 2 Gestión Independiente/ Sistema Integrado de Gestión.....	25
Tabla 3 Pasos de Implementación modelo de Competencias	33
Tabla 4 Aspectos de los modelos.....	34
Tabla 5 Criterios de competitividad	45
Tabla 6 Características de las empresas estudiadas	57
Tabla 7 Listado de embarcaciones autorizadas para realizar actividades turísticas en Salinas	58
Tabla 8 Listado de embarcaciones rutas Salinas -Ayangué	59
Tabla 9 Listado de embarcaciones con respectivas actividades	61
Tabla 10 Turismo Internacional del Ecuador	65
Tabla 11 Demanda Turística por ciudad/cantones	65
Tabla 12 Cuadro de Matriz Análisis FODA.....	66
Tabla 13 Matriz Estrategias FOFA-DADO	67
Tabla 14 Análisis del Entorno Local	71
Tabla 15 Vida Jurídica de la empresa	72
Tabla 16 Modelo de gestión	73
Tabla 17 Habilidades gerenciales	74
Tabla 18 Establecimiento de funciones y roles de trabajadores	75
Tabla 19 Optimización de procesos	76
Tabla 20 Establecimiento de tareas de trabajo.....	77
Tabla 21 Estrategias de competitividad.....	78
Tabla 22 Profesionalización para distribución de las tareas	79
Tabla 23 Requerimiento del servicio del consumidor	80
Tabla 24 Competencias para mejorar la competitividad empresarial.....	81
Tabla 25 Preferencias de consumo	82
Tabla 26 Recomendaciones que le realizan sus clientes	83
Tabla 27 Matriz de Estrategias Modelo para la competitividad de empresas dedicadas al sector turístico acuático del cantón Salinas	101
Tabla 28 Matriz Control de Estrategias para las empresas dedicadas al turismo acuático de Salinas	103
Tabla 29 Plan de Acción	104

Tabla 30 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Arrastre de banana	105
Tabla 31 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Buceo y ballenas.....	106
Tabla 32 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Deportiva o recreación	107
Tabla 33 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Moto acuática.....	108
Tabla 34 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Paseo Bahía	109

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Matriz auxiliar para el diseño de la investigación.	117
Anexo No. 2 Modelamiento de las variables dependiente en relación a independientes.....	120
Anexo No. 3 Autores que fundamentan el marco teórico.	121
Anexo No. 4 Matriz de componentes.	121
Anexo No. 5 Encuesta.	122

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a (OMT) en la actualidad el turismo iguala o supera el sector petrolero, se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa una de las principales fuentes de ingresos en países en desarrollo. El turismo en el país es el sector que más potencial ofrece a la economía, el país posee una biodiversidad extraordinaria que crea un patrimonio natural para las actuales y futuras generaciones, lugares naturales únicos, así como atractivos comerciales y sociales.

Según Plandetur, (2018) En el Ecuador el turismo desde el año 2014 ha tenido un crecimiento significativo, el cual es un eje fundamental para el desarrollo socioeconómico del país, para este año la llegada de turistas extranjeros creció en un 14%, se potencializa el sector con la denominada campaña All You Need is Ecuador la cual ayudo a tener renombre mundial, según detalla Ministerio de Turismo, además se realizó eventos internacionales, promocionando las playas con aventuras y potencializándolos como destino de deportes de adrenalina.

El Ecuador desempeña un papel fundamental en cuanto al turismo ecológico, de aventura, cultural, acuático y de negocios, por lo que esto genera una demanda anual, y contribuye a la generación de empleo y permite impulsar el desarrollo de actividades turísticas en la ciudad. Hoy en día la especialidad del turismo acuático, ha ido progresando en los últimos tiempos por la excesiva demanda a nivel nacional e internacional.

En los últimos años las diferentes provincias del Ecuador han centrado su atención en la industria del turismo acuático por su crecimiento y la generación de empleos que está propiciando. El cantón Salinas no ha sido la excepción, ya que en los últimos tiempos se promueve el turismo acuático por lo que ha sido especialmente rentable con respecto al segmento de turistas que buscan este tipo de servicio.

En la provincia de Santa Elena específicamente en el cantón Salinas, el sector acuático contribuye a un considerable ingreso para su población, pero muchas empresas de este sector ven imposibilitado la oportunidad de desarrollo, debido a

que no se construye una sólida ejecución de un modelo de gestión que impulse un desarrollo efectivo en su capacidad de producción y logren obtener ventajas competitivas diferenciadoras frente a la competencia establecida ya en el mercado.

El turismo acuático consiste en viajar a lugares exclusivamente para participar en actividades acuáticas. Algunas personas que no desean participar en las actividades relacionadas con el agua realizan viajes de turismo acuático para poder visitar sitios turísticos donde se aprecian lagos y océanos. Los turistas acuáticos a menudo son viajeros independientes, aunque algunas empresas de viajes suelen organizar viajes de grupo.

Este proyecto está estructurado de manera que contribuya a la realización de una investigación para lograr una implementación de un modelo de gestión administrativa que impulse a las empresas a generar ventajas competitivas y no sólo para hacer frente a las exigencias del mercado, sino también que sea un referente importante de ingresos financieros para la provincia de Santa Elena.

La estructura del proyecto consta de tres capítulos que son detallados a continuación en donde describe por capítulo, el problema, análisis y presentación de resultados y de la propuesta del Modelo de Gestión de Excelencia Organizacional:

Capítulo I.- Se da el detalle de los antecedentes de la investigación su impacto mundial y local, se describe el problema de investigación y su objetivo de estudio, la determinación del problema que se va a investigar, detallando al principio el planteamiento del problema con sus respectivos síntomas-causas-pronóstico y control de pronóstico; además de la formulación y sistematización del problema de investigación.

Se plantea el objetivo general y específicos de la investigación los cuales se deberán cumplir al desarrollo del proyecto, se propone la justificación de la investigación, se realiza la argumentación teórica, mediante un marco de referencia que está integrado por un marco teórico y el marco conceptual, se definen los

aspectos metodológicos de la investigación que consta de la metodología, tipo de estudio, población y muestra.

Capítulo II, El capítulo correspondiente al análisis de la situación donde se desarrolla la investigación involucra a los administradores de empresas acuáticas; describiendo al detalle la investigación con las diferentes modalidades y técnicas utilizadas, así como los instrumentos utilizados en la investigación. Se presentan datos relevantes que contribuyen a la elaboración de la propuesta.

Capítulo III, Corresponde a la propuesta en donde se determina un modelo de competitividad que puede ser aplicado para las empresas del sector turístico del cantón Salinas, este capítulo impulsará la aplicación de un Modelo de Gestión Integral para alcanzar la competitividad, describiendo cada una de las estrategias que se puedan implementar con cada uno de los indicadores que potencializará.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedente de la investigación

En el Ecuador se ejecuta el diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible 2006-2020 (PLANDETUR 2020) el cual busca consolidar el turismo sostenible como elemento dinamizador del desarrollo social y económico del Ecuador, con la participación del sector público bajo la rectoría del (MINTUR) el involucramiento de todas las entidades involucradas. (PLANDETUR 2020, 2018). Actualmente el turismo acuático está en crecimiento, por lo tanto, se evidencia en el aumento de demanda en las diferentes provincias del Ecuador que ofrecen este tipo de servicio.

Ecuador a nivel mundial en un informe sobre el Índice de Competitividad en el año 2009 en la industria turística elaborado por el Foro Económico Mundial otorga a Ecuador la posición 96 en un ranking de 133 países, lo que indica en 10 puestos por debajo de la posición con respecto al año 2008. (Ministerio de Turismo, 2014)

El sector de turismo acuático a nivel mundial ha sufrido cambios, tanto en las condiciones físicas en las que se ha prestado este servicio, así como en el uso de diferentes factores para alcanzar la satisfacción de los clientes, por lo tanto, existe el interés constante de mejorar e innovar los destinos turísticos y fortalecer la competitividad del turismo acuático. En la actualidad las empresas deben ejecutar acciones que mejoren la posición competitiva, por lo tanto, deben implementar acciones que fortalezcan los factores y principios que inciden en la competitividad empresarial, en relación a la aceptación y demanda del sector turístico acuático.

La provincia de Santa Elena, es una zona de potencial desarrollo económico con empresas en diferentes áreas de producción, comerciales, turísticas, gastronómicas y otras; estas empresas forma parte importante de las estructuras productivas en esta provincia en desarrollo, son empresas que tienen la dirección principal por administrador o dirigidas por familia. (Ministerio de Turismo , 2014)

El modelo de gestión es una dirección para una administración y en el área turística, se trata de un negocio de gente, está diseñado para servir a la gente y por medio de estos existir, donde la automatización ayuda, pero únicamente los seres humanos proporcionan los servicios necesarios para el bienestar de los clientes. (Morejón López, 2015)

En los últimos tiempos el sector turístico de Salinas ha experimentado cambios muy profundos motivados por el entorno, variación en los hábitos de consumidores, avances tecnológicos, y otros lo que ha ocasionado a que se cuestione la forma tradicional de llevar la dirección de las empresas turísticas, por ello se debe superar la etapa de promoción como única actividad para empezar a realizar tareas de planificación estratégica. (Álvarez Fernández, 2008)

Las empresas dedicadas al turismo acuático en el cantón Salinas están comprendidas en micro y pequeñas empresas ya que su población de trabajadores en las microempresas no supera de 9 trabajadores y con relación a las pequeñas empresas no superan 49 personas, están legalmente formalizadas y registradas en el Ministerio de Turismo; en la actualidad es un potencial económico de este sector ya que corresponde a 77 empresas agremiadas exclusivamente a este sector; su razón social está enmarcada a las actividades y servicios que ellos prestan comprendidas en: arrastre de banana, arrastre de banana y paseo de bahía, arrastre de banana y boyas de sky, deporte o recreación, moto acuática y recreación, moto acuática y recreación, paseo de bahía, paseo de bahía Snorkel y Buceo, remolcados y arrastre de Sky.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Planteamiento del problema

El Ecuador tiene innumerables atractivos turísticos, que no han sido desarrollados como productos y servicios competitivos a escala internacional, no se ha promocionado debidamente a través de estrategias coordinadas de gran impacto en el área de talento humano, mejoramiento de calidad e innovación, uno de estos servicios es el turismo acuático en el que se debe fortalecer la competitividad empresarial. (Ministerio de Turismo, 2014 -2017)

La falta de una efectiva gestión administrativa es uno de los principales inconvenientes en las empresas dedicadas al sector del turismo acuático en Salinas, esto genera inconformidad por funciones y responsabilidades a los integrantes de las empresas; esta situación ha llevado a una inadecuada distribución de responsabilidades en los integrantes de las empresas, por lo que, no se alcanza la eficiencia administrativa de las empresas. (Sotomayor Mero, 2010)

En la zona del balneario y los negocios turísticos, las empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas, existe un irregular control en los procesos de administración para alcanzar los objetivos empresariales; esto puede ser por los inadecuados procesos que se ejecutan para potenciar las estrategias de competitividad, lo que ocasionará que no realice adecuadamente los procesos de administración de la empresa; es necesaria la aplicación debido a que el turismo de esta zona constituye una de las actividades más relevantes (Chonillo Villón, 2014)

El ministerio de turismo convocó a empresarios de este sector con la finalidad de identificar los problemas presentados, sin embargo existe un descontento debido que se ha expuesto los problemas entre ellos: servicio de mala calidad ofrecido por los informales, contaminación del océano, contaminación acústica, ventas y uso de alcohol, inseguridad, malgasto en obras que no potencia, estos factores pueden llevar a la ruina la actividad turística y debido a ineficiente administración de los Gobiernos Municipales por los recursos invertidos. (Catuto, 2017)

Se debe potenciar las oportunidades del entorno, mediante el aprovechamiento y conservación de la biodiversidad y el patrimonio cultural, a través de la profesionalización del servicio turístico, el mejoramiento del marco institucional, acceso a capacitaciones, créditos fomentando el desarrollo local que genere oportunidades equitativas en el marco del Buen Vivir. (PLANDETUR, 2014)

Los modelos de gestión para la competitividad de las empresas dedicadas al sector turístico del cantón Salinas, contribuye a la potencialización de la zona en su sector productivo y al aprovechamiento de sus recursos naturales, con su capital humano y recursos propios de cada uno de los integrante y colaboradores de la empresa

dedicada a esta actividad, con esto mejora la calidad de vida de la población. (PLANDETUR, 2014)

Las empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas pertenecen a la categoría Pymes, las cuales generan ingresos representativos en parte de la población esta actividad comprende arrastre de banaba, deportes acuáticos recreativos, motos acuáticas, paseo de bahía, snorkel y buceo, que en la actualidad no tienen una efectiva dirección que contribuya a potencializarlas para que logren hacer frente al entorno cambiante y poder competir con otros lugares que tienen similares características como: Manta, Puerto López, Ayangue, Playas, y otras de la ruta del Spondylus. (Chonillo Villón, 2014)

Un modelo de gestión fortalecerá la competitividad del sector turístico de las empresas acuáticas potencializando la actividad turística para el desarrollo local, fortaleciendo las habilidades de dirección y mejorando efectivamente los procesos administrativos.

1.2.2. Formulación del problema de investigación

¿Influye un modelo de Gestión en la competitividad de las empresas dedicadas al sector del turismo acuático del cantón Salinas?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

1. ¿La Gestión Estratégica aplicada de las empresas dedicadas a sectores turísticos acuáticos en el cantón Salinas, permiten ser competitivas?
2. ¿Las competencias gerenciales del administrador permite alcanzar la competitividad?
3. ¿La Organización en los procesos de las empresas del sector turístico acuático del cantón permiten tener competitividad?

4. ¿El aprovechamiento de la capacidad humana y material genera un ambiente propicio para alcanzar competitividad?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión para incrementar la competitividad de las empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar las capacidades y habilidades para alcanzar la competitividad
- Diagnosticar las competencias gerenciales que debe tener el administrador para incrementar la competitividad frente a otros mercados.
- Identificar los procesos administrativos efectuados en las empresas dedicadas al sector turístico como indicador para alcanzar la competitividad.
- Determinar el aprovechamiento humano y material para lograr incrementar el nivel de competitividad de Empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.

1.4. Justificación de la Investigación

El presente trabajo investigativo se realiza con la finalidad de elaborar un Modelo de Gestión que permita obtener competitividad en empresas sectorizadas en deportes acuáticos, tales como se registran en el Ministerio de Turismo de la Provincia de Santa Elena, se las consolida debido a que guardan relación en características del negocio, áreas de desempeño, capacitaciones, recurso material, similar destino, número de personal y otros. (Anexo VI)

El Ecuador es un referente de turismo según detalla un Estudio Integral de Turismo internacional, donde ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Santa Elena son destinos de preferencia por turistas internacionales, Santa Elena tiene una

representatividad de 11,85% solo por debajo de Cuenca con un 11,89% y a escala Nacional como preferencia local corresponde a 56.053 demanda por persona, (Ministerio de Turismo , 2014).

En la actualidad la forma tradicional para conseguir competitividad no ha generado buenos resultados según detalla un informe del Foro Económico Mundial, publicado en la revista Líderes, que asegura que Ecuador ha perdido competitividad frente a otros países, debido a su deficiente calidad de oferta turística, con una débil gestión y falta de coordinación de acciones para lograr excelencia, acciones para mejorar los procesos y la no implementación de acciones que permitan alcanzar competitividad..

Las empresas del sector acuático han denotado un profundo cambio motivados en el entorno, hábitos de consumo, avances tecnológicos que ha ocasionado que se cuestione la forma tradicional de llevar la administración, debido que se realiza de forma tradicional sin ningún grado de profesionalización, esto implica la búsqueda de medios y estrategias mediante un modelo efectivo que contribuya a dinamizar a la empresa en el sector.

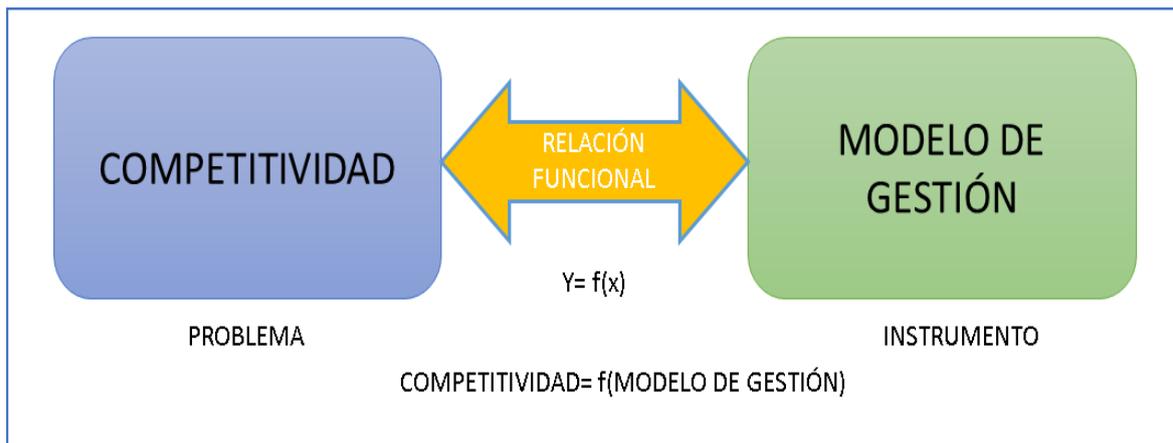
En las empresas acuáticas de este sector existen irregulares controles de los procesos administrativos por alcanzar los objetivos empresariales y es debido a la inapropiada dirección, la administración no potencia las habilidades del personal, es necesario la aplicación de un modelo de gestión que permita aprovechar el recurso humano y material del sector ya que el turismo corresponde a una de las actividades más relevantes y representativas de la comunidad de Salinas.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco Epistemológico

Las empresas debido al entorno donde se encuentran deben alcanzar un nivel alto de competitividad frente a otras empresas o sectores; para ello se necesita implementar modelos de gestión administrativos que contribuyan con estrategias de forma efectiva para su desarrollo.

Figura No. 1 Relación Funcional



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Autor

Las empresas deben ser altamente competitivas para permanecer en el mercado donde se desarrollan, por lo que es importante que las empresas conozcan como poder potencializar sus negocios generando un nivel de competitividad que le permita a las empresas del sector tener factores diferenciadores mediante algún modelo de gestión que permita tener alto nivel de competitividad frente a otros sectores que poseen las mismas características.

La aplicación de modelos de gestión que permite direccionar efectivamente procesos en los servicios prestados con la finalidad de ser competitivos; la aplicación de un modelo de gestión ayuda a la optimización del recurso que las empresas poseen; algunos de los modelos que ofrecen diferentes indicadores que permiten medir el nivel de competitividad entre los cuales tenemos diversas argumentaciones detalladas a continuación:

1.5.1.1. Definición de Gestión

Según la definición expuesta por Casussus (2000) Detalla que la gestión es la capacidad con la que se puede generar relaciones oportunas entre la estructura, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos y esto con la finalidad de alcanzar los más óptimos resultados para la organización, la interrelación de cada uno de los componentes generará resultados óptimos para el buen funcionamiento.

De acuerdo a Mayemberger C (2000) el éxito de una empresa está relacionado a las condiciones y posición competitiva de toda organización, por lo tanto, los cambios y tendencias del entorno, deben minimizarse en base a resultados y acciones innovadoras, implementar procesos tecnológicos e incluir sistemas eficientes permitirá a las empresas alcanzar los indicadores establecidos.

1.5.1.2. Definición de Competitividad

Ante la definición ante expuesta Martínez, (2007) Afirma que la competitividad es un concepto que se encuentra bien definido en relación al mundo de las empresas, ya que este se puede entenderse como la capacidad de respuesta que las empresas tienen con respecto al entorno tan cambiante y su capacidad de adaptación al entorno y de hacer frente a las competencias que poseen sus mismas características.

Algunos modelos estudiados sobre gestión que contribuyen al incremento de la competitividad en sectores o en empresas, son el modelo de excelencia organizacional, el modelo de Sistema de gestión integral y un modelo de gestión por competencias; que se encuentran detallados en las siguientes páginas de la investigación; si bien los modelos siempre están en un constante cambio guardan cierta relación entre cada uno de ellos de acuerdo al entorno en el cual están inmersos las empresas y los sectores.

Los modelos mencionados están directamente relacionados con la competitividad, y se da a detalle diversos puntos relevantes en cada uno de los modelos mencionados descritos en la tabla de comparativo de los diferentes modelos.

Ante la exposición de los tres modelos que buscan generar un incremento en la competitividad se toma como referencia al modelo de excelencia organizacional como base principal, este abarca indicadores tales como talento humano, habilidades de liderazgo, gestión del cliente y el mercado, administración de los procesos, manejo de la información además de la responsabilidad social y resultados.

Este modelo ha tenido constantes variaciones y dependerá del entorno al que se adapte, además que ningún modelo puede ser perenne, debido a los cambios constantes de factores controlables y no controlables, así como lo afirman diversos autores en su teoría.

Tabla 1 Comparativo de los diferentes modelos

Modelo Dato de Relevancia	Modelo de Excelencia Organizacional	Modelo de Sistema de Gestión Integral	Modelo de Gestión por competencias
Característica	Es de carácter voluntario, puede ser normativo o no normativo	Sistema integrado, control de los procesos económicos y no económicos	Alinea a las personas que integran la empresa en razón de los objetivos estratégicos.
Enfoque	Global	Global	Sistémico
Calidad	Certificación	Competitividad	
Relación	Proceso de mejora continua	Estrategias para aprovechar el recurso humano y material	Mejora continua
Visión	Largo plazo	Corto y largo plazo. (Adapta y revisa los objetivos)	Corto plazo y largo plazo
Estudio	Se da por subniveles o criterios, mediante estrategias	Se estudia cada proceso independiente pero existe un manual único	Se parte de la información actualizada de la empresa y la visión clara de los objetivos
Medición	Por resultados	Estándares	Progreso
Relación	Modelo de gestión integral	Modelo de excelencia organizacional o administrativa	Modelo de gestión por competencias distintas o indicadores, conductuales, genéricas y funcionales.

Fuente: Martínez Ernest Reig
Elaborada por: Autor

1.5.2. Marco Teórico

1.5.2.1. Gestión Turística

La especialidad en gestión turística proporciona una visión integral que va acorde a las tendencias presentadas sobre la planificación, organización, dirección y control orientadas a la gestión sustentable para las empresas dedicadas al sector turístico, mediante el desarrollo de proyectos turísticos que permitan gestionar de forma eficiente y eficaz. (Facultad de Ciencias de la Comunicación Turismo y Psicología, 2017)

1.5.2.2. Turismo acuático

El turismo acuático corresponde a viajar a lugares exclusivamente para participar en actividades acuáticas, se desarrolla en lagos y océanos que cuenten con un escenario ideal para realizar actividades como surf, snorkel, viajes de bahía y otros tipos de deportes y actividades acuáticas, se consideran en este sector todas las empresas que prestan recursos para la realización de estas actividades. (Turistum, 2013)

1.5.2.3. Modelo de gestión turística

En las definiciones encontradas a lo que refiere a un modelo de gestión se encontró lo escrito por Faerman, McGrath, Quinn y Thompson, (1994) en donde recalca que los modelos y definiciones de la gestión están en constante evolución y esto es a medida que cambian los valores de la sociedad se modifican constantemente las perspectiva y nacen nuevos modelos de gestión; La fuerza que impulsa estos modelos no está solamente en escritos académicos, políticos, sociales o del momento sino que es una correlación entre cada uno de ellos.

Para las normas de Excelencia, (2016) El sistema de gestión de una empresa incluye en ella diferentes tipos de sistemas como los de calidad, financiero, ambiental que son los cuales que contribuyen al desarrollo de la empresa y a la optimización de los recursos materiales y humanos; estos son los indicadores con

los cuales las empresas pueden alcanzar la competitividad y poder tener una ventaja competitiva que los haga únicos en el mercado donde se desenvuelven, encontrar el factor diferenciador de la empresa frente a otras y así liderar.

Otra definición es la expuesta por tres autores, Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos (2008) Donde expone a un modelo de gestión como una construcción teórica que pretende exponer una realidad que no se logra aprehenderla completamente, por lo que su variación es constante debido a los cambios que se presentan en el universo y los sistemas naturales y sociales; los modelos aparecen como resultados de un proceso de acumulación cualitativa y cuantitativa de conocimiento y se produce para ello un cambio o de paradigma.

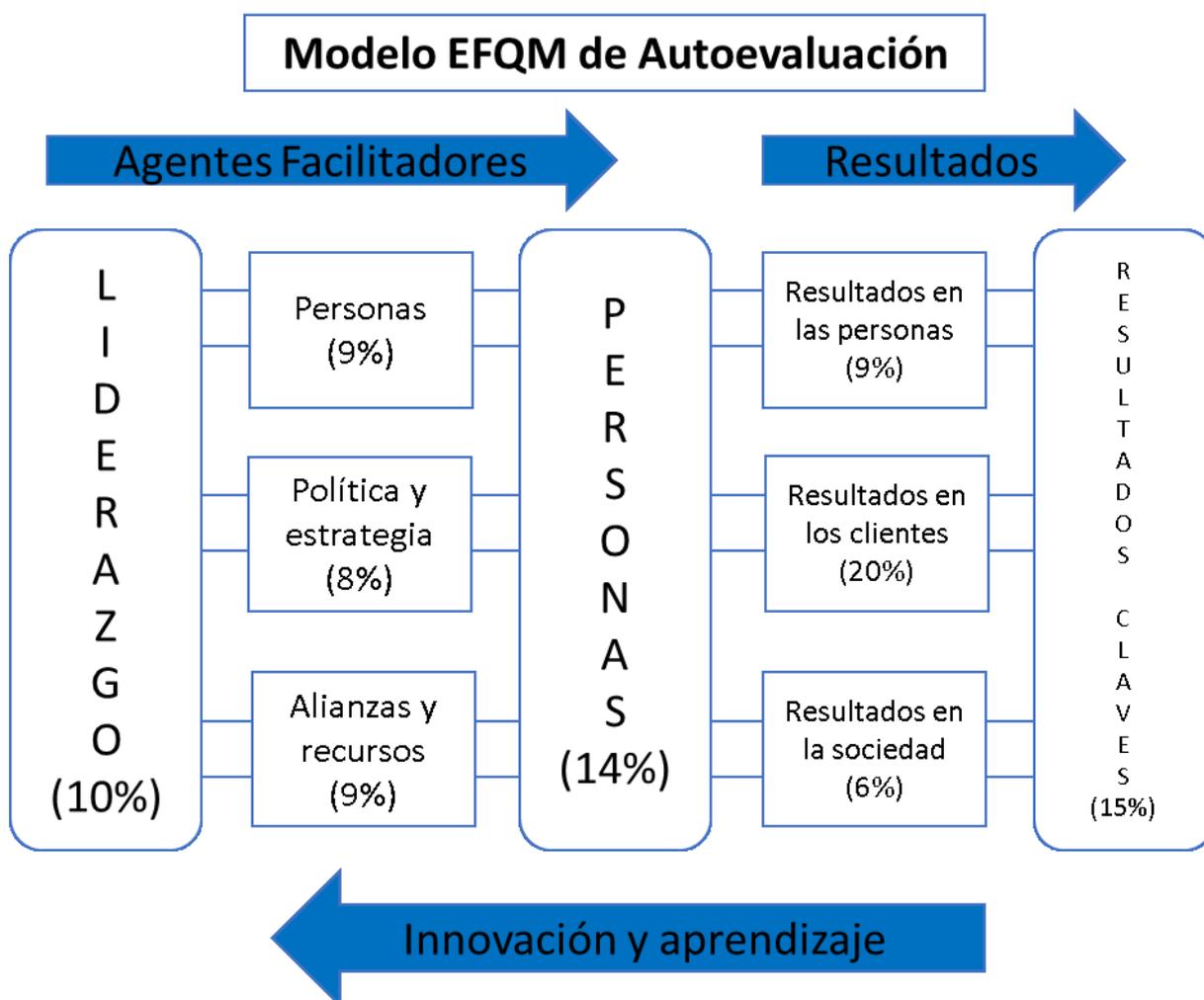
1.5.2.4. Modelo de Excelencia de Gestión organizacional

El modelos de excelencia según narra Galán Vallejo (2007) tiene la finalidad de impulsar la calidad de las empresas; consta de nueve criterios donde cinco de ellos son agentes facilitadores (Liderazgo, personas, políticas y estrategias; alianzas y recurso; procesos) y cuatro son agente de resultados (Resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad, resultados claves).

Las empresas del sector turístico acuático que empleen este modelo podrán fortalecer los indicadores establecidos, las metas, y resultados, mediante la aplicación de estrategias y acciones que regulen los principios fundamentales de la competitividad, por lo tanto, es necesario que se incremente la innovación, se potencie el capital humano, se empleen procesos de tecnología eficientes, de tal manera que estas acciones mejoren desempeño de la empresa.

Las empresas dedicadas al turismo deben establecer acciones en relación al sector, por lo tanto, deben evaluar el entorno competitivo, identificar las herramientas que favorecen los resultados, y coordinar procesos eficientes con cada una de las actividades que son parte de la organización, de tal manera que se creen ventajas competitivas en la empresa respecto a la competencia.

Figura No. 2 Modelo EFQM de Autoevaluación

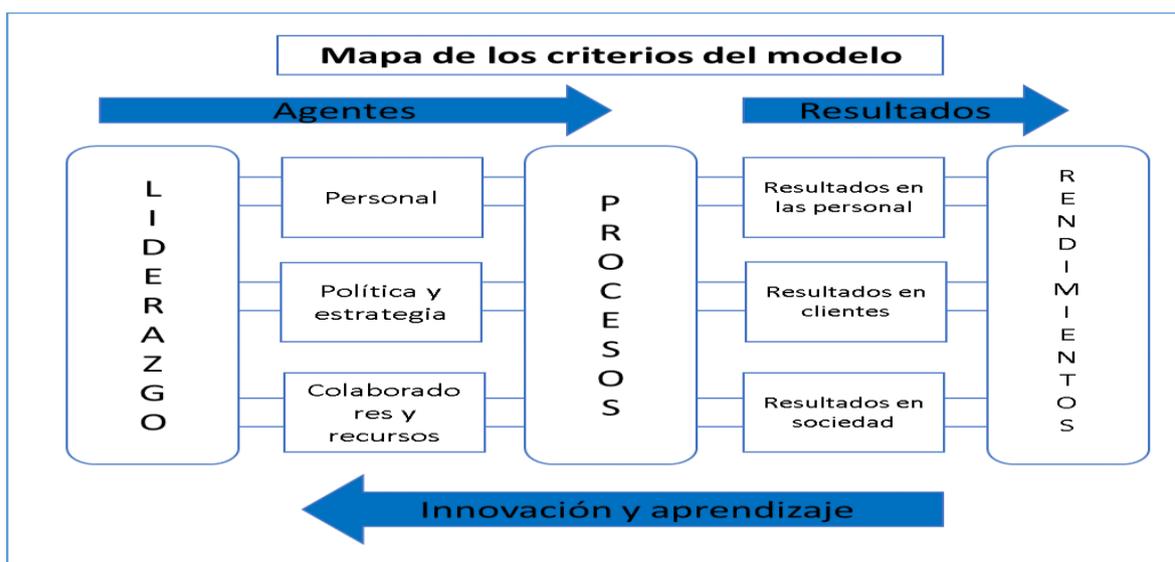


Fuente: (Alvarado Nando & Barba Abad, 2016)
Elaborado por: Autor.

El modelo EFFQM fomenta que las empresas dedicadas al turismo acuático deben buscar implementar actividades que normalicen el nivel de competitividad de las competencias, de tal manera que no les afecten los procesos y resultados, para esto debe existir flexibilidad organizacional, de tal manera que la empresa alcance un grado de mejora, en cada uno de los procesos y condiciones claves.

Según la firma de asesoría TQM Asesores (1999) los modelos de excelencia son modelo no normativo, fundamenta su aplicación en la autoevaluación, basado en análisis de sistema de gestión, existe el establecimiento de planes de mejora que se basan en hechos objetivos y la consecuencia de una visión común sobre las metas a alcanzar y herramientas que se utilizarán.

Figura No. 3 Mapa de los criterios del modelo



Fuente: TQM, Asesores.
Elaborado por: Autor

La página de los ISO Excellence, (2015) afirma que los modelos de excelencia tienen sus propias y diferenciadoras características con respecto a los de gestión de calidad y las principales son de carácter voluntario, pueden ser normativos o no normativos, tienen un enfoque global, aseguran la calidad, se amplían sistemas de calidad normalizados orientados a la certificación adquiriendo beneficios; el cliente se convierte en el eje central, se realizan procesos de autoevaluación lo cual es la clave en los modelos de excelencia lo cual parte del modelo escogido. Los modelos están relacionados con los procesos de mejora continua y una visión a largo plazo.

Actualmente las empresas dedicadas al turismo acuático están en interés constante de innovar procesos, sin embargo, es necesario que implementen estrategias para generar interés en el mercado meta, de tal manera que se incremente la cobertura y participación en el mercado, y por lo tanto la posición competitiva respecto al sector y competencia de la empresa.

Los modelos de Excelencia según Pérez Bonfante y Shek Munz (2014) se estructuran con ocho subniveles y capacidades a desarrollar por subniveles y son la estrategia, gestión, liderazgo, estilo, gestión integral del talento humano, gestión de clientes, mercados, gestión de procesos, de conocimientos, responsabilidades, capacidades, información, responsabilidad social, creación de valor, resultado mercados, gestión de procesos, gestión del conocimiento, la información,

responsabilidad social, creación de valor, resultados; son desarrollados por las capacidades de innovación, competitividad y aprendizaje.

De acuerdo a Alles, (2015) El modelo de excelencia organizacional está estrechamente relacionado con la calificación de excelencia que tenían las empresas para distinguirse como empresas de calidad y excelencia frente a otras en el premio Europeo de la Calidad, este era para impulsar la calidad de las empresas ante la situación de Europa en los años 90, pero en la actualidad es considerado como el modelo de excelencia para las empresas y constituyen un referente de calidad total y están basadas en el capital humano como principal potenciador de las empresas.

El modelo de excelencia se distingue por tres elementos que detallan el perfil de la organización que son el entorno, relaciones y retos, en esta plataforma se encuentran con nueve elementos del sistema de Gestión Integral que conforman dichos criterios de evaluación.

Figura No. 4 Modelo de Excelencia de Gestión Organizacional.



Fuente: Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo De La República De Colombia; Corporación Calidad.

Elaborado Por: Autor.

1.5.2.5. La estrategia y gestión estratégica en empresas dedicadas al turismo acuático.

Para Kloter P & Lane Keller, (2012) las empresas dedicadas al turismo acuático deben realizar un análisis de la competitividad del sector, por lo tanto, el liderazgo empresarial permitirá que la organización alcance resultados acorde a los que se tienen establecidos, y de esta manera se maximicen los beneficios de implementar estrategias dirigidas al mercado actual, nuevos mercados, mediante la minimización de esfuerzo y gestión de tiempo, por lo tanto, se globalizan procesos.

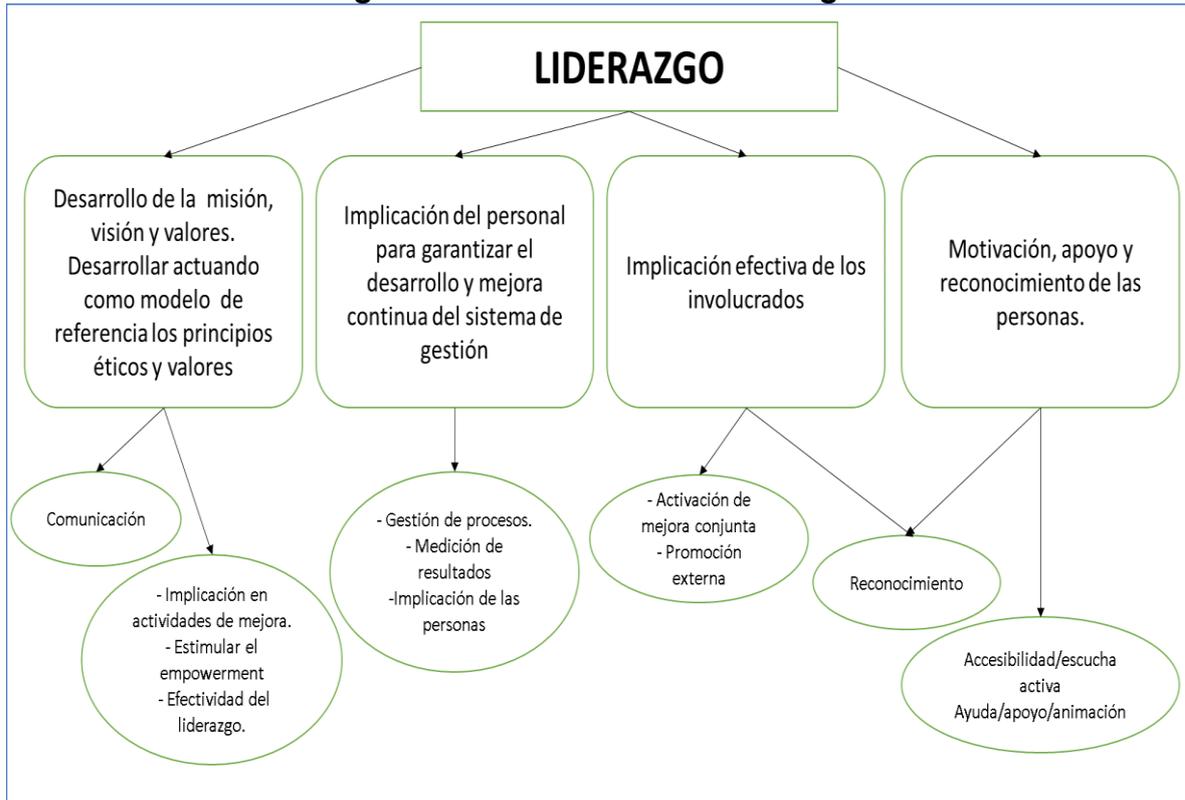
Examina la definición de los elementos del direccionamiento estratégico que permiten dar dirección a la organización u empresa hacia el futuro para poder desarrollar y sostener su capacidad de generación de valor a través de la dirección estratégica para el seguimiento la evaluación y el control.

Para Pérez Moya, (1997) La estrategia es el conjunto de acciones y de políticas que están definidas por la empresa u organización con la finalidad que se alcance los objetivos a largo plazo, esta estrategia se puede denominar como estrategia competitiva cuando esta se refiere al modo como la empresa pretende obtener una ventaja competitiva y sostenible en su mercado con referencia a las otras empresas del sector. La estrategia es el modelo de decisión que define los objetivos de la empresa. (Misión, Visión y Objetivos).

a) Criterio del liderazgo orientado al sector turístico acuático

De acuerdo a Mares Chacón, (2012) las empresas dedicadas al turismo acuático deben establecer estrategias de liderazgo como parte de las estructuras básicas que fortalecen la planeación estratégica empresarial. Por otro lado, el criterio de liderazgo según Mebrado Martínez (2002) expone que el modelo de excelencia concede gran importancia a los líderes en el desarrollo e implantación de los valores necesarios para poder alcanzar la excelencia empresarial y su implicación al personal en el desarrollo de la organización. La posición del liderazgo esta direccionada así mismo bajo cuatro criterios.

Figura No. 5 Criterios de Liderazgo.



Fuente: Joaquín Membrado Martínez

Elaborado por: Autor

b) Criterio del talento humano orientado al sector turístico acuático

Según Mayemberger C, (2000) Las empresas dedicadas al turismo acuático deben ejecutar cambios que aporten a la sustentabilidad, y al posicionamiento en segmento, de tal manera que se creen cambios favorables para el desempeño de la empresa, y esta sean adaptadas a procesos que benefician el sector empresarial, así como el comportamiento organizacional. Examina la gestión del personal y la forma en la que cada una de las organizaciones se desarrolla, involucra y apoya a los recursos humano hacia un desarrollo integral, para que participe en el mejoramiento y la transformación de la empresa.

Para Alvarado Nando y Barba Abad (2016) El talento humano comprende la combinación de aspectos, características o cualidades que lo caracterizan a un individuo como los conocimientos, los compromisos y la autoridad; Es la capacidad de entender inteligentemente a diversas situaciones con diversas competencias como las habilidades, destrezas, experiencias propias y sus competencias.

Además también Fernando Sánchez y Granero Castro (2005) afirman que las organizaciones excelentes son aquellas las cuales comunican y reconocen a el personal, los motivan y los comprometen con los fines de la organización, ya sea individual o grupal, ayudan a desarrollar el potencial, utilizan los conocimientos y capacidades para beneficio de ellas.

c) Criterio de gestión de clientes y mercado orientado al sector turístico acuático

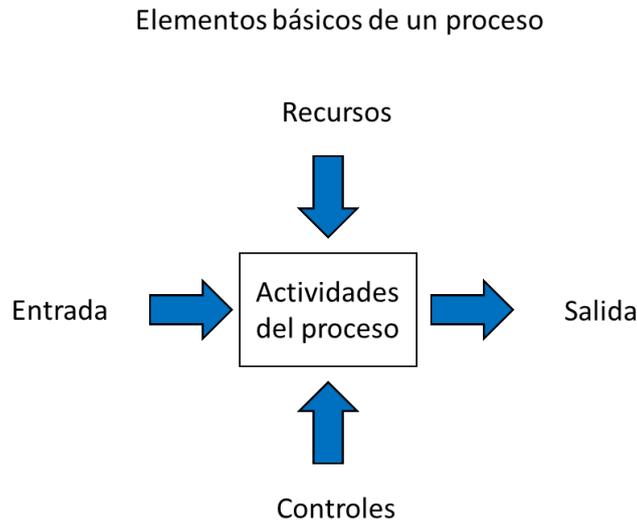
De acuerdo a Lovelock , Reynoso J, D Andrea, Huete, & Wirtz, (2011) El entorno competitivo ha exigido que las empresas dedicadas al turismo acuático estén en la capacidad constante de implementar cambios orientados a la satisfacción de sus clientes, en la que al ser flexibles puedan establecer estrategias emergentes para mejorar procesos y resultados como parte del direccionamiento estratégico, con la finalidad de fortalecer la posición competitiva de la empresa respecto al sector que pertenece. Sin embargo, para Navarra en la confederación de empresarios (2014) detalla que lo primordial es satisfacer al mercado añadiendo valor a los clientes, mediante la comprensión, anticipación y satisfaciendo cada una de sus necesidades, expectativas y oportunidades; centra lo esencial satisfaciendo al mercado mediante la satisfacción del cliente.

d) Criterio de gestión de procesos para fortalecer las ventajas competitivas de las empresas dedicadas al turismo acuático.

De acuerdo a Mares Chacón, (2012) Las empresas dedicadas al turismo acuático deben crear beneficios a los clientes de tal manera que existan estímulos para favorecer los procesos y resultados, de esta manera las estrategias permiten que se establezcan mecanismos eficientes y oportunos para la empresa, con el fin de contar con estrategias emergentes que favorezcan los procesos claves de la organización, y por ende la posición competitiva. Es importante analizar la forma en que la organización ha desarrollado una estructura de procesos, la manera como organiza, por lo que ha desarrollado una estructura de procesos, organiza y ejecuta sus actividades diarias y necesarias para entregar productos y servicios a usuarios finales con altos estándares de calidad.

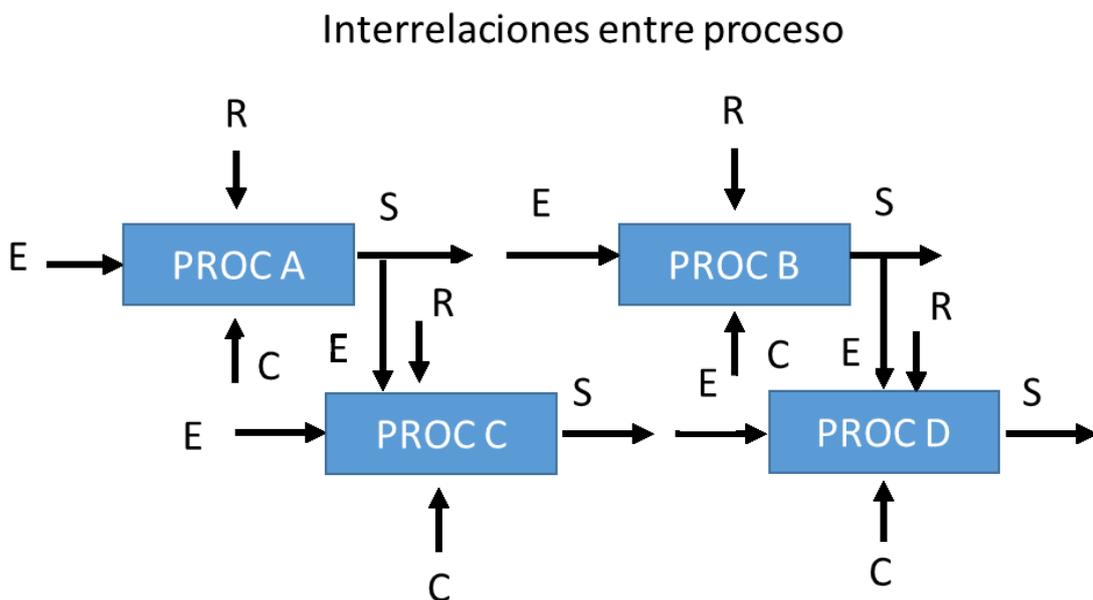
En una exposición del Ministerio de Fomento (2005) detalla que la gestión de procesos es una de las herramientas de mejora de la gestión; utiliza cada uno de los recursos y controles con la finalidad de la transformación de elementos de entrada en resultados y esos resultados forman parte de una nueva entrada para un proceso interrelacionado para añadir valor en el proceso.

Figura No. 6 Elementos básicos del proceso



Fuente: Gestión por procesos, Ministerio de Fomento
Elaborado por: Autor

Figura No. 7 Interrelación de proceso



Fuente: Gestión por procesos, Ministerio de Fomento
Elaborado por: Autor

El criterio de procesos para Fernando Sánchez y Granero Castro (2005) afirma que las organizaciones excelentes son las que diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para lograr satisfacer a sus clientes y otros grupos de intereses, generando así cada vez mayor valor para la empresa obteniendo calidad total, este es uno de los principios de la gestión por procesos.

e) Criterio de la información orientado al sector turístico acuático

De acuerdo a Hernández Rodríguez S. J., (2010) Las empresas deben establecer un análisis de resultados en base los recursos usados, de esta manera se mide el desempeño mediante el coeficiente entre resultados y recursos empleados, de tal manera que se cuantifique este criterio, y se pueda controlar y emplear acciones emergentes como parte del proceso administrativo.

Los criterios de información para Mebrado Martínez (2002) afirma que se evalúa el alcance, la validación y el uso de los sistemas de datos que la empresa posee mediante las medidas del resultado de la gestión total y el análisis de los resultados de la compañía.

f) Criterio del conocimiento y la innovación orientado al sector turístico acuático

De acuerdo a Gallardo Hernández, (2012) Es importante conocer el entorno empresarial, debido que los cambios favorecen los resultados de las empresas dedicadas al turismo acuático, creando así una mejora en la productividad, y de esta manera las empresas alcanzan beneficios del sector que no podrían obtener sino e mejoran los procesos internos, ni se crean condiciones que aporten a fortalecer las ventajas competitivas, ni el equilibrio entre los procesos establecidos.

Según Maderuelo Fernández (2002) afirma que las organizaciones son capaces de alcanzar su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten sus conocimientos dentro de una cultura de aprendizaje, innovación y mejora continua.

g) Criterio de la responsabilidad social orientado al sector turístico acuático

Según Calvo Sanz, (2014) Las empresas dedicadas al turismo acuático deben analizar su permanencia en relación al cumplimiento organizacional de las proyecciones planteadas, además aseguran el nivel de productividad en base a las acciones que regulan sus actividades y transacciones comerciales. La perdurabilidad implica en las actividades sostenibles a largo plazo que emplean las empresas y a las condiciones del entorno que afectan en la toma de decisiones empresariales. Es importante que desarrollen un sistema que permite gestionar de manera más fácil y efectiva sus interrelaciones, entre la sociedad, el medio ambiente y su entorno para generar valor, prosperidad y desarrollo a los grupos de intereses en armonía y el éxito en las organizaciones.

Dentro del criterio de la responsabilidad social para Moreno Santos (2006) considera que es una Integración voluntaria de las empresas dedicadas al turismo acuático por situaciones sociales y medioambientales; voluntarias porque implican acciones más allá establecidas; son sociales y medioambientales debido a el cuidado para obtener beneficios económicos, de integración y de relación con los grupos de interés.

h) Criterio de los resultados orientado al sector turístico acuático

De acuerdo a Arao Sapiro, (2011) Es importante que las empresas dedicadas al turismo acuático analicen los procesos claves de las empresas favorecen al éxito empresarial, debido que garantiza el cumplimiento de objetivos y metas determinadas a corto o largo plazo, por lo tanto, las empresas deben analizar las distintas áreas.

Sin embargo, López Cubino (2013) indica que el criterio de los resultados es el cual analiza o examina a la empresa mediante tres subcategorías: el de resultados en los clientes, el de resultados en el personal y el de resultados en la Sociedad.

- Resultados en los clientes: Conocer cuánto es el nivel que se satisface a los clientes, este es un factor esencial para el éxito de la organización a largo plazo.
- Resultados en el personal: La forma efectiva como la organización se relaciona con sus miembros es un indicador de la capacidad de respuesta que van a tener satisfaciendo la demanda.
- Resultados en la sociedad: El grado de responsabilidades que la empresa tenga con la sociedad dará lugar a las percepciones que calificarán de una u otra manera a la empresa según la relación de sus miembros con la sociedad.

1.5.2.6. Modelo de Sistema de Gestión Integral orientado a empresas dedicadas al turismo acuático.

Para Francisco Moledo Froján (2015) el ámbito en el que las empresas dedicadas al turismo acuático se desenvuelven es cada vez más competitivo y lo cual resulta que en los clientes se alcance un nivel máximo de satisfacción por lo cual es necesario adaptarse a una estrategia global al reto de la excelencia, y para lograr aquello las organizaciones tienen que gestionar de la forma más eficaz posible sus diferentes actividades y adaptarse al entorno. Los sistemas de gestión contribuyen a que se mejore los procesos de las empresas dedicadas al turismo acuático que establecen estrategias, que permitan aprovechar el recurso humano y material y a su vez intentar conseguir un ahorro de costes y un verdadero cambio para la empresa u organización.

También Abril Sánchez, Enrique Palomino y Sánchez Rivero (2012) hacen referencia a que para lograr un sistema totalmente integrado las empresas dedicadas al turismo acuático deben plantear un proceso que cambia dependiente de su situación y del camino que se elige para alcanzar una integración.

Para Ogalla Segura (2005) Los sistemas de gestión se los puede considerar como una de las herramientas que admite el control de los procesos económicos y no económicos de las empresas dedicadas al turismo acuático y este permite:

- Realizar una planeación estratégica esta puede ser a corto o largo plazo.
- Permite una reducción de riesgos en la empresa.
- Dirigir cada uno de los objetivos de la empresa.
- Controla el cumplimiento de cada etapa de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- Ayuda a la organización a adaptarse al entorno.
- Revisa y adapta los objetivos a largo plazo con relación al entorno.

1.5.2.7. Gestión Independiente / Sistema Integrado de Gestión para empresas turísticas

Francisco Moledo Froján (2015) plantea que existen ciertos factores diferenciadores a un modelo de gestión independiente y a un sistema integrado de gestión

La diferenciación entre un modelo de gestión independiente y un modelo de gestión integral se detallan de la siguiente manera en la siguiente tabla:

Tabla 2 Gestión Independiente/ Sistema Integrado de Gestión

GESTIÓN INDEPENDIENTE	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
Diferentes tipos de manuales para diferentes tipos de procedimientos.	Existencia de un manual único. Los procedimientos son generales y no sufren alteraciones. Se elaboran por separados, pero se consolida toda la información.
Implantación de manera secuencial. Existencia de muchos procedimientos que se implantan en la organización.	Se realiza una implementación simultánea. Periodo de implantación de los procesos de una forma más rápida, aunque requiere de una cuidadosa implantación.
Aislamiento del concepto de Gestión	Los esfuerzos empresariales son distribuidos eficientemente e implantados más eficazmente.

Fuente: Francisco Moledo
Elaborado por: Autor.

Un modelo de gestión integrado garantiza la metodología interna para el cumplimiento de los objetivos y se capacita a la empresa dedicada al turismo acuático para responder a las demandas de los clientes y el cumplimiento de la normativa legal, un efectivo y correcta implicación de un modelo de gestión garantiza la minimización de riesgos y maximización de las oportunidades de la empresa en el entorno.

a) Gestión Integrada

De acuerdo a Alles, (2011) En toda empresa dedicadas al turismo acuático es importante que la gestión administrativa sea sólida y sostenible a largo plazo, por lo tanto, debe integrar factores que mejoren la productividad, desempeño organizacional, crecimiento empresarial, y por ende la competitividad. De tal forma se ve afectado el cumplimiento de las metas institucionales, por lo tanto, la importancia de integrar sistemas y proceso eficientes como parte de un modelo de gestión administrativa.

Según (Arao Sapiro, 2011) afirma que la gestión integrada representa un conjunto de actividades interrelacionadas y a través de acciones específicas, que permiten definir y poder implementar lineamientos generales y operacionales para la empresa con el fin que este alcance los objetivos adoptados. Los estándares comúnmente utilizados son: el de Gestión Ambiental, Gestión para la Información y Gestión de Calidad.

b) Sistema Integrado de Gestión

Para Carmona Carlo y Rivas Zapata (2010) las empresas dedicadas al turismo acuático deben establecer procesos que son claves para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, tales actividades son de carácter interno, las cuales deben ser controladas para obtener mejores resultados empresariales, en la actualidad se busca la innovación constante de estos procesos.

Para el autor Hugo González (2012) detalla que en el actual ámbito de las empresas dedicadas al turismo acuático, es indudable que la vinculación de aspectos relevantes en la organización y la efectividad en la interrelación entre ellas son los

que logran que se obtenga un Sistema Integrado, los cuales son: calidad, medio ambiente y salud y seguridad ocupacional, ya que la combinación de estos tres aspectos en la empresa logran un trabajo bien hecho, y lo contrario a esto significarían acciones negativas a la empresa u organización.

Figura No. 8 Sistema Integrado de Gestión. Calidad + Medio Ambiente + Seguridad Ocupacional



Fuente: Hugo González
Elaborado por: Autor

c) Sistema Interfuncional Integrado

Según Bermejo & López, (2014) Las condiciones del entorno obligan a las empresas dedicadas al turismo acuático a ser flexibles y emplear acciones que permitan obtener los resultados esperados, para ellos las acciones deben basarse en las tendencias del entorno.

De acuerdo a Alcocer Lizcano, (2013) Los Clúster constituyen uno de los vértices del rombo (Sectores afines y sectores auxiliares) pero en sí son una manifestación de las relaciones existentes entre los cuatros vértices. La forma que se manifiestan estas fuentes de competitividad y cómo interactúan permite explicar cómo las empresas potencian o desgastan su ventaja competitiva.

Según Mazaro y Varzin (2008) este modelo para lograr incrementar el nivel de competitividad está apoyado por factores como: la masa Crítica, la naturaleza de la Demanda, estrategias competitivas, las estrategias cooperativas y las estrategias de relación con el cliente.

La Masa crítica recalca que corresponde al conjunto de factores principales que debe tener una zona que es básicos para un destino turístico. Esto abarca la integración de recursos turísticos como son el clima, la tierra, el agua, la geografía,

el clima y la localización; el recurso humano que corresponde a la capacitación, calidad, identidad cultural histórica y la participación social; de capital como son los incentivos, las inversiones y los riesgos; infraestructura, como los sistemas de transporte, telecomunicaciones; Conocimientos los técnicos y científicos, de asociaciones, universidades, órganos rectores y de fomento, otros como el de libre disfrute, y otros sistemas de seguridad.

La Naturaleza de la demanda dentro de la publicación detalla que la naturaleza de la demanda corresponde al conjunto de atributos y expectativas del consumidor por un sector, el potencial de una demanda y la calidad del destino, lo que genera el ambiente propicio de la empresa para generar la demanda del producto o servicio que la empresa posee.

La Estrategia competitividad indica la rivalidad sin restricciones e igualdad de condiciones pese a su alianza como factor clave interno frente a otros competidores externos, lo que hace que puedan crecer en un entorno altamente competitivo, ya que se exige la actualización de estrategias para satisfacer las necesidades del cliente.

Sin embargo Juan Carrión Maroto (2010) La estrategia competitiva es la que se ocupa de la creación de una posición competitiva que genera ventaja de ese sector sobre las otras y se encarga de perseguir la más alta competitividad sobre otras y de crear factores que la diferencia de su competencia.

1.5.2.8. Sistema de Gestión Integral orientados a empresas turísticas

Según Calvo Sanz, (2014) En la dirección estratégica de una empresa dedicada al turismo acuático el gerente debe establecer condiciones organizacionales que mejoren los resultados empresariales, en donde los planes de mejora son parte fundamental y permiten mejorar los procesos internos de la organización, y cumplir apropiadamente los objetivos. En el plan estratégico la empresa podrá establecer estrategias que disminuyan los riesgos y amenazas, y por lo tanto favorezca el crecimiento empresarial.

Según Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos (2008) que para que exista un sistema integral, es necesario que la organización obedezca a una sola unidad de propósito (Visión) y a una sola naturaleza (Misión), e incluye etapa del Ciclo PDVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). Sin embargo, Ogalla Segura (2005) menciona que es un conjunto donde está inmersa la misión, visión y valores de la empresa contribuye a la solidez en los procesos y lo cual implica un crecimiento persistente de valor y esto le genera a la empresa ser más competitiva.

Centralidad de los procesos.

Según Arao Sapiro, (2011) Indican que en la mejora continua las empresas dedicadas al turismo acuático deben contar con un talento humano capacitado en cada uno de los procesos mejorados, con la finalidad de poder obtener los resultados esperados, y no se vean afectados por las condiciones del entorno, riesgos, y entorno competitivo del sector, de esa manera las organizaciones se ven en la necesidad de realizar un análisis que permita implementar procesos efectivos, adecuados y oportunos, basados en los estilos de administración, y el direccionamiento estratégico establecido en la empresa.

Según Calvo Sanz, (2014) En la actualidad es necesario mantener innovaciones constantes en los procesos empresariales de tal manera que se mejoren los resultados y se fortalezca la productividad en el uso de recursos humanos, tecnológicos y económicos, por lo tanto, las organizaciones deben mantener acciones estratégicas que favorezcan su direccionamiento estratégico, y alcancen la efectividad administrativa y resultados organizacionales.

Para Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008) su principio nace del modelo de procesos de la organización y en cada proceso es posible desdoblar la gestión hasta el nivel de desagregaciones que sean las necesarias. Además, para Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos (2008) detalla que un modelo de procesos debe ir cambiando a medida que el entorno de la organización cambia, por lo cual debe esperar a que el modelo sea revisado para poder identificar y ajustar de acuerdo a las actuales necesidades de la empresa.

1.5.2.9. Modelo de Gestión por competencias orientadas al sector turístico.

Detalla de los modelo de gestión por competencia Molina G, Argotte R, Jácome G, y Domínguez B (2006) donde la gestión que se realiza en la actualidad en las empresas del sector turístico debe estar basada en el personal y es conocida como la Gestión de competencias y esta es una herramienta indispensable para enfrentar los fuertes cambios que se presentan en el entorno con el capital humano y el involucramiento en el proceso.

Según Martínez, (2007) la gestión por competencias permite a las empresas dedicadas al turismo acuático aprovechar las ventajas competitivas, así como las fortalezas empresariales, buscando afianzas lazos entre el cliente y la empresa, de tal manera que al satisfacer apropiadamente las necesidades de los clientes se genere fidelización, y por lo tanto se construya un valor que la competencia difícilmente podría superar, el valor puede estar orientado al precio, servicio, beneficios, marca, atributo, servicio postventa, personalización, u otro factores que influyan en la decisión del cliente.

1.5.2.9.1. Definición de competencia claves en el sector turístico

Según Marta Alicia Alles, (2005) Es lo que le caracteriza al individuo en su comportamiento y su personalidad que tiene la finalidad de alcanzar un estándar de efectividad y un performance superior en el trabajo o situación, que son únicas del individuo. Para Saracho (2011) define a la competencia es una de las variables más comunes en las definiciones de talento humano que las empresas actualmente utilizan en todo el mundo, pero a pesar de su gran relevancia, según modelos, pueden o no ser parte del talento interior de un modelo de talento humano.

Según Huertas García & Domínguez Galcerán, (2015) el estilo administrativo permite a las empresas turísticas alcanzar los resultados en el tiempo establecido, por lo tanto, el líder debe poseer habilidades y conocimiento adecuado, debido que su forma de dirigir liderará a los demás integrantes de la organización, y permitirá crear vínculos entre la parte directiva y la operacional.

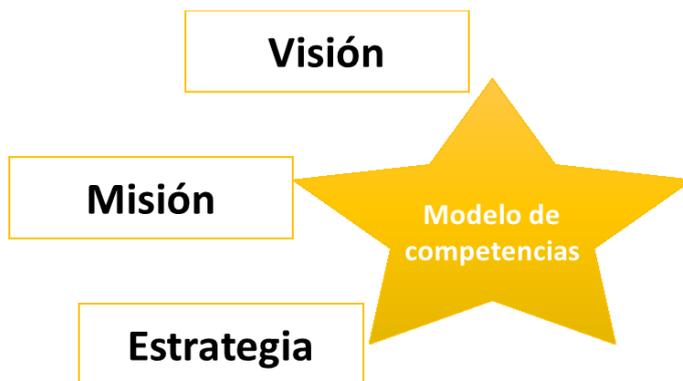
La gestión administrativa al ser el vínculo clave, permite detectar falencias y mejoras como parte del proceso administrativo, y mejorar las condiciones y capacidades empresariales al fortalecer el desempeño laboral de cada uno de los integrantes de la empresa, y por ende viabilizan a que se cumplan las metas e indicadores organizacionales.

1.5.2.9.2. Definición de un modelo de competencia en el sector turístico.

El modelo de Gestión por competencia (González Ariza, 2006) indica cuando se tiene un modelo de gestión por competencias se evita el desgaste innecesario de tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no están vinculados directamente con las actividades de la empresa, ni del puesto de trabajo.

De acuerdo a Alles, (2011) para definir un modelo de gestión por competencias se debe partir de la información estratégica de la empresa actualizada y clara con los fines de la organización, la misión, la visión y la estrategia.

Figura No. 9 Modelo de Competencia



Fuente: Martha Alles
Elaborado por: Autor

De acuerdo a Alvarado Nando & Barba Abad, (2016) La parte gerencial de una empresa del sector turístico debe determinar los objetivos basados en la capacidad empresarial, de esta forma serán eficientes, y se cumplirán oportunamente, además las condiciones empresariales permiten mejorar los resultados al establecer estrategias que fortalecerán los puntos débiles que se han identificado previamente, como parte de un diagnóstico empresarial.

a) Modelo de competencias distintivas del turismo acuático,

Para José María Saracho (2005) el modelo de competencias distintas refiere a que el individuo guarda ciertas características que le permiten un comportamiento de cierta manera para conseguir resultados extraordinarios o de un nivel superior, el interés de este modelo es hallar las características diferenciales de las personas a partir de distintos resultados que se obtienen en el trabajo y crear un perfil con características.

b) Modelo de competencias genéricas orientado al sector turístico acuático

Para José María Saracho (2005) el modelo de competencias genéricas sostiene que una competencia es una combinación de conductas, que si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe el rol llegar a resultados estándares, lo que importa a este modelo es hallar las conductas efectivas para un determinado rol, para generalizarlas y crear perfiles basados en comportamientos que debe cumplir quien ocupe ese rol.

c) Modelo de competencias funcionales orientado al sector turístico acuático

José María Saracho (2005) menciona que el modelo de competencias funcionales refiere al desempeño del individuo, debido a que sostiene que una competencia es una función, es decir involucra a personas, comportamiento y recursos combinados que darán a la organización resultados determinados, lo importante de este modelo es hallar los resultados de cada rol y en la consecuencia del perfil. Cada individuo logra un desarrollo óptimo en su puesto o rol, logrando competitividad debido a factores que determinan que ese individuo este con la capacidad de producir u ofrecer un resultado de calidad porque cuenta con la respectiva formación.

Tabla 3 Pasos de Implementación modelo de Competencias

	Distintivas	Genéricas	Funcional
I	Análisis estratégico: Determinación de la brecha	Selección de empresas exitosas por industria	Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor.
II	Identificación de personas de desempeño superior	Identificación de mejores prácticas por el rol o puesto	Identificación de las funciones del procesos y sus correspondientes resultados
III	Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior	Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas.	Realización del mapa funcional hasta los subniveles. Resultados por persona
IV	Entrevista de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan a un desempeño superior	Entrevista de incidentes críticos a una muestra representativa de personas que ocupan puestos similares	Determinación de los recursos personales: Conocimientos y habilidades; recursos del entorno
	Distintivas	Genéricas	Funcional
V	Análisis de las características que permiten que con la conducta se llegue a un desempeño superior	Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía.	Competencias basadas en desempeño. Resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto.
VI	Formulación de competencias: Característica asociadas a comportamientos y resultados.	Análisis de los puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía.	Establecimiento de normas de competencia
VII	Elaboración de un perfil con competencias deseables	Elaboración de un perfil con competencias requeridas	Diseño de perfiles a partir de una asignación de competencias por cargo.
VIII	Comparación de las competencias con cada uno del perfil deseable	Comparación de cada una de las competencias con el perfil requerido.	Acreditación de las competencias y establecimiento de brechas
IX	Entrenamiento para el desarrollo de las características y comportamientos	Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos.	Capacitación para el cierre de brechas y obtención de certificación.

Fuente: José María Saracho.

Elaborado por: Autor

d) Distinciones respecto de los componentes de las competencias orientado al sector turístico acuático

Los tres modelos de competencias tienen diferentes características:

- Modelo de Competencias distintas.

Las variables habituales a este modelo corresponden a:

Nombre de la competencia

Definición

Indicadores conductuales (Graduados por nivel)

- Modelo de competencia genéricas.

Las variables habituales a este modelo corresponden a:

Nombre de la competencia

Definición

Acciones claves (Sin graduación de nivel)

- Modelo de competencias funcionales.

Nombre de unidad de competencia.

Descripción general.

Elementos de competencia.

Criterios de desempeño.

Opcionales: campo de aplicación, conocimientos asociados, recursos

Tabla 4 Aspectos de los modelos.

	SABER		PODER				QUERER		
	Conocimientos técnicos	Conocimientos Know How	Habilidades Liderazgo	Habilidades Especificas	Habilidades Interpersonales	Habilidades cognitivas	Actitud	Motivación	Personalidad
DISTINTIVAS		X	X		X	X	X	X	X
GENÉRICAS			X	X	X	X			
FUNCIONAL	X	X		X		X			

Fuente: José María Saracho

Elaborado por: Autor

El autor José María Saracho (2005) afirma que los tres modelos hacen una referencia sobre las competencias respecto a que constituyen un saber, un poder y un querer es decir incluyen conocimientos, habilidades y actitudes; sin embargo el modelo de competencias distintivas es la que considera una combinación de habilidades cognitivas, interpersonales, de liderazgo, motivacionales, de actitud, y conocimientos aplicados (Know How); las competencias genéricas son las básicas de comportamiento por lo tanto son las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; y las funcionales que toman a consideración los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas.

1.5.2.10. Competitividad empresarial orientada al sector turístico

Para Pérez Moya (1997) la competitividad es la capacidad que tiene la empresa turística para competir en su sector, entendida como la capacidad que tiene esta frente a sus principales competidores y cuál es la capacidad para sostener su posición de forma duradera, esta puede medirse de forma de eficiencia.

Otra definición de la competitividad según Ernest Reig Martínez (2007) indica que la competitividad es uno de los conceptos que se encuentra bien definidos para el autor debido que puede entenderse como la capacidad por mantenerse o aumentar su rentabilidad en las condiciones con las que se prevalece en el mercado.

La competitividad es factor principal para el progreso de las empresas turísticas, una empresa que conserva métodos retrospectivos de administración y dirección en los procesos es probable que desaparezca del mercado, ya que no será una empresa competitiva y no estará inmersa en el proceso de globalización, donde ya cada empresa busca desarrollar y ganar más mercado en el sector en el que está compitiendo.

Otra definición de competitividad es de Fernández Sánchez, Montes Peon y Vázquez Ordas (1997) Afirma que la competitividad, es pues una exigencia impuesta por un dinamismo tecnológico y debido a la globalización en la que se encuentran inmersa el mercado; este es un concepto relativo que debe restringirse a aquellos sujetos que actúan en competencia a rivalidad con otros. La competitividad es el punto clave para las empresas turísticas que debe ejecutar con

la finalidad de tener permanencia y sucesión en los mercados y el sistema de producción, en la actualidad no se trata sólo como un sistema de competición con otros por los clientes, es más bien la forma de supervivencia de la empresa.

Según Sanjinés, Vargas, & Herrera, (2002) Define a la competitividad es inherente a la economía y este es un elemento que permite la aparición o desaparición de ventajas comparativas. Y en la actualidad es difícil que puede existir un comercio sin ventaja comparativa, especialmente en un mundo de grandes transformaciones en el que las relaciones internacionales se globalizan.

De acuerdo a Munch, (2014) Afirma que en la actualidad la competitividad que requiere el entorno global es propiciada para que se conceda especial atención a la administración estratégica para tener la permanencia en los mercados y el éxito en las empresas turísticas.

De acuerdo a Ibáñez & Caro Troncoso, (2001) La competitividad es entendible desde el punto de vista de las competencias de los mercados, son estos que compiten dentro de un país zona, aunque el país o la zona no es la unidad de análisis está involucrada directamente con alcanzar la competitividad y ayudar en el mercado.

1.5.2.11. Factores económicos de la competitividad orientada al turismo acuático.

- Factores mercadotécnicos de la competitividad

La teoría de las Cuatro P

De acuerdo a Calvo Sanz, (2014) Debido a varios factores las empresas dedicadas al turismo acuático se ven en la necesidad de mejorar su competitividad, sin embargo, no todas las organizaciones realizan un estudio que garantice los resultados a obtener con la aplicación de estrategias, ni establecen modelos de gestión que regulen el pensamiento estratégico y estilo de administración de la empresa, afectando negativamente el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Chavarría y Sepúlveda (2001) señalan cuatro factores principales que determinan el nivel de competitividad de una empresa dedicada al turismo acuático: El precio,

productos, plaza o posición geográfica y la promoción, donde tres corresponden a factores no económicos. En el factor Precio intervienen muchos elementos económicos entre ellos la estructura de costo, el precio de los insumos, proceso productivo y económico; en los productos interviene todas las características del producto con la calidad e imagen que son indispensables al momento de alcanzar posición; la plaza corresponde al sistema de distribución de las unidades productivas e intervienen factores territoriales, distancias, características ambientales, elementos climáticos, que tienen un papel decisivo en la empresa.

- **El Ambiente de la Empresa**

Este hace referencia a la consideración de dos tipos de ambiente el macro y el micro.

El macro ambiente

- a) Demográfico: Población humana, densidad, ubicación, género, raza, ocupación y otras que están determinadas por las características propias de los sujetos a estudio en el mercado.
- b) Económico: Afecta el poder adquisitivo del consumidor, patrón de consumo.
- c) Natural: Incluye los recursos naturales que son utilizados como insumos y tienen relación directa dentro del procesos de producción.
- d) Tecnológico: Es una de las fuerzas más importantes en la formación de la competitividad, debido a que genera nuevos mercados y oportunidades.
- e) Político: Conjunto de organismos o acciones que influyen en las organizaciones.
- f) Cultural: Fuerzas que determinan los valores, preferencias y otras conductas básicas de la sociedad y las cuales se reflejan en su demanda.

El microambiente

Son todos los factores que intervienen en el proceso interno de la empresa, con la finalidad de agregar valor a un bien y está influenciado por las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servicio con el cliente

- a) Empresa: Todas las acciones llevadas dentro de la empresa, centradas en el consumidor para obtener un valor superior.

- b) Proveedores: Es el cual proporciona recursos a la compañía para que este produzca los bienes y servicios.
- c) Intermediario: de mercadotecnia: Ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales, son los que constituyen generalmente a la cadena de valor.
- d) Clientes: Definir el tipo de clientes que la empresa va a promocionar su producto.
- e) Competencias: La empresa tiene el grado de responsabilidad de satisfacer las expectativas de los clientes más allá que los de la competencia.

- **Factores no precio de la competitividad**

Es el conjunto de elementos o factores que modifican la elección de un producto o servicio por parte del consumidor.

Factor del producto y servicio

Producto: Diseño, calidad, la funcionalidad, confianza, sobre el producto.

Servicio: Asistencia y pos venta, y otros que se les brinda después de tener el producto.

Factores Interno, externo y la característica de la demanda

Factor Interno

Tamaño de la empresa la cual determina gran parte de las ventajas de la empresa frente a otras y la demanda que va depender de su tamaño y participación además de la cantidad de recursos destinados a la inversión.

Factor externo

Fuerzas Culturales, fuerzas legales y políticas, estos dependerán de las características propias de la zona ejemplo, su religión, el lenguaje, la educación y la familia, los cuales determina la demanda en gran parte, el ámbito legal corresponde a los acuerdos comerciales y el sistema político con respecto a la estabilidad, que son determinados por el gobierno.

- **Característica de la demanda**

Comportamiento de compra: Convivencia, calidad, variedad, motivación, estos patrones son los que determinan la evolución de la demanda

- **Factores territoriales de la competitividad**

Este factor es un motor promocional a nivel regional, ya que dependerán las características de la zona para poder potencializar el entorno.

- **El entorno**

Son elementos en la competitividad pero que no pueden ser controlados y genera ventajas y desventajas.

Disponibilidad y calidad de los factores de producción

- a) Tecnología: Factor principal en la firma. La intensidad, el enfoque y el esfuerzo.
- b) Recursos Humanos: La flexibilidad de la firma dependerá la calidad y el compromiso con la empresa y la capacidad productiva.
- c) Recursos Naturales: Este es uno de los condicionantes de la sostenibilidad, que va relacionada con otros factores para lograr su máxima efectividad.
- d) Disponibilidad y Costo del capital: La capacidad de la empresa para endeudarse o buscar el financiamiento y el costo de capital va a depender el costo de la realización de proyectos para la empresa.
- e) Infraestructura: Espacio territorial que condiciona una demanda, ya que aumenta el valor de la productividad, este constituye en un esfuerzo empresarial y estado.

Condiciones de la demanda Interna

Consiste en el primer acercamiento de la empresa con el mercado, la empresa que se determina en una región determina las necesidades de los clientes en cuanto a volumen y calidad, la cual influye en la decisión de la empresa en cuanto a la estrategia de competitividad; las condiciones de la demanda interna presionan a las empresas locales para aumentar sus estándares de calidad las cuales generan un incremento en la competitividad.

Sectores de apoyo y relacionados

Los sectores de apoyo son gran fuente de competitividad, ya que genera una serie de condiciones que son favorables y que impulsan la productividad, estos no solo se tienen con la infraestructura adecuada, sino que son a base para complejos productivos entre empresas.

Estrategia empresarial

La estructura del mercado, si existe rivalidad o cooperación determina el nivel de competitividad entre las empresas del mercado, ya que dependerá de ahí el nivel de desempeño que se necesita para su permanencia en su mercado.

1.5.2.12. Evaluaciones de la competitividad

De acuerdo a Calvo Sanz, (2014) En la actualidad el mundo de los negocios ha sufrido diferentes cambios en los que las empresas dedicadas al turismo acuático se han visto obligados a implementar procesos de mejora continua que permitan gestionar de forma eficiente y alcanzar los resultados empresariales determinados. Las empresas que no innovan sus procesos, ni fortalecen la gestión administrativa no alcanzan la sostenibilidad empresarial, en la que se ven afectados el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por lo tanto, las metas financieras que se establecen, así como la participación en el mercado.

- Evaluación de la competitividad de los competidores

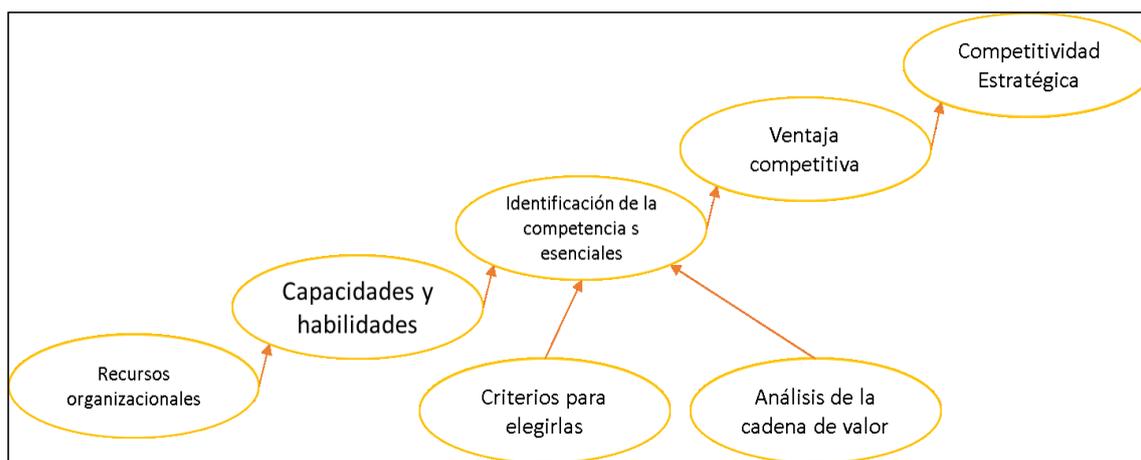
Uno de los factores importantes para evaluar según Arao Sapiro (2011) es la competitividad que tiene los competidores ya que para realizar un análisis de la competencia se consideran movimientos ofensivos, defensivos, y de colaboración que son los encargados de detener a los competidores que están prestos a iniciar.

- Evaluación de la competitividad de la organización.

De acuerdo a Arao Sapiro, (2011) Implica un proceso para crear ventajas competitivas una vez se ha identificado los recursos, las habilidades y la competencia que crean valor a la empresa, y que difícilmente otra empresa del sector las tiene, los recursos son la base de habilidades que se desarrollan en forma de competencias distintas y esenciales; es la dinámica que le permite obtener un desempeño superior y por el cual el cliente está dispuesto a pagar.

De acuerdo a Álvarez Fernández, (2008) las ventajas competitivas influyen en el posicionamiento de la empresa, y esto a su vez en la posición competitiva de la empresa respecto al sector empresarial que pertenece. Es un trabajo complejo posicionar a una empresa en la mente del mercado meta bajo una imagen sólida que genere diferenciación con la competencia, y es ahí donde se deben establecer estrategias de mercadeo para fortalecer estos factores y mejorar la posición competitiva y participación en el mercado.

Figura No. 10 Dinámica de la creación de valor



Fuente: Idalberto Arao

Elaborado por: Autor

1.5.2.13. Ventajas competitivas

Uno de los factores considerados para alcanzar la competitividad es la ventaja competitiva y para Porter (2009) La ventaja competitiva va a depender de ofrecer una propuesta que tenga un valor único a partir de una cadena de producción del valor adaptada, lo que es tener un equilibrio con los rivales de esta nace las estrategias empresariales que involucra a diferentes cuestiones de la estrategia competitiva.

De acuerdo a Mapcal S.A., (1995) Refiere a una destreza o habilidad que se consolida en una empresa y que esta permite su desarrollo en uno más factores diferenciales en sus operaciones con sus productos o servicios, y la que la coloca en posición con respecto a otros porque los que conforman la organización lo perciben como único y es un gran determinante en la compra.

Según Hill & Jones, (2009), la ventaja competitiva lleva de la mano al incremento de la rentabilidad superior y depende de tres factores: 1) El valor que el cliente le asigna a los productos de la compañía, 2) El precio que este cobra por sus productos, 3) los costos de la creación de los productos; La ventaja competitiva se basa en competencias distintas, que constituyen a las fortalezas específicas de una empresa y que les permite diferenciar sus productos y lograr costos menores que los de la competencia.

1.5.2.14. Competitividad y desarrollo económico local en el sector turístico acuático.

De acuerdo a Berumen, (2006) El sistema económico está conformado por organismos dinámicas, cuya naturaleza y con secuencias producen cambios que impactan en los sistemas en los que están insertos; ese constituye la movilidad a diversos niveles (a nivel individual y colectivo) que les confieren una constante denominación a los términos de nación, región, localidad y comunidad.

Determinantes de la ventaja competitiva local

De acuerdo a León Velázquez, (2004) Se analiza mediante cuatro aspectos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva a nivel nacional.

- Condiciones de los factores. - Refiere a la mano de obra especializada o la infraestructura necesaria.
- Condiciones de la demanda. - Refiere a la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- Sectores conexos y de apoyo. - la ausencia o presencia en la nación de sectores proveedores y sectores conexos que sean competitivos internacionalmente.
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Como es que las compañías se crean, gestionan organizan y la naturaleza de la rivalidad.

Figura No. 11 Determinantes de la ventaja nacional



Fuente: José Arturo León

Elaborado por: Autor

1.5.2.15. La medición de la competitividad

Según Díaz Sánchez (2010) En foros mundiales la competitividad toma cada día mayor relevancia los cuales definen a la competitividad como " el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país " expresado por (Schwab et al, 2009, p. 4), por lo tanto los factores competitivos son los que impulsan la productividad sobre el éxito actual y futuro se construye.

La publicación de León Velázquez (2004) para el anuario de Competitividad Mundial IMD (International Institute for Management) Existen ciertos criterios que ayudan a determinar el nivel de competitividad entre ellos están:

- Desempeño Económico: Economía doméstica, comercio internacional, inversión internacional, empleo y precios.
- Eficiencia del Gobierno: Finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación para los negocios, educación.
- Eficiencia del sector privado: Productividad Gerencial, mercado laboral, finanzas, prácticas gerenciales, impacto de la globalización.
- Infraestructura. Básica, tecnológica y científica; Salud y medio ambiente; Sistema de valores.

1.5.2.16. Competitividad en el sector turístico acuático

Dentro de la competitividad que existe en el sector turístico acuático Domínguez Rodríguez (2001) hace referencia a la dotación de recursos de cada país para explicar la especialización en determinados tipos de actividad económica, y son aquellas en las que un país se muestra relativamente más eficiente que otro; sin embargo pueden otros sectores tener los mismos recursos o una articulación similar sin embargo esa dotación natural provoca la aparición de ventajas comparativas.

Así mismo Domínguez Rodríguez (2001) comenta que la competitividad empresarial implica que se pueda facilitar un análisis que suele adaptar un modelo estructurado en tres niveles: País, Sector y empresa, de tal forma que las ventajas competitivas se encontrarán en la combinación e interacción de los tres tipos de ventajas que se corresponden con cada nivel.

1.5.2.17. Ventaja competitiva en el sector turístico acuático

Según Huertas García y Domínguez Galcerán (2015) una ventaja competitivo en el sector turístico acuático implica el incremento de la calidad en este sector, donde la naturaleza del consumo turístico surge cambios constante no solo los tradicionales de sol y playa, sino que incrementa la demanda de los turistas que buscan mayor valor a cambio de su dinero; los turistas están cada vez más consciente de sus derechos como consumidores y de ahí el incremento de insatisfacciones; el entorno más competitivo hace que las empresas busquen nuevos modelos de ventajas competitivas basados en la calidad.; finalmente las políticas actuales se encaminan a la calidad.

1.5.2.18. Modelo integrado de competitividad de destinos turísticos

Indica Alcocer Lizcano (2013) según el modelo de Dwyer y Kim, basados en el modelo de Crouch y Ritchie (la masa crítica y la naturaleza de la demanda), establece dos grupos de factores que la determinan: los recursos y el entorno; en los primeros se consideran los recursos heredados, creados y los factores y recursos complementarios, además se deben de tener a consideración los factores de Gestión del destino y las condiciones de la demanda, lo que constituye condiciones situacionales.

Los autores Tarí, Pereira, Molina y López (2017) comenta que las organizaciones que se encuentran comprometidas con obtener una ventaja competitiva pueden considerar la mejora de la calidad, el enfoque en el cliente y la reducción de costos como razones importantes para el implemento de la norma y la cual la utilizarán como una plataforma para crear una cultura de calidad como forma de obtener la ventaja competitiva.

Menciona López Rodríguez (2009) que el sistema integrado de Gestión tiene gran importancia si se tiene en consideración que las empresas turísticas tienen ciertas particularidades con relación a otras, ya que estas son Intangibles (No se puede tocar, sólo se disfruta), son perecederos (No se almacena), se requiere de la presencia del cliente (No se puede expedir), es Rígido (Carece de elasticidad, ya que sus oferta no se ajusta a la demanda), es heterogéneo y complementario (No se consume solo sino en un paquete).

Luego de revisar modelos de gestión para alcanzar competitividad en los destinos turísticos de empresas acuáticas del cantón Salinas, se realiza una visión detallada de cada modelo, con cada uno de los criterios considerados para alcanzar un nivel competitivo.

Tabla 5 Criterios de competitividad

Criterio / Autor	Galán Vallejo (2007)	Abril Sánchez, Enrique Palomino y Sánchez Rivero (2012)	Marta Alicia Alles (2011)	Pérez Bonfante y Shek Munz (2014)	Moledo Froján (2015)	Calvo Sanz (2014)
Liderazgo	X		X	X		X
Responsabilidad Social	X		X	X		X
Talento Humano	X	X	X	X		X
Conocimiento	X		X	X	X	X
Innovación	X	X		X		X
Procesos	X	X		X		

Administración	X	X	X	X		X
Alianzas		X				
Recurso	X					
Sociedad		X	X		X	
Estrategias	X	X				
Políticas	X					
Seguridad	X				X	
Ambiente	X				X	
Aprendizaje			X		X	
Participación	X	X				X
Marketing						
Competencias			X	X		X
Entorno		X		X	X	

Fuente: Elaboración propia con base a los distintos autores citados

1.5.2.19. Alcance del turismo acuático.

Muchos países en desarrollo, han contemplado al turismo como pilar fundamental para conseguir cambios notables en los ámbitos sociales, económicos, ambientales y políticos debido al notable crecimiento de esta actividad y a la contribución de divisas, de esta manera se pretende aprovechar al máximo cada recurso que poseen los destinos, generando nuevos atractivos que sigan fortaleciendo y diversificando la oferta turística (Huertas García & Domínguez Galcerán , 2015).

De acuerdo a Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Rios, (2008) El turismo acuático hoy día constituye una parte significativa de la economía de muchos de los países del mundo, lo que ha contribuido a su desarrollo. Desarrollo que ha sido propiciado por la puesta en valor turístico de sus recursos naturales y antrópicos, los cuales han permitido a su vez la aparición de diversas modalidades turísticas, siendo el turismo náutico una de las más dinámicas en las últimas décadas.

Según Mara Mazaro & Varzin, (2008) El turismo acuático ha tomado una creciente importancia a nivel mundial, principalmente como propulsor de una oferta que complementa y diversifica la conocida fórmula de sol y playa. El éxito de este tipo de turismo radica en la diversidad de actividades que lo componen y en la posibilidad de armonizarlo con un turismo activo, deportivo y en contacto con la naturaleza.

La implementación de actividades del turismo acuático tiene como objetivo principal diversificar la oferta turística y con ello contribuir al desarrollo del sector turístico mediante un proceso sostenible, donde los recursos naturales y culturales sean prioridad, para el bienestar de la comunidad y turistas; la creación de actividades acuáticas como nuevo producto posibilita nuevas actividades en este destino, ampliando así el mercado turístico y la posibilidad de otros emprendimientos alrededor de la oferta turística.

El objetivo del turismo acuático, es crear confraternidad entre amigos y estrechar lazos familiares entre quienes disfrutan realizar esta actividad, lo que permite compartir momentos de ocio y relax muy agradables.

1.5.3. Marco Conceptual

A. Modelo de Gestión. - Implica un conjunto de acciones que determinan un patrón a seguir con la finalidad de obtener excelentes resultados y mejorar cada uno de los procesos que se desarrollan en un ambiente empresarial.

B. Competitividad: Es el factor que contribuye a la supervivencia y permanencia de las empresas en el mercado donde se encuentran y a su desarrollo.

C. Turístico Acuático: Es la actividad que implica la explotación del recurso natural marino o sus costas para realizar diferentes actividades deportivas o de recreación.

D. Liderazgo: Capacidad que tiene un individuo u organización por ser referente de otros y que direcciona a un determinado conglomerado de personas o empresas.

- E. Talento humano:** Es la capacidad esencial que tiene la organización para hacer frente a grandes cambios y desafíos empresariales.
- F. Clientes:** Son todos los que se benefician directamente o indirectamente de un bien o servicio que una determinada persona o empresa ofrece en un entorno.
- G. Mercado:** Es el entorno en el cual se ofrece diferentes bienes y servicios, en este se encuentran diferentes tipos de clientes con diferentes necesidades.
- H. Procesos:** Es una secuencia que incluye pasos estrictamente secuenciales para poder realizar alguna actividad de forma casi mecánica.
- I. Indicadores:** Son componentes que ayudan evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento de cada etapa de un proceso que se realiza.
- J. Componentes:** Son estándares o diversos criterios con los cuales se determina un rendimiento de los planes que tenga establecido una organización.
- K. Integral:** Es la aplicación de un estudio independiente que no se relaciona con otros procesos de la empresa, y es donde se analiza cada punto relevante de ese determinado proceso.
- L. Integrada:** Son actividades que se encuentran interrelacionadas pero que son realizadas en un proceso independiente que se consolida al final del proceso en una sola.
- M. Interfuncional:** Son sistemas que se manejan de forma integral, pero constituyen un organismo integrado con el cual intentan incrementar un nivel de competitividad.
- N. Competencias:** Es la capacidad que tiene un individuo u organización frente a otras y que lo hace único en su mercado o de difícil comparación y alcance.
- O. Clúster:** Son grupos independientes que están integrados con la finalidad de alcanzar una ventaja competitiva frente a otros sectores y grupos que poseen las mismas características y un mismo entorno.

P. Ventaja competitiva: Es el factor diferenciador de una empresa frente a otra y que es una característica propia de la empresa y es difícil alcanzarla o superarla por la competencia.

1.6. Metodología de la investigación

1.6.1. Tipo de Estudio

Para llevar a cabo la investigación del objeto de estudio se emplea los siguientes tipos de investigación descritos a continuación:

1.6.1.1. Descriptiva

La investigación explica perfectamente, el consumidor, personas, conceptos, este presupone un conocimiento a priori acerca del sujeto bajo estudio por lo que describe en la investigación, situaciones, costumbres, procesos y personas con características particulares, lo que corresponde a los que conforman las actividades de deportes y actividades acuáticas del cantón Salinas.

1.6.1.2. Documental

Se empleó la investigación, mediante el levantamiento de información en fuentes relacionados a las empresas de este sector como el ministerio de turismo y en las empresas involucrando directamente al personal en el estudio se obtuvo base de datos de las empresas dedicadas a este sector a través del Ministerio de Turismo Ecuatoriano proporcionada por personal de esta dependencia; se consultó fuentes secundarias como artículos, libros, folletos, artículos de revista e informes que contenían información organizada que permite fundamentar para la fuente primaria de la importancia de un modelo de Gestión tales como: Cassusus, Martínez en destacados a lo que refiere en gestión y competitividad, lo que refiere a modelo de Gestión de Excelencia basados en Modelos de Excelencia Organizacional donde ya ha sido desarrollado en la Confederación de Empresas en España, Modelo de Gestión por competencias expuesto por Marta Alicia Alles y como Calvo Sanz en su estudio "Gestión por competencia como factor de mejora de la calidad" y Modelo de Gestión Integrado de Carmona y Rivas.

1.6.1.3. Campo

Se analizó los datos sobre los modelos de gestión y su incidencia que tienen para la competitividad en las empresas que se dedican al turismo acuático de la provincia de Santa Elena con mayor relevancia en el cantón Salinas, analizando datos con información oportuna de la situación actual de los hechos, mediante el levantamiento de información con instrumentos para dar factibilidad del proyecto y la validación respectiva de los datos; se utilizó herramientas como el censo a los administradores principales, debido a que ellos son los encargados de la dirección y de la gestión en cada una de las empresas; además de una ficha de observación identifica factores que no son mencionado pero son claramente visibles, con la finalidad de poder alcanzar los objetivos planteados en la investigación con respecto al problema.

1.6.2. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación se realizan en relación a los objetivos de la investigación y en el desarrollo de la investigación son deductivos, inductivos y analíticos con la finalidad de conocer los modelos de gestión y su incidencia en la competitividad de las empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.

1.6.2.1. Deductivo

El método parte de hechos prácticos y concretos, se construye un sistema axiomático que corresponde a una realidad que permite manejarla y calcularla con este método se realiza las conclusiones específicas extraídas de conclusiones generales, la que a su vez genera situaciones por las cuales se origina el problema de investigación; con este método se puede observar los efectos del problema para así cuestionar las causas posibles del problema; La competitividad se obtiene con la realización de actividades programadas mediante la aplicación de un modelo de gestión.

1.6.2.2. Inductivo

El método corresponde a una disertación teórica, el cual parte de un estilo particular a la generalización y de esta manera se tiene una idea de todas las cosas que se refieran a el problema en la investigación se busca analizar los modelos de gestión y caracterizar particularmente con su incidencia en la competitividad de los destinos turísticos acuáticos del cantón Salinas.

1.6.2.3. Analítico

La finalidad radica en conocer las partes de un todo, determinar acciones que hay entre ellas las cuales rigen un desarrollo y este método utilizado sirvió para determinar la problemática mediante un análisis de cada uno de las componentes que se encuentran en el proceso de gestión en relación a la competitividad de empresas dedicadas al sector turístico del cantón Salinas; mediante este método se desglosa en componentes investigativas en el cuadro de paralización de las variables para considerar los impactos presentados, se analiza cada uno de los aspectos de forma individual, ayuda este método a la recolección de las variables de liderazgo, talento humano, gestión de excelencia y sistemas integrados además de gestión por competencias.

1.6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

En el presente trabajo de investigación con la finalidad de conocer e identificar aspectos relacionados a los modelos de gestión que influyen en la competitividad de empresas del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena, en el proceso de investigación se emplean técnicas para el estudio de la población

1.6.3.1. Fuentes Primarias

Estas fuentes permiten obtener datos directamente del objeto de estudio, garantizando tener datos reales y se emplearon las siguientes técnicas de recolección de información primaria como el Censo y la Observación

Se selecciona para el censo y la observación con la fuente de datos proporcionada por el personal del Ministerio de Turismo (Anexo VI), donde se encuentran

detalladas cada una de las empresas registradas con la actividad en el sector acuático, además de su propietario y el número de capacidad que poseen en cuanto a traslado de turistas. Se comprueba esta información en el Servicio de Rentas Internas, con la finalidad de obtener más datos de las empresas.

1.6.3.1.1. Censo

El censo corresponde al estadístico descriptivo por el cual se va a realizar el levantamiento de información, el censo se caracteriza por determinar carencias en la planificación de las gestión que esté llevando la empresa y los directores de la empresa, el censo conlleva al estudio de toda la población con una serie de interrogantes que ayudarán a determinar el alcance del impacto de la implementación de un plan de gestión o de predecir el alcance que se ha tenido y su relación con el nivel de competitividad.

1.6.3.1.2. Observación

La observación ayuda a la recopilación de datos, es la observación del comportamiento en un ambiente o escenario natural, donde el involucrado actúa libre y normalmente en una situación controlada, se realiza de forma discreta, para que el personal no detecte la observación.

La observación permite elegir que se va a analizar y evidenciar males que los empleados o dueños no dirán o que intentan ocultar de la realidad; es una forma efectiva de encontrar datos que afectan a la empresa y que en muchos casos no se toma un énfasis mayor en dichos aspectos.

1.6.3.2. Fuentes Secundarias

Se emplea las fuentes secundarias, mediante la investigación de libros correspondiente a modelos de Gestión para alcanzar la competitividad, artículos relacionados al entorno local, informes, revistas de varios autores para la respetiva argumentación de las variables de estudio de los diferentes modelos de gestión sobre la competitividad de empresas dedicadas al turismo acuático que están descritas en la bibliografía de la investigación. Mediante la consulta sobre Modelos de Gestión de Excelencia, Competencias y un Sistema de Gestión Integrado que

buscar una optimización de recursos materiales y humano en las empresas dedicadas al sector turístico de Salinas, destacan enunciados de autores como Marta Alicia Alles, Calvo Sanz, Cassusus, Galán Vallejo, Díaz Sánchez, Galán Vallejo, Mebrano Martínez, Moreno Santos, Muñoz Repiso, Ogalla Segura, Pérez Bonfante y otros; además de archivos de estudios realizados por el Ministerio de Turismo, de revistas de gestión basada en la excelencia.

1.6.4. Instrumentos de la investigación

1.6.4.1. Ficha de observación

Se elaboró una ficha de observación con la finalidad de obtener datos sobre las formas de gestión que se tiene en las diferentes empresas que son parte del objeto de estudio, con la finalidad de poder evaluar si las mismas son necesarias y aportan a obtener una competitividad dentro del sector, ya que en ella se obtendría datos que no son proporcionados por la población de estudio o son diferente a como son percibidas desde la posición de empleador o trabajador.

1.6.4.2. Censo

El censo corresponde a una encuesta censal que es aquella que se realiza a todos los individuos a los cuales va referida la investigación y este instrumento se le realizó a los gerentes o directores, que son los encargados de la dirección permanente o momentánea de las empresas, se realiza a forma de cuestionario basado en los modelos de excelencia de gestión, gestión por competencias y el sistema integral relacionado con la competitividad. El banco de pregunta corresponde a un total de 12 preguntas.

1.6.5. Población y muestra

1.6.5.1. Población

El tamaño de la población influye en la selección del tamaño que se considera del muestreo, es pequeño considerado como manejable y se realiza un censo. La

población a considerar son todos los administradores que pertenecen al sector del turismo acuático, que según el Ministerio Turismo y la Municipalidad del Cantón Salinas corresponde a 77 empresas registradas hasta el periodo 2016-2017, cabe mencionar que la renovación de la licencia para el funcionamiento de estas empresas es anual y lo hace por medio del Municipio de Salinas y el Ministerio del Ambiente.

1.6.5.2. Muestra

La muestra es la clave para la investigación y de ella depende gran parte de los resultados de un estudio, se considera aquellos que tienen criterios de representatividad, se busca aquellas unidades de muestreo que mejor puedan responder a las preguntas de investigación y que posibiliten conocer, descubrir e interpretar el fenómeno estudiado y para la muestra se selecciona a todo el conjunto de la población que guarda las características necesarias para el levantamiento de la información, de manera relevante es a quienes tienen la dirección principal de la empresa, ya sea administrador, gerente o encargado, esta permite obtener los datos primarios de la investigación.

El tamaño para la investigación es de 77 empresas registradas en el Ministerio Turismo consultadas al director de turismo local y al Municipio del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena, estas personas son seleccionadas con la finalidad de evaluar el proceso de administración y sus factores que intervienen en las empresas para alcanzar competitividad.

1.6.5.3. Muestreo no aleatorio

Este muestreo es de tipo exploratorio, considerado discrecional o intencional, ya que selecciona a los individuos que tienen mayores datos relevantes de utilidad para la investigación de la competitividad debido a que corresponde al personal que guarda las características de la investigación y cumple con las condiciones de pertenecer al estudio, y se tiene una selección bajo un estricto juicio personal del investigador y se tiene previo conocimiento de la población

1.6.6. Tratamiento de la Información

El objetivo del tratamiento de la información consiste en analizar las distintas fuentes de información internas y externas en las organizaciones en función de su disponibilidad, factibilidad, y tipo de información requerida, el procesamiento de la información se detalla en la investigación es con datos SPSS, con la exposición con cuadros estadísticos, tablas y gráficos de barras para establecer un control de la información adquirida como fuente primaria en la investigación.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis de la situación actual

En la provincia de Santa Elena, específicamente en el cantón de Salinas existe una gran afluencia de turistas nacionales, locales y extranjeros, debido a sus condiciones climáticas del cantón que son favorables para el desarrollo de actividades de esparcimiento, entre ellas el turismo acuático, el balneario es ideal para la práctica de varios deportes como: snorkel, velerismo, buceo, tabla vela, jet sky, surf, pesca deportiva y de profundidad, viajes en motos, bananas, lanchas, recorridos de costa, viajes de zona para apreciar a las ballenas , y otros.

El clima que posee el cantón y toda la provincia es de tipo árido desértico, debido a la corriente de Humboldt que pasa por la península de Santa Elena, con dos temporales, lluviosa que abarca desde el mes de enero hasta abril y la seca que va mayo a diciembre, su temperatura del cantón es de 21° a 27° en los meses más fríos y de 28° hasta los 33° en las épocas de mayor temperatura.

El cantón posee grandes atributos relacionados también a su biodiversidad, la provincia posee árboles frondosos que proporcionan un aire de frescura en las épocas calurosas, además de plantas endémicas, forestales y otras que son utilizadas por los colonos en diversas actividades de producción y comercialización.

La gastronomía del cantón es también un punto fuerte al momento de potencializar este lugar, debido a las condiciones por las que se encuentra el lugar, se puede encontrar en sus costas una variedad de mariscos y de pescados con los cuales se puede elaborar exquisitos platos que hacen de esta zona un referente turístico y gastronómico.

Existen 77 empresas que cuentan con el permiso de funcionamiento que otorga el ministerio de turismo, sin embargo, existe un comercio ilegal de este tipo de turismo en el cantón que no es posible el control absoluto por parte de las autoridades locales. (Anexo VI. Listado de empresas registradas en el ministerio de turismo con información pertinente.)

2.2. Diagnóstico y características de las empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas.

Las empresas turísticas del sector acuático corresponden a un total de 77 empresas legalmente registradas, el estilo de administración que emplean es de manera empírica, debido que la toma de decisiones es en base experiencias de éxito anterior.

El sector turístico acuático tiene especial importancia en el desarrollo del turismo en el cantón Salinas, debido que posee un vasto mar considerado como un importante atractivo turístico. Por este motivo, es necesario lograr que este servicio sea cada vez más competitivo, propiciando que las empresas implementen cambios y asuman una cultura de servicio, que no sólo las diferencia, sino que también les permita incrementar su competitividad en el mercado, respondiendo a las necesidades de los turistas nacionales y extranjeros.

Las empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas necesitan desarrollar una gestión exitosa, es decir, una gestión sostenible que contemple una visión global del mercado, de la competencia y de las necesidades y capacidades internas de la empresa, y que brinde importancia tanto a los activos intangibles como a los activos tangibles.

Tabla 6 Características de las empresas estudiadas

Empresas analizadas	77 empresas
Localidad	Cantón Salinas
Actividad Económica	Servicio turístico acuático
Tipo de empresas por su dimensión	Pymes
Tipo de empresas por su actividad económica	Empresas de servicio
Tipo de actividades	Arrastre de banana Buceo y Ballenas Deportiva o recreación Moto acuática Paseo de bahía

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2017)

Elaborado por: Autor

Tabla 7 Listado de embarcaciones autorizadas para realizar actividades turísticas en Salinas

PROPIETARIO	EMBARCACIONES	MATRICULA	CAPACIDAD
SALINAS TRAVEL S.A.	JOSHUA	B-06-06726	12
	MARANATHA 1	B-06-07231	12
COMPAÑÍA JURISTICA WILSON S.A. TURISWIL	ERIKA I	B-06-06698	14
	STEVEN	B-06-08370	10
	ANGELICA	B-06-04257	12
	CECILIA	TN-06-03959	14
	SCHNEIDER	B-06-05128	12
	SARITA	TN-06-04295	35
	BLACKJACK	TN-06-03126	12
	KARITO	B-06-08296	10
	HERMANOS ZAMBRANO	TN-06-08312	35
	GUZVIC S.A.	MONICA	TN-06-03850
MONICA 2		TN-06-05293	30
ATHINA		TN-06-03898	12
JOSUE EDUARDO		TN-06-03396	15
LAS OLAS		TN-06-03880	17
SALINAS TOUR DE MAR SATUMAR	LEONELA	B-06-08077	12
	MILEY	B-06-07404	35
CAROLINA TOUR S.A. CAROLTOUR	CAROLINA II	TN-06-03911	25
SOERMA TOUR	CELESTE	B-06-06749	35
	PRINCESA I	TN-06-01103	18
	PRINCESA II	TN-06-04347	25

Fuente: Empresa turística de Salinas.
Elaborado por: Autor

Tabla 8 Listado de embarcaciones rutas Salinas -Ayangue

PROPIETARIO	EMBARCACIONES	MATRICULA	CAPACIDAD
GUZVIC S.A.	MONICA	TN-06-03850	35
	MONICA 2	TN-06-05293	35
	ATHINA	TN-06-03898	12
	EDU	TN-06-03324	12
	RICHARD	TN-06-03839	35
	LUBA	B-06-06559	12
	JOSUE EDUARDO	TN-06-03396	12
	LAS OLAS	TN-06-03880	12
	GARDENIA SMITH	B-06-02971	12
COMPAÑÍA TURISTICA WILSON S.A. TURISWIL	BLACKJACK	TN-06-03126	30
	EDUARDO ANDRES	TN-06-03394	12
	ANGELICA	B-06-04257	12
	CECILIA	TN-06-03959	15
	SCHNEIDER	B-06-05128	8
	SARITA	TN-06-04295	35
	DANIELA I	B-06-07296	12
	MAKANITO	TN-06-07234	8
	DANNY	B-06-04265	7
	PAUL I	TN-06-03783	7
	PAUL II	B-06-05297	10
	AQUAD	B-06-05206	12
	MUSIC	TN-06-08013	12
	MAZZINGER	B-06045633	10
	MOTO DE LUCY	B-06-08235	2
	MOTO JOSE	B-06-08239	2
	THE BLACK	B-06-07393	2
	AVE FENIX	B-06-07353	2
	DARLEYS	B-06-07271	2
	MELISA *	B-06-07416	2
	MOTO NIÑAS BONITAS	B-06-08-207	2
	MARGARITA	B-06-08236	2
	CASA BLANCA	B-06-06560	2
JUNIOR	B-06-08104	2	
RX7DIVE	B-06-07336	2	
CINTHIA	B-06-08102	2	
TECNIHOLD S.A.	MALEY I	B-06-07213	2
	MALEY II	B-06-07481	2
	MAREA ROJA I	B-06-07215	2

	MAREA ROJA II	B-06-07317	2
	CASA BLANCA III	B-06-06561	2
	ADRIAN II	B-06-027212	2
	ADRIAN III	B-06-07327	2
	ADRIAN IV	B-06-07366	2
	WILD HAWK	B-06-07504	2
	RAYO ROJO	B-06-07330	2
	SUMAK SISA	B-06-08217	2
	JOSENITH	B-06-08219	2
	BALAC	B-06-07281	2
SALINAS TOUR DE MAR SATUMAR	CELESTE	B-06-06749	35
	PRINCESA I	TN-0601103	35
	PRINCESA II	TN-06-04347	35
	KARITO I	B-06-08296	14
	ERIKA I	B-06-06698	14
	LEONELA	B-05-08077	8
	MILEY	B-06-07404	35
RAYAGUILA S.A.	KARINA II	B-06-02773	12
	KARINA III	B-06-02482	12
	LA IGUANA	B-06-050087	22
	SOBERANO III	B-06-02642	12
	PANCHITA I	B-06-03435	12
	PERLA NEGRA	TN-00-00918	23
	TOLITA 1	B-06-05439	12
	SOBERANO II	B-06-02783	12
PANCHITA II	B-06-05436	12	
CAROLINA TOUR S.A. CAROLTOUR	JACSON ROYER	B-06-06440	12
	FREDY JUAN	B-06-02645	25
	CAROLINA III	B-06-03746	20
	CAROLINA II	TN-06-03911	23
ARONINTI S.A	AMBAR MICHAEL	B-06-05151	24
	JORGE DANIEL	B-06-05337	12
	EDUARDO I	B-06-08172	12
	NARCISA DE JESUS	B-06-05350	12
	EL SAGRADO CORAZON NOS ACOMPAÑA	B-06-05052	12
	KIMBERLI	B-06-04644	22
MOSHERS TURISMO S.A.	CASA BLANCA IV	B-06-07322	2
	PRINCESS J	B-06-07396	2
	MISTER G	B-06-07397	2

Fuente: Empresa turística de Salinas.

Elaborado por: Autor

Tabla 9 Listado de embarcaciones con respectivas actividades

No.	EMBARCACIONES	No. Mat	CAPACIDAD	PROPIETARIO	ACTIVIDAD REALIZADA
1	KARINA II	B-06-02773	10	ALBERTO CORONEL PARRALES	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
2	KARINA III	B-06-02482	10	JUAN CORONEL PARRALES	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
3	LA IGUANA	B-06-05087	22	CESAR POZO FUENTES	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
4	SOBERANO III	B-06-02642	10	RICARDO BACILIO BORBOR	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
5	PANCHITA I	B-06-03435	12	AMBROSIO YAGUAL BACILIO	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
6	PERLA NEGRA	TN-00-00918	23	MOROTURSA S.A.	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
7	TOLITA 1	B-06-05439	10	EDISON JARA CUSME	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
8	SOBERANO II	B-06-02783	12	FREDDY BACILIO AQUINO	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
9	PANCHITA II	B-06-05436	12	FRANCISCA BACILIO BORBOR	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
10	JOSHUA	B-06-06726	8	LUIS FELIPE PANCHANA TORRES	PASEO DE BAHIA; A. BALLENAS Y PESCA DEPORTIVA
11	MARANATHA 1	B-06-07231	12	COLON GUSTAVO GARCIA RESTREPO	PASEO DE BAHIA; A. BALLENAS Y PESCA DEPORTIVA
12	LUCKY BELLE	B-06-08390	2	JORGE ALBERTO VILLALBA JIMENEZ	MOTO ACUATICA RECREACION
13	AMBAR MICHAEL	B-06-05151	24	COCHEA MUÑOZ SANTOS	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
14	JORGE DANIEL	B-06-05337	10	COCHEA MUÑOZ SANTOS	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
15	EDUARDO I	B-06-08172	12	GALE RODRÍGUEZ RAMON	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
16	NARCISA DE JESUS	B-06-05350	11	COCHEA MUÑOZ JUAN JOSE	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
17	PEZ VOLADOR	B-06-03895	23	ORRALA MUÑOZ WILLIAM	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
18	EL SAGRADO CORAZON NOS ACOMPAÑA	B-06-05052	12	OVIDIO BOLIVAR MUÑOZ COCEA	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
19	KIMBERLI	B-06-04644	22	POZO JOSE	PASEO DE BAHIA; SNORKEL Y BUCEO
20	ERIKA I	B-06-06698	14	MARIA CORREA	PASEO DE BAHIA Y A. B.
21	STEVEN	B-06-08370	10	VERONICA VALVERDE GOMEZ	PASEO DE BAHIA Y A. B.
22	ANGELICA	B-06-04257	8	PEDRO PANCHANA	PASEO DE BAHIA Y A. B.
23	CECILIA	TN-06-03959	14	JOSE MIRANDA ZA,MBRANO	PASEO DE BAHIA Y A. B.

24	SCHNEIDER	B-06-05128	9	JESUS BAZAN MORAN	PASEO DE BAHIA (AB)
25	SARITA	TN-06-04295	12	HOLGER MORENO ABARCA	PASEO DE BAHIA Y A. B.
26	WAHOO.COM	B-06-04363	12	HOLGER MORENO ABARCA	PASEO DE BAHIA Y A. B.
27	DANNY	B-06-04265		JULIO CESAR TOMALÁ BROOM	ARRASTRE DE BANANA
28	PAUL I	TN-06-03783	7	ROBERTO ALEJANDRO LASCANO VELASCO	PASEO DE BAHIA Y A. B.
29	MUSIC	TN-06-08013	12	CHANDESAIS ARMAUD LAURENT	PASEO DE BAHIA
30	MOTO DE LUCY	B-06-08235	2	LUCY PILAY TOALA	MOTO ACUATICA RECREACION
31	MOTO JOSE	B-06-08239	2	JOSÉ TOALA BANCHÓN	MOTO ACUATICA RECREACION
32	ANGELITO	B-06-07393	2	KEVIN GERARDO CRUZ FLORES	MOTO ACUATICA RECREACION
33	AVE FENIX	B-06-07353	2	TOALA LICOA DOLORES MONCERRATE	MOTO ACUATICA RECREACION
34	DARLEYS	B-06-07271	2	BAZAN SUAREZ JENNY MARILU	MOTO ACUATICA RECREACION
35	MELISA	B-06-07416	2	LUIS FERNANDO LOPEZ SARMIENTO	MOTO ACUATICA RECREACION
36	MOTO NIÑAS BONITAS	B-06-08-207	2	TERESA PILAY TOALA	MOTO ACUATICA RECREACION
37	BOSS	B-06-07344	2	CATUTO MATIAS WILSON ALBERTO	MOTO ACUATICA RECREACION
38	MARGARITA	B-06-08236	2	RIGOBERTO CRUZ	MOTO ACUATICA RECREACION
39	JUNIOR	B-06-08104	2	MARIANA LAINEZ GONZALEZ	MOTO ACUATICA RECREACION
40	RX7DIVE	B-06-07336	2	MARIANA LAINEZ GONZALEZ	MOTO ACUATICA RECREACION
41	CINTHIA	B-06-08102	2	JUAN ELIAS TAGUA YUQUILEMA	MOTO ACUATICA RECREACION
42	MONICA	TN-06-03850	30	FELIX GONZAGA JARAMILLO	PASEO DE BAHIA (AB)
43	MONICA 2	TN-06-05293	30	EDUARDO GONZAGA JARAMILLO	PASEO DE BAHIA (AB)
44	ATHINA	TN-06-03898	12	GONZAGA ORDOÑEZ EDUARDO RODRIGO	PASEO DE BAHIA (AB)
45	GARDENIA SMITH	B-06-02971	0	GONZAGA ORDOÑEZ EDUARDO RODRIGO	REMOLCADOR-ARRASTRE DE BANANA

46	EDU 1	B-06-08397	0	GONZAGA ORDOÑEZ EDUARDO RODRIGO	REMOLCADOR- ARRASTRE DE BANANA
47	LUBA	B-06-06559	0	GONZAGA ORDOÑEZ EDUARDO RODRIGO	REMOLCADOR- ARRASTRE DE BANANA
48	RICHARD	TN-06038 39	0	GONZAGA ORDOÑEZ EDUARDO RODRIGO	REMOLCADOR- ARRASTRE DE BANANA
49	JOSUE EDUARDO	TN-06-03396	15	GONZAGA ORDOÑEZ EDUARDO RODRIGO	PASEO DE BAHIA (AB)
50	LAS OLAS	TN-06-03880	17	EDUARDO GONZAGA JARAMILLO	PASEO DE BAHIA (AB)
51	JACSON ROGER	B-06-06440	28	SALINAS BACILIO FREDY JULIAN	PASEO DE BAHIA (AB)
52	FREDY JUAN II	B-06-02645	10	SALINAS BACILIO FREDY JULIAN	PASEO DE BAHIA (AB)
53	CELESTE	B-06-06749	25	LETAMENDI ANDRADE DOLORES ELIZABETH	PASEO DE BAHIA (AB)
54	PRINCESA I	TN-06-01103	18	LUZ MARMOL ANDRADE	PASEO DE BAHIA (AB)
55	PRINCESA II	TN-06-04347	25	LUZ MARMOL ANDRADE	PASEO DE BAHIA (AB)
56	LA PRINCESA	B-06-03316	0	GOMEZ GONZABAY LUIS MIGUEL	ARRATRE DE BANANAS Y BOYAS DE SKY
57	BRYAN ADRIAN	B-06-04683	5	JAIME VILLAO ELVIA MARIA	ARRATRE DE BANANAS Y BOYAS DE SKY
58	PAULI II	B-06-05297	12	FRANCO MARMOL GUSTAVO MAURICIO	ARRATRE DE BANANAS Y BOYAS DE SKY
59	ROCKI	B-06-01780	5	GOMEZ JIMENEZ LUIS ERNESTO	ARRASTRE DE BANANA
60	ANDREA	B-06-02448	5	BAZAN SUAREZ JUAN	SKY; ARRASTRE DE BANANA
61	KARITO I	B-06-08296	8	SORIANO CATUTO JOSE FELIPE	ARRASTRE DE BANANA Y PASEO DE BAHIA
62	LEONELA	B-06-08077	8	BAZAN SUAREZ JUAN	PASEO DE BAHIA
63	MILEY	B-06-07404	16	JAIME VILLAO ELVIA MARIA	PASEO DE BAHIA (AB)
64	MALEY I	B-06-07213	2	CASTELLS CARDENAS PEDRO GUSTAVO	MOTO ACUATICA RECREACION

65	MALEY II	B-06-07481	2	CASTELLS CARDENAS PEDRO GUSTAVO	DEPORTIVA O RECREACION
66	MAREA ROJA I	B-06-07215	2	TORRES REINOSO HUGO WILFRIDO	DEPORTIVA O RECREACION
67	MAREA ROJA II	B-06073 17	2	VELASTEGUI PABLO	DEPORTIVA O RECREACION
68	CASA BLANCA III	B-06-06561	2	THOMPSON MENDOZA ELIANA ELIZABETH	DEPORTIVA O RECREACION
69	ADRIAN II	B-06-02721 2	2	THOMPSON MENDOZA ELIANA ELIZABETH	DEPORTIVA O RECREACION
70	ADRIAN III	B-06-07327	2	THOMPSON MENDOZA ELIANA ELIZABETH	DEPORTIVA O RECREACION
71	ADRIAN IV	B-06-07366	2	THOMPSON MENDOZA ELIANA ELIZABETH	DEPORTIVA O RECREACION
72	WILD HAWK	B-06-07504	2	MORILLO GARCES GIOVANNA RAQUEL	DEPORTIVA O RECREACION
73	RAYO ROJO	B-06-07330	2	THOMPSON MENDOZA ELIANA ELIZABETH	DEPORTIVA O RECREACION
74	SUMAK SISA	B-06-08217	2	MUNGABUSI SISA TANNIA ELIZABETH	DEPORTIVA O RECREACION
75	JOSENITH	B-06-08219	2	LLIGALO SISA MYRIAN ESTEFANIA	DEPORTIVA O RECREACION
76	CASA BLANCA I	B-06-06560	2	THOMPSON MENDOZA ELIANA ELIZABETH	DEPORTIVA O RECREACION
77	CAROLINA II	TN-06-03911	25	CAROLINA TOUR S.A.	PASEO DE BAHIA

Fuente: Ministerio de Turismo.

Elaborado por: Autor

Competitividad en el sector turístico.

En el Ecuador existen lugares que goza de la preferencia como destino turístico, según el Ministerio de Turismo en un estudio realizado en el año 2011 entre los principales lugares están, Quito, Guayaquil, Cuenca, Santa Elena, Baños de Agua Santa, Salinas, Galápagos, Otavalo, Ibarra y Tulcán son los que están entre los preferidos.

Tabla 10 Turismo Internacional del Ecuador

Destino	Concentración
Quito	58,09 %
Guayaquil	37,28 %
Cuenca	11,89 %
Santa Elena	11,85 %
Baños de Agua Santa	9,73 %
Salinas	8,40 %
Galápagos	8,31 %
Otavalo	7,96 %
Ibarra	7,86 %
Tulcán	6,51 %

Fuente: Estudio Integral de Turismo Internacional del Ecuador 2012.

Elaborado por: Autor

La competitividad del cantón Salinas con respecto otros sectores son predominante si se relaciona a la del país y el ingreso que tiene de personas extranjeras que visitan la zona, con relación a otros sectores, tal y como lo demuestra la tabla a continuación:

Tabla 11 Demanda Turística por ciudad/cantones

Ciudad/Cantones	Demanda por persona
Playas	33.973
Puerto López	19.129
Santa Elena	126.271
Salinas	56.053

Fuente: Proyecto Plan de turismo. Ministerio del Turismo 2012.

Elaboración: Autor

Existen por parte de entidades públicas como el ministerio de turismo diferentes tipos de capacitaciones que son gratuitas, dirigidas al personal que trabaja en este sector, que buscan beneficiar al sector con la finalidad de mejorar y potenciar las habilidades y conocimientos técnicos que puedan ponerlos en prácticas en el sector, estos cursos son impartidos por medios de plataformas virtuales a los que todos los interesados pueden tener acceso.

Este tipo de capacitaciones impulsadas por los medios públicos busca brindar manuales de capacitación turística, con la finalidad de tener actores capacitados para poder satisfacer las necesidades de una demanda permanente en Salinas y en otros sectores.

Tabla 12 Cuadro de Matriz Análisis FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
Estructura organizacional pequeña y manejable	Apoyo por parte del gobierno nacional y del Gobierno autónomo descentralizado de Salinas.
Personal joven de rápido aprendizaje	Ubicación geográfica.
Alta capacidad del personal	Clima
Experiencia por parte de las operadoras registradas.	Avistamiento de ballenas
Buen clima laboral	Excelente posicionamiento de la provincia como destino turístico.
Equipo.	Impulso a la pequeña empresa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Poco personal para capacitar	Contratación eventual del personal
Desorganización en horarios y rutinas	Ladrones de embarcaciones o de motores.
Promoción costosa	Falta de vigilancia en los muelles.
Manual de funciones para cada empleado	Falta de ética de los competidores.
No cubrir con los implementos necesarios para la práctica de los deporte y las visitas	Embarcaciones ilegales
Idiomas	Precios desleales

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Tabla 13 Matriz Estrategias FOFA-DADO

		FORTALEZA		DEBILIDADES	
		F1	Estructura organizacional pequeña y manejable	D1	Estructura organizacional
		F2	Personal joven de rápido aprendizaje	D2	Desorganización
		F3	Alta capacidad del personal	D3	Componentes de control
		F4	Experiencia por parte de las operadoras registradas.	D4	Declaración de las funciones para cada empleado
		F5	Buen clima laboral	D5	Implementos necesarios para la práctica de los deporte y las visitas
		F6	Equipo.	D6	Idiomas
OPORTUNIDADES		FO		DO	
O1	Apoyo por parte del gobierno nacional y del Gobierno autónomo descentralizado de Salinas.	FI-O1	Direccionar las tareas: Poner en práctica las capacitaciones que brindan las diversas instituciones como el gobierno nacional y provincial, supervisando las acciones de la empresa.	D1- D2- O1	Capacitación: Impulsar a la preparación del personal en diferentes áreas.
O2	Ubicación geográfica.	F1-F2-O2	Capacidad: Aprovechar que son empresas y muy manejables, que se tiene personal joven de rápida adaptabilidad al entorno para poder distribuirlos promocionando el	D2- O6	Funciones Administrativas: Establecer diferentes funciones de Administración para optimizar el recurso humano.

			servicio en la provincia.		
O3	Clima	F3-O3	Motivación: Incentivar al personal en el trabajo conjunto promocionando las ventajas del servicio y el buen entorno que tiene la provincia	D3- D4- O5	Dirección de funciones: Definir y dejar constancia de las actividades a cargo para cada uno de los trabajadores.
O4	Avistamiento de ballenas	F4-O4	Personal capacitado: Contar con el recurso humano necesario con la finalidad que el turista cuente con la debida seguridad en cada recorrido, y a su vez promocióne el servicio brindado.	D6- O4- O5	Formación superior. Contar con personal que maneje otros idiomas para mejorar la relación con los turistas en el ofrecimiento del servicio.
O5	Excelente posicionamiento de la provincia como destino turístico.	F5-O5-06	Trabajo en equipo: Formar equipos vinculados a los programas que fomenta el gobierno con la finalidad de tener una buena relación con el grupo mediante la puesta en marcha de las capacitaciones.	D5- O5- 06	Fortalecimiento de equipos: Adquirir implementación necesaria para cubrir la demanda de los turistas, mediante el apoyo gubernamental a la pequeña empresa.
O6	Impulso a la pequeña empresa.	F6.O6	Inversión: Aplicar a convenios de compra de productos con la finalidad de tener la empresa con la implementación necesaria para poder brindar un excelente servicio.		

AMENAZAS		FA		DA	
A1	Pago al seguro de los trabajadores en periodo bajo.	F1-F3-A1	Responsabilidad: Cubrir con las obligaciones que se tiene con el personal de la empresa	D1- D2- A1	Invertir: Cubrir con las necesidades de los empleados estables y temporales.
A2	Ladrones de embarcaciones o de motores.	F2-A4-A5	Factores externos: Identificar y denunciar las actividades desleales a los principales organismos de control.	D3- D4- A6	Establecimiento de objetivos: Crear el organigrama de la empresa con la definición de cada una de las funciones y fijar objetivos al equipo de venta.
A3	Falta de vigilancia en los muelles.	F4-A6	Competitividad: Hacer frente a los competidores desleales con la capacidad de respuesta del personal para cubrir las expectativas del cliente.	D5- A5- A6	Controlar: Informar a los organismos encargados del cumplimiento de las normas de control sobre embarcaciones ilegales.
A4	Falta de ética de los competidores.	F5-A4-A6	Recurso Humano: Tener un personal con alta capacidad de respuesta con la finalidad que se valore el servicio en relación a precio.	D6- A6	Precios: Establecer un precio justo de acuerdo a la capacidad del personal de la empresa.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

2.3. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

En el Ecuador la situación de gestión es baja en relación a otros sectores que poseen similares atractivos que el del país, así lo detalla, el Ministerio del Turismo donde describe la problemática a nivel del país, lo cual ocasiona, información estratégica limitada, cambios de estrategias de difusión y comunicación no continua con cambio de autoridades, estrategia de mercado a largo plazo no tiene continuidad, coordinación interna deficiente, carece de segmentaciones de mercado registradas, no existe diferenciación entre los atractivos turísticos, bajo conocimiento del mercado, bajo conocimiento de la competencia, estrategias turísticas inexistentes, políticas públicas del sector ineficiente, capacitación y profesionalización insuficientes.

Entre las principales causas que se mencionan con respecto al sector turístico, esto ocasiona que la estrategia turística de promoción sea necesaria su revisión y expansión, que la ejecución de los planes siga los lineamientos necesarios y establecidos, que la oferta turística sea deficiente y un bajo posicionamiento del país y de los sectores como destinos.

En virtud a la relación causa efecto de la Baja promoción estratégica del Ecuador, denota que la promoción utilizada para dar a conocer los sectores turísticos del país ha sido limitada, y el recurso que se destina al sector, es no tan aprovechado a potencializar sus productos y destinos, ya que no se han basado en estrategias integrales que contribuyan al posicionamiento de la zona.

Según el ministerio del turismo no se puede contar con información estadística suficiente, debido a que el levantamiento de información no se ha realizado eficientemente con información altamente necesaria en el ministerio, debido a la falta de coordinación y de comunicación desde el mismo ministerio.

A continuación, se describe un análisis del entorno local mediante una observación en el sitio con la relación en la importancia del indicador y quien es el responsable; considerando que estratégico refiere a institución pública, directiva a la privada y operativa a trabajadores, se realiza bajo la herramienta planificación de escenario.

Tabla 14 Análisis del Entorno Local

Análisis	Importancias			Control		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Estratégico</i>	<i>Directivo</i>	<i>Operativo</i>
Comunicación/ Marketing						
Publicidad de lugar	X			X		
Publicidad específica			X		X	
Publicidad personal	X					X
Posicionamiento del lugar		X		X		
Económico						
Ingresos Primer trimestre	X					X
Ingresos Segundo Trimestre		X				X
Ingresos Tercer Trimestre			X			X
Ingresos cuarto semestre		X				X
Servicio						
Personalización			X			X
Ofertas		X			X	
Precios Regulares		X			X	X
Capacitación al personal		X		X		
Organización						
Liderazgo			X			X
Control		X			X	
Capacidad de respuesta	X					X
Control de procesos		X				X
Vinculación			X		X	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

2.4. Presentación de resultados y diagnóstico

Se presentan los datos obtenidos en la investigación realizada a los administradores, directores o gerente de las empresas; previamente se realiza las preguntas en relación a las variables de estudio correspondiente a gestión y competitividad considerando las expuestas en la Matriz Auxiliar para el Diseño de la investigación (Anexo I), se realiza inducción a la contestación del banco de preguntas en consideración de una pregunta por cada indicador expuesto en relación a la variable.

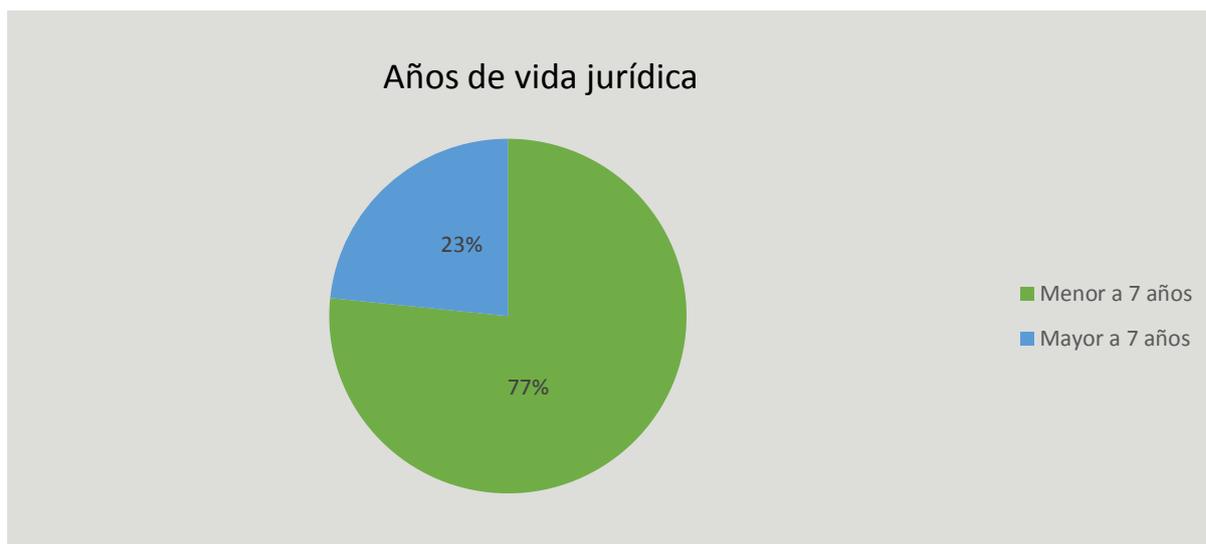
AÑOS DE VIDA JURÍDICA DE LA EMPRESA.

Tabla 15 Vida Jurídica de la empresa

A	AÑOS DE VIDA JURÍDICA	F	%
	Menor a 7 años	59	77%
	Mayor a 7 años	18	23%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 12 Vida Jurídica



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

A través de la investigación realizada se denota que gran parte de las empresas dedicadas a este sector surgieron recientemente, lo que evidencia un sector en crecimiento con respecto a la apertura de nuevas empresas, un total de 77,31 % corresponde a empresas que tienen menos de 7 años en el sector.

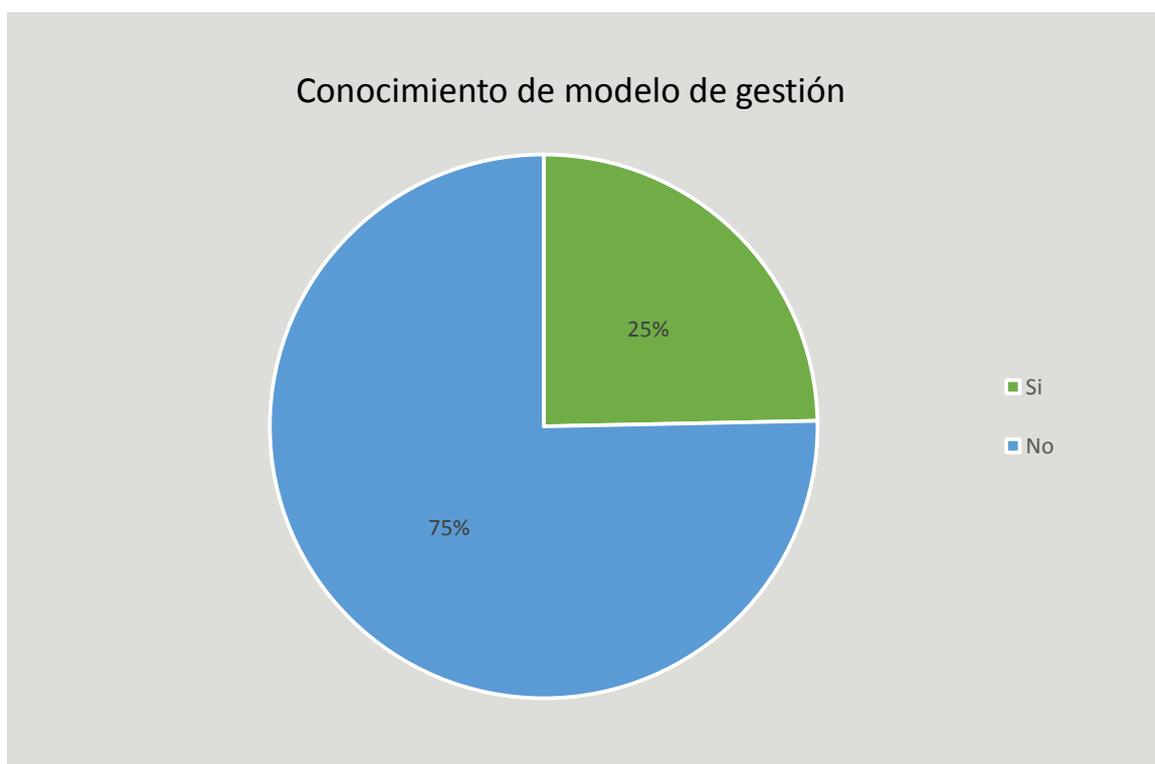
1. ¿Conoce usted lo que refiere a un modelo de gestión?

Tabla 16 Modelo de gestión

1	Detalle	F	%
	Si	19	25%
	No	58	75%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 13 Modelo de gestión



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

En su gran mayoría de los empleados o dueños que tienen la administración principal desconoce lo que se refiere un modelo de gestión, hay algunos que tienen una breve idea de lo que a esto refiere, se constata en el campo que un total 75,32% de 77 empresarios consultados no conocen en su totalidad de lo que es un modelo de gestión y que tan solo un 24,68 % tiene indicios o argumenta saber de lo que este refiere pero que muy poco se aplica o se controla.

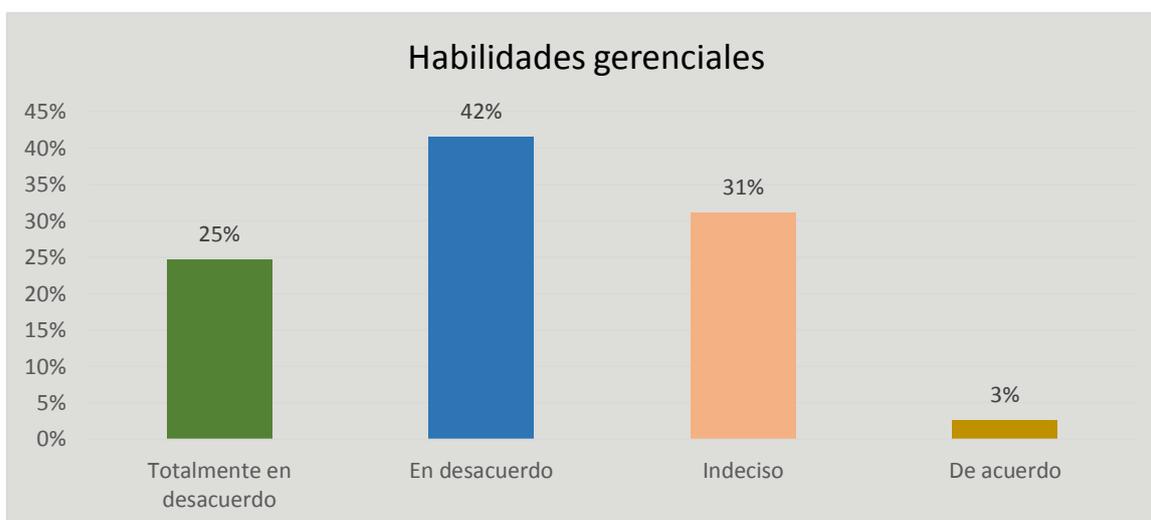
2 ¿Considera que en la empresa se fortalecen las habilidades gerenciales para liderar efectivamente las acciones estratégicas empresariales y alcanzar la competitividad?

Tabla 17 Habilidades gerenciales

2	DETALLE	F	%
	Totalmente en desacuerdo	19	25%
	En desacuerdo	32	42%
	Indeciso	24	31%
	De acuerdo	2	3%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 14 Habilidades gerenciales



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Gran parte de los encuestados afirman que en las empresas no se fortalecen las capacidades de administrativas, aunque por parte del gobierno existen capacitaciones, afirman que no son tan provechosas o aprovechadas, y dan su manifiesto que no están conforme con las capacitaciones que les brinda el gobierno por eso el resultado de la población entre el indeciso con un 31,17% y 41,56% que está en desacuerdo, lo que está indicando el desaprovechamiento de las habilidades de dirección para potenciar una efectiva dirección y acciones estratégicas.

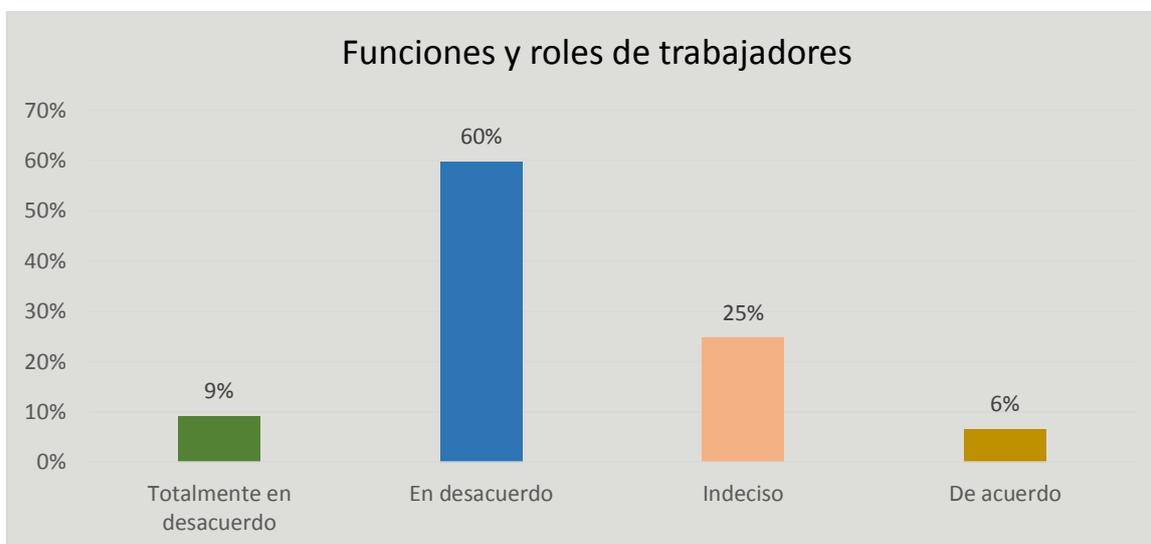
3 ¿Considera que el establecimiento de tareas en la empresa está distribuido adecuadamente?

Tabla 18 Establecimiento de funciones y roles de trabajadores

3	DETALLE	F	%
	Totalmente en desacuerdo	7	9%
	En desacuerdo	46	60%
	Indeciso	19	25%
	De acuerdo	5	6%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 15 Establecimiento de funciones y roles de trabajadores



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

En la investigación se confirma que las tareas de los trabajadores son especificadas al inicio de las labores, o sea cuando se establece una relación laboral, por lo general los jefes del área o de las embarcaciones son los dueños o los hijos encargados que solicitan cada actividad conforme avanza la jornada laboral, no existe un establecimiento con un precedente o guía de las tareas a realizar, si algún trabajador falta, todo se soluciona en el momento que suceda un imprevisto y lo solucionan de acuerdo a su experiencia, el indicador es de 59,74 que no existe una definición de las actividades.

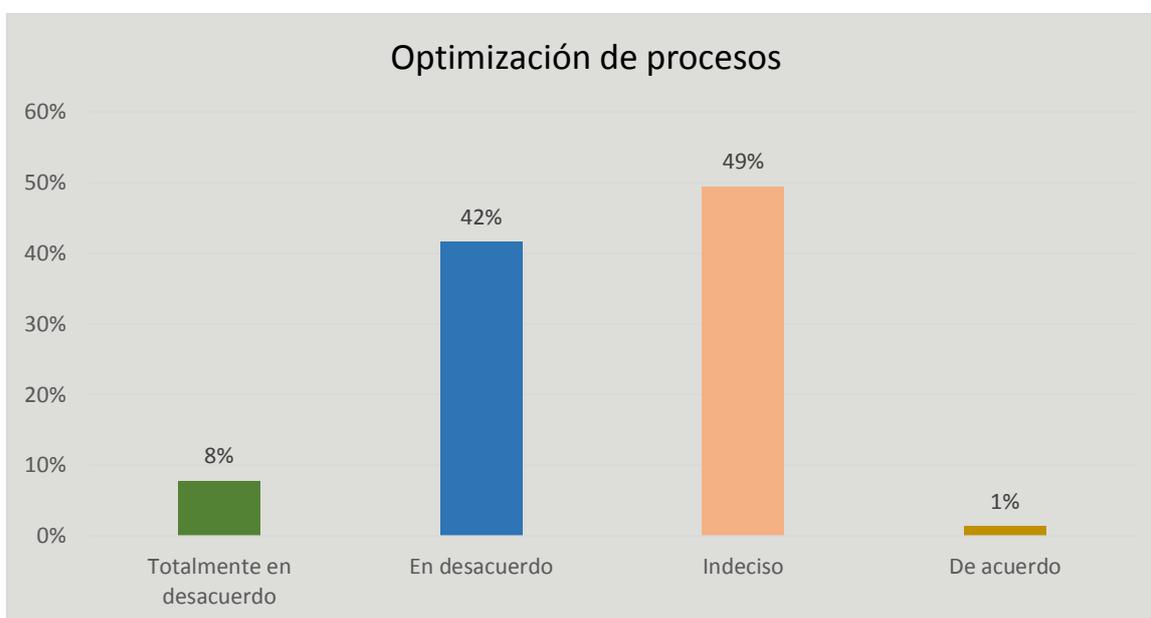
4 ¿En la empresa se optimizan los procesos para el aprovechamiento humano y material para fortalecer la competitividad?:

Tabla 19 Optimización de procesos

4	DETALLE	F	%
	Totalmente en desacuerdo	6	8%
	En desacuerdo	32	42%
	Indeciso	38	49%
	De acuerdo	1	1%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 16 Optimización de procesos



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

El porcentaje de los que están en desacuerdo 41,56% e indeciso 49,35% de los encuestados, debido a que afirman que hay jóvenes que tienen ganas inmensas de aportar al desarrollo turístico de la zona, sin embargo, no hay oportunidades de capacitarse, como mediante cursos de otros idiomas o con los préstamos para adquirir equipos que les permita brindar un mejor servicio.

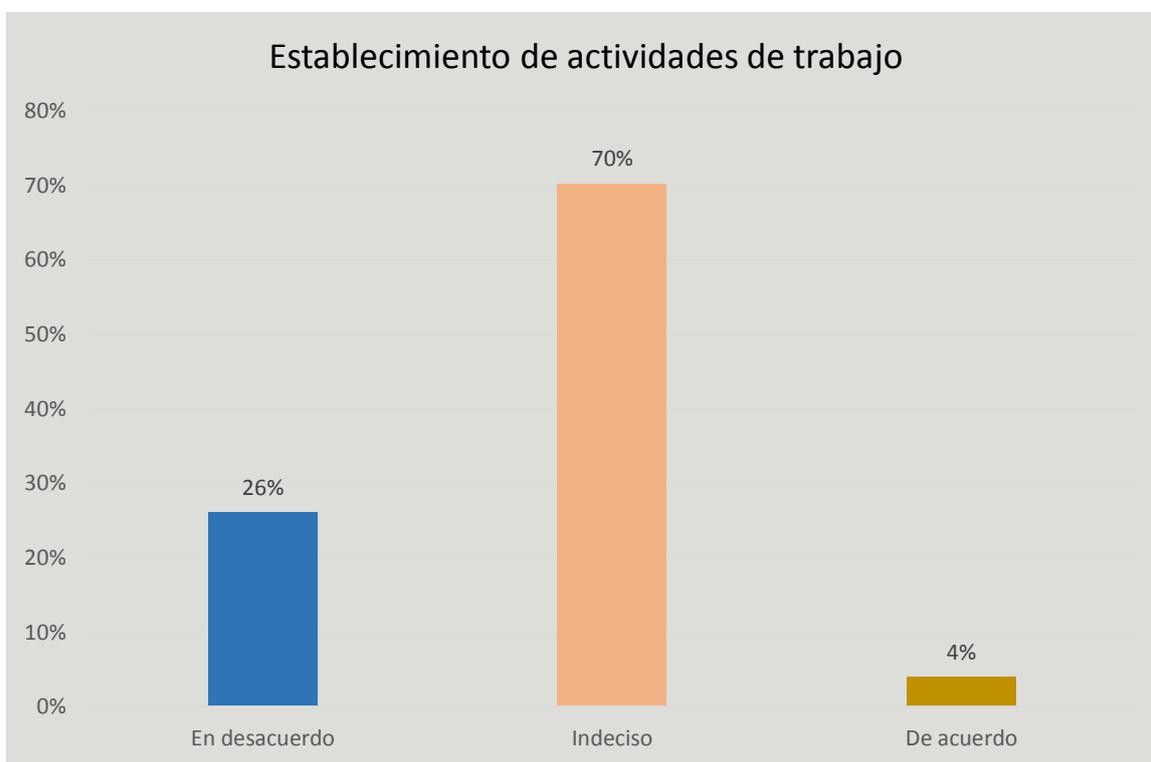
5 ¿Se encuentran establecidas las actividades diarias o semanales a realizar por el personal?

Tabla 20 Establecimiento de tareas de trabajo

	DETALLE	F	%
5	En desacuerdo	20	26%
	Indeciso	54	70%
	De acuerdo	3	4%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 17 Establecimiento de tareas de trabajo



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

La administración refiere a que el personal conoce lo que tiene que hacer, pero no existe algo definido que deba hacer, todo dependerá de lo que se requiera en el momento para realizar cualquier actividad que sea encomendada por su superior, es de aquello que la respuesta está entre indeciso con un 70,13% de los 77 que fueron consultados.

6 ¿La empresa implementa estrategias para fortalecer la competitividad empresarial?

Tabla 21 Estrategias de competitividad

6	DETALLE	F	%
	Totalmente en desacuerdo	18	23%
	En desacuerdo	30	39%
	Indeciso	24	31%
	De acuerdo	5	6%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 18 Estrategias de competitividad



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

De los que participaron en la investigación su gran mayoría afirma que está en desacuerdo, debido a que la empresa no implementa estrategias para obtener competitividad o darse a conocer con sus bienes, y que por lo general son las empresas municipales y la cámara de turismo que brinda promoción a estos lugares y no existe un acuerdo entre los que forman estos grupos para potenciar su demanda, es por eso que el segmento de indecisos y desacuerdo es alta con un 38,96 % y 31,17 %, sin embargo existe un porcentaje que afirma que ellos capacitan a sus personal de forma particular un considerable número de 6,49%.

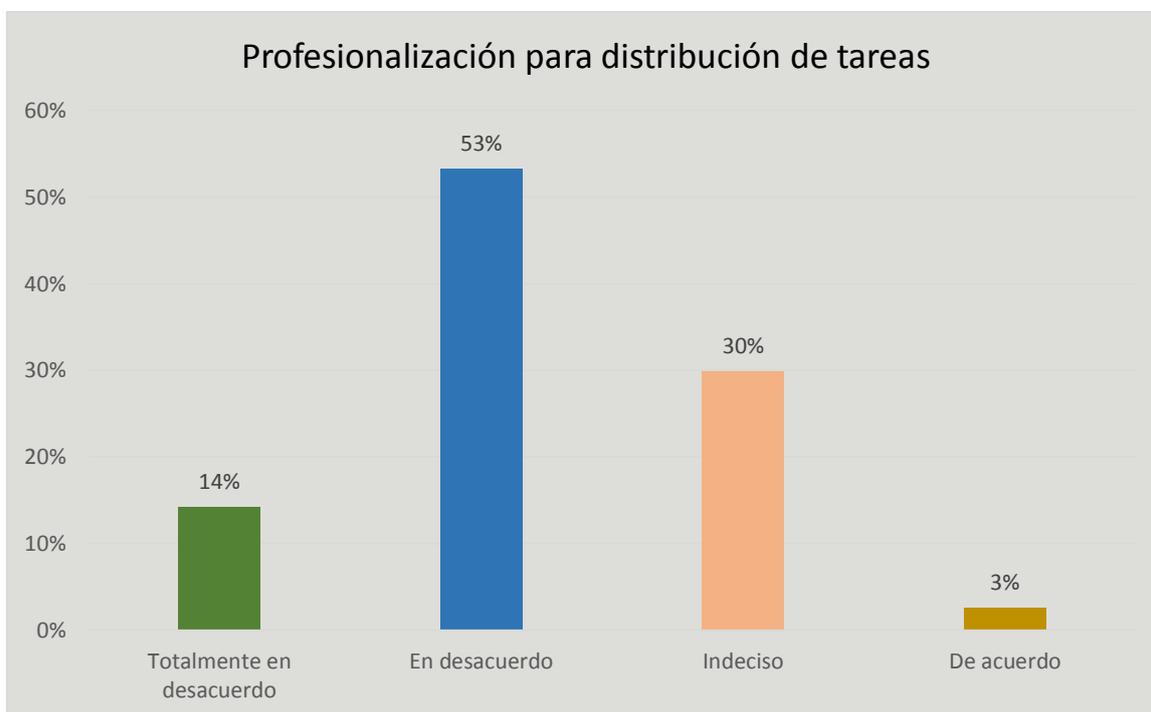
7 ¿Se consideran factores como, profesionalización para distribución de las tareas?

Tabla 22 Profesionalización para distribución de las tareas

7	DETALLE	F	%
	Totalmente en desacuerdo	11	14%
	En desacuerdo	41	53%
	Indeciso	23	30%
	De acuerdo	2	3%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 19 Profesionalización para distribución de las tareas



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

La mayoría de los casos se encuentra en desacuerdo 53,2% con la distribución de responsabilidades, pues existe personan que conocen y manejan el oficio mejor que los que son dueños de los equipos, sin embargo, no pueden ocupar ciertos lugares o realizar ciertas actividades que sólo son realizadas por los dueños o hijos de los dueños y muchas veces esto causa inconvenientes con el servicio.

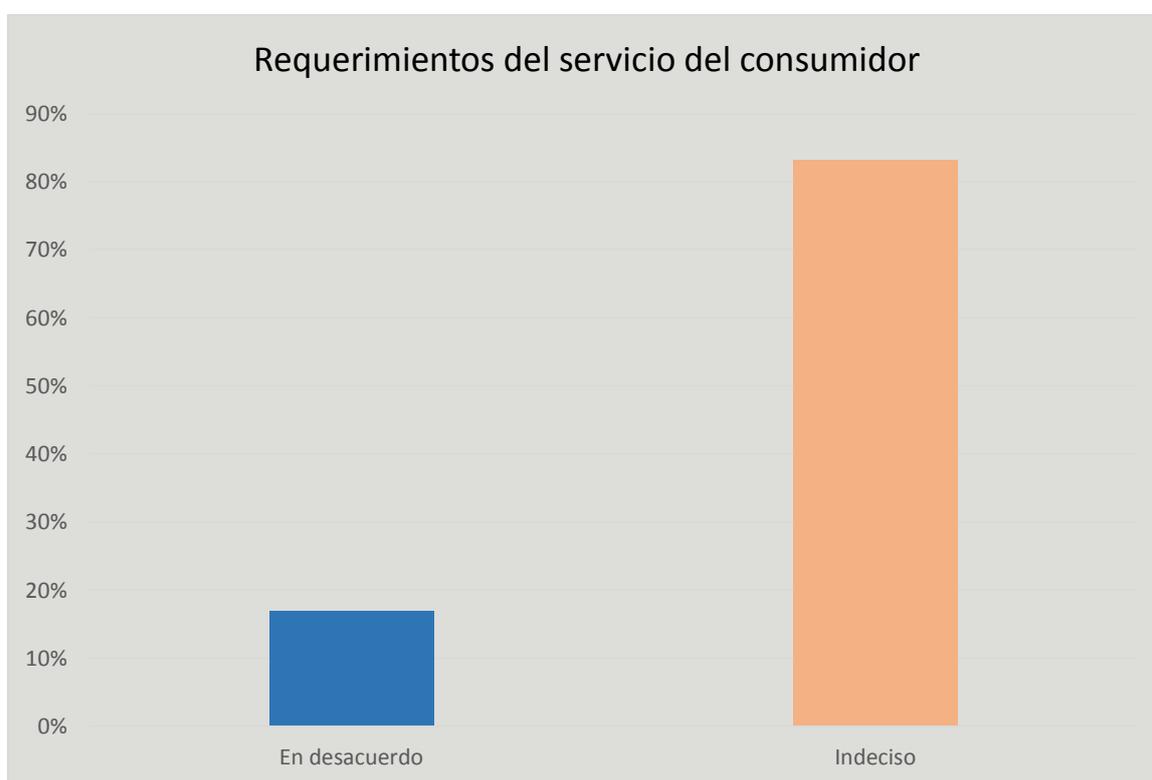
8 ¿El requerimiento del servicio es siempre esperado por el consumidor?

Tabla 23 Requerimiento del servicio del consumidor

8	DETALLE	F	%
	En desacuerdo	13	17%
	Indeciso	64	83%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 20 Requerimiento del servicio del consumidor



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

El servicio que ellos brinda por lo general confirman que es bueno para el cliente, sin embargo, el cliente es cada día más exigente a la hora de satisfacer una demanda turística, por lo que siempre el cliente espera ver o hacer más de lo que se ofrece en los paquetes o actividades turísticas con un dato relevante de 83,12 lo que indicaría que se necesita implementar nuevas acciones.

9 ¿Considera que en la empresa se desarrollan las competencias necesarias para mejorar la competitividad empresarial?

Tabla 24 Competencias para mejorar la competitividad empresarial

	DETALLE	F	%
9	Totalmente en desacuerdo	5	6%
	En desacuerdo	47	61%
	Indeciso	23	30%
	De acuerdo	1	1%
	Totalmente de acuerdo	1	1%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 21 Competencias para mejorar la competitividad empresarial



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Los encuestados consideran que las empresas aun no logran desarrollar las competencias y por eso no se alcanza una competitividad con un 61% en desacuerdo con respecto a este indicador para que favorezca al sector turístico de Salinas y de la zona, no se aprovecha al capital humano y material de una forma óptima que permita generar ganancia de reputación y buenos ingresos por parte de este sector y además de la falta de apoyo de los gobiernos de turno.

10 ¿Cuál es el factor que le ayuda a tener preferencias de consumo?

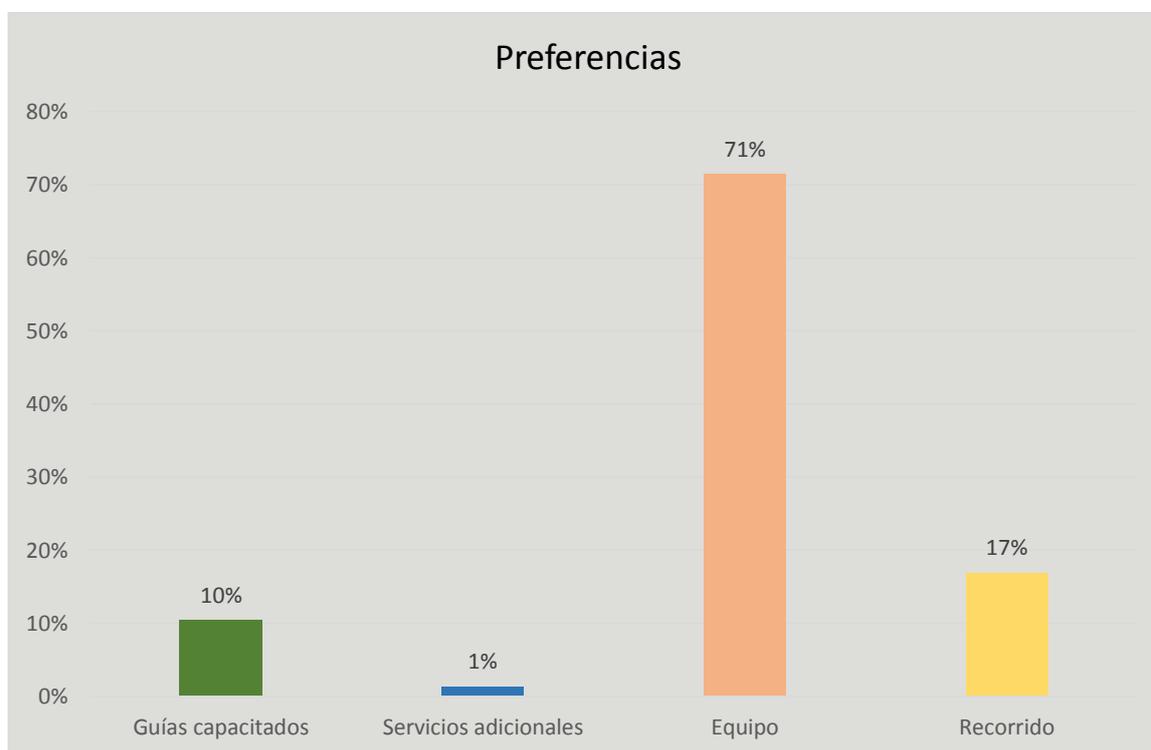
Tabla 25 Preferencias de consumo

10	DETALLE	F	%
	Guías capacitados	8	10%
	Servicios adicionales	1	1%
	Equipo	55	71%
	Recorrido	13	17%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas

Elaborado por: Autor

Figura No. 22 Preferencias de consumo



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas

Elaborado por: Autor

Dentro de los factores que les ayudan a las empresas a tener preferencia por parte de los consumidores, afirman que son la diversidad de alternativa que le ofrecen al turista con su equipo 71,43% representa, sin embargo, debería ser el personal ya que netamente es un servicio, pero el personal está en un nivel bajo de la encuesta con 10,39%.

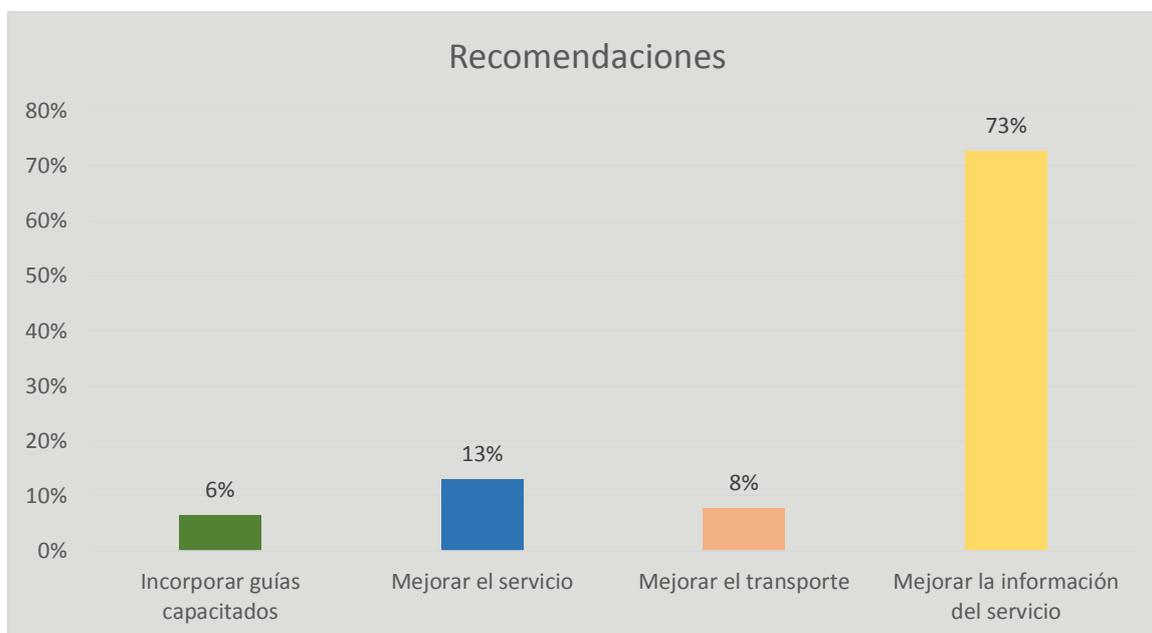
11 ¿Cuáles son las principales recomendaciones que le realizan sus clientes?

Tabla 26 Recomendaciones que le realizan sus clientes

11	DETALLE	F	%
	Incorporar guías capacitados	5	6%
	Mejorar el servicio	10	13%
	Mejorar el transporte	6	8%
	Mejorar la información del servicio	56	73%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 23 Recomendaciones que le realizan sus clientes



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Se realiza esta pregunta con la finalidad de utilidad en la propuesta, por lo que en lo general los clientes recomiendan que se brinde más información de los servicios y sobre el personal que este los ofrece en cada punto estratégico, además de mejorar el servicio con personal que hable dos o más idiomas, debido al gran porcentaje de extranjeros que llegan a la zona, es por eso que otro factor es el de los guías, que son proporcionados por el ministerio de turismo, pero solo se los puede localizar si se los llama con anticipación y son capacitados por el ministerio del turismo.

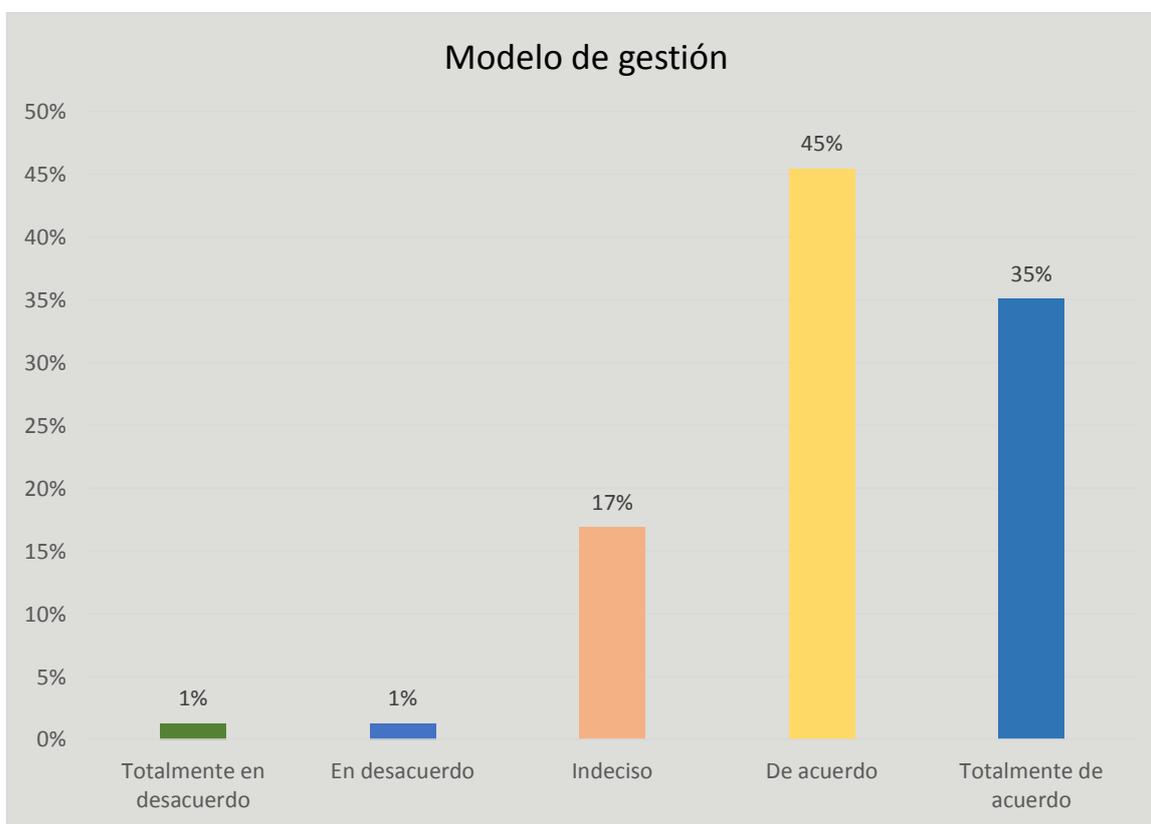
12 ¿Considera importante la implementación de un modelo de gestión que le permita alcanzar competitividad?

Tabla Importancia de un modelo de gestión

	DETALLE	F	%
12	Totalmente en desacuerdo	1	1%
	En desacuerdo	1	1%
	Indeciso	13	17%
	De acuerdo	35	45%
	Totalmente de acuerdo	27	35%
	TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Figura No. 24 Importancia de un modelo de gestión



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas
Elaborado por: Autor

Después de realizar la inducción a lo que refiere un modelo de gestión en su gran mayoría consideró implementarlo un 45% y otro gran número medio indeciso, existió un porcentaje de 10% en desacuerdo porque les pareció un trámite muy burocrático en las empresas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS TURÍSTICAS ACUÁTICAS DEL CANTÓN SALINAS, EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017”

3.1. Presentación de la propuesta

El presente trabajo investigativo busca implementar estrategias que serán utilizadas en un modelo de gestión administrativa que ayude a alcanzar la competitividad de empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas, en la provincia de Santa Elena, en donde se desarrollan estrategias, que están interrelacionadas y son necesarias para poder hacer efectivo el diseño, generando para este sector con la actividad turística un incremento de la competitividad.

En el diseño de la propuesta se plantea a detalle cada uno de los objetivos principales y secundarios, también la importancia de establecer la propuesta, los beneficios, justificación y el alcance que se presenta en cada etapa a lo largo del desarrollo del proyecto. Con el objetivo de establecer direcciones de gestión administrativa eficiente necesarias en la implementación del modelo para las empresas dedicadas al sector turístico del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.

Se ha determinado un modelos de gestión para alcanzar competitividad en el grupo de empresas que son objeto de estudio en el cantón Salinas, se presentan estrategias con una serie de elementos y herramientas que están interrelacionadas con el problema; se presenta y hace efectiva su aplicación, obteniendo para estos resultados favorables, no sólo a los administradores, sino a todos los involucrados, esto tiene un impacto en el sector turístico, que es uno de los principales motores económicos de la Provincia de Santa Elena.

Tomando como indicios que la competitividad en una zona, es la capacidad que tiene un determinado sector o empresa para poder generar riquezas, es así como

la competitividad de los sectores turísticos del cantón Salinas contribuirá a la generación de riquezas en el sector y con esto aumentar los ingresos de los habitantes dedicados a esta actividad y al mejoramiento del servicio que brindan.

Las empresas que se encuentran en la zona del sector turístico de Salinas dedicadas al turismo acuático no brinda todos los servicios de forma conjunta, ni especializada que el cliente/turista necesita y se necesita potencializar cada una para ofrecer un destino y servicio de calidad para alcanzar la tan ansiada competitividad y hacer frente a los desafíos de otros mercados turísticos.

Entre los principales resultados que brinde un análisis de competitividad mediante el modelo de Gestión de Excelencia Interfuncional (GEI), es mejorar la gestión administrativa, mediante la distribución efectiva de responsabilidades en los integrantes, implementar estrategias administrativas y herramientas para aprovechar el entorno, ofrecer oportunidades a los involucrados trabajar de forma conjunta con los grupos y así ser un referente de administración turística para otros sectores.

3.2. Justificación de la propuesta

En los resultados obtenidos de la investigación de campo se pudo denotar el interés por los asociados en la implementación de un modelo de gestión administrativa, debido que en la actualidad la administración de estos sectores es más empírica que técnica por lo que se puede apreciar que en muchos de ellos trabajan por el diario no con una visión futurística del sector turístico acuático y desarrollo del servicio en base a una formación profesional capacitado para brindar el servicio y a una organización eficiente del personal que labora en las empresas del sector.

Por estas razones se sugiere la implementación de un modelo para aprovechar la capacidad humana mediante la distribución efectiva de responsabilidades y el aprovechamiento de las capacidades de cada uno y de cada empresa en el sector de trabajo en forma conjunto para obtener el desarrollo de toda la zona, es por ello la implementación de un modelo de gestión de Excelencia interfuncional (GEI) que hace posible el trabajo conjunto de grupo, que a quien se puede llamar clústers según el sistema interfuncional planteado en el desarrollo investigativo teórico.

La implementación de este modelo, es con la finalidad de lograr un incremento del sector turístico acuático mediante una gestión administrativa diferenciadora de otros sectores y otros grupos, esto ayudará a mejorar la situación económica debido a que se incrementará la demanda en el sector y con ello la capacidad adquisitiva de los dueños y trabajadores de estas empresas turísticas.

Según los datos levantados en el capítulo anterior, se logró identificar la falta de una estructura administrativa adecuada y falta de oportunidades para los trabajadores y con ello hasta una insatisfacción laboral por no brindar oportunidades ni capacitaciones a los trabajadores que no forman parte de la familia.

Todos estos factores relacionados hacen que las personas que se encuentran al frente de las empresas no se encuentren totalmente preparados para enfrentarse al entorno tan globalizado y competitivo de la actualidad frente a otros destinos y sectores que tienen las mismas características de servicios con los mismos o mejores productos y en similares o iguales situaciones de entorno.

La falta de distribución efectiva del personal y de la poca o nada motivación por parte de las empresas y en muchos casos el poco compromiso de la persona con la empresa es propicia para desarrollar un modelo que ayude a que las empresas alcancen un grado de competitividad frente a otras en diversas zonas de la región.

La falta de una estructura administrativa y la designación de las funciones para cada trabajador o empleado dificultan que se pueda aprovechar al máximo la capacidad humana y del recurso que tienen las empresas, además de poder aprovechar las relaciones con otras empresas para brindar mejor servicio y generar competitividad del sector turístico acuático.

En el proceso de la implementación de este modelo de Gestión de Excelencia Interfuncional (GEI), es necesario que diversos sectores se involucren con la finalidad de obtener excelentes resultados entre ellos la cooperación absoluta de los trabajadores, y en conjunto con las entidades públicas como el municipio y la

dirección de turismo del cantón Salinas, con la participación activa de estos entes se obtendrá una efectiva gestión para obtener competitividad de las empresas.

Los modelos de excelencia impulsan la competitividad de las empresas aprovechando todos los atributos y oportunidades del entorno, motivando el trabajo conjunto para el desarrollo de la zona y el aprovechamiento de los recursos naturales, con esto se logrará un impulso económico del cantón y de la provincia.

3.3. Alcance de la propuesta

El alcance de la propuesta está en función del grupo de interés que busca potencializar la zona aumentando el nivel de competitividad del turismo acuático con la optimización del recurso humano y material, logrando una integración del sector que ofrece productos para la diversión y el esparcimiento en la zona del cantón Salinas, el modelo no sólo beneficia a los habitantes de la zona, sino también a otros donde se pueda dar adaptación del mismo, ya que brinda la posibilidad de implementarlo en otra zona.

3.4. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Fortalecer la competitividad de empresas dedicadas al sector turístico acuático de la provincia de Santa Elena, cantón Salinas.

Objetivos Específicos

- Presentar de forma secuencial las etapas que corresponden al modelo de Gestión de Excelencia Interfuncional, con la finalidad que se facilite la comprensión y su aplicación.
- Fundamentar y vincular a las personas sobre la importancia y efectividad de la aplicación del modelo con su correcta aplicación de estrategias donde contengan los criterios con las herramientas que componen el modelo.
- Establecer planes de acción como instrumento de Gestión para alcanzar la competitividad de empresas dedicadas al turismo acuático mediante el modelo

3.5. Descripción de la propuesta

Al proponer un Modelo de Gestión para Destinos Turístico Acuático de excelencia e interfuncional, es propicio para un cambio en los involucrados en el proyecto entre las entidades y personajes del cantón Salinas, permitiendo que empresas del sector turísticos logren el incremento de la afluencia de turistas en la zona y a su vez obtener un desarrollo y potenciar la economía de la zona, mediante la competitividad de las empresas de la zona costera.

A continuación, en el presente documento se detalla cada una de las actividades del "Diseño de un modelo de gestión para la competitividad, de las empresas turísticas acuáticas del Cantón Salinas". El desarrollo consta de etapas del modelo de forma ordenada y lógica lo conforman.

En la primera parte se realiza el diagnóstico de la situación actual del sector turístico mediante la Matriz FODA, un respectivo análisis de las y medianas empresas del sector turístico mediante el diagrama causa y efecto, se presenta también una descripción de los factores internos y externos que afectan a las empresas y a las comunidades del sector, para así conocer cómo se encuentran actualmente, sus necesidades, problemas y las consecuencias.

También se encuentran presente los procesos de planificación y ejecución, que buscan una armonía con los diferentes elementos involucrados, en el proyecto se establecen dos niveles uno estratégico, al cual le corresponde sustentar el mecanismo y las bases de cooperación entre todos, servicio de destino e iniciativas de planificación; el otro nivel es el operativo donde se establece la implementación del modelo de desarrollo correspondiente a cada una de las estrategias, con esto se logra la recolección de información y la elaboración del análisis sobre el problema de estudio, con la finalidad de tomar efectivas decisiones para una planificación efectiva, integrada y sostenible.

Las empresas en la actualidad han tenido que considerar la competencia cada día más agresiva, con un sector que en su totalidad ofrece los mismos beneficios y los mismos atractivos, con turistas nacionales, locales e internacionales cada vez más

exigentes, lo que conlleva un proceso de cambio o mejora que debe ser apoyado por los administradores de cada empresa dedicada al turismo acuático.

Se presenta el esquema funcional del modelo de Gestión para la Competitividad, de las Empresas Turísticas de excelencia e integradas, con el fin de mostrar cómo es la funcionalidad de la operalización del modelo, se establece un control y la respectiva evaluación del modelo de gestión para la competitividad de destinos turísticos, siendo un proceso integrado y continuo que permite retroalimentar o verificar las medidas necesarias, este modelo de ser aplicado facilitaría a los empresarios aprovechar al máximo su recurso administrativo, minimizar e identificar ciertos problemas y permitirle encontrar efectivamente soluciones a problemas.

Figura No. 25 Modelo de gestión para la competitividad en sector turístico acuático de Salinas.



Elaborado por: autora

3.6. Importancia de un modelo de Gestión de Excelencia Interfuncional de empresas dedicadas al turismo acuático

El modelo de gestión de excelencia interfuncional, en la propuesta se consolida para propiciar un cambio en el sistema administrativo de los grupos dedicados al turismo acuático del cantón Salinas, permitiendo a los pequeños grupos potencializar su recurso humano y material con la finalidad que aquellos en forma conjunta alcancen un mayor nivel de competitividad, mediante la aplicación de estrategias implementadas de forma conjuntas. Los beneficios en la aplicación del modelo son los siguientes:

3.6.1. Importancia para el sector turístico acuático.

El modelo Gestión de excelencia interfuncional (GEI) mediante su implementación promoverá una coordinación de todos los involucrados y facilitará el aprovechamiento de recurso humano y material en las empresas, permitiendo mejorar el servicio al cliente que visita la zona y hace uso de los servicios del destino, generando así características que permitan competir con un mercado internacional.

- Desarrollo del sector
- Mejoras en un corto plazo
- Organización visible y apoyo conjunto
- Incremento de la productividad
- Optimización de espacios

3.6.2. Importancia para los grupos

La implementación del modelo beneficiará al grupo de pequeños empresarios de esta zona turística acuática debido a que incursionarán en una visión futura, haciendo conciencia del trabajo conjunto para cambios necesarios y obtener un desarrollo notable en la administración para el aprovechamiento del recurso

humano y material en cada una de las empresas, ya que estas mejorarán los servicios y con ello la demanda de turistas.

- Aprovechamiento de los recursos naturales
- Manejo efectivo de los servicios públicos
- Aprovechamiento de los beneficios conjuntos
- Reducción de costos en adquisición de bienes

3.6.3. Importancia para los trabajadores

La puesta en marcha del modelo corresponde a incrementar el nivel de interés por cada uno de los actores del sector productivo, debido a que se fortalecerá el conocimiento técnico para aprovechar el capital humano en cada una de las actividades que se desarrollan.

- Involucramiento del personal con acciones orientadas a la motivación
- Compromiso de responsabilidad de todos los que trabajan en el sector.
- Capacitaciones conjuntas, estimulando el crecimiento profesional
- Conocimiento múltiple mediante las capacitaciones.

3.6.4. Importancia para la administración

El modelo desarrollado de manera oportuna promueve la dinamización del trabajo conjunto de las empresas dedicadas al turismo acuático y el aprovechamiento con respecto a la formación del personal y su promoción que se presente para mejorar la afluencia en el sector, disminuyendo así los costos y gastos entre los involucrados.

- Direccionar efectivamente los objetivos
- Asumir las acciones con mayor grado de responsabilidad
- Buscar el involucramiento de los trabajadores con la empresa.
- Apoyo y seguimiento al personal de la empresa

3.6.5. Importancia para la zona

La zona es netamente turística y sus ingresos en su mayoría provienen de este sector, al implementar el modelo, se pretende lograr una administración efectiva con el aprovechamiento al máximo del capital humano y material, con esto se pretende tener mayor afluencia turística esto incrementaría los ingresos del sector y con ello la calidad de vida de quienes depende de la actividad.

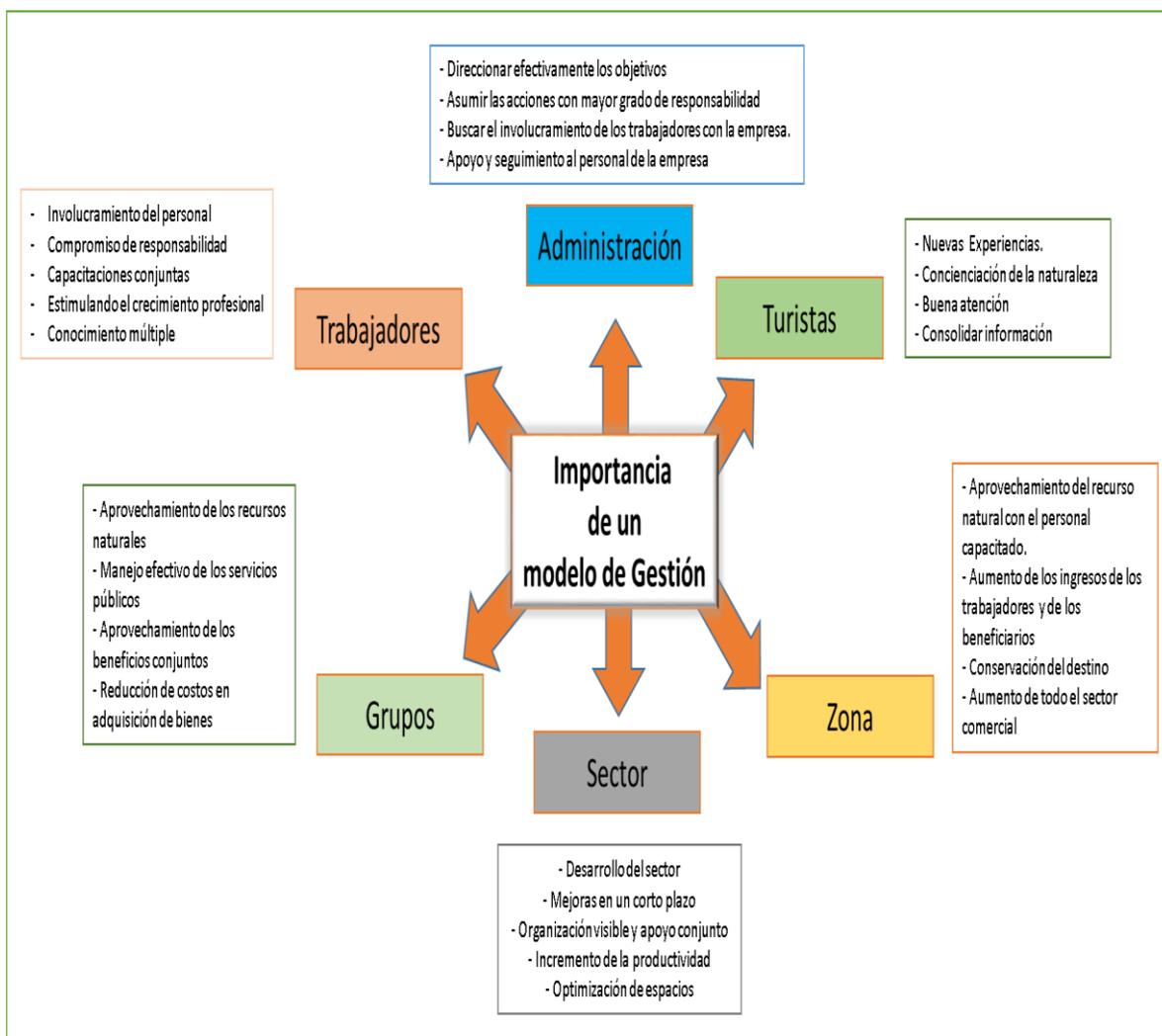
- Aprovechamiento del recurso natural con el personal capacitado.
- Aumento de los ingresos de los trabajadores y de los beneficiarios
- Conservación del destino
- Aumento de todo el sector comercial

3.6.6. Importancia para turistas

Los destinos turísticos presentan a los visitantes, nuevas experiencias que físicamente no se pueden llevar como la naturaleza, el patrimonio, la cultura, el deporte, las festividades, la aventura, el descanso, la tranquilidad y otros; sin embargo, la experiencia que les ofrece el lugar será el motivo por la cual se incremente la demanda y se repita la visita del turista a la zona.

El turista viaja a los destinos para ser bien atendido por los prestadores de servicios y vivir experiencias únicas, viaja a un destino con mucha expectativa del lugar, es ahí donde el modelo de gestión de excelencia interfuncional actúa, ya que consolida la información y el manejo de los grupos que ofrecen servicios con expectativas para los turistas que visitan la zona y los consolida para ofrecer mejor servicio. La importancia de implementar un modelo de gestión vinculado con la competitividad, es que implica el desarrollo y la potencialización de elementos importantes para el desarrollo de las empresas, ayuda a la identificación de las fortalezas y a disminuir el impacto de las debilidades.

Figura No. 26 Importancia de un modelo de gestión para la competitividad en sector turístico acuático de Salinas



Fuente: Encuesta realizada en el cantón Salinas

Elaborado por: Autor

Los indicadores para la implementación fueron los siguientes:

1. Definir de forma clara, sencilla y oportuna el problema que en síntesis es la poca afluencia de turistas ocupando el servicio que brindan las empresas en el cantón Salinas.
2. Identificar cuáles son las causas principales, mediante el respectivo análisis de las causas secundarias encontradas, y entre ellas destacaron así: el capital humano, entorno, calidad, tecnología, materiales y otros.
3. Identificación de las causas secundarias mediante fichas que ayudan a reconocer las causas secundarias.

A continuación, se presentan los aspectos relevantes de los datos obtenidos, con normas, políticas y el establecimiento de estrategias que contribuirán al modelo:

Recurso Humano.

- Poca visión gerencial.
- Existe la resistencia a los cambios del entorno
- Dificultades para formar las asociaciones.

Entorno.

- Basta competencia en sectores cercanos
- Desarrollo local cercano
- Patrones de cultura de la oferta
- Patrones de cultura de la demanda

Calidad y Tecnología

- Inexistencia de estándares en los servicios
- Servicio de Posventa no aplicado
- Proceso de logística/comunicación

Materiales y Financiamiento

- Financiero
- Material principal
- Presupuesto.

La suma de los problemas primarios y secundarios son propicios para que se incurra en el efecto de la baja afluencia de turistas para las empresas del sector turístico acuático del Cantón Salinas en la provincia de Santa Elena, indicando la necesidad de creación de un modelo pertinente que permita dar solución a los problemas presentes en el sector.

POLÍTICAS

Estas corresponden a enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones, cuyo propósito es el de asegurar que cada una de las decisiones tenga ciertos límites.

Una de las principales características de la política es su flexibilidad, debido a que se establecen criterios que se interpretan.

- Mantener una proyección constante de la zona en términos de la imagen que se proyecta, donde debe existir seguimiento y evaluación para verificar que se cumpla con cada uno de los objetivos propuestos.
- La coordinación debe dar la garantía del desarrollo de cada una de las actividades en el Modelo de Gestión para la competitividad de los destinos turísticos en Salinas, enfocados a fomentar la participación de todo los involucrados y conseguir integración de los mismos.

NORMAS

Las normas son las acciones u omisiones específicas, que no están sujetas a la discreción de cada involucrado, esto se consigue la normalización de los logros de la planeación estratégica.

- El agente coordinador es el encargado de integrar y coordinar cada uno de los procesos y direccionar estratégicamente las acciones.
- Valorizar al destino, mediante la propagación de información del destino, con intereses, cultural, artísticos, y de paisajes.
- Lograr hacer compatible el desarrollo turístico con otro tipo de actividades económicas.

3.7. Establecimiento de estrategias orientadas a empresas dedicadas al turismo acuático

Las estrategias corresponden a la acción general con combinaciones apropiadas con los recursos que tienen los grupos de las empresas del sector turístico acuático con la finalidad de alcanzar de forma conjunta la implementación de la planeación estratégica. Se presentan a detalle las estrategias que se implementan en el modelo de destino para la competitividad de destinos turísticos en el cantón Salinas.

3.7.1. Estrategia de Coordinación

Incluye la vinculación y participación efectiva de cada uno de los que conforman el grupo de involucrados, beneficiarios y entidades, un proceso participativo.

Objetivo: Fomentar la participación y la coordinación de cada uno de los involucrados y de los sectores relacionados en la actividad turística acuática.

Actividades:

- Presentación del modelo de gestión excelencia integral para la competitividad de los destinos turísticos
- Establecer mecanismos de coordinación, control y comunicación mediante las propuestas de iniciativas de los representantes locales.
- Trabajar de forma conjunta con los representantes del sector para el desarrollo de campañas.

Criterios que se evalúan en la estrategia de Coordinación:

- Criterio de Liderazgo
- Criterio de Talento Humano
- Criterio de responsabilidad social
- Criterio de Gestión de procesos
- Criterio de Información

3.7.2. Estrategia de Marketing

Desarrollar una oferta turística, competitiva, integrada y sostenible.

Objetivo: Buscar innovación, desarrollo, y la consolidación de los servicios turísticos con la participación activa de cada uno de los involucrados para lograr posicionamiento en el mercado turístico nacional y con la proyección hacia el mercado internacional del sector turístico acuático.

Actividades:

- Identificar sectores que cuenten con potencial para ser comercializados y definir las necesidades de implementos para el desarrollo de las actividades.
- Levantamiento de información de los destinos aún no explotados del cantón de Salinas.
- Creación de una marca que logre una identificación del cantón Salinas como principal sector turístico.
- Identificar y promover otras experiencias turísticas

Criterios que se evalúan en la estrategia de Marketing:

- Criterio de información.
- Criterio de Clientes mercados
- Criterio de conocimiento e innovación
- Criterio de resultados

3.7.3. Estrategia de protección ambiental o sostenibilidad

Promover y garantizar la gestión de un ambiente turístico del sector acuático sostenible.

Objetivo: Impulsar un modelo de Turismo sostenible/integrado.

- Sensibilizar a los involucrados en el proyecto al cuidado y protección de los recursos naturales de la zona, mediante campañas de promoción y diversos medios de propagación de información.
- Identificar respectivas acciones que ayuden a la conservación y la protección de las especies y recursos.
- Crear mecanismos de participación y conservación de los recursos mediante la participación de los involucrados y toda la comunidad.

Criterio que se evalúan en la estrategia de protección ambiental o sostenibilidad:

- Criterio de Responsabilidad social

3.7.4. Estrategia de Capacitación

Fortalecimiento del capital humano que se encuentra vinculado a las diferentes actividades que se realizan en la zona, mediante la capacitación del personal del sector turístico acuático.

Objetivos: Potencializar las capacidades del recurso humano a través de la ejecución de programas de capacitación

Actividades:

- Diseñar e implementar un programa de capacitación con la finalidad de formarlos técnicamente en el sector turístico.
- Elaborar, ejecutar y dirigir un programa de capacitación con los gobiernos locales con asuntos relacionados a la importancia del turismo.
- Realizar convenios con diferentes instituciones, gubernamentales y no gubernamentales para brindar dichas capacitaciones.

Criterios que se evalúan en la estrategia de Capacitación:

- Criterio de Talento humano y el desarrollo de las competencias.
- Criterio de gestión de clientes y mercado
- Criterio de conocimiento e innovación
- Criterio de información

3.7.5. Estrategia de Promoción

Diseño y ejecución de campañas de promoción con información del destino, con la finalidad de posicionar nuevos atractivos turísticos.

Objetivo: Impulsar mediante las herramientas comunicacionales las diversas alternativas de turismo en la provincia, específicamente del cantón.

Actividades

- Fomentar la participación de los sectores públicos y privados de forma más continua para la protección y conservación de las áreas naturales.
- Promover la cultura turística de la zona como uno de los atractivos y una alternativa sostenible para la comunidad.

- Divulgar información de los sectores con ofertas de lugares apoyando al desarrollo de la zona.
- Establecimiento de políticas, normas y regulaciones en cada uno de los destinos.

Criterios que se evalúan en la estrategia de promoción:

- Criterio de información
- Criterio de resultados.

3.7.6. Estrategias de servicio y calidad

Establecer una conducta turística responsable que sea presta a garantizar seguridad a los visitantes, nacionales, locales y extranjeros, impulsando el desarrollo.

Objetivo: Dar la seguridad al visitante que requiere con la finalidad de propiciar una estancia placentera.

Actividades

- Concientizar a los turistas nacionales, locales y extranjeros el valor de los recursos naturales.
- Armonizar y respetar en las zonas las áreas protegidas.
- Desarrollar programas para brindar capacitaciones a los vinculados a las actividades.

Criterio que se evalúan en la estrategia de Servicio y Calidad

- Criterio de gestión cliente y mercado

3.7.7. Estrategia de Alianzas

Objetivo: Liderar la promoción de actividades con la finalidad de ser fuente inspiradora de los socios, trabajar de forma conjunta y reducir gastos de promoción

Actividades

- Realizar alianzas que permitan aprovechar el recurso de cada uno para consolidarlo como grupo activo.
- Incentivar con la actitud el interés de compra, solicitar forma más conveniente de pago para el cliente.
- Dar a conocer efectivamente las especificaciones del destino/servicio

Criterios que se evalúan en la estrategia de Alianzas

- Criterio de Cliente y mercado
- Criterio de información
- Criterio de responsabilidad social
- Criterio de resultados.

Las estrategias descritas anteriormente son consideradas de acuerdo al modelo que se propone, con cada uno de los criterios que se evaluarían a continuación la relación de cada uno con respecto a la consideración el plazo a la decisión de ejecución del modelo.

Tabla 27 Matriz de Estrategias Modelo para la competitividad de empresas dedicadas al sector turístico acuático del cantón Salinas

ESTRATEGIA	OBJETIVO	CRITERIO	T	ACCIONES
Coordinación	Fomentar la participación y la coordinación de los involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Talento Humano - Responsabilidad social - Gestión de procesos - Información 	I N M E D I A T O	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del modelo. - Establecer mecanismos de coordinación, control y comunicación. - Trabajar de forma conjunta
Marketing	Buscar innovación, desarrollo, y la consolidación de los servicios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Información. - Clientes mercados - Conocimiento e innovación - Resultados 	C O R T O	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar sectores que cuenten con potencial - Levantamiento de información - Creación de una marca
Ambiental o sostenibilidad	Impulsar un modelo de Turismo sostenible/integrado.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad social 	L A R G O	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a los involucrados en el proyecto al cuidado y protección de los recursos. - Acciones que ayuden a la conservación y la protección. - Participación y conservación de los recursos
Capacitación	Potencializar las capacidades del recurso humano a través de la ejecución de	<ul style="list-style-type: none"> - Talento humano y el desarrollo de las competencias. - Gestión de clientes y mercado - Conocimiento e innovación 	C O R T O	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de capacitación - Elaborar, ejecutar y dirigir el programa - Convenios con diferentes instituciones

	programas de capacitación			
Promoción	Impulsar mediante las herramientas de comunicación las diversas alternativas de turismo	- Criterio de información - Criterio de resultados.	C O R T O	- Fomentar la participación de los sectores públicos y privados. - Promover la cultura turística. - Divulgar información de los sectores con ofertas de lugares - Establecimiento de políticas, normas y regulaciones en cada uno de los destinos
Servicio y Calidad	Dar la seguridad al visitante	- Criterio de gestión cliente y mercado	L A R G O	- Concientizar a los turistas el valor de los recursos naturales. - Armonizar y respetar las áreas protegidas. - Desarrollar programas para brindar capacitaciones.
Alianzas	Liderar la promoción de actividades conjuntas con los del sector.	- Criterio de Cliente y mercado - Criterio de información - Criterio de responsabilidad social - Criterio de resultados.	I N M E D I A T O	- Realizar alianzas que permitan aprovechar los recursos. - Incentivar con la actitud de compra aumentando la forma de pago. - Dar a conocer efectivamente las especificaciones del destino.

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Autor

3.8. Control y evaluación

Un elemento importante dentro del modelo de gestión para la competitividad de destinos turísticos acuático es la del control del modelo, el cual permite establecer un monitoreo permanente a fin de evitar desviaciones en los procesos.

La evaluación busca los orígenes y las causas de los imprevistos entre las acciones programadas con respecto a las acciones obtenidas, estableciendo medidas correctivas para la continuidad del modelo, pues permite la retroalimentación en el momento oportuno, propiciando el mejoramiento continuo, ya que permite evaluar y medir cada una de las actividades y resultados obtenidos en un periodo determinado.

Objetivo: Identificar posibles errores que se pueden presentar en la ejecución de los modelos en la medición de los objetivos planteados, es necesario la implementación de parámetros con la finalidad de identificar y comprobar el cumplimiento de los objetivos, se debe de tomar en cuenta la matriz que permite evaluar si los objetivos establecidos se están desarrollando sin ninguna particularidad o eventualidad de forma eficiente.

La medición de estos objetivos permitirá buscar la forma de reforzar todas aquellas áreas que presenten bajos niveles de cumplimiento.

Tabla 28 Matriz Control de Estrategias para las empresas dedicadas al turismo acuático de Salinas

ETAPAS A EVALUAR	ACCIONES A EVALUAR	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
ETAPA I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO DEL CANTÓN SALINAS	FODA del sector turismo. Diagrama de Causa Efecto de empresas del sector turístico. Factores internos y externos que están	Equipo Técnico Propietarios o encargados .	Conocimiento del actual desenvolvimiento del sector turístico en la provincia. Determinar el nivel de involucramiento que tienen los diferentes actores.
ETAPA II: DEFINICIÓN	Generalidades del negocio. Definición de la gestión de Destino. Turísticos sostenibles	Equipo Técnico Propietarios	Dar a conocer la actividad del negocio. Familiarizar a los actores involucrados la variable principal del proyecto.
ETAPA III: ESTRATEGIAS	Plan Estratégico de Gestión de excelencia. Estrategias generales con respecto al curso de acción de los recursos con los que cuenta la empresa del sector turístico	Equipo Técnico Propietarios .	Comunicar los objetivos de empresa y los principios corporativos. Establecer de forma oportuna cada una de las estrategias en función de los objetivos planteados. Consolidar los propósitos de los diferentes actores involucrados en el sector. Participación directa por parte de cada uno de los involucrados

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Autor

Tabla 29 Plan de Acción

Estrategia	Acciones	Actividad de seguimiento	Resultado	Encargado
Coordinación	Socialización de los objetivos.	Cumplimiento de los objetivos	Etapa III	Equipo Técnico-Propietarios
Marketing	Desarrollo de nuevos servicios consolidados.	Estrategias en Función.	Etapa III	Equipo Técnico-Propietarios
Ambiental o sostenibilidad	Conciencia Ambiental	Participación Directa.	Etapa III	Equipo Técnico-Propietarios
Capacitación	Desarrollo profesional del personal.	Involucramiento	Etapa III	Equipo Técnico-Propietarios
Promoción	Implementación de herramientas comunicacionales.	Consolidar propósitos	Etapa III	Equipo Técnico-Propietarios
Servicio y Calidad	Mejora continua	Demanda	Etapa III	Equipo Técnico-Propietarios
Alianzas	Trabajo conjunto	Vinculación	Etapa III	Equipo Técnico-Propietarios

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Autor

3.9. Presupuesto para la implementación del modelo

El presupuesto para la implementación del modelo de gestión de destinos turísticos para mejorar la afluencia de turistas nacionales, locales y extranjeros que visitan el balneario de Salinas, va a variar dependiendo de la empresa, tipo de empresa, lo que se requiera implementar o mejorar, el número de empleados, el tiempo cuando se la aplique, la actividad a realizar, la frecuencia, el nivel de asociación y las actividades que se realizan dependerá de quien la aplica.

Tabla 30 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Arrastre de banana

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fase I: Diagnóstico situacional de las empresas del sector turístico del cantón Salinas	\$ 1.000,00	\$ 1050,00	\$ 1102,50	\$ 1157,63	\$ 1215,51
Fase II: Definición de la actividad.					
- Asesoría Legal	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26
- Asesoría Tributaria	\$ 800,00	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41
Fase III: Desarrollo de Estrategias					
Logística	\$ 1.400,00	\$ 1.470,00	\$ 1.543,50	\$ 1.620,68	\$ 1.701,71
Marketing	\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
Capacitación del personal	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
Promoción	\$ 2.500,00	\$ 2.625,00	\$ 2.756,25	\$ 2.894,06	\$ 3.038,77
Mejora continua servicio	\$ 2.500,00	\$ 2.625,00	\$ 2.756,25	\$ 2.894,06	\$ 3.038,77
Relaciones Públicas	\$ 3.500,00	\$ 3.675,00	\$ 3.858,75	\$ 4.051,69	\$ 4.254,27
Incentivos al consumidor	\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
TOTAL	\$ 21.200,00	\$ 22.260,00	\$ 23.373,00	\$ 24.541,65	\$ 25.768,73

Elaborado por: Autor

Políticas:

- Incremento del 5% anual.
- Los valores corresponden al tipo de actividad turística del sector acuático: arrastre de banana, y pueden ser modificados en relación a la demanda y capacidad empresarial.

Tabla 31 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Buceo y ballenas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fase I: Diagnóstico situacional de las empresas del sector turístico del cantón Salinas	\$ 1.300,00	\$ 1365,00	\$ 1433,25	\$ 1504,91	\$ 1580,16
Fase II: Definición de la actividad.					
- Asesoría Legal	\$ 1.700,00	\$ 1.785,00	\$ 1.874,25	\$ 1.967,96	\$ 2.066,36
- Asesoría Tributaria	\$ 900,00	\$ 945,00	\$ 992,25	\$ 1.041,86	\$ 1.093,96
Fase III: Desarrollo de Estrategias					
Logística	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
Marketing	\$ 3.500,00	\$ 3.675,00	\$ 3.858,75	\$ 4.051,69	\$ 4.254,27
Capacitación del personal	\$ 2.500,00	\$ 2.625,00	\$ 2.756,25	\$ 2.894,06	\$ 3.038,77
Promoción	\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
Mejora continua servicio	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
Relaciones Públicas	\$ 2.500,00	\$ 2.625,00	\$ 2.756,25	\$ 2.894,06	\$ 3.038,77
Incentivos al consumidor	\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
TOTAL	\$ 22.400,00	\$ 23.520,00	\$ 24.696,00	\$ 25.930,80	\$ 27.227,34

Elaborado por: Autor

Políticas:

- Incremento del 5% anual.
- Los valores corresponden al tipo de actividad turística del sector acuático: buceo y ballenas, y pueden ser modificados en relación a la demanda y capacidad empresarial.

Tabla 32 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Deportiva o recreación

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fase I: Diagnóstico situacional de las empresas del sector turístico del cantón Salinas	\$ 1.300,00	\$ 1365,00	\$ 1433,25	\$ 1504,91	\$ 1580,16
Fase II: Definición de la actividad.					
- Asesoría Legal	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
- Asesoría Tributaria	\$ 1.300,00	\$ 1.365,00	\$ 1.433,25	\$ 1.504,91	\$ 1.580,16
Fase III: Desarrollo de Estrategias					
Logística	\$ 2.500,00	\$ 2.625,00	\$ 2.756,25	\$ 2.894,06	\$ 3.038,77
Marketing	\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
Capacitación del personal	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26
Promoción	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
Mejora continua servicio	\$ 2.500,00	\$ 2.625,00	\$ 2.756,25	\$ 2.894,06	\$ 3.038,77
Relaciones Públicas	\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
Incentivos al consumidor	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
TOTAL	\$ 21.100,00	\$ 22.155,00	\$ 23.262,75	\$ 24.425,89	\$ 25.647,18

Elaborado por: Autor

Políticas:

- Incremento del 5% anual.
- Los valores corresponden al tipo de actividad turística del sector acuático: deportiva o recreación, y pueden ser modificados en relación a la demanda y capacidad empresarial.

Tabla 33 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Moto acuática

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fase I: Diagnóstico situacional de las empresas del sector turístico del cantón Salinas	\$ 1.400,00	\$ 1470,00	\$ 1543,50	\$ 1620,68	\$ 1701,71
Fase II: Definición de la actividad.					
- Asesoría Legal	\$ 1.700,00	\$ 1.785,00	\$ 1.874,25	\$ 1.967,96	\$ 2.066,36
- Asesoría Tributaria	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
Fase III: Desarrollo de Estrategias					
Logística	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
Marketing	\$ 2.300,00	\$ 2.415,00	\$ 2.535,75	\$ 2.662,54	\$ 2.795,66
Capacitación del personal	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91
Promoción	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26
Mejora continua servicio	\$ 2.300,00	\$ 2.415,00	\$ 2.535,75	\$ 2.662,54	\$ 2.795,66
Relaciones Públicas	\$ 2.500,00	\$ 2.625,00	\$ 2.756,25	\$ 2.894,06	\$ 3.038,77
Incentivos al consumidor	\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
TOTAL	\$ 19.700,00	\$ 20.685,00	\$ 21.719,25	\$ 22.805,21	\$ 23.945,47

Elaborado por: Autor

Políticas:

- Incremento del 5% anual.
- Los valores corresponden al tipo de actividad turística del sector acuático: moto acuática, y pueden ser modificados en relación a la demanda y capacidad empresarial.

Tabla 34 Matriz de presupuesto con proyección anual por 5 años de la actividad: Paseo Bahía

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fase I: Diagnóstico situacional de las empresas del sector turístico del cantón Salinas	\$ 1.200,00	\$ 1260,00	\$ 1323,00	\$ 1389,15	\$ 1458,61
Fase II: Definición de la actividad.					
- Asesoría Legal	\$ 1.600,00	\$ 1.680,00	\$ 1.764,00	\$ 1.852,20	\$ 1.944,81
- Asesoría Tributaria	\$ 1.300,00	\$ 1.365,00	\$ 1.433,25	\$ 1.504,91	\$ 1.580,16
Fase III: Desarrollo de Estrategias					
Logística	\$ 1.900,00	\$ 1.995,00	\$ 2.094,75	\$ 2.199,49	\$ 2.309,46
Marketing	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91
Capacitación del personal	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26
Promoción	\$ 1.600,00	\$ 1.680,00	\$ 1.764,00	\$ 1.852,20	\$ 1.944,81
Mejora continua servicio	\$ 2.500,00	\$ 2.625,00	\$ 2.756,25	\$ 2.894,06	\$ 3.038,77
Relaciones Públicas	\$ 2.300,00	\$ 2.415,00	\$ 2.535,75	\$ 2.662,54	\$ 2.795,66
Incentivos al consumidor	\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
TOTAL	\$ 18.700,00	\$ 19.635,00	\$ 20.616,75	\$ 21.647,59	\$ 22.729,97

Elaborado por: Autor

Políticas:

- Incremento del 5% anual.
- Los valores corresponden al tipo de actividad turística del sector acuático: paseo bahía, y pueden ser modificados en relación a la demanda y capacidad empresarial.

CONCLUSIONES

1. Como se indica mediante la información obtenida en la investigación, se propone un Modelo de Gestión de Excelencia Integral que sirva de guía para la administración, con la finalidad de optimizar recursos humanos y materiales además del aprovechamiento del entorno, basado en estrategias claves que contribuirán a lograr competitividad de las empresas en relación a otros sectores.
2. Aplicar los modelos que buscan incrementar la competitividad en el sector, apoyados en la gestión de excelencia, la calidad de gestión integral y el apoyo en las competencias del individuo para alcanzar la competitividad, se mejorará el servicio turístico y con ello se potencializará la zona económicamente.
3. La propuesta fija su objetivo en proponer un modelo de Gestión para la competitividad de empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas en miras de un desarrollo local, respaldando que el turismo que representa en el cantón una gran fuente de ingreso y es un sector imponente en el cambio de una matriz productiva.
4. La aplicación de modelos de gestión no es sencilla y aún existen paradigmas en la administración tradicional, donde se trabaja para el momento y no para la construcción de un futuro exitoso, por lo que existe deficiencia en lo que corresponde al manejo y aplicación de un modelo de Gestión, una de ellas es luchar con las barreras del desconocimiento y el desaprovechamiento de recursos que brindan el estado, la no búsqueda de oportunidades.

RECOMENDACIONES

1. En las posteriores investigaciones es necesario trabajar el modelo de forma conjunta con las empresas del turismo acuático bajo la misma subdimensión con la finalidad de ser aprovechadas por actividad y a su vez maximizar el impacto de la implementación del modelo con los indicadores que más beneficien a la actividad.
2. Buscar sectores de apoyo como el Gobierno Autónomo del cantón y la empresa privada para que potencialicen el dinamismo económico de la zona, con la implementación de recursos para el bien colectivo, a fin de lograr la unión y el trabajo para dos o tres subdimensión de esta área se obtendrá una disminución de costo.
3. Direccionar la propuesta a la aplicación y el beneficio que potencializa el cambio de la matriz productiva, además que el recurso turístico si nosotros cuidamos y administramos efectivamente podremos hacer de él un recurso inagotable.
4. Poner a cargo a un administrador que cuente con la experticia, profesionalismo y competencia, que sea ajeno a las empresas en la dirección del modelo, con la finalidad de descentralizar la pugna de poderes y así desarrollar las nuevas estrategias, determinando efectivamente las competencias que resultan para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril Sánchez, C. E., Enríquez Palomino, A., & Sánchez Rivero, J. M. (2012). *Guía para la Integración de Sistemas de Gestión* (Vol. 1). Madrid : Fundación Confemetal.
- Alcocer Lizcano, J. A. (2013). Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura. *LEBRET*, 271-288.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica S. A. .
- Alles, M. A. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de RRHH. Vol I. Gestión por competencias* . Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.
- Alvarado Nando, M., & Barba Abad, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje* . Bloomington: Palibrio.
- Álvarez Fernández, G. (2008). Modelo de Gestión Turística Local. Principios y práctica. *Federación Española de Municipios y Provincias*, 140.
- Arao Sapiro, I. C. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de Gestión integral, Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Calvo Sanz, P. (2014). *Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Carmona Calvo, M. Á., & Rivas Zapata, M. Á. (2010). Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un. *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 1555-1564.
- Carrion Maroto, J. (2010). *Estrategia competitiva*. España: ESIC.

- Casussus, J. (2000). Problema de gestión educativa en America Latina. *Unesco*, 27.
- Catuto, C. (15 de Diciembre de 2017). Modelos de Gestión de Competitividad. (A. Ventura, Entrevistador)
- Chavarría , H., & Sepúlveda, S. (2001). *Competitividad de la agricultura*. IICA.
- Chonillo Villón, K. (2014). *Plan Promocional* .
- Confederación de Empresarios Navarra. (2014). Implantación del Modelo EFQM en Navarra. *Confederación de Empresarios de Navarra* . Navarra: Fundación Navarra par la excelencia.
- Díaz Sánchez, H. H. (2010). Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: Un asusto territorial. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*. Obtenido de http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma_negocios/Vol1_No.2/6_Competitividad.pdf
- Domínguez Rodríguez, M. (2001). La creación de clusters turísticos como instrumentos para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las rías baja Gallegas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20.
- Fernández Sanchez, E., Montes Peon , J., & Vazquez Ordas, C. (1997). *La competitividad de la empresa; Un enfoque basado en la teoría de los recursos*. . España: Universidad de Oviedo.
- Fernández., J. A. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *SCIELO*, 8.
- Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Fundacion Confemetal.
- Galán Vallejo, M. (2007). Recursos Humanos. *Modelo de excelencia organizacional*. Cádiz, España: Universidad de Cádiz.

- Gan, F., & Trigené, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- González Ariza, Á. L. (2006). *Método de compensación basado en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- González, H. (2012). Sistema Integrado de Gestión. *Calidad y Gestión. ISO 9000 ISO 14000 ISO 22000 OHSAS 18000*.
- Huertas García, R., & Domínguez Galcerán, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicio y turísticas*. Barcelona: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- ISO, 9. (04 de 01 de 2016). *Online Browsing Platform,(OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- IsoTools Excellence. (5 de 3 de 2015). Los modelos de excelencia latinoamericana. *Características, comparativa, claves y recomendaciones*. Colombia.
- León Velázquez, J. A. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de Piel de cocodrilo Moreletii*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- López Cubino, R. (2013). Modelos de Gestión de Calidad. *Modelo Europeo de Excelencia, Ministerio de Educación Cultura y Deporte*, 38.
- López Rodríguez, A. L. (2009). Sistema Integrado de Gestión para empresas turísticas. *Scielo*.
- Mara Mazaro, R., & Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el marco de la Sostenibilidad. *Scielo. Administración Contemporánea*, 789- 809.
- Martínez, E. R. (2007). *Competitividad, Crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. España: Fundación BBVA.
- Mebrado Martínez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *La Gestión por procesos*.

- Ministerio de Turismo . (enero de 2014). Programa Nacional para la excelencia turística. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Turismo. (2014 -2017). *Programa Nacional para la excelencia turística* . QUITO.
- Ministerio de Turismo. (2014). *Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador*.
- Moledo Froján , F. J. (2015). Integración de Sistemas de Gestión basados en Normas. *Asociación/Colegio Nacional de Ingenieros del ICAE*.
- Molina G, R., Argotte R, L. P., Jácome G, N. É., & Domínguez B, M. C. (2006). Modelo de Gestión por competencias: conceptos básicos .
- Morejón López, A. (2015). Propuesta de un modelo de Gestión Turística Sostenible para la consolidación del Ecoturismo en la cabecera cantonal de Machachi del cantón Mejía. 274.
- Moreno Santos, C. (2006). La responsabilidad Social Corporativa como criterio de gestión empresarial. *Lan Harremanak. Revista de relaciones laborales*, 45-55.
- Municipio de Salinas. (2014). *Prefectura de Santa Elena*. Obtenido de <http://www.santaelena.gob.ec/index.php/17-turismo/visita?start=8>
- Muñoz Repiso, J. C. (2001). *Evaluar al sector público español*. España: Universidad de Sevilla.
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de Gestión. Una guía práctica. Cómo pasar de la certificación de la calidad, a un enfoque integral de gestión*. España: Diaz de Santos.
- Pérez Bonfante, L. A., & Shek Munz, I. M. (2014). Evaluación de la gestión en las organizaciones. Conceptos y experiencias. *Soluciones de Postgrado EIA.*, 45-65.
- Pérez Fernandez De Velasco, J. A. (2010). *GEstión por procesos*. Madrid : ESIC.
- Perez Moya, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- PLANDETUR. (2014). *Ministerio de turismo* .

- PLANDETUR 2020. (08 de 04 de 2018). *Diseño del Plan Estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Quinn, R. E., Thompson, M. P., Faerman, S. R., & McGrath, M. R. (1994). *Maestría en la gestión de las organizaciones. Un modelo operativo de competencia*. Madrid: Diaz de Santos.
- Revista Gestión. (23 de 05 de 2017). *Gestión Empresarial*. Obtenido de www.excelencia-empresarial.com/gestion_integrada.htm
- Revista Líderes. (2015). *Competitividad, tema pendiente para Ecuador*.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodología para la identificación y construcción de competencias*. Santiago: RIL, Editores.
- Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago: RIL Editores.
- Sotomayor Mero, K. (2010). *Desarrollo Local y Turismo del Cantón Salinas*.
- Tarí, J. J., Pereira, J., Molina, J. F., & López, M. D. (2017). *Interiorización de las normas de calidad en el sector turístico*. España: Publicaciones de la Universidad de Alacant.
- TQM Asesores. (22 de 04 de 1999). Expertos en la aplicación del Modelo Europeo de la EFQM a la mejora de la gestión empresarial. *Modelo de Excelencia organizacional*. Europa.
- Universidad Cooperativa de Colombia. (2017). *Gestión Integral*. Obtenido de Revista Universitaria : <http://www.ucc.edu.co>

ANEXOS

Anexo No. 1 Matriz auxiliar para el diseño de la investigación.

Problema	Objetivos	Hipótesis	VI y VD	Variables empíricas	Indicadores	Ítem
<p>General: ¿De qué manera las empresas dedicadas al sector turístico del cantón Salinas lograrán alcanzar competitividad?</p>	<p>General: Elaborar un modelo de gestión que permita incrementar la competitividad en empresas dedicadas al turismo acuático del cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena.</p>	<p>General: La aplicación de un modelo de gestión contribuirá a aumentar la competitividad de empresas dedicadas al sector turístico en el cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.</p>	<p>Modelo de gestión</p>	<p>Estrategia</p> <p>Liderazgo</p> <p>Integral</p> <p>Interfuncional</p> <p>Competencias</p>	<p>Talento Humano Capacitación</p> <p>Compromiso Capacidad de respuesta</p> <p>Procesos Especialización</p> <p>Formación Técnicas</p> <p>Habilidades Capacidades</p>	<p>¿Considera que establecimiento de las tareas en la empresa está distribuidas adecuadamente?</p> <p>¿El personal está ligado a los procesos de la empresa directamente?</p> <p>¿Se encuentran establecidas las actividades para cada del personal?</p> <p>¿Las actividades de la empresa dependen netamente de un solo personal?</p> <p>¿La distribución de las tareas del personal de la empresa optimiza los procesos que se dan en la empresa?</p>

Subproblemas:	Específicos:	Particulares:				
<p>¿Cuál es el factor que determina la distribución de responsabilidades en las empresas?</p> <p>¿Cuáles son los factores que determinan la disciplina administrativa?</p> <p>¿Las habilidades gerenciales que se necesitan para administrar efectivamente?</p> <p>¿Cuáles son los factores que determinan la pertinencia en</p>	<p>Evaluar la distribución de responsabilidades en las empresas para una buena organización.</p> <p>Determinar principios para una disciplina administrativa en las empresas para alcanzar competitividad</p> <p>Determinar habilidades gerenciales en la gestión administrativa que permiten alcanzar competitividad en</p>	<p>Desarrollar un marco teórico donde se pueda exponer modelos de gestión que basan en la competitividad de empresas, para poder plantear a las empresas del cantón Salinas, criterios especializados.</p> <p>Utilizar herramientas metodológicas que permitan la obtención de información de fuentes primarias para cumplir con la investigación, de las empresas dedicadas al sector turístico en Salinas.</p> <p>Dotar de un diagnostico actual, mediante la interpretación de resultados recopilados en</p>	<p>Competitividad</p>	<p>Evaluación</p> <p>Enfoque al cliente</p> <p>Enfoque en la empresa</p> <p>Ventaja Competitiva</p>	<p>Control del personal</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Información</p> <p>Producto/ Servicio</p>	<p>¿Cuáles son los factores que determinan la distribución de las tareas en las empresas?</p> <p>¿El requerimiento del servicio es siempre el esperado por parte del adquirente?</p> <p>¿La empresa tiene gran cobertura con sus productos/servicios?</p> <p>¿Cuál es el o los factores que le</p>

empresas del sector turístico	empresas en el cantón Salinas. Identificar el desarrollo de las empresas del cantón Salinas en base al recurso humano como ejecutor de ventajas competitivas.	el proceso investigativo que determinan el nivel de competitividad de la empresa del sector. Proponer criterios mediante modelos de gestión administrativa el cual su principal objetivo es alcanzar la competitividad		Resultados	Fidelización	ayudan a tener preferencia de consumo? ¿Cuáles son las principales recomendaciones que los clientes le sugieren para el negocio?
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------	--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Autor

Anexo No. 2 Modelamiento de las variables dependiente en relación a independientes



Elaborado por: Autor.

Anexo No. 3 Autores que fundamentan el marco teórico.

Variable	No.	Indicador	Antecedentes Teóricos
Modelo de Gestión	1	Estrategia	(Pérez Moya, 1997)
	2	Liderazgo	(Mebrado Martínez, 2002)
	3	Integral	(Ogalla Segura, 2005)
	4	Interfuncional	(Mara Mazaro & Varzin, 2008)
	5	Competencias	(Alles, 2005)
Competitividad	6	Evaluación	(Arao Sapiro, 2011)
	7	Enfoque al cliente	(Hill & Jones , 2009)
	8	Enfoque en la empresa	(León Velázquez , 2004)
	9	Ventaja Competitiva	(Huertas García & Domínguez Galcerán , 2015)
	10	Resultados	(López Cubino, 2013)

Elaborado por: Autor

Anexo No. 4 Matriz de componentes.

Hipótesis	Componentes metodológicos			Componentes referenciales	
	Variables	Unidad de Análisis	Conectores Lógicos	Espacio	Tiempo
La aplicación de un modelo de gestión contribuirá a aumentar la competitividad de empresas dedicadas al sector turístico en el cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.	Competitividad	Comportamiento Empresarial	Contribuirá	Empresas dedicadas al sector turístico acuático del Cantón Salinas en la provincia de Santa Elena	2016
	Modelo de Gestión	Gestión Administrativa			

Elaborado por: Autor

Anexo No. 5 Encuesta.
Modelo de encuesta

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG
Facultad de Estudios de Postgrado

Objetivo: Conocer sobre los procesos de gestión que se realizan en las empresas, con la finalidad de identificar agentes competitivos, que permitan determinar modelos de gestión efectivos para mejorar su posición en el mercado.

PREGUNTAS DE IDENTIFICACIÓN.

DATOS GENERALES

AÑOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA: _____

TIPO DE EMPRESA/SERVICIO: Formal _____ Informal _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

1. ¿Conoce usted de lo que refiere un plan de gestión?

Sí _____ No _____

Para las siguientes preguntas favor de responder de acuerdo a las opciones que se presentan.

Totalmente en desacuerdo 1

En desacuerdo 2

Indeciso 3

De acuerdo 4

Totalmente de acuerdo 5

2. ¿Considera que en la empresa se fortalecen las habilidades gerenciales para liderar efectivamente las acciones estratégicas empresariales para alcanzar competitividad?

1 2 3 4 5

3. ¿Considera que el establecimiento de las tareas en la empresa está distribuido adecuadamente?

1 2 3 4 5

4. ¿En la empresa se establecen medidas para optimizar la capacidad humana y material para fortalecer la competitividad?

1 2 3 4 5

5. ¿Se encuentran establecidas las actividades diarias o semanales a realizar por el personal?

1 2 3 4 5

6 ¿La empresa implementa estrategias para fortalecer la competitividad empresarial?

1 2 3 4 5

7. ¿Se consideran factores como, profesionalización para distribución de las tareas?

1 2 3 4 5

8. ¿El requerimiento del servicio es siempre el esperado por parte del adquirente?

1 2 3 4 5

9. ¿Considera que en la empresa se desarrollan las competencias necesarias para mejorar la competitividad empresarial?

1 2 3 4 5

10. ¿Cuál es el factor que le ayuda a tener preferencia de consumo por su empresa?

Personal____ Guías capacitados____ Servicios adicionales (Snacks) ____

Equipo (lancha) ____ Recorrido (Ruta) ____ Otros__

11. ¿Cuáles son las principales recomendaciones que los clientes le sugieren para el negocio?

Incorporar guías capacitados____ Mejorar el servicio____

Mejorar el transporte____ Mejorar la información del servicio ____

12. ¿Considera importante la implementación de un modelo de gestión que le permita alcanzar competitividad?

1 2 3 4 5

Gracias por su colaboración