



UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Turismo

**COMPETITIVIDAD EN LAS
EMPRESAS TURISTICAS DE LA
CIUDAD DE VALDIVIA,
REGION DE LOS LAGOS**

Tesina presentada como requisito para optar al grado de Licenciado en Turismo

Profesor Patrocinante: Mirko Vera Campos

Alumnos :Maria Elena Guarda
Soledad Rapiman
Roger Rebién
Sebastián Solis

Valdivia, 15 de diciembre, 2006

ÍNDICE	Página
Resumen	
Summary	
I.-Introducción	3
II.- Objetivos Generales y Específicos	
2.1.-Objetivo General	5
2.2.- Objetivos Específicos	5
III.- Metodología de Trabajo	
3.1.- Recopilación secundaria	6
3.2.- Reuniones de trabajo o coordinación	6
3.3.- Análisis de la información	6
3.4.- Elaboración de las herramientas	7
IV.- Antecedentes Generales	
4.1.- Identificación de factores relevantes para la competitividad	
4.1.1.- Concepto de competitividad	8
4.1.2.- Noción de ventaja competitiva.	9
4.1.3.- Factores que determinan la competitividad.	11
4.2.- Turismo, economía y competitividad.	12
4.3.- Competitividad de Destinos Turísticos.	13
V.- Delimitación del Área de Estudio	
5.1.- Actividad turística en la ciudad de Valdivia.	14
5.2.- Análisis de los sectores turísticos a abarcar.	
5.2.1.- Sector hotelero	14
5.2.2.- Sector restauración	14
5.2.3.- Sector Agencias de Viajes	15
5.3.- Perfil de cada uno de los actores sometidos a estudio.	15

VI.- Análisis Competitivo de prestadores de servicios turísticos, caso: Valdivia	
6.1.- Metodología	18
6.1.1.- Definición de criterios de selección.	18
6.1.2.- Población en estudio	20
6.1.3.- Proceso de Investigación	21
6.2.- Diseño del Modelo para el análisis competitivo	
6.2.1.- Descripción del Modelo	21
6.2.2.- Estructura del Modelo	22
6.2.3.- Consideraciones Técnicas de Aplicación	24
6.2.4.- Áreas	24
6.2.5.- Aspectos	25
6.2.6.- Características	25
6.2.7.- Parámetros.	26
6.3.- Proceso de Análisis	
6.3.1.- Tablas	26
6.3.2.- Valoración	27
6.4.- Análisis de Resultados	28
6.4.1.- Sector Hotelero	28
6.4.2.- Sector Restauración	32
6.4.3.- Sector Agencias de Viajes	36
6.5.- Matriz Competitiva	40
6.6.- Limitaciones	43
VII.- Conclusiones y consideraciones finales.	44
VIII.- Anexos	46

RESUMEN

El presente estudio hace referencia a los términos que se han considerado como importantes para determinar la competitividad de las empresas turísticas que se emplazan en la ciudad de Valdivia, Región de los Lagos.

Para ello se realizó una revisión de información secundaria con respecto a estudios internacionales en el tema, los cuales se adaptaron a la situación actual de la industria turística valdiviana.

Luego se expresan las problemáticas que se presentan en el área estipulando con esto las hipótesis y los objetivos del estudio.

De la revisión del material se pudo llegar a un concepto propio de competitividad que es *“la suma de factores y/o atributos individuales internos, que permiten a una empresa turística innovar y mejorar continuamente su organización, productos y servicios, para así poder enfrentar de mejor manera las condiciones del entorno”*

A partir de este concepto y de experiencias internacionales en este ámbito de estudio, se creó un modelo de competitividad, el que se tradujo en una pauta de observación que contempla las áreas, los aspectos, las características y sus respectivos parámetros

Esta pauta fue aplicada sobre una muestra representativa de la industria, que están divididos en tres sectores: Hotelero contando con tres empresas, Restauración compuesto por cinco empresas y Agencias de Viajes compuesto por otras cinco empresas.

Luego de aplicar esta pauta de observación, se realizó un análisis de los resultados siendo este punto la base de las conclusiones posteriores y de las consideraciones finales de este estudio.

SUMMARY

The present study refers the terms that have been considered important to determine the competitiveness of the tourist companies that are located in the city of Valdivia, Region de los Lagos.

For this reason, was made a review of secondary information of international studies about this subject, which was adapted to the current situation of the valdivian tourist industry.

Then express the problems who appear in the area, stipulating with this, the hypotheses and the aims of the study.

From the review of the material it was possible to come to an own concept of competitiveness in which it says that " it is the sum of factors and / or individual internal attributes, which allow a touristic company to differ in a positive way of the rest of the market or industry in which it is immersed, introducing and improving constantly its products and services, assuring a flow of benefits to shortly and medium - long term."

From this concept and international experiences in this area of study, a model of competitiveness was created, who was translated in a guideline of observation that contemplates the areas more important for this study, and its respective parameters.

This guideline was applied on a representative sample of the sector, which was divided, at the same time, in three subsectors: Hosteling, with three companies; Restaurantes, composed by five companies and; Travel Agencies, composed by five companies.

After applying this guideline of observation, the results were analized, and the later conclusions and final considerations of this study were based on this analysis.

I.- INTRODUCCIÓN

Históricamente han ocurrido cambios en los factores claves que determinan la competitividad de una empresa. Al pasar el tiempo aparecieron nuevos segmentos de mercado y las necesidades se fueron haciendo más complejas, por lo que se requirió una mayor producción en un menor tiempo.

Esto dio paso a la primera herramienta de competitividad, que fue la mecanización de los procesos. Ejemplos son los productos textiles, de hierro así como la alfarería y la cerámica.

Desde 1980, el mundo se orienta a la globalización, buscando facilitar el tránsito de los bienes y servicios entre los países. Desde el punto de vista de los empresarios, se abre un nuevo y amplio espacio de oportunidades y retos.

El turismo como actividad económica ha experimentado una evolución y crecimiento notable en los últimos 20 años traduciéndose en mayor demanda, tanto nacional como internacional, mayores inversiones, un aumento en la oferta de productos y/o servicios y mayor variedad de éstos, lo que hace que el turista tenga un mayor poder de elección. Es en este punto donde la competitividad juega un papel muy importante, sobretodo teniendo en cuenta que esta oferta seguirá incrementándose.

La competitividad también ocurre en la empresa turística. Se han incorporado cambios a nivel administrativo, en el área de comercialización y marketing y por supuesto en la producción/servucción. La competitividad de la empresa turística debe ser entendida como un trabajo interno donde tienen participación todos los integrantes de la empresa.

La industria turística en Valdivia esta compuesta en su mayoría de pequeñas y medianas empresas, las cuales compiten en un ámbito geográfico limitado, a pesar de esta situación, la oferta turística se ha visto incrementada.

Según lo anterior el siguiente estudio, tiene como fin realizar un análisis de la competitividad de las empresas turísticas y de las variables que influyen en el sector.

Para realizar este estudio se ha buscado y analizado distintos tipos de material bibliográfico, tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de dilucidar de una manera objetiva y con fundamentos que es lo que se entiende por competitividad, cuales son sus variables y saber si realmente se maneja y aplican los procedimientos de la competitividad en el sector.

Al hablar de competitividad de las empresas turísticas surgen problemas como la falta de valorización de los principios de competitividad, lo cual se traduce en los siguientes problemas que actuarán como hipótesis en este estudio. Uno de ellos es que *las empresas turísticas son de baja competitividad*, ya que sus procesos operativos carecen de las herramientas adecuadas para enfrentar las condiciones externas, también surge la problemática de que las empresas turísticas no disponen de mecanismos eficientes para mejorar su competitividad y fortalecer la consolidación del destino en el cuál operan y por último *las empresas desconocen lo que significa ser competitivo y los beneficios que esto conlleva*, debido a la formación de sus directivos que sólo buscan resolver problemas cotidianos.

II.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

2.1.-Objetivo General:

“Evaluar diferentes prestadores de servicios turísticos para determinar si éstos con su accionar son competitivos, generando herramientas de gestión operacional que permitan mejorar su posicionamiento en el mercado local”

2.2.- Objetivos Específicos:

- a) Conocer las variables que influyen en la competitividad del sector turismo.
- b) Diseñar procedimientos y técnicas que permitan medir el nivel competitivo de las empresas turísticas de la ciudad de Valdivia.
- c) Determinar cuales son las áreas en que las empresas turísticas ponen más énfasis para alcanzar un nivel competitivo.
- d) Medir el grado de conocimiento que asignan los niveles gerenciales a temas o criterios de competitividad.

III.- METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1.- Recopilación secundaria

Se utilizaron dos fuentes de información, la primaria se basó en material bibliográfico, en donde se analizaron posturas con respecto a temas de competitividad, luego se discutió en grupo la información recopilada para así llegar a un acuerdo de que datos utilizar en este estudio.

También se utilizó Internet, consiguiendo diferentes vivencias internacionales con respecto a la utilización de herramientas de competitividad en diferentes destinos turísticos y empresas particulares. Se recopiló la información y se discutió grupalmente llegando a obtener valiosa información para este estudio.

Cabe destacar que se analizaron diferentes tesis realizadas con antelación por estudiantes de la Universidad Austral de Chile, los cuales consideraban dentro de sus ítems aspectos de competitividad, comportamiento de las diferentes empresas, entre otros. Se obtuvo la información de estas tesis y nuevamente se discutió en grupo la información a utilizar.

3.2.- Reuniones de trabajo o coordinación

Se estipularon reuniones de trabajo semanales, contando con la presencia de los investigadores y el profesor guía de la actividad, en las cuales se van entregando avances, se discute material entregado, se hacen modificaciones, según sea necesario, y se fijan las tareas a seguir.

También se estipularon reuniones con horario establecido para los investigadores, las cuales son utilizadas para discutir información recopilada, avanzar en el estudio y estipular las tareas particulares a desempeñar.

3.3.- Análisis de la información

La información recopilada se analizó de manera comparativa y tratando de adaptarla a la situación real de la actividad turística de la ciudad de Valdivia.

Esta se realizó mediante reuniones, en donde se debatió la conveniencia o no de insertar los puntos expresados en los estudios de competitividad, llegando por ende a un consenso de los investigadores, enfocándose siempre en los objetivos del estudio en cuestión.

3.4.- Elaboración de herramientas

Se confeccionaron mediante la estructuración de criterios de competitividad relevantes para el área en estudio.

El diseño de la herramienta de investigación se hizo mediante el estudio de modelos, adaptando algunas ideas de estos a la realidad turística valdiviana, lo que se tradujo en la creación de una pauta de evaluación.(Ver anexo N°1)

3.5.- Aplicación del Instrumento

Consistió en visitas a los establecimientos, donde se aplicó la pauta de observación y se entrevistó a al personal en contacto y administrativo.

3.6.- Análisis de resultados:

Una vez recolectado los datos que se obtuvieron en la etapa anterior, se pasa a su ordenamiento y proceso para determinar los resultados finales.

IV.- ANTECEDENTES GENERALES

4.1.- Identificación de factores relevantes para la competitividad

4.1.1.- Concepto de competitividad

La actividad turística en los últimos años a experimentado un notable crecimiento lo que ha llevado a la generación de grandes empresas mediante sistemas asociativos o de fusiones corporativas lo que ha permitido especializar cada una de sus operaciones internas, desarrollando procedimientos y técnicas propias del sector para fortalecer la gestión de la organización y mejorar su posición competitiva en el mercado.

La actividad turística en general ha adoptado procedimientos de otros sectores productivos para incrementar la productividad a nivel operacional. Producto de lo anterior las empresas del sector no tienen claridad de cuáles son los elementos competitivos claves para desenvolverse en algún ámbito del sector turístico.

Analizando diversos conceptos de competitividad podemos mencionar que:

Según Porter *“La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”*

Según Carmen María Pelayo *Competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.*

A diferencia de Porter, Carmen Pelayo hace un alcance con respecto a que la competitividad se puede mantener mediante la utilización de sistemas.

Según Ivancevich, et al (1997, p.5) "La medida en que una nación, bajo condiciones de Mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos".

A partir del análisis de diferentes definiciones de competitividad, para este estudio, se ha estipulado una definición propia del tema:

Competitividad: “es la suma de factores y/o atributos individuales internos, que permiten a una empresa turística innovar y mejorar continuamente su organización, productos y servicios, para así poder enfrentar de mejor manera las condiciones del entorno”

4.1.2.- Noción de Ventaja Competitiva

a).- ¿Qué es ventaja competitiva?

“Por ventaja competitiva se entiende, las características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos”.²

“La ventaja competitiva supone una habilidad o destreza especial desarrollada por la empresa que la coloca en una posición de preferencia en el mercado

Una empresa competitiva es aquella que ofrece beneficios sostenidos a todos sus interesados, es decir, a sus accionistas, a sus clientes, al personal y a la sociedad en general. Serán triunfadoras aquellas empresas que sean capaces de producir un proceso de innovación tecnológica con calidad y dinamismo.

Una organización obtendrá una ventaja competitiva cuando tenga capacidad y recursos para proporcionar un valor superior al cliente, su producto sea difícil de imitar y sea capaz de múltiples aplicaciones”.)

Para que una ventaja competitiva sea realmente efectiva debe cumplir con los siguientes requisitos:

- 1.- Difícil de imitar
- 2.- Única
- 3.- Posible de mantener
- 4.- Netamente superior a la competencia
- 5.-Aplicable a variadas situaciones

² Fuente: Conclusiones Informe Sectorial Anual 1999. Furniture Explorer

² Fuente: Leire Aldaz Odriozola

b).- La ventaja competitiva se divide en externa e interna:

Una ventaja competitiva es externa cuando se apoya en unas cualidades distintas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costos de uso, bien aumentando su rendimiento de uso; y es interna cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor al producto dándole un costo unitario inferior al del competidor prioritario.

La ventaja competitiva externa da a la empresa un poder de mercado amplificado, pudiendo dar al mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario. La estrategia de diferenciación será la que fundamente esta ventaja competitiva.

La ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad, dando a la empresa una mayor rentabilidad y resistencia a disminuciones forzadas de precios por el mercado o competencia.

Muchos de los autores que existen en la actualidad basan sus estudios en la teoría que expone Michael Porter Director del Instituto de Estrategia y Competitividad de la Harvard Business School, quien es el creador de las cinco fuerzas competitivas en las cuales la mayoría de las grandes empresas a nivel mundial que se aprecian como competitivas, las han adoptado como una de las directrices más importantes a nivel organizacional.

Estas cinco fuerzas competitivas son las siguientes

- 1.- Amenaza de nuevos competidores:
- 2.- Amenaza de productos sustitutos
- 3.- El poder de negociación de los clientes
- 4.- El poder negociador de los proveedores
- 5.- Análisis de la competencia

Los autores también se refieren a temas de ventaja competitiva y lo asocian directamente con el ciclo de vida de los diferentes productos, ya que estos cada vez se vuelven más cortos y las empresas en muchas ocasiones provocan la obsolescencia de sus propios productos.

Otro de los puntos que rescatan como condicionante clave de las ventajas competitivas de las empresas es la globalización actual del comercio lo que hace que sea difícil sostener ventajas competitivas, que en otros tiempos, eran significativas.

Otro punto importante de análisis es que muchos autores dicen que las ventajas competitivas siguen la “Ley de Némesis”, que en síntesis significa que cada ventaja alberga en si misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla.

Lo importante de las ventajas competitivas es que una vez adaptadas en la empresa, los esfuerzos deben abocarse en mantenerlas y fortalecerlas para que continúen a través del tiempo.

Porter, anteriormente, nos habla de la competitividad y de su división en externa e interna, pero este estudio se abocara a analizar los factores internos que influyen en una empresa y en las acciones que esta debe realizar en cada una de sus áreas para conseguir ser competitivas. Además de analizar la unidad de producción, se estudiaran las áreas de comercialización y marketing y administración, las cuales, aunque no están dentro del análisis de Porter, se consideran importantes de estudiar.

4.1.3.- Factores que determinan la competitividad

De acuerdo a la información recopilada a lo largo de este estudio, muchos de los autores coinciden en varios factores que pueden determinar la competitividad de una empresa. Entre los más nombrados están:

- a).- Producción: que abarca todos los procesos productivos o de servucción que realizan las empresas para poder brindar satisfacción a los clientes. Realzan los puntos críticos del mismo y la gestión que se realiza en cada uno de ellos.
- b).- Marketing: Todo lo relacionado con las estrategias de publicidad y comunicación de la empresa, canales de distribución y diferentes estrategias adoptadas para llegar al público final.
- c).- Administración: Elementos de gestión interna en cuanto al personal de la empresa.

d).- Finanzas: Abarca todos los aspectos contables que una empresa pueda utilizar, como lo son estados de resultado y análisis de ratios financieros.

e).- Tecnología: Tiene que ver con la adopción de nuevos sistemas tecnológicos que colaboren en las diferentes áreas de la empresa, ya sea en producción, gestión, atención al cliente, entre otras.

f).- Calidad: Considera el producto final y la aceptación que tiene este en el mercado y su respectiva retroalimentación. (Ver anexo N° 2)

4.2.- Turismo, economía y competitividad

El turismo representa uno de los principales motores económicos de países mas desarrollados que el nuestro pero que tienen como punto de congruencia que ambos se apoyan en las denominadas Pymes, como ejemplo de esto, es que el turismo en la unión europea genera más de 8 millones de puestos de trabajo, el 7,4% del total de Pymes en Europa, y el 6,5% del volumen de negocios total de las Pymes europeas.

En nuestro país las cifras de empleo mas altas no la generan las grandes empresas sino que al igual que en Europa la mayor parte se las llevan las microempresas y es aquí donde el turismo deberá en los próximos años dar un salto cualitativo en su evolución como sector importante en nuestra economía ocupando un lugar privilegiado en el sector servicios aumentando sus estándares de calidad y evolucionando en sus procesos mediante la investigación y desarrollo para así mejorar su competitividad .

Para adaptarse al entorno y aumentar la competitividad se identifican cinco factores de cambio: Políticos, económicos, medioambientales y tecnológicos/innovación.

Evidentemente, estos factores son distintos en función de los grandes subsectores del turismo: transporte, alojamiento, atracciones turísticas, organizadores de viajes e intermediarios y de estos factores dependerá el crecimiento que tenga la industria a futuro.

4.3.- Competitividad de Destinos Turísticos

Lo primero es considerar la definición de “Destinos Turísticos”:

*“Un destino turístico local es un lugar físico en el que el visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como los servicios de soporte y atracciones, y recursos turísticos que pueden visitarse en desplazamientos de un día. Tiene límites físicos y administrativos que definen su gestión, así como imágenes y percepciones que definen su competitividad en el mercado. Los destinos turísticos locales incorporan diferentes agentes participantes, entre los cuales suele haber una comunidad local, y pueden dar lugar a destinos de mayor tamaño”.*³

En el ámbito de la investigación turística, la competitividad de los destinos turísticos se puede definir como *“la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores”*³

También se puede definir, siguiendo a Ritchie y Crouch (2000), como *“la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social”*.

El sector de los recursos es tal vez para los planificadores la única cara del “diamante” capaz de mejorar su competitividad y los resultados de la economía a corto plazo. La ventaja competitiva está determinada por los recursos, como una mano de obra de bajo costo o los recursos naturales.

Los destinos turísticos son competitivos frente a otros destinos por factores tales como imagen del destino, calidad de la oferta de los diferentes productos o servicios, consideración de experiencias únicas que se puedan adquirir en el destino, posicionamiento regional o internacional, dependiendo del nivel del destino, capacidad de carga, capacidad de atender a nichos de turismo por diversidad y biodiversidad que ofrezca la región o el país, infraestructura general, formación y capacitación del capital humano para lograr estándares de calidad, plataforma tecnológica, flexibilidad en cuanto a las oscilaciones de la demanda, diferentes motivaciones y expectativas de los turistas y la organización de la oferta, entre otros.

Cabe señalar que un destino no puede ser competitivo sino cuenta con prestadores de servicios capaces de ser competitivos por si solos, lo cual se logra mediante los esfuerzos internos de la organización para realizar tareas de calidad en cada una de sus operaciones.

³ Hassan 2000

V.- DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

5.1.- *Actividad turística en la ciudad de Valdivia*

La actividad turística en Valdivia es desarrollada principalmente por pequeños y medianos empresarios particulares. También se cuenta con servicios públicos como SERNATUR y el Departamento de Turismo de la Municipalidad de Valdivia los cuales también aportan al desarrollo turístico de esta ciudad.

La estacionalidad del turismo en este sector está muy marcada ya que en los meses de verano (temporada alta) encontramos grandes masas de turistas y en los meses de invierno (temporada baja) estos turistas se reducen significativamente.

Valdivia se muestra y se vende como una ciudad o destino que ofrece variados tipos de turismo como: Arte y cultura, naturaleza, historia y entretenimiento. Para apoyar esto, se ha creado una gran oferta de servicios que incluyen alojamiento, restauración, agencias de viajes entre otros.

5.2.- *Análisis de los sectores turísticos en estudio.*

5.2.1.- **Sector hotelero:** En Valdivia el sector hotelero sufre de una estacionalidad marcada, en la cual se están haciendo esfuerzos para superarla, trabajando en otros tipos de segmentos como lo son el de negocios y tercera edad, entre otros. Otra característica que marca a este sector es que a hotelería valdiviana, en su mayoría es de tipo familiar, con infraestructura adaptada para brindar el servicio de alojamiento.

La clasificación existente va desde hoteles de una a cinco estrellas, los cuales, no cuentan con los estándares requeridos a nivel mundial para cada una de estas clasificaciones.

Cabe destacar que este sector cuenta con otros tipos de alojamientos como lo son cabañas, hostales, moteles, apart hotel, pensiones, bed and breakfast entre otros.

5.2.2.- **Sector restauración:** En Valdivia el sector restauración ha ido en un franco aumento ya que se demandan servicios cada vez mas especializados, a su vez Valdivia es una ciudad turística con lo cual se han incrementando las inversiones en este tipo de empresas, pero esto puede jugar en contra ya que al aumentar la inversión aumenta la competencia del sector.

A esto se suma la estacionalidad que registra la ciudad de Valdivia que es un punto en contra de los empresarios de este rubro. Los puntos anteriores nos hacen suponer que es un sector inestable, muy permeable a lo que sucede en su entorno y en donde solo unos pocos han encontrado la manera de sobreponerse a todos estos inconvenientes.

5.2.3.- Sector Agencias de Viajes: De los tres sectores turísticos en Valdivia, este es sin duda el de menos expansión en los últimos años y en donde se muestran diferencias notables entre los competidores, ya que podemos encontrar empresas locales muy pequeñas y familiares junto a otras que son cadenas nacionales con las que es muy difícil competir.

5.3.- Perfil de cada uno de los actores sometidos a estudio.

En cuanto a los actores del sector hotelero se escogieron tres:

PERFIL SECTOR HOTELERIA

Establecimiento	Características
Hotel Isla Teja	Clasificado como tres estrellas. Perteneciente a Hotelga, Funciona durante todo el año y presenta servicios asociados tales como: estacionamiento, recepción bilingüe, sala de estar, custodia, cafetería, restaurante, bar, lavandería, sala para conferencias y eventos, servicios a la habitación, fotocopias, Internet y servicio de fax.
Hotel Marina Villa del Río	Clasificado como hotel cinco estrellas, funciona todo el año. Cuenta con servicios asociados tales como: estacionamiento, recepción bilingüe, sala de estar, custodia, cafetería, restaurante, bar, lavandería, sala para conferencias y eventos, equipamiento y servicios para discapacitados, área recreativa, servicio la habitación, tour, canchas deportivas, juegos infantiles, piscina, gimnasio, sana, computador, fotocopias, Internet y servicio de fax.
Hotel Melillanca	Clasificado como cuatro estrellas con funcionamiento durante todo el año y asociado a Hotelga, Algunos de sus servicios asociados son: recepción bilingüe, sala de estar, custodia, cafetería, restaurante, bar, lavandería, sala para conferencias y eventos, servicio a la habitación, sauna, computador, fotocopias, Internet y servicio de fax.

Tabla N°1

Fuente: SERNATUR. Elaboración propia.

En cuanto a los actores del sector gastronómico se escogieron cinco:

PERFIL SECTOR RESTAURACION

Establecimientos	Características
Dino`s	Abierto todo el año. Se especializa en parrilladas, comida típica, pescados y mariscos. En cuanto a comida internacional se especializa en pastas y comida alemana. El tipo de atención es a la carta.
Cervecería Kunstmann	Abierto todo el año. Es participante de Hotelga. Su producto principal es la cerveza, pero se especializa, también, en comida alemana y como servicios complementarios ofrece centro de eventos para celebraciones. Su servicio es a la carta.
New Orleans	Abierto todo el año. Su servicio es a la carta. Su especialidad son los pescados y mariscos, también ofrece carnes rojas, tablas y ensaladas.
Guata Amarilla	Se encuentra abierto todo el año. Su especialidad son las parrilladas y la comida típica. Es un restaurante de tipo familiar, con once años en el mercado. Su servicio es a la carta.
Perla del Sur	Se encuentra abierto todo el año. Su especialidad son los pescados y mariscos, también poseen una oferta de comida típica en base a carnes rojas. Su servicio es a la carta y de tipo familiar.

Tabla N°2

Fuente: SERNATUR. Elaboración propia.

En cuanto al subsector de Agencias de viajes, se escogieron cinco:

PERFIL SECTOR AGENCIAS DE VIAJES

Establecimientos	Características
Turismo Los Notros	<p>Trabaja tanto en turismo receptivo como emisor. Los segmentos a los que se enfoca son: adulto mayor, giras de estudio, familias, jóvenes. Dentro de los destinos que posee están: Coyhaique - Puerto Aysen, Lago Puyehue - Lago Ranco, Valdivia – Corral, Destino Siete Lagos, Ruta Austral Puelo - Futaleufú.</p> <p>Las actividades turísticas complementarias que posee son: Kayak de río, mountainbike, trekking, fotografía, observación de flora y fauna.</p>
Pueblito Expediciones	<p>Agencia minorista de turismo receptivo a nivel nacional. Se enfoca a los segmentos de familia y jóvenes principalmente. Trabaja en el destino turístico Valdivia – Corral. Las actividades turísticas complementarias son: pesca recreativa, kayak de mar o de travesía, kayak de río, rafting, snowboard.</p>
Turismo 2000	<p>Agencia minorista enfocada a los segmentos de Adulto Mayor, Familia y Giras de Estudio. Los destinos en los cuales opera son: Lago Puyehue – Rupanco, Destino Valdivia –Corral, Destino Cuenca del Lago Ranco.</p> <p>Las actividades turísticas complementarias que posee son: natación, pesca recreativa, trekking, fotografía y observación de flora y fauna.</p>
Turismo Paraty	<p>Agencia minorista, de tipo emisor y receptivo enfocado a los segmentos de Adulto Mayor, Giras de estudio, Familia y Jóvenes.</p> <p>Trabaja solamente en el Destino Valdivia – Corral, brindando actividades turísticas complementarias tales como: pesca recreativa, mountainbike, trekking y observación de flora y fauna.</p>
Conosur	<p>Agencia de viaje de tipo emisiva. Su producto principal es la venta de pasajes a destino de Centro América. Es de tipo mayorista y minorista. Los segmentos en los que se enfoca son Adulto Mayor, giras de Estudio y Familia.</p> <p>Los temas turísticos en los cuales enfoca sus productos son: Turismo Arqueológico, montañas, nieves y volcanes.</p>

Tabla N°3

Fuente: SERNATUR. Creación propia.

VI.- ANÁLISIS COMPETITIVO DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS: CASO VALDIVIA

6.1.- Metodología

6.1.1.- Definición de criterios de selección

Para llegar a la población en estudio se definieron ciertos criterios de selección que nos indicó cual sería la muestra definitiva.

Entre los criterios de selección del sector hotelero se encuentran:

1.- Que las empresas hoteleras tengan una trayectoria en el Mercado de 3 años aproximadamente, esto debido a que:

Justificación: Este lapso de tiempo es el apto para que la empresa haya realizado acciones tendientes a obtener cierto posicionamiento en el mercado.

2.- Que las empresas hoteleras tengan una demanda y posicionamiento significativo en el Mercado, debido a que:

Justificación: Así se va a comprobar que estas empresas son las más representativas de la localidad, dando resultados verídicos para el estudio en cuestión.

Que sea conocida por los diferentes clientes que posee la empresa ya sean clientes directos, proveedores y comunidad en general.

3.- Que las empresas sometidas a estudios tengan mayor capacidad en cuanto a servicios y la prestación de éstos que también cuenten con grado de profesionalismo en la actividad y una estructura organizacional interna definida.

Justificación: Esto permite poder agrupar a ciertas empresas que tienen características similares y que son de cierta forma homogéneas para someterlas a estudio

Entre los criterios de selección del sector Restaurantes encontramos:

1.- Que posean una carta con una variada gama de plato

Justificación: Con esto se dejan afuera las otras tipologías de empresas gastronómicas, como lo son los fast food, cafeterías, pizzerías entre otros.

2.- Que posea una trayectoria de a lo menos 3 años en el Mercado

Justificación: Este lapso de tiempo es el apto para que la empresa haya realizado acciones tendientes a obtener cierto posicionamiento en el mercado.

3.- Que tengan una demanda significativa en el mercado, que sus clientes reconozcan a la empresa como tal y que a su vez reconozcan los productos que ésta elabora.

Justificación: Ya que así se va a comprobar que estas empresas son las más representativas de la localidad, dando resultados verídicos para el estudio en cuestión.

Entre los criterios de selección del sector Agencias de Viajes encontramos

1.- Que posean una trayectoria de a lo menos 3 años en el Mercado.

Justificación: Este lapso de tiempo es el apto para que la empresa haya realizado acciones tendientes a obtener cierto posicionamiento en el mercado.

2.- Se trabajara con empresa tanto emisoras como receptoras.

Justificación: Ya que con este criterio se abarca las empresas existentes en la ciudad de valdivia, sobre todo teniendo en cuenta que el numero de estas es limitado.

3.- Que posean variedad de productos

Justificación: Ya que esto nos permite poder ver a amplitud de servicio.

También nos permite ver la variedad de los diferentes clientes que esta recepciona,

Al poseer una mayor variedad de productos se cuenta con mayores alternativas para el cliente.

4.- Que sean agencias de viajes locales

Justificación: Ya que el estudio pretende medir la competitividad de las empresas turísticas en la ciudad de Valdivia.

Por que el hecho de considerar a las empresas con cadena nacional alteraría de cierta forma, los resultados del estudio, los cuales no seria representativo. Es por esto que se trabaja con empresas que situadas a una misma escala

6.1.2.- Población en estudio

Del universo de restaurantes, hoteles y agencias de Viajes de la ciudad de Valdivia, se definió el tamaño de la muestra esto a partir de los criterios de selección anteriormente nombrados.

TABLA MUESTRA DEL ESTUDIO

Tipo de establecimiento	Nombre del establecimiento
Hoteles	- Villa Del Río - Naguilán - Melillanca
Restaurantes	- Perla del Sur - New Orlean´s - Dino`s - Cervecería Kunstmann - Guata Amarilla
Agencias de viaje	- Turismo los Notros - Turismo 2000 - Pueblito expediciones - Turismo Cono sur - Turismo Paraty

Tabla N° 4

Fuente: Creación propia.

6.1.3.- Proceso de Investigación

Paso 1.- Investigación en terreno

Después de haber definido las empresas que iban a ser sometidas a evaluación se realizaron contactos telefónicos con los propietarios o administradores de las empresas explicándoles de que se trataba la investigación para luego concertar las citas.

El equipo investigador se dividió para que cada uno de ellos visitara y evaluara una misma cantidad de establecimientos.

Una vez asignadas las empresas se pasó a la visita en terreno donde se aplicó una entrevista a los gerentes y administradores de cada empresa, posteriormente se aplicó la pauta de observación, donde los investigadores se dedicaron a recorrer y observar cada una de las instalaciones.

Paso 2.- Tratamiento de la información

En esta etapa el grupo de investigadores se reunió para agrupar todas las pautas aplicadas a las empresas. Seguido, se diseñó un mecanismo para ordenar la información y así poder procesarla de mejor manera. Luego se traspasaron los datos a tablas para su posterior procesamiento y tabulación.

Paso 3.- Presentación de resultados

En esta etapa se presentaron los resultados a través de tablas, los cuales nos dieron los niveles de competitividad de cada uno de los subsectores sometidos al estudio.

6.2.- Diseño del modelo para el análisis competitivo

6.2.1.- Descripción del modelo:

Para la elaboración de este modelo se analizaron las condiciones de la industria turística valdiviana. Junto con esto se analizaron las diferentes empresas turísticas con las que cuenta la ciudad, con el fin de visualizar la situación actual de la industria y poder así precisar los tópicos de competitividad más idóneos para esta.

En la primera parte del modelo se definieron 3 áreas de relevancia para la industria turística y su competitividad las cuales son: Producto, Comercialización y Marketing y Administración.

A su vez, cada una de estas áreas se subdividió en aspectos que influye sobre esta.

Estos aspectos fueron subdivididos en características y así mismo, estas características están compuestas por diferentes parámetros, y por medio de estos se medirá el grado de competitividad de cada subsector en cada una de las áreas.

Los parámetros se tomaron como variables cuantitativas. A estos se les asignó una valoración, tornándose en un modelo regresivo ya que se evaluó desde los parámetros hasta llegar a las diferentes áreas de cada subsector.

La segunda parte fue la aplicación de esta pauta por medio de la observación.

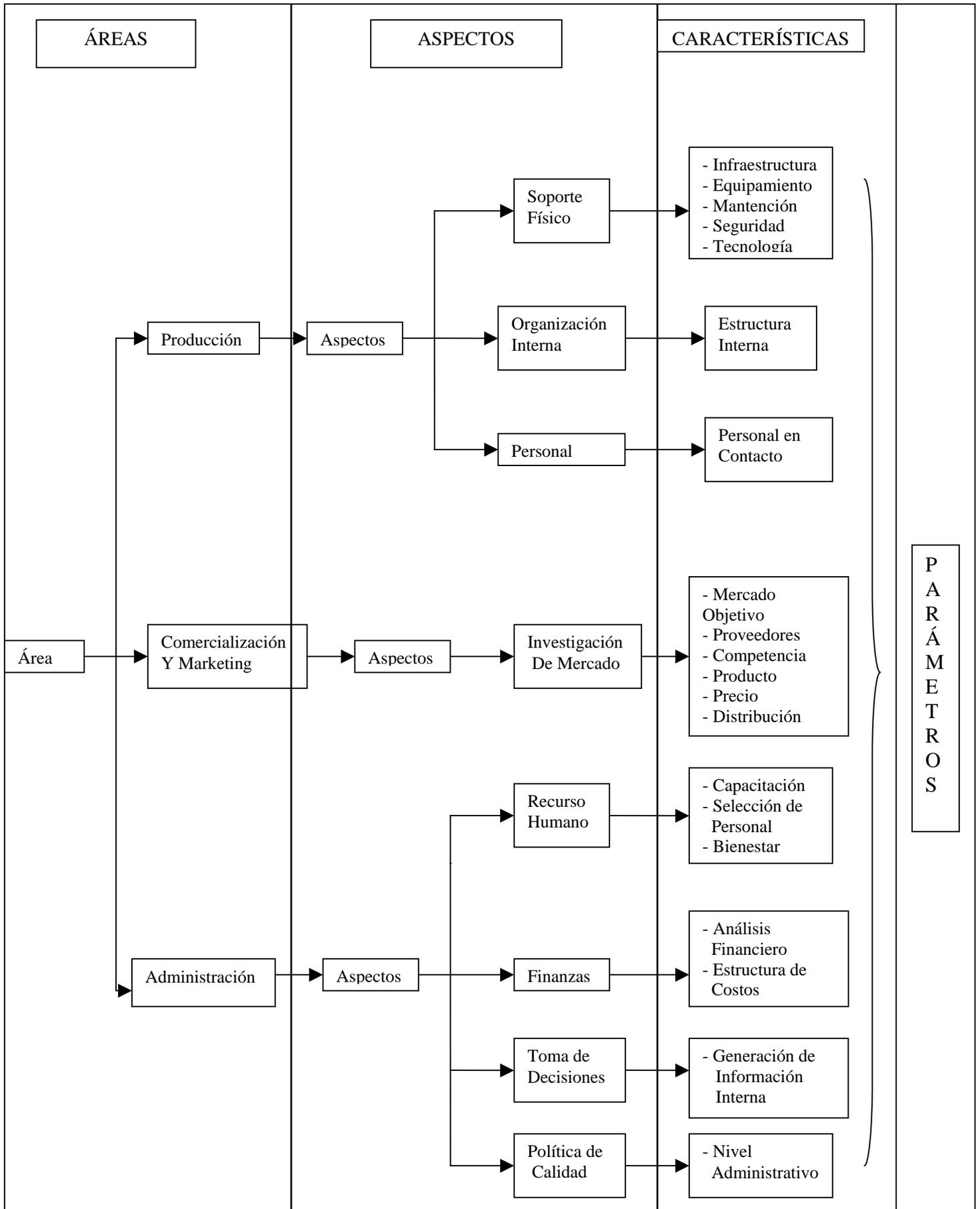
La tercera parte de este modelo es el análisis de resultado, donde se ordenaron todos los puntajes obtenidos por cada empresa en cada subsector.

La cuarta y última etapa fue la localización, de estas empresas, en los rangos que nos indicaban los niveles de competitividad los cuales son: Baja competitividad, mediana competitividad y alta competitividad.

6.2.2.- Estructura del modelo

En el siguiente cuadro se muestra la estructura del modelo que se divide en áreas, aspectos y características para finalmente éstas dividirse en una serie de parámetros que se evaluaron en el instrumento aplicado a la muestra.

ESQUEMA ESTRUCTURA DEL MODELO



6.2.3.- Consideraciones técnicas de aplicación

1.- Accesibilidad a la información:

Para aplicar eficientemente este modelo se debe considerar que la información: debe existir, estar actualizada, ser adecuada, es decir, que tenga la información precisa, que sea fiable, y que este disponible.

2.- Periodo de Aplicación:

Es recomendable que el periodo de aplicación del modelo sea de a lo menos un mes, principalmente porque se necesita verificar bien y de manera sistemática si las empresas cumplen con lo que está en la pauta de observación. Se debe ser parte de la empresa, observar todos los procesos y socializar con el personal para ver la realidad de la empresa y contestar con información fidedigna.

3.- Objetividad de los investigadores:

Se requiere que los investigadores sean objetivos en su evaluación, que tengan un grado de conocimiento y vinculación en el tema. Es recomendable que para la aplicación del modelo interactúen grupos interdisciplinarios tales como: un grupo de profesionales del área que maneje el modelo que actúen como auditores externos y un equipo de cada empresa para que se discuta los puntos expuestos en la pauta de observación.

6.2.4.- Áreas:

Es la delimitación de los procedimientos que definen el actuar estratégico y operacional de una empresa.”

Para este estudio las áreas de importancia que se consideran para la competitividad son:

a).- Producción: debido, principalmente, a que es en este punto donde se concentra la mayoría de los esfuerzos de la empresa, en distintos aspectos que son de vital relevancia para el funcionamiento de esta tanto al corto como largo plazo.

b).- Comercialización y Marketing: Ya que en esta industria se trabaja con diferentes aspectos que necesitan de gestión como lo son, asociatividad que debe tener el sector, la imagen que debe proyectar, las experiencias que esta debe brindar, estipulación de estrategias y las acciones correspondientes para llevar a cabo estas estrategias, entre otros.

c).- Administración: ya que en toda organización esta área es la que define la misión, visión, objetivos y estructura de las diferentes empresas, es la matriz, el corazón de cualquier conglomerado que quiera perdurar en el tiempo.

6.2.5.- Aspectos:

Conforman la estructura de un área, son todos aquellos puntos que forman parte fundamental de la composición de un procedimiento.

Los aspectos tomados en consideración para este modelo son los siguientes: Soporte Físico, Organización Interna, Personal, Investigación de mercado, Recurso Humano, Finanzas, Toma de Decisiones y Políticas de Calidad.

Estos aspectos son de vital importancia para el funcionamiento eficiente de un área, el hecho de que uno de estos aspectos no funcione de acuerdo a los tópicos que se estipulan como eficientes producirá desajuste en el área en la cual se encuentra inmerso.

6.2.6.- Características:

Elemento, actividad o acción que define un aspecto

Las características que se tomaron en cuenta en este modelo fueron: Infraestructura, Equipamiento, Mantenimiento, Seguridad, Tecnología, Estructura Interna, PEC, Personal de soporte, Mercado Objetivo, Proveedores, Competencia, Producto, Precio, Distribución, Comunicación, Capacitación, Selección de Personal, Bienestar, Análisis Financiero, Estructura de costo, Generación de información interna, Nivel Administrativo.

Estas características son importantes porque nos expresan los elementos esenciales con los que debe contar una empresa para poder funcionar como tal.

6.2.7.- Parámetros:

Son elementos medibles que definen a las características.

Estos parámetros permiten medir, de manera cuantitativa, cada ámbito de la empresa que se está evaluando mediante el modelo.

Los parámetros considerados son aquellos que permiten acercarse a la realidad de cada una de las empresas sometidas a evaluación. Mediante estos se conocerá el nivel de competitividad que poseen las distintas empresas de cada sector. (Ver anexo N°2)

6.3.- Proceso de análisis

Al momento de tener recolectada toda la información se procede a analizarla de la siguiente manera:

6.3.1.- Tablas

Se traspasan todos los datos obtenidos de la entrevista y de la pauta de observación a una tabla de resultados donde horizontalmente se encuentran las empresas (muestra) y verticalmente se encuentran las características. En esta tabla se colocan los puntajes obtenidos por característica de cada una de las empresas, luego se suma de manera horizontal para saber el puntaje total por característica. Además aquí se muestra cuales características pertenecen a cada uno de los aspectos. (Ver anexo N°3).

También se encuentran las tablas de valorización por aspectos, por áreas y por sector que se dividen en: puntajes asignados, máximos puntajes, totales, rangos y nivel de competitividad. (Ver anexo N°4)

6.3.2.- Valoración

La valorización de este modelo comienza con la asignación de puntaje en la pauta de observación y entrevista que se aplica a la muestra, esta puntuación tiene el valor 1, el 2 y el 3. El 1 significa que no lo tiene o que está en muy malas condiciones, el 2 significa que lo tiene pero no lo aplica o que lo tiene pero no está en muy buen estado, el 3 significa que lo tiene y lo usa o que está en perfecta condiciones.

Luego se coloca cuales serían los máximos puntajes según la valorización puesta en la pauta de observación, por ejemplo:

Si uno de mis aspectos tiene 5 características y estas características 1 parámetro mis máximos puntajes serían 5, 10 y 15 ya que al tener las 5 un 1 punto me da 5, las 5 al tener 2 puntos me da 10, las 5 al tener 3 puntos me da 15.

Después para saber cuales son los rangos se tienen que identificar los totales, esto se obtiene multiplicando los tres máximos puntajes por la cantidad de empresas que conforman la muestra. Siguiendo con el ejemplo:

Supongamos que se posee una muestra de 3, cada uno de los máximos puntajes: 5, 10 y 15 se multiplican por 3 y dan los rangos, que en este caso serían: 0 – 15, 16 – 30, 31 – 45 estos rangos proporcionarán el nivel de competitividad ya sea del aspecto, del área o del sector en este ejemplo el primer rango significa baja competitividad, el segundo mediana competitividad y el tercero alta competitividad. Entonces después se observa el puntaje real de la muestra y se visualiza en cual de estos rangos se encuentra.

Es importante calcular bien el puntaje real de la muestra que va a tener ya sea el aspecto, área o sector para así ver en que nivel de competitividad están, para calcular el puntaje real de la muestra por aspecto se deben sumar todos los totales de las características que están dentro de ese aspecto y ese va a ser el puntaje real por aspecto

Para calcular el puntaje real de la muestra por área se deben sumar todos los puntajes reales de los sectores que están dentro de esa área y éste va a ser el puntaje real por área.

Para calcular el puntaje real de la muestra por sector se suman todos los puntajes reales de las áreas y este será el puntaje total de la muestra por sector. (Ver anexo N°5)

6.4.- Análisis de Resultados

Una vez obtenidos los resultados, se presentan las explicaciones de estos, realizando un análisis integral de la datos, donde se examinarán primero por sector, luego por área, para terminar con el estudio de los resultados por aspecto.

6.4.1.- Sector Hotelero

De este análisis se desprende que este sector alcanza un puntaje de 457. Los rangos de referencia están entre los 415 – 621, por lo que el sector posee una alta competitividad.

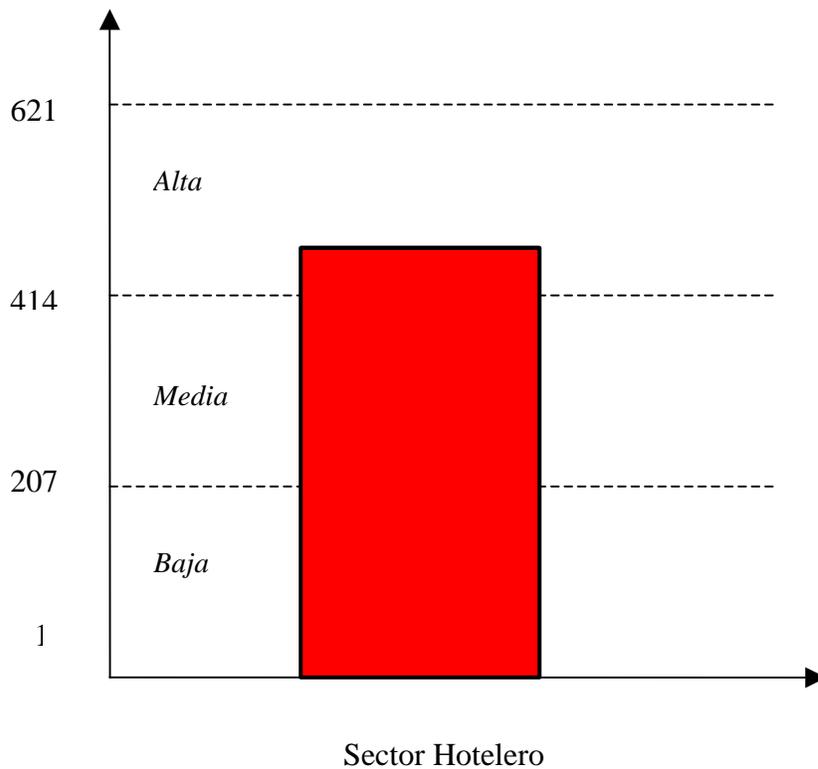


Gráfico N°1

Fuente: Elaboración propia.

Si bien esta área se denominó como de alta competitividad, cabe mencionar que posee un puntaje, dentro de este rango, que no es el óptimo, el cual sería, en este caso, 621 puntos.

Esto se genera principalmente por que dos de sus áreas como lo son producción y comercialización y marketing también registraron niveles de alta competitividad.

Para producción el puntaje de muestra fue 237, que esta dentro de los rangos de alta competitividad de esta área, los cuales van desde 205 – 306 puntos.

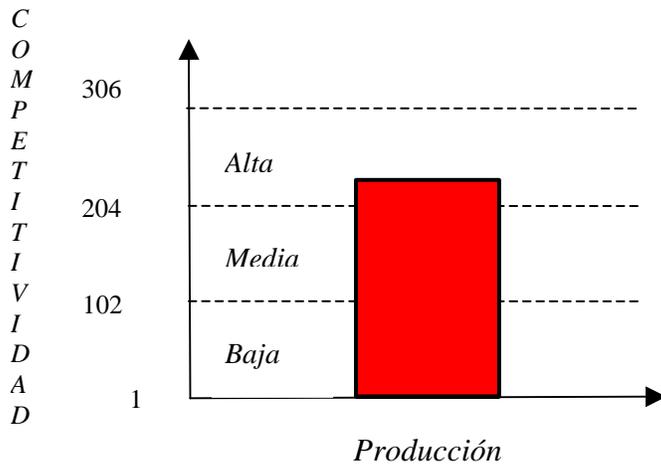


Grafico N°2

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al área comercialización y marketing el subsector hotelero demostró estar dentro del rango 121-180, el cual representa alta competitividad, obteniendo 135 puntos.

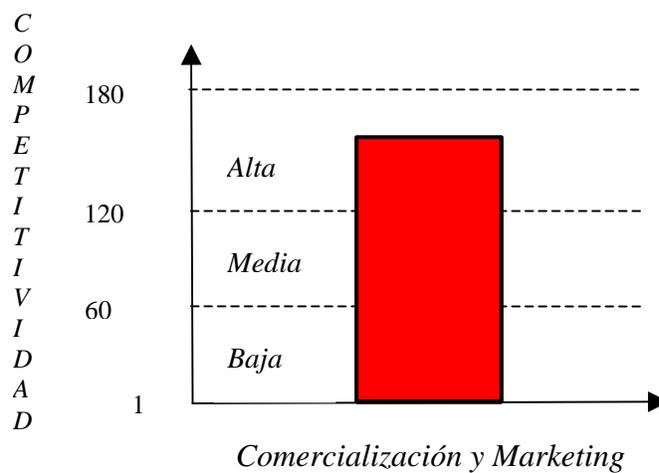


Grafico N°3

Fuente: Elaboración propia.

El área que limitó a este sector para no alcanzar una mayor puntuación dentro del rango de alta competitividad fue el de administración ya que obtuvo 85 puntos en un rango que va desde los 46 – 90 puntos, dejándolo en un nivel de media competitividad

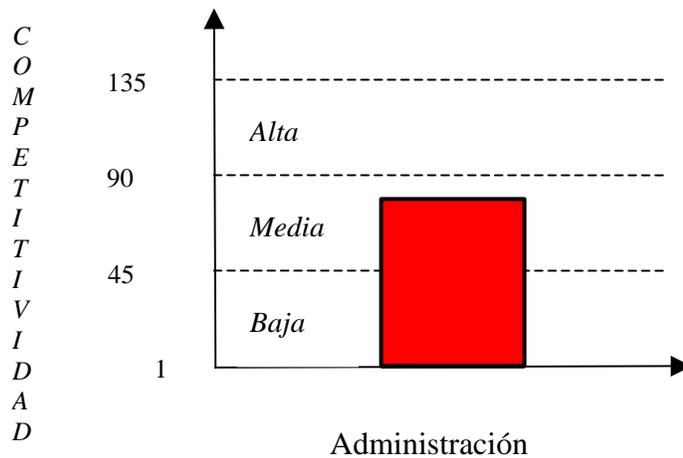


Grafico N°4

Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.1.- Análisis de los resultados por aspecto

De acuerdo a los resultados obtenidos en el área de producción, los tres aspectos que la conforman, que son: Soporte físico, organización interna y personal, obtuvieron puntuaciones que los ubicaron en niveles de alta competitividad.

Soporte físico: obtuvo 181 puntos, para un rango que va desde los 157 – 234 puntos.

Organización Interna: obtuvo 20 puntos, para un rango que va desde 19 – 27 puntos.

Personal: obtuvo 36 puntos de un rango que va desde los 31- 45 puntos.

Según los resultados obtenidos en el área de comercialización y marketing, el único aspecto que la conformaba, que era investigación mercado, obtuvo 137 punto, para un rango que va de 121 – 180 puntos, dejándolo en un nivel de alta competitividad.

A si mismo los resultados obtenidos en el área de administración, cuyos aspectos: recurso humano, Finanzas, Toma de decisiones, Política de Calidad, obtuvieron puntuaciones que lo ubican en niveles de media competitividad, lo que se desglosa en lo siguiente:

Recurso Humano: este aspecto obtuvo un puntaje de 38, de un rango de 25 – 48, esto lo posiciona en un nivel de media competitividad.

Finanzas: obtuvo un puntaje de 28 puntos, dentro de un rango que va desde los 25 – 36 puntos, posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

Por su parte el aspecto que tiene que ver con la toma de decisiones, obtuvo un puntaje de 13, en un rango que va desde 13 – 18 puntos, posicionándolo en un nivel de alta competitividad

Políticas de calidad: en este ámbito el puntaje obtenido fue de 6, dentro de un rango que va desde los 4 – 9 puntos, posicionándolo en niveles de media competitividad.

Cabe señalar, que uno de los factores mas débiles es el de recurso humano compuesto por características como capacitación, selección de personal y bienestar, y en donde los resultados arrojan que no se consideran como ítem importante dentro del funcionamiento de la organización, pese a que son empresas de servicio donde el personal cumple un rol importante en la prestación de este.

6.4.2.- Sector Restauración

Dentro de los resultados obtenidos en el sector de restauración, se determinó que se encuentra en un nivel medio de competitividad, obteniendo 709 puntos de un rango que va desde los 361 a los 720 puntos.

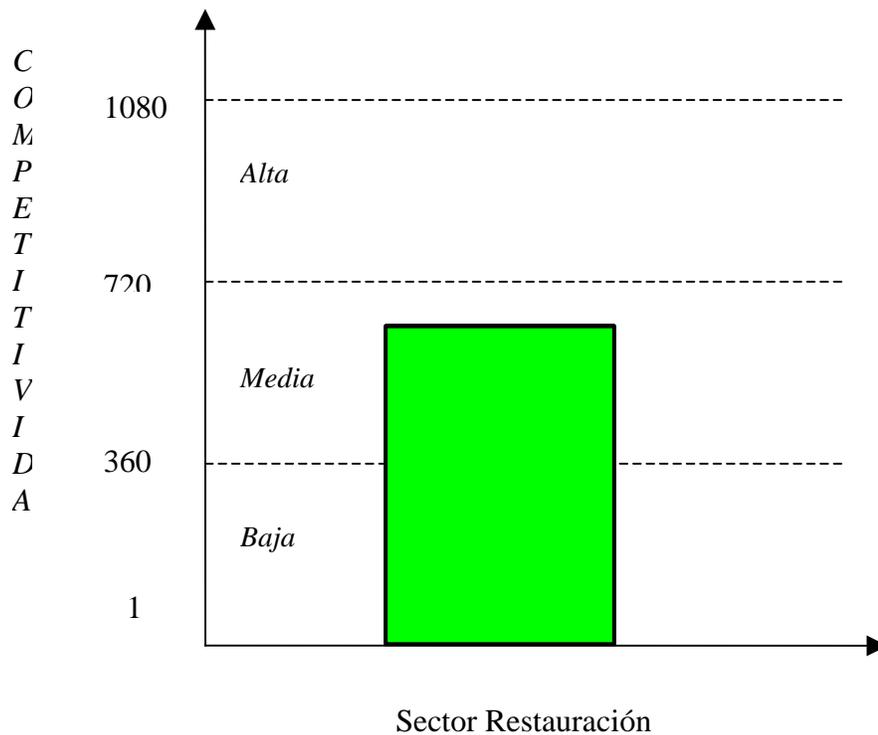


Grafico N°5

Fuente: Elaboración propia.

El desglose es el siguiente:

Producción: obtuvo 382 puntos de un rango que va desde 381 – 570 puntos, posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

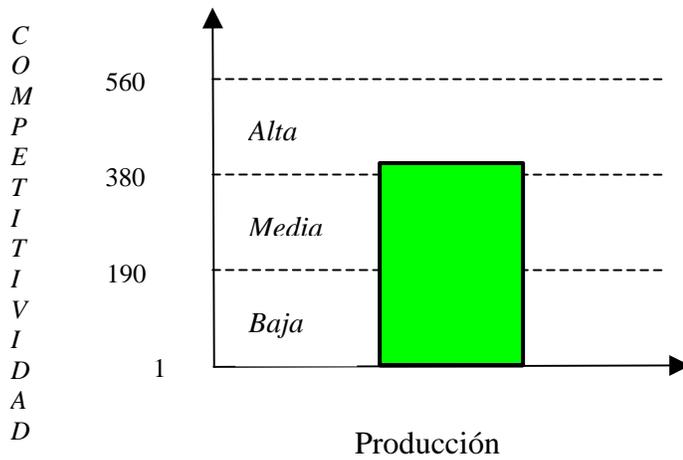


Grafico N°6

Fuente: Elaboración propia.

En tanto comercialización y marketing obtuvo 206 puntos de un rango que va desde los 191- 285 puntos posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

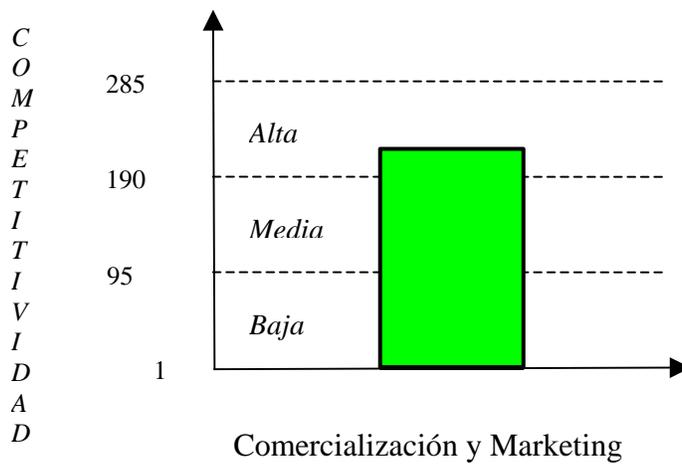


Grafico N°7

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el área de Administración obtuvo 121 puntos de un rango que va desde los 76 – 150 puntos posicionándolo en un nivel de media competitividad.

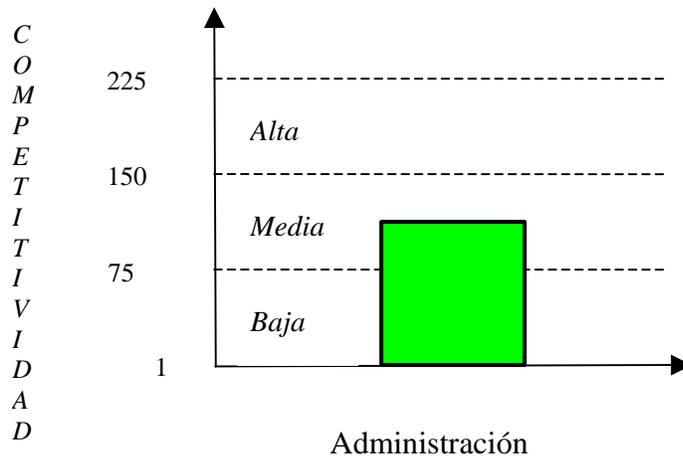


Gráfico N°8

Fuente: Elaboración propia.

A pesar que, tanto las áreas de producción y comercialización y marketing están en un nivel de alta competitividad, el subsector obtuvo un posicionamiento en el nivel de media competitividad debido mayoritariamente a que los puntajes obtenidos son muy cercanos al límite entre ambos niveles y no influyeron en el puntaje total a la hora de definir el nivel del subsector.

6.4.2.1.- Análisis de los resultados por aspecto

De acuerdo a los resultados obtenidos en el área de producción, los tres aspectos que la conforman, que son: soporte físico, organización interna y personal, obtuvo un nivel de alta competitividad, en donde:

Soporte físico obtuvo 297 puntos de un rango que va desde los 151 – 300 puntos posicionándolo en un nivel de mediana competitividad.

En cuanto a la Organización interna, este aspecto obtuvo 30 puntos dentro de un rango que ve desde 16 – 30 puntos posicionándolo en un nivel de mediana competitividad.

Personal obtuvo 55 puntos de un rango que va desde los 51 – 75 puntos posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

El área de producción dio alta competitividad solo por el hecho de que los dos primeros aspectos se encontraron en el borde del puntaje entre mediana y alta competitividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el área de Comercialización y marketing, la cual esta compuesta por un solo aspecto que es investigación de mercado se puede decir que este obtuvo 206 puntos de un rango que va desde los 191 – 285 posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

Con respecto a los resultados obtenidos en el área de administración, la cual esta compuesta por aspectos tales como Recurso Humano, Finanzas, toma de decisiones y Políticas de calidad, el desglose de los puntajes se traduce en lo siguiente:

Recurso Humano obtuvo 81 de un rango que va desde los 81- 120 puntos, posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

En cuanto al aspecto de Finanzas, este obtuvo 38 puntos de un rango que va desde los 31 -45 puntos posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

Con respecto a la toma de de decisiones, este obtuvo 29 puntos de un rango que va desde los 16 – 30 posicionándolo en un nivel de media competitividad.

Por ultimo, el aspecto de Políticas de Calidad obtuvo 11 puntos de un rango que va desde los 11 – 15 puntos, posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

Analizados estos datos se puede decir que el sector da igual importancia a las tres áreas descritas ya que no se ven diferencias significativas en los distintos niveles que obtuvo por área ni tampoco en los diferentes aspectos. Desarrollan todas las áreas por igual, pero cabe destacar que este desarrollo no es el optimo, ya que el sector bordea los limites entre un nivel de media y alta competitividad.

6.4.3.- Sector Agencia de Viajes

Dentro de los resultados obtenidos en el sector de Agencias de Viajes, se determinó que el nivel de competitividad de este es medio obteniendo 549 de un rango que va desde los 281 – 560 puntos.

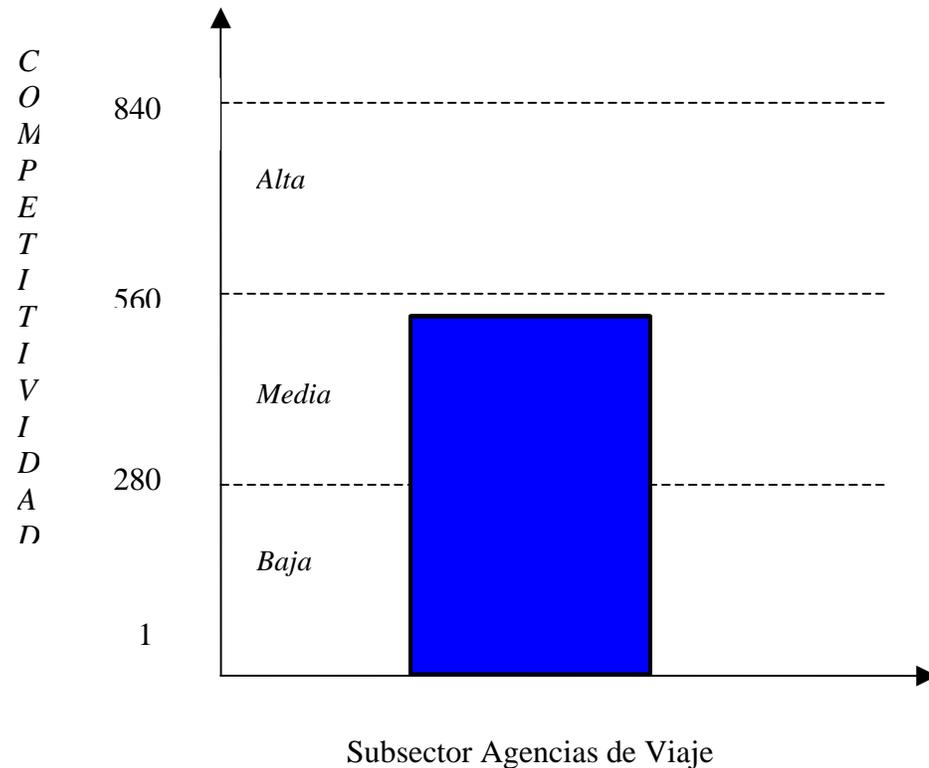


Grafico N°9

Fuente: Elaboración propia.

El desglose de los puntajes es el siguiente:

Producción: obtuvo 290 puntos de un rango que va desde los 106- 210 puntos, posicionándolo en un nivel de mediana competitividad.

C
O
M
P
E
T
I
T
I
V
I
D
A
D

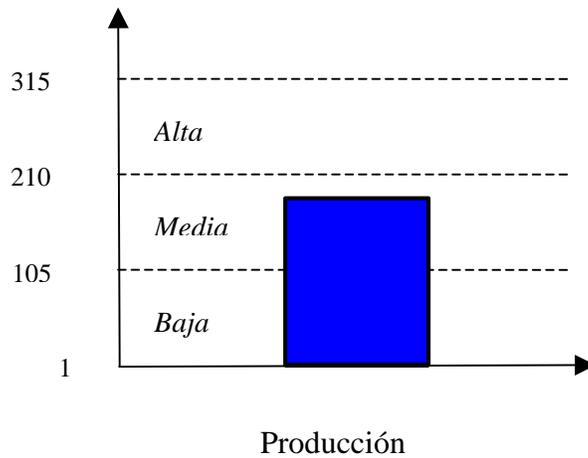


Grafico N°10

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al área de Comercialización y Marketing el puntaje obtenido fue de 210 de un rango que va desde los 201 -300 puntos posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

C
O
M
P
E
T
I
T
I
V
I
D
A
D

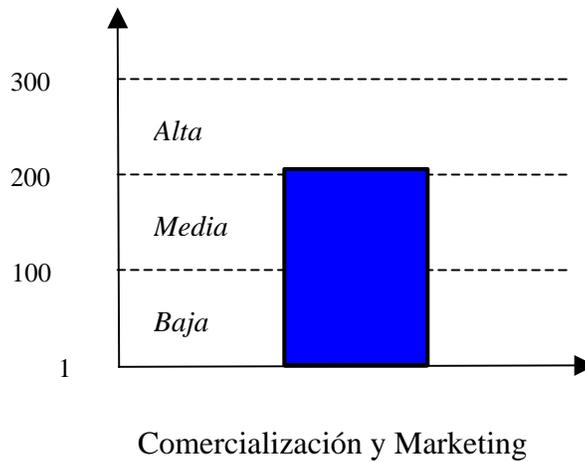


Grafico N°11

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al área de administración, esta obtuvo 149 puntos de un rango que va desde los 76 – 150 puntos, posicionándolo en un nivel de mediana competitividad.

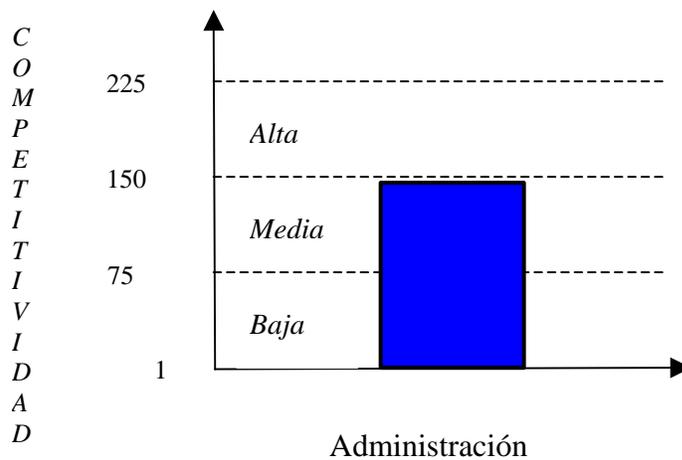


Grafico N°12

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3.1.- Análisis de los resultados por aspecto

De acuerdo a los resultados obtenidos en el área de producción, compuesto por Soporte físico, Organización Interna y Personal, obtuvo un nivel de mediana competitividad, traduciéndose en:

Soporte Físico obtuvo 138 puntos de un rango que va desde los 76-150 puntos posicionándolo en un nivel de mediana competitividad.

En cuanto a la Organización Interna, esta obtuvo 24 de un rango que va desde los 16-30 puntos posicionándolo en un nivel de mediana competitividad.

Con respecto al personal se puede decir que obtuvo 28 puntos de un rango que va desde los 16 – 30 puntos posicionándolo en un nivel de mediana competitividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el área de comercialización y marketing, compuesto por un solo aspecto que es el de investigación de mercado, podemos decir que este obtuvo 210 puntos de un rango que va desde los 201 – 300 puntos ubicándolo en un nivel de alta competitividad.

Con respecto al área de Administración, la cual esta compuesta por aspectos tales como Recurso Humano, Finanzas, Toma de Decisiones y Políticas de Calidad, el desglose de los resultados es el siguiente:

En cuanto a recurso Humano este obtuvo 67 de un rango que va desde los 41 – 80 puntos obteniendo un nivel de mediana competitividad.

Por otro lado, el ítem de Finanzas obtuvo 53 puntos de un rango que va desde los 41 – 60 puntos posicionándolo en un nivel de alta competitividad.

Con respecto al ítem de toma de decisiones, este obtuvo 16 puntos de un rango que va desde 11 – 20 puntos ubicándolo en un nivel de media competitividad.

Y por ultimo en el ítem de políticas de calidad, este obtuvo 13 puntos de un rango que va desde los 11- 15 ubicándolo de un nivel de alta competitividad.

Como conclusión al análisis del subsector agencias de viajes, en relación a los puntos mas débiles, se determino que uno de los aspectos que tiene menor atención son las mínimas medidas de seguridad que se implantan en las empresas para cubrir imprevistos como posibles cortos circuitos que pueden originar accidentes de mayor gravedad. Este es solo un ejemplo de lo que se obtuvo como análisis global de este subsector en donde la totalidad de los aspectos no obtuvo un puntaje optimo para las agencias.

6.5.- Matriz Competitiva

RESULTADOS POR SECTOR

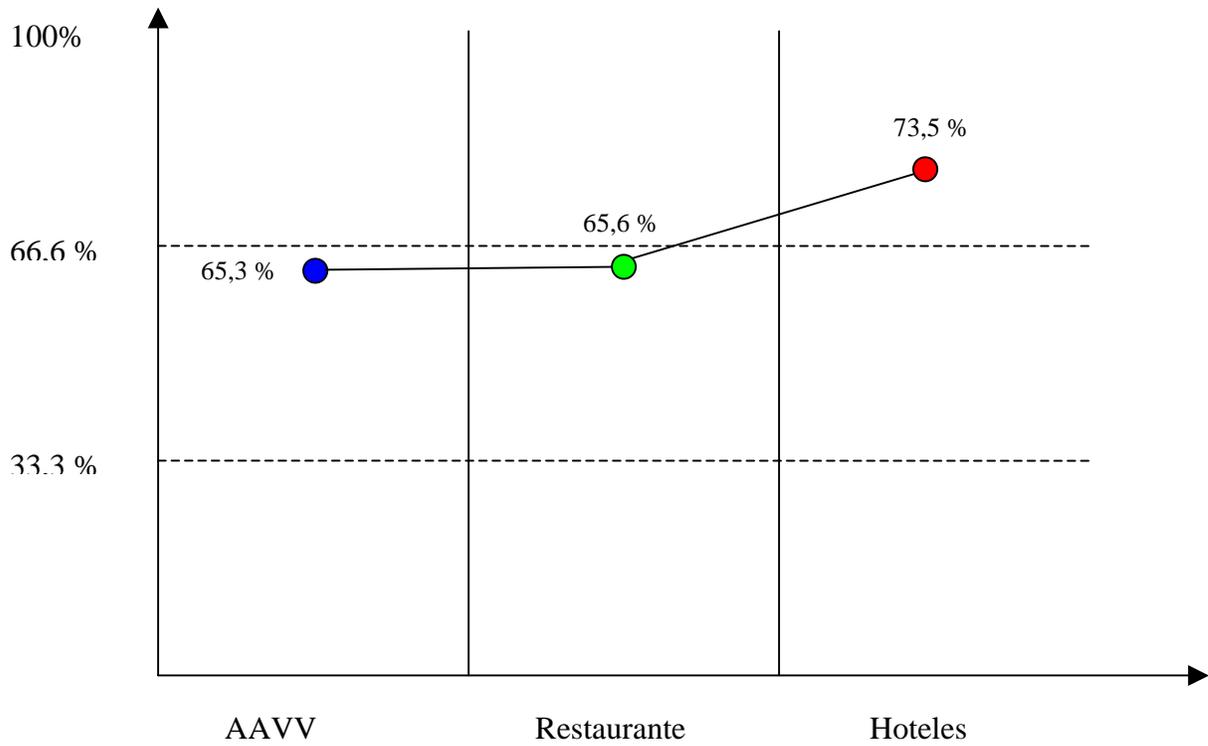


Grafico N° 13

Fuente: Elaboración propia.

Tabla de Resultados

Sector	%
AAVV	65,3
Restaurantes	65,6
Hoteles	73,5

Tabla N° 5

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro nos grafica el nivel de competitividad que tiene cada subsector analizado mediante el modelo.

El desarrollo es el siguiente:

Todos los puntajes que se encuentren bajo el 33,3% son de baja competitividad.

Los puntajes que estén en el intervalo 33,3% a 66,6% son de mediana competitividad.

Por ultimo todos los puntajes sobre 66,6% son considerados como de alta competitividad.

Es necesario aclarar que el óptimo de competitividad se encuentra entre el 80% y el 100% ya que estos porcentajes demuestran que se cumple con la mayoría de los parámetros establecidos dentro del modelo.

Análisis de cuadro:

El gráfico muestra que las agencias de viajes son las que poseen un menor índice de competitividad dentro del sector turístico con un 65,3%, seguido el sector restauración con un 65,6%, el sector que registra un aumento en el nivel competitivo es el hotelero con un 73,5%. Cabe mencionar que, si bien el sector de hotelería tiene un nivel de mejor competitividad este no es significativo debido a que el margen que existe entre hoteles y agencias es de escasos 8,2 puntos lo que no representa una marcada diferencia ubicando a los tres sectores dentro de un nivel equitativo.

Otro punto que se debe señalar es que ninguno de los sectores logra un nivel óptimo de competitividad, lo que demuestra que los esfuerzos que se realizan actualmente no son suficientes.

A su vez ninguno de los sectores turísticos en estudio está bajo los niveles mínimos de competitividad lo que nos hace inferir que existe una preocupación por tratar mejorar en las estrategias y acciones que se proponen las empresas para enfrentar los desafíos futuros en el mercado valdiviano.

CUADRO COMPARATIVO DE ÁREAS

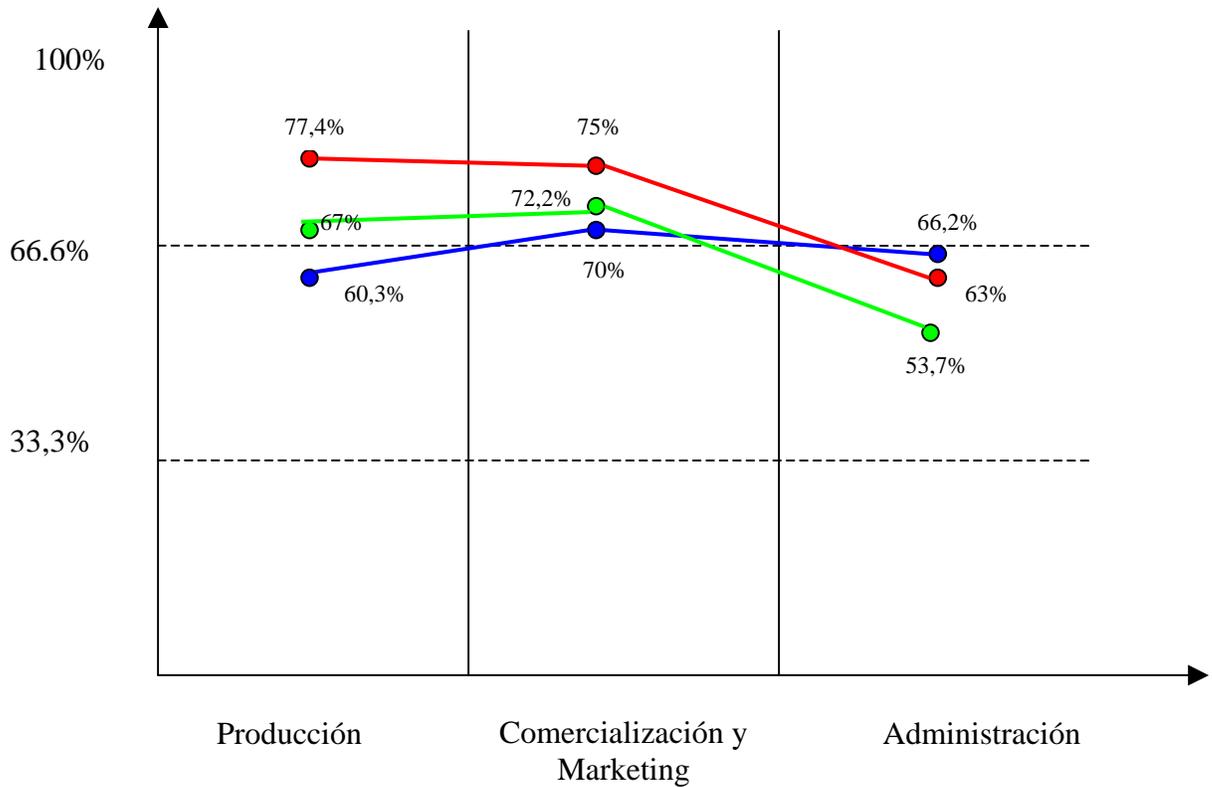


Tabla de Resultados

Área/Sector	AAVV ●	Restaurantes ●	Hoteles ●
Producción	60,3%	67%	77,4%
Comercialización	70%	72,2%	75%
Administración	66,2%	53,7%	63%

En este gráfico se muestra los niveles de competitividad por área de cada uno de los sectores, donde las agencias de viajes se representan en azul, los restaurantes en verde y los hoteles en rojo.

El desarrollo es el siguiente:

Todos los puntajes que se encuentren bajo el 33,3% son de baja competitividad.

Los puntajes que estén en el intervalo 33,3% a 66,6% son de mediana competitividad.

Por ultimo todos los puntajes sobre 66,6% son considerados como de alta competitividad.

Es necesario aclarar que el óptimo de competitividad se encuentra entre el 80% y el 100% ya que estos porcentajes demuestran que se cumple con la mayoría de los parámetros establecidos dentro del modelo.

Análisis del Gráfico:

En cuanto a la producción el sector hotelero es el que alcanza una mayor ponderación con un 77,4%, seguido por el sector restauración con un 67% y por último las AAVV con un 60,3%.

El área de comercialización y marketing es la que alcanza los mayores índices, aquí los tres sectores están sobre la línea de alta competitividad, las AAVV alcanzan un 70%, los restaurantes un 72,2% y los hoteles un 75%. Si bien estos porcentajes son altos no alcanzan los niveles óptimos de competitividad que están sobre el 80%.

En el área de administración todas los sectores turísticos se encuentran en los niveles de mediana competitividad, los niveles mas bajos los presenta el sector de restauración con un 53,7%, seguido por los hoteles con un 63% y por último las AAVV con un 62.2%.

6.6.- Limitaciones

La primera limitación del estudio es el corto periodo de tiempo del cual disponían los investigadores para realizar una investigación mas acuciosa respecto a la aplicación del modelo formulado y a la obtención de información de cada uno de los ítems que lo conforman. Esto limito ahondar más en obtener información más específica y fidedigna y también en abarcar una muestra de mayor tamaño para así acotar el sesgo de representatividad que pueda reflejarse.

Otra limitante fue la poca disposición del empresariado local a cooperar y apoyar iniciativas de este tipo, lo cual complica el levantamiento de información y el aporte que significaría este tipo de estudio para la actividad turística global. Esto debido a que existe temor, por parte de los empresarios a salir mal evaluados y/o a que los comparen con sus pares en la gestión que llevan a cabo

VII.- CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.

Como resultado de este estudio, las hipótesis planteadas:

Hipótesis N°1 *“Las empresas turísticas son de baja competitivas”*:

El resultado de la evaluación arrojó que esta hipótesis es refutada ya que las empresas del sector turístico de Valdivia son medianamente competitivas,

El resultado del estudio nos conduce a un autoanálisis en el que se puede deducir que se subestimo el nivel que estas sostenían.

Queda demostrado que los niveles de competitividad son medios altos, pero no alcanzan niveles óptimos.

Hipótesis N°2 *“Las empresas desconocen lo que significa ser competitivo y los beneficios que esto conlleva”*, esta hipótesis es corroborada por el estudio ya que:

Al entrevistar a los administradores pertenecientes a cada subsector y al hacerles la pregunta *¿Qué entiende usted por competitividad?*, en una escala de uno a tres, sus respuestas estuvieron en nivel medio, por lo que se deduce que no manejan el concepto ni tampoco lo adoptan.

Las empresas relacionan competitividad con competencia y rivalidad entre sus pares y no como una mejora interna en la entrega de productos y servicios o en la creación de otros que refuercen lo que ya poseen.

Como conclusiones generales, para que una empresa turística sea competitiva debe cumplir con una buena gestión a nivel productivo, de comercialización y marketing y a nivel administrativo.

Los resultados demuestran que el modelo que presenta este estudio si puede medir los niveles de competitividad de una empresa y de un sector en específico, lo que demuestra objetividad en los datos que se presentan. A su vez, este modelo alcanzaría mayor exactitud de análisis si se incorporaran otras áreas de estudio.

Como conclusión también se puede determinar que las áreas en que las empresas hacen mayores esfuerzos son las de comercialización y marketing, principalmente por que cumplen con la mayoría de parámetros que se evaluaron en aspectos como la investigación de mercado.

Se debe mencionar que este estudio puede ser ahondado y precisado con mayor claridad si se dispone del tiempo, de la cooperación y de recursos necesarios para entregar resultados más precisos y enfocados en la totalidad de las empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad de Valdivia.

VIII.- ANEXOS

ANEXO N° 1

PAUTA EVALUACIÓN RESTAURANTES

Nombre Empresa: _____
 Nombre Contacto: _____

Area	Aspecto	Característica	Parámetro	1	2	3		
Producción/Servucción	Soporte Físico	Infraestructura	Aseo y ornato: Superficies Limpias					
			Decoración adoc					
			Correcta evacuación de residuos					
			Distribución: Cocina 50% del comedor					
			Permite transito adecuado del personal					
			Correcta ubicación de servicios sanitarios					
		Equipamiento:	Aseo y Ornato: Correcta limpieza					
			Calidad de Iluminación: Espacios bien iluminados					
			Distribución: Suficiente distancia entre una mesa y otra Posee distancia óptima ente los diferentes cuartos de cocina					
		Mantenimiento	Eléctrico: Buen estado de la instalación electrica	Existe un plan de revisiones sistematicas				
				Capacidad electrica acorde con cantidad de equipo eléctrico				
				Cumplimiento del calendario de mantenimiento				
				Electromecánico:Existe un plan de revisiones sistematicas				
			Equipamiento en buen estado	Existe personal de mantenimiento				
				El personal posee cualificacion				
				Estructural: Mantención pintura paredes y fachada				
			Mantencion del tejado	Mantenimiento de redes de evacuacion de residuos liquidos				
				Seguridad	Medidas de seguridad y prevención: Equipamiento de seguridad			
					Vías de escape			
		Existen luces de emergencia						
		Señalética						
		Tecnología	Uso de sistemas comunicacionales					
			Uso de software del área					
			Equipamiento moderno					
Reinversión en equipos								
Existencia de página web								
Organización Interna	Estructura Interna	Organigrama: Es conocido por el personal						
		Existe un manual de Procedimientos Manual de funciones						
Personal	Personal en contacto	Presentación personal						
		Nivel de especialización Rapidez en la atención						
	Personal de soporte	Presentacion personal						
		Nivel de especialización						
Comercialización y Marketing	Investigación de merc	Mercado objetivo	Existe una base de datos					
			Se realizan estudios de mercado para saber tendencias					
			Existe un segmento definido					
		Proveedores	Cartera de Proveedores de insumos					
			Cartera de proveedores de mano de obra Existen especificaciones en cuanto a la calidad de los productos					
		Competencia	Identificación					
			Se realizan estudios de mercado para saber tendencias					
		Producto	Hay un control de ventas para estipular los productos mas aceptados					
			Potencian los productos mas demandados Potencian los productos menos demandados Poseen productos de apoyo al principal					
		Precio	La definición de precio se realizó mediante la aplicaión de un método					
Distribución	Venta directa							
	Venta Indirecta							
Comunicación	Se cuenta con calendario de promoción							
	Se utilizan medios de imprenta							
	Utilizan medios de comunicación audiovisual							
	Utilizan medios de comunicación radial							
Administración	Recurso Humano	Capacitación	Existe un plan de formación en la empresa					
			Existen evaluaciones de esta formación					
			Formación del personal coherente con los objetivos de la organización					
		Selección de Personal	Existe alguna política de reclutamiento					
			Existe alguna política de selección					
		Bienestar	Existen programa de incentivos					
	Existe posibilidad de progresar en la empresa Existe reconocimiento de desempeño							
	Finanzas	Análisis Financiero	Presupuesto de caja					
			Informe de liquidez Existen políticas de pago (respecto a proovedroes y endeudamiento)					
	Toma de decisiones	Estructura de Costos	Existencia de un análisis detallado de los costos					
Generación de inform. interna			Buzón de sugerencias Encuesta de satisfacción					
Políticas de Calidad	Nivel administrativo	Conocimiento y adopción del termino						

ANEXO N° 1

PAUTA EVALUACIÓN HOTELES

Nombre Empresa: _____
 Nombre Contacto: _____

Area	Aspecto	Característica	Parámetro	1	2	3	
Producción/Servucción	Soporte Físico	Infraestructura	Aseo y ornato: Superficies Limpias				
			Decoración adoc				
			Correcta evacuación de residuos				
			Distribución: Correcta distribución de las habitaciones				
			Correcta distribución de las distintas áreas				
			Aseo y Ornato: Correcta limpieza				
		Calidad de Iluminación: Espacios bien iluminados					
		Distribución: Buena distribución del equipamiento dentro de las habitaciones					
		Equipamiento:	Equipamiento:	Eléctrico: Buen estado de la instalación eléctrica			
				Existe un plan de revisiones sistematicas			
				Cumplimiento del calendario de mantenimiento			
				Estructural: Mantención pintura paredes y fachada			
				Mantención del tejado			
				Mantenimiento de redes de evacuacion de residuos liquidos			
				Equipamiento en buen estado			
				Existe personal de mantenimiento			
				El personal posee cualificación			
				Seguridad	Seguridad	Medidas de seguridad y prevención: Equipamiento de seguridad	
		Vías de escape					
		Existen luces de emergencia					
Señalética							
Tecnologia	Tecnologia	Uso de sistemas comunicacionales					
		Uso de software del area					
		Equipamiento moderno					
		Reinversión en equipos					
		Existencia de página web					
Organización Interna	Estructura Interna	Organigrama: Es conocido por el personal					
		Existe un manual de Procedimientos					
	Personal	Personal en contacto	Presentación personal				
			Nivel de especialización				
	Personal de soporte	Personal de soporte	Presentación personal				
			Nivel de especialización				
Comercialización y Marketing	Investigación de mercado	Mercado objetivo	Existe una base de datos				
			Se realizan estudios de mercado para saber tendencias				
			Existe un segmento definido				
		Proveedores	Proveedores	Cartera de Proveedores de insumos			
				Cartera de proveedores de mano de obra			
		Existen especificaciones en cuanto a la calidad de los productos					
		Competencia	Competencia	Identificación			
				Se realizan estudios de mercado para saber tendencias			
		Producto	Producto	Hay un control de ventas para estipular los productos mas aceptados			
				Desarrollo de productos en funcion de los diferentes segmentos			
Potencian los productos mas demandados							
Potencian los productos menos demandados							
Poseen productos de apoyo al principal							
Precio	Precio	La definicion de precio se realizo mediante la aplicación de un método					
Distribución	Distribución	Venta directa					
		Venta Indirecta					
Comunicación	Comunicación	Se cuenta con calendario de promoción					
		Se utilizan medios de imprenta					
		Utilizan medios de comunicaion audiovisual					
Utilizan medios de comunicaion radial							
Administración	Recurso Humano	Capacitación	Existe un plan de formación en la empresa				
			Existen evaluaciones de esta formación				
			Formación del personal coherente con los objetivos de la organización				
		Selección de Personal	Selección de Personal	Exite alguna política de reclutamiento			
				Existe alguna política de selección			
		Bienestar	Bienestar	Existen programa de incentivos			
	Existe posibilidad de progresar en la empresa						
	Existe reconocimiento de desempeño						
	Finanzas	Análisis Financiero	Presupuesto de caja				
			Informe de liquidez				
Existen politicas de pago (respecto a proovedroes y endeudamiento)							
Estructura de Costos	Estructura de Costos	Existencia de un análisis detallado de los costos					
Toma de decisiones	Generación de inform. interna	Buzón de sugerencias					
		Encuesta de satisfacción					
Políticas de Calidad	Nivel administrativo	Conocimiento y adopción del termino					

ANEXO N° 1

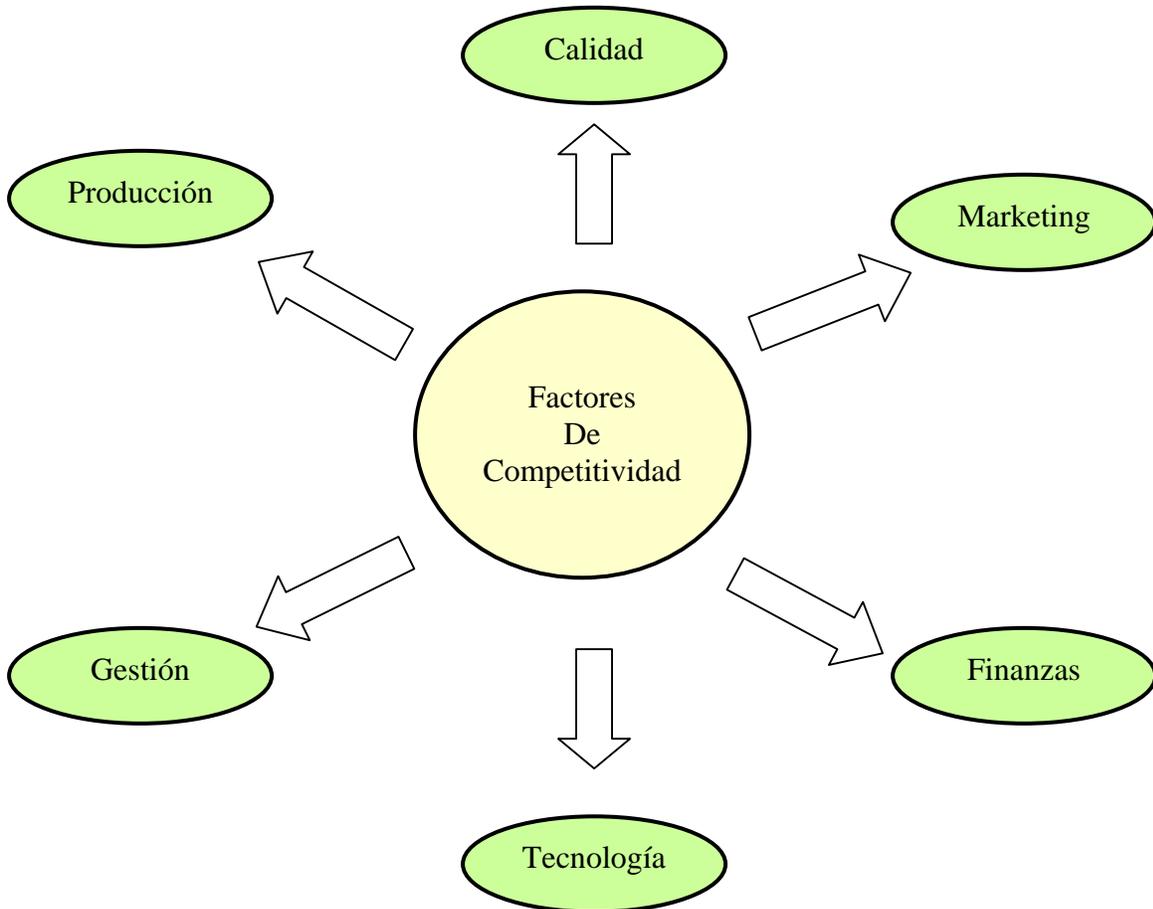
PAUTA EVALUACIÓN AA.VV

Nombre Empresa: _____
 Nombre Contacto: _____

Área	Aspecto	Característica	Parámetro	1	2	3	
Producción/Servucción	Soporte Físico	Infraestructura	Aseo y ornato: Superficies Limpias				
			Decoración adoc				
			Distribución: Oficina de tamaño adecuado para la atención al cliente				
		Equipamiento	Aseo y Ornato: Correcta limpieza				
			Distribución: Buena distribución del equipamiento dentro de la oficina				
		Mantención	Mantención de equipamiento				
		Seguridad	Medidas de seguridad y prevención: Equipamiento de seguridad	Vías de escape			
				Existen luces de emergencia			
				Señalética			
	Tecnología	Uso de sistemas comunicacionales					
		Uso de software del area					
		Equipamiento moderno					
		Reinversión en equipos					
		Existencia de página web					
Organización Interna	Estructura Interna	Organigrama: Es conocido por el personal					
		Existe un manual de Procedimientos					
Personal	Personal en contacto	Manual de funciones					
		Presentacion personal					
		Nivel de especialización					
Comercialización y Marketing	Investigación de mer	Mercado objetivo	Rapidez en la atención				
			Existe una base de datos				
			Se realizan estudios de mercado para saber tendencias				
		Proveedores	Existe un segmento definido				
			Cartera de Proveedores de insumos				
		Competencia	Existen especificaciones en cuanto a la calidad de los productos				
			Identificación				
		Producto	Se realizan estudios de mercado para saber tendencias				
			Hay un control de ventas para estipular los productos mas aceptados				
			Desarrollo de productos en funcion de los diferentes segmentos				
Potencian los productos mas demandados							
Precio	Potencian los productos menos demandados						
	Poseen productos de apoyo al principal						
Distribución	Ofrece seguro para los clientes						
	La definicion de precio se realizo mediante la aplicaion de un metodo						
Comunicación	Venta directa						
	Venta Indirecta						
	Se cuenta con calendario de promocion						
	Se utilizan medios de imprenta						
Administración	Recurso Humano	Capacitación	Utilizan medios de comunicacion audiovisual				
			Utilizan medios de comunicaion radial				
		Selección de Personal	Existe un plan de formacion en la empresa				
			Existen evaluaciones de esta formacion				
		Bienestar	Formación del personal coherente con los objetivos de la organización				
	Exite alguna política de reclutamiento						
	Finanzas	Análisis Financiero	Exite alguna política de selección				
			Existen programa de incentivos				
		Estructura de Costos	Existe posibilidad de progresar en la empresa				
Existe reconocimiento de desempeño							
Toma de decisiones	Generación de inform. in	Presupuesto de caja					
		Informe de liquidez					
Políticas de Calidad	Nivel administrativo	Existen politicas de pago (respecto a proovedroes y endeudamiento)					
		Existencia de un análisis detallado de los costos					

Anexo 2: Factores que determinan la Competitividad.

Cadena de valores.



CRITERIOS DE MEDICION

Anexo N°2

1.- Infraestructura

a).- Aseo y ornato:

- Superficies Limpias: Punto de evaluación para cocina, bar, pasillos, paredes, cielo raso, equipamiento e infraestructura en general.
- Decoración adoc: Tiene que existir concordancia entre lo que el restaurante vende como imagen y lo que se encuentra en la decoración propiamente tal del establecimiento.
- Correcta evacuación de residuos: existencia de sistemas de evacuación como por ejemplo tubos con suficiente diámetro que permita el desagüe de todos los desechos tanto de cocina como de baños y lavaderos existentes.

b).- Distribución:

- Cocina en correcta relación con el comedor: Medidas de la cocina acorde con el espacio del comedor, la relación óptima de la cocina es 1 a 2 con respecto al comedor.
- Transito adecuado del personal dentro del recinto: Que la distribución del local permita el libre transito del personal.
- Correcta ubicación de las habitaciones: El diseño del hotel permite una buena distribución de las habitaciones, ya sean estas de nivel superior, medio y estándar.
- Correcta distribución de las distintas áreas: Buena distribución entre las áreas administrativas y de soporte del establecimiento
- Oficina de tamaño adecuado para atención al cliente: Esto es específicamente para las agencias de viajes, se refiere a que los clientes tengan espacio y se sientan cómodos.

- Correcta ubicación de servicios sanitarios: Que los servicios sanitarios se encuentren a una distancia prudente de los comedores y cocina

2.- Equipamiento

a).- Aseo:

- Correcta limpieza: El estado de limpieza y mantenimiento del equipamiento es el correcto, fijándose en el estado de los equipos.

- Calidad de Iluminación: La iluminación del lugar debe ser clara, permitir un correcto desplazamiento de los clientes evitando así imprevistos, debe estar en correcto estado de limpieza y acorde con la decoración del establecimiento.

b).- Distribución:

- Suficiente distancia entre una mesa y otra: La separación existente no provoca entorpecimiento del tránsito tanto para clientes como para personal.

- Posee distancia óptima entre los diferentes cuartos de cocina: Poner atención en que los cuartos se encuentren distribuidos de manera que no se produzcan olores desagradables.

- Buena distribución del equipamiento dentro de la oficina: Que los equipos que son necesarios para la atención al cliente se encuentren a mano y que se note un orden en su distribución:

- Buena distribución del equipamiento dentro de las habitaciones: Que el equipamiento de la habitación esté puesto de una manera que se aprovechen bien los espacios y no haya nada que entorpezca el libre tránsito.

3.- Mantenimiento

a).- Eléctrico:

- Buen estado de la instalación eléctrica: Fijarse en la mantención de las instalaciones mirando el estado de cables, interruptores enchufes, (tomas de corriente), partidores de tubos de neon y otros instrumentos que tengan que ver con el buen funcionamiento de la parte eléctrica del establecimiento.

- Capacidad eléctrica acorde con cantidad de equipo eléctrico: Verificar si la cantidad total de amperaje que posee los equipos lo puede soportar las instalaciones que posee el lugar.

- Cumplimiento del calendario de mantenimiento: Primero verificar que se posee un calendario de mantenimiento segundo asegurarse de que ese calendario sea llevado a cabo. El punto de indicación para este último aspecto será el estado del equipamiento e instalaciones no solo de la parte eléctrica sino también estructural.

- Plan de revisiones sistemáticas: Esto es si existen revisiones periódicas.

b).- Electromecánico:

- Cumplimiento del calendario de mantenimiento: Constatar que se realizan las acciones de mantenimiento para las maquinarias o equipamiento que necesite de electricidad mediante la revisión de libros en donde quede registrado el trabajo con el día y el mes en donde fue hecho.

- Equipamiento en buen estado: Que el equipamiento electromecánico esté en buenas condiciones y que cumpla de buena manera su función.

- Existe personal de mantenimiento: Si la empresa cuenta con empleados de mantenimiento dedicados a atender esta área.

- El personal de mantenimiento posee calificación: El personal de esta área posee estudios técnicos, universitarios, etc.

c).- Estructural:

- Mantenimiento de pintura de paredes y fachada: Que la pintura de paredes y fachadas esté en buen estado y limpia.

- Mantenimiento del tejado: Que la techumbre de los establecimientos se encuentre en buen estado, tanto en pintura como en estado, no existiendo filtraciones u otros inconvenientes

- Mantenimiento de redes de evacuación: Esto se refiere que si estas redes se mantienen, tanto en cocina como en servicios sanitarios.

4.- Seguridad

a).- Medidas de seguridad y prevención:

- Equipamiento de seguridad: constatar la existencia de extintores, Apaga fuego, hachas, u otros instrumentos de absoluta necesidad en caso de un imprevisto que tenga que ver con fuego o electricidad.

- Vías de escape: Verificar la existencia de estas vías y que se encuentren debidamente señalizadas , además que funcionen efectivamente y que no se encuentren cerradas por fuera o simplemente tenga algún artefacto que bloquee su apertura y que evite su correcta utilización.

- Existencia de luces de emergencia: Existencia de luces de emergencia automáticas u otro tipo de sistema similar.

- Señalética: Que todos los artefactos de seguridad y la infraestructura que pueda llegar a provocar un accidente, estén debidamente señalizadas y a vista de los clientes.

5.- Tecnología

a).- Uso de sistemas comunicacionales: Utilización de sistemas o equipos de comunicación como teléfonos, computadores, fax, dispuestos para los clientes.

b).- Equipamiento moderno: Que cuente con equipamiento relativamente nuevo o refaccionado el cual ayude a mejorar las operaciones que se lleven a cabo dentro del lugar.

c).- Reinversión en equipos: Que la empresa disponga de parte de sus ingresos para destinarlos a la renovación o refacción de equipo tecnológico o comunicacional como televisores, computadores, teléfonos, fax, redes inalámbricas de Internet, televisión satelital o cable entre otros, en pos de mejoras para la oferta de sus servicios y productos.

d).- Uso de software del área: Si la empresa posee un software que facilita la venta de sus servicios y las operaciones de éstas.

e).- Existencia de página Web: La empresa cuenta con una página web la cual es mantenida y utilizada por la empresa activamente.

6.- Estructura interna

- a).- Organigrama: Que la empresa cuente con un organigrama en el cual se detalle los departamentos y los responsables de cada uno.

- b).- Manual de Procedimientos: Que la empresa disponga de un manual de procedimientos que sea conocido por los empleados de la empresa y verificar su utilización.

- c).- Manual de funciones: Que la empresa disponga de un manual de funciones que sea conocido por los empleados de la empresa y verificar su utilización.

7.- Personal en contacto

- a).- Presentación personal: El personal en contacto (camarera, garzones, botones agente de ventas, metre, recepcionista, chef entre otros) deberá estar correctamente uniformado peinado, rasurado, con un perfume suave y su uniforme impecable.

- b).- Nivel de especialización: El PEC tiene un grado de especialización en el área proveniente de liceos técnicos, institutos profesionales y/o universidades, o cuenta con cursos de especialización en la atención de clientes o es personal con una basta experiencia.

- c).- Rapidez en la atención: Se refiere al tiempo de demora en la atención al cliente, este debe ser prudente y rápido.

8.- Personal de soporte

- a).- Presentación Personal: El personal de soporte deberá estar correctamente uniformado peinado, rasurado, con un perfume suave y su uniforme impecable.

- b).- Nivel de especialización: Tiene cierto grado de especialización profesional proveniente de liceos técnicos, institutos profesionales, o universidad.

9.- Mercado Objetivo

- a).- Base de datos: la empresa cuenta con una base de datos de clientes en la cual se detalla el nombre, teléfono, dirección de e-mail entre otros aspectos.
- b).- Estudios de mercado para saber tendencia: Que la empresa realice estudios de mercado para responder a las nuevas necesidades que va presentando el mercado objetivo.
- c).- Existe un segmento definido: La empresa conoce perfectamente a quien esta dirigiendo sus productos.

10.- Proveedores

- a).- Cartera de Proveedores de insumos: La empresa cuenta con una base de datos de proveedores frecuentes o potenciales adjuntando a esta el nombre del contacto, mail, teléfono, entre otros aspectos de interés.
- b).- Cartera de mano de obra: Si la empresa posee convenios con instituciones o establecimientos educacionales que la abastezcan de personal.
- c).- Existen especificaciones en cuanto a la calidad de productos: Si la empresa tiene definida la calidad de los insumos requeridos. Si la empresa cuenta con un sistema de revisión de estos insumos al momento de recepcionarlos

11.- Competencia

- a).- Identificación de la competencia: Si la empresa conoce perfectamente quien es su competencia y hacia quien tiene que enfocar sus estrategias competitivas.
- b).- Se realizan estudios de mercado para saber las tendencias: Si las empresas realizan estudios de tendencia para saber en que están sus competidores y cuales son las tendencias futuras de la oferta.

12.- Producto

- a).- Control de ventas para estimular los productos más aceptados: Es que la empresa cuenta con un catastro de las ventas que se realizan para saber cuales son los productos más pedidos.

b).- Desarrollo de productos en función de los diferentes segmentos: Si la empresa genera sus productos a partir de los diferentes segmentos que abarca.

c).- Potencian los productos más demandados: Si la empresa potencia con acciones de marketing o diferenciación los productos más demandados.

c).- Potencian los productos menos demandados: Si la empresa hace esfuerzos por potenciar productos que no son estrella ofreciéndolos de una manera más constante.

d).- Poseen productos de apoyo al principal: Si la empresa cuenta con productos que complementan el servicio principal.

e).- Ofrece seguro para los clientes: Si la empresa ofrece en todos sus productos los seguros de viaje respectivo para sus clientes.

13.- Precio

a).- Definición de precio: Si la empresa define su precio por medio de algún método.

14.- Distribución:

a).- Venta directa: Si la empresa vende sus productos en el establecimiento en donde opera.

b).- Venta Indirecta: Si la empresa utiliza intermediarios u otros mecanismos para la venta de sus productos.

15.-Comunicación

a).- Se cuenta con un calendario de promoción: Si la empresa tiene definido en que época del año debe hacer promoción y publicidad de su producto/servicio.

b).- Se utilizan medios de imprenta: Si la empresa genera material informativo en papel.

c).- Se utilizan medios de comunicación audiovisual: Si la empresa realiza promoción por medio de canales televisivos nacionales o locales o por medio de cd's informativos.

d).- Se utilizan medios de comunicación radial: Si la empresa realiza publicidad por medio de estaciones nacionales o locales.

16.- Capacitación

a).- Existe un plan de formación en la empresa: Si la empresa brinda o cuenta con programas de capacitación para su personal.

b).- Existen evaluaciones de esta formación: Si la empresa mide lo aprendido por sus empleados en esta capacitación.

c).- Formación del personal es coherente con los objetivos de la organización: Si la empresa enfoca esta capacitación hacia la misión y los objetivos de la misma.

17.- Selección de personal

a).- Existe una política de reclutamiento: Si la empresa utiliza métodos para el reclutamiento como por ejemplo: medios escritos o radiales, entre otros.

b).- Existe una Política de selección: Si la empresa cuenta con un proceso de selección de personal.

18.- Bienestar

a).- Existe Programa de incentivos: Si la empresa premia a sus empleadores ya sea de forma ya sean monetarios o de otra índole.

b).- Existe posibilidad de progresar en la empresa: Si la empresa da posibilidades para ir ascendiendo en la empresa.

c).- Existe reconocimiento de desempeño: Si la empresa reconoce el trabajo de cada uno de los empleados y si es comunicado a la persona.

19.- Analizas Financiero

a).- Presupuesto de caja: Si la empresa posee un análisis mensual de su situación.

b).- Informe de liquidez: Si la empresa realiza informes para saber si tiene la capacidad de cubrir los compromisos a corto plazo.

c).- Existe políticas de pago con respecto a proveedores y endeudamiento: Si la empresa tiene estipulado plazos o requerimiento para los pagos.

20.- Estructura de costo

a).- Existencia de un Análisis detallado de Costos: Si la empresa registra todos los costos en los que incurre, por muy pequeños que sean.

21.- Generación de información interna

a).- Buzón de sugerencias: Si la empresa cuenta con un buzón de sugerencias para recabar información sobre inquietudes y observaciones de los clientes.

b).- Encuesta de satisfacción: Si la empresa realiza encuestas de satisfacción a sus clientes para conocer la calidad del servicio que se ofrece y así obtener un feed back.

22.- Nivel administrativo

a).- Conocimiento y adopción del término: Si la empresa realmente reconoce el término de competitividad, lo maneja y lo adopta dentro de esta.

Anexo N° 4 Tabla de Datos

Característica / Empresas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Total Caract.	Total Optimo
Infraestructura							
Equipamiento							
Mantenimiento							
Seguridad							
Tecnología							
Estructura Interna							
Personal en Contacto							
Mercado Objetivo							
Proveedores							
Competencia							
Producto							
Precio							
Distribución							
Comunicación							
Capacitación							
Selección de Personal							
Bienestar							
Análisis Financieros							
Estructura de Costos							
Generación Inform. Interna							
Nivel administrativo							

Tabla de Valorización

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1				Baja
2				Media
3				Alta

Anexo N° 5 RESULTADOS HOTELES

Característica / Empresas	Villa del Río	Melillanca	Isla Teja	Total Caract.	Total Optimo	
Infraestructura	14	13	9	36	45	Soporte Físico
Equipamiento	9	7	5	21	27	
Mantenimiento	25	22	15	62	81	
Seguridad	11	5	7	23	36	
Tecnología	14	13	12	39	45	
Estructura Interna	9	6	5	20	27	Organización Interna
Personal en Contacto	7	7	7	21	27	Personal
Personal de Soporte	5	5	5	15	18	
Mercado Objetivo	8	6	7	21	27	Investigación de Mercado
Proveedores	9	7	6	22	27	
Competencia	4	4	4	12	18	
Producto	12	10	10	32	45	
Precio	2	3	3	8	9	
Distribución	6	6	6	18	18	
Comunicación	9	7	6	22	36	
Capacitación	8	3	3	14	27	Recurso Humano
Selección de Personal	6	4	2	12	18	
Bienestar	8	4	4	16	27	
Análisis Financieros	9	5	7	21	27	Finanzas
Estructura de Costos	3	1	3	7	9	Toma de Decisiones
Generación Información Interna	6	3	4	13	18	
Nivel administrativo	3	1	2	6	9	Política de Calidad

Anexo N° 6 RESULTADOS POR ASPECTOS

Muestra= 3

1.- Soporte Físico

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	26	78	0 - 78	Baja
2	52	156	79 - 156	Media
3	78	234	157 - 234	Alta

Puntaje Muestra: 181

Nivel de Competitividad: Alta

2.- Organización Interna

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	3	9	0 - 9	Baja
2	6	18	10 - 18	Media
3	9	27	19 - 27	Alta

Puntaje Muestra:20

Nivel de Competitividad: Alta

3.- Personal

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	5	15	0 - 15	Baja
2	10	30	16 - 30	Media
3	15	45	31 - 45	Alta

Puntaje Muestra: 36

Nivel de Competitividad: Alta

4.- Investigación de Mercado

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	20	60	0 - 60	Baja
2	40	120	61 - 120	Media
3	60	180	121 - 180	Alta

Puntaje Muestra: 135

Nivel de Competitividad: Alta

5.- Recurso Humano

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	8	24	0 - 24	Baja
2	16	48	25 - 48	Media
3	24	72	49 - 72	Alta

Puntaje Muestra: 38

Nivel de Competitividad: Media

6.- Finanzas

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	4	12	0 - 12	Baja
2	8	24	13 - 24	Media
3	12	36	25 - 36	Alta

Puntaje Muestra: 28

Nivel de Competitividad: Alta

7.- Toma de Decisiones

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	2	6	0 - 6	Baja
2	4	12	7 - 12	Media
3	6	18	13 - 18	Alta

Puntaje Muestra: 13

Nivel de Competitividad: Alta

8.- Politica de Calidad

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	1	3	0 - 3	Baja
2	2	6	4 - 6	Media
3	3	9	7 - 9	Alta

Puntaje Muestra: 6

Nivel de Competitividad: Media

Anexo N° 7 RESULTADOS POR ÁREAS

1.- Producción

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	34	102	0 - 102	Baja
2	68	204	103 - 204	Media
3	102	306	205 - 306	Alta

Puntaje Muestra: 237

Nivel de Competitividad: Alta

2.- Comercialización y Marketing

Puntajes Asisnados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	20	60	0 - 60	Baja
2	40	120	61 - 120	Media
3	60	180	121 - 180	Alta

Puntaje Muestra: 135

Nivel de Competitividad: Alta

3.- Administración

Puntajes Asisnados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	15	45	0 - 45	Baja
2	30	90	46 - 90	Media
3	45	135	91 - 135	Alta

Puntaje Muestra: 85

Nivel de Competitividad: Media

RESULTADOS DEL SECTOR

1.- Hoteles

Puntajes Asisnados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	69	207	0 - 207	Baja
2	138	414	208 - 414	Media
3	207	621	415 - 621	Alta

Puntaje Muestra: 457

Nivel de Competitividad: Alta

Anexo N° 8 RESULTADOS RESTAURANTES

Característica / Empresas	C. Kunstmann	New Orleans	Dino's	Perla del Sur	Guata Amarilla	
Infraestructura	17	16	13	11	14	Soporte Físico
Equipamiento	12	9	8	5	8	
Mantenimiento	31	25	18	14	18	
Seguridad	8	6	5	5	7	
Tecnología	15	7	9	10	6	
Estructura Interna	9	6	6	6	3	Organización Interna
Personal en Contacto	7	8	6	4	5	Personal
Personal de Soporte	6	6	5	5	3	
Mercado Objetivo	7	6	4	7	5	Investigación de Mercado
Proveedores	9	7	6	8	7	
Competencia	5	3	4	2	3	
Producto	12	8	10	8	8	
Precio	3	2	3	3	3	
Distribución	6	6	4	4	6	
Comunicación	8	8	7	6	8	
Capacitación	8	4	3	6	5	Recurso Humano
Selección de Personal	6	4	4	5	4	
Bienestar	8	4	8	6	6	
Análisis Financieros	9	7	9	5	8	Finanzas
Estructura de Costos	3	3	3	2	2	Toma de Decisiones
Generación Información Interna	6	2	2	2	4	Política de Calidad
Nivel administrativo	3	3	2	1	2	

Anexo N° 9 RESULTADOS POR ASPECTOS

Muestra= 5

1.- Soporte Físico

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	30	150	0 - 150	Baja
2	60	300	151 - 300	Media
3	90	450	301 - 450	Alta

Puntaje Muestra: 297

Nivel de Competitividad: Media

2.- Organización Interna

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	3	15	0 - 15	Baja
2	6	30	16 - 30	Media
3	9	45	31 - 45	Alta

Puntaje Muestra: 30

Nivel de Competitividad: Media

3.- Personal

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	5	25	0 - 25	Baja
2	10	50	26 - 50	Media
3	15	75	51 - 75	Alta

Puntaje Muestra: 55

Nivel de Competitividad: Alta

4.- Investigación de Mercado

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	19	95	0 - 95	Baja
2	38	190	96 - 190	Media
3	57	285	191 - 285	Alta

Puntaje Muestra: 206

Nivel de Competitividad: Alta

5.- Recurso Humano

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	8	40	0 - 40	Baja
2	16	80	41 - 80	Media
3	24	120	81 - 120	Alta

Puntaje Muestra: 81

Nivel de Competitividad: Alta

6.- Finanzas

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	3	15	0 - 15	Baja
2	6	30	16 - 30	Media
3	9	45	31 - 45	Alta

Puntaje Muestra: 38

Nivel de Competitividad: Alta

7.- Toma de Decisiones

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	3	15	0 - 15	Baja
2	6	30	16 - 30	Media
3	9	45	31 - 45	Alta

Puntaje Muestra: 29

Nivel de Competitividad: Media

8.- Politica de Calidad

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	1	5	0 - 5	Baja
2	2	10	6 - 10	Media
3	3	15	11 - 15	Alta

Puntaje Muestra: 11

Nivel de Competitividad: Alta

Anexo N° 10 RESULTADOS POR ÁREAS

1.- Producción

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	38	190	0 - 190	Baja
2	76	380	191 - 380	Media
3	114	570	381 - 570	Alta

Puntaje Muestra: 382

Nivel de Competitividad: Alta

2.- Comercialización y Marketing

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	19	95	0 - 95	Baja
2	38	190	96 - 190	Media
3	57	285	191 - 285	Alta

Puntaje Muestra: 206

Nivel de Competitividad: Alta

3.- Administración

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	15	75	0 - 75	Baja
2	30	150	76 - 150	Media
3	45	225	151 - 225	Alta

Puntaje Muestra: 121

Nivel de Competitividad: Media

RESULTADOS DEL SECTOR

1.- Restaurantes

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	72	360	0 - 360	Baja
2	144	720	361 - 720	Media
3	216	1080	721 - 1080	Alta

Puntaje Muestra: 709

Nivel de Competitividad: Media

Anexo N° 11 RESULTADOS AGENCIAS DE VIAJE

Característica / Empresas	T. Los Notros	T. Cono Sur	P. Expediciones	T. 2000	T. Paraty	Total Caract.	Total Optimo	
Infraestructura	7	7	4	7	4	29	45	Soporte Físico
Equipamiento	5	4	2	5	3	19	30	
Mantenimiento	3	1	3	2	2	11	15	
Seguridad	6	4	5	8	5	28	60	
Tecnología	12	8	12	11	8	51	75	
Estructura Interna	5	6	4	6	3	24	45	Organización Interna
Personal en Contacto	7	6	4	7	4	28	45	Personal
Mercado Objetivo	9	7	7	3	5	31	45	Investigación de Mercado
Proveedores	6	5	5	5	6	27	30	
Competencia	3	4	3	5	2	17	30	
Producto	11	12	14	12	13	62	90	
Precio	3	3	2	2	2	12	15	
Distribución	6	6	6	4	6	28	30	
Comunicación	8	6	7	4	8	33	60	
Capacitación	4	6	6	4	3	23	45	Recurso Humano
Selección de Personal	6	6	2	2	5	21	30	
Bienestar	5	4	3	7	4	23	45	
Análisis Financieros	6	8	9	9	9	41	45	Finanzas
Estructura de Costos	3	3	3	2	1	12	15	Toma de Decisiones
Generación Información Intern	3	3	4	2	4	16	30	
Nivel administrativo	3	1	3	3	3	13	15	Política de Calidad

Anexo N° 12 RESULTADOS POR ASPECTO

Muestra=5

1.- Soporte Físico

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	15	75	0 - 75	Baja
2	30	150	76 - 150	Media
3	45	225	151 - 225	Alta

Puntaje de la muestra: 138

Nivel de Competitividad: Media

2.- Organización Interna

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	3	15	0 - 15	Baja
2	6	30	16 - 30	Media
3	9	45	31 - 45	Alta

Puntaje de la muestra: 24

Nivel de Competitividad: Media

3.- Personal

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	3	15	0 - 15	Baja
2	6	30	16 - 30	Media
3	9	45	31 - 45	Alta

Puntaje de la muestra: 28

Nivel de Competitividad: Media

4.- Investigación de Mercado

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	20	100	0 - 100	Baja
2	40	200	101 - 200	Media
3	60	300	201 - 300	Alta

Puntaje de la muestra: 210

Nivel de Competitividad: Alta

5.- Recurso Humanos

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	8	40	0 - 40	Baja
2	16	80	41 - 80	Media
3	24	120	81 - 120	Alta

Puntaje de la muestra: 67

Nivel de Competitividad: Media

6.- Finanzas

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	4	20	0 - 20	Baja
2	8	40	21 - 40	Media
3	12	60	41 - 60	Alta

Puntaje de la muestra: 53

Nivel de Competitividad: Alta

7.- Toma de Decisión

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	2	10	0 - 10	Baja
2	4	20	11 - 20	Media
3	6	30	21 - 30	Alta

Puntaje de la muestra: 16

Nivel de Competitividad: Media

8.- Políticas de Calidad

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	1	5	0 - 5	Baja
2	2	10	6 - 10	Media
3	3	15	11 - 15	Alta

Puntaje de la muestra: 13

Nivel de Competitividad: Alta

Anexo N° 13 RESULTADOS POR ÁREAS

1.- Producción

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	21	105	0 - 105	Baja
2	42	210	106 - 210	Media
3	63	315	211 - 315	Alta

Puntaje de la muestra:190

Nivel de Competitividad: Media

2.- Comercialización y Marketing

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	20	100	0 - 100	Baja
2	40	200	101 - 200	Media
3	60	300	201 - 300	Alta

Puntaje de la muestra:210

Nivel de Competitividad: Alta

3.- Administración

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	15	75	0 - 75	Baja
2	30	150	76 - 150	Media
3	45	225	151 - 225	Alta

Puntaje de la muestra: 149

Nivel de Competitividad: Media

RESULTADO DEL SECTOR

1.- Agencia de Viajes

Puntajes Asignados	Maximos Puntajes	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	56	280	0 - 280	Baja
2	112	560	281 - 560	Media
3	168	840	561 - 840	Alta

Puntaje de la muestra: 549

Nivel de Competitividad: Media

Anexo N° 14 RESULTADOS PORCENTUALES POR ÁREAS

Sector AAVV

1.- Producción

Puntajes Asignados	Maximos	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	21	105	0 - 105	Baja
2	42	210	106 - 210	Media
3	63	315	211 - 315	Alta

Puntaje de la muestra: 190

Nivel de Competitividad: Media

Representatividad Porcentual: 60,30%

2.- Comercialización y Marketing

Puntajes Asignados	Maximos	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	20	100	0 - 100	Baja
2	40	200	101 - 200	Media
3	60	300	201 - 300	Alta

Puntaje de la muestra: 210

Nivel de Competitividad: Alta

Representatividad Porcentual: 70%

3.- Administración

Puntajes Asignados	Maximos	Totales	Rangos	Nivel de Competitividad
1	15	75	0 - 75	Baja
2	30	150	76 - 150	Media
3	45	225	151 - 225	Alta

Puntaje de la muestra: 149

Nivel de Competitividad: Media

Representatividad Porcentual: 66,20%

Sector Restaurantes

1.- Producción

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	38	190	0 - 190	Baja
2	76	380	191 - 380	Media
3	114	570	381 - 570	Alta

Puntaje Muestra: 382

Nivel de Competitividad: Alta

Representatividad Porcentual: 67%

2.- Comercialización y Marketing

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	19	95	0 - 95	Baja
2	38	190	96 - 190	Media
3	57	285	191 - 285	Alta

Puntaje Muestra: 206

Nivel de Competitividad: Alta

Representatividad Porcentual: 72,20%

3.- Administración

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	15	75	0 - 75	Baja
2	30	150	76 - 150	Media
3	45	225	151 - 225	Alta

Puntaje Muestra: 121

Nivel de Competitividad: Media

Representatividad Porcentual: 53,70%

RESULTADOS PORCENTUALES POR ÁREA

Sector Hotelero

1.- Producción

Puntajes Asignados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	34	102	0 - 102	Baja
2	68	204	103 - 204	Media
3	102	306	205 - 306	Alta

Puntaje Muestra: 237

Nivel de Competitividad: Alta

Representatividad Porcentual: 77,40%

2.- Comercialización y Marketing

Puntajes Asisnados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	20	60	0 - 60	Baja
2	40	120	61 - 120	Media
3	60	180	121 - 180	Alta

Puntaje Muestra: 135

Nivel de Competitividad: Alta

Representatividad Porcentual: 75%

3.- Administración

Puntajes Asisnados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	15	45	0 - 45	Baja
2	30	90	46 - 90	Media
3	45	135	91 - 135	Alta

Puntaje Muestra: 85

Nivel de Competitividad: Media

Representatividad Porcentual: 63%

RESULTADOS PORCENTUALES POR SECTOR

1.- Agencia de Viajes

Puntajes Asignados	Maximos Punt	Total	Rangos	Nivel de Competitividad
1	56	280	0 - 280	Baja
2	112	560	281 - 560	Media
3	168	840	561 - 840	Alta

Puntaje de la muestra: 549

Nivel de Competitividad: Media

Representatividad Porcentual: 65,30%

2.- Restaurantes

Puntajes Asisnados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	72	360	0 - 360	Baja
2	144	720	361 - 720	Media
3	216	1080	721 - 1080	Alta

Puntaje Muestra: 709

Nivel de Competitividad: Media

Representatividad Porcentual: 65,60%

3.- Hoteles

Puntajes Asisnados	Maximos	Total	Rango	Nivel de Competitividad
1	69	207	0 - 207	Baja
2	138	414	208 - 414	Media
3	207	621	415 - 621	Alta

Puntaje Muestra: 457

Nivel de Competitividad: Alta

Representatividad Porcentual: 73,50%

BIBLIOGRAFÍA

.- Introducción General a la Gestión de Calidad

Normas ITQ 2000

Autor: Jesús Felipe Gallego

.- Competitividad y Turismo

Archivo PDF

.- Competitividad en la Empresa

Archivo PDF

Autor: EspacioPyme.SA

.- Las Ventajas Competitivas

Archivo PDF

Autor: Jose Maria Palacían Rubio

REFERENCIA ELECTRONICA

.- www.sernatur.cl

Servicios de alojamiento

Servicios de Restauración

Servicios de Agencias de Viajes

.- Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes

<http://descargas.cervantesvirtual.com/servelet/SirveObras>

Capitulo 2: La Competitividad en Turismo

.- www.omt.com