



*Ventajas Competitivas en los Hoteles 5 estrellas de la ciudad de Manta. Un enfoque descriptivo*

*Competitive Advantages in 5-star Hotels in the city of Manta. A descriptive approach*

*Vantagens Competitivas em Hotéis 5 estrelas na cidade de Manta. Uma abordagem descritiva*

Luis Alberto Aveiga-Loor <sup>I</sup>  
[laveiga1435@pucesm.edu.ec](mailto:laveiga1435@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-4667-496X>

Álvaro Danny Mendoza-Cedeño <sup>II</sup>  
[dmendoza@pucesm.edu.ec](mailto:dmendoza@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-3900-0257>

**Correspondencia:** [laveiga1435@pucesm.edu.ec](mailto:laveiga1435@pucesm.edu.ec)

Ciencias económicas y empresariales  
Artículo de investigación

\***Recibido:** 05 de julio de 2020 \***Aceptado:** 30 de junio de 2020 \* **Publicado:** 04 de agosto de 2020

- I. Estudiante de Maestría de Administración de Empresas (MBA) con Mención en calidad y Productividad, Economista, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.
- II. Profesor Titular Agregado 1, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.



## Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar las ventajas competitivas en los hoteles 5 estrellas en la ciudad de Manta, aplicando el modelo de diamante de Porter, mediante una investigación descriptiva. La población objeto de estudio cuatro hoteles 5 estrellas: Manta Hotel, Oro Verde, Sail Plaza y Poseidón; los sujetos de estudio fueron 68 personas agrupados en estratos: gerentes, personal administrativo y de servicios, seleccionados a través de un muestreo probabilístico. Como técnica se utilizó la entrevista y el instrumento un cuestionario con doce preguntas cerradas de selección simple. Los resultados sobre los factores evaluaron la infraestructura como muy buena (58%), los servicios públicos como regular-deficiente (78%), la formación del personal excelente- muy buena (63%). La condiciones de la demanda: los clientes visitan los hoteles fines de semana y temporadas altas (63,2)% de clase media alta y alta (87%) por motivos recreacionales (86,6%), los hoteles realizan alianzas con agencias de viaje (70,5%) y tours operadores (8,8%), existen suficientes lugares recreativos (38,23%) comerciales y entidades bancarias (36,71%) no están organizados como gremio (86,7%) rebajas de precio, los paquetes vacacionales y la publicidad son las estrategias para atender a la rivalidad; las barreras fueron : inversión inicia l(44,1%) y las exigencias normativas (41,1%). Se concluye que existen estrategias que favorecen la competitividad: infraestructura, recurso humano acorde a los clientes de clase media y alta; la demanda se concentra los fines de semana y temporada en búsqueda de recreación, existen alianzas con agencias de viaje y transporte. Los factores gobierno son inciden debido a aspectos como las normas legales y disminución de los riesgos.

**Palabras Claves:** competitividad; diamante de Porter; ventajas, estrategias; gerencia

## Abstract

The objective of the research was to analyze the competitive advantages in the 5-star hotels in the city of Manta, applying the Porter diamond model, through a descriptive investigation. The population under study four 5-star hotels: Manta Hotel, Oro Verde, Sail Plaza and Poseidón; the study subjects were 68 people grouped into strata: managers, administrative and service personnel, selected through probability sampling. The technique used was the interview and the instrument a questionnaire with twelve closed questions of simple selection. The results on the factors evaluated infrastructure as very good (58%), public services as fair-poor (78%), and excellent-very good staff training (63%). The conditions of the demand: clients visit the hotels on weekends and high seasons (63.2)% of upper middle and upper class (87%) for recreational reasons (86.6%), the hotels make alliances with agencies of travel (70.5%) and tour operators

(8.8%), there are enough recreational places (38.23%), commercial and banking entities (36.71%) are not organized as a union (86.7%). price, vacation packages and advertising are the strategies to attend to the rivalry; the barriers were: initial investment (44.1%) and regulatory requirements (41.1%). It is concluded that there are strategies that favor competitiveness: infrastructure, human resources according to middle and upper class clients; demand is concentrated on weekends and seasons in search of recreation, there are alliances with travel and transportation agencies. Government factors are influenced due to aspects such as legal regulations and risk reduction.

**Keywords:** competitiveness; porter's diamond; advantages, strategies; management

## Resumo

O objetivo da pesquisa foi analisar as vantagens competitivas nos hotéis 5 estrelas da cidade de Manta, aplicando o modelo do diamante de Porter, por meio de uma investigação descritiva. A população em estudo quatro hotéis de 5 estrelas: Manta Hotel, Oro Verde, Sail Plaza e Poseidón; os sujeitos do estudo foram 68 pessoas agrupadas em estratos: gerentes, administrativos e pessoal de serviço, selecionados por meio de amostragem probabilística. A técnica utilizada foi a entrevista e o instrumento um questionário com doze questões fechadas de simples seleção. Os resultados sobre os fatores avaliaram a infraestrutura como muito boa (58%), os serviços públicos como moderados-ruins (78%) e o treinamento de pessoal excelente-muito bom (63%). As condições da demanda: os clientes visitam os hotéis nos finais de semana e alta temporada (63,2)% das classes média alta e alta (87%) por motivos recreativos (86,6%), os hotéis fazem alianças com agências de viagens (70,5%) e operadores turísticos (8,8%), existem locais de lazer suficientes (38,23%), entidades comerciais e bancárias (36,71%) não estão organizadas em união (86,7%). preço, pacotes de férias e publicidade são as estratégias para atender à rivalidade; as barreiras foram: investimento inicial (44,1%) e requisitos regulatórios (41,1%). Conclui-se que existem estratégias que favorecem a competitividade: infraestrutura, recursos humanos voltados para clientes de classe média e alta; a demanda concentra-se nos finais de semana e temporadas em busca de lazer, há alianças com agências de viagens e transportes. Fatores governamentais são influenciados por aspectos como regulamentações legais e redução de riscos.

**Palavras-chave:** competitividade; diamante de porteiro; vantagens, estratégias; gestão

## Introducción

El mundo globalizado en la economía proyecta nuevos e importantes retos para las empresas, entre ellos, destaca el tema de la competitividad, sin embargo, para adquirir esta condición es necesario que tanto el nivel de empresa y el país, generen un ambiente institucional y macroeconómico, que traiga consigo, confianza, suma de capitales, tecnología, que permita a las empresas adaptarse a los cambios en el contexto donde se desenvuelven.

Asimismo, Salas (2017) señala que: El turismo es la única actividad comercial que obliga al consumidor trasladarse hacia donde se encuentra ubicado el producto y está conformado, entre otros componentes, por productos y destinos turísticos, un buen ejemplo de ello es el producto hotelero, el cual se puede valorar como un conjunto de atributos que el cliente aprecia por su grado de importancia, diferenciación y la presencia.

En este sentido, la ciudad es conocida como Manta por el pueblo ecuatoriano, aunque su nombre oficial es San Pablo de Manta y está ubicada en una bahía lo que permite establecerse como puerto marítimo internacional en el Océano Pacífico, además se posiciona como puerto turístico, marítimo y pesquero del Ecuador. Manta. Con relación al área de estudio, puede referirse que el cantón Manta, según el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón. Manta - GAD Manta (2014 – 2019) a través de la actividad turística recibe el 15% de los turistas que ingresan al país con una capacidad de albergar hasta 5.300 turistas, y la planta hotelera según los registros realizados en la Dirección Municipal de Turismo del Cantón Manta mediante el catastro, suman un total de 157 establecimientos hoteleros, con 2.261 habitaciones, teniendo una capacidad hotelera de 5.969 plazas.

Lo anteriormente expuesto, conlleva que el sector hotelero y turístico se han convertido en una de las actividades de mayor proyección para la ciudad, pues su variedad en atractivos turísticos y culturales, su hospitalidad y acceso ubican a Manta entre los primeros en preferencia hotelera, razón por la cual se hace necesario identificar las ventajas competitivas en los hoteles 5 estrellas, para que alcancen el posicionamiento como destino turístico con amplio potencial de desarrollo. Como forma de acercamiento a la problemática se tiene que la cuota de mercado de las economías emergentes, desempeña un papel cada vez más importante en la economía, lo que conlleva a una mayor competencia nacional e internacional, es por ello que hoy día las empresas están obligadas a utilizar herramientas y estrategias que garanticen las condiciones de competitividad, para superar a la competencia, y permanecer en el mercado.

En este sentido, el turismo en Ecuador según Senplades (2017) considera que para 2030, el Ecuador estará en capacidad de exportar un 40% de servicios, en su mayor parte de alto valor

agregado y con una participación relevante del turismo, 30% de bienes industrializados y 30% de productos primarios; según este mismo documento la hotelería se ha convertido en sector económico sumamente importante en el mercado, al generar entrada de divisas en donde se desarrolla, al respecto, algunas precisiones teóricas realizadas por el Centro de Investigaciones Económicas (CINVE) en (2015) señalan que existen tres tipos de cambios fundamentales que han fomentado el crecimiento de los servicios en las economías modernas: los cambios en los insumos (mano de obra, capital humano, tecnología), los sistemas productivos (flexibilidad e integración de bienes-servicios) y mercados (crecimiento económico, el papel del Estado), estos son aspectos que deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones respecto a las estrategias a utilizar para elevar la competitividad de este sector de la economía nacional.

Al respecto, en los últimos cinco años en la ciudad de Manta, el mercado hotelero ha experimentado un importante crecimiento, tanto del turista extranjero y nacional que busca conocer sus paradisíacas playas, gastronomía y su patrimonio cultural, como también gracias al crecimiento comercial del país que se ha vivido en estos últimos años, dando como resultado el desarrollo de inversiones atrayendo un importante flujo de turistas y de viajeros corporativos. Por las razones expuestas surge como pregunta central de investigación: ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Manta? para que el segmento hotelero siga estimulando el crecimiento y coadyuvando a la actividad económica. Para dar respuesta a esta interrogante se establece como objetivo general: Analizar las ventajas competitivas en los hoteles 5 estrellas en la ciudad de Manta, con el propósito de reflejar sus actuales condiciones competitivas, el cual representa un elemento determinante para que la ciudad de Manta alcance el posicionamiento como destino turístico con amplio potencial de desarrollo. Como objetivos específicos: Diagnosticar los factores que sirven de referentes para la identificación de las ventajas competitivas. Identificar las estrategias competitivas basadas en el diamante de Porter en los hoteles 5 estrellas en la ciudad de Manta y evaluar los factores que sirven de referentes para la identificación de las ventajas competitivas en los hoteles 5 estrellas en la ciudad de Manta.

## **Fundamento teórico**

### **Competitividad para el éxito gerencial**

Uno de los elementos importantes para el éxito empresarial es la competitividad, la cual refiere Porter (2015) hace referencia a la búsqueda de un posicionamiento favorable dentro de la industria, demandando así que cada industria haga lo mejor que conozca y desarrolle sus

capacidades para explotar su conocimiento en búsqueda del desarrollo nacional. Otros autores como Rajiv (2017, p. 56) consideran la competitividad relacionada con el bienestar nacional, señalando que “es una capacidad de la economía nacional para operar, que garantiza aumentar el bienestar de sus ciudadanos por factores de productividad en crecimiento sostenible”

Del mismo modo puede afirmarse, partiendo de ambas conceptualizaciones que la competitividad en el argot gerencial, se percibe como la capacidad que tiene una empresa para competir, entonces una empresa u organización altamente competitiva, es aquella que realiza sus procesos productivos de una manera perfecta, manejando la tecnología apropiada y haciendo un buen uso de sus recursos materiales, humanos y financieros.

Es así que se tiene que la clave para que una empresa tenga ventaja competitiva, se determinará por la capacidad de sus líderes de crear la arquitectura social que genere capital social, humano, financiero e intelectual. Por ello se piensa que para alcanzarla competitividad deben considerarse aspectos relevantes, entre los cuales se encuentran: a) La apertura, que permite asegurar mercados, inversiones y tecnología. b) La adaptación a la era tecnológica, vista como la integración al conocimiento, con la cual se fortalecen las capacidades. c) Gerencia, manejada como la habilidad de liderazgo para planificar, dirigir, evaluar y actuar dentro de controles que garanticen la calidad del proceso.

### **El modelo de Competitividad del Diamante de Porter**

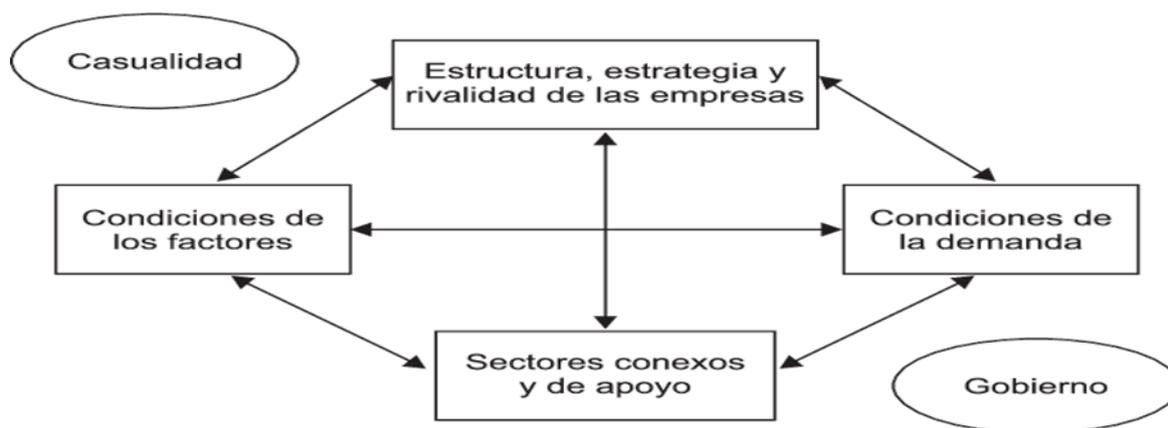
Este modelo tiene como fin último analizar las razones por las cuales algunas regiones se hacen más competitivas que otras y el por qué algunas industrias dentro de estas regiones lo son más que otras. Además, permite comprender de la ventaja competitiva que pueden tener las empresas en el contexto de la industria y la nación en la que operan.

Entonces, la competitividad según Buitriago, Rodríguez, y Serna (2019) va a depender de la capacidad de las empresas en innovar y perfeccionar su producción o servicio de una manera sostenible; deduciéndose que es una característica interna al sistema de empresa, y está en función de la capacidad del empresario y de la gerencia para gestionar, es decir, para involucrarse en todos los ámbitos de la empresa: estratégico, financiero, producción, tecnológico, ambiental, entre otros, requeridos para mantenerse en el mercado Siguiendo las consideraciones de Porter (1991), competitividad es “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (p.34). En un primer momento, en esta aseveración puede reconocerse que la productividad, desde el punto de vista de Porter, es uno de los elementos esenciales en el logro de la competitividad. De acuerdo con este autor,

“la productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de un país porque es la fuente principal de la renta nacional per cápita” (p.36). Este mismo autor también manifiesta que el estándar de vida de un país depende de la capacidad que desarrollen sus empresas para obtener niveles altos de productividad. A su vez, la obtención de un alto y sostenido nivel de vida constituye el principal objetivo de una nación, de manera que la productividad está directamente relacionada con la competitividad.

El modelo de competitividad del Diamante Porter (1991) es una metodología diseñada para diagnosticar y diseñar estrategias desde el punto de vista de las empresas, para así ser competitivos en este mundo globalizado. Además señala que, en la presente economía globalizada, la competitividad se ha convertido en factor que ya no está limitada a aquellos países con legados favorables, es decir, cada país decide su propia prosperidad, al organizar sus políticas, estrategias, planes, leyes e instituciones con base a la productividad. Respecto lo planteado por Porter, el principio de la competitividad económica está sustentada en los determinantes de la ventaja competitiva: cuatro atributos principales y dos secundarios, los atributos principales son: a) Condiciones de los factores de producción, b) Condiciones de la demanda, c) Industrias relacionadas y de apoyo y d) Estrategias de la empresa, estructura del sector y rivalidad local entre las empresas. Los factores secundarios son los hechos fortuitos y el gobierno. (Ver figura 1)

**Figura 1.** Diamante de Porter: Determinantes de la ventaja competitiva.



Fuente: Porter, (1998)

### Aspectos metodológicos

Esta investigación se enmarcó en el área gerencial, y dado el propósito de estudio se consideraron los siguientes aspectos metodológicos. El estudio se considera descriptivo, con

un diseño no experimental descriptivo transeccional. La población objeto de estudio estuvo inicialmente representada por un total de cinco hoteles 5 estrellas registrados en la página oficial; sin embargo, se trabajó sólo con cuatro hoteles en virtud que el Hotel Mall Pacífico no está operativo. Por tanto, la población definitiva estuvo conformada por el Hotel Poseidón, Oro Verde, Sail Plaza y Manta Host Hotel, registrados con esos nombres en la página oficial GAD del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón. Manta - GAD Manta (2014 - 2019).

En cuanto a los sujetos de estudio fueron un total de 82 personas pertenecientes a los hoteles cinco estrellas ubicados en Manta de los cuales se hizo necesario tomar una muestra para garantizar información fidedigna, para ello se utilizó el muestreo probabilístico estratificado, siendo los criterios de inclusión para la selección de la muestra los siguientes aspectos: a) Disposición para colaborar con la presente investigación, b) Tiempo mínimo trabajando en la empresa un año; los estratos conformados fueron: los gerentes de los cuatro hoteles, trabajadores administrativos, personal de servicio que representan una muestra finita. La muestra quedó conformada por 68 personas atendiendo a un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95% y una varianza de 50% (Ver Tabla 1)

**Tabla 1** Distribución de los estratos de los Hoteles 5

<b>Muestra según Estratos</b>	<b>Total</b>
Personal administrativo	<b>25</b>
Personal de servicios	<b>39</b>
Gerentes	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>68</b>

**Nota. Fuente:** Elaboración propia (2020)

**Tabla 2** Distribución de la muestra de los estratos

<b>Muestra según Estratos</b>	<b>Poseidón</b>	<b>Oro Verde</b>	<b>Sail Plaza</b>	<b>Manta Host Hotel,</b>
Personal	8	7	5	5
Administrativo	14	15	5	5
Personal de servicios	1	1	1	1
Gerentes				
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

**Nota .Fuente:** Elaboración propia (2020)

En definitiva, la muestra quedó conformada por 68 personas pertenecientes a los estratos antes señalados y distribuida según proceso señalado por Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P (2017) (Ver tabla 2). En esta indagación se utilizó como técnica la entrevista y el instrumento tipo cuestionario, de doce preguntas cerradas de: selección simple con escalas tipo Likert y dicotómicas aplicada al personal administrativo y personal de servicio. Este instrumento estuvo estructurado en una primera parte referente a los Datos Generales, en ella se refleja nombre y apellido, su ID, la empresa donde labora, el cargo que ocupa. Una segunda parte destinada a describir los cuatro factores del diamante de Porter, a saber; las condiciones de los factores de producción, de la demanda, los sectores relacionados y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad.

### **Resultados y discusión**

Es claro que la dificultad del sector hotelero, comienza por las variadas interrelaciones que se dan entre los distintos actores del segmento, por ejemplo, en la manera de cómo ofrecer un servicio para satisfacer las necesidades, aspiraciones del turista o visitante, o en todo caso que viva una experiencia satisfactoria de viaje. Esta aseveración conlleva a analizar el sector hotelero de 5 estrellas, bajo los parámetros de la competitividad, ya que ésta se ha convertido en asunto de importancia económica para aquellos países donde la prestación de servicio constituye un factor importante generador de divisas para el desarrollo económico del país.

Es por ello, que para el análisis de los factores determinantes para que los hoteles de cinco estrellas sean más competitivos con respecto a otros nos apoyaremos en el modelo de competitividad del Diamante de Porter.

El comportamiento de cada uno de los determinantes de la ventaja competitiva y su enfoque para los hoteles cinco estrellas según modelo Porter se describe a continuación:

### **Condiciones de los factores**

Analizar este factor según Rajiv (2017) consiste en considerar cómo los recursos tangibles que son heredados, como por ejemplo el clima, ubicación, recursos nacionales, forestales y mano de obra, inciden en la competitividad largo plazo y de qué manera atraen nuevos inversionistas; así como también incluyen recursos intangibles que guardan relación con los esfuerzos humanos, sus habilidades, conocimientos y niveles de satisfacción de los empleados. Para ello, en el instrumento se incluyeron interrogantes referidas a infraestructura, servicios, condición

social, perfil del cliente, siendo las opciones de respuesta una escala tipo Likert: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Deficiente.

**Tabla 3** Condiciones de los factores heredados y factores creados

Preguntas	Ítems	E	%	MB	%	B	%	R	%	D	%	f	%
¿Cómo evalúa la infraestructura del hotel?	Infraestructura	6	8	33	48	7	10	14	21	8	12	68	100
¿Cómo considera las condiciones de los servicios públicos del hotel?	Condiciones de los Servicios Públicos	0	0	0	0	15	22	42	62	11	16	68	100
El nivel de formación y experiencia de su personal a cargo lo considera	Nivel de capacitación y Experiencia del recurso humano	1	7	38	56	9	13	4	5	12	18	68	100

**Notas.** E (Excelente) MB (Muy Bueno), B (Bueno) R (Regular) D (Deficiente).

**Elaboración** propia (2020).

La existencia de mano de obra cualificada, según Cedeño y Benavides (2019) así como de un conocimiento científico, la existencia de recursos naturales y próximos, la presencia de infraestructuras adecuadas se constituye como indicadores relacionados con la competitividad empresarial y específicamente en el modelo Porter forman parte de lo que este autor ha denominado como las condiciones de los factores de producción

En este sentido, partiendo de los resultados presente en la Tabla 3 se tiene que, según los encuestados, las condiciones de los factores de producción presente en los hoteles cinco

estrellas ubicados en Manta se encuentran: la infraestructura, la cual fue ponderada como muy buena- buena (48 %) en contraposición un 12 % evalúan esta estructura como deficiente, estos resultados resultan de interés puesto que se hace necesario que los hoteles mantengan ciertos estándares que contribuyen a su posicionamiento y por tanto su competitividad. Además, un 78% evaluaron como regular -deficiente los servicios públicos con los que cuenta los hoteles, lo cual es un indicador que debe ser considerado como de gran importancia y, al ser identificado, debe ser adecuado para ofrecer a los clientes un servicio de calidad que permita fidelizarlos. Ambos aspectos son medulares para poder garantizar que la clientela prefiera los productos que ofrecen y no elija sus competidores.

En relación a los factores de avance o recursos intangibles según los denomina Culqui y Suárez (2019) o, como los denomina Porter factores heredados, éstos se relacionan con los esfuerzos humanos, sus habilidades, conocimientos y niveles de satisfacción de los empleados los encuestados consideraron el nivel de capacitación y experiencia del recurso humano evaluándolos como excelentes-muy buenos (63%); sin embargo el 23,8% lo consideraron como regular- deficiente, lo cual es un indicador a ser evaluado para realizar las mejoras que lleven a incidir en la competitividad de los hoteles cinco estrellas en Manta partiendo de lo señalado por Porter.

### **Condiciones de la demanda**

Según Porter, (1998), se refiere a la influencia más significativa de la demanda local sobre las ventajas competitivas, ya que estas están relacionadas con las necesidades y características locales. Este aspecto se relaciona con los sectores donde la demanda interna es importante y los consumidores domésticos y concedores, son más exigentes y el sector puede competir más fácilmente en mercados internacionales; pero a su vez, cuando las demandas internas y externas son diferentes éstas pueden ser aprovechadas y utilizarse, complementándose los recursos integrantes de la oferta con mayor eficiencia, obteniéndose a mediano plazo, la disminución del riesgo y lograr una mayor estabilidad en el sector.

**Tabla 4** Condiciones de la demanda

<b>Preguntas</b>	<b>Descripción de los clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Determine la afluencia de cliente que visita el hotel	1. Permanente	11	16,1
	2. Sólo en Temporadas	14	20,5
	3. De fines de semana y temporadas altas	43	63,2
		68	3,2
	Total		100
Indique la condición social del cliente que visita el hotel	1. Clase baja	4	5,8
	2. Clase media	5	7,3
	3. Clase media – Alta	11	16
	4. Clase alta	48	71
	Total	68	100
¿Cuál es el perfil del cliente que visita el hotel?	1. Turistas	41	61
	2. Empresarios	12	18
	3. Empleados públicos	5	7
	4. Profesionales	5	7
	5. otros corporativos	5	7
	Total	68	100
¿Cuál es el motivo de visita del cliente que se hospeda en su hotel?	1. Turismo de compra	1	1,4
	2. Turismo de recreación	59	86,6
	3. Negocios	8	12
	Total	68	100

**Nota.** Fuente: Elaboración propia (2020).

En cuanto a los resultados encontrados se tiene que un primer aspecto a reflejar es sobre las temporadas donde hay más afluencia de turistas, sobre este particular se encontró que los hoteles deben estar preparados para recibir a los clientes los fines de semana y temporadas altas (63,2%). El perfil del demandante desde el punto de vista del nivel socioeconómico se corresponde mayormente entre la clase media – alta (16%) y alta (71%). En atención a esto, Culqui y Suárez (2019) señalan que la demanda a la que deben responder las empresas, en este caso los Hoteles cinco estrellas de Manta, está determinada por el crecimiento del mercado demandante, el cual se incrementa constantemente según los resultados de la presente tabla; así como también, en relación al grado de sofisticación de los compradores domésticos; siendo que en este caso, éstos son de clase media alta y alta por lo que la tendencia es que sean exigentes sobre la calidad de los productos y servicios recibidos en las instalaciones.

Por tanto, es responsabilidad de la empresa el poder anticiparse a las necesidades de los compradores, sin embargo, y como forma de relacionar estos resultados, con los encontrados en la tabla anterior, se tiene que en la Tabla N°3, el 34% de los encuestados consideran que la infraestructura esta entre regular y deficiente y sumado a esto, el 78% señalaron que los servicios se encuentran en estas dos categorías; entonces, partiendo del modelo Porter las

empresas deben determinar las estrategias que minimicen los aspectos diagnosticados como negativos atendiendo a las condiciones de la demanda y realizar las adecuaciones correspondientes.

En esta misma línea se tiene que los clientes se perfilan como turistas (61%), empresarios (18%), cuyo motivo de estadía es por el turismo de recreación (86,6 %) y negocios (12%), estos indicadores representan el nivel de consumo, y la exigencia en cuanto a la calidad de servicios que desean los clientes en los hoteles 5 estrellas de Manta partiendo del modelo Porter.

### Industrias relacionadas y de apoyo

El sector hotelero combina una serie de productos individuales o grupales, servicios y para que esto sea posible depende de amplia cadena donde intermedian grandes números de negocios directos e indirectos tales como restaurant, agencias de viajes, tour operadores, transporte, guías turísticos, lugares recreativos, culturales y otros. Toda esta cadena de suministros de bienes y servicios generalmente no se encuentran directamente en la localidad por lo que se necesitan una red de apoyo que pueden abastecer al mejor precio y productos de calidad.

**Tabla 5** Alianzas con sectores afines

Pregunta	Alianzas con Sectores Afines	frecuencia	%
¿Cuál de las siguientes vías de distribución sigue el hotel para acercar los clientes?	1. Empresas de transporte	6	8,8
	2. Agencias de viajes	48	70,5
	3. Tours operadores	6	8,8
	4. Entes gubernamentales	2	2,9
	5. Centros comerciales	0	0
	6. Proveedores sistema financiero	1	1,4
	7. Ninguno de los anteriores	5	7,3
	Total	68	100

**Nota. Fuente:** Elaboración propia (2020).

Este factor introducido por el modelo Porter hace referencia a la posibilidad de hacer alianzas con otras empresas de tal forma de atraer a los clientes contando con un entorno comercial, empresarial. A través de los resultados se ha evidenciado que los entrevistados pertenecientes

a los hoteles cinco estrellas consideran que estas empresas cuentan con el apoyo de Agencias de viaje (70,5%), seguido de Tours de operadores y empresas de transporte (8,8%). Estos aspectos pueden favorecer la competitividad de la industria turística y particularmente la industria hotelera, sobre todo el caso que atañe a esta investigación.

**Tabla 6** Sectores afines

Pregunta	Item / Escala	SI	%	NO	%	NS/NR	%
	Suficientes						
¿Alrededor del hotel existen suficientes lugares recreativos, comerciales y/o bancarios?	Lugares Recreativos Suficientes	26	38,23	8	12	0	0
	Lugares Comerciales	12	17,6	5	7,4	0	0
	Diversidad de Entidades financieras	13	19,11	4	5,9	0	0
	Total	51	75	17	25	0	0

**Nota. Fuente:** Elaboración propia (2020).

Otro de los aspectos referidos a las alianzas se refiere a la disposición en las cercanías de empresas, señalando los entrevistados que en la región existen opciones de productos y servicios que contribuyen con la permanencia de los clientes en los hoteles, tal es el caso de la existencia en las cercanías de suficientes lugares recreativos (38,23%), comerciales y entidades financieras (36,71%) estas situaciones crean ventajas competitivas en el sector hotelero de 5 estrellas; sin embargo un 12% de los entrevistados manifestaron que no existen suficientes lugares recreativos o comerciales (7,4%) diversificados a la demanda, presentándose esto como una de las principales desventajas de la zona.

En virtud de lo anterior es importante que la ciudad de Manta se diversifique y se amplíen las ofertas de bienes y servicios para que la industria hotelera, particularmente los hoteles cinco estrellas ubicados pueda obtener ventaja competitiva, además debe tenerse en cuenta también los factores naturales que pueden influir en sus actividades. Además de que las entidades financieras, parafraseando a Saavedra, (2016), específicamente la banca privada destine

fondos para otorgar mediante créditos, prestamos, adquisición de obligaciones y acciones, con la finalidad de que los empresarios de la zona, puedan ampliar los servicios, incidiendo con ello en la competitividad.

### Estructura y rivalidad del sector

**Tabla 7** Perfil de las empresas hoteleras

Preguntas	Ítems	frecuencia	%
¿Cuál es la forma de organización está asociada el hotel?	1. Asociaciones Empresariales Locales	4	5,8
	2. Asociaciones Empresariales Nacionales	5	7,3
	3. No están Organizadas como Gremio	59	86,7
	Total	68	100
¿Cuáles de las siguientes estrategias sigue el Hotel para mantener su demanda?	1. Rebajas de Precio	16	23,5
	2. Paquetes Vacacionales	23	33,8
	3. Ofertas por Temporadas	5	7,3
	4. Publicidad	21	30,8
	5. Precio	3	4,4
Total	68	100	
¿Cuál de las siguientes barreras de entrada son las que predominan para el buen funcionamiento del hotel?	1. Inversión Inicial	30	44,1
	2. Requisitos legales	28	41,1
	3. Riesgo	3	4,4
	4. Factores Políticos	3	4,4
	5. Factores Económicos	4	5,8
	6. Otros.	0	0
Total	68	100	

**Nota. Fuente:** Elaboración propia (2020).

Esta determinante está dada según Culqui & Suárez (2019). Por las condiciones por medio del cual las empresas nacen, organizan y se gestionan. En atención a esto y específicamente referente la estructura y rivalidad del sector, surgieron las siguientes características: no están organizadas en gremios (86,7%), seguido de aquellos que consideran que estos hoteles están organizados a través de Asociaciones Empresariales Nacionales (7,3%) Como estrategia para mantener la demanda de clientes utilizan la oferta de paquetes vacacionales (33,8%), la publicidad (30,8%), rebajas de precio(23,5%) lo que significa que diseñan varias formas de impulsar la competitividad en el mercado, en la búsqueda de captar otros clientes potenciales.

Al indagar sobre las barreras de entrada, señalaron específicamente la inversión inicial con un 44,1 %, seguido de los requisitos legales (41,1%) y por último, los factores económicos y políticos (12,5%) en iguales proporciones. Por otra parte, se encontró que según lo observado en el segmento hotelero se distingue la presencia de un oligopolio, es decir, existen un número pequeño de proveedores protegidos por las barreras de entrada que de una manera directa o indirecta son los que toman las decisiones.

**Tabla 8** Oferta competitiva de hoteles 5 estrellas en la ciudad de Manta

N°	Nombre del hotel	Dirección	Capacidad de hospedaje o alojamiento
1	Manta Host Hotel	Km. 1.5 Vía A Barbasquillo	187
2	OroVerde	Av. Malecón y calle 23.	182
4	Sail Plaza	Km 1.7 vía a Barbasquillo	120
5	Poseidón(Ecuavau)	Km. 1.5 vía Barbasquillo.	90

**Nota. Fuente:** MINTUR Catastro de alojamiento turístico (Ecuador, 2019).

**Elaboración propia** (2020).

Entre las principales competencias se tienen: Mall del Pacífico, Sail Plaza, Oro Verde, Manta Host Hotel, y Poseidón, esta competencia conlleva a mejorar los productos y servicios convirtiéndose en ventajas competitivas tanto nacionales e internacionales.

**Gobierno:** En el Diamante de Porter, fue identificado como un factor externo que se encuentra actuando como un catalizador y a su vez como un retador, debido a que busca alentar a las empresas a incrementar sus aspiraciones y trasladarse a niveles más altos de rendimiento competitivo como lo señala Rajiv (2017). Desde el punto de vista del autor Porter (1998) las empresas hoteleras, particularmente los hoteles cinco estrellas ubicados en Manta pueden verse afectado por las políticas gubernamentales que se establezcan en él, ya sea directa o indirectamente, tal como lo encontrado en la Tabla 7 donde aspectos como los requisitos legales fue mencionado por el (41,1%) de los entrevistados como una barrera de entrada. Además, este factor puede incidir generando condiciones que contribuyan en la disminución del riesgo externo para sus actividades económicas, tal como se evidencia en la misma tabla, donde el 4,4% lo incluye en este tipo de barrera de entrada.

**Hechos fortuitos o el azar.** Son los acontecimientos fortuitos o causales que están fuera del alcance y control de las empresas y el gobierno, como por ejemplo el impacto negativo (económico) que trajo consigo luego del terremoto 2016, disminución del barril del petróleo y actualmente con el Covid-19 el cual ha paralizado durante más de cuatro meses toda actividad comercial, turísticas y empresarial.

### **Discusión de los resultados**

En el análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas de los hoteles 5 estrellas en la ciudad de Manta, puede referirse que, entre los principales hallazgos se tiene que éste es un sector demandado por turistas (61%) y empresarios (18%), quienes visitan la ciudad durante los fines de semana (63,2%) y temporadas altas, lo cual coincide con Culqui & Suárez (2019), lo que señala que a nivel gerencial deben avizorar permanentemente las estrategias para que presencia de estos clientes se mantengan en virtud de su satisfacción con los productos ofrecidos.

Como estrategia para alcanzar la competitividad, emplean alianzas con sectores afines, principalmente con agencias de viaje (70,5%), esta estrategia asegura que los clientes se sientan cómodos y seguros al momento de seleccionar los productos y servicios y al mismo tiempo genera su fidelización con la empresa. Además de existir una alta rivalidad en el segmento, producto no sólo de la existencia de empresas que persiguen los mismos fines, sino que la competitividad deriva de los servicios que ofrecen.

La demanda la ejercen turistas (61%) de clase alta (71%) y media alta (16) para los cuales la empresa debe asegurar productos de calidad que permitan su fidelización y por tanto su posicionamiento. Este tipo de demanda implica que las debilidades existentes en cuanto a infraestructura y servicios públicos considerados como deficientes, deben ser mejoradas.

En cuanto a los factores de producción, se muestra la disposición de algunos heredados y otros creados, tal es el caso de las fortalezas en la infraestructura y debilidades en los servicios públicos ofrecidos, resultado similar al de quien señaló aspectos como las recepciones con espacios limitados, dentro de sus debilidades estructurales

Es necesario que los hoteles cinco estrellas de Manta, busquen la integración para elevar la capacidad, calidad y mantenimiento en la prestación de servicio que ofrecen, reduciendo o solventando debilidades comunes. Entendiendo siempre que la competencia y la cooperación interna dentro del segmento hotelero es la principal fuente para la creación de una eventual ventaja competitiva.

## Conclusiones

La aplicación del modelo de Diamante de Porter, dirigido al segmento hotelero de cinco estrellas de la ciudad de Manta, permitió determinar que las condiciones asociadas a los factores con que cuentan los hoteles en la búsqueda de mantener estándares que contribuyan a su posicionamiento, concluyendo lo siguiente:

En el presente trabajo se destaca la importancia que tienen las ventajas competitivas aplicadas en el segmento de hoteles cinco estrellas, consideradas como factores determinantes en el mundo globalizado y complejo, apoyada en el modelo de competitividad del diamante de Porter basada en la categoría de ventajas competitivas

Uno de los primeros objetivos específicos consistió en diagnosticar los factores que se relacionan con las ventajas competitivas en el sector hotelero cinco estrellas de Manta, al respecto es importante reconocer que las condiciones de los factores, sobre todo los heredados, son el principal referente de las ventajas competitivas, en virtud de que los turistas se incrementan en períodos específicos como fines de semana y temporadas altas, como resultado del aprovechamiento de los recursos naturales con los que cuenta la zona donde están ubicados los hoteles. Este factor va acompañado de los factores intangibles, como lo son la capacitación de sus empleados, lo cual es reconocido y valorado por los encuestados.

Un segundo aspecto a resaltar son las estrategias que favorecen la competitividad en este sector, al respecto se tiene que en Manta los Hoteles cinco estrellas emplean las alianzas con sectores afines como son las agencias de viaje, con lo cual se garantiza una afluencia permanente, esto es facilitado por la existencia de suficientes sitios recreativos existentes.

Del mismo modo se apoyan en la publicidad por diferentes vías electrónicas, además de ofrecer paquetes acordes al perfil del visitante.

Por último, resulta valioso señalar que el Diamante de Porter ha facilitado la detección de factores causales que las deben tomar en cuenta para generar una mayor ventaja competitiva en los hoteles cinco estrellas ubicados en Manta, siendo clave estar atento a las condiciones de las demandas de sus clientes como forma de tomar las decisiones oportunas en base a criterios específicos.

## Referencias

1. Buitriago, A., Rodríguez, M., & Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, 35, 97-118.
2. Cedeño, J., & Benavides, A. (2019). Estudio de caso Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena – provincia de Santa Elena. Santa Elena Ecuador.
3. Centro de Investigaciones Económicas (CINVE, Uruguay). (2015). La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe. Retos e implicaciones de política. Montevideo Uruguay.
4. Culqui, J., & Suárez, D. (2019). VENTAJA COMPETITIVA DE DISTINTAS INDUSTRIAS SEGÚN LA APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE PORTER. *Revista electrónica TAMBARA*, 9 (50), 693-703.
5. Ecuador, M. d. (diciembre de 2019). Catastro de alojamiento turístico. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-ofertaturistica/>
6. Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón. Manta - GAD Manta. (2014 - 2019). Guía Informativa Turística. Manta: Ministerio del Turismo del GAD.
7. Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2017). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw - Hill.
8. Porter. (1991). Estrategias Competitiva- Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: CECSA.
9. Porter. (1998). Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ed. Deusto.
10. Porter. (2015). Estrategia competitiva. Madrid : Pirámide .

11. Rajiv , S. (2017). Competitiveness analyses of competitive advantage using Porter Diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *An International Business Journal*.
12. Saavedra , E. (2016). Alternativas de financiamiento para las micro, pequeña y mediana empresa en Latinoamérica. *Economía. Teoría y Política. Revista RUTA*.
13. Salas, R. (2017). *Estructura y Estrategia Internacional*. Guayaquil: MINTUR.
14. Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Ecuador. Recuperado el 11 de mayo de 2020, de <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2015/12/PNBV-2013-2017.pdf>

## References

1. Buitriago, A., Rodríguez, M., & Serna, H. (2019). Management evaluation model and business competitiveness. *Podium*, 35, 97-118.
2. Cedeño, J., & Benavides, A. (2019). Diamond case study of Porter's Competitiveness and the competitive advantage of the hotel sector of Canton Santa Elena - province of Santa Elena. Santa Elena Ecuador.
3. Center for Economic Research (CINVE, Uruguay). (2015). *Innovation and the New Service Economy in Latin America and the Caribbean: Challenges and Policy Implications*. Montevideo, Uruguay.
4. Culqui, j., & Suárez, D. (2019). COMPETITIVE ADVANTAGE OF DIFFERENT INDUSTRIES DEPENDING ON PORTER DIAMOND APPLICATION. *TAMBARA electronic magazine* ,, 9 (50), 693-703.

5. Ecuador, M. d. (December 2019). Tourist accommodation cadastre. Obtained from <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-ofertaturistica/>
6. Decentralized Autonomous Government of the canton. Blanket - GAD Blanket. (2014 - 2019). Tourist Information Guide. Manta: Ministry of Tourism of the GAD.
7. Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2017). Investigation methodology. Mexico: Mc Graw - Hill.
8. Porter. (1991). Competitive-Technical Strategies for the Analysis of Industrial Sectors and Competition. Mexico: CECSA.
9. Porter. (1998). To be competitive. New contributions and conclusions. Ed. Deusto.
10. Porter. (2015). Competitive strategy. Madrid: Pyramid.
11. Rajiv, S. (2017). Competitiveness analyzes of competitive advantage using Porter Diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). An International Business Journal.
12. Saavedra, E. (2016). Financing alternatives for micro, small and medium enterprises in Latin America Economy. Theory and Politics. RUTA Magazine.
13. Salas, R. (2017). Structure and International Strategy. Guayaquil: MINTUR.
14. Senplades. (2017). National Development Plan / National Plan for Good Living 2013-2017. Ecuador. Retrieved on May 11, 2020, from <http://www.cpcgs.gob.ec/wp-content/uploads/2015/12/PNBV-2013-2017.pdf>

## Referências

1. Buitriago, A., Rodríguez, M., & Serna, H. (2019). Modelo de avaliação de gestão e competitividade empresarial. *Podium*, 35, 97-118.
2. Cedeño, J., & Benavides, A. (2019). Estudo de caso de diamante sobre a competitividade de Porter e a vantagem competitiva do setor hoteleiro do cantão de Santa Elena - província de Santa Elena. Santa Elena Equador.
3. Centro de Pesquisas Econômicas (CINVE, Uruguai). (2015). Inovação e a nova economia de serviços na América Latina e no Caribe: desafios e implicações políticas. Montevideú, Uruguai.
4. Culqui, J., & Suárez, D. (2019). VANTAGEM COMPETITIVA DE DIFERENTES INDÚSTRIAS DEPENDENDO DA APLICAÇÃO PORTER DIAMOND. *Revista eletrônica TAMBARA* ,, 9 (50), 693-703.
5. Equador, M. d. (Dezembro de 2019). Cadastro de alojamento turístico. Obtido em <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-ofertaturistica/>
6. Governo autônomo descentralizado do cantão. Cobertor - Cobertor GAD. (2014 - 2019). Guia de informações turísticas. Manta: Ministério do Turismo do GAD.
7. Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2017). Metodologia da Investigação. México: Mc Graw - Hill.
8. Porter. (1991). Estratégias Técnico-Competitivas para Análise de Setores Industriais e Concorrência. México: CECSA.
9. Porter. (1998). Para ser competitivo. Novas contribuições e conclusões. Ed. Deusto.
10. Porter. (2015). Estratégia competitiva. Madrid: pirâmide.
11. Rajiv, S. (2017). Análises de competitividade de vantagem competitiva usando o modelo Porter Diamond (o caso das MPMEs em Himachal Pradesh). *An International Business Journal*.

12. Saavedra, E. (2016). Alternativas de financiamento para micro, pequenas e médias empresas na economia da América Latina. Teoria e Política. Revista RUTA.
13. Salas, R. (2017). Estrutura e Estratégia Internacional. Guayaquil: MINTUR.
14. Senplades. (2017). Plano Nacional de Desenvolvimento / Plano Nacional para o Bem Viver 2013-2017. Equador. Obtido em 11 de maio de 2020, de <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2015/12/PNBV-2013-2017.pdf>

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).