

*Análisis de Eficiencia de los sistemas productivos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias.*

**Por: Adriana Ortega Díaz**

***RESUMEN***

En esta investigación se pretende desarrollar una metodología que permita a las PYMES que se encuentran ubicadas en el sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias analizar la eficiencia de sus sistemas productivos, para esto se identifican los factores productivos objetos del estudio de las pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias, posteriormente se calcula la eficiencia de los factores productivos las PYMES del sector en la ciudad y, por último se analizan los resultados del estudio en el contexto en el que opera el sector proponiendo opciones de mejora.

**Palabras Clave:** PYME, Eficiencia, Sector Hotelero, Cartagena de Indias.

***ABSTRACT***

This research intends to develop a methodology that allows SMEs that are located in the hotel sector of the city of Cartagena de Indias to analyze the efficiency of their productive systems, for this the productive factors are identified as objects of the study of small and medium-sized companies in the hotel sector of the city of Cartagena de Indias, later the efficiency of the productive factors is calculated for the SMEs of the sector in the city and, finally, the results of the study are analyzed in the context in which the sector operates proposing improvement options.

**Key Words:** PYME, Efficiency, Cartagena, Hotel Sector.

## **INTRODUCCION**

El desarrollo industrial, económico y social de un país depende principalmente de sus altos niveles de calidad y productividad, así como un crecimiento continuo de estas áreas. Los competidores globales y el avance de los procesos tecnológicos y científicos están llevando a las organizaciones a vivir una fuerte competitividad, a enfrentarse a un mercado nacional y mundial más exigente, donde los clientes esperan que los productos tengan una alta calidad, sean útiles para varios propósitos y posean un precio bajo. Estas expectativas conducen a las empresas a adoptar estrategias de excelencia empresarial.

En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término PYME hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV (Emprende Pyme, 2016). Las PYMES son relevante para el desarrollo de la mayoría de países, dado el papel clave que desempeñan, especialmente por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican. Este tipo de empresas tanto en el país como en la región enfrenta muchísimos retos, entre ellos incorporar los avances tecnológicos que se producen cada vez con mayor velocidad, el tener por su tamaño menor cualificación tanto del empresario como de directivos y empleados y tener en muchas ocasiones mayores gastos de producción por el menor volumen de demanda generada (Echeverri, 2015).

Es importante resaltar que toda empresa tiene un proceso de producción el cual hay que valorar para saber qué tan eficiente es. Las PYMES presentan una tradicional deficiencia en capitalización, además de algunas limitaciones como conseguir clientes y proveedores, contratación de personal calificado, obtención de equipos, calidad del producto, productividad y administración de la empresa (Ramírez & De Aguas, 2015). La eficiencia de los factores productivos depende de la relación entre cantidad de insumos y productos obtenidos, por esto un desequilibrio puede recaer en un problema serio para este tipo de organización que es supremamente necesario tener en cuenta, no solo porque no se obtienen los resultados esperados, es vital porque la empresa al ser condición pequeña y mediana se sostiene en gran medida de su actividad productiva.

## ANÁLISIS TEÓRICO

El Sistema de producción comprende el conjunto de las actividades de transformación y conversión de los insumos (recursos) en productos (bienes y/o servicios)(Piña, Jesús, & Hernández, 2008). Por su parte, la Productividad es una variable importante, que cuantifica la relación entre los productos y los insumos; de esta forma, la ejecución de una mejora en la misma implica optimizar en muchos aspectos, los recursos afectados al proceso productivo con el propósito de incrementar la cantidad y calidad de los productos elaborados y a su vez disminuir los costos(Rendón Acevedo, Jaime Alberto; Forero Muñoz, 2010).

Los recursos que son objeto de mejora desde el punto de vista de la actividad empresarial pueden ser clasificados de la siguiente forma:

- Estratégicos básicos, que son aquella unión ente el recurso humano y el trabajo.
- Tangibles, que se refiere a todas las propiedades físicas de la empresa (Edificios, materias primas, maquinaria, equipos, etc.)
- Intangibles, conformados por los bienes de difícil cuantificación como son software, capacitación de los empleados, imagen de la empresa, etc.

Por otra parte, otros aspectos a tener en cuenta en la definición de productividades son:

- Considerar el circuito de producción, determinado a través de la relación proveedor-empresa-consumidor con sus pertinentes retroalimentaciones.
- Recibir, producir y entregar los artículos en el momento justo y en condiciones óptimas.
- Manejar adecuadamente la metodología de trabajo, enfocada a la mejora permanente y evitando costos improductivos.

Aumentar la calidad llevando las acciones, a través del estímulo por parte de la dirección y la toma de conciencia individual y grupal de todos los integrantes de la empresa, hacia la meta de la excelencia (cero defectos)(Semitiel García & Noguera Mendez, 2004).

## **Factores productivos**

En el desarrollo de esta investigación se tomara como referencia los factores productivos reseñados por los pensadores de la economía clásica Adam Smith y David Ricardo, quienes coinciden en que el trabajo, el capital y la iniciativa empresarial del trabajador o emprendedor, son los factores de producción claves en el desarrollo de un producto(CEPAL, 2004).

Los factores productivos o recursos económicos juegan un papel importante en el desarrollo de una Pyme y en general de cualquier empresa, ya que son los bienes y servicios disponibles para la organización y los cuales se utilizan para producir productos de valor para el consumidor final(Aguado Correa, Pomares Hernández, & Palma Martos, 1998). La iniciativa empresarial o emprendimiento también se considera como un recurso económico, porque los individuos son los responsables de la creación de empresas y de movilizar los recursos económicos en el entorno empresarial. Estos recursos económicos son también conocidos como factores de producción.

### **Factor Trabajo**

El trabajo representa el capital humano disponible para transformar los recursos brutos o nacionales en bienes de consumo. El capital humano incluye a todos los individuos sanos, capaces de trabajar en el desarrollo de la economía y de prestar diversos servicios a otras personas o empresas. Este factor de producción es un recurso flexible, ya que los trabajadores pueden ser asignados a diferentes áreas de la economía para la producción de bienes de consumo o servicios. El capital humano también se puede mejorar a través de la capacitación o la educación de los trabajadores para completar las funciones técnicas o tareas del negocio cuando trabajan con otros recursos económicos. Este factor es representado con la letra (T).

### **Factor Capital**

El capital tiene dos definiciones económicas como factor de producción: Puede representar en primera medida los recursos monetarios que las empresas utilizan para comprar los recursos naturales, la tierra y otros bienes de capital. Los recursos monetarios fluyen a través de la economía de una nación, a medida que los individuos compran y venden recursos a particulares y empresas.

El capital por otro lado también representa el mayor activo físico que los individuos y las empresas utilizan cuando producen bienes o servicios. Estos activos incluyen los edificios, la maquinaria, el equipo, los vehículos y otros artículos similares. Las personas pueden crear sus

propios medios de producción de capital, comprándolos a otro individuo o empresa, o alquilándolos por una cantidad específica de tiempo a personas u otras compañías.

El capital constituye entonces un activo primordial a la hora de producir bienes y servicios. Este Factor es representado con la letra (K)

## **PYMES**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) instituyen la principal fuente de generación de empleo no solo en Colombia, sino también a nivel mundial. Son parte esencial del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo(Echeverri, 2015).

En los países en vía de desarrollo las Pymes son el gran instrumento para el crecimiento de la economía, dan trabajo a casi todos los empleados de la nación y son las mayores creadoras de riqueza. Algunas de ellas tienen éxito y logran salir adelante compitiendo en grandes mercados; pero la gran mayoría subsisten estancadas porque en el desarrollo de sus actividades productivas no generan un mejoramiento continuo y otras fracasan por no administrar correctamente sus recursos productivos, por no intervenir de una forma competitiva en el mercado y por manejar inadecuadamente sus finanzas(Hernández, Marulanda, & López, 2014).

Según la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las Pymes representan cerca del 34% del valor agregado y generan el 37% de la producción, el 77,1% del comercio, el 68,7% de los servicios, el 73% del empleo urbano, el 50% del empleo industrial, el 30% de la inversión neta, el 43,5% del consumo industrial, el 32% de las exportaciones no tradicionales y el 46% de las importaciones. Estas cifras reflejan la profunda importancia de las Pymes en la economía nacional(Lima Fosado, 2007):

El principal trabajo de los países es establecer los instrumentos necesarios para que las pequeñas y medianas empresas puedan mejorar su productividad y al final esto se traduzca en eficiencia para la organización.

## **EFICIENCIA**

La eficiencia puede entenderse como el logro de los objetivos alcanzados optimizando recursos, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos lo que nos supone en este caso una optimización(Cachanosky, 2012).

Conociendo lo que eficiencia constituye dentro de la economía de una organización, teniendo en cuenta los factores productivos objetos de este estudio de acuerdo a los autores mencionados en el punto anterior y los datos arrojados por la encuesta, se realizará un cálculo de la eficiencia de los mismos, a través de un indicador, en el cual se comparará la eficiencia de los factores productivos con la producción real de la Pyme del sector y se establecerá un rango de eficiencia.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Salidas (outputs)}}{\text{Entradas (inputs)}}$$

De acuerdo al indicador anterior para la evaluación de la eficiencia de los factores, se tomará el siguiente indicador de acuerdo a la encuesta realizada:

## *Producción real*

$$\text{Eficiencia de las pymes} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Costo de mano de Obra} + \text{Costo Capital invertido}}$$

Dentro de la fórmula anterior consideramos al costo de mano de obra como el Factor trabajo (T) Sobre el cual realizaremos el análisis, el costo del capital invertido corresponderá entonces al factor Capital (K) lo que nos permitirá reconocer el rango de eficiencia de las empresas estudiadas.

### **METODOLOGIA E INSTRUMENTOS**

Para la realización de este artículo de la población del sector objeto de estudio se realizó un muestreo por conveniencia y se tomaron 50 empresas del Sector Hotelero de la ciudad de Cartagena a las cuales se les realizó encuesta para determinar la eficiencia de sus factores productivos.

Conforme a lo anterior, las preguntas de la encuesta aplicada a las empresas, nos arrojan los datos que se necesitan para establecer la eficiencia de los factores productivos en las Pymes evaluadas. Utilizando la formula anterior y de acuerdo a resultados, se establecerán rangos que permitiran evaluar y agrupar las empresas Eficientes del Sector y las que no lo son.

### **RESULTADO DEL ESTUDIO**

De acuerdo a la encuesta aplicada, se tabularon los datos de las respuestas obtenidas para emplear la fórmula de eficiencia planteada en el punto anterior, dando como resultado la tabla descrita a continuación. Así mismo se determinó el nivel de eficiencia de acuerdo a la tabla de rangos establecido que se muestra en el análisis de los resultados.

**Tabla 1.** Resultados de la encuesta aplicada al Sector Hotelero de la ciudad.

EMPRESA	PRODUCCION REAL MENSUAL	COSTO MANO DE OBRA MENSUAL	COSTO CAPITAL INVERTIDO	TOTAL
CIA HOTELERA CARTAGENA PLAZA LTDA	350000	\$ 45.000.002	\$ 15.690.200	58%
INVERSIONES CAMPO ISLEÑO S.A.	42000	\$ 2.560.197	\$ 1.876.500	95%
HOTEL PUERTA DEL SOL S.A	6500	\$ 3.666.920	\$ 2.684.230	10%
COUNTRY INTERNATIONAL HOTEL LTDA	26000	\$ 2.898.963	\$ 1.604.510	58%
LAGUNA ENCANTADA S. A.S	110254	\$ 9.820.142	\$ 4.450.313	77%
INVERSIONES HENRY PADILLA S. EN C.	60500	\$ 10.110.000	\$ 4.154.920	42%
HOTEL MAJESTIC LIMITADA	24560	\$ 3.747.633	\$ 2.004.600	43%
PROMOTORA HOTEL DANN CARLTON S.A	404002	\$ 50.210.483	\$ 17.692.580	59%
INVERSIONES BALLESTEROS LEON S.A.S.	69000	\$ 11.302.560	\$ 5.100.241	42%
HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA LTDA	102002	\$ 16.780.000	\$ 7.296.365	42%
INVERSIONES BARAHONA Y CIA S A S	260520	\$ 19.852.140	\$ 6.525.834	99%
PROMOTORA INMOBILIARIA DANN CARTAGENA S.A.S	93000	\$ 13.650.200	\$ 4.582.369	51%
BALLENA AZUL S A S	156200	\$ 26.255.020	\$ 6.820.120	47%
ADMINISTRADORA DE HOTELES GMH SA	298700	\$ 22.000.000	\$ 6.330.162	105%
OPERADORA APARTAHOTEL LAS AMERICAS LTDA.	930210	\$ 75.421.123	\$ 20.200.350	97%
KOESTER FAMILIA & CIA S. EN C. S.	690000	\$ 48.960.520	\$ 18.654.000	102%
HOTEL OCEANIA S.A.S CARTAGENA	600000	\$ 52.543.750	\$ 10.852.247	95%
ERTUR LTDA	30000	\$ 2.268.849	\$ 1.000.000	92%
HOTEL ARIMACA LIMITADA	24000	\$ 4.183.660	\$ 2.300.000	37%
HOTEL TIUNA S.A.S	1000000	\$ 82.540.123	\$ 26.541.900	92%
INVERSIONES TURISTICAS DEL CARIBE LTDA Y CIA S.C.A.	200000	\$ 27.850.412	\$ 8.236.986	55%
HOTELES Y TURISMO S A S	400000	\$ 34.600.123	\$15.890.400	79%
PROMOTORA TURISTICA DEL CARIBE S.A.	159600	\$ 31.210.650	\$ 7.650.410	41%
COMPAÑIA COMERCIAL EL DORADO LTDA	250640	\$ 30.498.200	\$ 9.810.235	62%
GRUPO HOTELERO MAR Y SOL S.A	662000	\$ 71.254.359	\$ 24.110.002	69%
TENERIFE S.A.	120000	\$ 14.650.210	\$ 5.284.978	60%
VARGAS CASTRO & COMPANIA S. EN C.	3500	\$ 1.950.687	\$ 950.000	12%
HOTEL INTERNACIONAL SUNRISE BEACH	35000	\$ 3.223.742	\$1.550.000	73%



DE S.A.				
BUDDHA VILLA S.A.S.	24500	\$ 2.910.000	\$ 1.230.000	59%
INVERSIONES MARLUS LTDA	667900	\$ 62.100.410	\$21.200.903	80%
HOTEL CARTAGENA MILLENNIUM	50000	\$ 4.358.645	\$1.980.520	79%
EL BALUARTE LIMITADA	35000	\$ 3.850.000	\$1.456.230	66%
BANTU HOTEL S.A.S	1500000	\$ 120.254.982	\$42.203.320	92%
PAISAR SAS	20000	\$ 2.410.200	\$ 1.100.250	57%
SAMATCH S.A.	10000	\$ 1.522.910	\$ 980.150	40%
TERRAWIND PROPERTIES CORP SUC COLOMBIA	102000	\$ 11.402.310	\$ 5.841.230	59%
DELIRIO HOTEL S.A.	850000	\$ 92.302.210	\$24.520.169	73%
LOS CORALES DE CARTAGENA S A S	400000	\$ 32.560.140	\$ 7.541.250	100%
SUNDANCER S.A.S	500000	\$ 49.302.150	\$ 31.200.324	62%
SOCIEDAD HOTELERA DE CARTAGENA S.A.	36000	\$ 5.001.200	\$ 1.965.400	52%
BASKARIBEÑA DE SERVICIOS SAS	50000	\$ 6.200.140	\$2.890.560	55%
HOTEL SAN PEDRO GIOIA SAS	700000	\$ 84.660.990	\$36.980.000	58%
INVERSIONES SALMERO SAS	256100	\$ 28.710.450	\$6.987.582	72%
HOTELES VIA DEL MAR S.A.S.	25000	\$ 4.700.000	\$1.980.752	37%
CONSTRUTURISMO SAS	105000	\$ 19.650.900	\$6.201.584	41%
HOTELES PORTOBELO SAI SAS	70000	\$ 7.650.210	\$3.100.990	65%
INTERNATIONAL HOTEL ALLIANCE SAS	25000	\$ 3.400.582	\$1.250.600	54%
BURECHE SAS	95000	\$ 10.980.200	\$4.380.965	62%
OPERADORA TURISTICA BAHIA SARDINA S.A.S.	17500	\$ 7.400.392	\$1.336.254	22%
CY DE COLOMBIA S.A	870000	\$ 15.654.700	\$6.996.127	51%

Fuente: Calculo de los autores de acuerdo a metodología empleada

*Nota: Algunos de los datos consignados son valores aproximados, debido a las políticas internas y de privacidad de las empresas encuestadas.*

Luego de la aplicación del método planteado obtenemos el resultado del estudio en el cual determinamos la eficiencia del sector empresarial hotelero objeto de estudio con los parámetros que se determinaron en la metodología a utilizar. La eficiencia estudiada desde el punto de vista de La mano de obra que es vista como uno de los componentes en el proceso productivo y como

uno de los objetivos de todas las empresas es ser más competitivos, mejorando la productividad de sus procesos productivos, se hace necesario conocer los diferentes factores que afectan la mano de obra, clasificándolos y determinando una metodología para medir su afectación en los rendimientos y consumos de mano de obra de los diferentes procesos de producción. Ahora, la Eficiencia vista desde el costo de capital invertido nos hará pensar en el estudio y análisis que se le tendrá que hacer a la disponibilidad, el rendimiento y la calidad de los servicios prestados en los cuales hemos puesto los recursos para lograr el éxito del negocio.

## **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En las empresas estudiadas se le realizó una clasificación de acuerdo a su porcentaje de eficiencia así:

- Empresas Muy Eficientes ( $0,80 \leq \emptyset < 1$ )
- Empresas Eficientes ( $0,61 \leq \emptyset < 0,80$ )
- Empresas Poco Eficientes ( $0,41 \leq \emptyset < 0,60$ )
- Empresas Ineficientes ( $\emptyset < 0,40$ )

Como se observa en la tabla 2 aplicada para determinar la eficiencia de los factores productivos objetos de este estudio, comparados con la producción real de las empresas pequeñas y medianas del sector Hotelero, entre las cuales podemos incluir las microempresas (Menos de 10 trabajadores) que fueron encuestadas en la ciudad de Cartagena, se encuentra que un 12% de las Pymes se califica como ineficiente, mientras que un 42% es encontrada poco eficiente, un 26% es considerado eficiente un 20% puede colocarse en el escalafón de muy eficiente.

A continuación vemos en la tabla 4 la manera en la cual están clasificadas las empresas del estudio según el nivel de eficiencia que se estableció anteriormente. La mayoría de las empresas del estudio se ubican en el rango de poco eficiente, quiere decir que en sus procesos productivos deben maximizar los recursos de las dos variables estudiadas para poder incrementar el nivel de Eficiencia.

**Tabla 2:** Clasificación de las empresas según su grado de eficiencia.

<b>EMPRESAS MUY EFICIENTES</b>	<b>EMPRESAS EFICIENTES</b>	<b>EMPRESAS POCO EFICIENTES</b>	<b>EMPRESAS INEFICIENTES</b>
INVERSIONES CAMPO ISLEÑO S.A	LAGUNA ENCANTADA S. A.S	CIA HOTELERA CARTAGENA PLAZA LTDA	HOTEL PUERTA DEL SOL S.A
INVERSIONES BARAHONA Y CIA S A S	HOTELES Y TURISMO S A S	COUNTRY INTERNATIONAL HOTEL LTDA	HOTEL ARIMACA LIMITADA
ADMINISTRADORA DE HOTELES GMH SA	COMPAÑIA COMERCIAL EL DORADO LTDA	INVERSIONES HENRY PADILLA S. EN C	VARGAS CASTRO & COMPANIA S. EN C
OPERADORA APARTAHOTEL LAS AMERICAS LTDA	GRUPO HOTELERO MAR Y SOL S.A	HOTEL MAGESTIC LIMITADA	SAMATCH S.A.
KOESTER FAMILIA & CIA S. EN C.S	HOTEL INTERNACIONAL SUNRISE BEACH DE S.A	PROMOTORA HOTEL DANN CARLTON S.A	HOTELES VIA DEL MAR S.A.S
HOTEL OCEANIA S.A.S CARTAGENA	INVERSIONES MARLUS LTDA	INVERSIONES BALLESTEROS LEON S.A.S.	OPERADORA TURISTICA BAHIA SARDINA S.A.S.
ERTUR LTDA	HOTEL CARTAGENA MILLENNIUM	CY DE COLOMBIA S.A	
HOTEL TIUNA S.A.S	EL BALUARTE LIMITADA	HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA LTDA	
BANTU HOTEL S.A.S	DELIRIO HOTEL S.A.	PROMOTORA INMOBILIARIA DANN CARTAGENA S.A.S	
LOS CORALES DE CARTAGENA S A S	SUNDANCER S.A.S	BALLENA AZUL S A S	
	INVERSIONES SALMERO SAS	INVERSIONES TURISTICAS DEL CARIBE LTDA Y CIA S.C.A.	
	HOTELES PORTOBELO SAI SAS	PROMOTORA TURISTICA DEL CARIBE S.A	
	BURECHE SAS	TENERIFE S.A	
		BUDDHA VILLA S.A.S.	
		PAISAR SAS	
		TERRAWIND PROPERTIES CORP SUC COLOMBIA	
		SOCIEDAD HOTELERA DE CARTAGENA S.A.	
		BASKARIBEÑA DE SERVICIOS SAS	
		HOTEL SAN PEDRO GIOIA SAS	
		CONSTRUTURISMO SAS	
		INTERNATIONAL HOTEL ALLIANCE SAS	

Fuente: Elaboración de los Autores

Al analizar las empresas Eficientes encontramos que es un 26% de las empresas, las empresas Muy Eficientes representan el 20%, podemos hablar que un 46% de las empresas del estudio se ubican en el terreno de la eficiencia, quiere decir que sus recursos capital y mano de obra vitales para la satisfacción del cliente en el sector de interés se ponen a funcionar de manera que no genera pérdidas, además que este sector depende en muchas medidas de variables externas que juegan en favor o en contra en la ciudad de Cartagena.

Se desarrolla un plan que permite a la empresa, desde la administración de recursos, tener un control efectivo sobre sus materias primas y capital, para que el rendimiento aumente utilizando mucho menos recursos. Así la Pyme debe fundamentarse en el logro de sus objetivos mediante la ejecución del proyecto productivo:

## **CONCLUSIONES**

La eficiencia es un factor fundamental para la competitividad de una empresa, debido a que las mejoras en eficiencia se traducen en incrementos de la productividad, lo que a su vez, se refleja en una disminución en los costos de producción, o en su defecto en sus costos de operación.

Después de calcular y analizar la eficiencia de un grupo de 50 PYMES del sector Hotelero de la ciudad de Cartagena, se presentaron 6 hoteles ineficientes, esto debido a que no existe una buena relación entre la Producción total que Generan y los Factores productivos que utilizan. Además de esto se encontraron 23 empresas de la muestra eficientes y Muy eficientes, siendo el 46% del total de la muestra. Lo que vemos es que mas de la mitad de las empresas en la ciudad de Cartagena no llegan al rango de eficiencia y se necesitan aplicar mejoras; para esto, es necesario proponer estrategias que permitan alcanzar a mayor número de hoteles una eficiencia de 100%.

El estudio también arroja que un 42% de las empresas no se encuentran en el rango de la Ineficiencia como tal pero están en un punto en el cual la utilización de sus recursos apunta que en algún momento utilizarán mas recursos que su producción, lo que apunta a que las empresas del sector que se encuentran en estas condiciones deben revisar su cadena productiva e identificar en que punto se pueden realizar mejoras para minimización de costos.

Para la producción total (Ventas), se propone una estrategia basada en la promoción de los precios ofreciendo nuevos planes que atraigan un mercado que anteriormente no tendría las posibilidades de acceder a los servicios que corresponden al sector hotelero que se ofrecen en la ciudad. Esta metodología se puede realizar durante las temporadas bajas, produciendo así un aumento en la tasa de ocupación, e involucraría directamente a los ingresos, afectando las utilidades. Todo esto contribuiría a un aumento en la eficiencia, y, por ende, en la productividad sin incrementar los costos de funcionamiento, ya que con los mismos insumos, se podría suplir la nueva y mejor demanda que se presente.

Por último se debe resaltar que el análisis de la eficiencia de las PYMES del sector Hotelero de la Ciudad refleja en términos generales que las prácticas operativas de la mayoría deben ser reestructuradas para llegar a la Optimización de recursos.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguado Correa, R., Pomares Hernández, I., & Palma Martos, L. (1998). La concentración de factores en los sistemas productivos locales (SLP) españoles: una integración hacia los distritos marshallianos. *Revista de Estudios Regionales*, 2(51), 15–36.
- Cachanosky, I. (2012). Eficiencia técnica, eficiencia económica y eficiencia dinámica. *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política*, IX(2), 51–80. Retrieved from <https://search-proquest-com.bibezproxy.uca.es/docview/1417585397/fulltextPDF/74D4CD42B9004300PQ/1?accountid=14495>
- CEPAL. (2004). Desarrollo empresarial y encadenamientos productivos. *Desarrollo Productivo En Economías Abiertas*, 237–260.
- Echeverri, J. (2015). Las pymes : realidad económica que impulsa el crecimiento. *Informativo Cámara*, (2), 15.
- Emprende Pyme. (2016). ¿Qué es ser emprendedor? | Emprende Pyme. Retrieved from <https://www.emprendepyme.net/que-es-ser-emprendedor.html>
- Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de PYMES en Colombia. *Informacion Tecnologica*, 25(2), 111–122. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000200013>
- Lima Fosado, R. (2007). Información financiera en las PYMES. *Revista Del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 67–75.
- Piña, D. I., Jesús, J., & Hernández, R. (2008). La formación de sistemas productivos locales. *Teoria Y Praxis*, 5, 51–67.
- PROALNET. (2014). PASOS PARA CALCULAR EL OEE (Overall Equipment Efficiency o Eficiencia General de los Equipos). Retrieved from <http://www.proalnet.com/index.php/blog/27-como-calcular-el-oee-overall-equipment->

efficiency-o-eficiencia-general-de-los-equipos

- Ramírez, J. C., & De Aguas, J. M. (2015). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015: Versión en edición. *Oficina de La CEPAL En Colombia*, 3,7, 8.  
Retrieved from [http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/informe\\_escalafon\\_de\\_competitividad\\_regional\\_2015.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/informe_escalafon_de_competitividad_regional_2015.pdf)
- Rendón Acevedo, Jaime Alberto; Forero Muñoz, J. D. (2010). Sistemas Productivos locales. *Semestre Económico*, 17(35), 75–94.
- Semitiel García, M., & Noguera Mendez, P. (2004). Los Sistemas Productivos Regionales desde la perspectiva del Análisis de Redes. *REDES- Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*. Retrieved from [http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol6/vol6\\_3.pdf](http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol6/vol6_3.pdf)