

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Giovanna Sandrini de Azevedo
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-971-4

DOI 10.22533/at.ed.714211204

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de vinte e três capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!
Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NA CAPACITAÇÃO INDUSTRIAL POR MEIO DA APRENDIZAGEM INFORMAL

Fernando Celso Garcia da Silveira

Rodrigo da Silva Monteiro

Marcus Brauer

Ettore de Carvalho Oriol

DOI 10.22533/at.ed.7142112041

CAPÍTULO 2..... 21

O ADVENTO DA MANUFATURA AVANÇADA: IMPLICAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA A INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA

Marcos de Carvalho Dias

DOI 10.22533/at.ed.7142112042

CAPÍTULO 3..... 31

MANUFATURA ENXUTA – UMA METODOLOGIA PARA MELHORAR O FLUXO DE VALOR NO CHÃO-DE-FÁBRICA

Manoel Carlos de Oliveira Junior

Marinilson Rodrigues da Silva

Hércules André da Costa e Silva

DOI 10.22533/at.ed.7142112043

CAPÍTULO 4..... 45

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS PARÂMETROS CONTROLE DE QUALIDADE DA INDÚSTRIA MOAGEIRA PARA UNIFORMIZAÇÃO NA ENTREGA DO PRODUTO FINAL

Nathaly Almeida de Oliveira

Andréa Pires Fernandes

DOI 10.22533/at.ed.7142112044

CAPÍTULO 5..... 61

O DESENVOLVIMENTO DE UM GERENCIAMENTO DE PROJETO APLICADO A EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Tarcísio Gomes Parente Neto

José Nathan Pereira Torres

DOI 10.22533/at.ed.7142112045

CAPÍTULO 6..... 75

IDENTIFICAÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO DOS FATORES DE RISCO CRÍTICOS AOS CRONOGRAMAS DOS PROJETOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Andrey Pimentel Aleluia Freitas

João Alberto Neves dos Santos

Nylvandar Liberato Fernandes de Oliveira

Joaquim Teixeira Netto

DOI 10.22533/at.ed.7142112046

CAPÍTULO 7..... 100

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NAS CONSTRUTORAS DO SUDOESTE DO PARANÁ

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Cleunice Zanella

Evandro Juttel

DOI 10.22533/at.ed.7142112047

CAPÍTULO 8..... 118

PROGRAMA 5S APLICADO EM LABORATÓRIOS DA FATEC/SP

Isaura Maria Varone de Moraes Cardoso

Luiz Antônio de Almeida

DOI 10.22533/at.ed.7142112048

CAPÍTULO 9..... 126

A IMPORTÂNCIA DOS TESTES FÍSICOS NO PAPEL

Rayson Messias dos Anjos Schrederhof

DOI 10.22533/at.ed.7142112049

CAPÍTULO 10..... 128

USO DO AHP PARA DEFINIÇÃO DO SEQUENCIAMENTO DE PARTIDA E OPERAÇÃO DE UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL COM ROBUSTEZ ESTATÍSTICA

Fábio Muniz Mazzoni

André da Silva Barcelos

Ana Paula Barbosa Sobral

DOI 10.22533/at.ed.71421120410

CAPÍTULO 11..... 143

GOVERNANÇA NO TERRITÓRIO, O CASO DO APL DE HORTICULTURA DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE

Amilcar Baiardi

Bartholomeu Tadeu Rebouças

DOI 10.22533/at.ed.71421120411

CAPÍTULO 12..... 163

A IMPORTÂNCIA DA GEOGRAFIA NA EXPANSÃO DE EMPRESAS

Matheus Henrique de Lala Burity

DOI 10.22533/at.ed.71421120412

CAPÍTULO 13..... 168

SUMAK KAWSAY: DE LA RESISTENCIA A LA SOBERANÍA ALIMENTARIA, LA CONSERVACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO. UN CASO DE ESTUDIO EN ECUADOR

Carmen Amelia Coral-Guerrero

Elena Burgaleta Pérez

María Elena Pulgar Salazar
DOI 10.22533/at.ed.71421120413

CAPÍTULO 14..... 179

MÉXICO E COREIA: TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO, 1950-2017

Elías Gaona Rivera

DOI 10.22533/at.ed.71421120414

CAPÍTULO 15..... 191

DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MERCADO DE TRABALHO FORMAL: UMA ANÁLISE NA REGIÃO DO VALE DO PARANHANA/RS A PARTIR DA REFORMA TRABALHISTA (LEI N. 13.467/2017)

Camila Macedo Thomaz Moreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120415

CAPÍTULO 16..... 202

A INTERDISCIPLINARIDADE DE MARIA DA CONCEIÇÃO TAVARES: UM OLHAR DECOLONIAL

Ana Lúcia Schmidt Castelo

Claudia Maria Abreu Campos

DOI 10.22533/at.ed.71421120416

CAPÍTULO 17..... 217

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NANE STONES

Lucas Lixa Campos

Paulo Roberto do Amaral Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120417

CAPÍTULO 18..... 234

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE REFRIGERAÇÃO

Adriana Georgea da Silva Gabriel

DOI 10.22533/at.ed.71421120418

CAPÍTULO 19..... 239

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA A UNA MYPE EN CIUDAD VALLES, S.L.P.

León Donizetty Olivares Bazán

Ana Diana Betancourt Enríquez

Pablo Martínez González

Jessica Ivonne Hinojosa López

DOI 10.22533/at.ed.71421120419

CAPÍTULO 20..... 253

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Fábio Silveira Bonachela

Henrique Lorenzetti Ribeiro de Sá

DOI 10.22533/at.ed.71421120420

CAPÍTULO 21	260
ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO CULTURAL	
Jéssica Monique Cordeiro Sobral	
Daniele dos Santos Ramos Xavier	
DOI 10.22533/at.ed.71421120421	
CAPÍTULO 22	269
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CÁLCULO DE TARIFAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE LOJA	
María Gabriela Suasnavas-Rodríguez	
Luz Clara Gonzaga-Vallejo	
DOI 10.22533/at.ed.71421120422	
CAPÍTULO 23	284
ANÁLISE DOS REPASSES DE RECURSOS FINANCEIROS FEDERAIS DO CARTÃO DE PAGAMENTO DE DEFESA CIVIL	
Robson Luís do Nascimento	
Airton Bodstein de Barros	
Daniela da Cunha Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.71421120423	
SOBRE O ORGANIZADOR	300
ÍNDICE REMISSIVO	301

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CÁLCULO DE TARIFAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE LOJA

Data de aceite: 01/04/2021

María Gabriela Suasnavas-Rodríguez

Universidad Técnica Particular de Loja,
Departamento Ciencias Empresariales, Loja,
Ecuador
ORCID: 0000-0003-1817-5928.

Luz Clara Gonzaga-Vallejo

Universidad Técnica Particular de Loja,
Departamento Ciencias Empresariales, Loja,
Ecuador
ORCID: 0000-0002-7841-5797.

RESUMEN: La industria hotelera ha venido experimentando constantes transformaciones que han servido innegablemente para mejorar las condiciones de esta actividad que permite la satisfacción y confort de los turistas que hacen uso de los servicios hoteleros como, alojamiento, alimentación, recreación, etc. Dentro de este ámbito, la determinación de precios es un factor determinante en la productividad de un hotel. Esto, debido a que permite, planificar la utilidad, obtener los rendimientos requeridos en la operación, y conciliar el posicionamiento del establecimiento en el mercado. El propósito de la presente investigación es identificar los factores determinantes que influyen en el cálculo de tarifas de los establecimientos hoteleros de primera, segunda y tercera categoría en la ciudad de Loja, Ecuador. Para cumplir con este objetivo, se realiza una entrevista semiestructurada a 28 administradores hoteleros, que representan el

50% de la población objeto de estudio. Aquí, se consulta acerca de cuatro variables principales para el cálculo de tarifas, a saber, inversión en el establecimiento, comparación de tarifa con la competencia, costos generados por la operación, y demanda de la ciudad. Además, se incorporan las variables, segmentación de mercado, tarifa rack, tipo de amenities, y tarifa promedio. Los resultados muestran que los parámetros que determinan la tarifa en los hoteles tienen una correspondencia directa con la categoría del mismo. Así, en los hoteles de primera categoría predominan los costos generados por la operación, mientras que, para los hoteles de segunda y tercera categoría, destaca la demanda de la ciudad.

PALABRAS CLAVE: Cálculo de tarifas, hoteles, indicadores hoteleros, categoría, Loja.

ANALYSIS OF THE FACTORS THAT DETERMINE THE CALCULATION OF RATES IN FIRST, SECOND AND THIRD CATEGORY HOTEL ESTABLISHMENTS IN THE CITY OF LOJA

ABSTRACT: The hotel industry has been undergoing constant transformations that have undeniably served to improve the conditions of this activity which allows the satisfaction and comfort of tourists who use hotel services such as accommodation, food, recreation, etc. Within this area, the determined of prices is a determining factor in the productivity of a hotel because it allows planning the profit, obtains the required returns in the operation, and reconciles the positioning of the establishment in the market. This research aims to identify the

determining factors that influence the calculation of rates for first, second and third category hotel establishments in the city of Loja, Ecuador. For this, a semi-structured interview is conducted with 28 hotel managers, representing 50% of the population under study. Here, it is consulted about four main parameters for the calculation of rates, namely, investment in the establishment, comparison of rate with the competition, costs generated by the operation, and demand of the city. Besides, the variables: market segmentation, rack rate, type of amenities, and average rate are incorporated. The results show that the parameters which determine the rate in the hotels have a direct correspondence with the category of the same. Therefore, in first-category hotels, the costs generated by the operation predominate, while, for second and third-category hotels, the demand of the city stands out.

KEYWORDS: Calculation of rates, hotels, hotel indicators, category, Loja.

1 | INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la Asociación Hotelera del Ecuador (AHOTEC) el 90% de establecimientos hoteleros son pymes y su principal característica es que son negocios familiares (BH, 2012), y generalmente la administración de los mismos está a cargo de personas que no poseen conocimientos técnicos en el área y en efecto ofertan tarifas que no están estructuradas de acuerdo a los principios existentes para este efecto, causando así un desequilibrio en su productividad. La ciudad de Loja no es la excepción y la gran parte de establecimientos hoteleros fijan sus tarifas basándose únicamente en los precios de la competencia o por intuición sin hacer un análisis del mercado, porcentajes de ocupación, costos fijos y variables o la utilidad deseada para su empresa lo que podría generar consecuencias negativas en los resultados operacionales del establecimiento. La óptima gestión en las pequeñas y medianas empresas hoteleras, permite planificar y afrontar estrategias encaminadas a mejorar el proceso de toma de decisiones para contribuir con ello a la elevación de la eficiencia y la calidad del servicio a los clientes, y al incremento de rentabilidad (Moreno, 2009)

Así mismo, Becher (2007, p.13) indica que:

Los precios en hotelería están divididos según las categorías de los hoteles. A más estrellas, más servicios, y a más servicios, más alta es la tarifa que se cobra. Pero no sólo la categoría del hotel o los servicios que se prestan determinan el precio a cobrar. Otro factor importante en la determinación de una tarifa hotelera es la ubicación del hotel y su cercanía a centros turísticos y el acceso de los medios de transporte. Es por ello que para analizar el rango de tarifas en las que trabajará un hotel nuevo, es preciso conocer el promedio y el rango de precios que se manejan en hoteles de similares características y similar ubicación y apartir de ello, el hotel podrá analizar en qué punto puede establecer sus propias tarifas dentro de dicho rango, de acuerdo a sus metas financieras y económicas.

Contar con una política de precios es un factor determinante en la productividad de un hotel ya que permite planificar la utilidad y obtener los rendimientos requeridos en

la operación. La acertada fijación de precios es el resultado de conocer el mercado, la competencia y las condiciones de productividad (Scheel, 2010)

Según Scheel (2010) se debe lograr tres objetivos en la aplicación de una política de precios:

- Que la fijación de precios corresponda a la planificación de la utilidad y así obtener los rendimientos requeridos de la operación.
- Que la fijación de precios corresponda a la percepción de servicio por parte del mercado y a los requisitos de calidad.
- Que la fijación de precios corresponda al nivel de competencia de la oferta existente.

Para el cumplimiento de estos objetivos es necesario analizar el comportamiento de la oferta y la demanda del destino turístico para no caer en descompensaciones y ofertar servicios de mala calidad a precios altos, debido a que si la demanda es mayor a la oferta, los precios tienden a incrementarse y viceversa.

A sí mismo, Santos & Flores (2017) manifiestan que para la fijación de precios las empresas hoteleras puede tener un enfoque en los costos, la competencia del mercado y la percepción de valor. Algunos factores que pueden considerarse en la formación de precios, como son la demanda, la segmentación, el clima, el comportamiento de la competencia y las características de la propiedad, entre otros. Por su parte, para Gonzaga, Suasnavas & Valarezo (2013) la determinación de precios es un factor preponderante en la productividad de un hotel ya que permite planificar la utilidad y obtener los rendimientos requeridos en la operación. Siendo este un factor imprescindible al momento de conciliar el posicionamiento del establecimiento en el mercado.

Dentro de este contexto, a la hora de definir los precios que se cobrará a los clientes, se debe tener en claro qué posición tomará de acuerdo al rango de precios del mercado para hoteles similares, así como una estrategia de tarifas que permita optimizar los ingresos de acuerdo a tarifas más convenientes según el índice de ocupación de habitaciones (Becher, 2007).

Para Ferrando, Prusaczyk & Tejera, (2012) , la industria hotelera presenta un alto componente de costos fijos y se observan principalmente en el sector de alojamiento donde se identifica claramente la depreciación de las instalaciones y el mantenimiento base. Como gastos variables se encuentra el lavado de las toallas y ropa de cama y artículos consumidos por los huéspedes (ejemplo jabón, shampoo). El consumo de energía eléctrica y agua son un componente variable y otro fijo. Esto torna dificultoso el control y gestión de costos y una adecuada productividad requiere una fuerte preocupación en la generación de ingresos. La demanda elástica, el condicionamiento a factores exógenos, la rigidez de la oferta y la alta competitividad del sector hacen de la industria hotelera muy diferente a otras ramas de la economía (p.217).

Por otra parte, en el servicio hotelero es de suma relevancia tener bien identificadas y costeadas las actividades, ya que en temporadas bajas tiene que sobrevivir generando pérdidas si tiene altos costos fijos. Es por esto que una correcta decisión sobre las actividades permitirá administrar y optimizar los recursos financieros generados en la temporada alta (Ferrando, Prusaczyk & Tejera, 2012).

Para establecer tarifas hoteleras, existe una metodología que se denomina “Revenue Management” y que es usada a nivel internacional por las grandes y pequeñas empresa hoteleras, cuya finalidad es maximizar los ingresos del hotel tomando ventaja de diferentes tarifas de acuerdo a la demanda de ocupación y que permite optimizar los ingresos de cada habitación disponible. Dada esta nueva corriente adoptada para la determinación de tarifas, podemos entender por qué existen para un hotel, diferentes tarifas de acuerdo a diversos segmentos de mercado, así como diferentes tarifas en cada período del año. (Becher, 2007).

Dentro de los indicadores que se analizan en el Revenue Management esta el RevPAR, al que Sector lo define como “el indicador de competitividad en la industria hotelera, pues permite a los hoteles comparar su éxito a la hora de optimizar el uso del inventario disponible en un entorno competitivo.” (Sector, 2015, p.6). Este indicador es uno de los más utilizados en la hotelería debido a la elasticidad de las tarifas que se cobran, pues es común que un hotel disponga de varios tipos de habitaciones con tarifas diferenciadas, y que aún entre habitaciones con las mismas características la tarifa aplicable a diferentes clientes en un mismo día puede variar, dependiendo de la fecha en que se reservó, de los servicios que se incluyen, de los convenios establecidos, entre otras causas. (Millán-García, & del Gómez-Díaz, 2018).

2 | METODOLOGÍA

Para la presente investigación se utiliza métodos mixtos, es decir, cualitativos y cuantitativos. En la investigación cuantitativa se recolecta y analiza información que se puede medir, y en la investigación cualitativa, los datos se registran a través de la narración, la observación y las entrevistas semiestructuradas (Cadena et. al, 2017; Sanchez, 2019).

2.1 Revisión de literatura

Durante esta primera fase de la investigación se efectuó una revisión teórica sobre la industria hotelera y los procesos correctos para determinar las tarifas hoteleras. De esta manera, se recopiló información de libros especializados, revistas científicas, informes y análisis desarrollados por instituciones relacionadas, entre otras.

2.2 Población y muestra

La población objeto de estudio la conforman 56 establecimientos hoteleros de la ciudad de Loja, ubicada en la región sur del Ecuador. Estos establecimientos están

conformados por, 14 de primera categoría, 14 de segunda categoría, y 28 de tercera categoría registrados en el catastro de la Coordinación Zonal 7 del Ministerio de Turismo del Ecuador –MINTUR- hasta el año 2012.

Se extiende una invitación al 100 por cien de la población para participar del proyecto, y se determina la muestra con aquellos hoteles que tienen una respuesta positiva. Esto es, 10 hoteles de primera categoría, 12 de segunda categoría y 6 de tercera categoría.

Tamaño de la muestra	10 hoteles primera categoría. 71,4% del total	12 hoteles de segunda categoría. 85,7% del total	6 hoteles de tercera categoría. 21,4% del total
Tipo de estudio	Entrevista semiestructurada a los administradores		
Tiempo promedio de entrevista	45 minutos		

Tabla 1. Ficha técnica de hoteles

Nota: En la tabla se registra el porcentaje de hoteles que participó en la investigación frente al total de establecimientos de su categoría.

2.3 Procedimiento

Con base a la revisión bibliográfica realizada, se determina una entrevista semiestructurada que fue aplicada personalmente a los administradores de los hoteles, esto, previa cita con los investigadores. Se optó por utilizar preguntas cerradas y se solicitó que se explicara el porqué de su elección a fin de obtener información necesaria para la investigación.

La entrevista se estructura en tres bloques. El primer bloque recopila información general del hotel. El segundo bloque recoge datos de la tarifa vigente y parámetros que la determinan. Finalmente, el tercer bloque busca información de la tarifa que mantenían los hoteles dos años anteriores a la investigación.

Para realizar el análisis de la información obtenida se utiliza el método analítico, donde se consideraron los factores que influyen en la determinación de precios en los hoteles de la ciudad de Loja y son comparados con los métodos investigados. Los principales hallazgos se presentan a continuación.

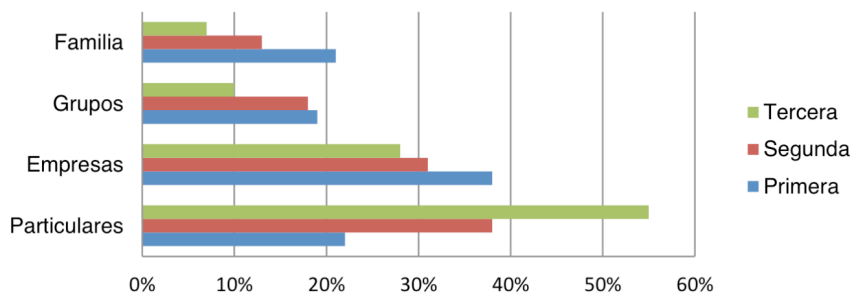
3 | RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información que se presenta a continuación ha sido sistematizada por categorías, ya que permite comparar las diferentes variables que son objeto de estudio, resaltando los factores que intervienen en la fijación de las tarifas en la ciudad de Loja. Información que contribuirá a la toma de decisiones en base al análisis que cada administrador pueda efectuar.

3.1 Generalidades

La segmentación de mercado en la industria hotelera es crucial para determinar estrategias de gestión que permitan cubrir las expectativas de los turistas generando altos niveles de satisfacción (Morela y Albaladejo, 2007, Grande et al., 2002). En este sentido, es importante considerar que el precio es uno de los atributos indicativos de la calidad percibida, y que incide directamente en el nivel de satisfacción de los huéspedes (Vergara et al. 2015).

En concordancia con esto, la población objeto de estudio determina su segmentación de mercado y lo toma de base para gestionar diversos aspectos que le permitan generar confianza y fidelidad. La Gráfica 1 muestra los segmentos de clientes por categoría de hotel. Como podemos observar, los establecimientos de primera categoría están representados básicamente por “empresas” con el 38%, esto se debe en gran medida a la cantidad de visitantes farmacéuticos que recibe la ciudad mes a mes con períodos entre una y dos semanas de estancia, y a los profesionales inmersos en el sector minero que se dirigen a la provincia de Zamora Chinchipe, cuyas tarifas son acordadas directamente entre las empresas interesadas y los establecimientos hoteleros. Los tres segmentos restantes de estos establecimientos tienen un comportamiento similar, el 22% corresponde al segmento particulares, 21% a familia y el 19% recae en grupos.



Gráfica 1. Segmentación de mercado

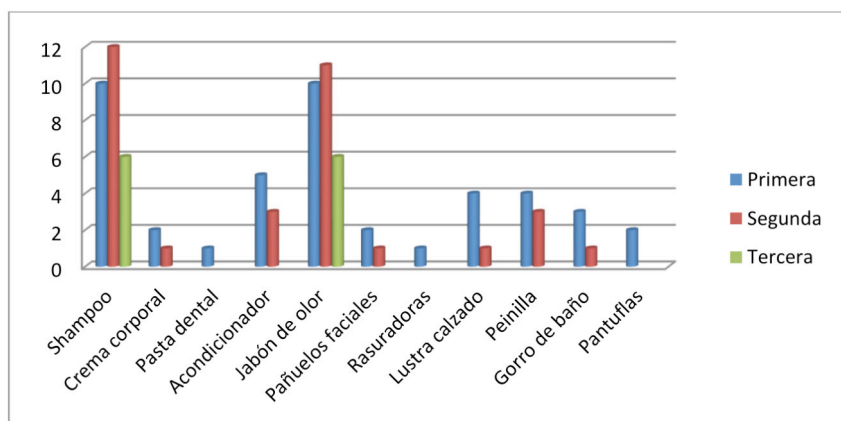
El comportamiento de los establecimientos de segunda categoría difiere de los de primera, para éstos el principal segmento de mercado pertenece a *particulares*, 38%; el segmento *empresas* también tiene una participación representativa, 31%; los segmentos *grupos* y *familia* conservan una menor intervención, el 18% y 13%, respectivamente.

Por su parte, los hoteles de tercera categoría, tienen un comportamiento comparable a los de segunda. El mercado se centra en el segmento *particulares*, 55%, éste fenómeno se debe fundamentalmente a que los comerciantes informales visitan la ciudad de Loja para cumplir con labores propias de su actividad y lo realizan sin reservación previa puesto

que su necesidad es una habitación para pernoctar y no dan importancia a los servicios complementarios. El 28% representa a *empresas*, este segmento corresponde a pequeñas entidades que cuentan con presupuestos limitados imposibilitando que sus funcionarios usen establecimientos con tarifas más elevadas. Finalmente, los segmentos *grupos* y *familia* aportan con el 10% y 7% respectivamente, que si bien es cierto son participaciones bajas, pero no dejan de ser importantes.

En este mismo orden de ideas, el tipo de amenities que los hoteles colocan en las habitaciones de los huéspedes, varían de acuerdo a la categoría del hotel y al costo que estos generan (Ver Gráfica 2). Las empresas, hoy en día, tienen un gran reto al tener que producir servicios de calidad al menor costo posible. Esto, les significa esfuerzos del personal y la optimización de recursos tendientes a la reducción continua de costos (Armada, 2015).

Según los resultados se identifica que el 100% de establecimientos encuestados colocan shampoo y el 96% colocan, además, jabón de olor. Los establecimientos de primera categoría el 100% colocan shampoo y jabón de olor; mientras que entre el 40% y 50% incluyen acondicionador, lustra calzado, peinilla, gorra de baño; el 20% además colocan pantuflas, crema corporal, pañuelos faciales y un 10% adicionan rasuradora y pasta dental. Los hoteles de segunda categoría, el 100% colocan shampoo, 92% jabón de olor y entre el 30 y 40% incluyen, además, acondicionador y peinilla.



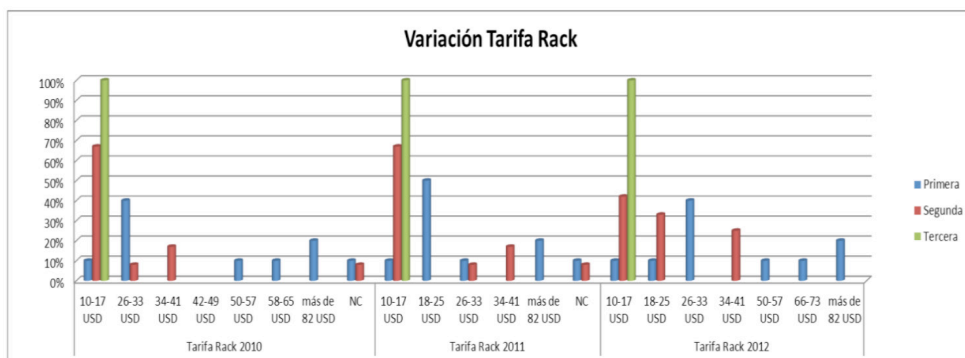
Gráfica 2. Tipo de Amenities

Finalmente, los hoteles de tercera categoría tan solo colocan shampoo y jabón de olor, ya que el valor de la tarifa es muy bajo y no les permite cubrir los costos de otros amenities.

3.2 Tarifas

En relación a las tarifas rack que los establecimientos hoteleros han ofertado entre los años 2010 – 2012, podemos observar que existe una notable variación en los hoteles de primera y segunda categoría. Mientras que, en los hoteles de tercera categoría, la tarifa se mantiene durante los períodos analizados, tal y como se muestra en la Gráfica 3.

Durante el año 2010 el 40% de los hoteles de primera categoría mantuvieron su tarifa rack entre 26 y 33 USD, el 20% sobrepasó los 82 USD mientras que el 30% estaba uniformemente dividido entre tarifas de 10 a 17 USD, 42 a 49 USD y de 50 a 57 USD respectivamente. Para el año 2011 estos porcentajes sufrieron una variación con tendencia a la baja de tarifas, así el 50% de hoteles establecieron su tarifa entre 18 y 25 USD, el 20% mantuvo su tarifa rack en más de 82 USD, mientras que el 10% se ubica entre 26 y 33 USD, y, el 10% restante se situó con su tarifa entre 10 y 17 USD.



Gráfica 3. Variación Tarifa Rack

En el año 2012 las tarifas variaron favorablemente para los establecimientos hoteleros, el 40% fijó su tarifa entre 26 y 33 USD, es decir, recuperaron la tarifa que mantenían en el año 2010. Por otra parte, el 20% de los establecimientos sigue manteniendo su tarifa igual que en los dos años anteriores, en más de 82 USD. Únicamente un 10% de establecimientos mantienen su tarifa en el rango de 18 a 25 USD, mientras que el 20% restante incrementan su tarifa rack a los rangos 50-57 USD y 66-73 USD, respectivamente.

En el año 2012 el 50% de los establecimientos recuperaron sus tarifas y el 10% logró, incluso, incrementarlas. Este dato es alentador para los administradores puesto que ha generado expectativas en relación a la tendencia en el incremento de tarifas para el año 2013 debido a los proyectos que se pondrán en marcha como son, el funcionamiento del parque eólico, la apertura del aeropuerto con la corrección de su pista y la operación minera en la provincia de Zamora Chinchipe.

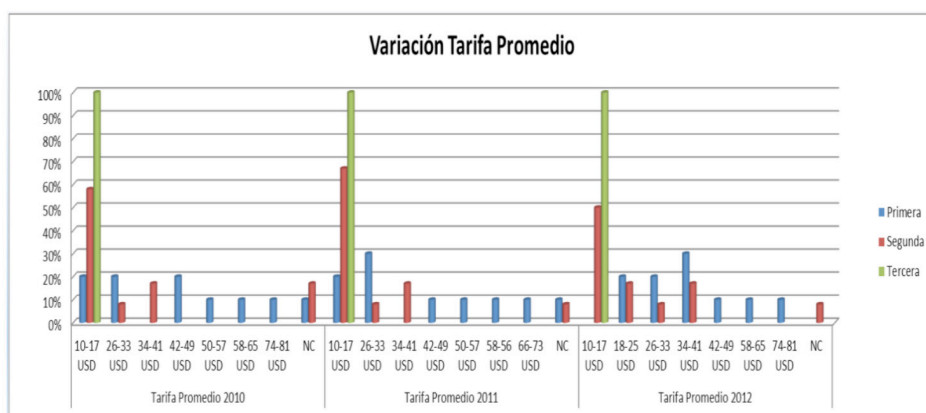
En lo que a los establecimientos de segunda categoría se refiere, el comportamiento es diferente a los de primera. En los años 2010 y 2011 se mantienen las tarifas sin ninguna variación, el 67% de los hoteles fijaron su tarifa entre 10 y 17 USD; el 17% entre 34 y 41 USD; mientras que el 8% lo hizo entre 26 y 33 USD.

Para el año 2012 se refleja un alza de tarifas, mientras que el 42% de establecimientos mantienen su tarifa entre 10 y 17 USD, el 33% incrementa sus tarifas entre 18 y 25 USD; y el 25% restante establece sus tarifas entre 34 y 41 USD lo que representa un incremento del 7% respecto a los años anteriores.

En los establecimientos de tercera categoría sucede un fenómeno particular, sus tarifas se mantienen exactamente iguales durante los tres años sobre los cuales se ha realizado la presente investigación, entre 10 y 17 USD.

Todo esto, pone de manifiesto la complejidad que tiene el proceso de establecer tarifas con las que el cliente se encuentre satisfecho y esté dispuesto a pagar en el momento de decidir la compra de los servicios de uno u otro hotel. Sin embargo, no se debe perder de vista que, la manera de ser efectivos al momento de mejorar la rentabilidad de una empresa, es tener claros los procesos de fijación de precios (Scorians et al., 2019). En este sentido, la población objeto de estudio debe realizar un análisis más profundo, trabajar colaborativamente y compartir información que les permita tomar decisiones asertivas. Parámetros que, a la fecha de la investigación, no son considerados.

Continuando con los hallazgos de la investigación, presentamos los resultados obtenidos del análisis de la tarifa promedio (Ver Gráfica 4).



Gráfica 4. Variación Tarifa Promedio

La tarifa promedio se obtiene de la división entre el total de ventas por habitaciones para el número de habitaciones vendidas por el hotel. En los datos que se presentan a continuación, se denota que en los establecimientos de primera categoría la tarifa promedio

difiere notablemente de la tarifa rack establecida durante los años objeto de investigación. Los establecimientos de segunda categoría tienen un comportamiento similar a los de primera, excepto en el año 2011 en donde la tarifa promedio es igual a la tarifa rack, que curiosamente es lo que ocurre con los establecimientos de tercera categoría durante los tres años objeto de investigación, esto se debe a que el valor facturado por pernoctación se lo realiza por persona y no por habitación según la información facilitada por los administradores de los mismos.

Para el 20% de los establecimientos de primera categoría su tarifa promedio se ubica entre 10 y 17 USD durante el año 2010, el 20% la sitúa entre 26 y 33 USD, y otro 20% entre 42 y 49 USD, el 30% se distribuye uniformemente ubicando su tarifa promedio de 50 a 57 USD, de 58 a 65 y de 74 a 81 USD, respectivamente. El 10% restante corresponde al establecimiento que no contestó a esta interrogante e indicó que su tarifa rack estaba fijada entre 26 y 33 USD.

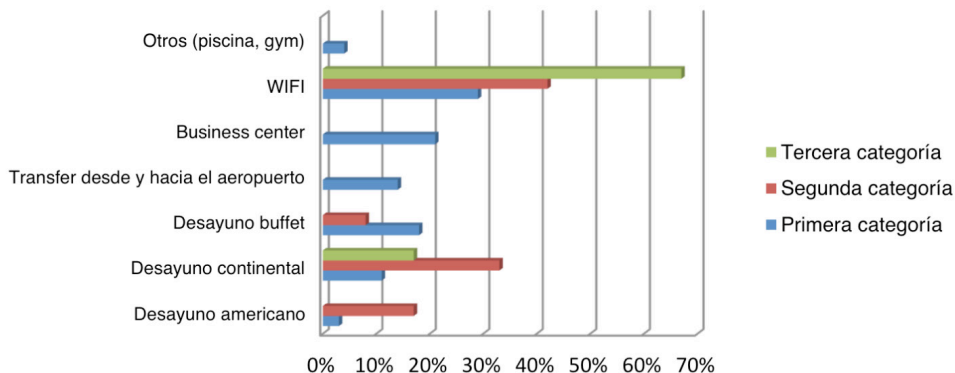
Es importante recalcar que de los establecimientos de primera categoría únicamente el 30% llevan un registro y estadísticas de los diferentes indicadores de gestión hotelera

En cuanto a la variación de la tarifa promedio en el período 2010-2012, refleja que en los hoteles de primera categoría que en los años 2010 y 2011 no existe una variación en la tarifa promedio, mientras que en el año 2012 se muestra un incremento en las tarifas en el rango de 34-41 dólares por noche, no obstante, también hay un decremento en pocos de los hoteles en los rangos que van desde 42 y 81 dólares.

Las tarifas de los hoteles de segunda categoría en los años 2010 y 2011 muestran un comportamiento similar a los de primera categoría ya que en el año 2012 reflejan un pequeño incremento en las tarifas, finalmente en los de tercera categoría se observa que la tarifa promedio (10-17 usd) se ha mantenido desde el año 2010 a la actualidad.

Este comportamiento se debe a que en los años de estudio se han incrementado la oferta hotelera en un 10 % en los hoteles de primera y segunda categoría ciudad de Loja, según manifiesta la coordinación zonal 7 del MINTUR, y el número de turistas que visitan la ciudad es el mismo y en algunos casos se ha reducido, por otra parte, con la oferta desmesurada se ha dado paso a una guerra de precios y a depreciar el mercado hotelero-turístico.

Este fenómeno, también se hace evidente en los servicios adicionales que los establecimientos hoteleros agregan en sus tarifas a los huéspedes. Evidentemente, los hoteles de primera categoría, al tener una mejor tarifa, ofertan una mayor cantidad de servicios frente a los hoteles de tercera categoría, cuyos precios está muy por debajo, como lo podemos observar en la Gráfica 5.



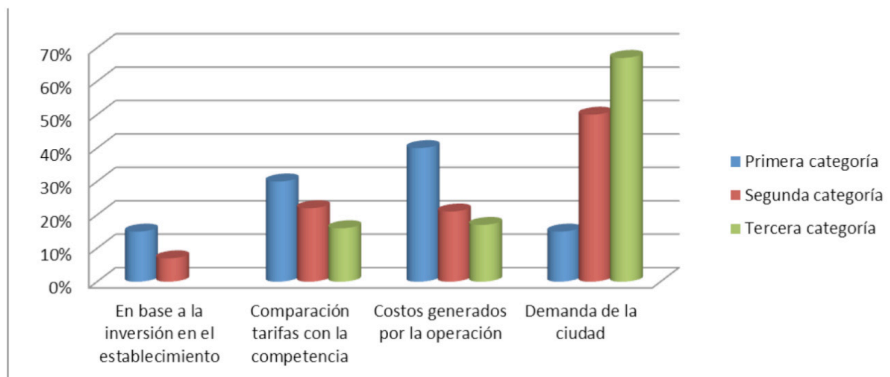
Gráfica 5. Servicios agregados en tarifa

Los resultados de los parámetros considerados para el cálculo de tarifa en los establecimientos hoteleros de la ciudad de Loja, se muestran en la Gráfica 6. El 40% de los hoteles de primera categoría se basan en los costos generados por la operación del mismo, así mismo el 50% de los hoteles de segunda, por otra parte, el 67% de los alojamientos de tercera se basa en la demanda turística que visita la ciudad. Es decir, aquí surge una interrogante ¿si la competencia obtiene buenos resultados con esos precios, a todos les irá bien? este es el primer error que se comete en los establecimientos hoteleros de la ciudad, puesto que no se conocen los costos operativos que cada hotel genera.

Existe una particularidad en el mercado turístico de la ciudad de Loja, cuando es temporada alta la ocupación de los hoteles es del 100% debido a la afluencia de turistas básicamente por la peregrinación de la imagen de la Virgen del Cisne y la feria de Loja, sin embargo, las tarifas son bajas y la estancia turística es solo en estas épocas. Por otra parte, si se analiza desde el punto de vista de las categorías, se refleja que los hoteles de primera categoría actúan de acuerdo al proceso técnico para calcular las tarifas de sus hoteles ya que analizan los costos generados por la operación, no obstante, también visualizan las tarifas de la competencia y en algunos casos la inversión que realizaron.

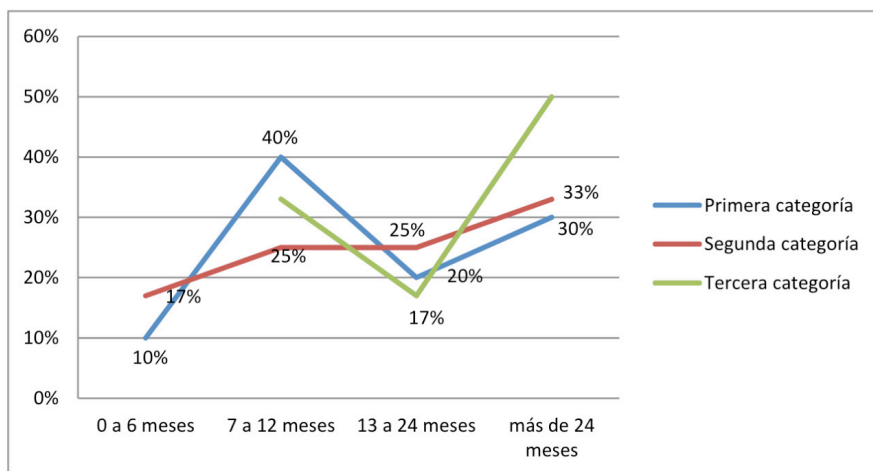
El 50% de los establecimientos de segunda categoría se basa en la demanda turística, que según manifestaron está en decremento, mientras que el 30% de estos también se deja llevar por los precios de la competencia.

En los de tercera categoría el 67% manifiesta que el comportamiento de la demanda turística es el factor predominante para calcular sus tarifas.



Gráfica 6. Parámetros para el cálculo de tarifas

Finalmente, según los encuestados, respecto al tiempo en que han ofertado la tarifa que poseen un 33% manifiestan que esa tarifa la mantienen entre 7 meses y un año, el 38% de ellos no han cambiado su tarifa hace más de 2 años, índices que muestran que en la ciudad de Loja las tarifas se han manteniendo, debido a que no ha incrementado la demanda turística en la ciudad.



Gráfica 7. Tiempo ofertado tarifa actual

4 | CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación fue identificar los factores determinantes que influyen en el cálculo de tarifas de los establecimientos hoteleros de primera, segunda y tercera categoría en la ciudad de Loja, Ecuador. Con esto, hacemos una contribución a la

industria de alojamiento de ciudades intermedias respecto a la incidencia que tienen los procesos de cálculo de tarifa en la gestión hotelera. El análisis se realizó a través de una entrevista semiestructurada a 28 administradores hoteleros de las diferentes categorías. Se consulta acerca de cuatro variables principales para el cálculo de tarifas, a saber, inversión en el establecimiento, comparación de tarifa con la competencia, costos generados por la operación, y demanda de la ciudad.

Los resultados muestran que no hay homogeneidad en los procesos de fijar tarifas entre los establecimientos hoteleros. La categoría de éstos, tiene una correspondencia directa con las variables que determinan sus tarifas. Para el 40% de los hoteles de primera categoría los costos generados por la operación es la variable principal a considerar. Mientras que el 50% de los hoteles de segunda categoría y el 67% de los hoteles de tercera categoría contemplan a la demanda de la ciudad como la primera variable a analizar.

En este mismo orden, la variable, comparación de tarifas con la competencia es la segunda en importancia para los administradores de los hoteles de primera, segunda y tercera y categoría. Esto, debería ser un elemento clave para el sector hotelero toda vez que les permitiría establecer acuerdos comunes conducentes a fijar tarifas favorables para los hoteles acorde a su categoría y servicios. De esta manera, se iniciarían buenas prácticas en la compartición de información, y eventualmente, podría evitarse la guerra de tarifas que se ha dado debido a la sobre oferta actual. Investigaciones futuras deberían profundizar este tema y motivar a los empresarios hoteleros a desarrollar un trabajo conjunto que les conlleve a una mejor gestión de sus establecimientos y del destino.

En este sentido, conocer la segmentación de mercado que los establecimientos mantienen acorde a su categoría es fundamental para establecer estrategias de mercadeo direccionadas. Acorde a los hallazgos de la investigación, el 38% de los establecimientos de primera categoría mantienen al segmento empresarial como su principal segmento de mercado, el porcentaje restante se distribuye de manera muy homogénea entre los segmentos particulares, familia y grupos. El comportamiento de los hoteles de segunda y tercera categoría son similares, predomina el grupo particulares, seguidos de empresas, y en menor proporción se encuentran grupos y familia. Animamos a los empresarios hoteleros a realizar un análisis minucioso de la segmentación de mercado y determinar las variables y motivaciones de viaje que tienen sus huéspedes. Esto, a fin de planificar de mejor manera su gestión y poder establecer alianzas estratégicas con otros actores públicos y privados que intervienen en la gestión del territorio.

Una de las posibles limitaciones del trabajo es el número de establecimientos de tercera categoría participantes del proyecto. Futuras investigaciones deberían ampliar el tamaño de muestra y contrastar los resultados.

REFERENCIAS

- Armada, E. (2015). La Satisfacción del Usuario como Indicador de Calidad en el Servicio Municipal de Deportes. Percepción, Análisis y Evolución. [Tesis de Grado, Universidad de Murcia]. Repositorio institucional um. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/47673/1/TESIS%20EDUARDO%20ARMADA%202015.pdf>
- Becher, G. (2007). *www.ucema.edu.ar*. Recuperado el 09 de 11 de 2012, de http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2007/MAF_Becher.pdf
- BH. (6 de 11 de 2012). *www.hoy.com.ec*. Recuperado el 22 de 11 de 2012, de www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-hotelerero-crece-565847.html
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E, Cruz, F., y Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342017000701603&lng=es&tng=es.
- Gonzaga, L.C, Suasnavas M:G & Valarezo,J. F. (2013). Precio, Factor determinante en la Productividad Hotelera. *Revista Tribuna Democratica*, 24-25.
- Grande, F.A., Vallejo, M.C y Moya, D. (2002): "Análisis de las expectativas de la oferta y la demanda relativas a la calidad del servicio en zonas turísticas de interior: implicaciones de gestión", *Estudios Turísticos*, núm. 154, pp. 79-112.
- Kotler, P., Bowen. J., Makens. J. (1998) *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, Prentice Hall.
- Millán-García, C. H., & del Rocío Gómez-Díaz, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Revista Científica Compendium*, 21(40)
- Molera, L. y Albaladejo, I.P. (2007): "Profiling Segments of Tourists in Rural Areas of SouthEastern Spain", *Tourism Management*, vol. 28, núm. 3 (June), pp. 757-767
- Moreno, M. R. M. (2009). Evaluación financiera y operacional: aplicada en PyMEs hoteleras. *Revista escuela de administracion de negocios*, (65), 31-48.
- NMCH. (05 de Noviembre de 2008). Loja ya tiene su primer hotel cinco estrellas. *Diario Hoy*, pág. 5A.
- Ferrando, O. R., Prusaczyk, V. G., & Tejera, L. N. (2012). Determinación de precios en la industria de la hotelería. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (1), 211-227.
- REUTERS. (6 de 10 de 2012). *www.eluniverso.com*. Recuperado el 22 de 11 de 2012, de <http://www.eluniverso.com/2012/10/06/1/1356/economia-ecuador-crecio-52-interanual-segundo-trimestre-2012.html>
- Santos, M., & Flores, L. C. D. S. (2017). Formação de preço dos hotéis turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(1), 133-153.
- Scheel, A. (2010). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Scorians, C. T., Mancini, M., & Herrero, M. (2019). Gestión de precios en hotelería: la fijación de tarifas frente al avance de las OTAs (online travel agencies). *Realidad. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, 17(1), 47-62.

Vergara, J., Quesada, V., & Blanco, I. (2015). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 19(3), 420-428. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77221486011>

ÍNDICE REMISSIVO

SÍMBOLOS

5S 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125

A

Ações de Resposta 77, 284, 285, 286, 287, 289, 290, 294, 295, 296, 297

AHP 82, 87, 88, 94, 128, 129, 130, 133, 138, 139, 140, 141

Arrebatamento 126, 127

Atrasos em Projetos 75, 78, 79, 81, 84

C

Cálculo de Tarifas 269, 280, 281

Capacidade Produtiva 206, 253

Capitalismo 196, 202, 204, 210, 211, 212, 213, 214

Categoria 250, 269, 270, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281

Cenários 154, 217, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 229, 230, 231, 234, 235, 236, 237

CEPAL 190, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 214, 215, 216

Comunidad 168, 171, 173, 176, 178

Construção Civil 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 81, 82, 83, 92, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 109, 112, 115, 116, 226

Cultura 7, 76, 80, 85, 122, 123, 150, 152, 161, 175, 203, 204, 222, 256, 260, 263, 265, 266, 267, 268

D

Desastre 284, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 295, 296

Desenvolvimento Regional 191, 192, 193, 199, 200, 286, 287, 297

E

Economia de Escala 31

Economia do Conhecimento 179, 180, 183, 184, 186, 189

Economia Política 30, 202, 204, 210, 211, 214, 215

Ecuador 168, 169, 174, 175, 176, 251, 269, 270, 272, 273, 280, 282

Empendedor 239, 243, 244, 251

Estratégia 44, 45, 58, 112, 144, 152, 201, 223, 224, 230, 232, 233, 234, 235, 253, 256, 257, 258, 260, 261, 263, 265, 267, 268

Expansão 163, 165, 166, 180, 212, 254, 265

F

Farinha 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

Fatores de Risco 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 87, 92, 93, 94, 95

Fluxo de Valor 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43

Forças de Porter 217

G

Gás Natural 128, 129, 133, 135, 136, 142

Geografia 157, 161, 162, 163, 164, 165, 192, 197, 200, 289, 297

Geomarketing 163, 164, 165, 166, 167

Gerenciamento de Projetos 75, 100, 101, 102, 104, 105, 114, 115, 116, 117

Gestão de Riscos 75, 78, 79, 288, 289, 298, 299

Gestão de Suprimentos 61, 62, 63, 64, 66, 72

Glúten 45, 46, 47, 51, 52, 55, 56, 58, 59

Governança 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 161, 162

H

Horticultura 143, 144, 145, 160

Hoteles 246, 252, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283

I

Indicação Geográfica 143, 155, 159, 160, 161

Indicadores Hoteleros 269

Indígenas 168, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 177

Indústria Têxtil 21, 26, 27, 28

Inovações 21, 22, 24, 25, 26, 102, 103, 144, 160, 179, 200, 254

Internacionalização 206, 253, 254, 255, 256, 260, 261, 262, 264, 265, 266, 267, 268

L

Laboratórios 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124

Loja 228, 269, 270, 272, 273, 274, 278, 279, 280, 282

M

Manufatura Avançada 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29

Maria da Conceição Tavares 202, 203, 204, 205, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216

Medição do Conhecimento 179

Melhoria Contínua 33, 109, 118, 119, 123

Mercado de Trabalho 118, 122, 123, 164, 191, 192, 193, 194, 196, 199, 200, 201
Microempresa 217, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 249, 250, 251
Modelos Econômicos 179

P

Papel 2, 33, 35, 126, 127, 147, 148, 151, 154, 165, 173, 175, 183, 206, 248
Planejamento 9, 10, 12, 67, 74, 151, 153, 154, 217, 218, 219, 233, 234, 237, 259, 264, 268
Planejamento Estratégico 63, 67, 70, 72, 217, 218, 219, 220, 221, 228, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 254, 257, 259
PMBOK 78, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 112, 114, 115, 116, 117
Produção Enxuta 116, 128, 129, 135, 137

Q

Qualidade 6, 23, 25, 27, 32, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 54, 58, 59, 60, 65, 80, 85, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 109, 110, 115, 116, 118, 119, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 140, 143, 156, 159, 160, 162, 182, 183, 188, 193, 222, 228, 229, 230, 232, 237, 253, 255, 265, 289, 291

R

Rasgo 126, 127
Recursos Financeiros 78, 101, 121, 284, 286, 287, 295, 296
Reforma Trabalhista 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201
Reológica 45, 47
Resistencia 137, 168, 170, 172, 173, 175, 176
Robustez Estatística 128, 130, 140
Ruído Branco 128, 130, 137, 140

S





Software 9, 61, 62, 63, 67, 70, 105, 138, 165, 166, 265
Sumak Kawsay 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178
SWOT 217, 222, 224, 225, 229, 230, 231, 232, 236

T

Território 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 160, 162, 167, 199, 254
Tomada de Decisão 128, 129, 130, 140, 146, 147, 234, 237, 263, 266, 267
Trabalho em Equipe 31
Tração 126, 127

Trigo 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2

-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br