

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE INGENIERIAS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **SABDI JAQUELINE MOSQUERA TAPIA** C.I. **1714998653** autor del trabajo de graduación titulado: **REDISEÑO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LAS HOSTERIAS DE CATEGORIA 2 ESTRELLAS PLATEADAS UBICADAS EN LA PARROQUIA DE PUEMBO, PROVINCIA DE PICHINCHA: CASO DE ESTUDIO RINCON DE PUEMBO Y GARDEN HOTEL SAN JOSÉ**, previa a la obtención del grado académico de **INGENIERA EN GESTIÓN HOTELERA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 28 de mayo del 2015



Sabdi Jaqueline Mosquera Tapia

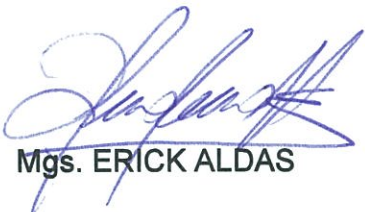
C.I. 1714998653

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, Mgs. **ERICK ALDAS** director (a) de esta disertación, certifico que la srta., **SABDI JAQUELINE MOSQUERA TAPIA** ha realizado con mi dirección este trabajo titulado **REDISEÑO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LAS HOSTERIAS DE CATEGORIA 2 ESTRELLAS PLATEADAS UBICADAS EN LA PARROQUIA DE PUEMBO, PROVINCIA DE PICHINCHA: CASO DE ESTUDIO RINCON DE PUEMBO Y GARDEN HOTEL SAN JOSÉ**, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.



Mgs. **ERICK ALDAS**

Quito, 28 de mayo del 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE

INGENIERÍA EN GESTIÓN HOTELERA

REDISEÑO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LAS HOSTERIAS DE
CATEGORIA 2 ESTRELLAS PLATEADAS UBICADAS EN LA PARROQUIA DE
PUEMBO, PROVINCIA DE PICHINCHA: CASO DE ESTUDIO RINCON DE
PUEMBO Y GARDEN HOTEL SAN JOSÉ.

SABDI JAQUELINE MOSQUERA TAPIA

DIRECTOR: MGS. ERICK ALDAS

QUITO, 2015

DEDICATORIA

A Dios, por darme salud y fortaleza para lograr mis objetivos, permitiéndome llegar hasta este punto, además de su influencia bondad y amor.

A mis abuelos, por ser mi ejemplo a seguir como padres, abuelos y seres humanos ante todo, por su confianza y motivación.

A mis hermanos Santiago José y Aylin por regalarme día a día una sonrisa motivadora para no decaer ante nada.

AGRADECIMIENTOS

A mi mami Jacki

Por haberme apoyado en la realización de mi tesis, por su constante motivación para alcanzar mis sueños y sus sabios consejos para ser una persona de bien.

A mis abuelitos Papicho y Tatelita

Por su apoyo constante en la culminación de mis estudios, por sus bendiciones consejos y amor incondicional.

A Santiago

Por su apoyo desinteresado, sus sabios consejos, por ser mi guía y ejemplo de padre, amigo y esposo.

A Erick

Por ser más que mi tutor, un maestro en quien confiar; por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios.

A Katalina

Por su ejemplar trayectoria como maestra, por haberme brindado sus conocimientos durante mi carrera, y su gran apoyo en este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	1
GENERALIDADES.....	2
1. Tema.....	2
2. Justificación.....	2
3. Planteamiento del Problema.....	3
4. Objetivos.....	4
5. Marco Teórico y Conceptual.....	4
CAPITULO I.....	9
DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	9
1.1. Análisis Externo.....	9
1.1.1. Macro ambiente.....	9
1.1.2. Microambiente.....	23
1.2. Análisis Interno.....	26
1.2.1. Capacidad Administrativa.....	26
1.2.2. Capacidad RRHH.....	28
1.2.3. Capacidad Tecnológica.....	29
1.2. Matriz FODAS.....	30
CAPITULO II.....	36
ESTUDIO DE MERCADO.....	36

2.1. Identificación de los servicios de las hosterías	36
2.1.1 Estudio del Servicio de Hostería Rincón de Puembo	36
2.1.2 Estudio del Servicio de Hostería Garden San José.....	39
2.2. Determinación del mercado meta	40
2.3. Segmentación del mercado	43
2.4. Población y muestra	43
2.5. Diseño de la encuesta	44
2.6. Análisis e interpretación de resultados	44
2.6.1 Encuesta al personal	44
2.6.2 Encuesta a los turistas.....	54
2.7. Análisis de la demanda	59
2.8. Análisis de la oferta	60
CAPITULO III	62
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	62
3.1. Levantamiento de información	62
3.2. Mapa de procesos de las hosterías	65
3.3. Cadena de valor de las hosterías	66
3.4. Inventario de procesos por áreas	68
3.5. Análisis de tiempos y costos de los procesos seleccionados	73
3.6. Flujo gramas de procesos	73
3.7. Reportes de los proceso diagramados.....	79
3.8. Matriz de análisis comparativo.....	80
CAPITULO IV	82
PROPUESTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	82
4.1. Direccionamiento estratégico	82
4.1.1. Misión propuesta	82
4.1.2. Visión propuesta.....	83

4.1.3. Objetivos propuestos	85
4.1.4. Valores y principios propuestos	86
4.1.5. Políticas propuestas	88
4.1.6. Estrategias.....	90
4.1.7. Mapa Estratégico	93
4.1.8. Organigrama funcional.....	95
4.1.9. Manual de funciones.....	96
4.2. Procesos mejorados	106
CAPITULO V	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1. Conclusiones.....	107
5.2. Recomendaciones	108
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	112

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1-Producto Interno Bruto, PIB	11
Cuadro No. 2- Comportamiento de la inflación	12
Cuadro No. 3- Comportamiento de las tasas de interés.....	14
Cuadro No. 4- Matriculados en educación superior. 18 a 24 años de edad.....	19
Cuadro No. 5-Remesas de los migrantes (Millones de USD)	22
Cuadro No. 6- Presupuesto de investigación.....	23
Cuadro No. 7- Hostería Rincón de Puumbo	27
Cuadro No. 8- Capacidad Hostería Garden Hotel San José	27
Cuadro No. 9- Capacidad RRHH Hostería Puumbo.....	28
Cuadro No. 10-Hosteria Garden San José.....	28
Cuadro No. 11- Capacidad Tecnológica.....	29
Cuadro No. 12- Capacidad Tecnológica.....	29
Cuadro No. 13- Factores Externos	30
Cuadro No. 14-Fortalezas y Debilidades Hostería Rincón de Puumbo.....	31
Cuadro No. 15-Soluciones a las debilidades presentadas del Hotel Rincón de Puumbo	32
Cuadro No. 16- Fortalezas y Debilidades Hostería Garden San José	33
Cuadro No. 17- Posibles soluciones a las debilidades del Hotel Garden San José	34
Cuadro No. 18- Horario de limpieza de áreas externas	37
Cuadro No. 19- Servicio de limpieza de áreas externas	39
Cuadro No. 20- Segmento Turístico No.1	41
Cuadro No. 21- Segmento Turístico No.2.....	42
Cuadro No. 22- Segmento Turístico No.3	43
Cuadro No. 23-Personal de las hosterías	44
Cuadro No. 24- Turistas que ocupan las hosterías a la fecha de la investigación.....	44
Cuadro No. 25-Edad.....	44
Cuadro No. 26-Género	45
Cuadro No. 27Pregunta No.1	46
Cuadro No. 28-Pregunta No.2	47
Cuadro No. 29-Pregunta No.3	48
Cuadro No. 30-Pregunta No.4	49
Cuadro No. 31-Pregunta No.5	50

Cuadro No. 32-Pregunta No.6	52
Cuadro No. 33-Pregunta No.7	53
Cuadro No. 34-Pregunta No.1-Enc No.2.....	54
Cuadro No. 35-Pregunta No.2-Enc No.2.....	55
Cuadro No. 36-Pregunta No.3-Enc No.2.....	56
Cuadro No. 37-Pregunta No.4-Enc No.2.....	57
Cuadro No. 38-Pregunta No.5-Enc No.2.....	58
Cuadro No. 39-Demanda objetivo.....	59
Cuadro No. 40-Hosterías de Puenbo	60
Cuadro No. 41- Descripción gráfica.....	64
Cuadro No. 42- Arreglo de habitaciones	68
Cuadro No. 43-Proceso de evaluación	68
Cuadro No. 44- Proceso de reservas.....	69
Cuadro No. 45- Proceso de traslado	70
Cuadro No. 46- Proceso de servicio de restaurante.....	70
Cuadro No. 47- Proceso de limpieza	71
Cuadro No. 48- Personal	71
Cuadro No. 49- Mercadeo	71
Cuadro No. 50- Traslado	72
Cuadro No. 51- Check in y out.....	72
Cuadro No. 52- Centro de Equitación	72
Cuadro No. 53- Matriz de análisis comparativo.....	80
Cuadro No. 54- Definición de la misión	82
Cuadro No. 55-Visión de las hosterías	84
Cuadro No. 56- Definición de objetivos por áreas	85
Cuadro No. 57- Matriz de Estrategias Hostería Rincón de Puenbo	91
Cuadro No. 58- Matriz de Estrategias Hostería San José Garden	92
Cuadro No. 59- Hosteria Rincón de Puenbo	96
Cuadro No. 60- Hostería San José Garden	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1- Comportamiento de la inflación.....	12
Gráfico No. 2-Balanza Comercial	13
Gráfico No. 3-Comportamiento de las tasas de interés	14
Gráfico No. 4-- Matriculados en educación superior. 18 a 24 años de edad.....	20
Gráfico No. 5-Remesas de los migrantes	22
Gráfico No. 6- Presupuesto de investigación	23
Gráfico No. 7-Edad.....	45
Gráfico No. 8-Género	46
Gráfico No. 9-Pregunta No.1.....	47
Gráfico No. 10-Pregunta No.2.....	48
Gráfico No. 11-Pregunta No.3.....	49
Gráfico No. 12-Pregunta No.4.....	50
Gráfico No. 13-Pregunta No.5.....	51
Gráfico No. 14-Pregunta No.6.....	52
Gráfico No. 15-Pregunta No.7.....	53
Gráfico No. 16-Pregunta No.1-Enc No.2	54
Gráfico No. 17-Pregunta No.2-Enc No.2	55
Gráfico No. 18-Pregunta No.3-Enc No.2	56
Gráfico No. 19-Pregunta No.4-Enc No.2	57
Gráfico No. 20-Pregunta No.5-Enc No.2	58
Gráfico No. 21- Comportamiento de la demanda	60
Gráfico No. 22- Macro proceso Hostería Rincón de Pumbo.....	65
Gráfico No. 23- Macro proceso Hostería San José Garden.....	66
Gráfico No. 24- Cadena de Valor Hostería Rincón de Pumbo.....	67
Gráfico No. 25- Cadena de Valor Hostería San José Garden.....	67
Gráfico No. 26- Diagramas de Flujo Hostería Rincón de Pumbo	73
Gráfico No. 27- Diagramas de Flujo Hostería San José Garden.....	76
Gráfico No. 28- Mapa estratégico Hostería Rincón de Pumbo	93
Gráfico No. 29- Mapa estratégico Hostería San José Garden	94
Gráfico No. 30- Orgranigrama Funcional	95
Gráfico No. 30- Orgranigrama Funcional	96

GENERALIDADES

1. Tema

REDISEÑO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LAS HOSTERIAS DE CATEGORIA 2 ESTRELLAS PLATEADAS UBICADAS EN LA PARROQUIA DE PUEMBO, PROVINCIA DE PICHINCHA: CASO DE ESTUDIO RINCON DE PUEMBO Y GARDEN HOTEL SAN JOSÉ.

2. Justificación

El rediseño de los sistemas administrativos de las hosterías que representan el presente caso de estudio, dentro de la parroquia de Puenbo, se justifica como base de esta investigación porque ayudaría de manera objetiva al incremento de los niveles de productividad dentro de las hosterías y permitiría ajustar los procesos actuales a las necesidades reales que posee cada cliente y cada colaborador, tomando como pauta la información de su confiable gestión para la optimización de recursos. Este trabajo de investigación está enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de las hosterías, mediante la identificación y selección de procesos, la descripción, documentación y mejora de los mismos.

El rediseño de los sistemas administrativos busca sistematizar las actividades que realizan las empresas de alojamiento, para así poder alcanzar sin ningún problema mejoras eficientes en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y tiempos.

También aumentarán las capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento de los colaboradores, agilizando las responsabilidades y funciones empresariales, permitiendo mejorar el clima laboral, alcanzando niveles de excelencia y calidad en función de la misión de las hosterías de estudio.

Por otra parte el desarrollo de esta investigación en las dos hosterías dentro de la parroquia de Puenbo ayudaría a contar con servicios de alojamiento eficientes y de calidad dentro de las zonas aledañas al aeropuerto, esto implica evitar la pérdida de tiempo en el traslado desde la ciudad de Quito, no tan solo de turistas, sino también la estadía de muchos colaboradores del aeropuerto que requieren de este servicio.

3. Planteamiento del Problema

- **Formulación del Problema**

La parroquia de Puenbo paulatinamente se convierte en un importante centro de desarrollo urbano, esto debido al funcionamiento del nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, cerca de la zona. Por lo que el sector hotelero de este sector se encuentra en un proceso de crecimiento que exige mejoras en sus operaciones administrativas y operativas, motivo por el cual se realizarán para los mismos un rediseño de los sistemas administrativos y operativos que determinen las pautas a seguir eficiente y eficazmente bajo acciones a corto, mediano y largo plazo, considerando como problema central una *Deficiente Gestión Administrativa* por la aplicación de los procesos que actualmente se ejecutan.

De acuerdo a la visita y posterior entrevista con los propietarios y administradores de las hosterías se pudo concluir que:

- No existe una correcta gestión administrativa.
- El staff que labora dentro de las hosterías de estudio supieron indicar que no cuentan con una capacitación adecuada y constante en servicios turísticos para el mejor desempeño de sus actividades.
- Existen actividades que retrasan los procesos internos.
- Las hosterías de Puenbo no cuentan con indicadores de gestión turísticos como línea base y determinar el incremento en el porcentaje de ocupación y rotación de los restaurantes.
- No hay generación de valor agregado para huéspedes y clientes. (Ventaja competitiva)
- No hay una correcta división de trabajo en los departamentos de Housekeeping para la realización de Check ins y Check outs.
- No poseen una planificación estratégica dentro de su administración. (este punto debe ir primero)

4. Objetivos

- **Objetivo General**

Rediseñar los sistemas administrativos de las hosterías con categoría de 2 estrellas plateadas (Rincón de Puembo y Garden Hotel San José) ubicadas en la parroquia de Puembo, provincia de Pichincha, con el fin de mejorar los procesos organizacionales internos para obtener una gestión administrativa eficiente.

- **Objetivos Específicos**

- Identificar el micro y macro ambiente de las hosterías Rincón de Puembo y Garden Hotel San José, permitiendo conocer así las características y antecedentes de las mismas.
- Realizar un estudio de mercado en cual se pueda conocer los gustos y preferencias de los clientes que frecuentan las hosterías objeto de estudio.
- Establecer un diagnóstico de los procesos administrativos y operativos de las hosterías de estudio.
- Diseñar un plan estratégico que permita establecer directrices (misión, visión, objetivos, políticas, valores, principios, organigrama) y estrategias para mejorar la gestión administrativa de los establecimientos hoteleros de estudio.
- Desarrollar una propuesta basada en el rediseño de los sistemas administrativos y operativos, que permita establecer procesos, micro procesos y recursos organizacionales para la eficiente administración y operación de las hosterías seleccionadas para el presente estudio.

5. Marco Teórico y Conceptual

- **Antecedentes**

Anteriormente se han realizado un sin número de estudios relacionados con el presente tema los cuales son de mucha importancia para el desarrollo empresarial de diferentes organizaciones, entre las cuales se pueden citar los siguientes:

Se desarrolló una tesis con el nombre de “Diseño y Propuesta de Mejoramiento de Procesos para el Hotel La Bocana” en donde se rediseñaron las actividades

administrativas del hotel mediante un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de la organización. (Rodríguez, 2010)

Según (Ludeña, 2010) desarrollo una tesis con el nombre de “ Propuesta de Rediseño de los Procesos de Administración de Servicios Internos de Banco Solidario S.A” en donde se muestra el desarrollo de la propuesta de rediseño de los procesos críticos de la administración de la empresa por lo cual fue necesario la aplicación de conceptos de gestión y rediseño de procesos con la finalidad de que sea una propuesta que faculte el establecimiento de mejoras adecuadas a las necesidades de la organización.

- **Marco Teórico**

Una de las variables de estudio dentro del proyecto es el Sistema Administrativo el mismo que se puede definir como::

“Un sistema administrativo está integrado por personas que trabajan en la organización captando, procesando, transmitiendo o conservando información; un conjunto de soportes donde se sustentan los datos y, una red de canales que vincula a las personas y por donde fluye la información. Estos sistemas administrativos deberían tener los siguientes atributos: ejecución momentánea, economía en los insumos, seguridad y producción de información para todos los niveles para que puedan actuar frente al curso de los hechos...” (Gardenia, 1992)

Por lo citado anteriormente se puede decir que los sistemas administrativos son esquemas de procesos internos cuyo fin es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una empresa, por lo cual se enfoca en que todos los recursos de la empresa sean administrados de forma eficiente y eficaz.

Para el mejoramiento de un sistema administrativo es relevante determinar un diagnostico situacional para conocer la situación actual de la empresa de estudio y así conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la toma de medidas correctivas o preventivas, por lo cual:

“El Diagnóstico situacional es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. Que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) me permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales. El sector tanto del contexto más general (externo): Condiciones políticas, económicas, legal, tecnológico, social,

entre otras, como del ámbito específico en el que se desenvuelve la organización. Dentro del ámbito específico (interno) es necesario revisar dos puntos que ayudarán a la gestión administrativa a desarrollarse eficientemente como son el estudio del mercado o sector, para conocer su evolución y tendencias, qué servicios se ofrecen y el examen y comprensión de los intereses, demandas y expectativas de los principales implicados en el marco de actuación de la organización.” (Fred, 2003, págs. 30-35)

Este diagnóstico comprende una mirada de la situación actual de la empresa de estudio por medio del análisis de diferentes factores (externo e interno) que se interrelacionan con las actividades de la empresa.

Un punto fundamental dentro del proyecto es la gestión turística la cual se refiere a:

“La adecuada administración de los recursos turísticos (naturales, patrimoniales o históricos, gastronómicos, étnicos, etc.) Destinada a la captación, recepción y fidelización de los turistas. Normalmente los proyectos de gestión turística los llevan a cabo entidades públicas o privadas que gestionan sus propios recursos con el último fin de fidelizar a los turistas.” (Bigné, 2000, pág. 396)

De acuerdo al concepto citado se puede argumentar que la gestión turística son las acciones orientadas al logro de los objetivos de una empresa en este caso a las hosterías objeto de estudio mediante el cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar y controlar. (Deming, 1992)

Marco Conceptual

Cadena de valor: Es un instrumento que sirve para identificar el modo de generar más valor para los clientes dentro de la empresa, de acuerdo a este modelo cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio. (kotler, 2006)

Demanda Hotelera.- La demanda hotelera es la cantidad de servicios de alojamiento que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado en este caso de los tipos de hoteles existentes por un consumidor (turista) o por el conjunto de ellos. (Cazar, 2012)

Estrategias: La estrategia consiste en la elección, tras el análisis de la competencia y del entorno futuro, de las áreas donde actuará la empresa y la determinación de la intensidad y naturaleza de esta actuación. (Abble, 2005)

FODA: La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos) (Peralta, 2011)

Indicadores de gestión.- Es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto y fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas (Estrategias Gerenciales, 2011).

Infraestructura turística para aeropuertos: Término para señalar los elementos básicos para el desarrollo del turismo como son las vías de comunicación, aeropuertos, energía, agua potable, alcantarillado, salud, higiene, automóviles, talleres, señalización, bombas de gasolina, correos, teléfonos etc.(Boletinturístico.com, 2012).

Mejoramiento de procesos: Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (Harrington, 1993)

Mercado Turísticos: Es aquel en el que se ofrecen productos turísticos de alojamiento. La complejidad de un mercado como el hotelero es realmente enorme, dado que incorpora una gran cantidad de servicios que deben ser prestados a un mismo turista por diferentes tipos de establecimientos. (Iglesias, 2000, págs. 34-35)

Oferta Turística: Es el conjunto de facilidades y servicios utilizados por los turistas, para desplazarse, permanecer y realizar en el destino todo lo anhelado de acuerdo con sus necesidades y motivaciones. (Quesada, 2007)

Procesos organizacionales: Es el conjunto de pasos de proceso parcialmente ordenados, con un conjunto de artefactos relacionados, recursos humanos y tecnológicos, estructuras organizacionales. (Martínez, 2008)

Productividad.- Es lo que se obtiene de un proceso sistemático a los recursos utilizados, proclamando como un indicadores de eficiencia relacionando la cantidad utilizada con la obtenida de la producción. (Guénaux, 1932)

Sistema Administrativo.- Es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades públicas y privadas, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño empresarial. (Younes, 2004)

Turismo: Son los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos. (Crosby, 2006)

CAPTULO I

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1.1. Análisis Externo

El turismo receptivo en Ecuador cuenta con un importante impulso estatal que busca convertirlo en una fuente principal de ingresos, misma que aporte a desconcentrar la dependencia en las actividades relacionadas a la explotación y comercialización del petróleo y sus derivados.

Campañas como “All you need is Ecuador” a cargo el Ministerio de Turismo con difusión mundial, buscan consolidar al país como un destino preferencial en el mundo, aprovechando ventajas absolutas con respecto a su posición geográfica, que permite en cortas distancias disponer de diferentes entornos bionaturales y culturales.

De esta manera, el presente análisis externo analiza diversos factores que representan oportunidades y amenazas para los diferentes negocios turísticos entre los cuales se encuentran las hosterías, buscando orientar acciones efectivas que les permitan alcanzar un crecimiento sólido y sostenido.

1.1.1. Macro ambiente

Gauss, Marcelo (2010) señala que el macro ambiente comprende diversos factores existentes en el mercado que inciden positiva o negativamente en una actividad económica. Se refiere sobre la importancia de su estudio de la siguiente manera:

“Entender la manera como factores externos no controlables inciden en las actividades económicas empresariales, posibilita la gestión de estrategias que impulsen el mejor rendimiento en cada negocio, impulsando a través de una mayor competitividad una mejor calidad de atención de las necesidades del mercado” (Gauss, 2010, pág. 112)

Por esta razón, resulta fundamental disponer de una visión integral que amparada en varios elementos permita entender posibilidades de crecimiento en una determinada actividad empresarial. Conforme lo expuesto, se expone a continuación un análisis de varios factores críticos en el mercado del turismo que deben ser identificados para impulsar mejoras en los sistemas de gestión de negocios de las hosterías seleccionadas.

1.1.1.1.Factor económico

Al cierre del año 2014, la economía nacional registró un crecimiento del 4,7% que da a entender la existencia de un entorno favorable para el fomento empresarial apoyado en el crecimiento de la oferta y demanda en los diferentes sectores entre los cuales se encuentra el turismo. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Uno de los elementos fundamentales para sustentar el crecimiento obtenido es la existencia de normativas claras que delimiten las políticas gubernamentales y permitan disponer de un entorno transparente y seguro. Al respecto, la Constitución plantea como modelo económico nacional a la economía solidaria, es decir aquella en donde se respeta el libre crecimiento fundamentado en los principios de la asociatividad, cooperativismo y desarrollo equitativo. Se estimula por lo tanto la competencia perfecta, erradicando figuras de monopolios y oligopolios que afecten la atención de las necesidades del ser humano.

Para ello, propone como base de desarrollo el cambio de la matriz productiva, buscando reducir la dependencia hacia productos importados, reforzando paralelamente la producción nacional. Sobre este aspectos el turismo se muestra como una de las principales alternativas de crecimiento, tomando en consideración que este se sustenta en varias ventajas que son intrínsecas de Ecuador y que por lo tanto no pueden obtenerse con facilidad en otros países. La riqueza natural, cultural y patrimonial son elementos que hacen del país un destino turístico por excelencia, mismo que apoyado con infraestructuras y servicios de calidad pueden generar un impulso fundamental para alcanzar el Buen Vivir.

A continuación se exponen los principales indicadores económicos:

- **PIB Nacional**

Uno de las principales debilidades en la economía nacional es la alta dependencia hacia el sector petrolero que en el año 2014 representó el 40% del total del PIB. De esta manera, el país queda a expensas de los precios internacionales del barril, situación que genera altos niveles de inestabilidad y riesgo para la dolarización. Más aun cuando desde diciembre 2014 y el primer trimestre del año 2015, los precios se han encontrado

a la baja con un promedio por barril de 50,20 usd frente a los 108,90 usd que se registraron desde el 2010 hasta mediados del 2014. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Esta situación es alarmante y confirma la necesidad de cambios en la matriz productiva, para evitar mantenerse a expensas de las variables externas que afectan la sostenibilidad de la economía nacional y ponen en riesgo a los diferentes sectores que en ella se desarrollan. La caída de petróleo genera un descenso en el ingreso de dólares que son indispensables para mantener la dolarización, aspecto que ha obligado al Gobierno Nacional a incrementar las tasas arancelarias asumiendo una clara política de sustitución y restricción de importaciones.

Cuadro No. 1-Producto Interno Bruto, PIB

Rama de Actividad / Años	2009	2010	2011	2012	2013
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,4	1,5	-0,2	4,6	5
B. Explotación de Minas y Canteras	1	-2,4	-2,5	5,4	0,4
C. Industrias Manufactureras (excluye refinación de Petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
Carnes y Pescado Elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y Panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de Azúcar	2,8	-10	24,5	5,3	7,7
Productos Alimenticios Diversos	4,7	-6	-2,4	4,6	5,6
Elaboración de Bebidas	16,5	6,6	17,1	14	22,8
Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir	2,6	3,8	6	7,2	9,2
Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	16	-25,7	13,9	10	11
Papel y Productos de Papel	14,1	3	4,5	-0,7	5,6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos	8,6	3,5	1,5	3	4,9
D. Suministro de Electricidad y Agua	20,2	-12,2	1,4	8	5
E. Construcción y Obras Públicas	13,8	5,4	6,7	14	5,5
F. Comercio al por Mayor y al por Menor	6,6	-2,3	6,3	6,6	6
G. Transporte y Almacenamiento	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
H. Servicios de Intermediación Financiera	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
I. Otros Servicios	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
J. Servicios Gubernamentales	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
K. Servicio Doméstico	-5,5	0,5	4,7	0,5	1

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

El turismo se encuentra dentro de la categoría I, mostrando que aun su aporte no es representativo, siendo un aspecto que invita a un desarrollo más efectivo para que se convierta en una fuente indispensable para la economía. Este es un reto que debe ser asumido tanto por el Estado como la empresa privada y población en general promoviendo una mejor oferta que estimule un crecimiento sostenido en la tasa de visitantes a los diferentes atractivos existentes.

- **Inflación**

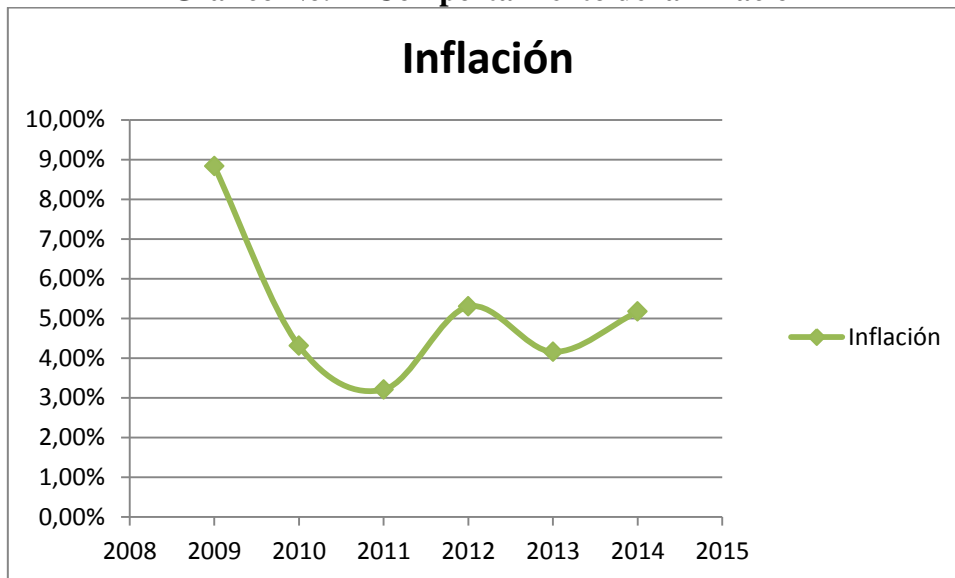
La tasa inflacionaria muestra una tendencia creciente pero controlada, ubicándose en un dígito en el año 2014. El comportamiento es positivo en la medida que permite a las empresas proyectar sus presupuestos y tener un mayor control de la rentabilidad esperada con sus operaciones económicas.

Cuadro No. 2- Comportamiento de la inflación

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación	8,83%	4,31%	3,21%	5,30%	4,16%	5,17%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Gráfico No. 1- Comportamiento de la inflación



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Para los negocios como las hosterías, la inflación controlada permite disponer de estabilidad en sus operaciones económicas, manteniendo leves variaciones en los precios de sus servicios y costos de los bienes para prestarlos. Esta situación evita que la demanda se vea alterada por cambios repentinos en los valores cobrados, que puedan impactar negativamente en su decisión de compra.

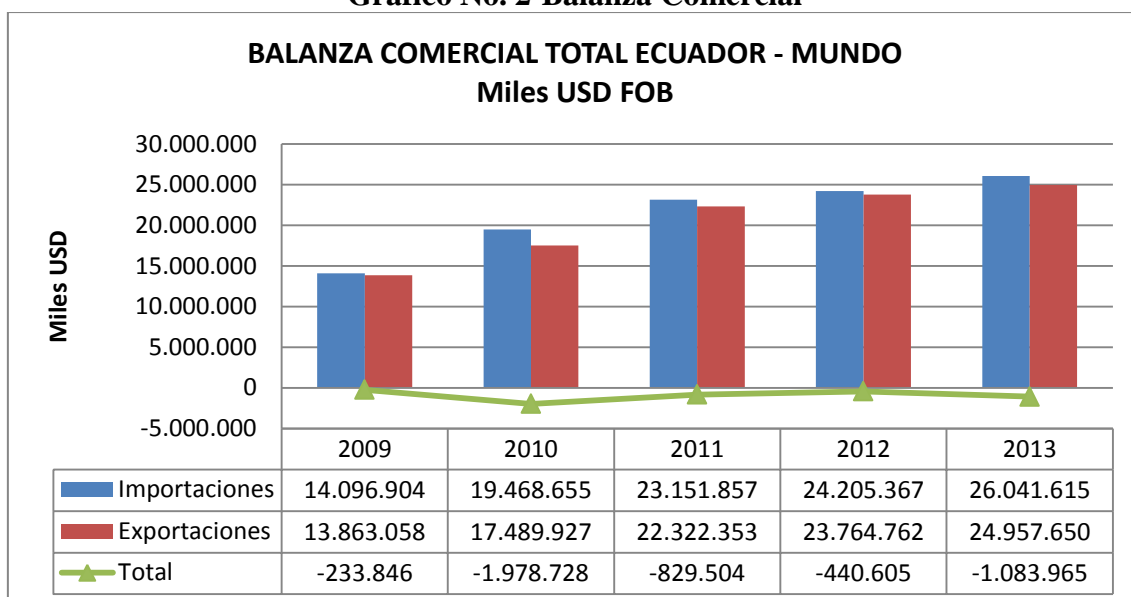
Al respecto, es importante citar que los servicios turísticos pueden ser calificados como suntuarios. Es decir en épocas de crisis, la población puede recortar los presupuestos familiares en rubros como hosterías, paseos, entretenimiento, entre otros. En este caso,

el incremento de precios, puede ser un factor totalmente determinante en el flujo turístico.

- **Balanza Comercial**

Los resultados de la Balanza Comercial permiten ver una perspectiva diferente de la economía nacional. Si bien las tasa inflacionarias se mantienen constantes y el crecimiento económico positivo, a nivel de comercio, la industria nacional no ha podido superar las brechas de la importación. Los saldos deficitarios en el período estudiado revelan una situación altamente inadecuada que afecta la estabilidad económica y pone en riesgo la propia dolarización.

Gráfico No. 2-Balanza Comercial



Fuente: (Proecuador, 2014)

Los saldos deficitarios permiten entender varios aspectos que son descritos a continuación:

- La industria nacional en los diferentes sectores económicos no tiene la capacidad de abastecer la demanda local, siendo la importación un recurso indispensable para abastecer de diversos productos y servicios.
- Los saldos deficitarios presionan la economía nacional en la medida que existe una mayor salida de divisas que afectan la sostenibilidad de la dolarización.

La actividad turística incentiva el ingreso de visitantes al país, fomentando la productividad nacional, aspecto que contribuye directamente a superar los saldos mostrados.

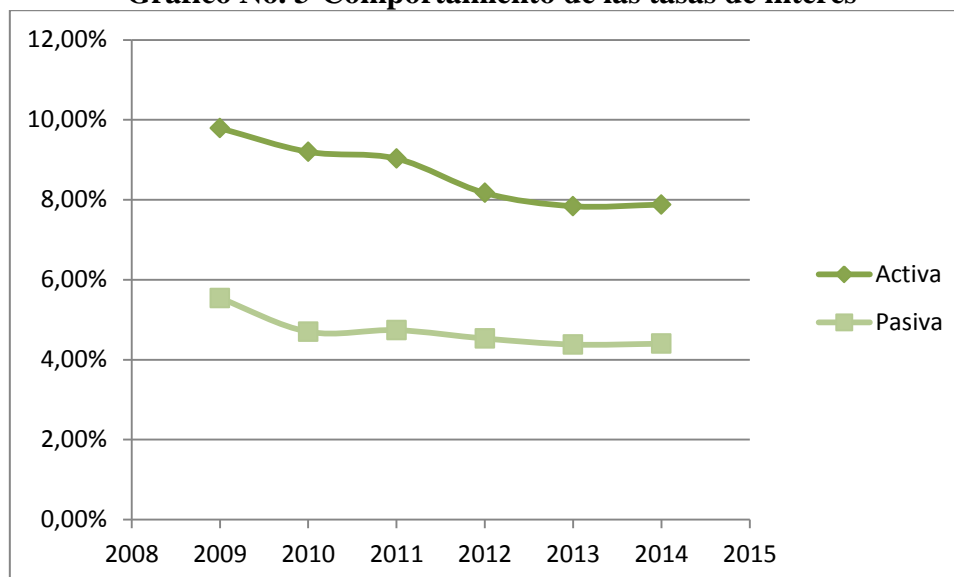
- **Tasas de Interés**

Cuadro No. 3- Comportamiento de las tasas de interés

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activa	9,79%	9,20%	9,03%	8,17%	7,84%	7,88%
Pasiva	5,54%	4,70%	4,74%	4,53%	4,38%	4,40%
Margen financiero	4,25%	4,50%	4,29%	3,64%	3,46%	3,48%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Gráfico No. 3-Comportamiento de las tasas de interés



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Las tasas de interés mantienen un comportamiento alineado a la inflación. En este sentido, se observa leve variabilidad, siendo este un aspecto positivo en la medida que permite a los negocios optar por créditos que impulsen sus actividades económicas.. En el caso del mejoramiento de los servicios turísticos, contar con fuentes de financiamiento, puede marcar una amplia diferencia en el desarrollo empresarial, siendo una alternativa importante para que las hosterías puedan alcanzar un posicionamiento más adecuado a nivel nacional e internacional.

En la actualidad las medidas económicas impuestas por el Gobierno Nacional se han enfocado a la imposición de salvaguardas hasta del 45% en la importación de varios bienes considerados suntuarios (salsas, embutidos, conservas entre otros). Esta medida para las hosterías si representan un impacto negativo debido a que muchos de los productos que se utilizan en el restaurante son importados (comida gourmet), lo que representará un incremento en sus valores que puede afectar la demanda en base al incremento en los precios.

Otros insumos afectados con la medida son los electrodomésticos, en este caso la renovación de equipos como televisores, lavador, secadoras, teléfonos se ven afectados lo que incrementa la necesidad de inversión por reposición de equipos. Estos elementos generan un impacto que afectan a las hosterías en general.

1.1.1.2.Factor Político

Ecuador en el ámbito político ha mantenido importantes cambios, pasando de una constante inestabilidad en la década de los 80 y 90 que provocó la caída de tres gobiernos constitucionales (Mahuad Yamil, Buracán Abdala y Gutiérrez Lucio) a una estabilidad que inclusive provocó la reelección presidencial de Correa, Rafael. Esta situación es adecuada en la medida que permite conocer políticas de gestión integrales que fomentan el desarrollo de programas en diferentes ámbitos de la economía nacional. En el turismo por ejemplo, el Plan Nacional de Marketing Turístico 2014-2020 delimita las estrategias que en este campo se esperan alcanzar, siendo un eje direccionador para fomentar un desarrollo más eficiente de los servicios que se demandan para hacer del Ecuador un país turístico por excelencia. (Plan Nacional de Marketing Turístico, 2014)

Para Ramón, Galo (2011), el cambio político en el país, representa un factor altamente positivo, en la medida que evita alteraciones amplias en las principales políticas nacionales, siendo esto importante para consolidar actividades económicas de real sustento. (Ramón, 2011, págs. 22-25)

En la actualidad, los lineamientos gubernamentales se han enfocado en el Sumak Kawsay o Plan del Buen Vivir que busca principalmente establecer condiciones favorables para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población Su

desarrollo amparado en objetivos concretos busca consolidar los principios de equidad, solidaridad e integración.

A nivel político, las reformas Constitucionales ocurridas en el año 2008 mediante la Asamblea Nacional Constituyente marcaron nuevos derechos fundamentales, los cuales deben ser considerados en el desarrollo turístico. Uno de estos es el reconocimiento del derecho de la naturaleza (Art.71), que implica acciones relacionadas a la conservación, cuidado y recuperación ambiental, debiendo el turismo evitar generar impactos que alteren al medio ambiente.

Otro factor determinante fue la eliminación de la tercerización laboral, implicando la necesidad de garantizar los derechos del trabajador. En este caso, los negocios como hosterías deben disponer de personal calificado, especializados en el servicio para disponer de altos niveles de calidad necesarios para satisfacer las necesidades del turista.

Luna, Alfredo (2009) describe al entorno político actual como una plataforma de cambio que permite proyectar escenarios futuros en las diversas actividades, impulsando un mejoramiento continuo que da lugar a un crecimiento de la propia sociedad. (Luna, 2009, págs. 45-47)

1.1.1.3. Factor Legal

Como se indicó anteriormente, las normativas nacionales tuvieron profundas reformas amparadas en la Nueva Constitución del año 2008 que permitió fortalecer el reconocimiento de los derechos fundamentales, dentro de los cuales se encuentra el de la naturaleza.

Art.71- “La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos “ (Constitución de la República del Ecuador 2010)

Su incorporación en la norma superior, determina la obligación del Estado y la empresa privada en cumplir con medidas que eviten alteraciones en el medio ambiente,

cumpliendo un turismo responsable que respete el derecho a la vida de todas las especies de flora y fauna.

Samuel, Sandro (2008) con respecto al derecho ambiental señala lo siguiente;

“El ser humano demanda de un entorno adecuado para desarrollarse, requiriendo de los productos que emanan de la tierra y agua para garantizar su propia supervivencia. Es por lo tanto la armonía con el medio ambiente un requerimiento esencial para su propio desarrollo” (Samuel 2008, 201)

Se entiende por lo tanto que los negocios responsables son aquellos que protegen al medio ambiente, disponiendo de procesos que aseguren su calidad, eviten la contaminación y no comprometan cambios en el entorno. De esta manera, los sistemas de mejoramiento administrativo deben comprender procesos relacionados al efectivo tratamiento de desechos, el cuidado y recuperación ambiental y el sostenimiento del medio ambiente en las actividades cumplidas, siendo procesos que permiten el cumplimiento del marco legal vigente.

A nivel ambiental, existen varios tratados internacionales suscritos por Ecuador que delimitan una actividad turística responsable. A continuación se citan los más relevantes:

- Decisión 391 de la Comunidad Andina de Naciones sobre Acceso a los Recursos Genéticos, Registro Oficial No. 41, 7 de octubre de 1996.
- Convención Interamericana para la Protección y Conservación de las Tortugas Marinas – CIT, ratificada el 29 de agosto de 2000.
- Decisión 523 de la Comunidad Andina de Naciones, que aprueba la Estrategia Regional de Biodiversidad para los Países del Trópico Andino, Registro Oficial No. 671, 27 de septiembre de 2002.
- Convención Para La Conservación de las Especies Migratorias de Animales Silvestres – CMS, ratificada el 2 de octubre de 2003.
- Acuerdo de Albatros y Petreles – CAP, ratificado el 18 de febrero de 2004.
- Comisión Ballenera Internacional – CBI, adscripción en el año 2007

Amparado en el derecho de la naturaleza, las hosterías deben evitar situaciones de riesgo con sus actividades, convirtiéndose en impulsoras para garantizar un turismo

responsable, tomando en consideración que de esto depende también su propia continuidad. En este sentido, deberá tomar en consideración aspectos como:

- **Ruido:** El ruido provocado por las actividades cumplidos por las actividades operativas de la hostería en las áreas de limpieza, cocina, entre otras.
- **Contaminación del aire:** Provocada por inadecuados sistemas de tratamiento de gases, aguas servidas, desechos líquidos y sólidos, entre otros.
- **Contaminación de los suelos:** Cumplir con actividades contaminantes del suelo, ofertando servicios que afecten el entorno natural existente.

Cada una de estas acciones se encuentra respaldada por la Constitución, siendo un deber cumplirlas a cabalidad.

Art. 71. (Continuación...) Toda persona, comunidad, pueblo o nacionalidad podrá exigir a la autoridad pública el cumplimiento de los derechos de la naturaleza. Para aplicar e interpretar estos derechos se observarán los principios establecidos en la Constitución, en lo que proceda.

El Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema. (Constitución de la República del Ecuador 2010, Art. 71)

En base a lo expuesto, la existencia de una normativa pertinente referente a aspectos relacionados con el turismo, da lugar a un desarrollo integral que beneficie al turista y le permita disponer de entornos adecuadamente conservados y apoyados con servicios de calidad que le permitan alcanzar adecuadas experiencias en su visita. Esto da lugar a un fomento en el posicionamiento, siendo este un factor esencial para el crecimiento económico del sector.

Concretamente en base al turismo y la actividad de hospedaje, la Ley de Turismo es la normativa que regula su promoción y desarrollo, definiendo al turismo como:

“El ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos” (Ley de Turismo, 2002)

Con relación al servicio de hospedaje, el Reglamento General de aplicación a la Ley de Turismo lo cita como parte de las actividades de fomento de este sector, indicando que “Se consideran actividades turísticas las siguientes: a) Alojamiento” (Reglamento general de Aplicación a la Ley de Turismo, 2002, pág. Art. 42). Su definición queda establecida de la siguiente manera:

Se entiende por Alojamiento Turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje. (Reglamento general de Aplicación a la Ley de Turismo, 2002, pág. Art. 42)

En base a lo citado, las hosterías deberán disponer del permiso de funcionamiento anual que les autoriza a prestar este servicio, siendo conforme la definición enfocada en el alojamiento temporal.

1.1.1.4. Factor Social

La mayor estabilidad económica analizada anteriormente ha incidido en la calidad de vida de la población. En este caso, es importante analizar varios factores que inciden en la población y son determinantes en el mejoramiento empresarial.

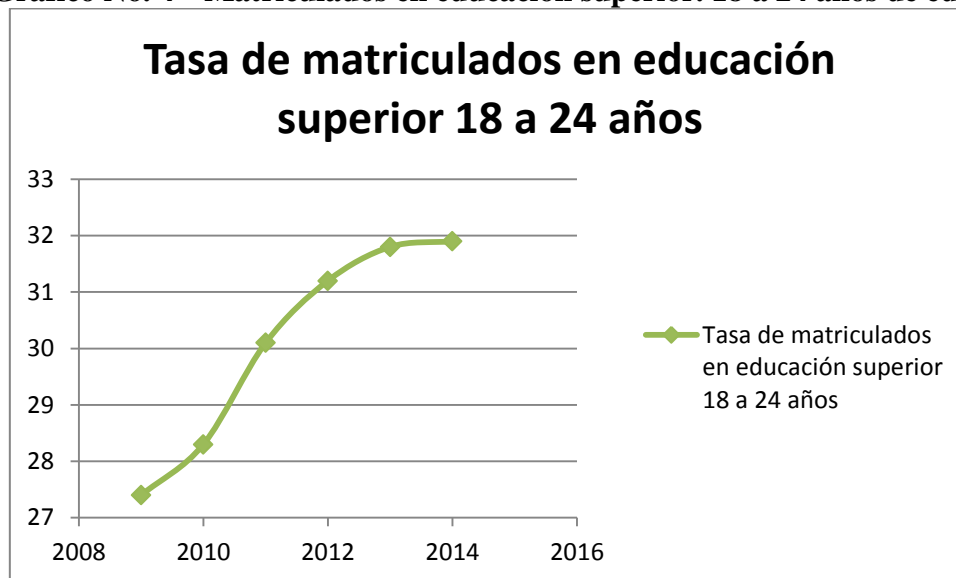
- **Educación**

Cuadro No. 4- Matriculados en educación superior. 18 a 24 años de edad

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de matriculados en educación superior 18 a 24 años	27,4	28,3	30,1	31,2	31,8	31,9

Fuente: (INEC, 2013)

Gráfico No. 4-- Matriculados en educación superior. 18 a 24 años de edad



Fuente: (INEC, 2013)

Uno de los principales avances en la sociedad ha sido el aseguramiento de la calidad académica. En este sentido, instituciones académicas iniciales, básicas, medias y superiores han sido sometidas a profundos procesos de acreditación siendo este un proceso fundamental para disponer de un mejor talento humano.

Para todo negocio, dentro de los cuales se encuentran las hosterías, la gestión del personal es determinante en la calidad de servicio. En este caso, contar con una mayor infraestructura académica de calidad, permite entender mejores oportunidades para disponer de personal preparado y competente.

En el año 2013 tuvo lugar un hecho sin precedentes en el país, dado por el cierre de 14 establecimientos académicos superiores, los cuales no aprobaron las exigencias de calidad mínimas exigidas. Esto permite entender que las condiciones actuales son más favorables, pudiendo gozar de profesionales calificados que aporten al desarrollo de mejores empresas.

- **Migración**

Los problemas económicos existentes en la década de los 90, generó una alta migración de la población en búsqueda de mejores condiciones de vida. Destinos como Estados

Unidos y España principalmente fueron considerados por los migrantes para disponer de oportunidades de empleo que en Ecuador no existían.

Esta situación produjo dos situaciones importantes de analizar:

- La migración género en las remesas la segunda fuente de ingresos más importante de Ecuador en la primera década del 2000, aspecto que apoyó al sostenimiento económico nacional. En este sentido, un resultado negativo dado por la migración por la crisis económica, resultó en un impulsador de crecimiento, en donde sectores como la construcción, la producción textil, entre otras se vieron altamente beneficiadas. Aguirre, Juan (2011) sobre este tema señala lo siguiente:

“Las remesas de los migrantes constituyeron un sostén económico nacional en la primera década del 2000, siendo un generador de fuentes de financiamiento para impulsar el crecimiento económico, alcanzando en el 2013, 2.435 millones de usd que lo convierten después del petróleo en la principal fuente de ingreso de divisas” (Aguirre, 2011, pág. 17)

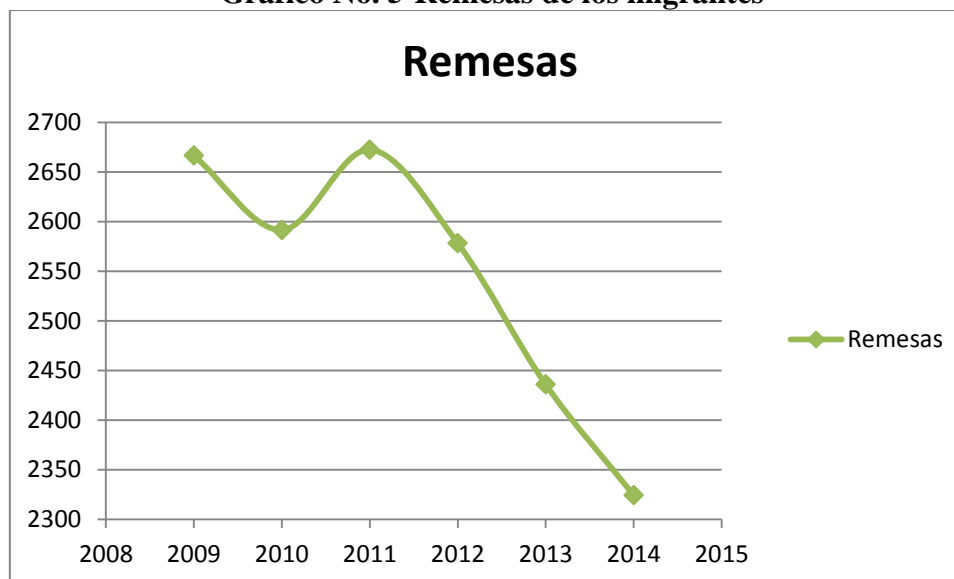
- No todos los efectos de la migración son positivos. A nivel social, la migración condujo al resquebrajamiento de la familia, siendo la población menor de edad y adolescente los más afectados. Problemas como la drogadicción, alcoholismo, entre otros encuentran en la falta de los miembros familiares un mecanismo para acentuarse, siendo uno de los principales problemas existentes.

Cuadro No. 5-Remesas de los migrantes (Millones de USD)

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Remesas	2666,5	2591,5	2672,4	2578,2	2435,9	2324,4

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Gráfico No. 5-Remesas de los migrantes



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

El endurecimiento de las políticas internacionales referentes a la migración en toda Europa y Estados Unidos, han afectado al migrante, mostrándose en una reducción progresiva de las remesas. Además, las políticas nacionales han incentivado el retorno, principalmente con exoneraciones en las cargas tributarias en la traída de menaje de casa, vehículos, entre otros. Este comportamiento, permite entender que las remesas van poco a poco perdiendo vigencia e importancia, siendo indispensable reemplazarlas con ingresos provenientes de la productividad.

1.1.1.5.Factor Tecnológico

Los constantes avances científicos y tecnológicos han dado lugar a cambios determinantes en los negocios que impactan en los sistemas de gestión administrativos. Muchos procesos cuentan con la asistencia de recursos de hardware y software los cuales facilitan las tareas relacionadas a la comunicación, información y control.

Uno de las principales barreras con respecto a este factor son los costos. Ecuador no es un país productor de tecnología, lo que es un limitante que puede incidir en su adopción. Esta situación puede generar desventajas que no permitan fomentar una mejor identificación por parte del turista de las ventajas competitivas que se ofrecen a nivel nacional.

Cuadro No. 6- Presupuesto de investigación

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Presupuesto de investigación	0,21	0,24	0,24	0,48	0,49	0,49

Fuente: (INEC E. , Encuesta de TICS, 2014)

Gráfico No. 6- Presupuesto de investigación



Fuente: (INEC E. , Encuesta de TICS, 2014)

Si bien las tasas presupuestarias han mantenido un crecimiento con respecto al 2009, estas son bajas, no siendo un factor adecuado para impulsar el crecimiento económico. Este sin duda es un limitante que debe ser analizado en las hosterías sujetas al estudio para determinar procesos que permitan optimizar los recursos y disponer de un uso eficiente de este recurso.

1.1.2. Microambiente

El estudio del microambiente analiza factores que delimitan las acciones a cumplirse, mostrando si estas son actualmente oportunidades o amenazas que pueden incidir en el

mejoramiento de los sistemas de gestión administrativas necesarias para elevar la calidad de los servicios prestados:

1.1.2.1. Clientes

Puembo es una parroquia rural del Distrito Metropolitano que ha encontrado un amplio desarrollo turístico impulsado principalmente por dos factores. El primero por disponer de condiciones naturales y culturales adecuadas para el desarrollo turístico. En este sentido, dispone de un agradable clima templado la mayor parte del año que ha generado un amplio crecimiento del sector agrícola y ganadero, instalándose en el sector importantes haciendas de la burguesía capitalina principalmente, las cuales en la actualidad se van convirtiendo en hosterías.

El segundo, la cercanía con la ciudad de Quito, da lugar a una amplia accesibilidad convirtiéndose en un punto estratégico por la apertura del Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre que da lugar a una estadía temporal de turistas que requieran estar cerca del aeropuerto. De esta manera, se pueden apreciar la existencia de tres segmentos atractivos:

- El turismo receptivo que busca un lugar tranquilo, natural en donde pueda disfrutar de aire puro, actividades naturales y espacios amplios para observar actividades agrícolas, ganaderas y conocer más sobre la amplia diversidad cultural que combina la cultura indígena y colonial.
- El turismo temporal que demanda de un sitio cercano al Aeropuerto Mariscal Sucre para poder cumplir con itinerarios y procesos administrativos, demandando de un sitio cómodo, seguro y cercano.
- La contratación de las hosterías para actividades relacionadas a eventos, festividades, celebraciones, aprovechando justamente la cercanía con la capital.

Los segmentos establecidos, abren importantes oportunidades para las hosterías, que producto de una situación externa como la apertura del Nuevo Aeropuerto, ven amplias oportunidades de desarrollo y mejoramiento de la infraestructura, aspecto que para el turismo es un elemento altamente considerable.

1.1.2.2.Competencia

La competencia en base a los factores citados anteriormente tiende a crecer. Cadenas internacionales como Howard Johnson han iniciado la construcción de hoteles en el sector atraídos justamente por el Aeropuerto Mariscal Sucre, lo que implica una mayor oferta de servicios. De igual manera, se encuentra el Proyecto Hotel Gran Cóndor, cuyo diseño se basa en la imagen del Cóndor con sus alas abiertas, representativo del Ecuador por encontrarse en el Símbolo Patrio del Escudo Nacional. Su construcción tiene como principal ventaja ser el hotel más cerca del aeropuerto de Quito, perteneciente a la cadena Whyndam y construido por la empresa nacional NOBIS, destacada por proyectos de alta envergadura como el Centro Comercial Mall del Sol en la ciudad de Guayaquil.

Esto no obstante, no debe ser visto como una desventaja. Al contrario, la creciente competencia genera un mayor posicionamiento de Puenbo, siendo un elemento que puede atraer al turista nacional e internacional. Esto señala la importancia de contar con un desarrollo turístico sustentable en donde la parroquia cuente con un mejoramiento integral de los servicios dentro de los cuales se encuentren las vías de acceso, la oferta de actividades de entretenimiento, restaurantes, entre otros.

Lo expuesto permite determinar que Puenbo a nivel turístico se encuentra en una fase de desarrollo permanente lo que se espera se vea reflejado en una mayor afluencia de turistas que generan importantes posibilidades de crecimiento económico.

1.1.2.3.Proveedores

La cercanía de Puenbo con la ciudad de Quito facilita ampliamente los procesos de abastecimiento de bienes y servicios requeridos para el funcionamiento de las hosterías. En este caso, su ubicación hace viable la negociación con diversas firmas para garantizar la disponibilidad de los insumos que sean requeridos por los diferentes procesos. Como es lógico, esta ventaja debe ser aprovechada con eficientes sistemas de selección y contratación que permitan disponer de una alta calidad que se vea reflejada en los servicios.

A nivel turístico concretamente no existe un amplio desarrollo de asociaciones que impulsen una amplia diversidad de ofertas turísticas. Estas principalmente se han concentrado en los servicios que de manera interna ofrece cada hostería, en donde se han incorporado spas, restaurantes, caminatas, cabalgatas, actividades recreativas, entre otras. Esto da a entender la existencia de espacios en los cuales el turismo pueda desarrollarse de mejor manera, siendo fundamental la participación de la propia Junta Parroquial, la población y la empresa privada, consolidando servicios que incrementen el interés del turista.

Conforme lo citado, en cuanto a insumos, alimentos y servicios, la cercanía con Quito es una ventaja existente para el aprovisionamiento. Sin embargo, a nivel de desarrollo de servicios turísticos locales, estos no se han desarrollado en base a una visión integral, siendo estas propuestas de las propias hosterías existentes.

1.2. Análisis Interno

Analizados los factores externos, es importante analizar aspectos internos de las hosterías Rincón de Puembo y Garden Hotel San José. A continuación se expresan los resultados obtenidos.

1.2.1. Capacidad Administrativa

La Hostería “Rincón de Puembo” propone un servicio exclusivo para el turista, en donde pueda relajarse y compartir con familiares y amigos hermosos momentos. Su diseño rompe esquemas en cuanto a las hosterías, presentando una colorida diversidad de habitaciones que simulan un barrio tradicional colonial.

De esta manera, cada una de sus habitaciones es cuidadosamente definida, creando un ambiente totalmente único y especial para el visitante. Actualmente, cuenta con la siguiente capacidad de servicio:

Cuadro No. 7- Hostería Rincón de Puenbo

Tipo	Cantidad
Suites	4
Habitaciones sencillas o matrimoniales	9
Habitaciones dobles o triples	7
Habitaciones para personas con discapacidad	3
Casas familiares	7

Fuente: (Rincon de Puenbo, 2014)

Cada una de las habitaciones se encuentra debidamente equipada con mobiliario, televisor con servicio de cable, Wi Fi, plancha, entre otros. Además, dispone de room service, mini bar, transporte Quito, Puenbo, Quito, servicio de lavandería y bussiness center.

Sus instalaciones disponen de dos restaurantes. Restaurante “Las Cúpulas” especializado en eventos y comedia gourmet nacional e internacional; y, el restaurante “El Grill” especializado en carnes.

Cuenta además con servicio de piscina temperada, amplios jardines, hidromasaje, gimnasio, áreas infantiles, sala de karaoke, sala de lectura y televisión, turco, sauna, hidromasaje y salones para eventos.

La hostería Garden Hotel San José, se encuentra a 15 minutos del Aeropuerto Mariscal Sucre, convirtiéndose en una alternativa viable para el turista que demande de esta cercanía para ajustarse a sus actividades, disponiendo de servicio permanente de transporte Hostería-Aeropuerto para brindar las comodidades necesarias en los viajes.

Su oferta de servicios incluye los siguientes:

Cuadro No. 8- Capacidad Hostería Garden Hotel San José

Tipo	Cantidad
Suite familiar con dos dormitorios	4
Habitaciones sencillas o matrimoniales	9
Habitaciones dobles o triples	7

Fuente: (Garden Hotel San Jose, 2014)

Cada habitación cuenta con mobiliario, televisión con servicio de cable, baño privado. Además dispone de servicio de piscina, gimnasio, centro de equitación y garaje

1.2.2. Capacidad RRHH

El talento humano es un factor esencial para la prestación de un servicio de calidad. Ambas hosterías cuentan con una estructura jerárquica vertical conformada por los siguientes cargos:

Cuadro No. 9- Capacidad RRHH Hostería Puenbo

Cargo	Personal	Perfil
Presidente	1	4to Nivel
Gerente General	1	4to Nivel
Jefe de Operaciones	1	Bachiller
Jefe de Mercadeo	1	3er Nivl
Personal de operaciones (limpieza y lavandería)	8	Bachiller
Asistentes administrativos	6	Bachiller
Personal restaurantes	6	Bachiller Chef
Personal seguridad	3	Bachiller

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Cuadro No. 10-Hostería Garden San José

Cargo	Personal	Perfil
Gerente General	1	4to Nivel
Personal de operaciones (limpieza y lavandería)	5	Bachiller
Asistentes administrativos	4	Bachiller
Personal restaurantes	5	Bachiller Chef

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Las dos hosterías no disponen de una definición técnica de los perfiles requeridas por área. Tampoco disponen de procesos de evaluación de rendimiento ni gestión, aspecto que es una debilidad.

1.2.3. Capacidad Tecnológica

La Hostería Rincón de Puembo cuenta con las siguientes especificaciones tecnológicas:

Cuadro No. 11- Capacidad Tecnológica

Recurso	Especificaciones	Cantidad
Hardware		
Computador	Intel Core Duo S/N Inteal Dual Core	10
Impresora	Lexmark l200	1
	Multifunción	3
Proyector y pantalla	Epson	1
Cableado estructurado	7A	12 puntos
Software		
ISIS	Software contable	2 puntos

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

La hostería no cuenta con licenciamiento en el paquete ofimática utilizado ni en el sistema operativo.

La Hostería Garden San José cuenta con las siguientes especificaciones tecnológicas:

Cuadro No. 12- Capacidad Tecnológica

Recurso	Especificaciones	Cantidad
Hardware		
Computador	Dell computer	4
Laptop		2
Impresora	Canon 100	2
Cableado estructurado	5E	8puntos

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

No dispone de software especializado ni licenciamiento en el paquete de ofimática ni sistema operativo utilizado.

1.2. Matriz FODA

Los resultados de los análisis; externo e interno desarrollado permiten disponer de la siguiente matriz FODA:

Cuadro No. 13- Factores Externos

OPORTUNIDADES	
Código	Factor
O1	Incentivo público por hacer del turismo una fuente prioritaria para el desarrollo económico nacional
O2	Programas publicitarios internacionales en campañas que fomentan el turismo hacia Ecuador “All you need is Ecuador”
O3	Avance de la ciencia y tecnología facilita la promoción turista en el exterior
O4	Economía solidaria y asociativa dispuesta en la Constitución de la República del Ecuador.
O5	Aeropuerto Mariscal Sucre abre posibilidades de desarrollo turístico para Puenbo
O6	Fomento e incentivo para el desarrollo de proyectos turísticos en entidades financieras. CFN.

AMENAZAS	
Código	Factor
A1	Alta competitividad atraída por la apertura del aeropuerto puede afectar a las firmas nacionales principalmente por el ingreso de multinacionales.
A2	Restricciones dados por el derecho de la naturaleza, restringen actividades que pueden afectar el negocio.
A3	Tecnología no se desarrolla en el país, puede incrementar costos.
A4	Sistemas educativos no se especializan en actividades relacionadas al turismo receptivo con deseo de residencia permanente.

Elaborado por: Autora

En cuanto a las fortalezas y debilidades, estas son independientes por hostería.

Cuadro No. 14-Fortalezas y Debilidades Hostería Rincón de Puenbo

FORTALEZAS	
Código	Factor
F1	Amplia diversidad de tipos de alojamiento
F2	Espacios y servicios diversos permiten atender diferentes requerimientos del turista
F3	Disponibilidad de una oferta gastronómica variada
F4	Espacios confortables con diseños únicos por habitación
F5	Servicio de transporte Quito-Puenbo-Quito
F6	Experiencia por 20 años

DEBILIDADES	
Código	Factor
D1	No dispone de procesos definidos
D2	No dispone de una definición de perfiles por cargo
D3	No cuenta con procesos administrativos
D4	No dispone de indicadores de control internos que determinen el desempeño
D5	No se cuenta con sistemas tecnológicos especializados en hosterías
D6	No se dispone de un plan estratégico actualizado

Elaborado por: Autora

Determinadas las debilidades, se plantean posibles soluciones:

Cuadro No. 15-Soluciones a las debilidades presentadas del Hotel Rincón de Puenbo

SOLUCIONES		
Código	Factor	Soluciones posibles
D1	No dispone de procesos definidos	Es importante establecer una visión de procesos en donde se delimite los macro procesos y se llegue hasta el nivel de detalle con el desarrollo de diagramas de flujo.
D2	No dispone de una definición de perfiles por cargo	Es importante que se definan competencias, habilidades, destrezas por cargo, siendo estos elementos fundamentales para soportar la contratación de personal adecuado acorde a las necesidades existentes.
D3	No cuenta con procesos administrativos	Es necesario establecer procesos integrados relacionados en todas las áreas, acompañados con normas y políticas internas.
D4	No dispone de indicadores de control internos que determinen el desempeño	Se debe diseñar un tablero de comando compuesto por indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia que evalúen el desempeño alcanzado y lo comparen con el esperado.
D5	No se cuenta con sistemas tecnológicos especializados en hosterías	Se debe incorporar acorde a la disponibilidad de los presupuestos sistemas en base a los siguientes modelos de gestión: Entreprice Resource Planning-ERP- Necesario para integrar cada área. Business Process Management-

		Necesario para tener una visión de procesos y control interno. Customer Relationship Management- Necesario para integrar al cliente y mejorar la calidad de los servicios.
D6	No se dispone de un plan estratégico actualizado	El plan estratégico debe incorporarse como un proceso necesario que dirija cada actividad. La adopción de modelos como el Cuadro de Mando Integral son una alternativa viable.

Elaborado por: Autora

Cuadro No. 16- Fortalezas y Debilidades Hostería Garden San José

FORTALEZAS	
Código	Factor
F1	Amplia diversidad de oferta de habitaciones
F2	Servicio ecuestre disponible
F3	Cómodas instalaciones
F4	Cercanía con el Aeropuerto Mariscal Sucre
F5	Experiencia de 8 años en el servicio
F6	Transporte directo al Aeropuerto

DEBILIDADES	
Código	Factor
D1	No se cuenta con una estructura orgánica apoyada con perfiles por cargo
D2	No se dispone de sistemas y procesos definidos
D3	No existen normas internas de gestión
D4	No se dispone de licenciamiento de la tecnología utilizada
D5	No se evalúa la gestión por resultados del personal

D6	No se dispone de un plan estructural que posicione el negocio.
----	----------------------------------------------------------------

Elaborado por: Autora

Definidas las debilidades se procede a plantear las soluciones:

Cuadro No. 17- Posibles soluciones a las debilidades del Hotel Garden San José

SOLUCIONES		
Código	Factor	Soluciones posibles
D1	No se cuenta con una estructura orgánica apoyada con perfiles por cargo	Es necesario rediseñar y difundir la estructura jerárquica que responda a los procesos necesarios que generen valor y permitan cubrir los requerimientos de los clientes.
D2	No se dispone de sistemas y procesos definidos	Es importante una visión clara de procesos, definida en base a las necesidades de los clientes, alcanzando un posicionamiento que eleve la rentabilidad del negocio.
D3	No existen normas internas de gestión	Se debe conformar sesiones con la participación de todo el personal para perfeccionar normativas y formas de difusión que permitan cumplirlas.
D4	No se dispone de licenciamiento de la tecnología utilizada	Es necesario iniciar un proceso de licenciamiento o uso de open software. Se debe incorporar procesos de capacitación para que el personal pueda utilizarlos eficientemente.
D5	No se evalúa la gestión por resultados del personal	Establecer un proceso de control interno y auditorio que permita identificar falencias y promover procesos de mejoramiento continuo.

D6	No se dispone de un plan estructural que posicione el negocio.	Es necesario cumplir con una planificación estratégica que defina los objetivos esperados y las estrategias a cumplir, disponiendo de un direccionamiento efectivo y evaluable.
----	----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Autora

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Identificación de los servicios de las hosterías

El servicio representa la sostenibilidad que toda hostería dispone para generar una buena experiencia en el cliente. Gamarra, Jorge (2011) indica que este debe ser clasificado en dos categorías, siendo estas indispensables para que el turista pueda sentirse confortable y seguro. Expone sobre lo citado lo siguiente:

“El servicio dentro del campo hotelero comprende aspectos que son ejecutados de manera directa e indirecta. Los primeros son aquellos que agrupan los momentos de verdad, es decir los que establecen relaciones entre el personal del negocio y el cliente. Los segundos son invisibles, es decir el cliente no puede ver su ejecución pero son necesarios para satisfacer su necesidad” (Gamarra, 2011, pág. 120)

Conforme lo citado, el servicio cumple con procesos internos y externos los cuales se orientan a las necesidades del cliente, permitiéndole sentirse a gusto en el hotel, hostería, hostel, entre otras. Bajo esta clasificación se procede a analizar los servicios que actualmente prestan las hosterías objeto de estudio, encontrando los siguientes resultados:

2.1.1 Estudio del Servicio de Hostería Rincón de Puumbo

a) Servicios internos-indirectos

Dentro de los servicios internos cumplidos por su personal se encuentran los siguientes:

- **Limpieza de áreas de uso múltiple:** La limpieza de las áreas de uso múltiple entre las cuales se encuentra:
 - Recepción
 - Oficinas administrativas
 - Salones de restaurante
 - Salones externos

- Corredores

Mantienen una limpieza diaria obligatoria en dos horarios de trabajo que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 18- Horario de limpieza de áreas externas

Horario	Áreas	Personal Asignado
05h30-06h45	Recepción, oficinas administrativas, corredores, salones comunales, salones de restaurante	6 personas en turnos rotativos
18h00-19h45	Recepción, corredores, salones comunales	4 personas en turnos rotativos
15h00-19h00	Salones de restaurante	4 personas en turnos rotativos

Fuente: (Hosteria Rincón de Puenbo, 2015)

- **Limpieza de habitaciones:** La limpieza de las habitaciones se realiza en dos instancias. El primero todos los días entre las 9h00 a 13h00 y el segundo una vez desocupada la habitación. En esta actividad trabajan 6 personas en turnos rotativos (El personal de limpieza de habitaciones es el mismo de las áreas internas).
- **Limpieza de área de piscina, hidromasaje, gimnasio:** La limpieza de las áreas de servicio se realiza todos los días en el horario de 06h00 a 07h00, teniendo asignadas 2 personas especializadas. Es importante citar que sus funciones incluyen además de la limpieza, el tratamiento el agua con los productos químicos necesarios para la eliminación de las bacterias.
- **Limpieza de jardines y exteriores:** La limpieza de jardines se realiza bajo dos procesos uno con personal interno y otro contratado. El personal interno se encarga de la limpieza general (Recogida de hojas y basura). Esta actividad se realiza todos los días en el horario de 06h00 a 7h00 se encargan 2 personas en horarios rotativos. La limpieza contratada se encarga de podar el césped y plantas. Esta se realiza una vez por mes, existiendo una persona contratada para la actividad.

- **Abastecimiento de productos:** El proceso se encarga de disponer de los insumos, alimentos y demás productos que son necesarios para el cumplimiento de los procesos de servicio. Su desarrollo es cumplido por el área administrativa y se cumple en función de las siguientes actividades
 - Selección de los proveedores
 - Evaluación de los productos
 - Contratación del abastecimiento
 - Fijación de horarios de abastecimiento

Los horarios de abastecimiento se han definido para los días martes, jueves y sábados en los horarios de 8h00 am a 15h00 pm.

- **Revisión de luces y servicios:** Comprende la inspección del funcionamiento de los servicios de electricidad, agua potable, entre otras en todas las áreas. Se cumple una inspección general una vez por mes.

b) Servicios externos-directos

Los momentos de verdad disponibles por la hostería son:

- **Recepción:** Se encarga de los siguientes procesos:
 - Realizar las reservas de habitación
 - Registro de datos de los turistas visitantes
 - Asignación de una habitación
 - Entrega y recepción de llaves, encargos, mensajes
- **Personal de restaurante (meseros):** Se encargan de los siguientes procesos:
 - Explicación e información sobre la oferta gastronómica
 - Entrega de platos solicitados
- **Personal de mercadeo:** Encargado de notificar promociones, servicios especiales y requerimientos del cliente. Cuenta dentro de sus servicios la visita a las instalaciones para la realización de eventos, ceremonias, conferencias, entre otras.

2.1.2 Estudio del Servicio de Hostería Garden San José

a) Servicios internos-indirectos

- **Servicio de limpieza de interiores:** La limpieza de interiores se realiza todos los días y comprende las siguientes áreas:
 - Recepción
 - Corredores
 - Salones Múltiples
 - Área de lavandería
 - Oficinas administrativas

El servicio se cumple en tres horarios descritos en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 19- Servicio de limpieza de áreas externas

Horario	Áreas	Personal Asignado
06h30-07h30	Recepción, oficinas administrativas, corredores, salones comunales, área de lavandería, restaurante	2 personas en turnos rotativos
14h00-15h30	Recepción, corredores, salones comunales	2 personas en turnos rotativos
17h00-18h30	Corredores, salones comunales	2 personas en turnos rotativos

Fuente: (Hostería Garden San José, 2015)

- **Limpieza de habitaciones:** La limpieza de las habitaciones se realiza durante los siguientes horarios:
 - **Habitaciones desocupadas:** 6h00 a 8h00
 - **Habitaciones ocupadas:** 9h00 a 13h00
 - **Habitaciones que se desocupan:** A momento que son desocupadas (Check out)
- **Limpieza de piscina, gimnasio, área ecuestre:** Se realiza todos los días de 6h00 am a 7h00 am.
- **Limpieza de jardines:** La limpieza de jardines se realiza todos los días en dos horarios: 06h00 am a 07h00 am y 17h00 a 18h00 pm. Además, en el caso de ser requerida se realiza en toda hora de la mañana y tarde.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento de insumos y recursos necesarios para las áreas se realiza dependiendo del área en los siguientes horarios:

- **Restaurante:** El abastecimiento se cumple los días martes, jueves y sábado en horarios de 08h00 a 15h00. Los procesos de restaurante son tercerizados por lo que no se encuentran bajo su gestión.
- **Productos de aseo y piscina:** Martes y Jueves de 8h00 a 15h00
- **Productos de oficina:** Martes de 8h00 a 15h00

b) Servicios externos-directos

Los servicios de atención directa al cliente son:

- **Recepción:** Su función principal es atender a los clientes al arribo a la hostería.
De esta manera cumple con:
 - Información al turista sobre servicios
 - Asignación de habitaciones y registro de turistas
 - Indicaciones varias
- **Room Service:** Servicio a la habitación desde el restaurante
- **Mercadeo:** Servicio, contratación y asistencia para grupos, individuales, eventos.

El estudio realizado permite observar similitudes en cuanto a los procesos, entendiendo que ambas hosterías compiten en el mismo mercado. Es importante citar que la información obtenida fue producto a procesos de observación, no teniendo ninguna de las hosterías manuales de procesos, políticas y normativas internas.

2.2. Determinación del mercado meta

Las condiciones de la parroquia de Puenbo han variado considerablemente producto de la apertura del Aeropuerto Mariscal Sucre, esta representa una oportunidad que amplía los segmentos meta objetivo, pudiendo representar un incremento en la afluencia de turistas y visitantes.

En la actualidad, se pueden identificar tres segmentos que se detallan a continuación:

- **Segmento turista:**

La ubicación geográfica de la parroquia de Puenbo le permite disponer de amplias ventajas en cuanto a entornos naturales. Su clima templado permite tener una alta riqueza de su suelo que ha permitido desarrollar actividades relacionadas a la agricultura

y ganadería. En donde sobresalen la producción de flores, hortalizas y frutas. A nivel turístico existen diversos atractivos dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- **El Cañón del Río Chiche:** Dispone de servicio de caminatas en donde se puede apreciar el río, el puente de ferrocarril. Ideal para la práctica deportiva.
- **Riberas del Río Guaraní:** Permite observar vertientes de agua natural, naturaleza.
- **Ruta Ecológica Chaquiñán:** Dispone de una ciclo vía en donde se aprecia la naturaleza. Se puede realizar caminatas

Además existen atractivos culturales que son del interés del turista visitante, entre los cuales se encuentra los siguientes

- **El Molino de Guambi:** Molino antiguo asentado en un parque natural, que permite apreciar la belleza de la naturaleza.
- **La capilla y Hacienda Chiche Obraje:** Estructuras arquitectónicas tradicionales populares que muestran la fusión de la cultura indígena y colonial. (Gobierno Autonomo Descentralizado Parroquia de Puembo, 2014)

Los atractivos citados permiten determinar un segmento de turista que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 20- Segmento Turístico No.1

Variables	Descripción
Geográfica	Turistas Nacionales e Internacionales
Demográficas	Ingresos: Medio-Altos (Promedio mínimo 3500 usd por familia)
Psicográficas	Clase social: Media Alta Estilo de vida: personas que disfrutan de la naturaleza, el entretenimiento

Elaborado por: Autora

- **Segmento turista de paso:**

Este segmento se conforma por turistas de paso que producto a su itinerario deben buscar hospedaje para poder conectarse a los servicios de viaje aeroportuarios. El segmento nace producto de la apertura del aeropuerto y puede ser descrito bajo las siguientes características:

Cuadro No. 21- Segmento Turístico No.2

Variables	Descripción
Geográfica	Turistas Nacionales e Internacionales
Demográficas	Ingresos: Medio-Altos (Promedio mínimo 1200 usd por familia)
Psicográficas	Clase social: Media Alta Estilo de vida: personas que producto de negocios, turismo ocupan los servicios del aeropuerto, requiriendo hospedaje por lo general por una noche

Elaborado por: Autora

- **Segmento eventos y ceremonias**

A diferencia de los otros segmentos, este no es un turista directo sino clientes que demandan de las instalaciones de las hosterías para cumplir diversos eventos entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Matrimonios, bautizos, graduaciones, otros
- Conferencias, mesas de trabajo
- Eventos varios

El tipo de cliente puede ser definido en base a las siguientes características:

Cuadro No. 22- Segmento Turístico No.3

Variables	Descripción
Geográfica	Clientes nacionales. Personas naturales o jurídicas
Demográficas	Ingresos: Medio-Altos (Promedio mínimo 3500 usd por familia)
Psicográficas	Clase social: Media Alta Estilo de vida: Estudiantes, ejecutivos, personas que gustan de realizar celebraciones.

Elaborado por: Autora

Cada uno de los segmentos comprende clientes potenciales de las hosterías que generen ingresos.

2.3. Segmentación del mercado

En la actualidad, ambas hosterías se enfocan a los segmentos No.1 y No.3, siendo el segundo un cambio de las condiciones de mercado que empieza a generar ingresos. En realidad, los tres segmentos son complementarios, no demandando cambios en la infraestructura de las hosterías, las cuales perfectamente pueden enfocarse a su servicio.

2.4. Población y muestra

Para identificar los procesos que permitan mejorar la calidad de servicio, brindando seguridad y comodidad a los diferentes segmentos La encuesta será aplicada a dos grupos de estudio.

- El primero destinado al personal de las dos hosterías, buscando identificar fortalezas y oportunidades que permitan proponer un rediseño de los sistemas administrativos.
- El segundo destinado a los clientes de las hosterías con el fin de determinar la percepción sobre los servicios prestados.

En este caso se orientó la investigación de la siguiente manera:

- Personal de las hosterías:

Cuadro No. 23- Personal de las hosterías

Hostería	Total
Hostería Rincón de Puenbo	27
Hostería Garden San José	15
Total	42

Fuente: (Observación de campo, 2015)

- Turistas de las hosterías

Cuadro No. 24- Turistas que ocupan las hosterías a la fecha de la investigación

Hostería	Total
Hostería Rincón de Puenbo	10
Hostería Garden San José	7
Total	17

Fuente: (Observación de campo, 2015)

Los valores de la población no ameritan el cálculo de una muestra por lo que en este caso se obtendrá un 100% de confiabilidad en los resultados

2.5. Diseño de la encuesta

2.6. Análisis e interpretación de resultados

2.6.1 Encuesta al personal

Datos generales

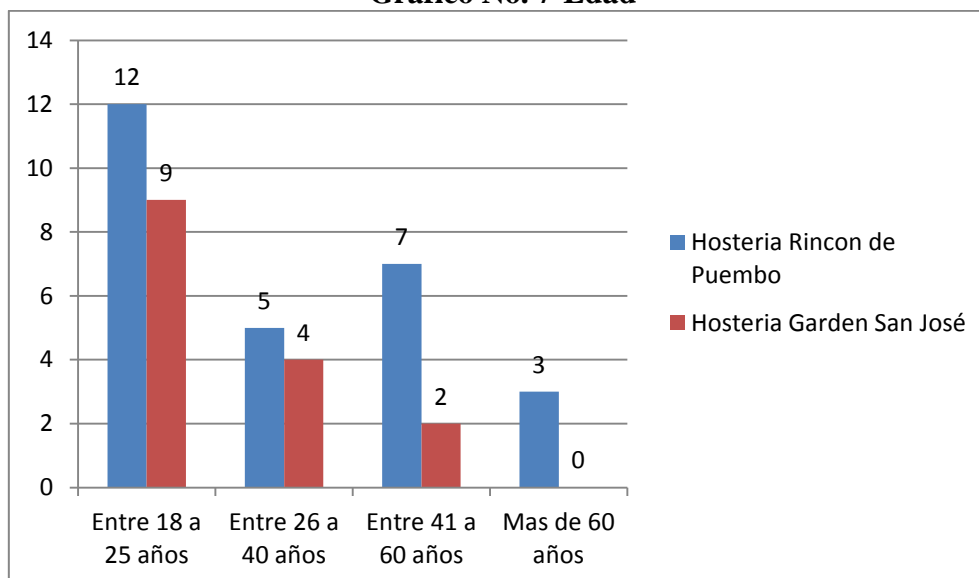
Edad

Cuadro No. 25-Edad

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Entre 18 a 25 años	12	44,44%	9	60,00%
Entre 26 a 40 años	5	18,52%	4	26,67%
Entre 41 a 60 años	7	25,93%	2	13,33%
Más de 60 años	3	11,11%	0	0,00%
Total	27	100,00%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 7-Edad



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación:

Ambas hosterías disponen de personal joven en sus diferentes áreas de trabajo, aspecto que no ha sido el resultado de normas o políticas internas.

La Hostería Rincón de Puembo mantiene una concentración del 26% entre 41 a 60 años siendo esta la de mayor importancia. Mientras que la Hostería Garden San José, su principal concentración de 27% se encuentra entre 26 a 40 años.

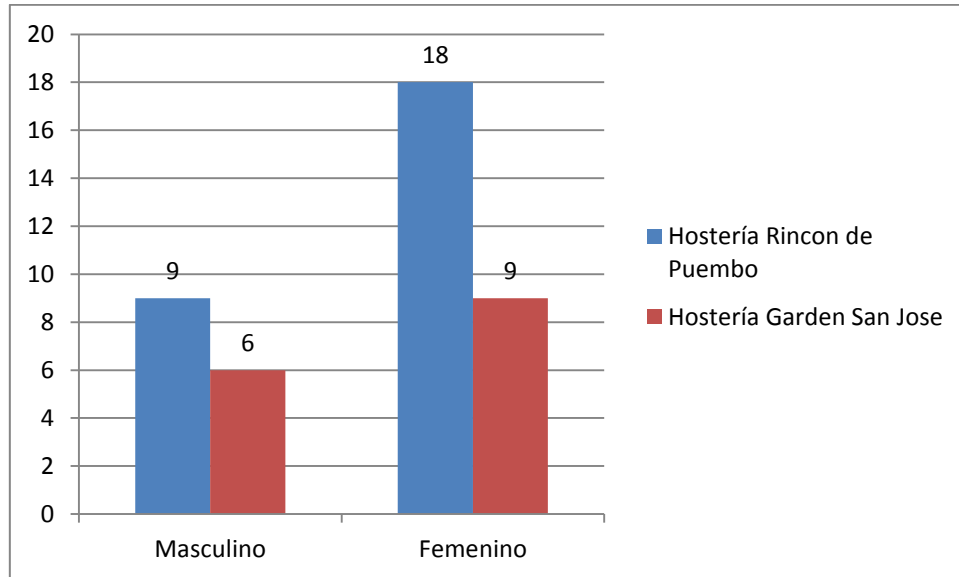
Género

Cuadro No. 26-Género

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Masculino	9	33,33%	6	40,00%
Femenino	18	66,67%	9	60,00%
Total	27	100,00%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 8-Género



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

En ambas hosterías prima el género femenino. En la primera tiene una concentración del 67%, mientras en la segunda el 60%.

Desarrollo:

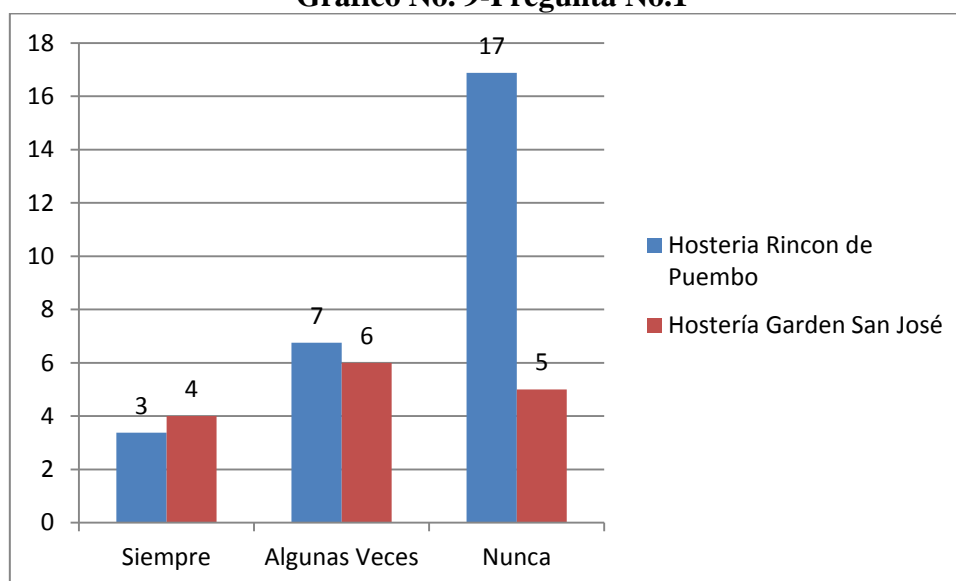
1. ¿Identifica usted los objetivos de mercadeo relacionados a la necesidad de ingresos que se esperan alcanzar con el cumplimiento de sus funciones en la hostería?

Cuadro No. 27Pregunta No.1

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Siempre	3	12,50%	4	26,67%
Algunas Veces	7	25,00%	6	40,00%
Nunca	17	62,50%	5	33,33%
Total	27	100%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 9-Pregunta No.1



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

Los objetivos formulados por cada hostería son determinantes para mejorar los procedimientos internos que deben cumplirse a fin de que estos puedan alcanzar estándares de calidad que permitan garantizar una adecuada satisfacción al turista. El personal de la hostería Rincón de Puembo señala que el 63% nunca los identifica, el 25% siempre y el 12% siempre. Por otra parte el personal de la Hostería Garden San Jose, indica que con el 40% algunas veces, el 27% siempre y el 33% nunca.

Los resultados señalan una debilidad en cuanto al direccionamiento de cada hostería, situación que complica su gestión, debiendo buscarse soluciones pertinentes.

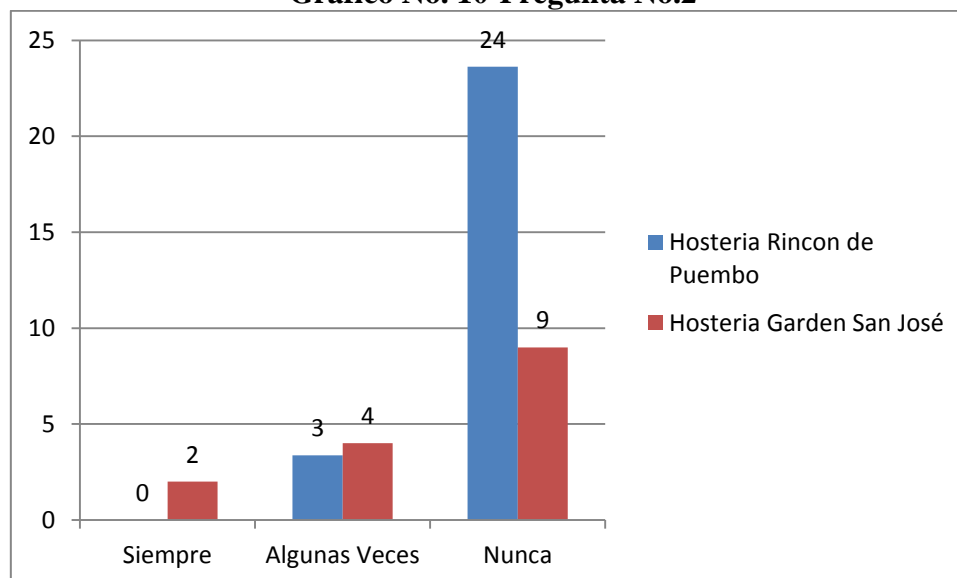
2. ¿Cuenta con manuales de procesos que detallen las funciones por cargo, que le permitan disponer de un direccionamiento efectivo?

Cuadro No. 28-Pregunta No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Siempre	0	0,00%	1	6,67%
Algunas Veces	3	12,50%	3	20,00%
Nunca	24	87,50%	11	73,33%
Total	27	100%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 10-Pregunta No.2



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

Los instrumentos de apoyo permiten al personal disponer de información sobre los procedimientos internos a cumplirse, siendo estos necesarios para mejorar la gestión administrativa.

Los resultados obtenidos en la Hostería Rincón de Puenbo muestran que el 88% del personal no dispone de instrumentos en ninguna ocasión, mientras que el 12% solo algunas veces. Por otra parte, en la Hostería Garden San José el 73% indicó nunca, el 20% algunas veces y el 7% siempre.

La falta de instrumentos genera descoordinación interna, dando lugar a errores que afectan la satisfacción del cliente y la rentabilidad en cada hostería.

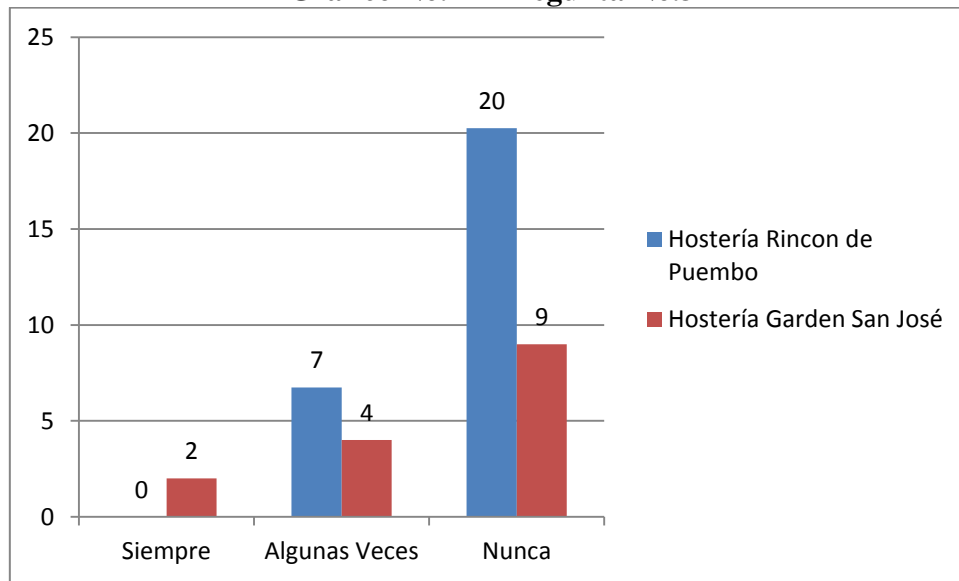
3. ¿Dispone de registros del desempeño alcanzado en cuanto a atenciones a clientes comparados con presupuestos, que permitan mejorar su gestión y productividad?

Cuadro No. 29-Pregunta No.3

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Siempre	0	0,00%	2	13,33%
Algunas Veces	7	25,00%	4	26,67%
Nunca	20	75,00%	9	60,00%
Total	27	100%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 11-Pregunta No.3



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

Los registros internos permiten determinar si los resultados obtenidos están acorde a los esperados, siendo información útil para la toma de decisiones. Conforme a los resultados obtenidos se observa que en la Hostería Rincón de Pumbo, el 75% del personal indica que nunca tiene acceso a registros que permitan determinar su desempeño, el 25% solo algunas veces. En la Hostería Garden San José, el 60% nunca tiene acceso, el 27% algunas veces y el 13% siempre

La falta de información interna, evita que los errores cometidos se susperen, generando altos costos internos

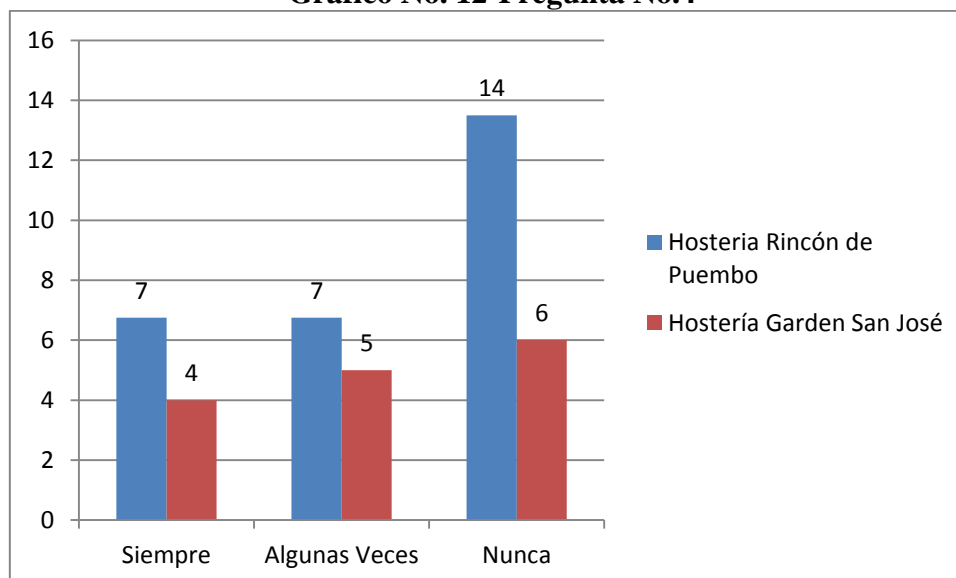
4. ¿Conoce los procesos administrativos que detallan como deben ser realizadas sus funciones para mejorar su desempeño?

Cuadro No. 30-Pregunta No.4

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Siempre	7	25,00%	4	26,67%
Algunas Veces	7	25,00%	5	33,33%
Nunca	14	50,00%	6	40,00%
Total	27	100%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 12-Pregunta No.4



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

El conocimiento de los procesos internos es necesario para que el personal pueda trabajar coordinadamente, aportando valor agregado en cada una de sus funciones para elevar la calidad del servicio. Los resultados indican en la Hostería Rincón de Puembo que el 50% no conoce nunca los procesos internos, el 25% algunas veces y siempre respectivamente. Por otro lado, en la Hostería Garden San José el 40% no los conoce, el 33% algunas veces y el 27% siempre.

Se evidencia falencias derivadas de la falta de instrumentos que apoyen al personal a mejorar su gestión, siendo esta una debilidad actual en ambas hosterías.

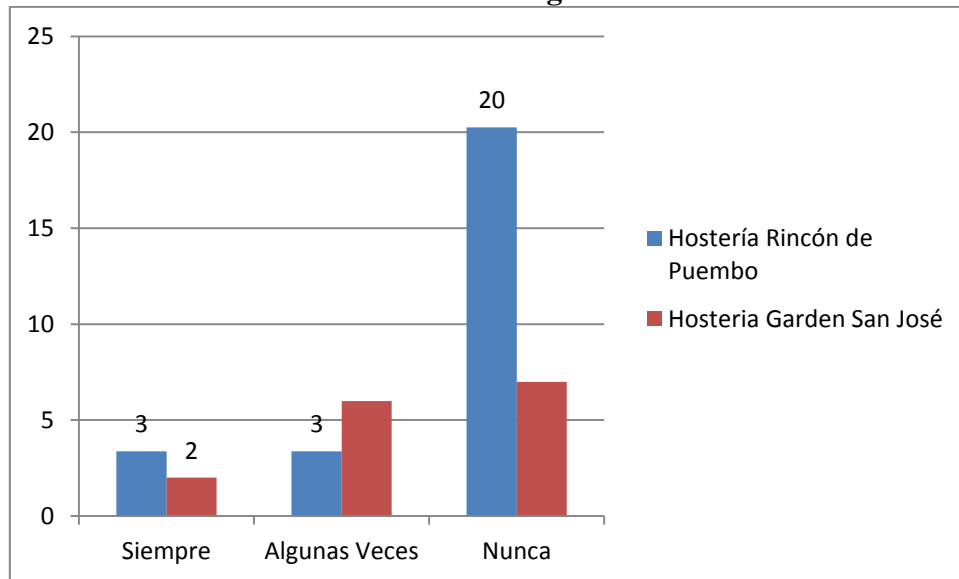
5. ¿Conoce los procedimientos internos referentes a las funciones de su cargo relacionados a optimización de recursos que deben cumplirse para evitar riesgos que afecten la calidad del servicio?

Cuadro No. 31-Pregunta No.5

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Siempre	3	12,50%	2	13,33%
Algunas Veces	3	12,50%	6	40,00%
Nunca	20	75,00%	7	46,67%
Total	27	100%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 13-Pregunta No.5



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

Los procedimientos internos delimitan el cumplimiento de las actividades en cada proceso. Su conocimiento permite optimizar los recursos disponibles y maximizar los resultados.

En la actualidad, en la Hostería Rincón de Puebo, el 75% indica que nunca ha tenido posibilidad de identificar los procedimientos internos, el 13% algunas veces y el 12% siempre. En la Hostería Garden San José, el 47% respondió nunca, el 40% Algunas veces y el 13% siempre.

Se observa que en las hosterías estudiadas han tenido problemas en cuanto a la organización interna, mismos que son claramente identificables en base a las respuestas recibidas.

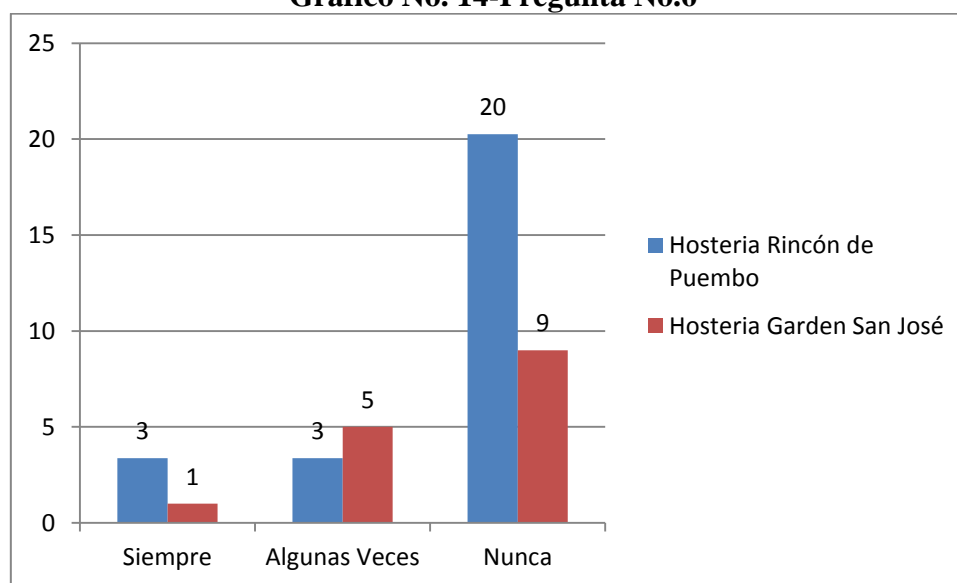
6. ¿Identifica las normativas y políticas internas relacionadas al comportamiento, seguridad, calidad del servicio, necesarias a cumplirse para evitar errores en su desempeño?

Cuadro No. 32-Pregunta No.6

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Siempre	3	12,50%	1	6,67%
Algunas Veces	3	12,50%	5	33,33%
Nunca	20	75,00%	9	60,00%
Total	27	100%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 14-Pregunta No.6



Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

Las normativas internas delimitan los procedimientos, permitiendo que estos sean cumplidos apegados a valores y principios que conforman la base de gestión de cada hostería.

Los resultados en la Hostería Rincón de Puembo, señalan con el 75% que no las identifica nunca, el 13% algunas veces y el 12% siempre. Por otro lado, el personal de la Hostería Garden San José indica con el 60% nunca las identifica, el 33% algunas veces y el 7% siempre.

Se observa que en ambas hosterías no se cuenta con una difusión adecuada de las normativas internas, existiendo falencias en los procesos y riesgos en su cumplimiento.

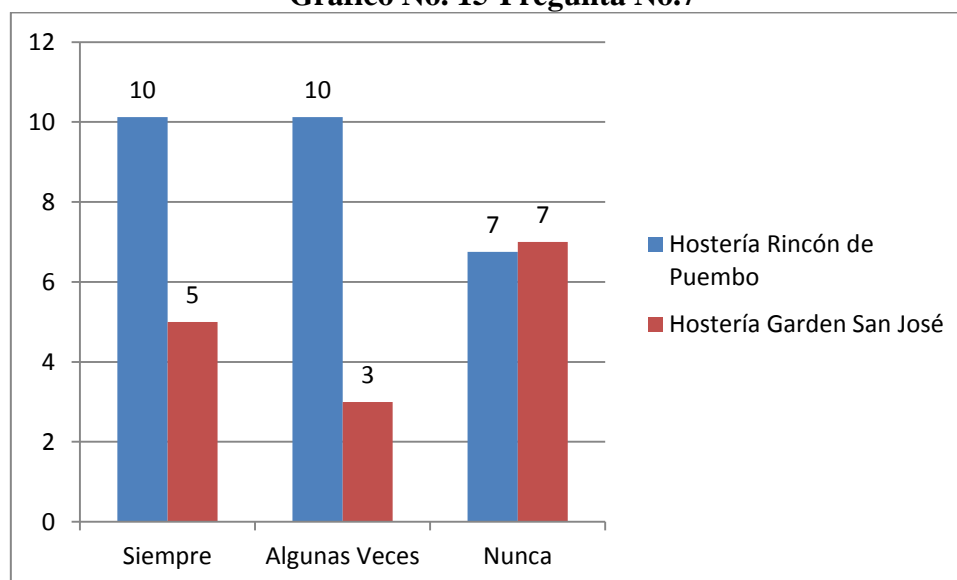
7. ¿Identifica la estructura jerárquica interna administrativa establecida en la hostería y su utilidad?

Cuadro No. 33-Pregunta No.7

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Siempre	10	37,50%	5	33,33%
Algunas Veces	10	37,50%	3	20,00%
Nunca	7	25,00%	7	46,67%
Total	27	100%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 15-Pregunta No.7



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

La estructura jerárquica delimita el direccionamiento de cada hostería. Los resultados señalan en la Hostería de Pumbo que el 38% siempre identifica las jerarquías, el 37% siempre y el 25% nunca. Por otra parte en la Hostería Garden San José, el 47% nunca identifica la estructura jerárquica, el 33% siempre y el 20% algunas veces.

De todas las preguntas desarrolladas, se observa que la identificación de la jerarquía interna es la de mayor identificación en la Hostería Rincón de Pumbo, no así en la Garden San José.

2.6.2 Encuesta a los turistas

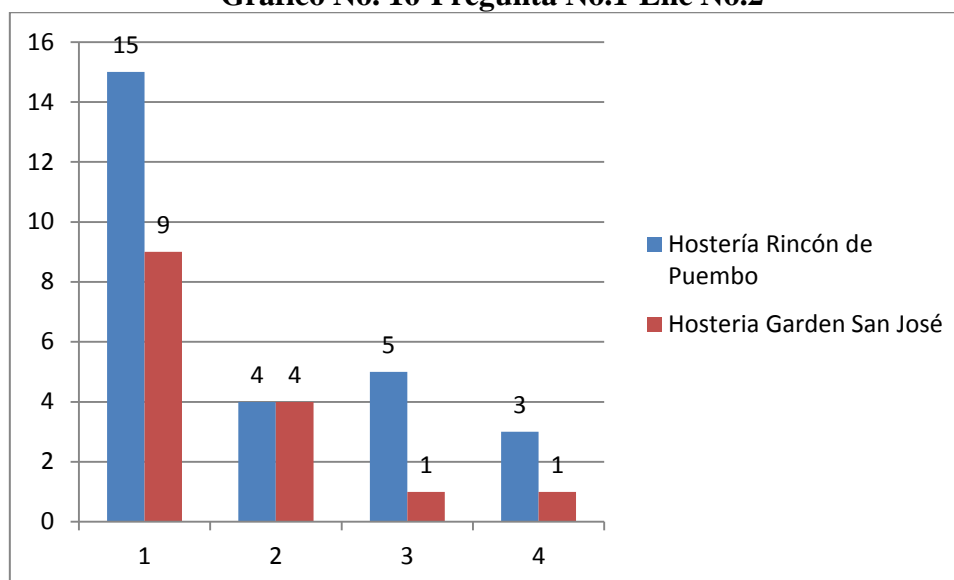
1. ¿Por qué medio usted conoció esta empresa?

Cuadro No. 34-Pregunta No.1-Enc No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Internet	15	55,56%	9	60,00%
Referencias	4	14,81%	4	26,67%
Publicidad	5	18,52%	1	6,67%
Otras	3	11,11%	1	6,67%
Total	27	100,00%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 16-Pregunta No.1-Enc No.2



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

La identificación de los servicios prestados es un elemento fundamental para poder posicionar cada hostería en el mercado. Conforme los datos obtenidos, se puede identificar que las hosterías mantiene problemas en cuanto a la planificación de la publicidad, misma que no permite mayor información e incentivo a los segmentos señalados.

En la Hostería Rincón de Pumbo indican el 56% conoce a la hosteria por el Internet, el 19% por publicidad, el 15% por referencias y el 11% por otras fuentes. En el caso de la Hostería Garden San José, el 60% lo conoce por el internet, el 27% referencias y el 7% publicidad y otras fuentes.

Se evidencia la importancia que tiene el mejoramiento de los medios de difusión, permitiendo una mayor captación de turistas. En este caso, los medios virtuales se observan son indispensables.

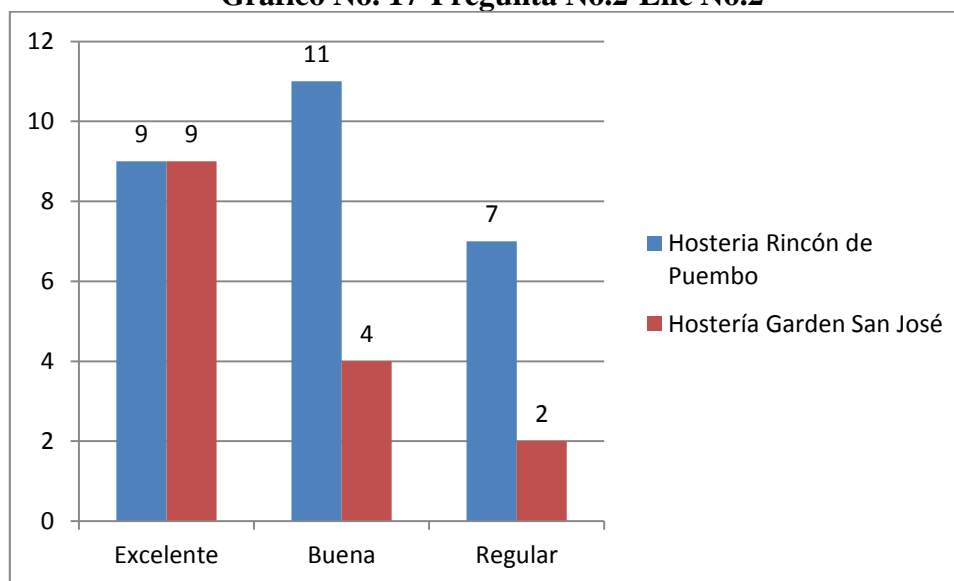
2. ¿Evalué la calidad de atención el personal a cargo de los diferentes servicios de la hostería?

Cuadro No. 35-Pregunta No.2-Enc No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Excelente	9	33,33%	9	60,00%
Buena	11	40,74%	4	26,67%
Regular	7	25,93%	2	13,33%
Total	27	100,00%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 17-Pregunta No.2-Enc No.2



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

La calidad del servicio es la base para permitir que el turista recomiende a la hostería, siendo este un indicador que permite el crecimiento empresarial. Los datos obtenidos señalan en la Hostería Rincón de Puembo que el 41% la califica de buena, el 33% excelente y el 25% regular. En la Hostería Garden San José el 60% excelente, el 27% buena y el 13% regular.

Los resultados indican que el servicio prestado debe mejorarse principalmente en la Hostería Rincon de Puenbo, permitiendo contar con estructuras estandarizadas que permitan garantizar una adecuada atención a todos los turistas. Como se observa, existen falencias que deben determinarse para promover un mejoramiento continuo.

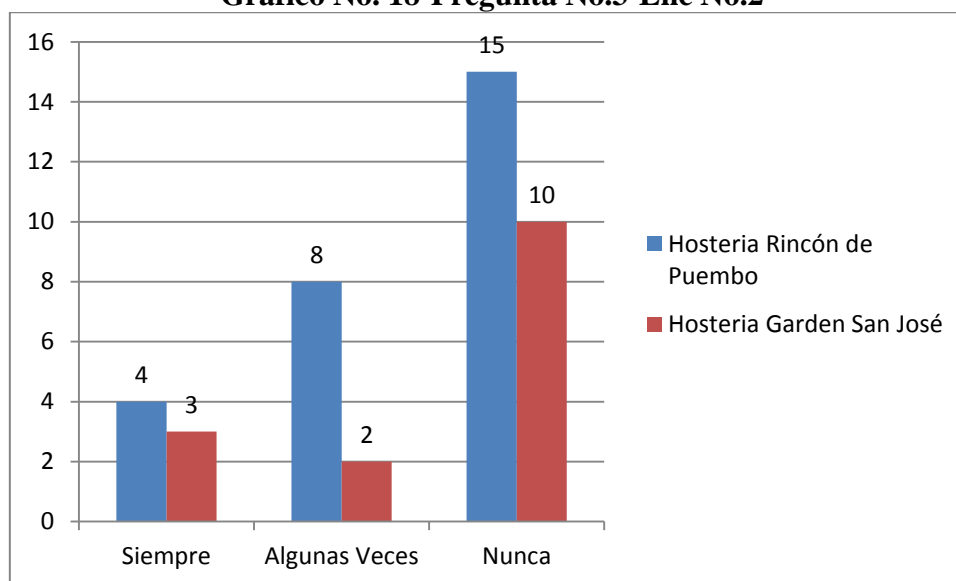
3. ¿Conoce usted la visión y misión de la hostería?

Cuadro No. 36-Pregunta No.3-Enc No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Siempre	4	14,81%	3	20,00%
Algunas Veces	8	29,63%	2	13,33%
Nunca	15	55,56%	10	66,67%
Total	27	100,00%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 18-Pregunta No.3-Enc No.2



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

Conocer los lineamientos básicos de una hostería, incentiva al turista a utilizar sus servicios. Es responsabilidad de cada hostería, promover el conocimiento de su filosofía, siendo esta las directrices esenciales de su servicio. Los resultados señalan en la Hostería Rincón del Puenbo que 56% nunca ha identificado la filosofía corporativa,

el 30% algunas veces y el 15% nunca. Por otra parte, en la Hostería Garden San José, el 67% nunca la ha identificado, el 20% siempre y el 13% algunas veces.

Conforme se observa, existen debilidades en el conocimiento de estos elementos, los cuales afectan la relación con los turistas y la empatía necesaria para alcanzar lealtad.

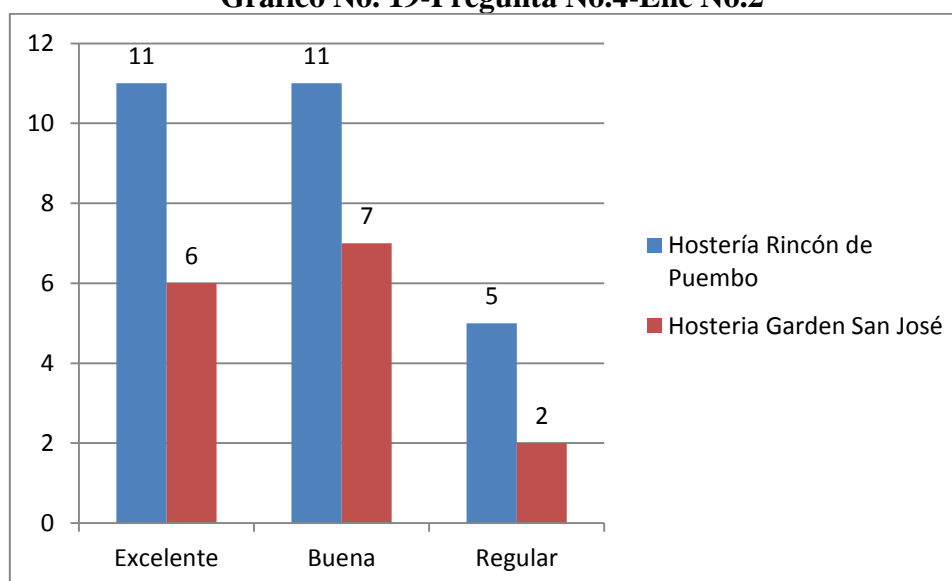
4. ¿Evalué la calidad del servicio obtenido?

Cuadro No. 37-Pregunta No.4-Enc No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Excelente	11	40,74%	6	40,00%
Buena	11	40,74%	7	46,67%
Regular	5	18,52%	2	13,33%
Total	27	100,00%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 19-Pregunta No.4-Enc No.2



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

La calidad del servicio es la base para el sostenimiento del negocio, siendo fundamental el criterio de los turistas que lo han utilizado. En este caso, los resultados permiten observar una fortaleza en la Hostería Rincón de Pumbo en donde el 41% lo califica de excelente y bueno respectivamente, mientras que el 19% de regular. Por otra parte, en la hostería Garden San José el 47% lo califica como bueno, el 40% excelente y el 13% regular.

Como se observa, la calidad del servicio actualmente es adecuada en ambas hosterías, pudiendo esta mejorar constantemente, permitiendo el crecimiento de cada negocio.

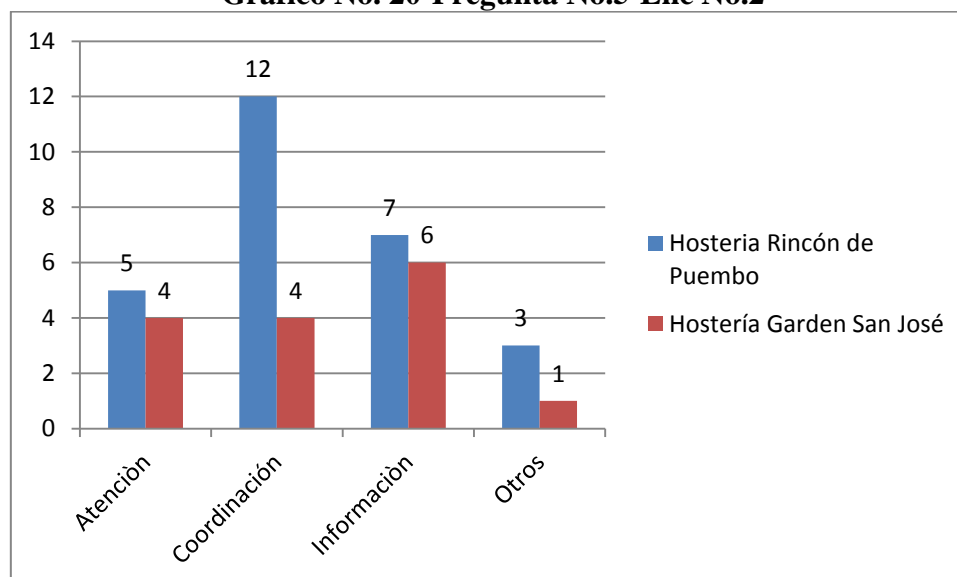
5. ¿Qué factores considera pueden mejorar al servicio?

Cuadro No. 38-Pregunta No.5-Enc No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	FRECUENCIA	TASA
Atención	5	18,52%	4	26,67%
Coordinación	12	44,44%	4	26,67%
Información	7	25,93%	6	40,00%
Otros	3	11,11%	1	6,67%
Total	27	100,00%	15	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 20-Pregunta No.5-Enc No.2



Elaborado por: Autora

Análisis e Interpretación

Identificar los aspectos que deben mejorarse en el servicio prestado permite un crecimiento y desarrollo de cada hostería. En este caso, las respuestas orientan en la Hostería Rincón de Pumbo mejorar la coordinación con el 44%, la información con el 26% y la atención con el 19%. Por otro lado, en la Hostería Garden San José se recomienda mejorar la información con el 40%, y la coordinación y atención con el 27%.

Como se puede observar, las áreas de mejoramiento requeridas por el turista son administrativas, lo que implica la viabilidad de ejecutar un mejoramiento de procesos.

2.7. Análisis de la demanda

La demanda de turistas en la Parroquia de Puembo se encuentra en auge. Según datos del GAD por la apertura del aeropuerto se ha registrado un crecimiento del 22% de turistas, siendo este un factor altamente positivo para el sector.

Según datos de la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, en el año 2013 ingresaron al país 1.366.269 turistas de los cuales el 14% tiene interés en sectores naturales aledaños a Quito y el 25% requiere hospedarse cerca del aeropuerto. Esto permite obtener la siguiente demanda objetivo

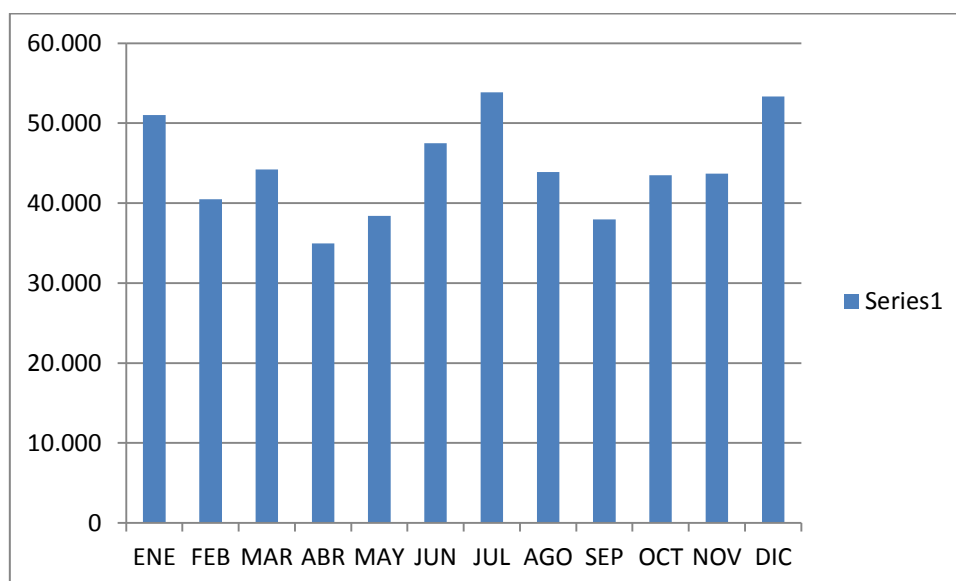
Cuadro No. 39-Demanda objetivo

MES	2013	14% Interés	25% hospedarse cerca	Total demanda
ENE	130.842	18.318	32.711	51.028
FEB	103.768	14.528	25.942	40.470
MAR	113.361	15.871	28.340	44.211
ABR	89.669	12.554	22.417	34.971
MAY	98.420	13.779	24.605	38.384
JUN	121.742	17.044	30.436	47.479
JUL	138.140	19.340	34.535	53.875
AGO	112.576	15.761	28.144	43.905
SEP	97.372	13.632	24.343	37.975
OCT	111.519	15.613	27.880	43.492
NOV	112.061	15.689	28.015	43.704
DIC	136.799	19.152	34.200	53.352
Total	1.366.269	191.278	341.567	532.845
Ingresan por Quito	915.400	382.555	683.135	1.065.690

Fuente: (Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, 2014)

El comportamiento de la demanda por mes se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 21- Comportamiento de la demanda



Fuente: (Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, 2014)

2.8. Análisis de la oferta

Para determinar la oferta se analizó las plazas que tienen las principales hosterías en Puenbo. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Cuadro No. 40-Hosterías de Puenbo

Hostería	Por día	Por mes	Por año
Hosteria Rincon de Puenbo	27	810	9.720
Hosteria Garden San José	19	570	6.840
Hostería Casa de Puenbo	11	330	3.960
Hosteria Campucocha	10	300	3.600
Total	67	2.010	24.120

Fuente: (Observación de campo, 2015)

El estudio permite observar que en promedio se puede atender al 47% de la demanda objetivo (enero), disponiendo de un importante posibilidad de crecimiento.

Es importante citar que dado a la apertura del Aeropuerto Mariscal Sucre, la competitividad tiende a mantener una tasa creciente. Es lógico suponer que se abrirá en el corto plazo nuevas hosterías e infraestructura alternativa que buscará captar la

demanda. En este caso, como se indicó anteriormente el Hotel Cóndor es sin duda uno de los principales competidores a futuro, mismo que tendrá una calificación “cinco estrellas”, disponiendo de servicios de alta calidad. Por otra parte, la cadena Howard Johnson tiene en sus proyectos la apertura de un hotel que se entiende también tendrá una calificación de excelencia. Estas tendencias permiten entender de manera clara el entorno que se espera en el corto plazo tener, por lo que establecer estrategias es requerida a fin de poder posicionarse adecuadamente.

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1. Levantamiento de información

Una vez concluido el estudio de mercado e identificados los servicios prestados por las hosterías, se inició un estudio interno especializado en los procesos, a fin de establecer alternativas que mejoren los resultados internos y permitan perfeccionar los sistemas administrativos, dando paso a un mejoramiento continuo.

Para el levantamiento de procesos, se cumplió en cada hostería con las siguientes actividades:

- **Coordinación de levantamiento por áreas con el Gerente General de cada hostería**

El primer paso desarrollado se basó en la coordinación con los respectivos Gerentes Generales de las hosterías para la respectiva ejecución de las reuniones en las diferentes áreas a fin de levantar los procesos y proceder a su diagramación. Es importante señalar que ninguna de las hosterías cuenta con un manual interno, aspecto que no permitió mantener como referencia levantamientos anteriores. Los resultados de esta actividad permitieron disponer de los cronogramas de trabajo. (Ver Anexo No.1)

- **Reunión con todo el personal para explicar la metodología de levantamiento a utilizarse y los objetivos esperados a alcanzar**

Aprobado el cronograma de trabajo, se procedía a su cumplimiento, iniciando con las reuniones con el personal a cargo de las diferentes áreas. En la reunión se abordaron los procesos metodológicos a cumplirse a fin de que sean determinados e identificados en base a los objetivos esperados. El desarrollo de esta actividad se orientó a solventar cualquier tipo de duda que el personal presente y adicionalmente a reducir resistencias al cambio que puedan presentarse justamente por la implementación de un sistema administrativo sustentado en una visión de procesos.

- **Reuniones con el personal de cada área**

Aclarada la metodología se dio paso a las reuniones con el personal. Estas permitieron identificar las actividades de los procesos cumplidos, dando una visión general para la

construcción de los diferentes elementos necesarios para disponer de instrumentos de orientación, como el diseño del macro proceso y los respectivos diagramas de flujo.

- **Determinación del mapa de procesos y la cadena de valor**

Levantados los procesos se los clasificó en base a los siguientes conceptos:

- **Procesos gobernantes:** Aquellos encargados de la dirección de las hosterías.
- **Procesos de apoyo:** Aquellos cuya finalidad es proveer recursos y asistencia a otros procesos para que puedan cumplir de manera efectiva su finalidad.
- **Procesos Habilitantes:** Aquellos que son determinantes en la gestión de la actividad y la prestación de los servicios ofertados.

Definidos los procesos se diagramó el macro proceso y la cadena de valor resultante, los cuales se analizarán con mayor profundidad más adelante.

- **Identificación del inventario e procesos por área**

Establecidos los procesos, se procedió a identificar el inventario existente en cada uno, dado por los recursos humanos, técnicos y tecnológicos disponibles para determinar si estos están relacionados con los objetivos de su funcionamiento y aportan valor al cliente.

- **Análisis del levantamiento realizado**

Con la información resultante se realizó una práctica en la cual se ejecutó un servicio, analizando los tiempos de ejecución y verificando si estos generan calidad. Para ello, el proceso se apoyó con técnica estadística dada por la desviación estándar conforme se describe a continuación:

Ecuación 1- Cálculo de la desviación estándar

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Fuente: (Saldiva, 2011, pág. 117)

Donde;

s^2 = Desviación Estándar

n = número de registros

x_i =lectura de movimientos por producto

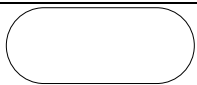

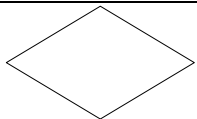




\bar{x} = lecturas promedio

Mediante el uso de esta ecuación se obtuvo rangos de variación de los tiempos de servicio que permitieron determinar si son o no adecuados.

- **Diseño de los diagramas de flujo**

El diseño de los diagramas de flujo tomó como referencia los diagramas acorde a la normativa ISO 9000 conforme se detalla a continuación:

Cuadro No. 41- Descripción gráfica

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio/terminación: Representa el origen de una entrada o el destino de un resultado o salida, es utilizado para representar el inicio o la finalización de un conjunto de actividades
	Proceso: Representa una actividad o un conjunto de actividades
	Decisión: Representa una decisión
	Documento: Representa documentación
	Representa la secuencia en que se ejecutan las actividades y el flujo de productos, información, etc.
	Conector para proceder a enlazar procesos
	Tiempo de espera en la actividad

Fuente: (Flow diagrams for process plants-General Rules, 2000)

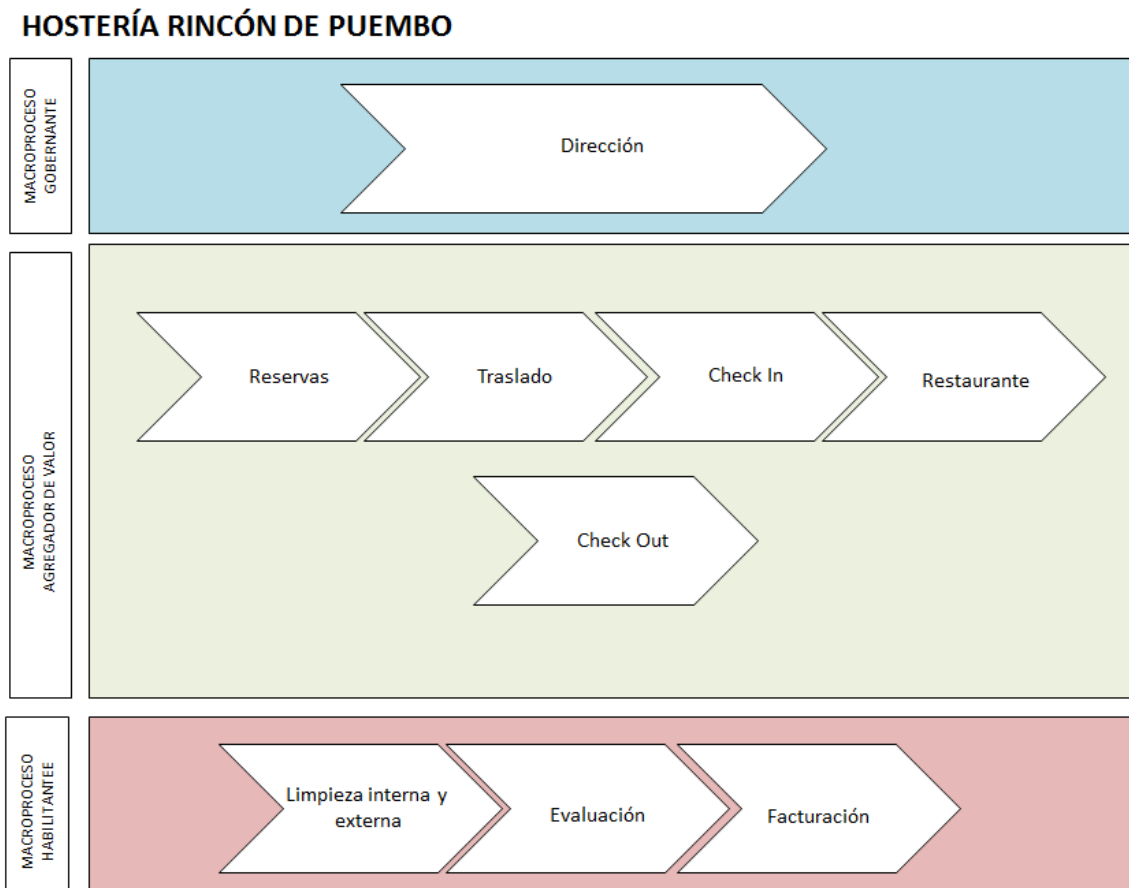
- **Análisis comparativo**

Finalmente se procedió a realizar un análisis comparativo de los resultados de ambas hosterías, contando con información adecuada para proceder al diseño de los sistemas de administración que mejoren su desempeño. A continuación los resultados obtenidos:

3.2. Mapa de procesos de las hosterías

En base a la verificación de los procesos se estructuró los siguientes macro, es importante citar que estos responden a las necesidades actuales que tienen producto de la observación realizada:

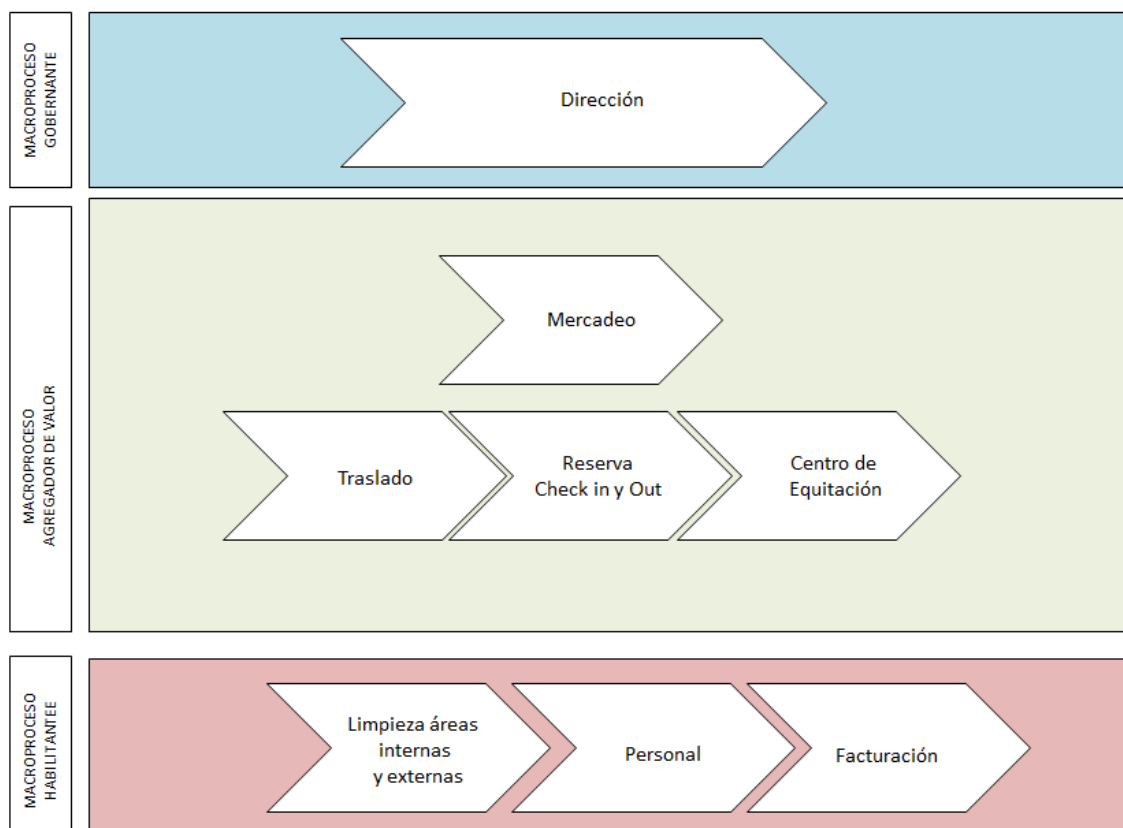
Gráfico No. 22- Macro proceso Hostería Rincón de Puembo



Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Gráfico No. 23- Macro proceso Hostería San José Garden

HOSTERÍA SAN JOSÉ GARDEN



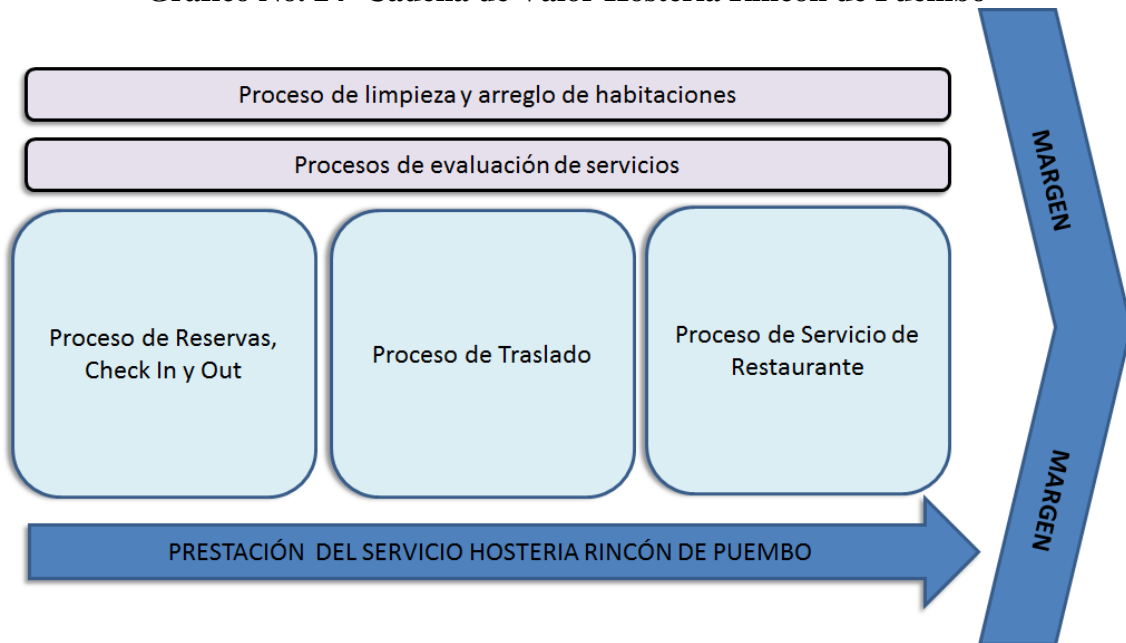
Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Como se puede observar, la estructura macro en ambas hosterías es similar en la medida que estas compiten directamente enfocándose en los mismos segmentos de mercado. No obstante cada una dispone de procedimientos exclusivos que marcaran sus ventajas competitivas y que serán detalladas más adelante.

3.3. Cadena de valor de las hosterías

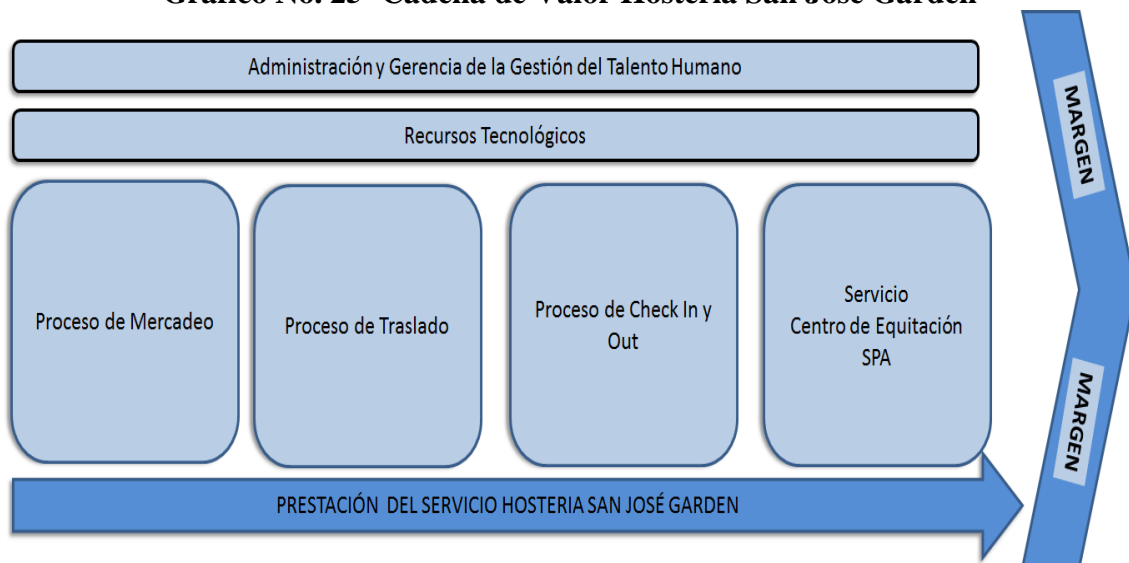
En base al macro proceso definido, se establece las siguientes cadenas de valor para cada hostería, acorde a sus necesidades:

Gráfico No. 24- Cadena de Valor Hostería Rincón de Puembo



Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Gráfico No. 25- Cadena de Valor Hostería San José Garden



Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Definidas las estructuras de valor, se procede a detallar los procesos internos, mostrando la relación en sus actividades. Al no disponer de una visión integrada de procesos, el desarrollo de esta actividad fue altamente positiva para cada una de estas.

3.4. Inventario de procesos por áreas

Conforme la cadena de valor, se procede a describir las actividades del servicio que se deben ejecutar:

Hostería Rincón de Puembo

Procesos de apoyo:

- **Proceso de limpieza y arreglo de habitaciones**

Cuadro No. 42- Arreglo de habitaciones

Proceso	Arreglo de habitaciones
A1	Chequear disponibilidad de habitación para limpieza
A2	Limpiar la habitación
A3	Cambiar sábanas, toallas y desechables de baño
A4	Ingresar en el reporte

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

- **Procesos de evaluación del servicio**

Cuadro No. 43-Proceso de evaluación

Proceso	Evaluación
A5	Solicitar el llenado de informe de satisfacción
A6	Procesar informe
A7	Emitir resultados

Elaborado por: Autora

Procesos críticos:

- **Proceso de reservas, Check In y Out**

Cuadro No. 44- Proceso de reservas

Proceso	Reserva y check in
A1	Receptar la solicitud del turista
A2	Ingresar el formulario de reserva
A3	Seleccionar la habitación acorde requerimiento
A4	Ingresar la reserva en el sistema

Proceso	Check in
A5	Atender el arribo del turista
A6	Ingresar datos del cliente confirmando reserva
A7	Entregar llaves
A8	Entregar formulario de servicios

Proceso	Check out
A9	Notificar salida del turista para salida
A10	Ingresar en el sistema los días
A11	Facturar los servicios ocupados
A12	Cobrar los servicios
A13	Entregar factura al turista

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

- **Proceso de Traslado:**

Cuadro No. 45- Proceso de traslado

Proceso	Traslado
A14	Receptar solicitud de transporte
A15	Notificar a empresa proveedora
A16	Retiro del turista en el aeropuerto
A17	Traslado del turista a la hostal
A18	Traslado a aeropuerto una vez terminada la estadía
A19	Pagar servicios al proveedor

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

- **Proceso de servicio de restaurante**

Cuadro No. 46- Proceso de servicio de restaurante

Proceso	Restaurante
A20	Recibir requerimiento de desayuno de turistas
A21	Recibir ticket de alojamiento
A22	Entregar el desayuno
A23	Entregar alimentos conforme requerimiento
A24	Registrar ventas diarias

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Hostería San José Garden

- **Procesos de Apoyo**

Cuadro No. 47- Proceso de limpieza

Proceso	Centro de Equitación
A1	Establecer el programa de limpieza diario
A2	Notificar al personal
A3	Proceder a la limpieza de habitaciones y áreas internas
A4	Cumplir con los registros

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Cuadro No. 48- Personal

Proceso	Centro de Equitación
A5	Reclutar personal acorde requerimientos
A6	Realizar contrato de personal
A7	Asignar el personal a las áreas internas
A8	Evaluar el desempeño del personal

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

- **Procesos Críticos**

Cuadro No. 49- Mercadeo

Proceso	Mercadeo
A9	Establecer las promociones a aplicarse
A10	Publicar en la web
A11	Coordinar anuncios en medios BTL

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Cuadro No. 50- Traslado

Proceso	Traslado
A12	Coordinar con el cliente la necesidad de traslado
A13	Crear una hoja de ruta
A14	Cumplir con la recepción del cliente en los puntos señalados

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Cuadro No. 51- Check in y out

Proceso	Reserva y Check In
A15	Receptar solicitud del cliente con respecto a hospedaje
A16	Crear la reserva respectiva
A17	Recibir al turista
A18	Asignar habitación y completar registro
A19	Entrega de tarjeta de ingreso a dormitorios

Proceso	Check Out
A20	Receptar la llave de habitación
A21	Controlar el estado de la habitación
A22	Facturar servicios

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Cuadro No. 52- Centro de Equitación

Proceso	Centro de Equitación
A23	Coordinar servicio
A24	Entregar el equipamiento
A25	Asignar el caballo correspondiente
A26	Controlar el servicio

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

3.5. Análisis de tiempos y costos de los procesos seleccionados

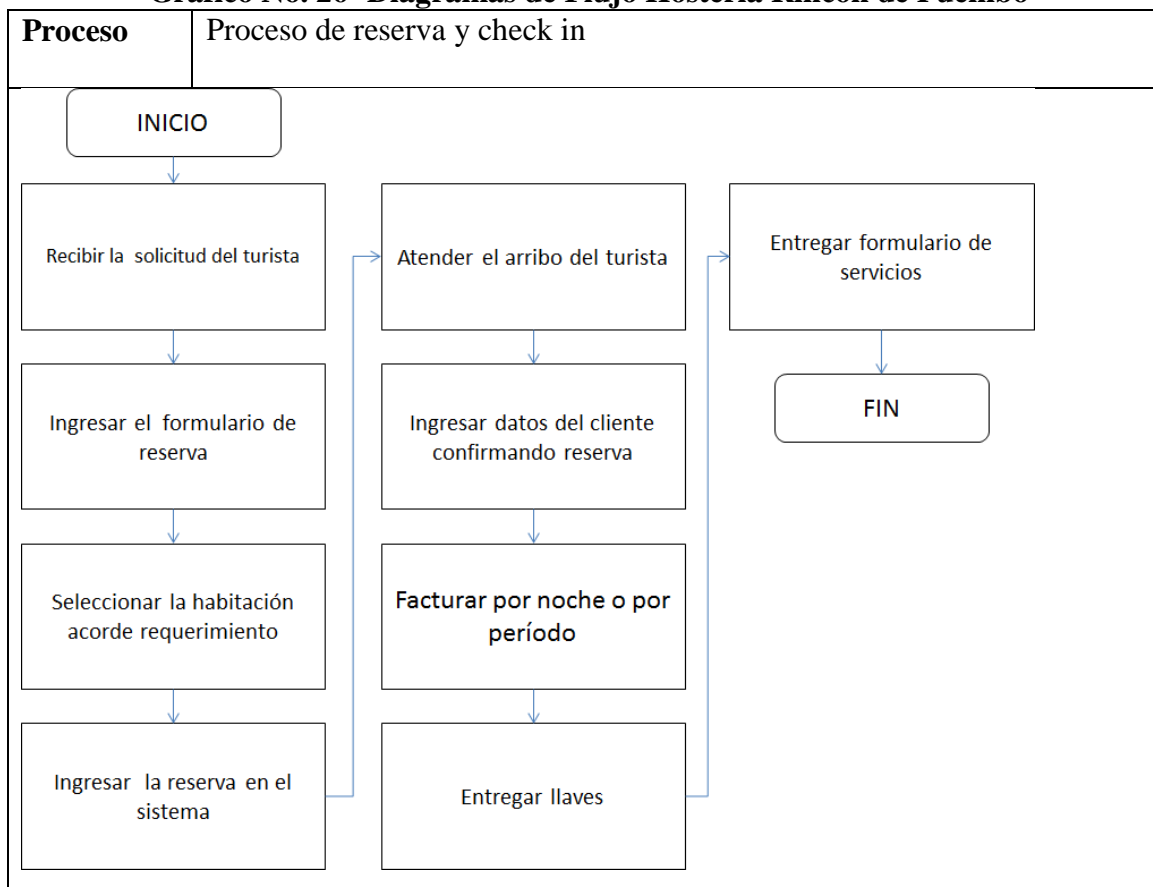
3.6. Flujo gramas de procesos

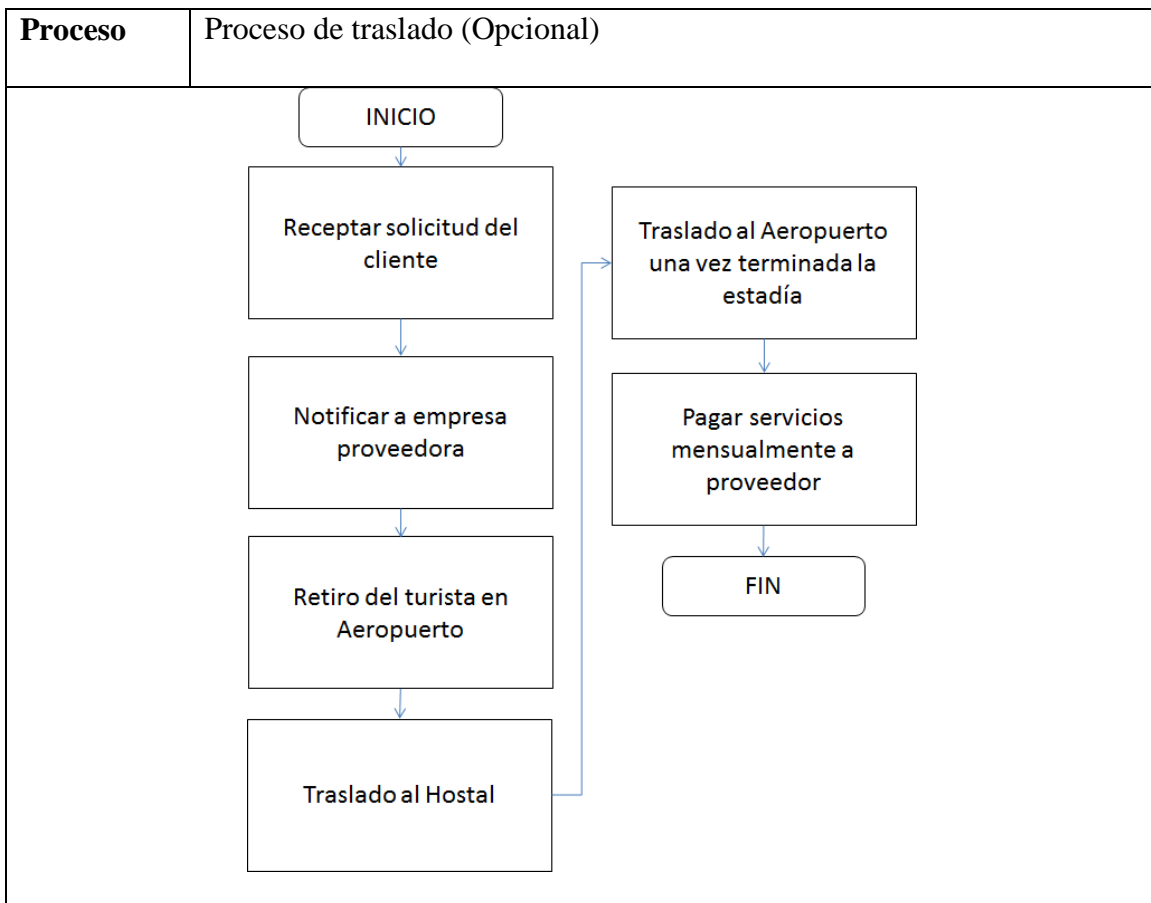
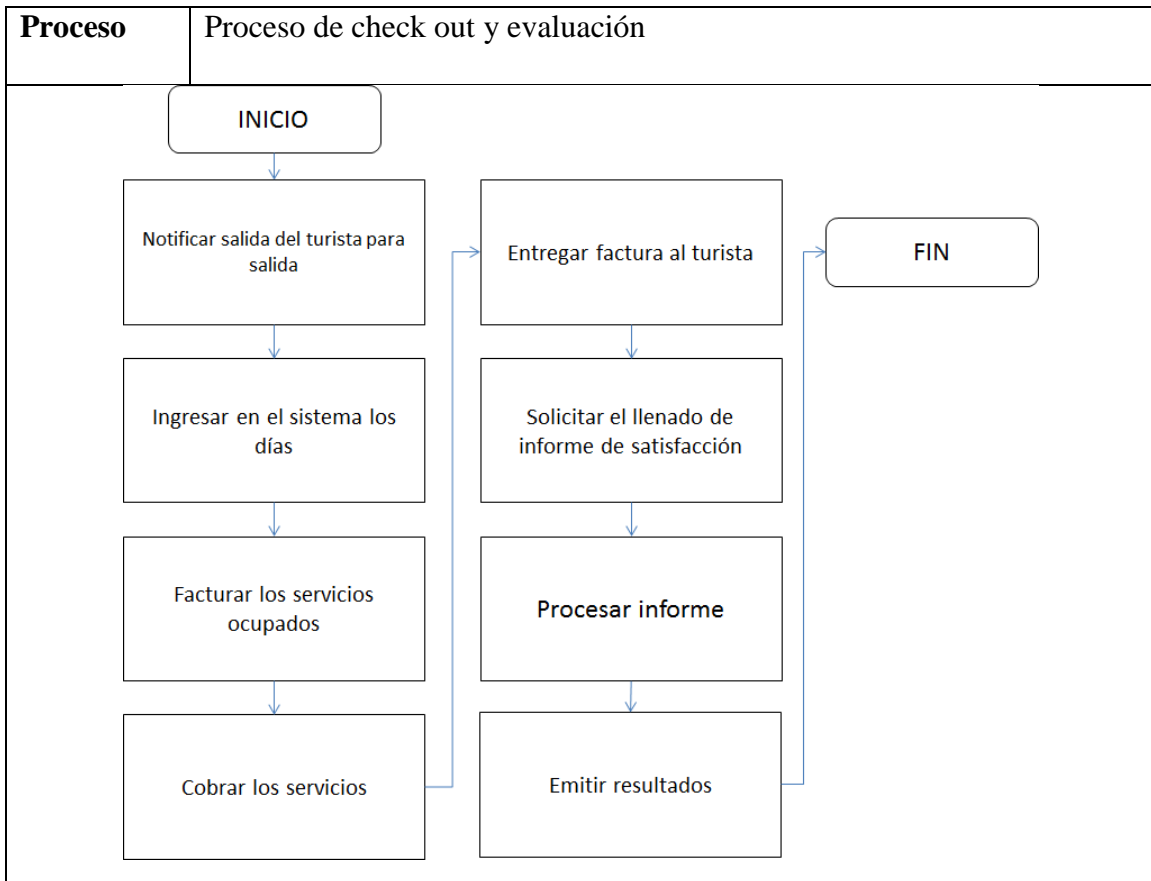
En base al inventario de los procesos establecido, se procede a su representación gráfica mostrando las diferentes relaciones existentes entre las actividades las cuales deben ser cumplidas para disponer de un servicio de calidad.

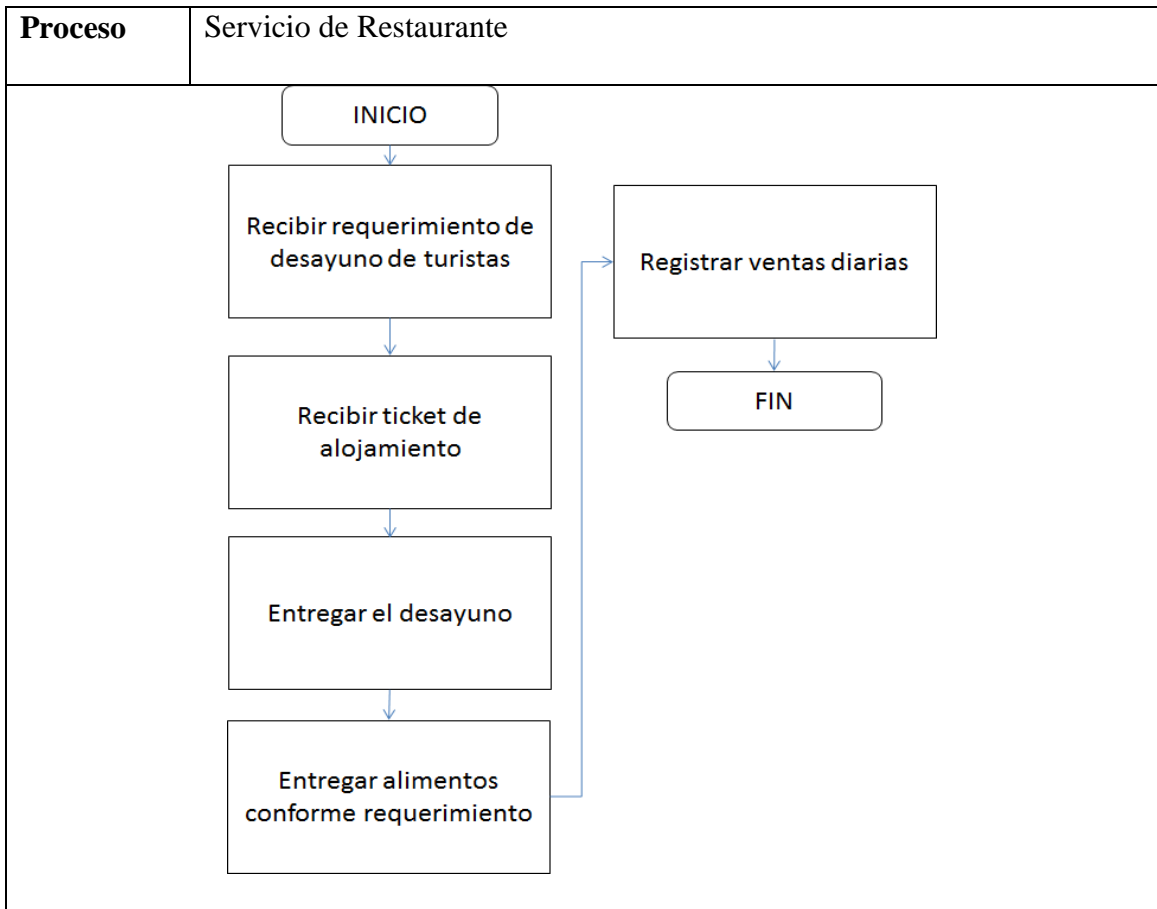
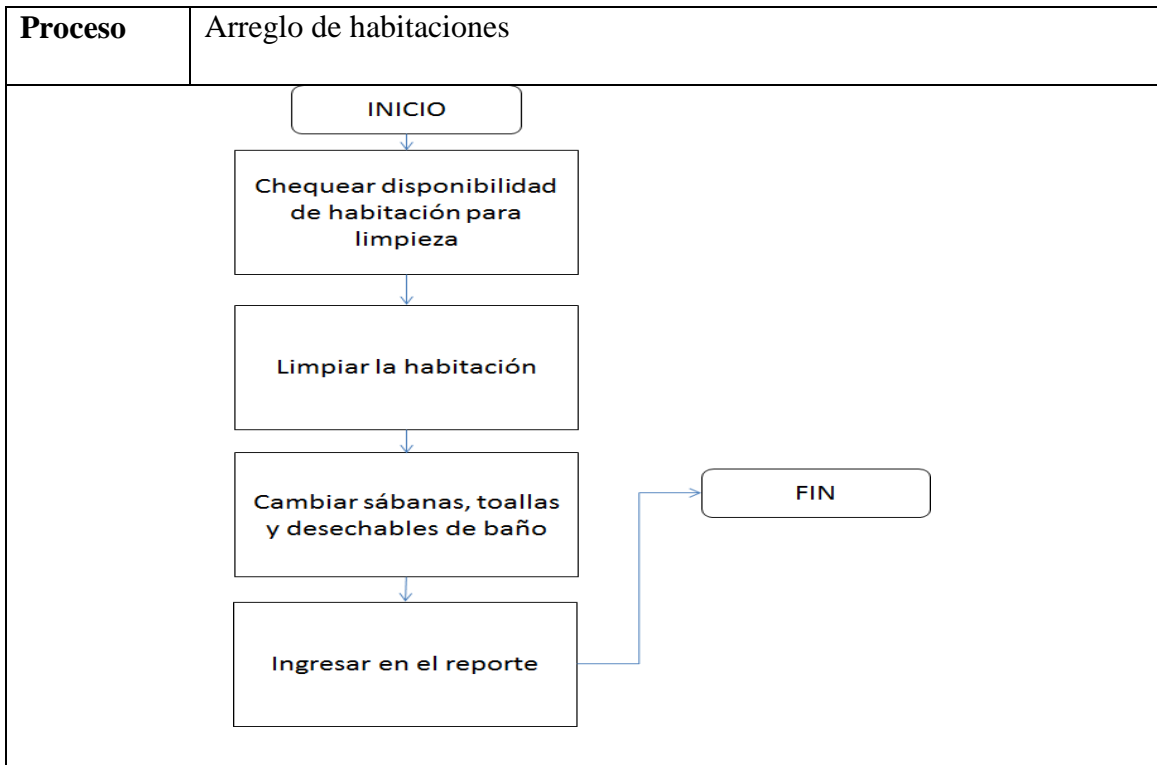
- **Hostería Rincón de Puembo**

Los procesos internos se describen a continuación:

Gráfico No. 26- Diagramas de Flujo Hostería Rincón de Puembo





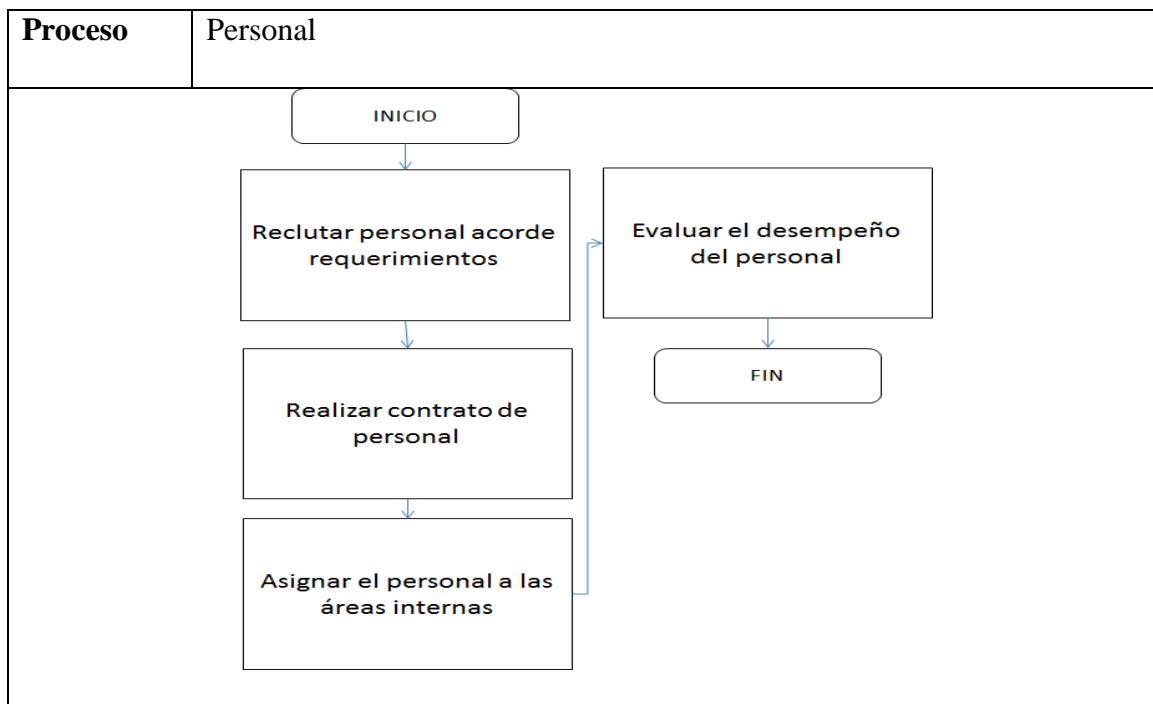
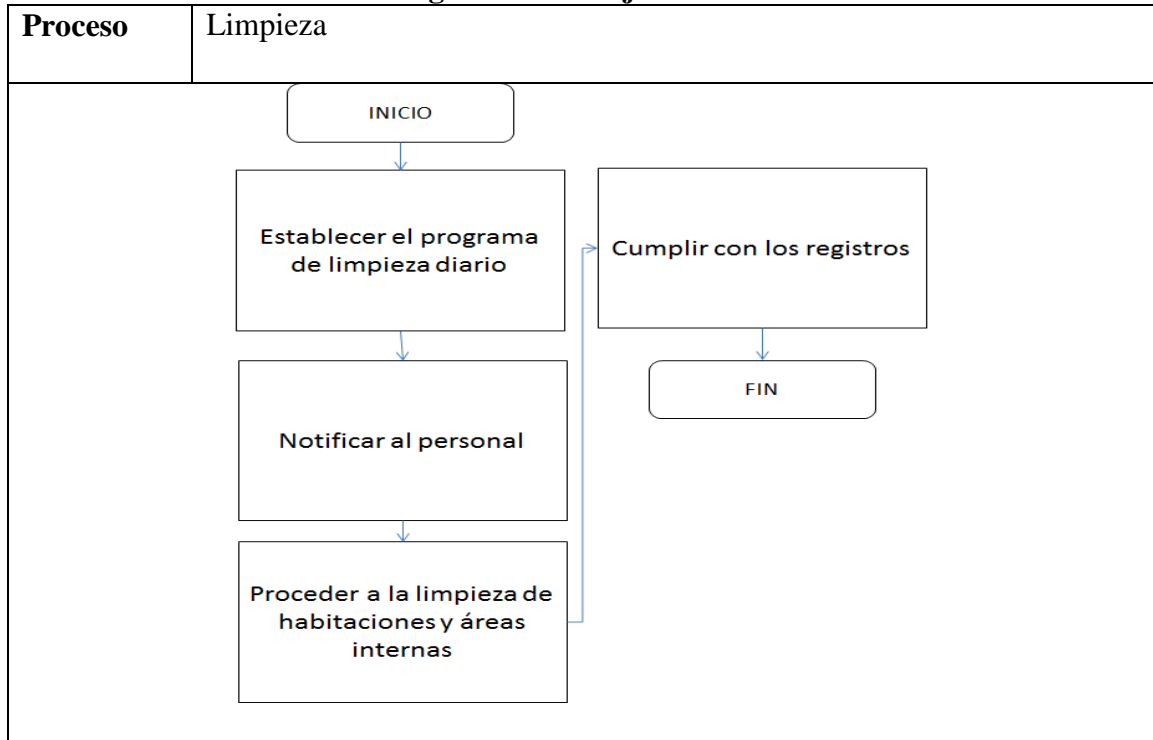


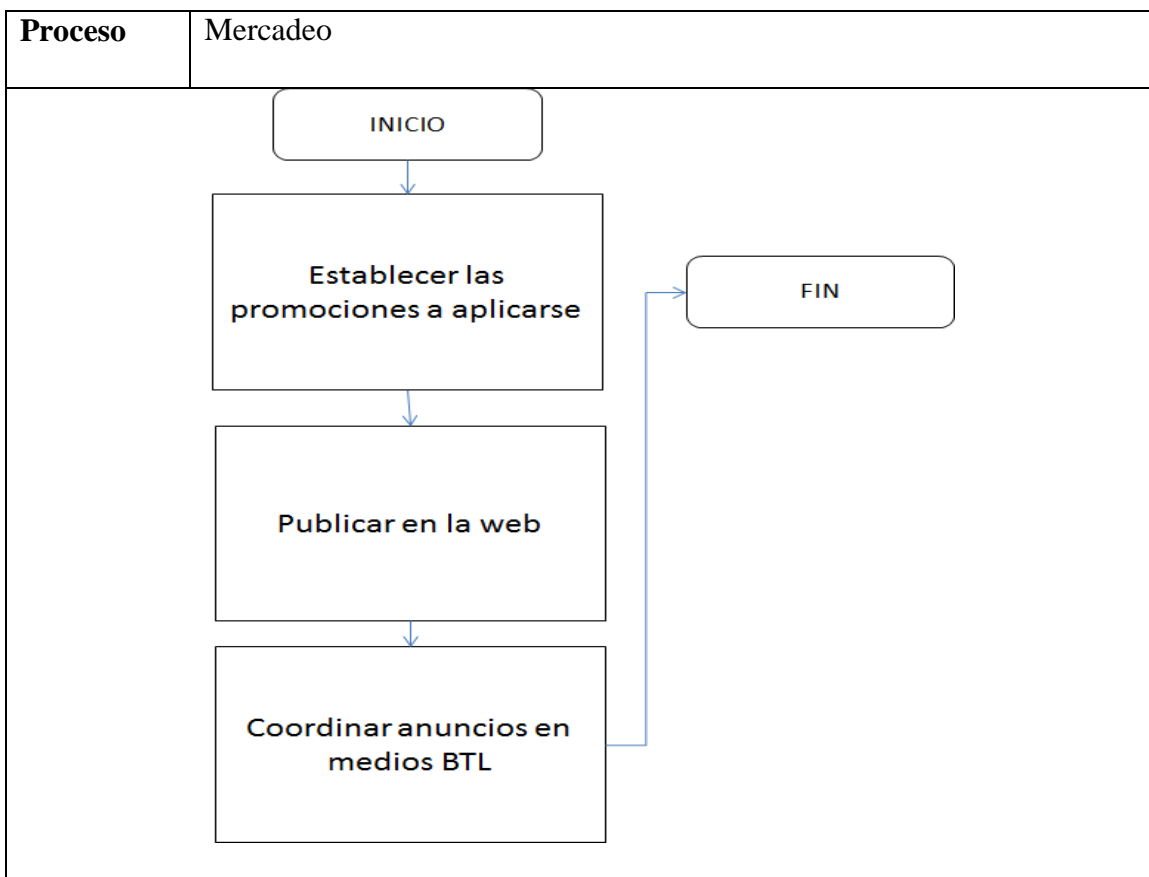
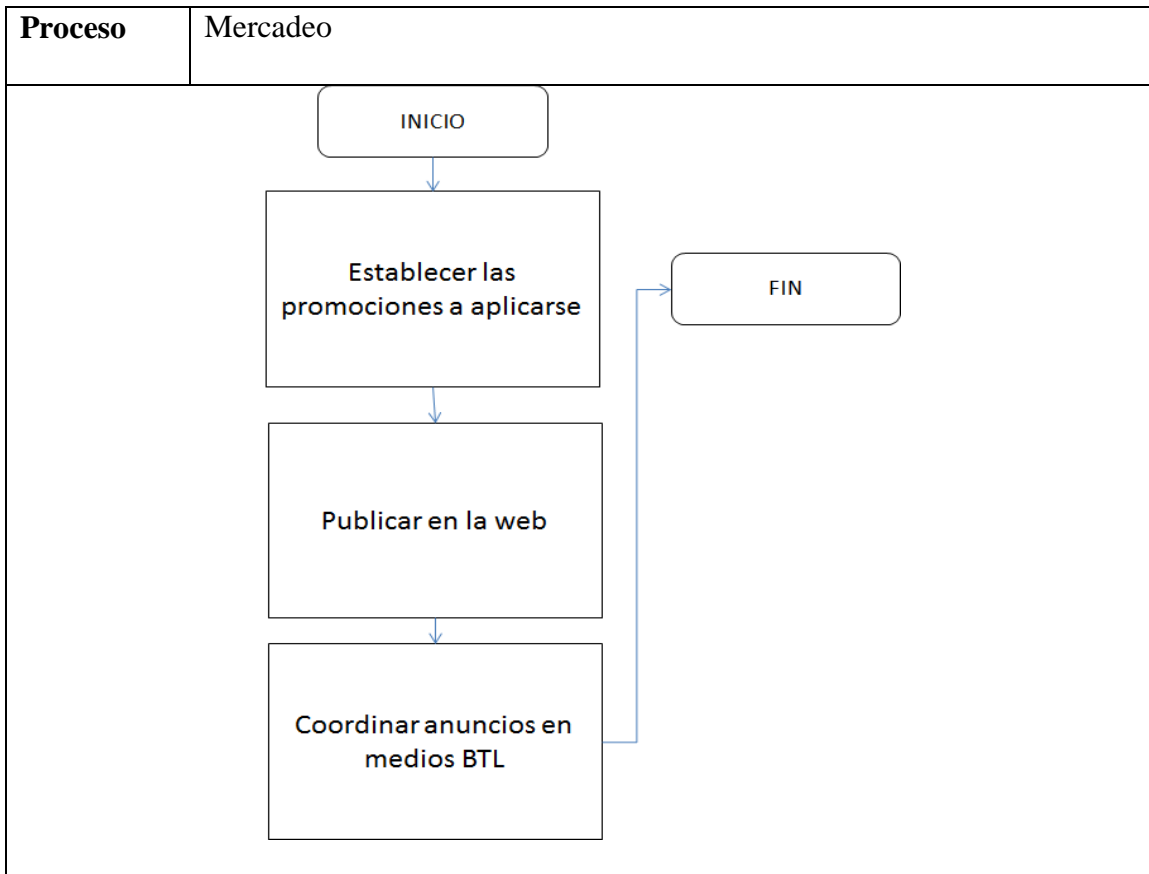
Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

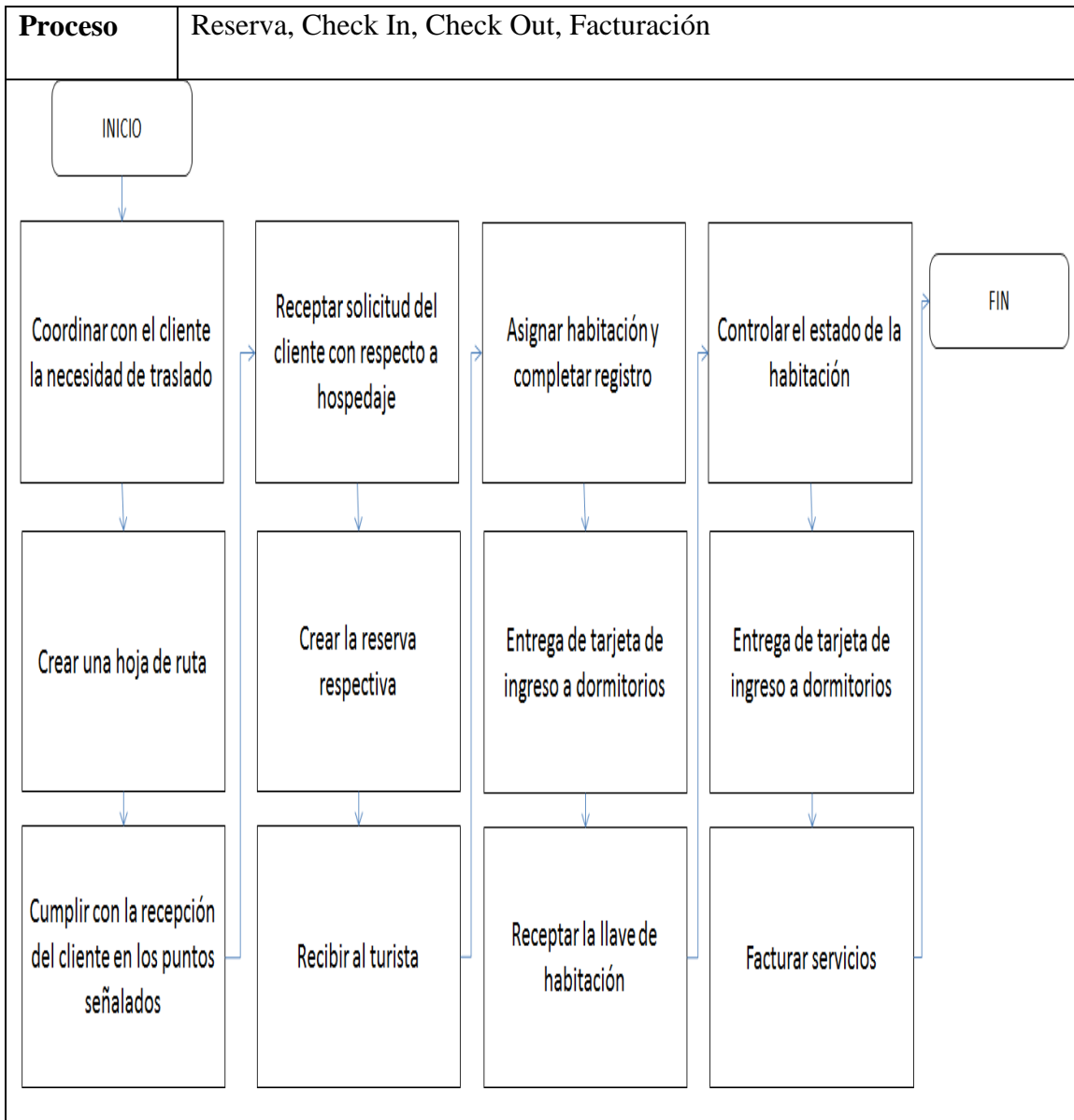
- **Hostería San José Garden**

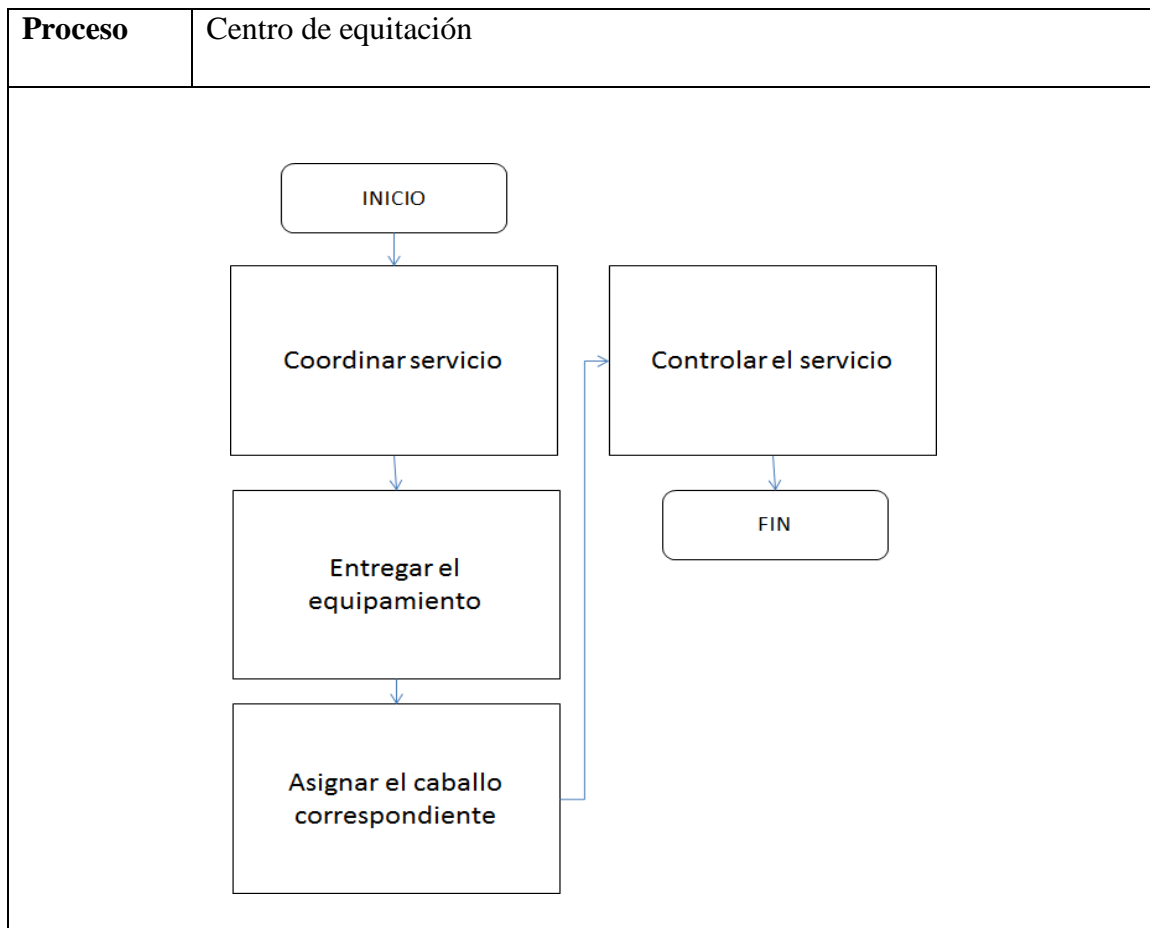
A continuación se detallan los diagramas de flujo. En este caso, se observa que estos tienen una mayor relación interna, aspecto que indica un concepto de procesos que debe depurarse y mejorar.

Gráfico No. 27- Diagramas de Flujo Hostería San José Garden









Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

3.7. Reportes de los proceso diagramados

Una vez diagramados los procesos actuales, se obtienen las siguientes conclusiones:

- **Hostería Rincón de Puenbo**

No existen procesos actuales `por lo que su desarrollo se fundamentó en la búsqueda de una relación integral, es decir se especializada en el servicio y complementada con procesos administrativos relacionados al mercado y finanzas. A la fecha del desarrollo del levantamiento, la hostería no contaba con ningún diagrama, por lo que no dispone de actividades estandarizadas, dando lugar a duplicidad de funciones y errores que tienden a afectar la coordinación del servicio, lo que se espera se eliminen con los diagramas desarrollados.

En cuanto al control, los procesos son escasos. Estos no disponen de indicadores de desempeño que permitan evaluar la situación actual y tomar decisiones adecuadas que

impulsen un mejoramiento continuo, siendo este un tema a tratar en la definición de estrategias.

La falta de procesos no ha permitido que la hostería disponga de un sistema administrativo basado en metas y objetivos, siendo un aspecto que no impulsa su mejoramiento.

- **Hostería San José Garden**

En la hostería San José Garden se pudo identificar una mejor relación de los procesos internos, aunque tampoco disponían a la fecha de estudio de diagramas de flujo y estructuras definidas. En este caso, se visualizó procesos de mercadeo, talento humano y facturación, los cuales se integran a los servicios prestados y que fueron normatizados y relacionados a fin de que aporten valor.

Al igual que la hostería Rincón de Puembo, existe gran variabilidad en los procedimientos, originando duplicidad de funciones lo que tiende a afectar el servicio.

En conclusión, la falta de procesos establecidos, genera dificultades en el personal para el cumplimiento de sus funciones, siendo esta una situación que justifica el desarrollo de un sistema administrativo integral que se debe apoyar con los flujos levantados y diseñados, los cuales deben ser mejorados constantemente.

3.8. Matriz de análisis comparativo

Comparando la situación actual de las hosterías en base a factores críticos, se obtuvo la siguiente matriz comparativa:

Cuadro No. 53- Matriz de análisis comparativo

Variable	Hostería Rincón de Puembo	Hostería San José Garden
Visión de Procesos	No se ha implementado una visión de procesos, careciendo la hostería de instrumentos que oriente al personal	No cuenta con una visión de procesos aunque mantiene una mejor relación de sus actividades. No se cuenta con registros

		que orienten al personal
Normas y políticas	No cuenta con recursos que integren los procesos internos y los unifique bajo normas y estándares definidos	Los procesos internos no están definidos ni respaldados por normas que orienten su ejecución
Recursos de apoyo	El personal no dispone de instrumentos que determinen sus funciones y responsabilidades	No existen instrumentos que orienten al personal sobre sus responsabilidades
Tecnología	No se cuenta con sistemas que integren las áreas internas	No se dispone de sistemas que permitan un mejor control interno.

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

4.1. Direccionamiento estratégico

La información levantada permite definir un direccionamiento estratégico para cada hostería como propuesta para aportar su desarrollo y crecimiento.

4.1.1. Misión propuesta

Para la definición de la misión, se establecieron indicadores claves que orienten su desarrollo. Es importante citar que se contó con la colaboración del personal para establecer la propuesta a fin de alinear la filosofía corporativa a sus ventajas competitivas. Los resultados obtenidos se describen a continuación:

Cuadro No. 54- Definición de la misión

Elementos clave	Formulación de la Misión Hostería Rincón de Puembo	Formulación de la Misión Hostería San José Garden
Naturaleza del negocio	Brindar servicio de alojamiento exclusivo	Ser la principal alternativa de alojamiento
Motivo para existir	En el cual se pueda disfrutar de un ambiente natural, y diseño único	En Puembo para atender las necesidades de distracción, entretenimiento, descanso y negocios
Clientes ¿Para quién?	Enfocado a turistas nacionales e internacionales	Dirigido a turistas nacionales e internacionales
Factor diferenciador ¿Qué nos hace diferentes a los demás?	Que busquen relajarse, cumplir con sus actividades de negocio y entretenimiento	Brindando un servicio de transporte personalizado que facilite su accesibilidad
Recursos ¿con que recursos desempeñamos nuestras funciones?	Apoyado en personal calificado, instalaciones de primer orden y tecnología de punta que garantice su	Trabajando con personal altamente calificado

	total satisfacción	
Principios y valores	Trabajando con honestidad y cumplimiento	Con celeridad y agilidad en la atención.

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Los resultados de la misión son:

- **Misión de la Hostería Rincón de Puenbo**

Brindar servicio de alojamiento exclusivo en el cual se pueda disfrutar de un ambiente natural, y diseño único, enfocado a turistas nacionales e internacionales que busquen relajarse, cumplir con sus actividades de negocio y entretenimiento apoyado en personal calificado, instalaciones de primer orden y tecnología de punta que garantice su total satisfacción, trabajando con honestidad y cumplimiento.

- **Misión de la Hostería San José Garden**

Ser la principal alternativa de alojamiento en Puenbo para atender las necesidades de distracción, entretenimiento, descanso y negocios, dirigido a turistas nacionales e internacionales brindando un servicio de transporte personalizado que facilite su accesibilidad trabajando con personal altamente calificado con celeridad y agilidad en la atención.

4.1.2. Visión propuesta

Al igual que la misión, su desarrollo fue posible mediante el uso de indicadores claves, con la participación del personal en las diferentes hosterías. Los resultados obtenidos son:

Cuadro No. 55-Visión de las hosterías

Elementos clave	Formulación visión de la Hostería Rincón de Puembo	Formulación visión de la Hostería San José Garden
¿Qué quiero hacer?	Ser la mejor hostería natural de Ecuador	Ser la mejor hostería de Puembo
En qué tiempo se puede realizar	Al 2019	Al 2019
¿A dónde quiero llegar?	Identificada por la excelencia en servicio, instalaciones y calidad humana	Para turistas que deseen un ambiente que combine el descanso con el entretenimiento
Ámbito de mercado	Dirigida a los turistas nacionales e internacionales	Dirigido a turistas nacionales, internacionales que busquen un lugar cercano al Aeropuerto
Productos o servicios	Que buscan un lugar cómodo, seguro y único en su clase	En donde puedan cumplir con sus itinerarios y gustos.

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Los resultados obtenidos son:

- **Visión Hostería Rincón de Puembo**

Ser la mejor hostería natural de Ecuador al 2019 identificada por la excelencia en servicio, instalaciones y calidad humana dirigida a los turistas nacionales e internacionales que buscan un lugar cómodo, seguro y único en su clase.

- **Visión Hostería San José Garden**

Ser la mejor hostería de Puenbo al 2019 para turistas que deseen un ambiente que combine el descanso con el entretenimiento dirigido a turistas nacionales, internacionales que busquen un lugar cercano al Aeropuerto Mariscal Sucre en donde puedan cumplir con sus itinerarios y gustos.

Analizando la visión y misión planteadas, resultantes del trabajo con el personal de cada hostería, se evidencia un posicionamiento más claro y diferenciador. En este sentido, la Hostería Rincón de Puenbo se orienta hacia un posicionamiento del turismo natural y diseño exclusivo, buscando captar el interés de turistas que busquen descanso y entretenimiento principalmente. Por otro lado, la hostería San José Garden opta por captar el turismo que busca alojamiento de calidad cercano de Aeropuerto, disponiendo de alternativas relacionadas a los negocios y entretenimiento.

En base a estos lineamientos, se describen los objetivos que cada hostería ha planteado obtener. Para su definición se tomaron cuatro áreas de gestión propuestas en el método de Cuadro de Mando Integral. Los resultados se describen a continuación: (Kaplan, 2014, pág. 124)

4.1.3. Objetivos propuestos

Cuadro No. 56- Definición de objetivos por áreas

Perspectiva	Objetivos Hostería Rincón de Puenbo	Objetivos San José Garden
Financiera	Mantener la hostería con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en los servicios prestados	Disponer de una ocupación efectiva en temporada alta y baja que permita cubrir la rentabilidad esperada.
Cliente	Ofertar servicios de alojamiento, entretenimiento, relajamiento de calidad para posicionar la hostería dentro de las más importantes a nivel natural del país	Atender oportunamente los servicios requeridos brindando agilidad y celeridad para que el cliente pueda alojarse de una manera efectiva y recibir un servicio de calidad.

Internos	Disponer de estructura amparara en procesos integrados que permitan cumplir altos estándares de calidad	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad
Aprendizaje	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos y capacitación del personal	Mejorar las competencias el personal para apoyar al cumplimiento de servicios de alta calidad

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Es importante resaltar que con iguales herramientas, cada hostería establece lineamientos especializados que amparan su sistema administrativo. En este caso, el trabajo con el personal ha permitido aportar con lineamientos esenciales para que su desarrollo alcance niveles de calidad y fomente un mejor posicionamiento, superando las debilidades identificadas.

4.1.4. Valores y principios propuestos

- **Hostería Rincón de Puenbo**

Se definieron los siguientes valores y principios

Valores:

Responsabilidad: Cumplir con lo ofrecido en los tiempos y costos acordados con el cliente, generando una experiencia única en la visita a la hostería.

Honestidad: Ser justos en la fijación de precios y calidad de servicio, para causar la mejor impresión en el turista.

Respeto: Respetar al personal, proveedor, turista y personas que mantienen relaciones con la hostería para la prestación de un servicio de calidad.

Principios:

Calidad: Cumplir con lo ofrecido en base a parámetros que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

Innovación: Mejorar constantemente los procesos internos a fin de que estos aporten valor al cliente.

Sinergia: Trabajar de manera integrada alcanzando resultados en base al trabajo en equipo.

Identidad: Ser reconocidos como la hostería natural más importante en Ecuador, atrayendo al turismo nacional e internacional

Capacitación: Preparar constantemente al personal para que su desempeño este acorde a la calidad ofertada al cliente.

- **Hostería San José Garden**

Se definieron los siguientes valores y principios:

Valores:

Optimismo: Trabajar siempre con una visión clara de desarrollo y crecimiento individual y colectivo que impulse el mejor desarrollo de la hostería.

Lealtad: Actuar acorde a los lineamientos establecidos promoviendo el crecimiento de la hostería.

Conservación: Cuidar los espacios, recursos e infraestructura de la hostería para brindar siempre un servicio de calidad.

Comodidad: Disponer de servicios que brinden comodidad al turista, permitiéndole disponer de una experiencia adecuada en su estadía.

Seguridad: Disponer de espacios seguros que permitan al turista ocupar sin riesgo las instalaciones y servicios ofertados.

Principios:

Agilidad: Ser eficientes en la prestación del servicio para atender los requerimientos e los turistas.

Celeridad: Actuar de manera oportuna, atendiendo oportunamente al turista en la información, atención y servicio.

Integridad: Actuar mediante la prestación de servicios que permitan al cliente gozar de una total comodidad. En este caso, transporte, alojamiento, relajamiento, distracción, entretenimiento.

Competencias: Elevar las competencias del personal a fin de que responda a procesos competitivos con alta calidad en el servicio.

Calidad: La razón de existir de la hostería es superar las expectativas del turista.

4.1.5. Políticas propuestas

- **Hostería Rincón de Puenbo**

Políticas Administrativas:

- Cumplir con los programas de limpieza y mantenimiento de todas las áreas de la hostería.
- Actualizar permanentemente la estructura orgánica funcional, permitiendo responder a las exigencias de calidad de los servicios prestados.
- Cumplir con el horario en todas las áreas internas, garantizando que los procesos se cumplan a cabalidad.
- Cumplir con procesos de capacitación que permitan al personal contar con las competencias requeridas por cargo.

Políticas de Mercadeo:

- Establecer un plan de uso de medios acorde a presupuestos para la promoción de la hostería.
- Establecer mecanismos que permitan atender las necesidades del turista.
- Revisar el uso de la imagen de la hostería en cualquier proceso desarrollado a nivel interno o externo.

Políticas de Higiene:

- El personal debe estar presentado de manera adecuada con el uso del uniforme respectivo a sus funciones.

- Cumplir con una higiene personal adecuada. Vestimenta limpia, personal debidamente presentado físicamente.

Políticas Financieras:

- Registrar todas las transacciones contablemente
- Facturar todos los servicios prestados sin excepción, entregando las facturas pertinentes al servicio.
- Cumplir con los tiempos de tributación acorde a la ley.
- **Hostería San José Garden**

Políticas Administrativas:

- Disponer de sistemas de evaluación del desempeño del personal que promueven el mejoramiento continuo.
- Disponer de un contrato laboral acorde a las leyes vigentes en el Código de Trabajo
- Disponer de sistemas de capacitación acorde a las necesidades del personal en base a su cargo.
- Cumplir con los horarios internos fijados en las diferentes áreas.

Políticas de mercadeo:

- Disponer de un plan de mercadeo y ocupación de la hostería
- Mantener un presupuesto por el uso de medios de comunicación.
- Analizar el retorno de turistas por los medios de publicidad y promoción cumplidos.
- Brindar una atención oportuna y eficiente al turista visitante
- Cumplir los horarios de recepción y salida del turista en el Aeropuerto Mariscal Sucre.

Políticas Financieras:

- Mantener actualizada las transacciones contables
- Disponer a la fecha de los balances y estados financieros
- Mantener un control presupuestario de todos los usos de dinero en las áreas
- Cumplir con la tributación exigida.

Como se puede observar, las políticas fijadas en cada hostería, se han desarrollado alineadas a la filosofía corporativa y a las necesidades existentes acorde a sus debilidades identificadas. Estas fomentarán una mejor organización interna, definiendo procesos y normas las cuales orientan la gestión del personal.

4.1.6. Estrategias

Para definir las estrategias a aplicarse en cada hostería, se tomó como base los factores internos y externos levantados, los cuales fueron relacionados a fin de fijar lo que se considera necesario en cada hostería. Al igual que los procesos anteriores, su desarrollo conto con la participación del personal en todas las áreas de ambas hosterías acorde al cronograma establecido.

El proceso cumplido producirá varios beneficios, entre los cuales se encuentra la socialización de las estrategias a todo el personal quienes participaron en su desarrollo y además la eliminación de resistencias, en la medida que son propuestas fijadas en consenso y con la aprobación de todos los participantes.

Para definir mecanismos que permitan viabilizar la definición de las estrategias, se utilizó como base de gestión la matriz analítica conforme se describe a continuación:

Cuadro No. 57- Matriz de Estrategias Hostería Rincón de Puenbo

MATRIZ DE ESTRATEGIAS HOSTERIA RINCÓN DE PUEMBO		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4
		Incentivo público por hacer del turismo una fuente prioritaria para el desarrollo económico nacional	Programas publicitarios internacionales en campañas que fomentan el turismo hacia Ecuador "All you need is Ecuador"	Avance de la ciencia y tecnología facilita la promoción turista en el exterior	Economía solidaria y asociativa dispuesta en la Constitución de la República del Ecuador.	Aeropuerto Mariscal Sucre abre posibilidades de desarrollo turístico para Puenbo	Fomento e incentivo para el desarrollo de proyectos turísticos en entidades financieras. CFN.	Alta competitividad atraída por la apertura del aeropuerto puede afectar a las firmas nacionales principalmente por el ingreso de multinacionales.	Restricciones dados por el derecho de la naturaleza, restringen actividades que pueden afectar el negocio.	Tecnología no se desarrolla en el país, puede incrementar costos.	Sistemas educativos no se especializan en actividades relacionadas al turismo receptivo con deseo de residencia permanente.
F1	Amplia diversidad de tipos de alojamiento	<p align="center">Posicionar a la hostería mediante un plan de marketing virtual que enfatice el diseño exclusivo y áreas verdes buscando que se consolide como una alternativa al turista que busca un lugar cercano a Quito, tranquilo y relajante</p>						<p align="center">Diseñar un modelo de Entreprice Resoure Planning ERP-BPM-CRM para integrar todas las áreas internas</p>			
F2	Espacios y servicios diversos permiten atender diferentes requerimientos el turista										
F3	Disponibilidad de una oferta gastronómica variada										
F4	Espacios confortables con diseños únicos por habitación										
D1	No dispone de procesos definidos	<p align="center">Definir una estructura interna basada en procesos y apoyada con la identificación de competencias que permitan al personal aportar a cumplir altos niveles de calidad</p>						<p align="center">Establecer un tablero de comando que permita evaluar el desempeño de cada una de las áreas internas</p>			
D2	No dispone de una definición de perfiles por cargo										
D3	No cuenta con procesos administrativos										
D4	No dispone de indicadores de control internos que determinen el desempeño										
D5	No se cuenta con sistemas tecnológicos especializados en hosterías										
D6	No se dispone de un plan estratégico actualizado										

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

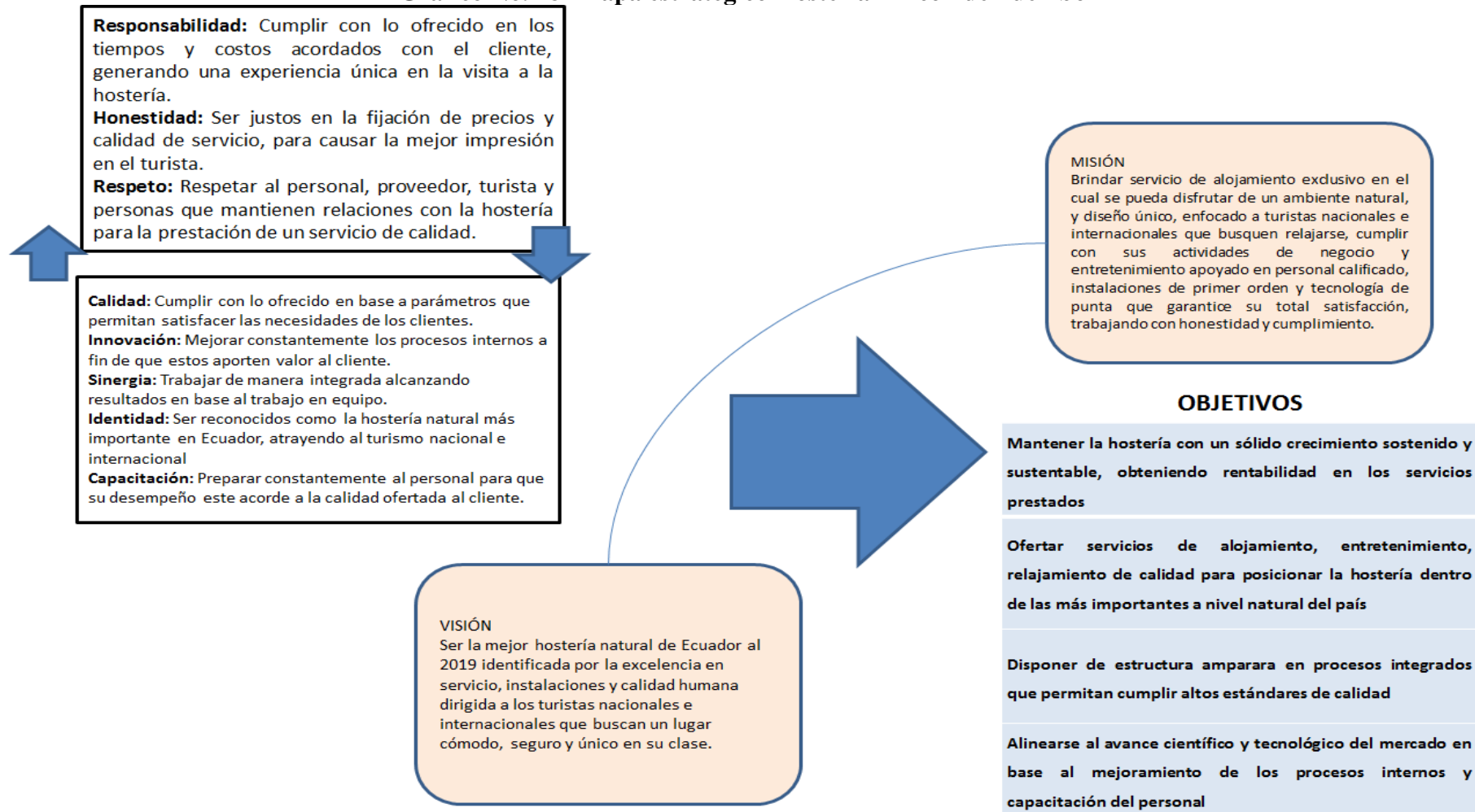
Cuadro No. 58- Matriz de Estrategias Hostería San José Garden

MATRIZ DE ESTRATEGIAS HOSTERIA SAN JOSÉ GARDEN		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4
		Incentivo público por hacer del turismo una fuente prioritaria para el desarrollo económico nacional	Programas publicitarios internacionales en campañas que fomentan el turismo hacia Ecuador “All you need is Ecuador”	Avance de la ciencia y tecnología facilita la promoción turista en el exterior	Economía solidaria y asociativa dispuesta en la Constitución de la República del Ecuador.	Aeropuerto Mariscal Sucre abre posibilidades de desarrollo turístico para Puenbo	Fomento e incentivo para el desarrollo de proyectos turísticos en entidades financieras. CFN.	Alta competitividad atraída por la apertura del aeropuerto puede afectar a las firmas nacionales principalmente por el ingreso de multinacionales.	Restricciones dados por el derecho de la naturaleza, restringen actividades que pueden afectar el negocio.	Tecnología no se desarrolla en el país, puede incrementar costos.	Sistemas educativos no se especializan en actividades relacionadas al turismo receptivo con deseo de residencia permanente.
F1	Amplia diversidad de oferta de habitaciones	Definir un plan de comercialización orientado a incentiva a los turistas que utilizan el Aeropuerto Mariscal Sucre						Proceder a una capacitación del personal para mejorar sus competencias a fin de que eleve su desempeño			
F2	Servicio ecuestre disponible										
F3	Cómodas instalaciones										
F4	Cercanía con el Aeropuerto Mariscal Sucre										
F5	Experiencia de 8 años en el servicio										
F6	Transporte directo al Aeropuerto										
D1	No se cuenta con una estructura orgánica apoyada con perfiles por cargo	Definir una estructura de procesos apoyada en una organización que aporte valor para garantizar un servicio de calidad al turista						Definir procesos de auditoría interna para evaluar el desempeño de cada área			
D2	No se dispone de sistemas y procesos definidos										
D3	No existen normas internas de gestión										
D4	No se dispone de licenciamiento de la tecnología utilizada										
D5	No se evalúa la gestión por resultados del personal										
D6	No se dispone de un plan estructural que posicione el negocio.										

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

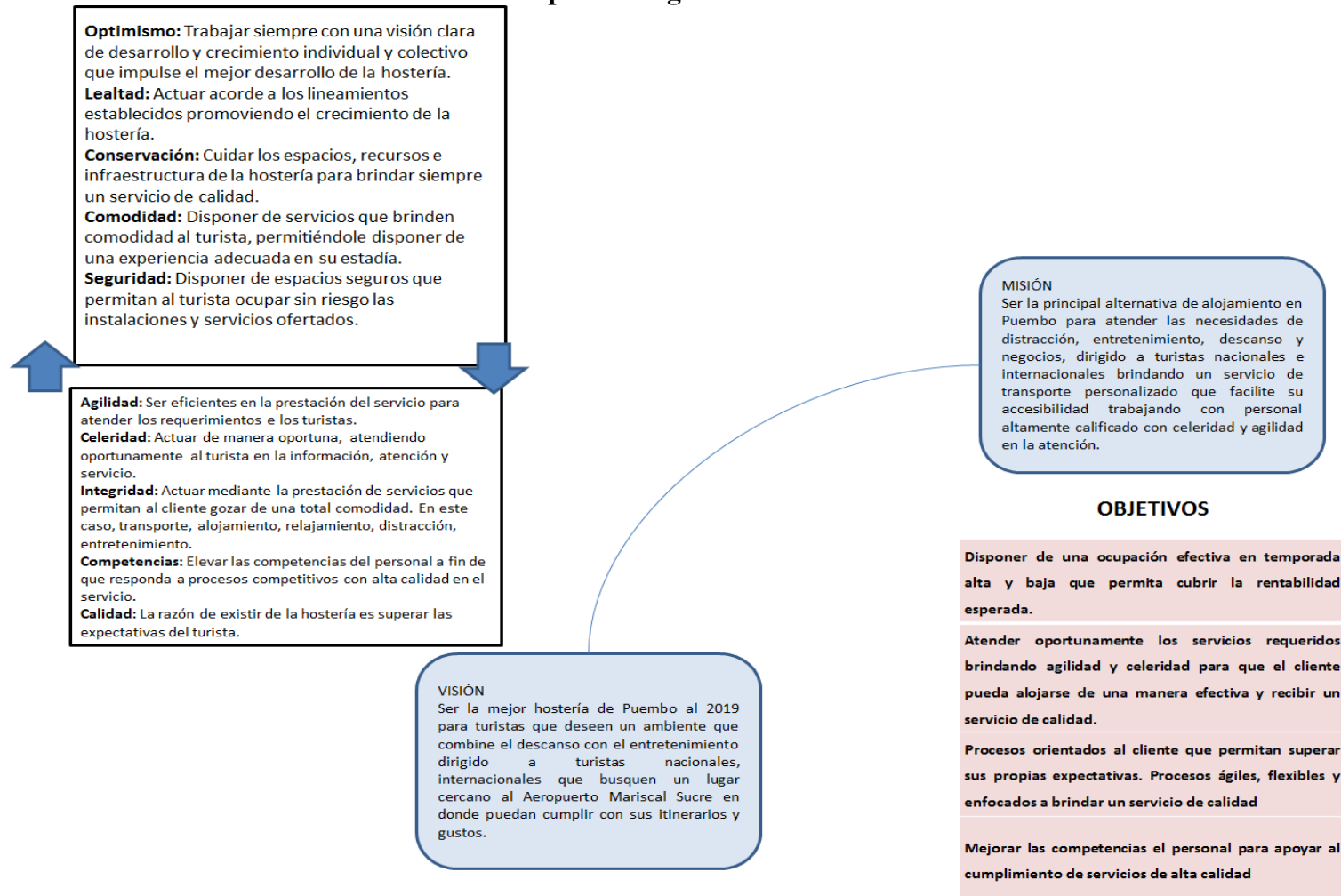
4.1.7. Mapa Estratégico

Gráfico No. 28- Mapa estratégico Hostería Rincón de Puenbo



Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Gráfico No. 29- Mapa estratégico Hostería San José Garden



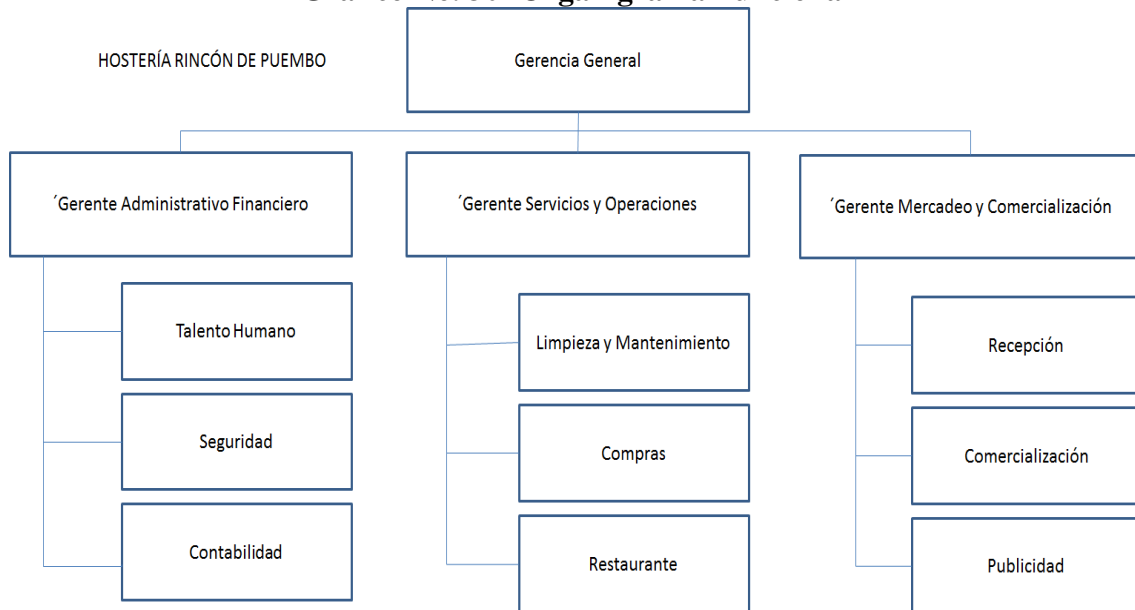
Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

4.1.8. Organigrama funcional

Conforme a la estructura de procesos, diagramas de flujo y filosofía corporativa propuesta, se presenta las nuevas estructuras orgánicas que se consideran efectivas acorde a sus servicios:

- **Hostería Rincón de Puenbo**

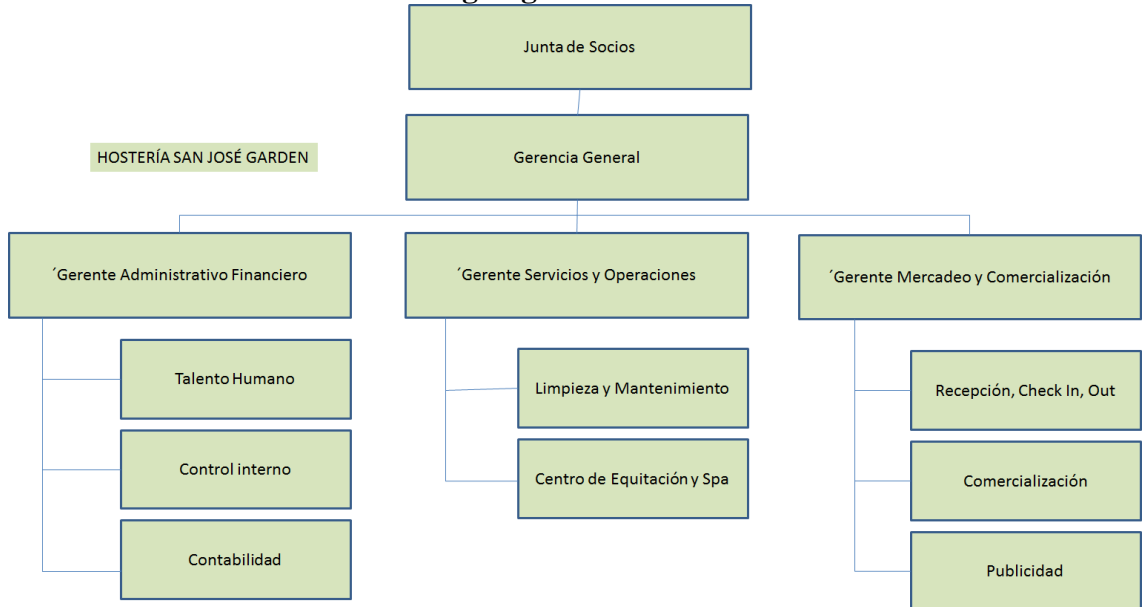
Gráfico No. 30- Organigrama Funcional



Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

- **Hostería San José Garden**

Gráfico No. 31- Organigrama Funcional



Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

4.1.8. Manual de funciones

En base a las estructuras orgánicas definidas, se procedió a identificar las funciones y competencias por cargo:

Cuadro No. 59- Hostería Rincón de Puenbo

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente General
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Junta de Accionistas
SUPERVISA A	Todas las áreas de la empresa
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cumplir con los direccionamientos necesarios para cumplir con un servicio de calidad acorde a la filosofía corporativa determinada.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar todas las áreas de la hostería citadas en el organigrama • Garantizar el cumplimiento de los objetivos señalados en los ejes planteados 	

(Finanzas, Cliente, Internos y Aprendizaje)
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar o Negar la contratación de Personal en las diferentes áreas • Controlar el rendimiento de todos los procesos administrativos y servicio acorde planificación estratégica. • Aprobar la planificación estratégica y buscar su constante mejoramiento. • Dirigir a todo el personal a cargo • Organizar y ejecutar los cambios conforme se requiera para alcanzar un mejoramiento interno.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Administración de empresas
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia General
HABILIDADES	Toma de decisiones, Liderazgo, Comunicación efectiva
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente Administrativo/Financiero
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Talento Humano, Servicios Generales, Contabilidad
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Proveer a todas las áreas de la hostería los recursos humanos, técnicos requeridos para su adecuado funcionamiento	

III. FUNCIONES

Talento Humano:

- Controlar los procesos de selección, contratación y rotación de personal
- Controlar el cumplimiento del Código de Trabajo en sueldos y beneficios del personal
- Evaluar el rendimiento por resultados alcanzados por el personal a cargo
- Gestionar medidas de capacitación y perfeccionamiento de competencias en función a requerimientos por cargo
- Establecer programas de integración y mejoramiento del clima laboral
- Asistir y controlar al personal en las diferentes áreas a cargo.

Seguridad:

- Controlar servicios de seguridad interna

Contabilidad:

- Controlar el registro de las transacciones ejecutadas durante el período contable
- Revisar los balances resultantes en los períodos

Caja:

- Aprobar los pagos a los proveedores, personal
- Controlar el manejo de cajas chicas asignadas a las áreas internas (Comercialización)

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Administración de empresas
EXPERIENCIA	5 años en cargos Gerente Administrativo
HABILIDADES	Toma de decisiones, Liderazgo,
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente de Servicios y Operaciones
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Limpieza, Mantenimiento y Servicios turísticos
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Brindar adecuados servicios internos permitiendo que los clientes satisfagan sus necesidades.	
III. FUNCIONES	
<p>Compras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los procesos de compra de insumos requeridos para los servicios. <p>Limpieza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el mantenimiento y limpieza de todas las áreas de la hostería. <p>Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los procesos descritos en los diagramas de flujo • Coordinar la recepción de las habitaciones • Registrar al cliente • Atender sus requerimientos • Brindar información sobre servicios prestados. <p>Restaurante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender los servicios de desayuno incluidos • Atender los servicios de restaurante (Almuerzos-Cenas). 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Servicios de Hotelería Master en Operaciones y Logística
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia de Operaciones
HABILIDADES	Conocimientos de administración de servicios de

	hoteles, restaurantes.
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente Mercadeo y comercialización
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Comercialización, Publicidad
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cumplir con los presupuestos de venta establecidos, manteniendo un adecuado posicionamiento de la hostería.	
III. FUNCIONES	
<p>Recepción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar necesidades de los clientes • Informar sobre servicios prestados • Asignar la habitación requerida • Cobrar los servicios • Preparar informe de caja <p>Comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el plan estratégico propuesto • Evaluar las estrategias de comercialización • Controlar la identificación de la demanda potencial de los servicios ofertados <p>Publicidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los medios de comunicación para promocionar el hostel residencia. • Evaluar la efectividad de las estrategias de publicidad • Administrar la web corporativa como medio de publicidad. 	

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Mercadeo
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia de Mercadeo
HABILIDADES	Facilidad de comunicación, liderazgo.
FORMACIÓN	Superior

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

Cuadro No. 60- Hostería San José Garden

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
ÁREA	Junta de Accionistas
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	
SUPERVISA A	Gerente General
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Aprobar los lineamientos a seguir por parte de la hostería para que esta pueda cumplir con los objetivos propuestos.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Intervenir mediante asambleas en todas las decisiones y deliberaciones de la hostería • Solicitar convocatorias ordinarias y extraordinarias requeridas para el direccionamiento de la hostería. • Aprobar las cuentas y balances que presente el Gerente General • Resolver sobre el reparto de utilidades • Decidir sobre el aumento o disminución de capital • Disponer que se entablen acciones correspondientes en contra del Gerente General en el caso de ser necesario. • Las demás que permite la Ley de Compañías. 	

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	No existen requisitos del socio, su participación depende de sus aportes
EXPERIENCIA	
HABILIDADES	
FORMACIÓN	

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente General
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Junta de Accionistas
SUPERVISA A	Todas las áreas de la empresa

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Garantizar el fiel cumplimiento de las actividades internas promoviendo el trabajo coordinado y eficiente.

- III. FUNCIONES**
- Autorizar el personal asignado y los recursos en cada una de las áreas
 - Establecer mecanismos de control que permitan evaluar el desempeño
 - Tomar decisiones con respecto a las necesidades de la hostería
 - Evaluar el nivel de ocupación interno existente
 - Aprobar las estrategias de mercado definidas
 - Evaluar la incorporación de tecnología en cada una de las áreas

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Administración de empresas
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia General
HABILIDADES	Toma de decisiones, Liderazgo, Comunicación

	efectiva
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente Administrativo/Financiero
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Talento Humano, Control Interno y Contabilidad
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Apoyar a los diferentes procesos al cumplimiento de sus funciones, dotando de servicios y recursos adecuados acorde a sus necesidades.	
III. FUNCIONES	
<p>Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir y cumplir los procesos de contratación de personal aprobados • Coordinar los procesos de capacitación interna • Evaluar el desempeño del personal <p>Control Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir los indicadores de control para cada una de las áreas • Levantar el desempeño del personal • Evaluar debilidades para proponer alternativas de mejora • Evaluar la satisfacción del turista <p>Contabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar las diferentes transacciones financieras • Emitir los balances • Cumplir con los pagos y cobros de los servicios adquiridos y prestados • Administrar el presupuesto interno • Cumplir con el pago de los tributos. 	

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia Administrativa Financiera
HABILIDADES	Control, ejecución, liderazgo
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente de Servicios y Operaciones
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Limpieza, Servicios prestados

II. NATURALEZA DEL PUESTO
Apoyar la prestación de un servicio de calidad coordinando todos los aspectos para su efectivo desarrollo.

III. FUNCIONES
<p>Limpieza y Mantenimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los procesos de mantenimiento y limpieza definidos • Controlar la limpieza interna <p>Centro de Equitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de la alimentación de los caballos • Control de la limpieza de los caballos • Control de la prestación de servicio

IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia Operativa

HABILIDADES	Control, servicio ecuestre
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Mercadeo, Comercialización y Servicio
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Recepción, Comercialización, Publicidad
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Mantener altos niveles de atención y calidad en el servicio posicionando la hostería para elevar su desempeño y rentabilidad	
III. FUNCIONES	
<p>Recepción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los procesos de reserva, check in y out • Ingresar a los turistas visitantes • Entregar la habitación • Controlar el servicio prestado <p>Comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con estrategias de comercialización para captar el mercado (Turistas Aeropuerto Mariscal Sucre) • Evaluar la calidad de las estrategias en base al retorno <p>Publicidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los medios sobre los cuales se publicitará la hostería • Evaluar la efectividad de captación del mercado objetivo 	
IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Marketing
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia de Marketing

HABILIDADES	Atención, comercialización, servicio.
FORMACIÓN	Superior

Fuente: (Levantamiento de Procesos internos, 2015)

4.2. Procesos mejorados

Definidos los cambios a continuación se detallan los mejoramientos alcanzados:

- Incorporación de una visión de procesos integral apoyada en:
 - Macro proceso
 - Diagramas de Flujo
 - Organigrama
 - Manual de funciones y competencias por cargo
 - Filosofía Corporativa compuesta por la visión, misión, principios, valores y políticas
 - Objetivos delimitados por áreas: Finanzas, Cliente, Procesos, Aprendizaje.
 - Planificación estratégica apoyada en factores internos y externos, basada en estrategias.
- Integración del personal de ambas hosterías incentivando su participación en cada proceso cumplido.
- Diseño de procesos representados de manera gráfica con pleno conocimiento del personal.
- Integración de los procesos de servicio
- Definición de las ventajas competitivas. (Hostería Rincón de Puembo-Naturaleza; Hostería San José Garden- Turistas del Aeropuerto)
- Direccionamiento y orientación clara y efectiva del sistema administrativo mejorado en base a las acciones cumplidas.

Cada uno de estos elementos apoyará a las hosterías evaluadas a mejorar su servicio e incrementar la afluencia de turistas en base a un posicionamiento definido.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En base a los objetivos propuestos se plantean las siguientes conclusiones:

- Analizando el macro ambiente se pudo determinar que la economía nacional se encuentra en desarrollo, existiendo por parte del Gobierno Nacional un impulso para el crecimiento del turismo, aspecto que es determinante y promueve un mejoramiento de negocios como las hosterías. A nivel micro ambas hosterías iniciaron sus actividades económicas buscando captar un turismo que busque descanso, relax y entretenimiento. Este segmento en la actualidad se mantiene pero se ha visto incrementado por la apertura del Aeropuerto Mariscal Sucre que abre la posibilidad de turistas que buscan alojamiento para cubrir con sus itinerarios de viaje, siendo las hosterías una alternativa.
- El estudio de mercado realizado se enfocó en el personal de ambas hosterías y en los turistas visitantes. Los resultados señalan que aunque el turista encuentra satisfacción en el servicio, existen serios problemas relacionados a los procesos en los cuales se evidencia que no existe una estructura definida, procesos establecidos y normas internas. Estos aspectos fueron considerados en debilidades propias de cada hostería.
- El plan estratégico diseñado se apoyó en indicadores claves que permitieron redefinir la misión y visión en cada hostería. Posteriormente, se plantearon objetivos, valores y principios para sustentar estrategias. Es importante señalar que todo lo actuado fue en colaboración del personal, para lo cual se fijaron reuniones buscando en el menor tiempo posible identificar las mejoras para que estas sean viables.
- El rediseño de los sistemas operativos permite que en la actualidad cada hostería cuente con procesos, normas y direccionamiento, amparados en estrategias cuyo cumplimiento elevará su desempeño. En el actualidad el personal esta consiente de sus responsabilidades y como estas deben ser ejecutadas, disponiendo de

información que puede aplicar para evitar falencias y errores que afecten la calidad del servicio.

5.2. Recomendaciones

Se formulan las siguientes recomendaciones:

- Es importante que los estudios macro y micro se realicen periódicamente, por lo menos dos veces al año para que cada hostería cuente con información que le permita seguir en el proceso de mejoramiento de sus sistemas administrativos internos. De los estudios deben generarse documentos que apoyen a los directivos a tomar decisiones efectivas.
- El estudio de mercado debe realizarse nuevamente comparando los resultados presentados con los nuevos para determinar el impacto que las medidas citadas han tenido en cada hostería. Esta es una fuente importante de información que debe aprovecharse para continuar con el perfeccionamiento de los procesos.
- Se recomienda que cada hostería presente y evalúe el trabajo cumplido para que se depuren los procesos cumplidos y se incorporen constantemente mecanismos que mejoren su gestión interna. Debe mantenerse la activa participación del personal para lograr un empoderamiento con las hosterías.
- El plan estratégico debe ser evaluado en base a los resultados obtenidos a fin de que se puedan perfeccionar las estrategias. Es importante que todo el personal sea informado sobre los resultados a fin de que se eviten errores y se mantenga una integración efectiva.
- La propuesta se recomienda exponerla en diferentes universidades a fin de que sea tomada como un caso de estudio importante para analizar diversos conceptos desarrollados, fomentando una mejor formación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2011). Decadencia del Ecuador: Migrantes. Quito-Ecuador: UMET.
- Alarcón, J. (2003). Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia. México: FC Editorial .
- ASAMBLEA NACIONAL. (17 de 12 de 2002). Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador Art. 3. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 726.
- Bigné, E. (2000). Marketing de Destinos Turísticos. Madrid : ESIC Editorial.
- Constitución de la República del Ecuador, E. (2010). Derecho a la naturaleza. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Deming, E. (1992). El método Deming en la práctica. México: Editorial Norma.
- Estrategias Gerenciales. (30 de octubre de 2011). Introducción a la Administración 5ta ed. México: Mc Graw Hill Educación.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación
- Gamarra, J. (2011). Marketing Hotelero. México-México: Ediciones Santisa.
- Gauss, M. (2010). Análisis de Mercados Empresariales. México-México: Ediciones Americanas.
- Gray, A. (2006). Temas de Turismo. Madrid: Edinumen.
- Hostería Garden San José, E. (2015). Observación de procesos. Quito- Ecuador.
- Hostería Rincón de Puembo, E. (2015). Observación interna. Quito-Ecuador.
- Iglesias, R. (2000). Comercialización de Productos y Servicios Turísticos. Barcelona: Síntesis S.A.
- INEC, 2. (2013). Tasa Neta de matrícula en educación superior. Quito-Ecuador.
- INEC, E. (2014). Encuesta de TICS. Quito-Ecuador.
- Investigación de campo, O. (2015). Visita técnica hosterías. Puembo.
- Kaplan, N. &. (2014). Cuadro de Mando Integral. Estados Unidos: Harvard Business.

- Kenneth, L. (2004). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa*. México: Pearson Educación.
- Levantamiento de Procesos internos, C. (2015). *Procesos de Estudio*. Quito- Ecuador.
- López, V. (2008). *Administración de los sistemas de información*. México: Cengage Learning.
- Ludeña, A. (2010). *Propuesta de Rediseño de los Procesos de Administración de Servicios Internos del Banco Solidario*. Quito: UASB - DIGITAL .
- Luna, A. (2009). *Historia política del Ecuador*. Quito-Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson Educación .
- Observación de campo, H. (2015). *Estudio de Campo*. Puenbo.
- Plan Nacional de Marketing Turístico, E. (2014). *Lineamientos del turismo*. Quito-Ecuador.
- Proecuador, E. (2014). *Balanza Comercial*. Quito-Ecuador.
- Ramón, G. (2011). *El desarrollo del Ecuador, Historia y Actores*. Quito-Ecuador: Flacso.
- Rincón de Puenbo, E. (2014). *Capacidad administrativa*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de <http://www.rincondepuembo.com/es/alojamiento>
- Rodríguez, R. (2010). *Diseño y Propuesta de Mejoramiento de Procesos para el Hotel La Bocana*. Quito : ESPE .
- Samuel, S. (2008). *Derecho Ambiental Integrado*. Costa Rica: Biblioteca Jurídica Ambiental.

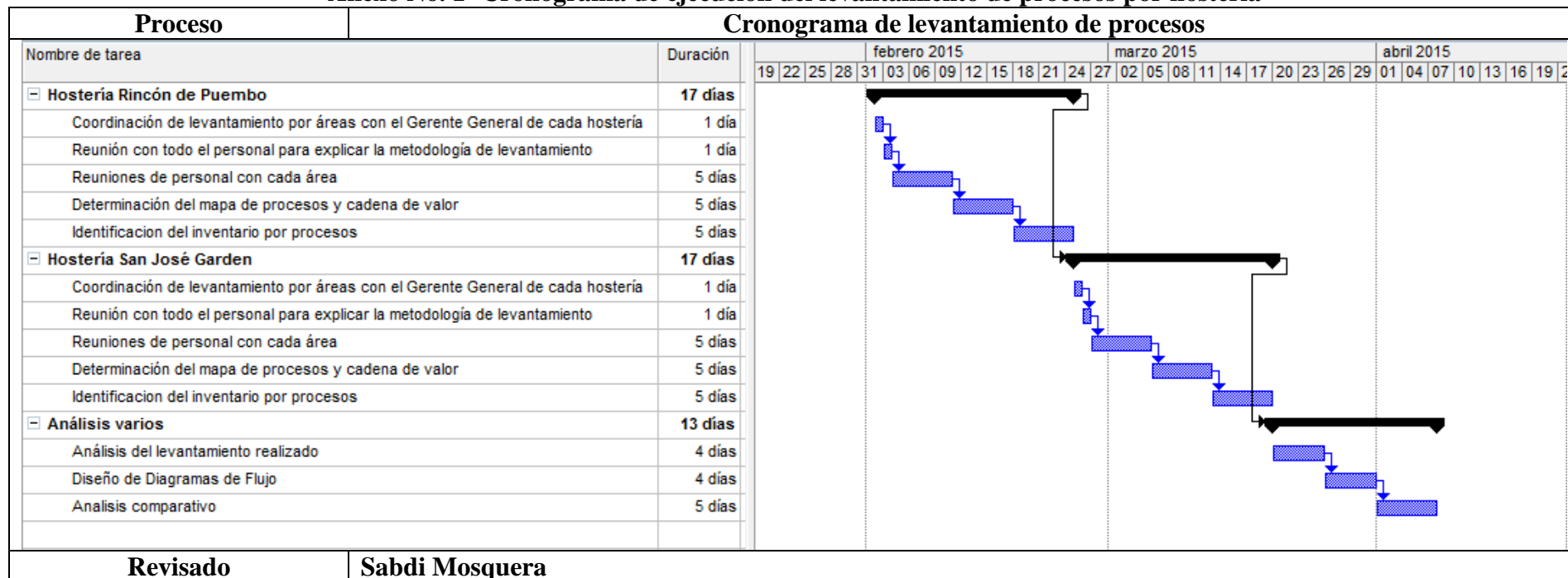
Bibliografía Virtual

- Banco Central del Ecuador, E. (2014). *Indicadores económicos*. Recuperado el 5 de Julio de 2014, de www.bce.gob.ec

- Garden Hotel San Jose, P. (2014). Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de http://www.booking.com/hotel/ec/garden-san-jose-aeropuerto-quito.es.html?aid=318615;label=New_Spanish_ES_ROW_5226341305-GDMrHO7DGLWXT0NXBFf3kwS46623250825%3Ap1%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=e58b05c3e2c75f2b4d9ddfc45b693dce;dcid=4;ucfs=1;srfid=3210
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Puenbo, e. (2014). Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://www.puenbo.gob.ec/cultura_turismo.htm
- Cazar, R. (27 de 01 de 2012). Mercado Turístico. Obtenido de <http://es.slideshare.net/guestac53ba8/la-demanda-turistica>
- Gardenia, F. (19 de 06 de 1992). Ética pública y modernización de la gestión pública. Obtenido de http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?art=110&cat=3
- Paucar, K. (16 de 06 de 2011). Sistemas estratégicos definición. Obtenido de <http://kpaucar.blogspot.com/2011/10/sistemas-estrategicos-definicion.html>

ANEXOS

Anexo No. 1- Cronograma de ejecución del levantamiento de procesos por hostería



Revisado

Sabdi Mosquera

Elaborado por: Autora