

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA:**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERA  
COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA HOSTERÍA EL CARMELO  
DE MINDO UBICADA EN EL NOROCCIDENTE DE LA PROVINCIA DE  
PICHINCHA**

**AUTORA:**

**VANESSA MARIBEL SÁNCHEZ JARRÍN**

**DIRECTOR:**

**EDWIN RAMIRO HARO HARO**

**Quito, abril del 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, abril del 2015

---

Vanessa Maribel Sánchez Jarrín

CI. 1718758343

## **DEDICATORIA**

No me alcanzan las palabras para expresar mi orgullo de tener conmigo unos excelentes padres, quienes con su ejemplo día a día inspiran mi espíritu de superación, siendo el pilar fundamental de mi vida y la de mis hermanos. Es por ello, que es un verdadero placer dedicar la elaboración de este trabajo de titulación a mi hermosa familia; gracias por su cariño, confianza y su enseñanza en el amor y fe en Dios.

Vanessa Sánchez

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>8</b>
<b>TURISMO EN EL ECUADOR</b>	<b>8</b>
1.1 El turismo	8
1.1.1 Definición	8
1.1.2 Generalidades	9
1.1.3 Fines del turismo	10
1.1.4 Tipos de turismo	11
1.1.5 Impactos positivos del turismo	11
1.1.6 Turismo como actividad económica	12
1.2 Empresas turísticas	13
1.2.1 Clasificación de las empresas turísticas	13
1.2.2 Tipos de visitantes	14
1.3 El turismo en Ecuador	14
1.3.1 Áreas turísticas de interés	15
1.3.2 Opciones de turismo en Ecuador	16
1.3.3 Importancia del turismo en Ecuador	18
1.3.4 Análisis estadístico del turismo ecuatoriano en el año 2013 en comparación del 2012	23
1.3.5 Entorno legislativo e institucional	27
1.3.6 Planes estratégicos	30
1.4 El ecoturismo en Ecuador	34
1.4.1 Ecoturismo	34
1.4.2 Áreas protegidas	35
1.4.3 El ecoturismo como atractivo principal en Ecuador	36
1.5 Mindo	37
1.5.1 Referentes históricos	37
1.5.2 Ubicación geográfica	38
1.5.3 Límites	39
1.5.4 Rasgos altitudinales	39
1.5.5 Superficie	39
1.5.6 Hidrografía	39

1.5.7	Población.....	40
1.5.8	Fecha de fundación .....	40
1.5.9	Acceso.....	41
1.5.10	Principales atractivos.....	42
1.5.11	Diversidad biológica.....	43
1.5.12	La capital mundial de las aves .....	44
1.5.13	Actividades económicas .....	44
1.5.14	Empresas turísticas reportadas en Mindo .....	45
<b>CAPÍTULO 2</b> .....		<b>46</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....		<b>46</b>
2.1	Aspectos generales de la hostería el Carmelo de Mindo.....	46
2.1.1	Ubicación geográfica.....	46
2.1.2	Reseña histórica .....	46
2.1.3	Evolución de la empresa.....	48
2.1.4	Logotipo .....	50
2.1.5	Infraestructura.....	50
2.1.6	Servicios.....	55
2.1.7	Principales atracciones.....	56
2.2	Diagnóstico de la hostería el Carmelo de Mindo .....	59
2.2.1	Introducción .....	59
2.2.2	Objetivo del diagnóstico.....	59
2.2.3	Aspectos generales internos.....	59
2.2.4	Aspectos generales externos.....	79
2.2.5	Análisis desde el punto de vista del personal .....	82
2.2.6	Análisis desde el punto de vista de la gerencia.....	87
2.2.7	Análisis desde el punto de vista del cliente.....	90
2.2.8	Análisis Matriz FODA o TOWS.....	97
2.2.9	Diagnóstico del análisis .....	100
<b>CAPÍTULO 3</b> .....		<b>101</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE GESTIÓN</b> .....		<b>101</b>
3.1	Enfoque de la reingeniería administrativa .....	101
3.1.1	Rol de la administración dentro de la empresa .....	101
3.1.2	Ventaja competitiva por medio de una administración de calidad.....	106
3.1.3	Nuevo paradigma de la administración.....	107

3.1.4	Señales para realizar una reingeniería o aplicación de un nuevo modelo de gestión .....	107
3.2	Modelo de Gestión .....	108
3.2.1	Antecedentes .....	108
3.2.2	Conceptos importantes .....	109
3.2.3	Importancia.....	111
3.2.4	Beneficios .....	111
3.2.5	Tipos de modelos de gestión .....	112
3.3	Etapas para realizar una reingeniería administrativa o diseño de un modelo de gestión .....	113
3.3.1	Análisis de la situación empresarial .....	113
3.3.2	Diagnóstico del análisis empresarial .....	116
3.3.3	Determinación de un modelo de planificación.....	117
3.3.4	Elaboración del escenario.....	123
<b>CAPÍTULO 4</b> .....		<b>124</b>
<b>PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN</b> .....		<b>124</b>
4.1	Modelo de planificación.....	125
4.1.1	Planificación estratégica .....	125
4.2	Reglamento Interno de trabajo .....	126
4.2.1	Aprobación del Reglamento Interno de Trabajo .....	139
4.3	Estructura organizacional.....	140
4.3.1	Funciones de cada unidad de gestión.....	141
4.3.2	Estructura de procesos.....	143
4.3.3	Procesos estratégicos .....	144
4.3.4	Procesos misionales .....	148
4.3.5	Procesos de apoyo .....	160
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>162</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>163</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....		<b>164</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>168</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Movimiento de llegadas de extranjeros a Ecuador 2012-2013).....	23
Tabla 2. Llegadas de extranjeros a Ecuador en los años 2012 y 2013 de los principales países emisores.....	25
Tabla 3. Jefaturas de arribo de turistas en los años 2012 y 2013.....	26
Tabla 4. Proyección PLANDETUR 2020.....	33
Tabla 5. Total visitas áreas naturales del Ecuador (2012-2013).....	36
Tabla 6. Principales atractivos turísticos en Ecuador.....	36
Tabla 7. Información Hidrográfica.....	39
Tabla 8. Población parroquia de Mindo.....	40
Tabla 9. Transporte parroquial de Mindo.....	41
Tabla 10. Infraestructura Hostería El Carmelo de Mindo.....	51
Tabla 11. Cabañas y Habitaciones que ofrece la Hostería.....	51
Tabla 12. Precios por cabaña.....	53
Tabla 13. Infraestructura del Centro Turístico El Carmelo Aquadventure.....	54
Tabla 14. Balance general Agosto 2013.....	75
Tabla 15. Estado de Resultados Agosto 2013.....	76
Tabla 16. Movimiento de llegada de turistas.....	78
Tabla 17. Personal encuestado.....	83
Tabla 18. Conocimiento de Funciones y responsabilidad.....	84
Tabla 19. Estructura Jerárquica.....	84
Tabla 20. Reglamento y estructura interna.....	85
Tabla 21. Calidad del servicio.....	86
Tabla 22. Cálculo muestra huéspedes.....	91
Tabla 23. Cálculo muestra excursionistas.....	92
Tabla 24. Calificación servicio de hospedaje.....	93
Tabla 25. Calificación servicio de restaurante.....	94
Tabla 26. Calificación servicios adicionales.....	94
Tabla 27. Calificación en recomendación.....	95
Tabla 28. Calificación servicios prestados.....	96
Tabla 29. Calificación calidad y precio.....	96
Tabla 30. Calificación en recomendación.....	97
Tabla 31. Matriz FODA.....	98

Tabla 32. Matriz de estrategias .....	99
Tabla 33. Modelo de matriz de estrategias.....	116
Tabla 34. Elementos de un plan de acción.....	118
Tabla 35. Simbología de flujogramas .....	123
Tabla 36. Procedimiento de quejas, reclamos y sugerencias .....	145
Tabla 37. Gestión de alojamiento.....	149
Tabla 38. Procedimiento de cotizaciones.....	150
Tabla 39. Procedimiento de reservaciones por medios de información.....	152
Tabla 40. Procedimiento de registro de reservas de grupos.....	154
Tabla 41. Procedimiento de la actividad de recorrido en caballos.....	155
Tabla 42. Procedimiento de las actividades de aventura.....	157
Tabla 43. Gestión de marketing y ventas .....	159
Tabla 44. Gestión de alimentos y bebidas.....	160
Tabla 45. Gestión administrativo financiera .....	161

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Publicación de revista virtual LoneyPlanet .....	20
Figura 2. Entrada de extranjeros al Ecuador 2012-2013.....	24
Figura 3. Principales países emisores de turistas al Ecuador .....	25
Figura 4. Arribos de Mercados Clave primer trimestre (2012 – 2013).....	26
Figura 5. Ubicación geográfica de Mindo .....	38
Figura 6. Ubicación de la Hostería El Carmelo de Mindo.....	46
Figura 7. Logotipo de la Hostería El Carmelo .....	50
Figura 8. Cabaña familiar.....	52
Figura 9. Habitación familiar .....	52
Figura 10. Cabaña superior .....	52
Figura 11. Cabaña en el árbol .....	52
Figura 12. Cabaña en el árbol con jacuzzi .....	53
Figura 13. Cabaña Nativa.....	53
Figura 14. El Carmelo Aquadventure .....	54
Figura 15. Deporte extremo: Canopy.....	56
Figura 16. Tubing.....	57
Figura 17. Excursiones en caballo .....	57
Figura 18. Organigrama estructural de la hostería El Carmelo de Mindo .....	60
Figura 19. Procesos a cargo del gerente general .....	61
Figura 20. Ventajas y desventajas de la gerencia general .....	63
Figura 21. Personal de recepción .....	64
Figura 22. Proceso actual de reservaciones.....	65
Figura 23. Proceso actual de Check in .....	67
Figura 24. Procesos de Check out.....	68
Figura 25. Personal de cocina .....	70
Figura 26. Proceso actual de solicitud de insumos .....	71
Figura 27. Personal finanzas y marketing .....	72
Figura 28. Página web de la Hostería.....	78
Figura 29. Fan page en Facebook .....	78
Figura 30. Variables e Indicadores encuesta personal .....	83
Figura 31. Variables e Indicadores entrevista gerencia .....	88
Figura 32. Variables e Indicadores encuesta cliente externo .....	92

Figura 33. Gestión y proceso administrativo .....	106
Figura 34. Ciclo del proceso y su reingeniería.....	123
Figura 35. Aceptación Reglamento Interno de Trabajo .....	140
Figura 36. Estructura orgánica de la Hostería el Carmelo de Mindo.....	142
Figura 37. Mapa de procesos Hostería El Carmelo de Mindo .....	145
Figura 38. Procedimiento de quejas, reclamos y sugerencias .....	147
Figura 39. Formato de reclamos y sugerencias .....	148
Figura 40. Formato innovación y mejora continua .....	149
Figura 41. Procedimiento de cotizaciones .....	152
Figura 42. Procedimiento reservas por medios informativos.....	154
Figura 43. Procedimiento de registro de reservas de grupos .....	155
Figura 44. Procedimiento de servicio de recorrido en caballos .....	157
Figura 45. Procedimiento de servicio de aventura .....	159

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta punto de vista del personal.....	168
Anexo 2. Encuesta clientes de Tour 1 día.....	169
Anexo 3. Encuesta huéspedes .....	170

## **RESUMEN**

El Ecuador es un país con un potencial turístico sorprendente debido a su mega diversidad, por lo que el turismo es considerado una importante fuente interna generadora de divisas, creación de empleo y mejoramiento de ingresos de la población. Es por ello que el gobierno central y sus ministerios se encuentran fortaleciendo y promoviendo planes de desarrollo turístico haciendo que las empresas turísticas comprometan sus procesos a satisfacer al turista nacional e internacional.

Hoy en día las empresas turísticas, en el mundo de los negocios, se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovador, creativo y cambiante, donde los modelos de gestión son un pilar importante en la generación de ingresos con el fin de mantenerse en el mercado donde ésta se desarrolla.

La Hostería el Carmelo de Mindo es una empresa turística de tipo natural ubicada en el hermoso valle de Mindo. Su administración es familiar, por ello no cuenta con una estructura organización definida, pero a la vez visualiza un posicionamiento en el mercado y una imagen reconocida a nivel nacional e internacional

El presente trabajo de titulación realiza un proceso de revisión y análisis de toda su estructura organizacional con el propósito de realinear sus estrategias para conseguir su visión.

Con estos antecedentes en las recomendaciones finales del trabajo de titulación, se propone un modelo de gestión basado en la planificación, fijando sistemas de gestión enfocadas en la calidad y satisfacción del cliente tanto interno como externo.

## **ABSTRACT**

Ecuador is a country with an amazing tourist potential due to its mega diversity, so that tourism is considered an important internal source generator of foreign exchange, creating jobs and improving incomes. That is why the central government and its ministries are strengthening and promoting tourism development plans making tourism businesses commit their processes to meet the domestic and international tourists.

Today tourism companies in the business world, develop into a highly competitive, innovative, creative and changing environment where management models are an important support in income generation in order to stay in business where it develops.

The Mindo's Carmelo Inn is a wild type tour company located in the beautiful valley of Mindo. His administration is familiar, why not have a defined organization structure, but also displays a market position and brand recognition at national and international level

This work takes a process of review and analysis of all its organizational structure in order to realign their strategies to achieve their vision.

With this background in the final recommendations of the work, a management model based on planning is proposed, setting management systems focused on quality and customer satisfaction both internally and externally.

## INTRODUCCIÓN

### **Problema de investigación**

El Carmelo de Mindo es una hostería de tipo natural ubicada en el maravilloso Valle de Mindo. Su posicionamiento en el mercado turístico la ha llevado a mejorar día tras día buscando siempre el mejoramiento continuo de sus instalaciones y de los servicios que presta a sus clientes.

Su administración es únicamente familiar, por lo que allí es donde nace su principal problema organizacional; la hostería no cuenta con una estructura administrativa, ni operativa, necesarias para su correcto funcionamiento.

Esta problemática conlleva a una serie de inconvenientes en cuanto a la distribución de actividades y definición de responsabilidades, generando un proceso desorganizado y en ocasiones improvisado; motivo por el cual existe una falta de coordinación, retrasos y en ocasiones la falta de recursos para atender a sus clientes, poniendo en juego su imagen y reputación dentro del mercado turístico altamente competitivo.

En resumen, la principal deficiencia que posee actualmente la hostería, es la falta de un modelo de gestión administrativo, que defina, coordine y asigne actividades, procedimientos y responsables; es decir, un marco de referencia para la administración y operación de la empresa, que sirva como clave de impulso en su crecimiento.

### **Aspectos teóricos relevantes**

La hotelería, como uno de los principales pilares del turismo, se encuentra atada a una serie de cambios y transformaciones, generando en su administración, una constante incertidumbre que requiere estrategias ágiles y apropiadas para afrontar su día a día.

“Para que las empresas del siglo XXI sean capaces de mantener ventajas competitivas sostenibles hace falta ‘diferenciadores del conocimiento’, que solo son posibles cuando existe una verdadera estrategia directiva” (Gallego, 2005, págs. 16-17)

Este punto enfoca la realidad global de todas las empresas, las hosterías tienen que moldearse con personas que direccionen efectivamente sus operaciones, junto con un modelo de gestión que sea la guía que uno esfuerza para alcanzar un posicionamiento envidiable dentro del mercado.

El arte de administrar estratégicamente una hostería permite definir, enfrentar y lograr el éxito de la organización, la administración es un proceso esencialmente dinámico y evolutivo, que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible los objetivos que persigue. (Reinoso, 1998, pág. 403)

Con lo antes mencionado, se puede determinar la importancia de una gestión estratégica dinámica y proactiva, que conduzca a los objetivos empresariales; la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad dentro de la empresa hotelera.

- **Supervivencia**

El personal administrativo debe orientarse a la continuidad de la organización, previniendo, reaccionando, anticipándose o accionando proactivamente con el transcurrir del tiempo.

En la actividad turística, dada la dependencia que tiene con factores sociales, políticos, culturales, ecológicos, y demás ajenos a la gerencia y al destino turístico, la administración debe controlar y ejecutar estrategias equilibradas en función al: mercado, producto, capital, personal, competencia y tecnología. (Angulo, 2006)

- **Crecimiento**

El lograr un crecimiento empresarial es el objetivo estratégico de toda organización sin obviar a la posada turística, la misma que busca un crecimiento sostenible, sustentable y relativo constante. (Angulo, 2006)

- **Rentabilidad**

La rentabilidad es el objetivo clave dentro de una empresa, debido a que representa la capacidad en que sus operaciones generan un rendimiento o beneficio económico y financiero a través de los recursos invertidos. (Angulo, 2006)

Por todo ello, para que una hostería defina sus objetivos principales, debe implementar una gestión administrativa basada en un modelo que calce perfectamente con el giro del negocio, siendo este la base del logro de sus procesos y su permanencia e imagen en el mercado.

### **Justificación**

En un mundo globalizado, las amenazas y oportunidades que crean las tendencias y hechos no previstos del entorno, son el punto base para la implementación de procesos enfocados a redefinir el papel administrativo de las organizaciones y configurar productos y servicios adaptados a los mismos.

El Turismo no es ajeno a todo este proceso de cambios, este ha ido evolucionando a través de los años, convirtiéndose en un eje importante dentro del desarrollo de los países.

Ecuador forma parte de este gran desarrollo turístico a nivel mundial, "...figura en las noticias publicadas digitalmente en el Centro de Prensa del sitio web del ITB Berlín, como el destino perfecto para turistas interesados en descubrir un país auténtico y con una actitud responsable hacia la naturaleza...". (Ministerio de Turismo, 2013, pág. 1),

lo cual lleva a determinar la importancia de la imagen como país que deben mostrar todas y cada una de las empresas turísticas que lo representan.

Muchas veces las empresas turísticas no encuentran un camino adecuado para llegar a su meta, es por ello que deben ser conscientes de la realidad que las rodea, pero ante todo, deben ser capaces de asumir el cambio permanente, estipulando esquemas, modelos y operaciones administrativas listas para enfrentar dichos cambios y evolucionar junto a ellos.

La hostería El Carmelo de Mindo, cuenta con una imagen reconocida, además de servicios e infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de sus clientes; motivo por el cual, necesita completar y asumir una gestión estratégica administrativa apropiada, que conduzca a la hostería y al personal que la conforma, al logro de los tres grandes objetivos mencionados anteriormente; supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Por este motivo en particular, este trabajo busca aportar a la hostería El Carmelo de Mindo con una serie de métodos y procesos adecuados que estarán acordes a las necesidades de la organización. Esta investigación y diseño de modelo administrativo está enfocado a la mejora de los servicios ofertados actualmente, mediante acciones de desarrollo organizacional y funcional con criterios de eficacia y eficiencia.

Finalmente, este diseño podrá ser identificado como una fuente de información para otras instituciones, empresas, y personas que quieran aplicarlo dentro de todas las actividades desarrolladas en este trabajo.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de modelo de gestión para la hostería turística El Carmelo de Mindo.

## **Objetivos específicos**

- Realizar una investigación del turismo y su importancia en el Ecuador.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la hostería el Carmelo de Mindo.
- Investigar diferentes modelos de gestión aplicables a la hostería el Carmelo de Mindo.
- Realizar una propuesta de gestión enfocada a fortalecer las metas de la empresa.

## **Diseño metodológico**

La realización de este trabajo se basa en una investigación de campo, debido a que la misma se realiza en el lugar donde se presenta el problema, estableciendo una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad.

## **Tipos de investigación**

### **✓ Investigación descriptiva**

El fin de una investigación descriptiva es de describir situaciones o eventos y de esta manera determinar cómo es y cómo se manifiesta. En este trabajo de tesis se busca a través de este enfoque, determinar y especificar el manejo y procesos de la hostería “El Carmelo de Mindo” para de esta forma, medir y proponer un modelo de gestión administrativa enfocada en su desarrollo.

### **✓ Investigación explicativa**

Los estudios explicativos a diferencia de los descriptivos, van más allá de la descripción ya que van dirigidos a la determinación de causas, y el análisis de las mismas, explicando el porqué de estos eventos.

En el presente trabajo de tesis, se busca por medio de dicha investigación, el diagnosticar de manera global los procesos administrativos de la hostería con el fin de determinar el mejor modelo que calce con su giro de negocio.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de investigación a utilizarse en este trabajo, se clasifica en estudios cualitativos y cuantitativos, los mismos que se presentan a continuación:

#### **Estudio cualitativo**

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo ya que busca la obtención de ideas y la comprensión de las mismas, basándose en un estudio guiado por pequeñas muestras que tienen una relación directa con el tema a tratarse.

Las técnicas a emplearse dentro del estudio cualitativo de este trabajo son:

- **Entrevistas**

Como es de conocimiento, las entrevistas son encuentros presenciales entre el investigador y el informante, con el fin de obtener información clara y precisa de quien conoce del tema.

Para la realización de este trabajo, se cuenta con la ayuda directa de los dueños de la hostería “El Carmelo de Mindo” y todos sus empleados, con el fin de obtener de manera oficial cualquier información en cuanto a las actividades y datos en general de la hostería, que ayuden a diagnosticar los procedimientos actuales de la misma.

- **Observación Cualitativa**

Este estudio permite levantar datos por medio del reconocimiento de los objetos y sucesos a ser investigados, sin necesidad de mantener un medio de comunicación; para ello, la hostería brinda el acceso necesario para la realización de este estudio y la recopilación de datos indispensables para el análisis.

## **Estudio cuantitativo**

Los estudios cuantitativos tienen como fin cuantificar la información recabada ya sea por medio de encuestas u observación.

- **Observación cuantitativa**

Para determinar el estudio cuantitativo de esta investigación, la autora utiliza la guía del autor Fernández A., quien afirma que el método de observación puede plantear dos metodologías de investigación: cualitativa y cuantitativa.

La metodología cualitativa fue ya explicada en el estudio anterior, mientras que la observación cuantitativa, la describe Fernández, como un proceso en el cual, se extrae la información con la finalidad de crear una base de datos y posteriormente analizarlos y compararlos de manera estadística, con el propósito de determinar el nivel de demanda de clientes en la hostería y los servicios que la misma les ofrece. (Fernández, 2005)

- **Encuesta**

Para la elaboración de este trabajo de tesis, se utilizó la encuesta como instrumento de recopilación de información.

## **Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

A continuación se describe el procedimiento a seguir para la recolección de datos, análisis de información y la propuesta como último para de este trabajo.

1. Conocimiento del ámbito turístico global y del Ecuador.
2. Elaboración del diagnóstico y conocimiento de la Hostería El Carmelo de Mindo.
3. Investigación acerca de los posibles modelos de gestión a aplicarse dentro de la hostería.
4. Elaboración y descripción de la propuesta.

# **CAPÍTULO 1**

## **TURISMO EN EL ECUADOR**

### **Introducción**

El presente capítulo busca dar a conocer el mercado turístico en general y su importancia dentro de la economía del Ecuador, demostrando ser la base de implementación de nuevos proyectos y una de las principales fuentes de empleo.

El capítulo muestra también el crecimiento en el mercado turístico ecuatoriano y los hermosos atractivos turísticos que ofrece el noroccidente de la provincia de Pichincha, donde se desarrolla el objeto de esta investigación.

### **1.1 El turismo**

#### **1.1.1 Definición**

La Ley de Turismo de Ecuador, en su capítulo I Artículo número 2, define al Turismo como el “...ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos a su residencia habitual, sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos...” (Ley de Turismo de Ecuador, 2002, pág. 1)

Completando dicha definición, el Turismo es una actividad generadora de desarrollo nacional, basada en el viaje o desplazamiento de personas por diferentes motivaciones, que contribuye a mejorar la calidad de vida satisfaciendo necesidades propias de las personas. Por ende el turismo viene también asociado a un conjunto de relaciones, servicios e instalaciones en virtud a satisfacer dichas necesidades de la población.

### **1.1.2 Generalidades**

El turismo nace en el siglo XIX como una consecuencia de la Revolución industrial, con desplazamientos cuya intención principal fue el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Estos movimientos se caracterizaban también por su finalidad de otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos migratorios, conquista, comercio, entre otros.

Con la Revolución industrial se consolida la burguesía la cual vuelve a disponer de recursos económicos y tiempo libre para viajar. En la Edad Contemporánea el invento de la máquina de vapor genera la reducción en los transportes, que hasta el momento eran tirados por animales. Las líneas férreas se extienden por toda Europa y Norteamérica, así como también el uso del vapor en la navegación reduce el tiempo de los desplazamientos y así comienza a surgir el turismo de montaña o salud.

En la Primera Guerra Mundial en el verano de 1914 se considera aproximadamente la visita de 150.000 turistas americanos en Europa. Tras finalizar la guerra comenzó la fabricación en masa de autocares y automóviles, comenzando a adquirir gran importancia el turismo de costa siendo las playas y los ríos el centro del turismo. El avión, utilizado por minorías en largas distancias, se va desarrollando tímidamente para acabar imponiéndose sobre las compañías navieras.

La Segunda Guerra Mundial paraliza absolutamente el turismo en el mundo y sus efectos se extienden hasta el año 1949. Entre 1950 y 1973 se comienza a hablar nuevamente del boom turístico, el turismo internacional crece a un ritmo superior de lo que lo había hecho en toda la historia en consecuencia del nuevo orden internacional, la estabilidad social y el desarrollo de la cultura del ocio en el mundo.

Surge la llamada sociedad del bienestar, en la que una vez cubiertas las necesidades básicas aparece el interés por viajar y conocer nuevas culturas. Por otra parte se analiza y resuelve la nueva legislación laboral adoptando las vacaciones pagadas, la semana inglesa de 5 días laborales, la reducción de la jornada de 40 horas semanales, la ampliación de las coberturas sociales (jubilación, desempleo,...), lo que potencia en

gran medida el desarrollo del ocio y el turismo debido al deseo de escapar del estrés de las ciudades y despejar las mentes de la presión diaria.

En las décadas de los 80 y 90 el nivel de vida se vuelve a elevar y el turismo se convierte en el motor económico de muchos países. Desde ese entonces el turismo forma parte fundamental en las estrategias políticas, logrando así que la promoción, planificación y comercialización sea una pieza clave en el desarrollo económico de un país y a nivel mundial, tal como se relata en el siguiente extracto:

El turismo es la primera industria del planeta, los ingresos totales del turismo internacional sobrepasan a todas las demás categorías de comercio, representado el 12% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial (...) La Organización Mundial de Turismo (OMT) señala que el número de turistas a nivel internacional alcanzará 1,6 miles de millones en el año 2020 mientras que los ingresos superarán los 2.000 millones de dólares. (Ordoñez & Navarro, 2005, pág. 13)

El desarrollo turístico ha ido evolucionando debido a diferentes factores como son: el aumento del tiempo libre, el interés por temas ambientales y culturales; las nuevas tecnologías de información, comunicación y transporte; así como la migración que favorece el desplazamiento de la población entre las comunidades y países.

### **1.1.3 Fines del turismo**

Según el autor César Ramírez (2009), la declaración de mandila sobre Turismo Mundial, tratada del 27 de Septiembre al 10 de Octubre de 1980, entre otras cosas, manifiesta lo siguiente: El objetivo último del turismo consiste en mejorar la calidad de vida de conformidad con las exigencias de la dignidad humana. Adicional a ello, se establece que los fines del turismo son:

- La realización plena del ser humano.
- La igualdad de los pueblos.
- La originalidad y el afianzamiento de las culturas y de los pueblos.

- Una contribución cada vez mayor a la educación.
- La liberación del hombre, respetando su identidad y dignidad. (pág. 10)

#### **1.1.4 Tipos de turismo**

Según la OMT, el turismo se divide en diferentes categorías, las mismas que son: (Portal Estadísticas Comunidad Andina, 2011)

- **Turismo Interno:**

Actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje de turismo emisor.

- **Turismo Receptor:**

Actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor.

- **Turismo Emisor:**

Actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia, como parte de un viaje turístico emisor o de un viaje turístico interno.

- **Turismo Interior:**

Engloba el turismo interno y receptor, realizado por turistas residentes o no en el país de referencia, como parte de sus viajes internos o internacionales.

#### **1.1.5 Impactos positivos del turismo**

##### **1.1.5.1 Impactos económicos**

- Desarrollo de sociedades
- Atracción de inversión extranjera y divisas.
- Generación de fuentes de empleo.
- Efecto multiplicador del turismo.

- Aumento de ingresos económicos.

#### **1.1.5.2 Impactos socioeconómicos**

- Valorización del patrimonio cultural.
- Respeto y recuperación de identidad cultural.
- Intercambio cultural.

#### **1.1.5.3 Impactos ambientales**

- Uso racional de la naturaleza y sus recursos.
- Educación ambiental para turistas internos e internacionales.
- Conservación de los ecosistemas.
- Creación de reservas naturales y preservación de parques naturales.

#### **1.1.6 Turismo como actividad económica**

El turismo como actividad económica según el autor Ramirez (2009), es el conjunto de operaciones llevadas a cabo por los prestadores de servicios, con el fin de aprovechar al máximo los recursos materiales y artificiales puestos a disposición del turista, proporcionando la infraestructura, medios y facilidades; buscando de esta manera satisfacer al turista y crear una estructura socioeconómica contribuyendo al desarrollo económico y cultural de los pueblos.

La actividad turística se encuentra dentro del sector terciario de la economía, junto con las actividades de servicios, comercio, banca y transporte. La economía del sector turístico nace de una gestión administrativa donde el flujo de los servicios turísticos inicia en el mercado de factores productivos (capital, y trabajo), pasa al sector productivo turístico en donde se procesa el producto turístico a través de las empresas turísticas, culminando su procesos en el mercado consumidor, y aprovechamiento del producto turístico.

## 1.2 Empresas turísticas

En global, a las empresas y actividades turísticas se la ubica dentro del sector terciario de la economía, como parte de la prestación de servicios como son alojamiento, agencias de viajes, entre otros; y en algunos casos dentro de los sectores industriales como son los restaurantes, bares, etc.

Según la introducción anterior, el autor Arcarons Ramón, define a una empresa turística de la siguiente manera:

La empresa turística es una unidad económica jurídica que tiene como objeto de su actividad la prestación de servicios de alojamiento, de restaurante o de simple mediación entre los viajeros y la oferta turística, o cualquier otra actividad directamente relacionada con el turismo. (Arcarons, 2000, págs. 19-20)

En conclusión una empresa turística representa un elemento fundamental mediador, que pone en contacto directo al individuo con su medio natural, facilitando infraestructura, medios y servicios para su cumplimiento.

### 1.2.1 Clasificación de las empresas turísticas

Basado en el autor Arcarons (2000), las empresas turísticas se clasifican de la siguiente manera:

- **Empresas de hostelería**

Aquellas dedicadas a proporcionar habitaciones a las personas con o sin el ofrecimiento de servicios de carácter complementario

- **Empresas de alojamiento turísticos de carácter no hotelero**

Aquellos albergues, campamentos o establecimientos similares destinados a proporcionar, mediante precios, habitaciones o residencias en épocas, zonas o situaciones turísticas.

- **Agencias de viaje**

Considerados mediadores de las actividades turísticas, dirigidas a poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen utilizarlos.

- **Los restaurantes**

Establecimientos que sirven al público comidas y bebidas. (págs. 20-21)

### **1.2.2 Tipos de visitantes**

Existen dos tipos de visitantes, los mismos que son:

- **Turistas**

Son los visitantes que pernoctan, es decir que permanecen en alojamiento en el lugar visitado por una noche por lo menos.

- **Excursionistas**

O conocidos también como visitantes del día, quienes no pernoctan en el lugar visitado.

### **1.3 El turismo en Ecuador**

Las tendencias citadas anteriormente con respecto al desarrollo del turismo en general, demuestran el cambio en la demanda internacional del mismo en los últimos años. La tendencia ha pasado de ser masiva a más selectiva en destinos con recursos naturales y culturales, siendo este un factor positivo para el Ecuador convirtiéndolo en un nuevo nicho turístico importante debido a su gran riqueza natural y cultural

El Ecuador se encuentra ubicado en el noreste de América del Sur atravesado por la línea ecuatorial, obteniendo así una posición única en el mundo con una extensa riqueza natural y cultural, dándose a conocer a nivel mundial.

En Ecuador la diversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a cientos de miles de especies de flora y fauna. Cuenta con alrededor de 1640 clases de pájaros. Las especies de mariposas bordean las 4.500, los reptiles 345, los anfibios 358 y los mamíferos 258, entre otras. Esto demuestra que a pesar de que Ecuador posee una extensión relativamente pequeña, es considerado uno de los países más ricos en diversidad vegetal y animal, así como también lo señala Oswaldo Báez es su artículo sobre la diversidad biológica de Ecuador:

El Ecuador se halla entre los doce países que ostentan la mayor diversidad biológica de la Tierra. En América Latina el Ecuador, Brasil, Colombia, México y Perú son los países de mega diversidad. Según los datos disponibles sobre la flora y la fauna ecuatoriana, se puede inferir que la biodiversidad de nuestro país es una de las mayores del mundo. En efecto, especies de plantas vasculares de la flora del Ecuador representan el 50% de flora brasileña y el 10% de la flora mundial (16.087 especies de plantas vasculares, pertenecientes a 273 familias, de las cuales 15.308 especies son nativas, y 4.173 son endémicas del Ecuador). (Báez, 2012, pág. 1)

Es por ello que se considera a Ecuador, como el país con mayor riqueza en diversidad biológica por hectárea de Sudamérica, representando de esta manera un recurso verdaderamente estratégico que fomenta al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico, social y cultural el país.

### 1.3.1 Áreas turísticas de interés

Según la autora Elisabet Moreno (2007), desde el punto de vista geográfico, el Ecuador está conformado por cuatro regiones naturales:

- **Litoral o Costa**, ubicada en la franja occidental. Ecuador cuenta con 2.237 km. de costa con numerosas y extensas playas asociados a turismo de sol y playa.

- **Interandino o Sierra**, llamada así por formar parte del callejón montañoso de la cordillera de los Andes.
- **Amazonía o Trasandina**, llamada así por integrar el área continental denominada “Amazonia”.
- **Insular**, integrada por la provincia de Galápagos, un archipiélago de trece islas y diecisiete islotes, situado a 1.000 kilómetros al oeste del territorio continental ecuatoriano.

### 1.3.2 Opciones de turismo en Ecuador

Según el Ministerio de Turismo (2007) dentro del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico sostenible para Ecuador 2020, los siguientes son los productos que reúnen los mejores atributos técnicos de Ecuador, varios de ellos forman parte del Patrimonio de Áreas Naturales del Ecuador:

#### 1.3.2.1 Ecoturismo

- Islas Galápagos, Patrimonio Natural de la Humanidad: Darwin ya lo dijo, son únicas.
- Reserva de Producción Faunística Cuyabeno, la Amazonía Lacustre.
- Parque Nacional Sangay, Patrimonio Natural de la Humanidad, 10 ecosistemas en la Amazonía Andina.
- Parque Nacional Cotopaxi, junto al volcán que enamora.
- Napo Wildlife Center, el nuevo modelo para la conservación.
- Reserva Ecológica Kapawi, el ecolodge y reserva natural.
- **Bosque Nublado de Mindo Nambillo, el área con mayor diversidad del mundo.**
- La Ruta de Orellana, el descubrimiento Del Amazonas.
- Bosque Petrificado de Puyango, primer puesto mundial en diversidad de aves.

- La Ruta del Sol: Parque Nacional Machalilla, museo natural de la historia precolombina del Ecuador y
- Suramérica.
- Parque Nacional Podocarpus, área protegida más austral del país.
- Lodges Amazónicos, proyectos amazónicos de alojamiento.
- Reserva Ecológica Antisana, corredor ecológico, zona caliente de biodiversidad.
- Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, los manglares más altos del mundo.
- La Ruta del Sol: Puerto López, destino ecoturístico en la zona del Pacífico.
- Parque Nacional Cajas, complejo lacustre.
- Reserva Ecológica El Ángel, esponja de agua del Ecuador.
- Reserva Ecológica de Limoncocha.
- Reserva Ecológica Cayambe-Coca, diversidad vegetal y animal del Ecuador.
- Reserva de Producción Faunística Chimborazo, hacia la admiración del coloso Chimborazo.
- Parque Nacional Llanganates, tras la leyenda del tesoro inca.
- Parque Nacional Yasuní, Reserva Internacional de Biosfera.

#### **1.3.2.2 Turismo de deportes y aventura**

- Islas Galápagos, Patrimonio Natural de la Humanidad: Darwin ya lo dijo, son únicas.
- La Avenida de Las Cascadas, la belleza singular del agua.
- Montañita, la capital del Surf del Ecuador.
- Baños de Tungurahua, aventura, descanso y diversión.
- Laguna de Quilotoa, un volcán con una inmensa laguna en su cráter.
- La Ruta del Sol: Isla de La Plata, la Isla Sagrada de la cultura Valdivia.
- La Avenida de Los Volcanes, hacia la búsqueda de los Colosos.

#### **1.3.2.3 Turismo cultural**

- Quito, Patrimonio de la Humanidad, Toca el Cielo.

- Cuenca, Ciudad Patrimonio de la Humanidad, Naturaleza y Cultura.
- Otavalo y su mercado indígena, capital intercultural del Ecuador.
- Ingapirca, la capital Inca.
- Vilcabamba, el paraíso de la longevidad.
- Riobamba, la experiencia del ferrocarril andino a Alausí.
- Hacienda San Agustín de Callo, hacienda histórica de los Andes.
- La Ruta del Sol: Montecristi, la tierra del sombrero de paja toquilla.
- Cotacachi, el mercado del cuero.

#### **1.3.2.4 Turismo de cruceros**

- Manta, ciudad-puerto de entrada de cruceros y cuna de la paja toquilla y taba
- Río Napo: Cruceros fluviales – Ruta del Manatee, el crucero fluvial amazónico.

#### **1.3.2.5 Turismo de salud**

- Papallacta, puerta de entrada al Amazonía.
- Vilcabamba, el paraíso de la longevidad.
- Baños de Tungurahua, aventura, descanso y diversión.
- Puyo, centro urbano más grande Del Oriente meridional del Ecuador.  
(Ministerio de Turismo, 2007, pág. 1)

### **1.3.3 Importancia del turismo en Ecuador**

El Ecuador es un país con un potencial turístico sorprendente, debido a su mega diversidad, por lo que el Turismo es considerado de gran importancia para la reactivación económica del país siendo una fuente interna generadora de divisas, creación de empleo y el mejoramiento de ingresos de la población; y una estrategia externa enfocada a mejorar la competitividad del país.

Es por ello que se crea el Ministerio de información y Turismo del Ecuador el 10 de agosto de 1992, al inicio del gobierno de Sixto Durán Ballén, quién visualizó al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico y social, siendo este acontecimiento el inicio de la explotación de los atractivos naturales del país.

### **1.3.3.1 Promoción de Ecuador en el mundo**

En la actualidad el Ministerio de Turismo ha potencializado el turismo del Ecuador, pudiéndose evidenciar varias campañas de promoción y conservación, como está la campaña de “Turismo Consciente”, la misma que pretende romper con el turismo irresponsable y depredador e invita a disfrutar de las actividades turísticas de una forma amigable con otras personas y con la naturaleza.

Acerca de esta misma campaña, el ministro de turismo acotó en su presentación en Madrid, comentarios generales del turismo mundial:

Ética y turismo son conceptos que nos interesan muchísimo, porque hay un turismo que no ayuda al desarrollo integral del ser humano...hay un turismo responsable porque hay otro que es irresponsable; hay un turismo sustentable porque hay otro que es depredador, por ello el mensaje está en buscar el respeto y la consciencia ante la naturaleza.  
(Diario Hoy, 2013, pág. 1)

Esta afirmación viene a ser la base de la campaña, fomentando la participación en conjunto del sector público y privado para reforzar el turismo de las regiones, creando un valor de respeto a la naturaleza.

### 1.3.3.1.1 Ecuador y su competitividad turística mundial

Evidencia de la aplicación de varias estrategias de promoción que define el Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador (PLANDETUR 2020), Ecuador cerró el 2012, con 10 reconocimientos a escala mundial y recomendado por importantes Revistas Internacionales como el LoneyPlanet, NationalGeographicTraveler y Diario el País, donde Ecuador se encuentra en el puesto número 4 de los 10 mejores destinos del mundo para ser visitado en el 2013.

Publicación de revista virtual LoneyPlanet



Best in Travel 2013

View Best in Travel 2013

Best in Travel 2013 - Top 10 countries

23 October, 2012

4. Ecuador

Reborn railways open up rainforest

Best for: Food, off the beaten track, activities

Ecuador's railway network is scheduled to radically revamp in 2013 with new lines linking increasingly cosmopolitan Quito and the coastal port of Guayaquil. Tracks will also connect Ecuador's famed 5900m-high volcano Cotopaxi and the Nariz del Diablo (Devil's Nose), claiming the steepest (and most hair-raising) stretch of railway in the western world. Developers believe the gamble will pay off and pull in unprecedented tourist numbers.

Figura 1. Revista internacional donde cita a Ecuador en el puesto 4 entre los 10 mejores destinos del mundo.

Fuente: (LONELY PLANET, 2012)

Adicional a ello, según el portal de noticias del Ministerio de Turismo (2013), el Ecuador sube 6 posiciones, en el Índice de Competitividad Turística (ICT), en relación al año 2011 y 15 posiciones desde el 2009, colocándose este año en el puesto número

81 de 140 países de todo el mundo, los mismos que son considerados los mejores países en Competitividad Turística.

En la publicación estadística del año 2013 Ecuador se coloca por delante de Colombia y detrás de Perú en Competitividad Turística; para este año los indicadores en los que Ecuador está mejor posicionado son:

- Competitividad de precios de la industria (11 de 140).
- Recursos naturales (13 de 140).
- Sostenibilidad ambiental (65 de 140).

El posicionamiento del país como destino turístico internacional también ha sido reconocido por importantes medios de comunicación, como la cadena de noticias CNN y el periódico The New York Times.

CNN destaca la inauguración del nuevo aeropuerto de Tababela, así como el Tren Crucero, que igualmente fue reconocido en 2013 con el premio WiderWorld Project, como mejor producto turístico fuera de Europa, por el gremio de escritores ingleses British Guild of Travel.

Mientras que el New York Times resalta la impresionante biodiversidad y una renovada vía férrea en el país. “Ecuador es famoso por ser el hogar de las Galápagos, las islas queridas de la costa que cuentan con una fauna alucinante, pero Ecuador continental tampoco se queda atrás”, menciona el rotativo en la descripción que hace de uno de los lugares más turísticos del país. (Diario El Telégrafo, 2014)

### 1.3.3.2 Generación de empleo

El Viceministro de Turismo, Luis Falconi, durante el Enlace Ciudadano emitido el sábado 05 de Enero del 2013, desde el Parque de la Familia de la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua; confirmó que un total de 100.000 personas trabajan actualmente en el sector turístico ecuatoriano, destacando en su intervención, que el turismo es uno de los sectores de mayor equidad, pues el 52% de la fuerza laboral corresponde a mujeres, mientras que el 48% son hombres, recordando además que en el 2006 apenas trabajaban 36 mil personas en este sector. (Ministerio de Turismo, 2013)

Se afirmó también que entre los años 2006 y 2012 los arribos se incrementaron en un 51%, al pasar de 840.555 a 1'271.953, confirmando así que el turismo es una importante actividad económica, social y fuente generadora de empleo. (Ministerio de Turismo, 2013)

La afirmación del viceministro de turismo emitida en enero del presente año, se sustenta en marzo, con la agencia de noticias los andes, quién publicó un artículo de estudio del WorldTravel & Tourism Council (WTTC), el mismo que confirma lo siguiente:

Durante el 2012, el sector turístico creó alrededor de un 10% de nuevos puestos de trabajo...en el mundo. Este porcentaje refleja la creación de cinco millones de empleos en el sector, por lo que se estima que hay unas 260 millones de personas que trabajan en turismo.... manifestándose que el turismo seguirá siendo un motor de creación de empleo durante la próxima década, según recoge el portal web Expreso diario de viajes y turismo. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica - Andes, 2013, pág. 1)

Esto demuestra que no solo Ecuador está evidenciando la creciente demanda turística, sino que el auge de los mercados y destinos explica el fuerte crecimiento de la industria turística, particularmente evidenciándose en el empleo.

### 1.3.3.3 Ingresos al Ecuador por turismo

La actividad económica turística permite una captación de divisas, supone un ahorro interno, un proceso integral redistributivo y es un satisfactorio de necesidades psico-económico sociales debido a la creación de puestos de trabajo, desarrollo de los recursos humanos e inversiones, lo que genera a la postre un efecto multiplicador en la economía del sector, es decir, un mayor incremento en el gasto turístico que repercute sobre el ingreso (...). (Figueroa, 2011, pág. 1)

### 1.3.4 Análisis estadístico del turismo ecuatoriano en el año 2013 en comparación del 2012

El arribo de turistas extranjeros a Ecuador creció aproximadamente un 7.42% durante el 2013 con respecto al 2012, al registrar 1'366.269 arribos; es decir 3.42% más que el crecimiento mundial que de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo, será del 4%. (Ministerio de Turismo, 2013)

#### 1.3.4.1 Entrada de extranjeros al Ecuador

Tabla 1

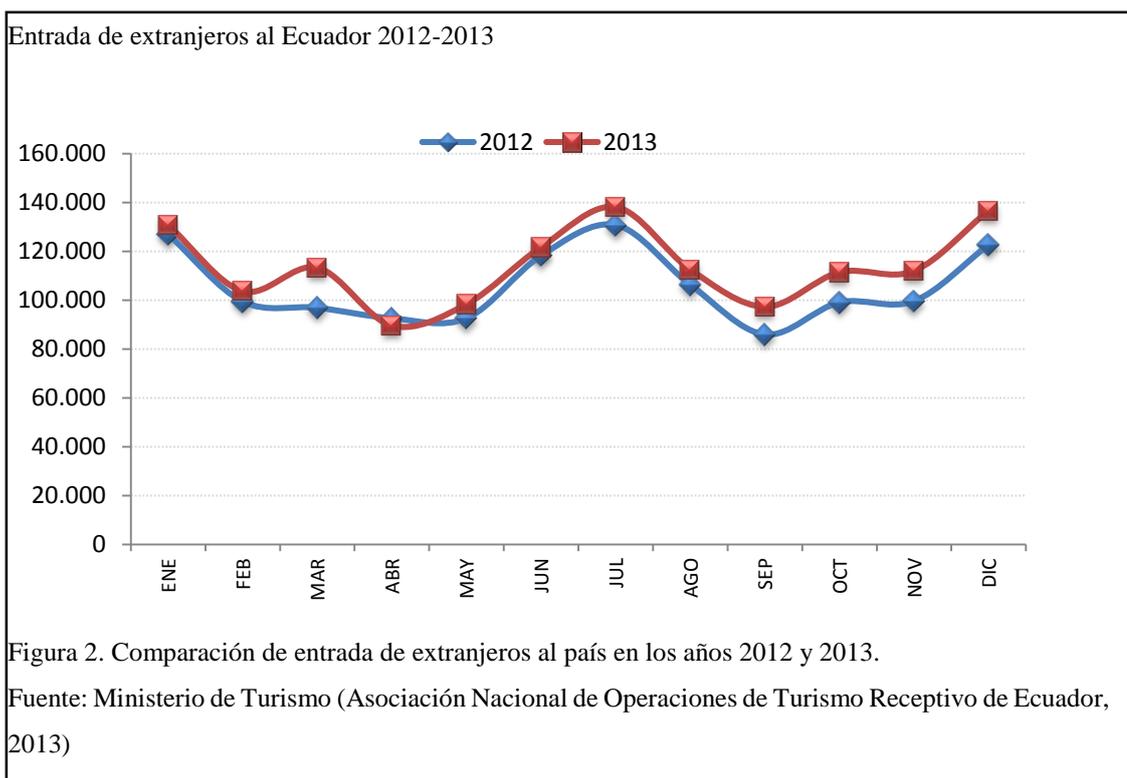
Movimiento de llegadas de extranjeros a Ecuador (2012-2013)

MES	2012	2013	VAR% 2013/2012
<b>Enero</b>	127.116	130.842	<b>2,93</b>
<b>Febrero</b>	99.521	103.768	<b>4,27</b>
<b>Marzo</b>	96.948	113.361	<b>16,93</b>
<b>Abril</b>	92.627	89.669	<b>-3,19</b>
<b>Mayo</b>	92.644	98.420	<b>6,23</b>
<b>Junio</b>	118.292	121.742	<b>2,92</b>
<b>Julio</b>	130.779	138.140	<b>5,63</b>
<b>Agosto</b>	106.375	112.576	<b>5,83</b>

<b>Septiembre</b>	85.990	97.372	<b>13,24</b>	Fuente: Ministerio de Turismo (Asociación Nacional de Operaciones de Turismo Receptivo de Ecuador, 2013)
<b>Octubre</b>	99.145	111.519	<b>12,48</b>	
<b>Noviembre</b>	99.674	112.061	<b>12,43</b>	
<b>Diciembre</b>	122.790	136.799	<b>11,41</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>1.271.901</b>	<b>1.366.269</b>	<b>7,42</b>	

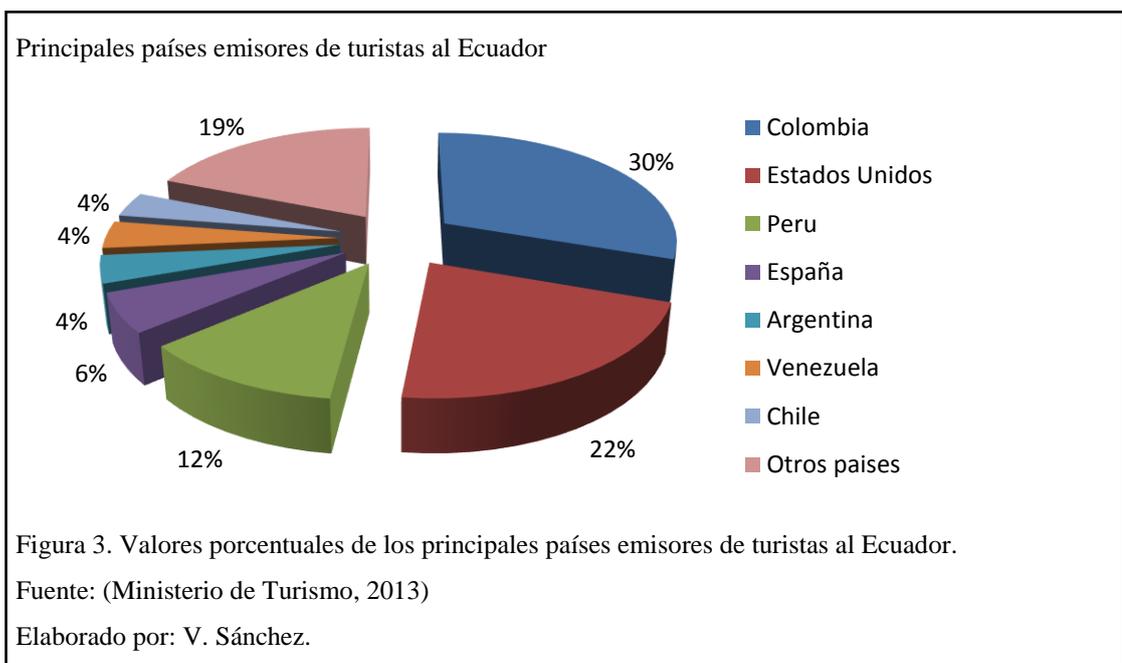
Al analizar el año 2013 en comparación al 2012, se puede evidenciar un crecimiento en el número de llegadas de turistas extranjeros al Ecuador en un 7.42%.

Este crecimiento, según elciudadano.com, es una evidencia de la aplicación de estrategias de promoción por el Ministerio de Turismo, lo que permitió que 2013 finalice con al menos una veintena de premios y reconocimientos mundiales, destacándose el que recibió Ecuador como ‘World’s Leading Green Destination 2013’ (Destino Verde Líder del Mundo 2013), otorgado por World Travel Awards Worldwide Edition en Doha, Qatar.



#### 1.3.4.2 Países emisores

Colombia, Estados Unidos y Perú lideran el grupo de países emisores de turistas para Ecuador, con un porcentaje del 64% del valor total.



Según la página web elciudadano.com, Colombia, por tercer año consecutivo, sigue liderando el grupo de países emisores de turistas para Ecuador, con 344.363 personas, seguido por Estados Unidos, con 250.785 y Perú, con 150.805.

Tabla 2.

Llegadas de extranjeros a Ecuador en los años 2012 y 2013 de los principales países emisores

País	ENE-DIC 2012	ENE-DIC 2013	Variación	
Colombia	349.455	344.363	-5.092	-1%
Estados Unidos	248.064	250.785	2.721	1%
Perú	137.084	150.805	13.721	10%
España	65.764	65.245	-519	-1%
Alemania	29.582	28.486	-1.096	-4%
<b>TOTAL</b>	<b>829.949</b>	<b>839.684</b>		
<b>Incremento Porcentual</b>		<b>1,17%</b>		

Notas: Llegada de extranjeros.

Fuente: Ministerio de Turismo (Asociación Nacional de Operaciones de Turismo Receptivo de Ecuador, 2013)

Arribos de Mercados Clave primer trimestre (2012 – 2013)

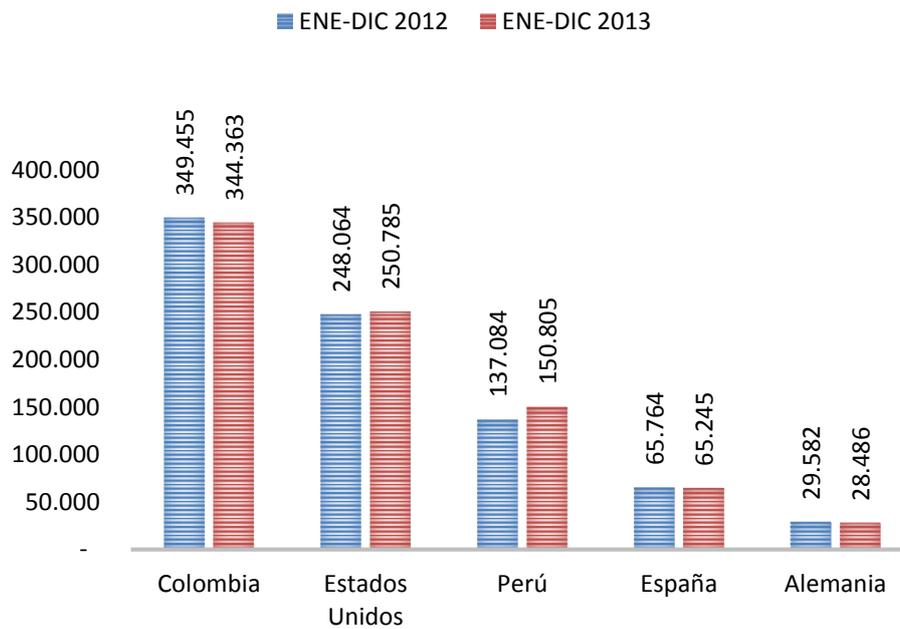


Figura 4. Comparativo de cantidad de arribos en el primer trimestre en los años 2012 y 2013.

Fuente: Ministerio de Turismo (Asociación Nacional de Operaciones de Turismo Receptivo de Ecuador, 2013)

Se puede observar un incremento en la llegada de extranjeros al país en el año 2013, tomando en cuenta los principales países emisores, de 9.735 turistas en comparación del año 2012.

### 1.3.4.3 Principales puntos de arribo de turistas

Tabla 3

Jefaturas de arribo de turistas en los años 2012 y 2013

JEFATURAS	ACUMULADO	
	2012 Ene-Dic	2013 Ene-Dic
PICHINCHA	286.037	339.555
GUAYAS	156.642	164.554
CARCHI	111.075	102.357
EL ORO	69.691	80.168
LOJA	6.913	5.847

OTRAS		
JEFATURAS	14.395	15.986
<b>TOTAL</b>	<b>644.753</b>	<b>708.467</b>

Notas: Jefaturas

Fuente: Dirección Nacional de Migración/ Ministerio de Turismo

Los puntos de arribo más significativos en el año 2012 y 2013 son Pichincha, Guayas y seguidos por los pasos de frontera terrestre de Carchi. (Asociación Nacional de Operaciones de Turismo Receptivo de Ecuador, 2013)

### **1.3.5 Entorno legislativo e institucional**

#### **1.3.5.1 Ministerio de Turismo (MINTUR)**

El Ministerio de Turismo del Ecuador es el organismo estatal rector del Sistema de Turismo, el mismo que nace con el fin de fortalecer el turismo consciente como actividad generadora de desarrollo socioeconómico y sostenible, que contribuya al logro de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 y posicione al país como un destino turístico preferente por su excepcional diversidad cultural, natural y vivencial. (Ministerio de Turismo, 2013)

##### **1.3.5.1.1 Misión**

El Ministerio de Turismo, como ente rector, lidera la actividad turística en el Ecuador, desarrolla sostenible, consciente y competitivamente el sector, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013)

### **1.3.5.1.2 Visión**

El Ministerio de Turismo garantizará que la actividad turística se constituya en fuente prioritaria y permanente de ingresos del país, posicionando al Ecuador entre los más importantes destinos de Latinoamérica, aportando a la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos, mediante el desarrollo social, económico y ambiental. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013)

### **1.3.5.1.3 Funciones y atribuciones**

El Ministerio de Turismo como ente regulador de las actividades turísticas en el Ecuador, cuenta con las siguientes funciones enfocadas al fortalecimiento del turismo

- **Turismo consciente**

Fomentar en el Ecuador el Turismo Consciente, un concepto vivo, dinámico y en constante construcción que se sustenta en los principios de sostenibilidad y ética, promueve los valores de la paz, la amistad, el respeto y el amor a la vida, como esencia de la práctica turística. Constituye un pacto de convivencia, responsabilidad y respeto entre los visitantes, las comunidades anfitrionas y el patrimonio cultural y natural.

- **Oferta de calidad**

Desarrollar la oferta turística del país e incrementar los estándares de calidad de los servicios en los destinos turísticos de acuerdo a estándares y parámetros internacionales. Promoción especializada del destino Ecuador para incrementar el flujo de turistas tanto nacionales como extranjeros.

- **Turismo interno**

Incentivar que cada vez más ecuatorianos y ecuatorianas conozcan su país, lo recorran y se enriquezcan de las experiencias naturales y culturales que el Ecuador ofrece. (Ministerio de Turismo, 2013)

### **1.3.5.2 Ministerio del Ambiente**

“Ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental”

El Ministerio del Ambiente, en concordancia con lo estipulado por el pueblo ecuatoriano en la Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama. Garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras. (Ministerio del Ambiente, 2008)

#### **1.3.5.2.1 Misión**

Ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos. (Ministerio del Ambiente, 2008)

#### **1.3.5.2.2 Visión**

Lograr que el Ecuador use sustentablemente sus recursos naturales estratégicos para alcanzar el Buen vivir. (Ministerio del Ambiente, 2008)

#### **1.3.5.2.3 Ejes estratégicos**

El Ecuador se encuentra inmerso en un irreversible proceso de cambio. Este cambio, entre otras cosas, “propone una ruptura de las visiones instrumentales y utilitarias sobre el ser humano, la sociedad y las relaciones que tienen éstos con la naturaleza”, ruptura que se está impulsado desde el Gobierno, mediante la recuperación del “rol del Estado” y su propuesta de planificación para el buen vivir.

El Art. 275 de la Constitución, en su acápite segundo, respecto a este tema indica “El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución 2008. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente”. El gran desafío es, construir una institucionalidad ambiental innovadora articulada con la Constitución de República y las disposiciones que el Gobierno Ecuatoriano, a través de la Secretaría Nacional de Planificación del Desarrollo – SENPLADES, ha visto conveniente desarrollar en pos del bienestar de todos los ecuatorianos. (Ministerio del Ambiente, 2008)

### **1.3.6 Planes estratégicos**

#### **1.3.6.1 Plan del buen vivir 2009-2013**

La propuesta del buen vivir nace del texto del Plan Nacional de Desarrollo que elaboró la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en el 2007, siendo una propuesta que consistía en mejorar la calidad de vida del ser humano en relación con la paz y la naturaleza.

El concepto del buen vivir es un proceso, un conjunto de pasos para la creación de derechos, igualdades, oportunidades... El buen vivir se traduce al “**sumakkawsay**”, en quichua, que para los indígenas significa que el ser humano tenga equilibrio con su comunidad y la naturaleza y que alcance una mejor calidad de vida al poner en segundo plano el aspecto económico. (Diario Hoy, 2008, pág. 1)

### **1.3.6.1.1 Principios**

El Plan del Buen Vivir, se centra en promover una sociedad que profundice la calidad de la democracia y fomente la igualdad social y material, fortaleciendo una sociedad justa, libre, democrática y sustentable.

Para ello, el plan sustenta los siguientes principios: (SENPLADES, 2007)

- Hacia la unidad en la diversidad.
- Hacia un ser humano que desea vivir en sociedad.
- Hacia la igualdad, la integración y la cohesión social.
- Hacia el cumplimiento de derechos universales y la potenciación de las capacidades humanas.
- Hacia una relación armónica con la naturaleza.
- Hacia una convivencia solidaria, fraterna y cooperativa.
- Hacia un trabajo y ocio liberadores.
- Hacia la reconstrucción de lo público.
- Hacia una democracia representativa, participativa y deliberativa.
- Hacia un estado democrático, pluralista y laico.

### **1.3.6.1.2 Su relación con la naturaleza**

La responsabilidad ética con el ser humano y con el resto de especies es un principio fundamental para prefigurar un nuevo esquema de desarrollo humano, en el que se necesita reconocer la dependencia de la economía respecto de la naturaleza; admitir que la economía forma parte de un sistema mayor, el ecosistema, soporte de la vida como proveedor de recursos y funciones ambientales, y sumidero de desechos.

En realidad, la economía constituye un sistema abierto que necesita el ingreso de energía y materiales, como insumos del proceso productivo que, al ser procesados generan un flujo de residuos: el calor disipado o energía degradada y los residuos materiales, que en ese estado retornan

a la naturaleza, pero no pueden reciclarse completamente. No se trata de mantener inmune el patrimonio natural, porque esto es imposible por el uso de energía y materiales que realizan las distintas sociedades, así como por la capacidad de asimilación de los ecosistemas, sino de resguardarlo a un nivel adecuado. (SENPLADES, 2007, pág. 1)

El plan busca en sí, la convivencia del ser humano con la naturaleza, con el fin de generar desarrollo sin perjudicar el ecosistema ni la identidad cultural del Ecuador.

### **1.3.6.2 Plan estratégico de desarrollo para el turismo sostenible del Ecuador al año 2020**

El PLANDETUR 2020 plantea el reto de orientar la política sectorial con un horizonte al 2020 sobre la base de un acuerdo internacional en el cual la gran mayoría de los Estados del planeta ha reconocido la necesidad de unir esfuerzos para un desarrollo sostenible y que ahora tiene la oportunidad de sentar las bases para un turismo sostenible en el Ecuador. (Ministerio de Turismo, 2007, pág. 1)

El proyecto en sí, busca potenciar el desarrollo sostenible con una visión al año 2020 creando un desarrollo humano en armonía con la naturaleza, consolidando al turismo sostenible como una herramienta para el desarrollo integral y la rentabilidad social del país.

#### **1.3.6.2.1 Misión**

PLANDETUR 2020 busca una planificación estratégica que integre, ordene y oriente la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador, fomentando el beneficio de los pueblos y el manejo y buen uso de los recursos. (Ministerio de Turismo, 2007)

### 1.3.6.2.2 Objetivos de mercado

- Alcanzar un nivel de visitantes internacionales y mantenerlo en el tiempo.
- Generar un aumento de ingresos por turismo internacional
- Incentivar el turismo interno.

Según las metas establecidas por el PLANDETUR 2020, sus proyecciones en cuanto al movimiento turístico interno y generación de divisas, es el siguiente:

Tabla 4.

Proyección PLANDETUR 2020

	2006	2010	2016	2020	Multiplicador 2020/2006
Llegada visitantes internacionales	840,001	1,153,799	1,958,764	2,029,722	2.42
Generación de divisas (en miles)	499,4	683,995	1,236,309	1,837,778	3.68
Gasto por visitante internacional (por estancia)	594.52	609.92	733.13	936.68	1.63
Turismo Interno	903,695	1,355,543	1,717,021	1,897,760	2.1

Notas: Proyección.

Fuente: Ministerio de Turismo, Gerencia de Planificación Estratégica

Para lograr dicha proyección, PLANDETUR 2020 organizó un esquema de 22 programas y 78 proyectos, los mismos que se encuentran en marcha a partir del año 2007.

## **1.4 El ecoturismo en Ecuador**

### **1.4.1 Ecoturismo**

#### **1.4.1.1 Definición**

Tomando en cuenta al autor Héctor Ceballos, (1998) La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) define al turismo como: Aquella modalidad turística ambiental responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales... a través de un proceso que promueve la conservación,... bajo impacto ambiental y cultural; y propicia...el desarrollo de las poblaciones locales.

Basándose en dicho concepto, se puede definir al ecoturismo como una clase de turismo el cual conduce la gestión de todos los recursos, de tal forma que permita satisfacer las necesidades no solo económicas, sino sociales y ecológicas velando por la integridad de los ecosistemas y acentuando el respeto a la naturaleza.

#### **1.4.1.2 El ecoturismo y el turismo sostenible**

El ecoturismo forma parte importante en la definición de turismo sostenible, ya que promueve y apoya la conservación de la naturaleza y los distintos valores culturales locales.

El turismo sostenible es una actividad económica que contribuye a la conservación de los ecosistemas y aporta el bienestar humano, a través de una gestión turística con políticas y reglamentos que aseguren el manejo y uso responsable de recursos naturales y culturales orientados, no solo a la conservación del medio ambiente sino también a la satisfacción de los visitantes y la oportunidad de desarrollo de la población.

## 1.4.2 Áreas protegidas

En la Constitución Política del Ecuador promulgada en el 2008, en el Art. 405, establece que el Sistema Nacional de Áreas Protegidas garantizará la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas, y su rectoría y regulación será ejercida por el Estado, quien asignará los recursos económicos necesarios para la sostenibilidad financiera del sistema, y fomentará la participación de las comunidades, pueblos y nacionalidades que han habitado ancestralmente las áreas protegidas en su administración y gestión. (Ministerio del Ambiente, 2007, pág. 1)

Las áreas protegidas contribuyen al bienestar humano y a la reducción de pobreza ya que ayudan a conservar los recursos naturales y a mantener los servicios ambientales que sirven de medio económico para miles de personas; además estas áreas son reconocidas como la principal estrategia para la conservación de la biodiversidad.

El sistema no solo contribuye a conservar ecosistemas, especies y diversidad genética sino que también proporciona múltiples servicios ambientales para las poblaciones rurales y urbanas, tales como: protección y regulación de recursos hídricos, regulación del clima, protección de los suelos, prevención de desastres naturales, belleza paisajística y provisión de atractivos naturales y culturales, y espacios para expresiones religiosas y espirituales. (Conservación Internacional Ecuador, 2012, pág. 1)

En la actualidad se puede evidenciar la crecida visita a las distintas áreas protegidas que ofrece el país, siendo una fuente importante de turismo nacional como internacional. En la siguiente tabla se muestra la evolución de visitas en las diversas áreas naturales de Ecuador:

Tabla 5.

Total visitas áreas naturales del Ecuador (2012-2013)

<b>Área Natural</b>	<b>Total visitantes</b>	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Parque Nacional	323.046	468.494
Reservas Biológicas	4.335	9.406
Reservas Ecológicas	161.780	224.545
Reservas Geobotánicas	11.726	60.636
Reservas Faunísticas	62.013	74.810
Refugios De Vida	26.885	32.820
Área Nacional	19.808	39.332
Reservas Faunísticas	0	53.741
Reservas De Vida	0	32.448
Reservas Marinas	0	916
<b>Total consolidado</b>	<b>609.593</b>	<b>997.148</b>

Notas: Visitas a las áreas naturales.

Fuente: Ministerio de Turismo (Asociación Nacional de Operaciones de Turismo Receptivo de Ecuador, 2013)

Mindo es una de las principales atracciones del turismo ecológico ecuatoriano, rodeado por 19'000 hectáreas protegidas de bosque primario y secundario, descrito por el PLANDETUR 2020, como uno de los principales lugares naturales para realizar el ecoturismo.

### 1.4.3 El ecoturismo como atractivo principal en Ecuador

Tabla 6.

Principales atractivos turísticos en Ecuador

<b>Atractivo turístico</b>	<b>Total de visitantes</b>	<b>%</b>
Sitios naturales	786.718,00	29,5
Playas	775.756,00	29,1
Balnearios termales	404.860,00	15,2
Sitios de diversión	221.414,00	8,3
Sitios de comida	144.161,00	5,4

Fiestas y mercados	102.281,00	3,8
Fiestas religiosas	65.396,00	2,5
Otros	56.460,00	2,1
Parque nacional	40.147,00	1,5
Museos	34.267,00	1,3
Zonas históricas	26.988,00	1
Sitios arqueológicos	7.867,00	0,3
<b>Total del universo</b>	<b>2.666.315,00</b>	<b>100</b>

Notas: Atractivos turísticos.

Fuente: Encuesta de Turismo Interno (junio 2002- julio 2003) – Sistema de Estadísticas Turísticas del Ecuador. Ministerio de Turismo del Ecuador. (PLANDETUR 2020, 2007)

## 1.5 Mindo

### 1.5.1 Referentes históricos

El nombre de Mindo para muchos de los pobladores, proviene del quechua que significa “tierra de guayabas”

Mindo se encuentra al noroccidente de la provincia de Pichincha a 76 Km aproximadamente de Quito (1 hora y 30 minutos), ubicado en un gran valle cerrado de la región posterior del cráter del Volcán Guagua Pichincha.

Cuentan los nativos que muchos de sus antepasados murieron en un deslave del río Mindo que destruyó la población, que en ese tiempo fue numerosa. Cabe anotar que sus habitantes a través de la historia se han dedicado a otras labores, en épocas pasadas, tales como: a la recolección de caucho e incienso que lo obtenían de la resina de los árboles; después se dedicaron a la producción de almidón de yuca, y con el avance de la carretera comenzó la explotación de las maderas finas, especialmente el Cedro, actividad que se realizó durante las tres últimas décadas, siendo esta última en la que tomó mayor auge la explotación forestal. Después de la deforestación empieza la actividad ganadera como principal fuente de ingresos.

La preocupación por la creciente deforestación en Mindo, hace que en el año de 1980 surja la iniciativa de promover la conservación de los recursos naturales. Con el fin de desarrollar dicha idea se motivó a la comunidad a realizar actividades de conservación y turismo, realizando una serie de capacitaciones durante más de 30 años, acción que ha dado el renombre y reconocimiento por la defensa y protección de los recursos naturales a nivel nacional e internacional.

Es por ello que en la actualidad el turismo ecológico es considerado la principal actividad en la parroquia, dando lugar a la apertura de restaurantes, hoteles y hosterías enfocadas a la promoción natural del sector.

### 1.5.2 Ubicación geográfica

- **Cantón:** Los Bancos
- **Provincia:** Pichincha
- **Parroquia:** Mindo



### 1.5.3 Límites

- **Norte:** Cantón Puerto Quito
- **Sur:** Cantones Santo Domingo de los Colorados y Mejía
- **Este:** Cantón Quito
- **Oeste:** Provincias de Esmeraldas y Manabí

### 1.5.4 Rasgos altitudinales

- **Latitud:** 00°00'32''S
- **Altura:** 1200 a 1800 m. s. n. m.
- **Temperatura:** 18 a 22 °C

### 1.5.5 Superficie

La parroquia de Mindo cuenta con un área de 52 Km cuadrados.

### 1.5.6 Hidrografía

Mindo cuenta con un importante sistema hidrográfico que pertenece a las subcuencas y microcuencas que se detallan a continuación:

Tabla 7.

Información Hidrográfica

<b>Subcuenca</b>	<b>Microcuenca</b>	<b>Superficie (ha)</b>	<b>% del territorio</b>
	Río Mindo	7,906.50	28.85
	Río Nambillo	6,589.60	24.05
Sub Cuenca del Río Blanco	Río Cinto	6,516.70	23.78
	Río Viginia	211.20	.77
	Río Verde	1.50	.01
Sub Cuenca Río Guayllabamba	Río Chalguayacu Chico	939.40	3.43

Río Alambi	789.40	2.88
Río Pachijal	4,449.00	16.24
<b>TOTAL</b>	<b>27,403.30</b>	<b>100.0</b>

Notas: Hidrografía de Mindo.

Fuente: Censos INEC- ETP - GADPP (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo, 2012)

### 1.5.7 Población

La población de Mindo, según el último Censo de Población y VI de Vivienda 2010, es de 3482 habitantes, donde la mayor población se asienta en el área urbana y la restante su ubica en la zona rural la misma que ocupa la mayor extensión del territorio.

Tabla 8.

Población parroquia de Mindo

	2001	2010
Provincia De Pichincha	2,388,817	2,576,287
Noroccidente De Pichincha	37,782	50,942
Cantón Pedro Vicente Maldonado	9,965	12,924
Cantón Puerto Quito	17,1	20,445
Cantón San Miguel De Los Bancos	10,717	17,573
<b>PARROQUIA MINDO</b>	<b>2,429</b>	<b>3,842</b>

Notas: Población.

Fuente: Censos INEC - ETP - GADPP (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo, 2012)

### 1.5.8 Fecha de fundación

Mindo fue declarada como parroquia del cantón San Miguel de los Bancos, el 20 de mayo de 1861 por el entonces Presidente de la República Gabriel García Moreno.

## 1.5.9 Acceso

### 1.5.9.1 Vías

El ingreso a Mindo se realiza mediante un camino de 7 km de longitud desde la carretera principal Calacalí – La Independencia, la misma que es sumamente angosta para el paso de vehículos en ambas direcciones ocasionando riesgos para los turistas que transitan a pie.

### 1.5.9.2 Transporte

Los medios de transporte utilizados por los turistas y población para la entrada y salida de Mindo son:

Tabla 9.

Transporte parroquial de Mindo

INVENTARIO DE TRANSPORTE PARROQUIAL		
COMPAÑÍA	DESTINO	FRECUENCIA
FLOR DEL VALLE	Mindo - Quito	<b>Lunes a Viernes</b> 06h30 / 13h45 / 15h00 <b>Sábados, Domingos y Feriados</b> 06h30 / 14h00 / 15h00 / 16h00 / 17h00 <b>Lunes a Viernes</b> 08h00 / 09h00 / 16h00
	Quito - Mindo	<b>Sábados,</b> 07h30 / 08h00 / 09h00 / 16h00 <b>Domingos y Feriados</b> 07h30 / 08h00 / 09h00 / 13h00 / 17h00 <b>Tiempo promedio 2h15</b>
KENNEDY	Mindo – Guayaquil	<b>Lunes a Domingo</b> 04h00
	Mindo – Santo Domingo	<b>Lunes a Domingo</b> 06h30 / 07h10 / 11h00 / 13h00 / 17h00
	Santo Domingo – Mindo	<b>Lunes a Domingo</b> 06h00 / 07h00 / 09h00 / 14h40 / 16h00 / 17h00 <b>Tiempo promedio 4h00</b>

Notas: Transporte.

Fuente: ETP - GADPP (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo, 2012)

Otros medios que utilizan los poblados de manera interna son camionetas y mini furgonetas para el traslado y visita a los diferentes atractivos de Mindo como son las cascadas o ríos.

## **1.5.10 Principales atractivos**

### **1.5.10.1 Bosque protector Mindo Nambillo**

El turismo ecológico se considera actividad principal de la parroquia de Mindo, gracias a las características extraordinarias de su entorno, fortalecidas por el Bosque Protector Mindo Nambillo declarado así el 12 de Abril de 1988 según el Acuerdo Ministerial N° 118 y publicado en el Registro Oficial N° 921 del 25 de Abril de 1988. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo, 2012)

### **1.5.10.2 Localización**

El Bosque Protector Mindo Nambillo se encuentra en la sierra norte del Ecuador, en la provincia de Pichincha. Parroquias Nono y Lloa del cantón Quito, y Mindo del cantón San Miguel de los Bancos.

### **1.5.10.3 Superficie**

Su superficie es de 19.468,300 ha, el 44% se encuentra en la parroquia de Mindo, el 41% en la parroquia de Lloa y el 15% restante en la parroquia de Nono. El 62% es de propiedad estatal y el 38% es de propiedad privada. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo, 2012)

## **1.5.11 Diversidad biológica**

### **1.5.11.1 Flora**

Se estiman que entre 10 y 12 mil especies de plantas habitan los bosques noroccidentales de las cuales el 25% serían endémicas, de hecho 21 especies de plantas endémicas para el Ecuador se han registrado en Mindo.

La vegetación exuberante del bosque incluye desde rastreras y herbáceas hasta árboles que superan los 25 metros de altura. En el sotobosque se hallan numerosas herbáceas (heliconias, begonias, anturios), en el estrato medio encontramos palmas (Pambil, Ungurahua, Palmito, Cade, Chonta, Palma Real, Chamaedorea); entre las especies maderables se cuentan el Teme (*Ocoteafloccifera*), Aguacatillo (*Nectandralongifolia*), Cedro (*Cedrelaodonata*), Caracha coco (*Otoba godoniifolia*), Malva (*Dendropanaxmacromarpum*). Ornamentales como la Tibauchinalepidota, Merianiamaxima, Micconiasp, Scheeleabutyracea. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo, 2012)

### **1.5.11.2 Fauna**

- **Aves**

La cantidad y diversidad de aves en el Bosque Protector Mindo Nambillo se debe a que incluye dos áreas endémicas para aves en el Ecuador: La bio-región del Chocó (de 0 a los 1200 msnm) y la región de los andes occidentales (de 500 a 3000 msnm), mismas que son consideradas críticas, es decir son taxones únicos. Se han registrado un total de 526 especies de aves, pertenecientes a 51 familias, las más representativas son Tyrannidae con 73 especies, Thraupidae con 71 especies y la Trochilidae con 56 especies. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo, 2012)

- **Mamíferos**

Se estima un número de especies de 324, dentro de 42 familias y 13 órdenes; este número puede aumentar debido a nuevos estudios en zonas de difícil acceso y poco exploradas.

### **1.5.12 La capital mundial de las aves**

Mindo fue nominado como la Primera IBA (Zona de importancia para la conservación de las Aves) en Sudamérica, por su flora excepcional, fauna y botánica. Cada año en el mes de diciembre Mindo, en representación del Ecuador, participa junto con otros países del Mundo en el Conteo Mundial de Aves, obteniendo el Primer Lugar por 4 años, (2000, 2006, 2007,2008), título que ha dado renombre a esta población y por ende al cantón San Miguel de los Bancos, considerado como “La Capital Mundial de las Aves”. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo, 2012)

### **1.5.13 Actividades económicas**

En la actualidad la principal actividad económica de la población de Mindo se basa en el aprovechamiento de los recursos naturales, tales como ríos, cascadas, flora y fauna, a través de actividades turísticas representadas en un 80% del total de la población, evidenciándose cada vez más el incremento en el número de turistas y por ende la cantidad y calidad de servicios turísticos en la parroquia.

El 20% restante se dedica a la ganadería y agricultura, siendo los principales productos de la zona: yuca, plátano, verde, guaba, guayaba, pitahaya, arazá, utilizado para el autoconsumo de la población. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo, 2012)

#### **1.5.14 Empresas turísticas reportadas en Mindo**

En la parroquia de Mindo y en sus alrededores cercanos, se localizan alrededor de 174 hoteles y hosterías, entre ellos los principales y mejor nombrados son los siguientes:

- El Carmelo de Mindo
- Mindo Garden
- Mindo Río
- Mindo Lago

Dichos establecimientos se han ganado el renombre debido a sus instalaciones, servicios y demás características que atribuyen a la promoción y publicidad de turismo ecológico en la parroquia.

## CAPÍTULO 2

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 2.1 Aspectos generales de la hostería el Carmelo de Mindo

##### 2.1.1 Ubicación geográfica

La Hostería el Carmelo de Mindo es una empresa turística ubicada en la parroquia de Mindo, en el noroccidente de la provincia de Pichincha, en el cantón los Bancos.

La hostería se encuentra a 700 metros del pueblo de Mindo, lugar de incalculable flora y fauna posicionado entre los principales atractivos del Ecuador.

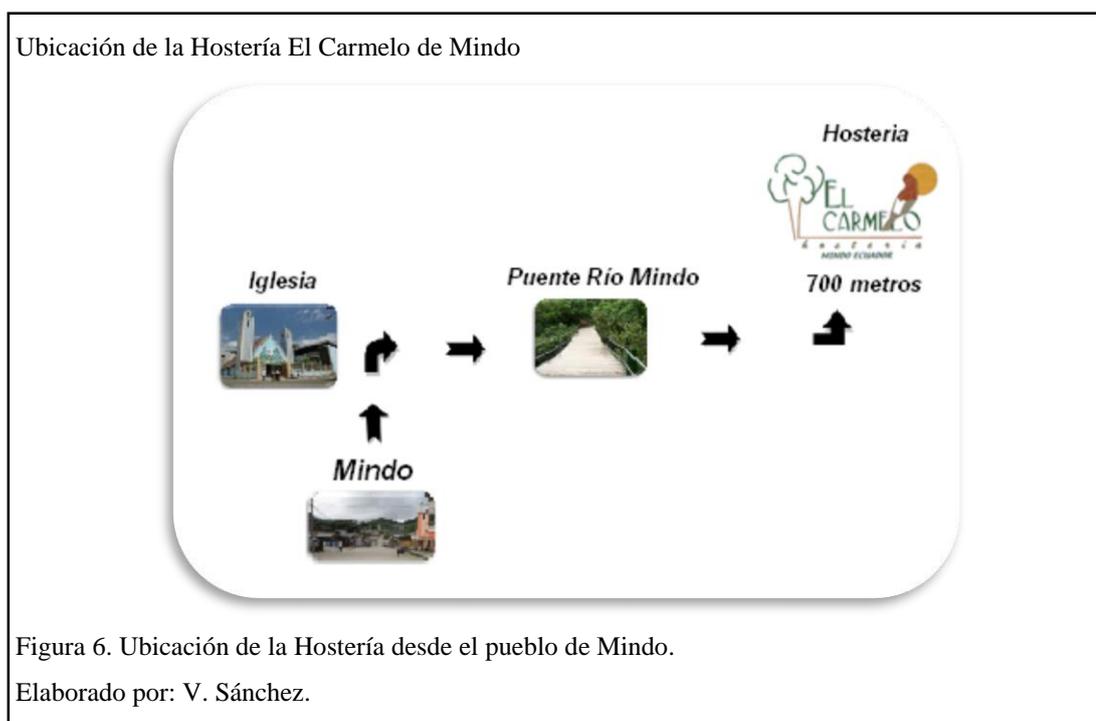


Figura 6. Ubicación de la Hostería desde el pueblo de Mindo.

Elaborado por: V. Sánchez.

##### 2.1.2 Reseña histórica

A mediados del año 1994, el Lic. Washington López C. tuvo la iniciativa de crear una hostería en su finca adquirida en 1990 a sus antiguos dueños provenientes de Uruguay. El Sr. Washington, con sus estudios en Biología, vio en este emprendimiento una forma de ingreso económico para su familia y a la vez, una herramienta para dar a

conocer la riqueza natural de la región, en especial de las bellas aves que habitan esta zona de la provincia de Pichincha.

El 16 de septiembre de 1994 se inaugura la hostería “El Carmelo de Mindo”, en los terrenos pertenecientes a la hacienda El Carmelo de propiedad de la familia López Jarrín, en donde los terrenos eran pastos para la crianza de ganado vacuno, caballar y plantaciones de árboles frutales como banana, guayaba, y maracuyá.

Es importante reconocer la tenacidad y el gran trabajo realizado por parte de toda la familia López, ya que al inicio, su sueño no tuvo una acogida favorable por parte de las instituciones crediticias, entidades gubernamentales e inclusive por miembros de la propia familia, quienes consideraban al proyecto como una pérdida de tiempo destinada al fracaso. (López, 2013)

Es así que en el año 1993, arranca la construcción de la hostería contando en un inicio con 35 hectáreas de terreno donde funcionaban 3 cabañas familiares, servicio de restaurante y piscina.

Sus inicios no pudieron ser más auspiciosos, la presencia de turistas extranjeros permitió construir más instalaciones e innovar con la primera construcción en la zona de cabañas en el árbol, lo que motivó a que cada mes se ampliara la presencia de turistas, convirtiéndose es la hostería pionera de todo el valle de Mindo.

Durante cinco años consecutivos la hostería El Carmelo siguió creciendo gracias al trabajo diario de todas las personas encargadas de la administración y operación del hotel. Todas las utilidades que durante este año tuvo la hostería, fueron reinvertidas en compra de maquinarias, vehículos, implementación de oficina en Quito, propaganda y en otros elementos necesarios para la operación del hotel.

Un hecho que cambio totalmente la operación de la hostería se dio a inicios del siglo XXI, un fenómeno natural conmocionó negativamente la actividad turística del valle de Mindo. La eminente erupción del volcán Pichincha, hizo creer que el poblado de Mindo desaparecería por este fenómeno natural. Esto ocasionó la cancelación de todas

las reservaciones internacionales y de todas las relaciones comerciales existentes hasta la fecha con las principales agencias de viajes extranjeras que traían a Mindo a turistas amantes de la observación de aves.

Sin dejar a un lado el problema, la administración hotelera encontró una oportunidad valiosa de esta situación ya que al estar en la escena pública el problema del volcán Pichincha, y la constante difusión en medios noticiosos de la tragedia que podría suscitarse, el valle de Mindo y el bosque protector fue por primera vez conocido por el mercado nacional, que muy poca información tenía de los atractivos naturales que Mindo ofrecía y finalmente su cercanía a Quito, por lo que luego de la conmoción se llegó a convertir en un sitio de visita inmejorable, por parte de los pobladores de la capital y de todo el Ecuador. (López, 2013)

De esta manera, con los ahorros que dejaron la operación del hotel con turistas extranjeros, se inició la mejora e incremento de las instalaciones de toda la hostería, conservando su filosofía de aprovechamiento de materiales propios de la zona, pero poniendo más énfasis en la comodidad y el mejoramiento de áreas que fueron muy poco explotadas como piscinas y toda el área recreativa.

Todos estos antecedentes le llevaron convertirse en la hostería más grande del valle de Mindo y una de las principales de todo el noroccidente de la Provincia de Pichincha. La hostería El Carmelo fue durante varios años conocidos como la hostería de las cabañas en los árboles. Su singular idea de crear cabañas en las copas de los árboles fue la primera razón para visitar el hotel, ya que era envidiable la oportunidad de alojarse en este atractivo tan llamativo, único y espectacular.

### **2.1.3 Evolución de la empresa**

Para el año 2008, fiel a su espíritu innovador, se toma la decisión de emprender con el más grande y anhelado proyecto de la hostería. La administración considera que es el momento justo de crear más productos y atractivos para que la visita de turistas al hotel se incremente considerablemente. Todo esto se analizó ante la mayor presencia

de competencia en la zona y en otros lugares del noroccidente de la provincia de Pichincha.

Es así que gracias al apoyo de la Corporación Financiera Nacional se inicia con la construcción de la nueva hostería El Carmelo de Mindo, que entre sus nuevas innovaciones se destacan la creación de:

- Creación de un centro turístico separado del área de alojamiento. A éste nuevo producto se lo denominó “El Carmelo Aquadventure”, el mismo que posee piscinas, laguna para pesca deportiva, jacuzzis, restaurant, cocina y cuyo objetivo principal es continuar atendiendo a todos los clientes que visitan Mindo y la hostería por un solo día.

Se tomó esta decisión principalmente por la necesidad de no perder clientes que demandaban privacidad, descanso y relax en el área de alojamiento y que constantemente eran perturbados por la presencia de turistas de visita.

- Construcción de amplias y acogedoras cabañas y cabañas en el árbol, cuya característica principal es la de tener un jacuzzi dentro de cada cabaña.
- Ampliación y mejoramiento de toda el área de la cocina y del restaurant, adecuando esta zona con elementos propios de una cocina de un hotel.
- Construcción de un teleférico, que sin lugar a dudas lo convertiría en el principal atractivo para visitar en Mindo.
- Adquisición de oficinas propias en la ciudad de Quito
- Construcción de bodegas, áreas de esparcimiento, recepción
- Construcción de un salón de convenciones con capacidad para 250 personas.

Durante el último año, prácticamente se ha culminado con todas estas nuevas construcciones y se piensa ahora en la necesidad de dar un mayor impulso a los

procesos administrativos, de mercadeo y operativos para que en el lapso de un año llegar a obtener el sello verde para las operaciones de hoteles que manejan y cumplen las buenas prácticas ambientales.

#### 2.1.4 Logotipo



El logotipo de la hostería, está conformada con un árbol que representa la hermosa vegetación y bosque nublado que posee Mindo, y adicional el conocido gallo de peña que es el ave representativa de esta parroquia.

#### 2.1.5 Infraestructura

En la actualidad la hostería cuenta con 26 hectáreas de terreno en la cual se desarrolla la Hostería el Carmelo de Mindo (hospedaje) y el Centro turístico El Carmelo Aquadventure (centro recreativo para excursionistas).

### 2.1.5.1 Hospedaje el Carmelo de Mindo

La Hostería el Carmelo de Mindo cuenta con diversas áreas de relajación como de alojamiento, brindando la atención y servicios necesarios para satisfacer a sus clientes.

Tabla 10

Infraestructura Hostería El Carmelo de Mindo

Área	Cantidad	Capacidad
Restaurante	2	240
Cocina	1	-----
Bar	1	40
Salón de juegos	1	20
Recepción	1	-----
Piscinas	3	150
Hidromasajes	2	30
Salón de convenciones	2	150
Turco	1	30
Canchas deportivas	2	-----
Cabañas y habitaciones	29	104

Notas: Infraestructura.

Fuente: (López, 2013)

Elaborado por: V. Sánchez.

La hostería además cuenta con una serie de cabañas y habitaciones las mismas que se acogen a los gustos y necesidades de sus clientes, las mismas que son:

Tabla 10.

Cabañas y Habitaciones que ofrece la Hostería

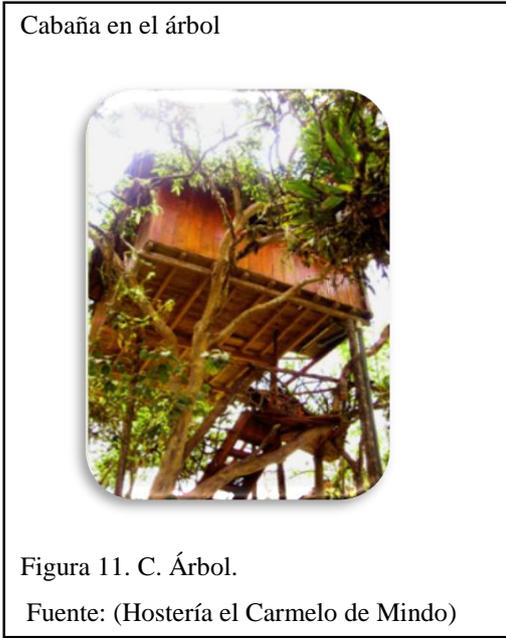
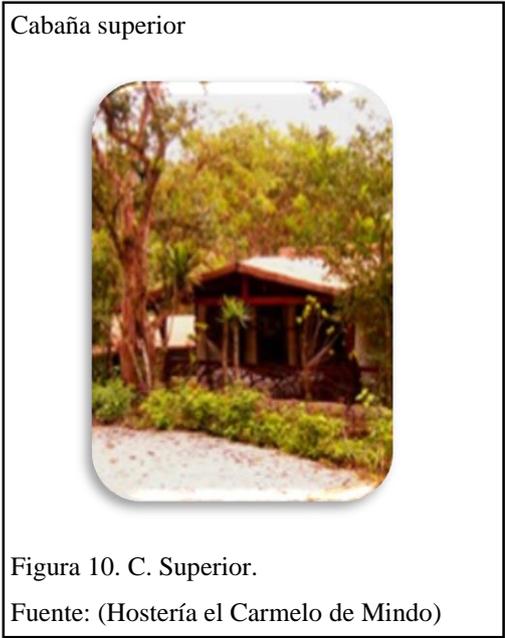
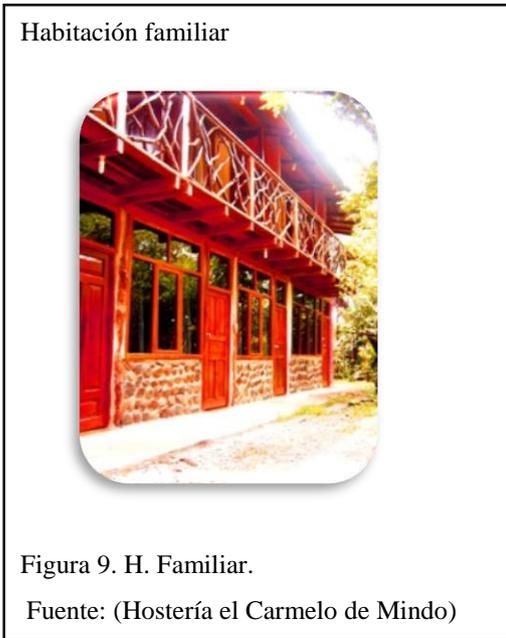
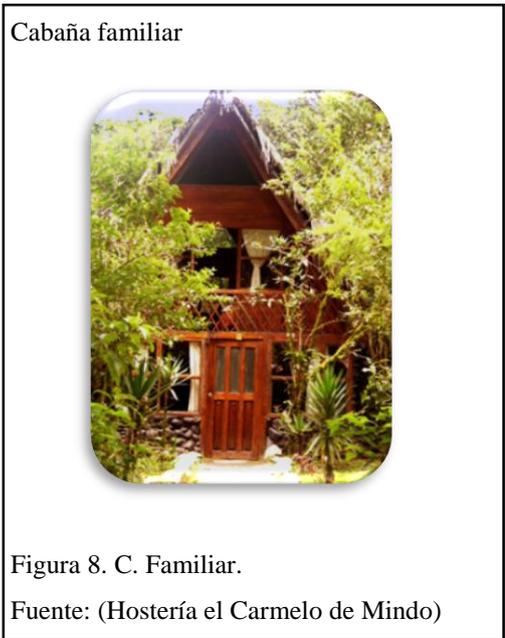
Cabaña / Habitación	Cantidad	Capacidad
Cabaña Familiar	3	18
Habitación Familiar	4	20
Cabaña Superior	6	18
Cabaña en el Árbol	5	15
Cabaña en el árbol con jacuzzi	4	12
Habitación	4	12

Cabaña Nativa	3	9
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>104</b>

Notas: Cabañas.

Fuente: (López, 2013)

Elaborado por: V. Sánchez.



Cabaña en el árbol con jacuzzi



Figura 12. C. Árbol jacuzzi

Fuente: (Hostería el Carmelo de Mindo)

Cabaña Nativa



Figura 13. C. Nativa

Fuente: (Hostería el Carmelo de Mindo)

### 2.1.5.1.1 Precios

Tabla 12.

Precios por cabaña

<b>Cabaña / Habitación</b>	<b>Capacidad (Personas)</b>	<b>Precio Por Cabaña</b>
Cabaña Nativa	2	55
Cabaña Familiar	6	160
Cabaña Superior	2	70
Cabaña En El Árbol	2	70
Cabaña En Árbol Con Jacuzzi	2	90

Fuente: (López, 2013)

Elaborado por: V. Sánchez.

Los precios contienen las siguientes observaciones:

- Precios no incluyen impuestos (+ 22%).
- Precios incluyen los desayunos americanos y uso de las instalaciones.
- Puede incluirse una cama adicional por el valor de \$ 15.00 + 22%, incluyendo su desayuno americano.

### 2.1.5.2 El Carmelo Aquadventure

El Carmelo Aquadventure es un centro turístico de la hostería El Carmelo de Mindo ideal para paseos de empresas, familias, estudiantes y demás turistas que deseen visitar la hostería y sus encantos naturales por un día.

Este centro turístico atiende a sus clientes únicamente los fines de semana y días feriados, con el fin de no perturbar la tranquilidad y la exclusividad de los turistas alojados en la hostería.



Tabla 13.

Infraestructura del Centro Turístico El Carmelo Aquadventure

Área	Cantidad	Capacidad
Restaurante	2	200
Cocina	1	-----
Recepción	1	-----
Piscinas	2	200
Hidromasajes	1	20
Turco	1	30
Canchas deportivas	2	-----

Fuente: (López, 2013)

Elaborado por: V. Sánchez.

### **2.1.6 Servicios**

La Hostería el Carmelo ofrece a sus clientes servicios propios de un lugar turístico como son:

- Alojamiento
- Servicio de Restaurante
- Servicio de Bar
- Parqueaderos

Adicional, cuenta con una serie de actividades de naturaleza, diversión y deporte extremo como son:

#### **Actividades de naturaleza**

- Caminata por senderos dentro de la hostería
- Visita a las cascadas cercanas.
- Vista de aves de la zona.
- Mariposario
- Orquideario
- Cabalgata.
- Pesca deportiva.
- Laguna con botes para remar.
- Camping
- Granja infantil

#### **Deporte en equipo**

- Canchas de fútbol
- Canchas de vóley

## Actividades de riesgo

- Canopy
- Teleférico

### 2.1.7 Principales atracciones

El Carmelo de Mindo cuenta con varias atracciones propias de la hostería, todas ellas cuentan con la presencia y ayuda de guías nativos, las mismas que son:

#### Canopy

La Hostería El Carmelo de Mindo, cuenta dentro de su extensa área de terreno, con un sitio propio para la práctica de canopy. Para esta actividad se ha cruzado siete líneas de cables de acero reforzado, las mismas que recorren aproximadamente 20 ha.de terreno, atravesando montañas, árboles y culminando en las piscinas de El Carmelo Aquadventure.

Deporte extremo: Canopy



Figura 15. Canopy.

Fuente: (Hostería el Carmelo de Mindo)

La actividad consiste en deslizarse de un punto a otro mediante cables horizontales con un equipo completo de seguridad. Este equipo cuenta con guías expertos en estas

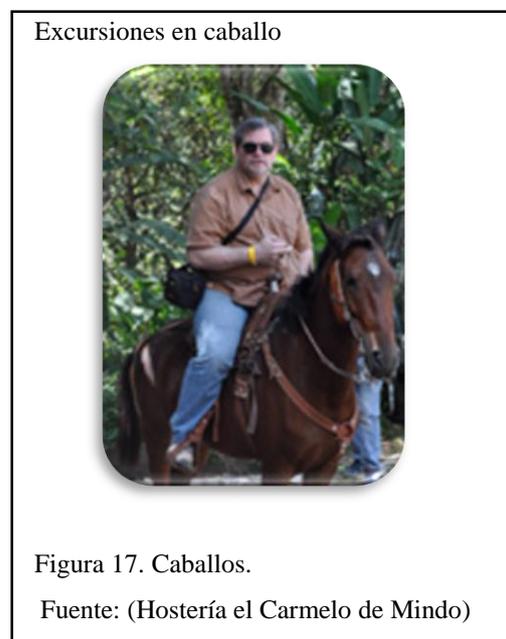
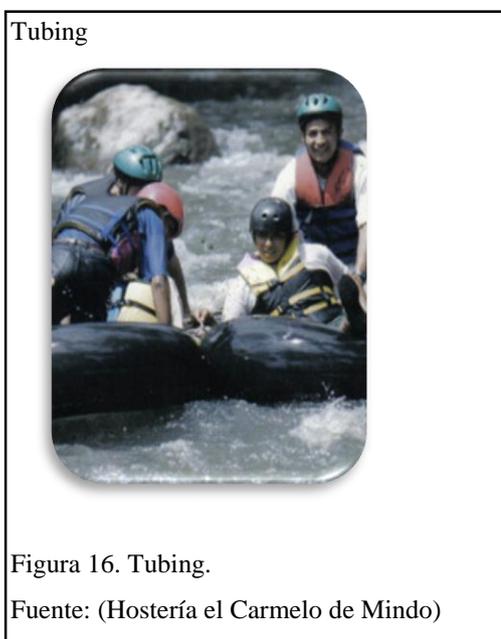
actividades así como harneses, mosquetones y poleas que le proporcionan la seguridad necesaria durante todo el recorrido.

### **Tubing o regatas**

El Tubing es sin lugar a dudas una de las mejores atracciones que se puede realizar en Mindo. Se trata de una actividad muy parecida al rafting y se lo realiza con boyas atadas unas a otras que forman un bote grande y seguro. Esta actividad va acompañada de guías y equipos necesarios para hacer de esta aventura una experiencia inolvidable. El trayecto empieza a 45 minutos de la hostería y recorre el río Mindo hasta llegar a la playa de la hostería.

### **Excursiones en caballo**

La excursión que organiza la hostería es de aproximadamente una hora llevando al turista por varios caminos del valle de Mindo, visitando el pueblo de Mindo y todos sus alrededores.



### **Excursión para observación de aves**

Mindo es un lugar privilegiado y catalogado a nivel internacional como uno de los principales sitios en Latinoamérica para la observación de aves. Mindo cuenta con aproximadamente 450 especies de aves, donde sobresalen las tangaras, gallos de peñas, quetzales y los inquietos colibríes.

El tour que ofrece la hostería, incluye guías nativos de Mindo, que poseen una cantidad y calidad de conocimientos en cuanto a las especies características de la región.

### **Excursión a la cascada del río Nambillo**

La cascada del Nambillo es uno de los atractivos naturales más visitados por los turistas en Mindo. Se trata de una caída de agua que se encuentra aproximadamente a 2 horas de la hostería. En el trayecto a este sitio, los guías se encargan de dar a conocer a la flora y fauna del sector, señalando así la importancia del bosque protector Mindo Nambillo.

### **Mariposario y Orquideario**

Mindo cuenta con más de 3200 especies de mariposas, muchas de ellas en peligro de extinción. La hostería el Carmelo de Mindo brinda una experiencia inolvidable con su propio Mariposario, donde el turista tendrá la oportunidad de conocer todo el proceso de metamorfosis de estas especies, donde sobresalen las ojo de búho, morphos, sarita entre otras.

El Carmelo de Mindo brinda también a sus clientes la oportunidad de conocer la diversidad de orquídeas que se caracterizan por su tamaño, forma y color variable. La hostería almacena más de 25 variedades de especies de orquídeas, dando al cliente la oportunidad de verlas y disfrutar de sus diferentes atributos.

## **2.2 Diagnóstico de la hostería el Carmelo de Mindo**

### **2.2.1 Introducción**

“Sólo al tomar conciencia de su realidad, el hombre puede convertirse en el agente y sujeto de los cambios que en ella se dan”

El siguiente análisis busca describir la situación actual de la Hostería El Carmelo de Mindo a través del método de observación para el levantamiento de procesos y por medio de entrevistas con participación de los miembros de la hostería; para determinar el problema a ser resuelto.

### **2.2.2 Objetivo del diagnóstico**

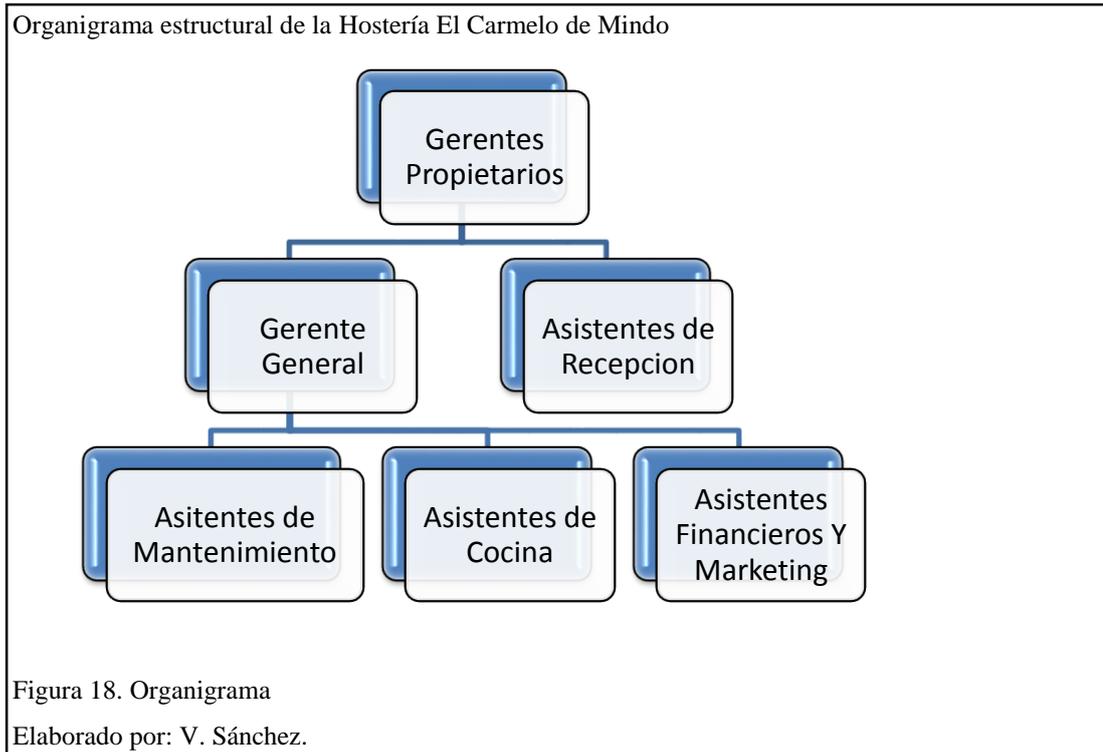
Realizar un análisis institucional por medio del diagnóstico actual realizado a la hostería el Carmelo de Mindo, para con ello identificar los problemas organizacionales, administrativos y de control, a través de la definición de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **2.2.3 Aspectos generales internos**

#### **2.2.3.1 Organigrama estructural**

La administración de la empresa es netamente familiar, por lo que se define como línea de supervisión a los dueños y sus hijos. El demás personal es considerado como asistentes divididos en las principales áreas de acuerdo al giro del negocio.

El organigrama actual de la hostería se puede definir de la siguiente manera:



### 2.2.3.1.1 Análisis del organigrama estructural

La administración actual de la hostería se basa en la gerencia general y asistentes de recepción, correspondiente a los hijos de los dueños, quienes son los encargados directos de las actividades y procesos que en ella se desarrolla. El eje principal corresponde a la gerencia propietaria el cual toma el control de las decisiones y proyectos a generarse en ella. Los demás servidores son considerados asistentes y su dirección y control directo va a cargo de la gerencia general.

Cabe recalcar que la Hostería El Carmelo de Mindo se administra bajo los conceptos de un negocio familiar y no bajo parámetros técnicos que ejerce una empresa como tal.

- **Gerencia propietaria**

La administración se encuentra a cargo de los esposos López Jarrín, quienes son los actuales dueños de la hostería, los mismos que están situados en la parte más alta de la

relación jerarquía organizacional y son los encargados de todas las decisiones que implican el desarrollo de la misma.

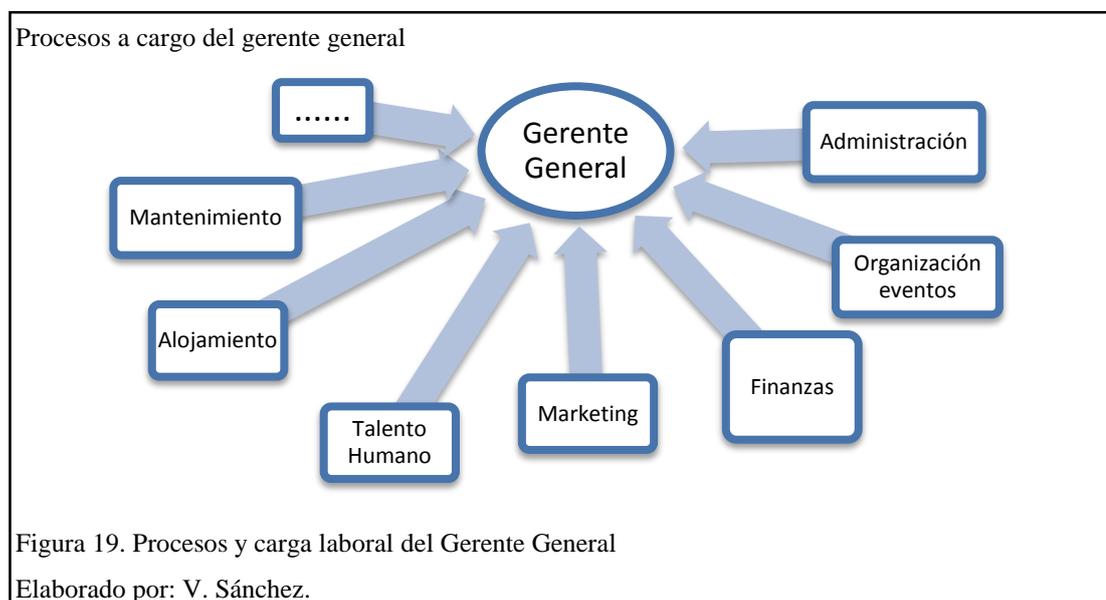
En la actualidad, el Sr. López reside en la hostería visualizando de manera directa la operación de la misma, trabajando directamente en la toma de decisiones y la puesta en marcha de nuevos proyectos que en ella se realiza.

### **Funciones:**

- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Evaluación de nuevos proyectos.
- ✓ Autorización de contratación de personal.
- ✓ Comunicación y vínculo con organismos gubernamentales.
- ✓ Autorización de permisos, vacaciones y adelantos.
- ✓ Manejo de caja chica.
- ✓ Autorización de compras.

### ▪ **Gerencia general**

El mando operativo completo de la hostería se encuentra directamente a cargo del gerente general, quien es el hijo mayor de los propietarios de la empresa. Sus funciones son de suma importancia para el logro del giro del negocio, ya que se encarga de todas las actividades y tareas de la hostería.

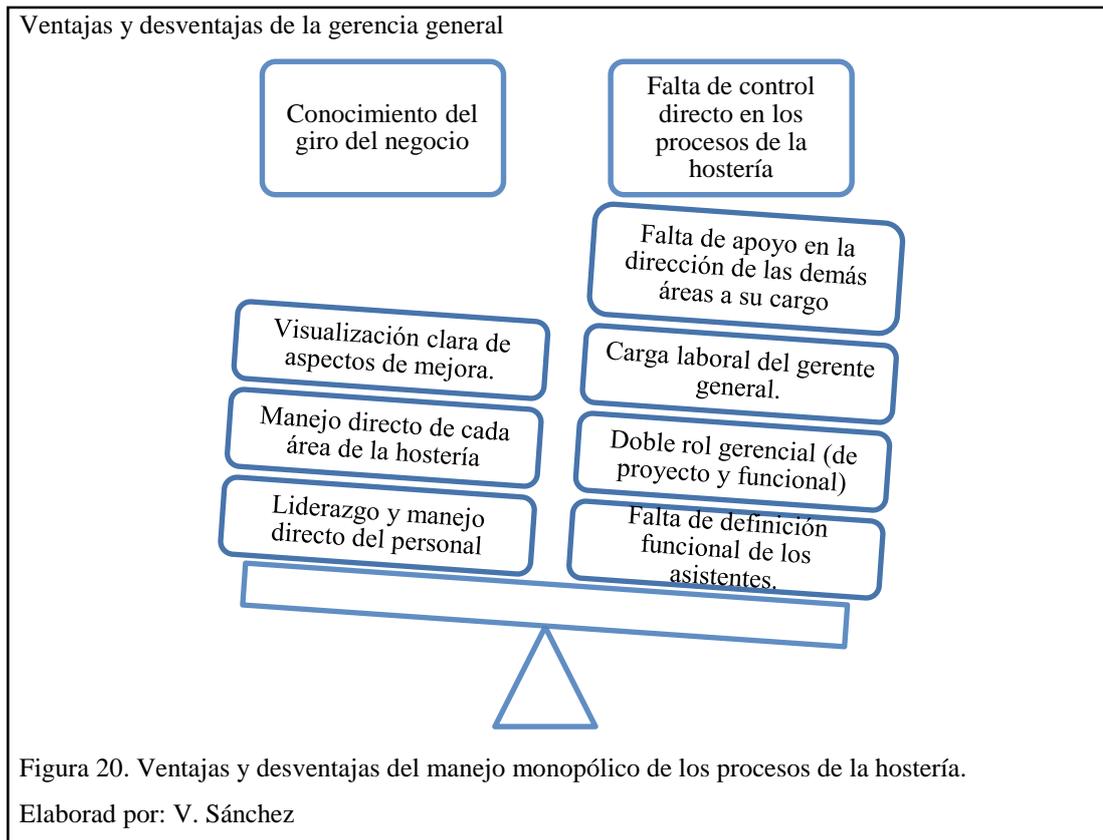


**Funciones:**

- ✓ Dirección y control de actividades de recepción
- ✓ Dirección y control de actividades de alojamiento.
- ✓ Dirección y control de actividades de mantenimiento general de la hostería.
- ✓ Dirección de pago de nómina.
- ✓ Organización de eventos.
- ✓ Dirección de inventarios.
- ✓ Autorización de compras.
- ✓ Elaboración y coordinación de menús.
- ✓ Elaboración de promociones y reservas.
- ✓ Manejo de página web, redes sociales y demás medios de promoción y publicidad.
- ✓ Contratación de personal temporal.
- ✓ Administración de la oficina en Quito.
- ✓ Atención a clientes.
- ✓ Contratos empresariales.
- ✓ Organización de capacitaciones.

**Ventajas y desventajas de la funcionalidad del gerente general**

Las múltiples funciones y actividades a cargo del gerente general, pueden traducirse en las siguientes ventajas y desventajas:



De acuerdo con este análisis el gerente general gracias a su experiencia y conocimiento en el tema de administración hotelera, ha logrado sacar adelante cada una de las actividades a su mando.

Sin embargo, la carga de funciones y actividades genera una falta de dirección y control adecuada en cada área de la hostería, causando descuidos en ciertas actividades generando improvisación y fallas al momento de la prestación del servicio.

Es por ello que es necesario realizar una distribución de actividades y a su vez la delegación de mandos dentro de los principales procesos de la hostería.

- **Asistentes de recepción**

Al no contar con la presencia de la Gerencia General, la hostería cuenta con un mando sustituto, el mismo que corresponde al personal de Recepción y quienes lo conforman son la hija de los dueños y su esposo.

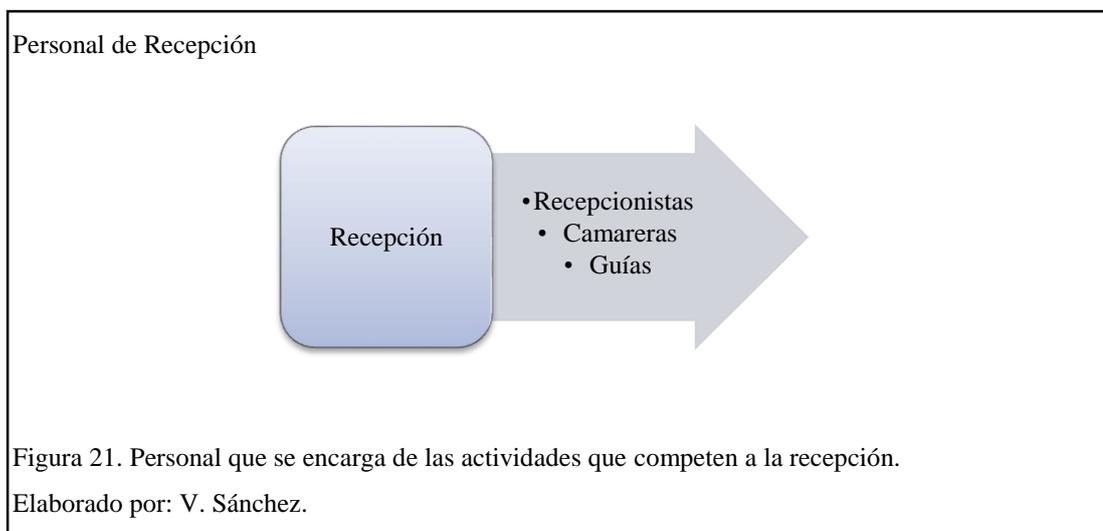
### 2.2.3.2 Análisis de los principales procesos internos

Para realizar el análisis de la gestión operativa de la hostería, esta fue dividida en cuatro partes, las mismas que corresponden a: recepción, mantenimiento general de la hostería, cocina y financiamiento.

#### 2.2.3.2.1 Recepción

La gestión de recepción corresponde al departamento más importante ya que es el centro de operaciones de hospedaje de toda la hostería y su giro de negocio. Dentro de esta gestión hay aspectos importantes que son: reservaciones, limpieza de cabañas o habitaciones, etc.;

Para cumplir con ello, la hostería cuenta con el siguiente personal, el mismo que está a cargo de las diferentes actividades ligadas a este proceso.



#### ▪ Reservaciones

Una reservación “Se define como el mecanismo facilitador que convierte al individuo solicitante en huésped o cliente del hotel, asegurándole alojamiento al momento de su llegada”. (Contreras, 2005, pág. 16)

## Proceso actual de reservaciones

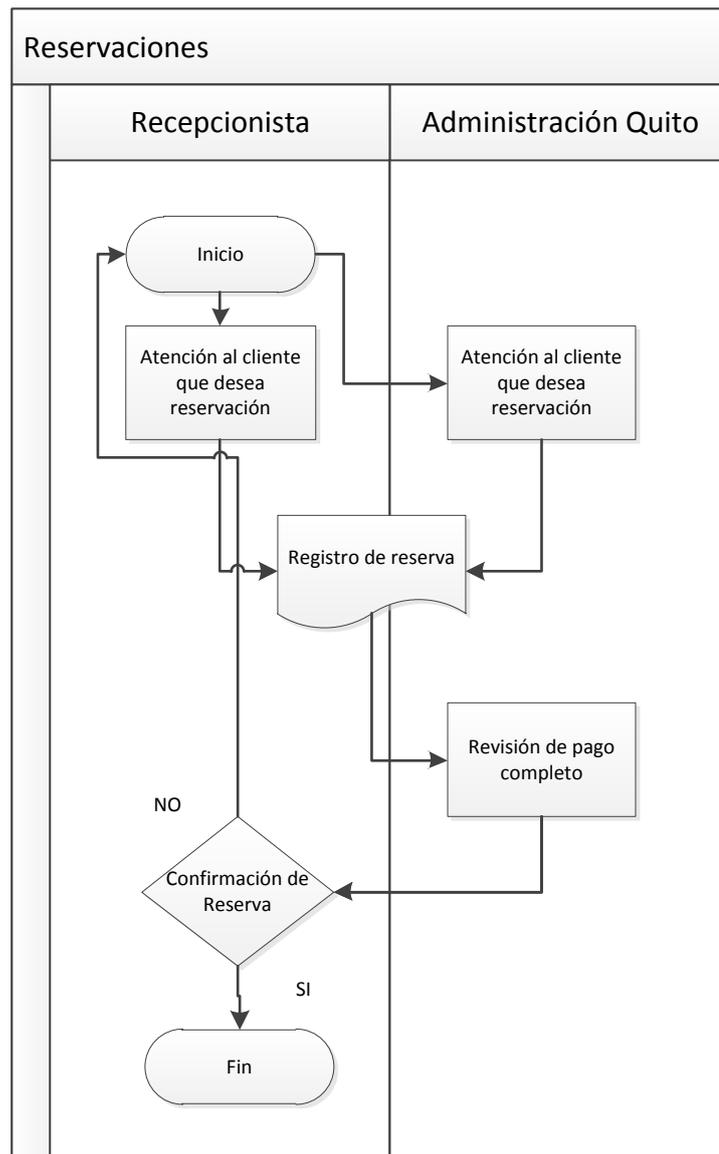


Figura 22. Levantamiento del proceso de reservación.

Elaborado por V. Sánchez

En la hostería se maneja dos tipos de reservaciones:

- Para particulares
- Para empresas

La hostería cuenta con una oficina en la ciudad de Quito, donde se manejan las reservaciones de clientes particulares y empresas. Para esto, se utiliza un archivo Excel el mismo que se encuentra en un sistema denominado Dropbox, con acceso a la persona encargada de recepción en la hostería en Míndo y las oficinas en Quito.

Los medios de reserva que se maneja son:

- ✓ Telefónicos,
- ✓ Correo electrónico,
- ✓ Página web o de manera personal en la recepción del hotel.

▪ **Recepción**

“La recepción es de suma importancia ya que sirve de punto de contacto entre el cliente y el hotel (...), es el nervio motor del hotel...” (Contreras, 2005)

La recepción está a cargo de la coordinación completa de las actividades que contribuyen a prestar y garantizar una excelente atención al cliente durante su estadía en la hostería.

En el Carmelo de Mindo se cuenta con dos personas en recepción, las mismas que tienen las siguientes funciones:

- ✓ Registro de huéspedes
- ✓ Check in
- ✓ Check out
- ✓ Disponibilidad de habitaciones
- ✓ Elección de guía
- ✓ Compra de verduras y bebidas.
- ✓ Comunicación con gerente propietario.
- ✓ Registro de ingreso de personal
- ✓ Registro de permisos.

Proceso actual de Check In

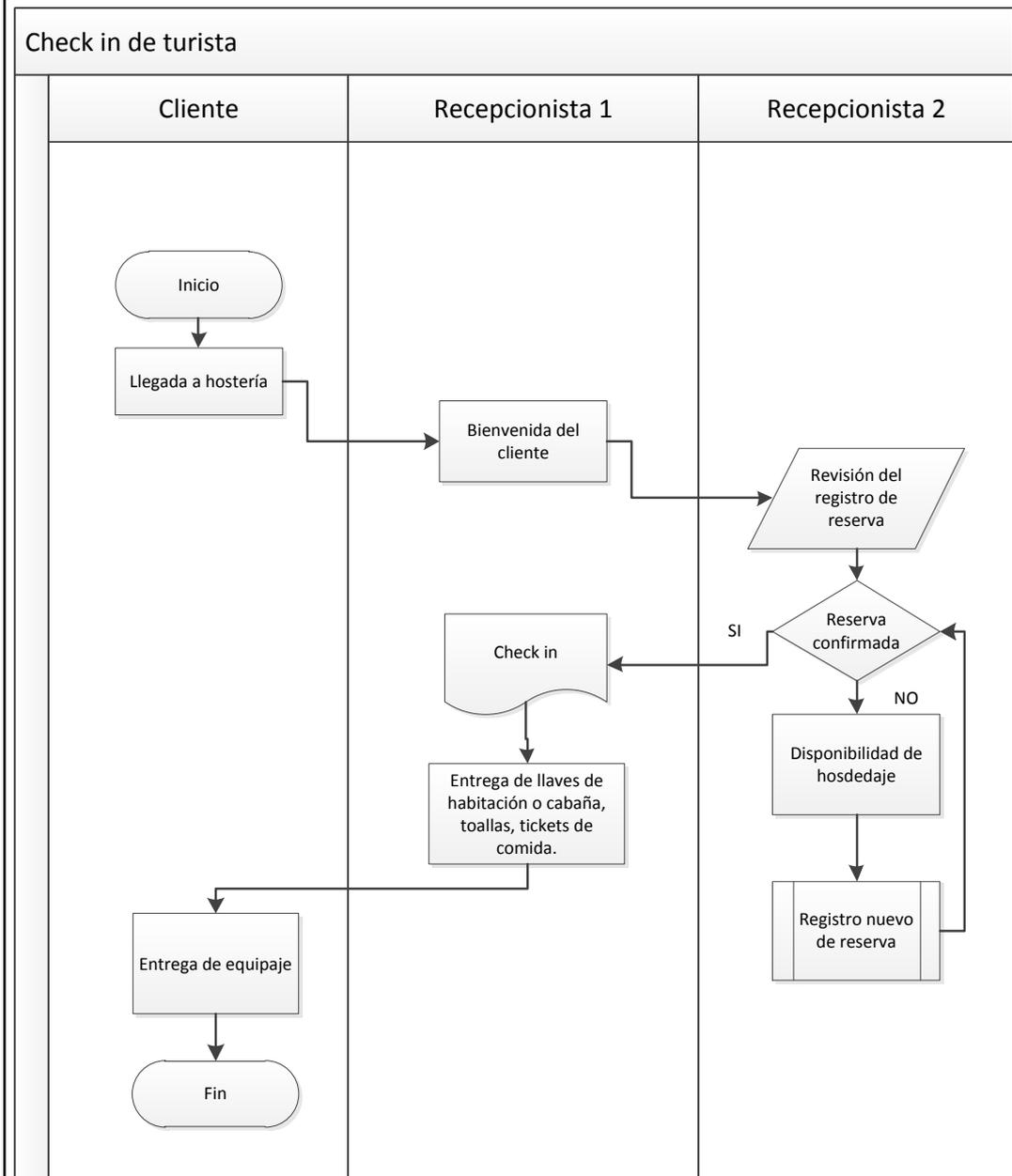
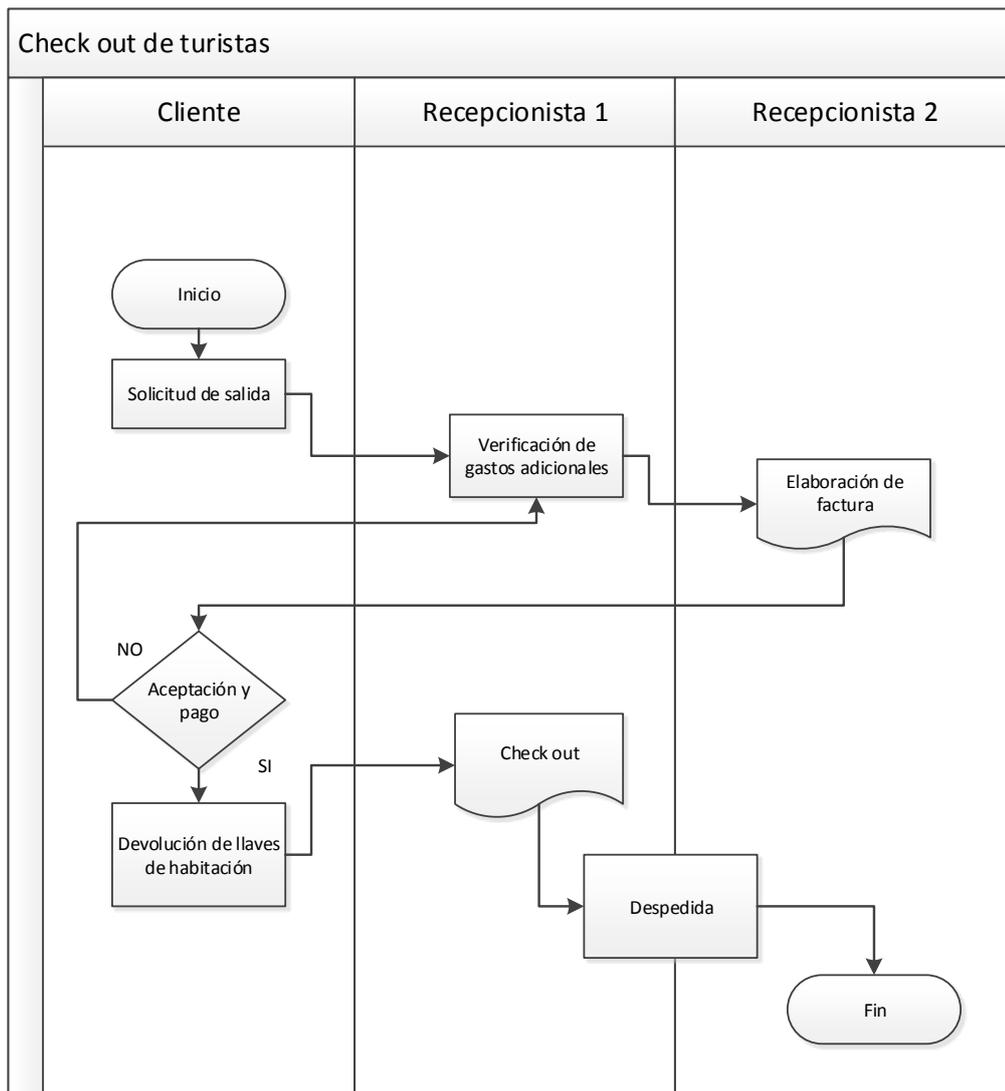


Figura 23. Levantamiento del proceso de Check in de huéspedes

Elaborado por: V. Sánchez.

Proceso actual de Check out



Flujograma 24. Levantamiento de proceso de Check out

Elaborado por: V. Sánchez.

- **Habitaciones y cabañas**

En cuanto a las habitaciones, su mantenimiento y lavandería; la hostería cuenta con 2 camareras, las mismas que deben distribuirse de manera equitativa la cantidad total de cabañas y habitaciones que posee la hostería. Adicional a esto, realizan las siguientes actividades:

- ✓ Limpieza de cabañas y habitaciones
- ✓ Limpieza de salón de convenciones
- ✓ Cambio de sábanas y toallas.
- ✓ Lavado y planchado de mantelería y sábanas

- **Excursiones y actividades**

Para la realización de excursiones, visitas y demás actividades que brinda la hostería, se cuenta con 2 guías nativos de Mindo, los mismos que a base de su conocimiento brindan a las turistas una experiencia inolvidable.

Para las actividades de riesgo, la hostería ha brindado la capacitación necesaria para la seguridad de las mismas, al igual que los equipos e infraestructura requeridos.

#### **2.2.3.2.2 Mantenimiento**

La gestión de mantenimiento está a cargo de 2 empleados, los mismos que deben dividir sus actividades con el fin de gestionar y mantener las instalaciones tanto del Hospedaje el Carmelo de Mindo y El Carmelo Aquadventure.

**Funciones:**

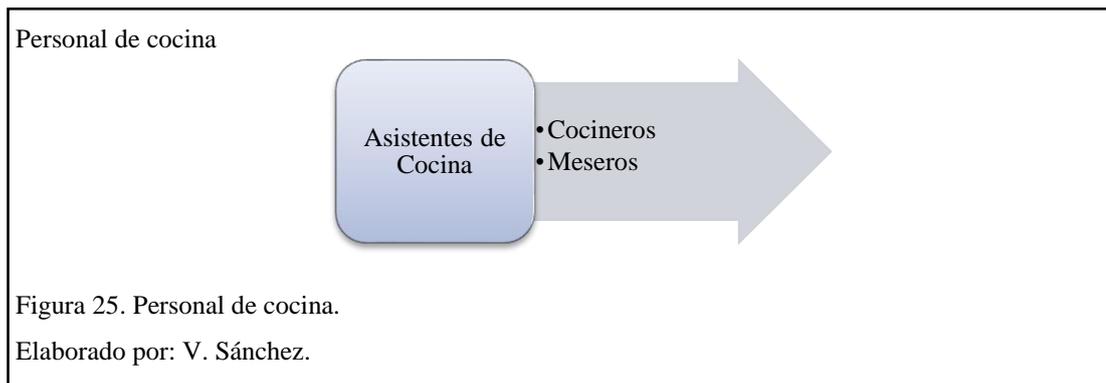
- ✓ Mantenimiento de piscinas
- ✓ Mantenimiento de espacios verdes.
- ✓ Limpieza de senderos.

- ✓ Alimentación y cuidado de animales de la granja.
- ✓ Mantenimiento de señalización.
- ✓ Mantenimiento de cabañas y habitaciones.
- ✓ Manipulación de sistemas eléctricos y máquinas industriales.

### 2.2.3.2.3 Cocina

“La satisfacción de los clientes de alimentos y bebidas comienza con el empleo de ingredientes de calidad” (Foster, 1995, pág. 20)

El departamento de cocina cuenta con dos cocineros y dos meseros, los mismos que se encuentran a cargo de los alimentos y bebidas del restaurante:



#### ▪ Cocineros

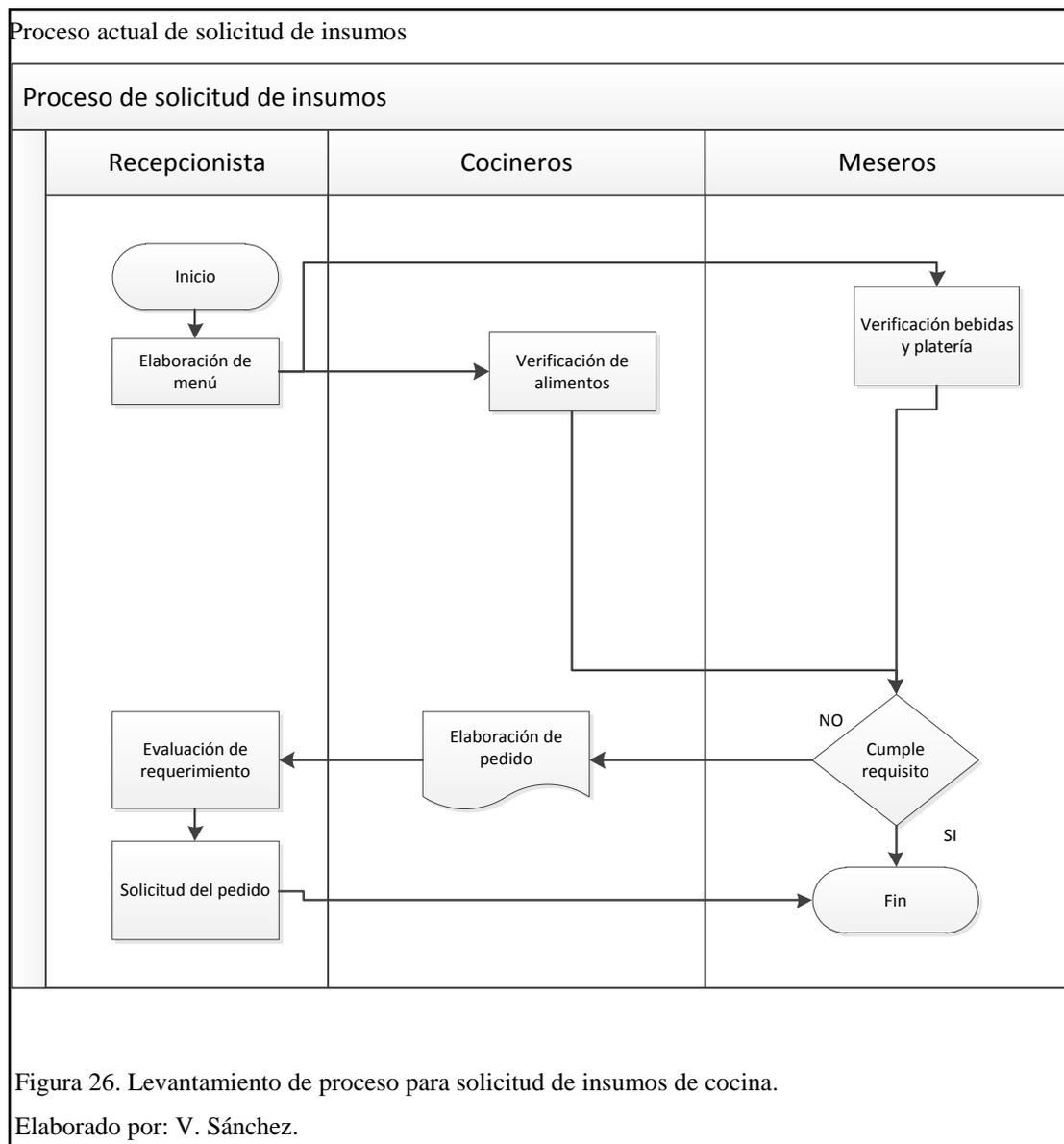
#### Funciones:

- ✓ Elaboración de menú para empleados.
- ✓ Preparación de platos a la carta.
- ✓ Distribución y manejo de buffet.
- ✓ Inventario de alimentos.
- ✓ Inventario de artículos de cocina.
- ✓ Planificación y pedido de insumos
- ✓ Limpieza de cocina.

- **Meseros**

**Funciones:**

- ✓ Atención al cliente en restaurante
- ✓ Limpieza y alineación de mesas.
- ✓ Distribución de alimentos.
- ✓ Distribución de bebidas.
- ✓ Recepción de tickets



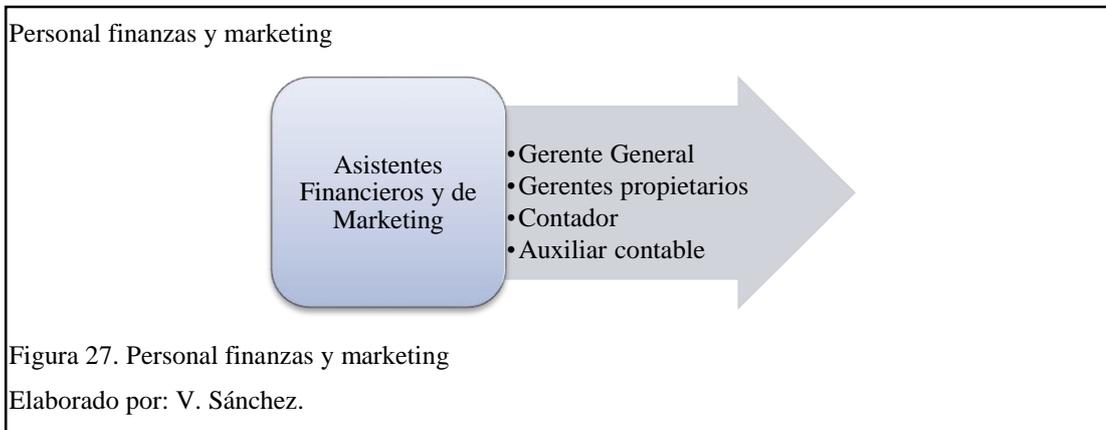
La hostería se abastece de insumos de la siguiente manera:

- ✓ **Verduras y legumbres:** distribuidora Aicamana ubicada en la parroquia de Mindo.
- ✓ **Canes y mariscos:** distribuidora Norma en el cantón los Bancos.
- ✓ **Bebidas gaseosas:** Coca Cola S.A
- ✓ **Frutas y pulpas:** La jugosa ubicada en los Bancos.
- ✓ **Artículos, enlatados, herramientas y demás insumos:** Santa María y Supermaxi para mayoristas, en la ciudad de Quito.

#### 2.2.3.2.4 Finanzas y marketing

La hostería cuenta con una oficina comercial situada en la ciudad de Quito, la misma que se encarga de entregar la información para reservaciones y ventas.

Dentro del sistema de finanzas y marketing se cuenta con el siguiente personal:



- **Sistema financiero**

Dentro del área financiera, se cuenta con un contador, auxiliar contable y administradora, los mismos que se encargan de todo lo que respecta a creación de balances y demás documentos requeridos por la empresa para continuar con su negocio.

### **Contador**

#### **Funciones:**

- ✓ Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- ✓ Verificar y depurar cuentas contables.
- ✓ Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- ✓ Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- ✓ Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- ✓ Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
- ✓ Administrar gastos
- ✓ Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- ✓ Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- ✓ Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.
- ✓ Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.
- ✓ Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- ✓ Firma y revisión de balances.
- ✓ Ajustes contables.
- ✓ Presentación de anexos y demás documentos a los entes de control.
- ✓ Comunicación con la gerencia general para tratar temas de financiamiento, préstamos y demás movimientos financieros.

## **Auxiliar contable**

### **Funciones:**

- ✓ Elaboración de comprobantes de ingresos y egresos.
- ✓ Pago de nómina
- ✓ Elaboración de conciliación bancaria
- ✓ Elaboración y pago de impuestos.
- ✓ Cuadros de cartera.
- ✓ Ingreso de facturas.
- ✓ Elaboración de anexos transaccionales.
- ✓ Limpieza y alineación de mesas.
- ✓ Pago proveedores.
- ✓ Redacción de informes.
- ✓ Clasificar, preparar y registrar cuentas, facturas y otros estados.
- ✓ Procesar, verificar y preparar balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, e ingresar datos en libros.



Tabla 15.

Estado de Resultados Agosto 2013

HOSTERIA EL CARMELO DE MINDO				
BALANCE DE RESULTADOS AL 31 DE AGOSTO DEL 2013				
cuenta	nombre			usd
4.	INGRESOS			170,586.48
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES		158,961.04	
4.1.01.	SERVICIOS PRESTADOS	158,961.04		
4.2.	OTROS INGRESOS		11,625.44	
4.2.01.	INGRESOS VARIOS	11,625.44		
5.	COSTOS Y GASTOS			170,466.19
5.1.	COSTOS		26,239.40	
5.1.02.	COSTO DIRECTO	26,239.40		
5.2.	GASTOS DE OPERACION		129,524.30	
5.2.03.	GASTOS GENERALES	129,524.30		
5.5.	GASTOS FINANCIEROS		14,702.49	
5.5.01.	GASTOS FINANCIEROS	14,702.49		
	<b>UTILIDAD / (PERDIDA)</b>			<b>120.29</b>

Notas: Estado de Resultados 2013

Fuente: (López, 2013)

### Análisis breve de últimos balances

- ✓ La cuenta más representativa dentro de los activos con un 94% de participación, corresponde a los activos fijos, lo que es normal dentro de una empresa de servicios.
- ✓ El terreno de la hostería representa un activo fijo de \$300.000 y sus construcciones e instalaciones un total de \$ 202.000.
- ✓ Se puede evidenciar una deuda a largo plazo, la misma que corresponde al crédito con la Corporación Nacional de Fomento detallado en páginas anteriores, el cual fue diferido a 15 años. Este valor puede verificarse dentro de los gastos financieros en el estado de resultados con un total de \$14.702

- ✓ Del total de ingresos generados por servicios prestados, el 77% corresponde al servicio de alojamiento, y un 33% a lo que respecta a las ventas de alimentación y bebidas.

### **Aspectos financieros importantes**

En el año 2008, la hostería adquirió un crédito de \$500.000 otorgado por al CFN (Corporación Nacional de Fomento) para el desarrollo de nuevos proyectos dentro de la hostería, los mismo que fortaleció su sistema financiero.

Esta deuda hasta el momento es de \$340.000, y fue utilizado para:

- ✓ Instalación de actividad de Canopy.
- ✓ Instalaciones para el teleférico.
- ✓ Mantenimiento de cabañas familiares.
- ✓ Equipamiento de Mariposario.
- ✓ Construcción de Orquideario.

#### **▪ Sistema de marketing**

En la actualidad el gerente general se encarga del manejo de la publicidad y promoción de la hostería, siendo sus herramientas principales las siguientes:

### **Página web**

La hostería cuenta con su página web [www.mindo.com.ec](http://www.mindo.com.ec). La misma que recibe aproximadamente 1200 visitas mensuales. La gestión comercial se ha encaminado principalmente en ubicar su página web en los primeros lugares en los sitios de búsqueda ya que esto ayuda a la reservación directa, oportuna y rápida de los clientes que la visitan.

Página web de la Hostería el Carmelo de Mindo



Figura 28. Página web: www.mindo.com.ec

Fuente: (Hostería el Carmelo de Mindo)

## Red Social Facebook

La hostería tiene otro canal digital en internet a través de redes sociales, cuenta con una fan page en Facebook. Toda esta estrategia online ha sido fuente de un 95% de todas las reservaciones, ya que los medios digitales en la actualidad pasan a ser parte activa y diaria de los potenciales clientes de la hostería.

Fan page en Facebook



Figura 29. Facebook

Fuente: (Hostería el Carmelo de Mindo)

## **Estrategia de precios**

La hostería cuenta con una estrategia de diferenciación de precios para clientes frecuentes, empresas públicas y organizaciones de índole privada (tarifas corporativas). Gran parte de las ventas que se hacen en este sector son por la creación de relaciones que se han establecido a través de visitas a los diferentes sitios web o por visitas previas a las instalaciones.

## **Observaciones del análisis de los procesos internos de la hostería**

Se puede evidenciar una falta de designación de responsabilidades y procedimientos dentro del restaurante, lo que genera en ciertas ocasiones la falta de insumos indispensables, llevando a una adquisición improvisada de productos en el pueblo de Mindo, para lo cual se realiza movimientos de caja chica sin poder justificar claramente con documentos debido al lugar de compra (tiendas).

### **2.2.4 Aspectos generales externos**

#### **2.2.4.1 Demanda de turistas a la hostería**

La hostería el Carmelo de Mindo recibe mensualmente clientes sean nacionales o extranjeros en una cantidad aproximada de 415 clientes mensuales en hospedaje y 318 clientes de excursión o paso, como lo indica la siguiente tabla de llegadas a la hostería.

Tabla 16.

Movimiento de llegada de turistas a la hostería en los últimos meses

<b>Meses</b>	<b>Cantidad (Turistas De Alojamiento)</b>	<b>Cantidad (Turistas De Paso)</b>
Junio	389	365
Julio	489	236
Agosto	365	172
Septiembre	418	501

Fuente: (López, 2013)

Elaborado por: V. Sánchez.

Adicionalmente la hostería recibe grupos de empresas, escuelas y colegios de aproximadamente 200 clientes cada grupo, y un promedio mensual de 2 grupos teniendo en cuenta la temporada.

#### **2.2.4.2 Competencia**

Según los técnicos de la Coordinación Zonal 2 del Ministerio de Turismo y la Licencia Anual de Funcionamiento en Mindo, se determina una cantidad de 94 establecimientos los que conforman la planta turística en Mindo. (Ministerio de Turismo , 2013)

Entre dichos 94 establecimientos, las hosterías con mayor ranking de puntuación en cuanto a instalaciones y atractivos, según las conocidas páginas web <http://www.booking.com> y <http://www.hotelesmind.com> (páginas de comentarios y puntuación de hoteles), las principales hosterías en Mindo son:

- Mindo Garden
- El Carmelo de Mindo
- Mindo Río

Con ello se confirma que la hostería cuenta con una competencia directa de los dos establecimientos antes citados, los mismos que proporcionan similares servicios y costos.

Adicional a ello, la Hostería Arasha ubicada a minutos de Mindo representa una competencia muy importante y directa a todas las hosterías de la parroquia de Mindo, debido a su innovación en servicios y exquisita gastronomía.

### 2.2.4.3 Proveedores

La hostería el Carmelo de Mindo se abastece de insumos de acuerdo a lo detallado con anterioridad dentro del proceso de solicitud de insumos.

Sus proveedores son los siguientes:

Empresa:	Viveres Aimacona
Ubicación:	Parroquia de Mindo
Productos:	Verduras, legumbres, hostalizas
Valor agregado:	Envío de productos por solicitud urgente. Visita las instalaciones de la hostería con sus productos necesarios.
Precios:	Al mayorista
Contrato:	Compra al por mayor sin cobro de envío a domicilio.

Empresa:	Distribuidora Norma
Ubicación:	Cantón los Bancos
Productos:	Carnes, pollo, etc
Valor agregado:	Disponibilidad inmediata Visita las instalaciones de la hostería con sus productos de pedido.
Precios:	Al mayorista
Contrato:	no hay

Empresa:	Distribuidora Coca Cola
Ubicación:	Cantón los Bancos
Productos:	Bebidas gaseosas
Valor agregado:	Visita a las instalaciones cada día viernes Promociones
Precios:	Al mayorista
Contrato:	Compra al por mayor sin cobro de envío a domicilio.

Los demás insumos requeridos son adquiridos por la administradora de las oficinas de Quito en los diferentes supermercados, y estos son enviada en el transporte de Flor del Valle y recibida por la recepcionista en Mindo.

## 2.2.5 Análisis desde el punto de vista del personal

### Introducción

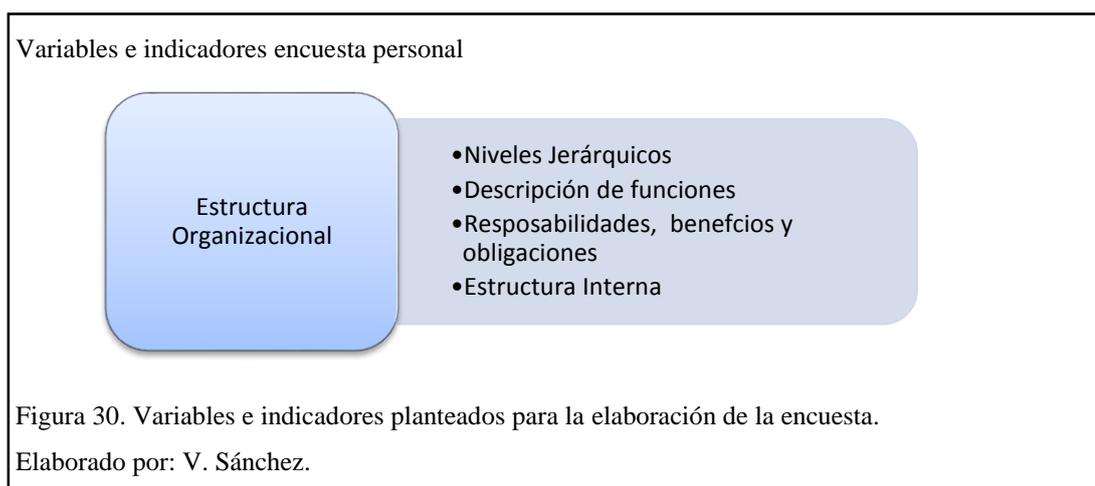
La mejor manera de analizar la situación actual de una empresa, es con la recopilación de todos los criterios y puntos de vista de los empleados que en ella laboran. Es por ello, que la autora planteó una encuesta dirigida al personal operativo, con el fin de evaluar la estructura organizacional y distribución de funciones.

#### 2.2.5.1 Objetivo

Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa a partir de la opinión de sus trabajadores, para definir problemas en la distribución de trabajo y estructura organizacional. (Anexo 1)

#### 2.2.5.2 Variables e indicadores

Para cumplir con el objetivo antes expuesto, se determinó la siguiente variable enfocada a la administración de la hostería y los indicadores que se detallan a continuación:



### 2.2.5.3 Identificación de la población

Para la realización de esta encuesta se seleccionó a todo el personal operativo de la hostería, debido a la simplicidad y enfoque de las preguntas expuestas. El detalle y nombre de los empleados asignados es el siguiente:

Tabla 17.

Personal encuestado

No	Nombre y Apellido	Edad
1	Katalyna Mejía	25 años
2	Margoth Benalcazar	44 años
3	Luis Baltán	32 años
4	Darwin Baltán	29 años
5	Agustín Ramirez	26 años
6	Jonathan Pincay	20 años
7	Rosa Valencia	24 años
8	Janeth Alava	28 años
9	Luis Marcillo	25 años
10	Eduardo Gordón	26 años
11	Karla Chancuco	28 años

Notas: Personal Operativo

Elaborado por: V. Sánchez.

### 2.2.5.4 Tabulación y análisis de la información obtenida

#### 2.2.5.4.1 Descripción de funciones y conocimiento de responsabilidades, obligaciones y reglamentación interna

**Cuál es su nivel de conocimiento en cuanto a la siguiente información referente a su relación laboral con la hostería:**

Tabla 18.

Conocimiento de Funciones y responsabilidad

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Total
A. Funciones y actividades a su cargo		3	8		11
B. Obligaciones y Beneficios	1	9		1	11
C. Reglas y responsabilidades		3	8		11
<b>Total encuestas</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>33</b>
<b>Valor porcentual</b>	<b>3%</b>	<b>45%</b>	<b>48%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

Notas: Tabulación conocimiento de funciones y responsabilidades

Elaborado por: V. Sánchez.

### a. Análisis

Es evidente la falta de distribución de funciones y actividades a los empleados de la hostería, motivo el cual se desconoce responsabilidades de su cargo. Adicional a ello, en su mayoría, el personal tiene poco conocimiento sobre sus obligaciones, reglamentación y beneficios adquiridos en su relación laboral con la empresa.

#### 2.2.5.4.2 Estructura Jerárquica

**Cuál es su nivel de conocimiento en cuanto a la siguiente información referente a su relación laboral con la hostería:**

Tabla 19.

Estructura Jerárquica

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Total
D. Línea de supervisión			11		11
E. Jefatura inmediata		2	9		11
<b>Total encuestas</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>22</b>
<b>Valor porcentual</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>91%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Notas: Tabulación preguntas estructura jerárquica

Elaborado por: V. Sánchez.

## b. Análisis

Los empleados en su mayoría no conocen la estructura interna definida por los altos mandos, lo que perjudica el desempeño y cumplimiento de funciones. Cabe recalcar que la socialización de dicha información es indispensable para el correcto funcionamiento de la organización y es la base para el control de todos los procesos.

### 2.2.5.4.3 Reglamento y estructura Interna

#### Sabe usted si la hostería cuenta con:

Tabla 20.

Reglamentos y estructura Interna

	SÍ	NO	No tiene conocimiento	Total
E. Organigrama Estructural			11	11
F. Reglamento Interno de Trabajo	2		9	11
G. Procesos y procedimiento definidos		5	6	11
H. Misión y visión del negocio	1		10	11
<b>Total encuestas</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>44</b>
<b>Valor porcentual</b>	<b>6.8%</b>	<b>11.4%</b>	<b>81.8%</b>	<b>100.0%</b>

Notas: Tabulación conocimiento reglamentos y estructura interna

Elaborado por: V. Sánchez.

## a) Análisis

Es importante el verificar una falta de conocimiento sobre los lineamientos y plan estratégico de la hostería, ya que es la base para la elaboración de todos los procesos que en ella se generan, establecimiento una visión en común enfocada en la satisfacción del cliente.

#### 2.2.5.4.4 Calidad del servicio

Tabla 21.

Calidad del servicio

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	Total
Calidad del servicio				4	7	11
<b>Total encuestas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
<b>Valor porcentual</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>36%</b>	<b>64%</b>	<b>100%</b>

Notas: Tabulación preguntas calidad de servicio

Elaborado por: V. Sánchez.

#### c. Análisis

Los empleados de la hostería describen en su mayoría, como una prestación de servicio muy buena pero a la vez recalcan que a través de una correcta asignación de funciones, como se evidenció en las preguntas de la encuesta, puede este llegar a la excelencia.

#### 2.2.5.5 Análisis de resultados

Todas las respuestas apuntan a un problema organizacional y una falta de distribución de tareas claras. Entre los comentarios observados al momento de realizar la encuesta, se demuestra que el nivel jerárquico en la organización radica en el miembro más antiguo de la familia López, mientras que en su ausencia, es difícil determinar este mando puesto que no existe una distribución de poder entre los demás empleados.

## 2.2.6 Análisis desde el punto de vista de la gerencia

### Introducción

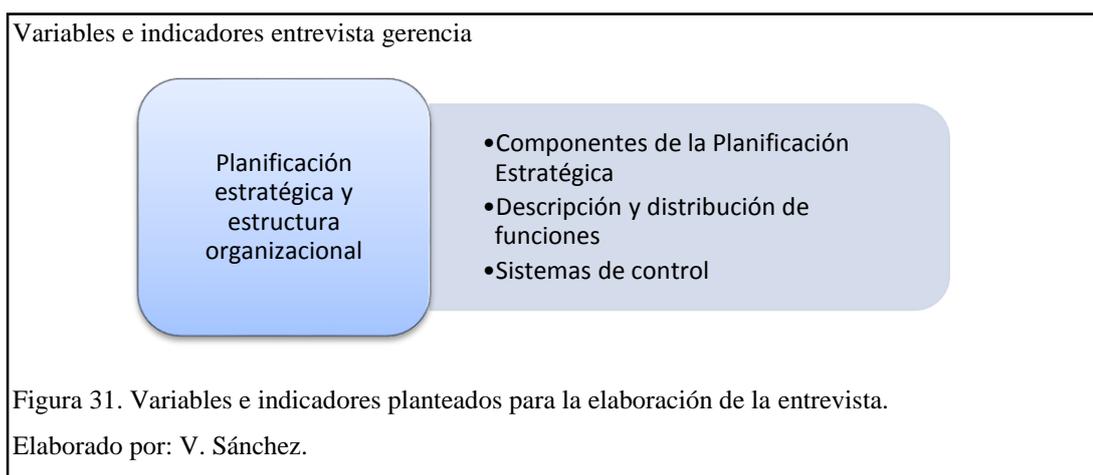
Una eficiente dirección depende de las habilidades y destrezas de identificar las fortalezas y debilidades que posee un gerente o administrador sobre su equipo de trabajo. Es por ello, que la autora planteó una entrevista enfocada a evaluar la perspectiva gerencial en cuanto a la estructura organizacional de su empresa.

#### 2.2.6.1 Objetivo

Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa a partir de la opinión veraz de la gerencia del negocio.

#### 2.2.6.2 Variables e indicadores

Para cumplir con el objetivo antes expuesto, se determinó la siguiente variable enfocada a la planificación estratégica actual y los indicadores que se detallan a continuación:



### **2.2.6.3 Preguntas definidas para la entrevista**

Para cumplir con el objetivo enfocado en las variables e indicadores, la autora realizó una serie de preguntas las mismas que se simplifican en los siguientes temas:

#### **Componentes de la Planificación Estratégica**

- La empresa ha sido guiada y basada en el simple hecho de crecimiento financiero y para lograrlo ha ido buscando la manera de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente de manera improvisada y momentánea, haciendo que muchas de las actividades y procesos no se concreten y estipulen correctamente.
- La administración familiar es un punto de vista limitante para la gerencia general, ya que sus ideas innovadoras u observaciones de mejora, deben ser revisadas, previo a su implementación, por lo gerencia propietaria lo que genera enemistades o rechazos innecesarios.
- La hostería genera una importante fuente de empleo en la parroquia de Mindo, ya que la mayoría de empleados son nativos de la región. La educación en la actualidad se encuentra todavía en niveles bajos, por lo que se ha intentado implementar cursos de capacitación que generen valor agregado a sus empleados y al servicio proporcionado.

#### **Descripción y distribución de funciones**

- La empresa es administrada de manera artesanal, es decir que los empleados tienen conocimiento de sus derechos y obligaciones pero no existe un documento que respalde dicho conocimiento.
- La dirección de los procesos operativos de la hostería está a cargo del Gerente General, el mismo al dirigir varias actividades genera un notable descuido en varios procesos poniendo en riesgo la calidad del servicio.

- No existe una definición de áreas o procesos internos, por el hecho de que los empleados son considerados poli funcionales, lo que según la gerencia resta importancia su definición.
- La gerencia propietaria muchas veces se entromete en las decisiones operativas dirigidas por la gerencia operativa, lo que genera una incertidumbre en los empleados sobre su jefatura directa y la rendición de cuentas.
- Las funciones son determinadas a cada empleado al momento de su contratación, pero no se respalda en ningún documento que valide la correcta información del empleado.
- Los eventos son realizados con apoyo de todos los empleados, generando muchas veces la contratación de personal por horas y la funcionalidad de otros en la actividad solicitada en el momento.

### **Sistemas de control**

- Nuevos impulsos al turismo han motivado la calidad en sus servicios por lo que se ha intentado generar un proceso de control de las actividades pero no se ha logrado concretar la idea expuesta.
- No existe un sistema de quejas y sugerencias, este hecho ha generado comentarios positivos y negativos de los clientes dentro de las redes sociales.

#### **2.2.6.4 Análisis de resultados**

La entrevista a la gerencia amplió la visión de necesidades de la hostería para ser administrada como una empresa turística, ya que se demuestra la falta de definición de las bases principales en la cual se rige un negocio, siendo un requisito indispensable para proyectar el negocio.

Adicional a ello se pudo evidenciar la falta de definición de tareas, áreas y responsables, al igual que la implementación e identificación de líneas de control.

El análisis realizado a la opinión de la gerencia, muestra la deficiencia de una estrategia empresarial lo que promueve la elaboración de dicho trabajo de tesis y el diseño de un modelo de gestión administrativa apropiada para su crecimiento.

## **2.2.7 Análisis desde el punto de vista del cliente**

### **Introducción**

La opinión del cliente externo es un importante eje de visualización de fortalezas y debilidades de una empresa, y con ello su oportunidad de mejorar a través de procesos e ideas innovadoras con el fin de satisfacer de la mejor manera las necesidades del cliente excediendo sus expectativas.

#### **2.2.7.1 Objetivo**

Realizar una evaluación en cuanto a la satisfacción del cliente externo, con el fin de evidenciar si la falta de procesos y responsables han afectado de alguna manera la imagen corporativa del negocio. (Anexo 2)

#### **2.2.7.2 Variables e indicadores**

Para cumplir con el objetivo antes expuesto, se determinó la siguiente variable enfocada a la satisfacción al cliente y los indicadores se dividieron en el servicio de alojamiento y restaurante:

Variables e indicadores encuesta clientes

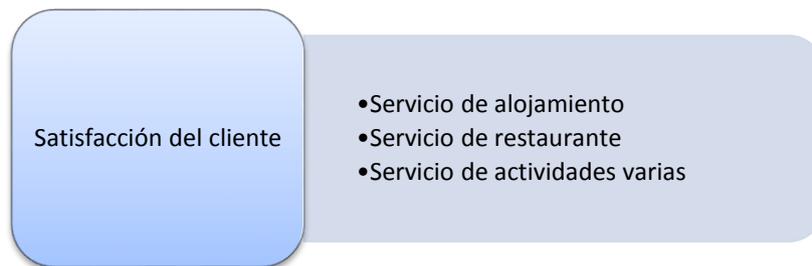


Figura 32. Variables e indicadores planteados para la elaboración de encuesta.

Elaborado por: V. Sánchez.

### 2.2.7.3 Identificación de la población

#### Huéspedes

Dentro del análisis de visitantes a la hostería se obtiene una cantidad aproximada de vistas de 350 clientes mensuales, dentro de los cuales forman parte de grupos de un promedio 4 personas, por lo que se considera un universo de 87 grupos de clientes y un total de 57 clientes a ser encuestados.

Tabla 22.

Cálculo muestra huéspedes

N [tamaño del universo]	<b>87</b>
-------------------------	-----------

p [probabilidad de ocurrencia]	<b>0.5</b>
--------------------------------	------------

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left( \frac{z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0.05	1.64
95%	0.025	1.96
97%	0.015	2.17
99%	0.005	2.58

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 87 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	38	42	48	53	59	66	72	78	83	86
95%	46	50	55	60	66	71	76	80	84	86
97%	50	54	59	64	69	73	78	82	85	86
99%	57	61	65	69	73	77	80	83	85	87

Notas: Huéspedes

Elaborado por: V. Sánchez.

## Cientes de paso (excursionistas)

Dentro del análisis de visitantes a la hostería se obtiene una cantidad aproximada de vistas de 517 clientes mensuales, dentro de los cuales forman parte de grupos de un promedio de 5 personas, dando un universo de 104 grupos de clientes y un total de 64 clientes a ser encuestados.

Tabla 23.

Cálculo muestra excursionistas

<b>N</b> [tamaño del universo]	<b>104</b>
--------------------------------	------------

<b>p</b> [probabilidad de ocurrencia]	<b>0.5</b>
---------------------------------------	------------

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left( \frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0.05	1.64
95%	0.025	1.96
97%	0.015	2.17
99%	0.005	2.58

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 104 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	41	46	52	59	67	75	83	91	98	102
95%	50	55	61	68	75	82	89	95	100	103
97%	55	61	66	73	79	85	91	96	100	103
99%	64	69	74	80	85	90	95	98	101	103

Notas: Excursionistas

Elaborado por: V. Sánchez.

## 2.2.7.4 Tabulación de encuestas Huéspedes

### 2.2.7.4.1 Servicio de Hospedaje

Cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

Tabla 24.

Calificación Servicio de Hospedaje

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No uso / no aplica	Total
A. La atención recibida en la recepción	0	0	5	22	30	0	57
B. La atención recibida por los botones	0	1	6	48	0	2	57
C. La comodidad de la habitación	0	0	0	1	56	0	57
D. El servicio de agua caliente	0	8	0	11	38	0	57
E. El servicio de seguridad	0	0	0	45	1	11	57
F. El servicio de limpieza de la habitación	0	0	7	3	47	0	57
G. Instalaciones (piscinas, estacionamiento, turcos, hidromasajes, senderos)	0	4	17	3	33	0	57
H. La relación de precio/calidad del servicio	0	0	0	26	31	0	57
<b>Total encuestas</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>35</b>	<b>159</b>	<b>236</b>	<b>13</b>	<b>456</b>
<b>Valor porcentual</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>	<b>35%</b>	<b>52%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

Notas: Tabulación servicio de hospedaje.

Elaborado por: V. Sánchez.

#### a. Análisis

Dentro de la calificación del cliente externo, el 14% califica al servicio entre ni bueno ni malo hasta Malo, el motivo principal a ello, detalla el cliente se da por una falta de organización y rapidez en la atención al público al igual que ciertas fallas dentro del servicio de hospedaje.

### 2.2.7.4.2 Servicio de restaurante

Cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

Tabla 25.

Calificación Servicio de restaurante

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No uso / no aplica	Total
I. La rapidez en la atención	0	17	9	21	10	0	57
J. La cordialdad en la atención brindada por los meseros	0	0	6	9	42	0	57
K. El nivel de la información proporcionada por el personal	0	0	38	19	0	0	57
L. La variedad de platos	0	0	1	13	43	0	57
M. El sabor de la comida	0	0	0	26	31	0	57
N. La higiene del restaurante	0	0	3	15	39	0	57
O. La comodidad de instalaciones (mesas, sillas)	0	0	0	43	14	0	57
P. La relación de precio/calidad del servicio	0	0	0	25	32	0	57
<b>Total encuestas</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>57</b>	<b>171</b>	<b>211</b>	<b>0</b>	<b>456</b>
<b>Valor porcentual</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>38%</b>	<b>46%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Notas: Tabulación servicio de restaurante.

Elaborado por: V. Sánchez.

## b. Análisis

La rapidez en la atención e información de la misma fue el motivo de calificación más baja dentro del servicio de restaurante, lo que demuestra una falta de control en cuanto a las actividades directas con el cliente que son el principal eje de imagen de la hostería.

### 2.2.7.4.3 Servicios adicionales

**Cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:**

Tabla 26.

Calificación de servicios adicionales

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No uso / no aplica	Total
Q. La atención recibida al momento de adquirir los servicios	0	7	1	46	3	0	57
R. La información brindada al adquirir los servicios	0	0	32	7	18	0	57
S. El cumplimiento del horario establecido	0	15	18	23	1	0	57
T. El servicio ofrecido por el guía turístico	0	0	1	53	3	0	57
U. Los atractivos visitados	0	0	0	6	51	0	57
V. En general la organización de la hostería	0	14	23	5	15	0	57
W. La relación precio / calidad de servicio	0	0	27	19	11	0	57
<b>Total encuestas</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>102</b>	<b>159</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>399</b>
<b>Valor porcentual</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>26%</b>	<b>40%</b>	<b>26%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Notas: Tabulación servicios adicionales.

Elaborado por: V. Sánchez.

## c. Análisis

Un punto importante a ser tomado en cuenta, es la calificación adquirida en la organización de la hostería en la realización de sus actividades o servicios adicionales. Vale recalcar que este proceso es considerado como el valor agregado que genera un atractivo dentro de la hostería por lo que su correcto manejo es de suma importancia para el crecimiento e imagen de la hostería.

#### **2.2.7.4.4 Recomendaría usted los servicios de la Hostería el Carmelo de Mindo a algún familiar o amigo:**

Tabla 27.

Calificación en recomendación

	Definitivamente SÍ	Probablemente SÍ	Probablemente NO	Definitivamente NO	Total
Recomendaría a visitar la hostería	36	14	7	0	57
Valor porcentual	63%	25%	12%	0%	100%

Notas: Tabulación de recomendaciones

Elaborado por: V. Sánchez.

#### **d. Análisis**

Es positivo para la hostería que a pesar de las pequeñas fallas administrativas internas, su servicio y atractivo como hostería han logrado hacer de sus clientes una fuente de marketing directo, afianzando su recomendación y futuros retornos. Sin embargo, como empresa debe enfocarse en el 12% que probablemente no la recomendarían, con el fin de satisfacer de mejor manera a todos sus clientes.

## 2.2.7.5 Tabulación de encuestas Clientes de paso (excursionistas)

### Cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

Tabla 28.

Calificación servicios prestados

	Muy Malo	Mal	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	Total
A. La atención recibida al momento de adquirir los servicios	0	15	22	20	7	64
B. La información brindada al adquirir los servicios	0	1	8	53	2	64
C. El cumplimiento del horario establecido	3	5	19	27	10	64
D. El servicio ofrecido por el guía turístico	0	0	12	49	3	64
E. Los atractivos visitados	0	0	1	12	51	64
F. En general la organización de la hostería	0	8	13	29	14	64
Total encuestas	3	29	75	190	87	384
Valor porcentual	1%	8%	20%	49%	23%	100%

Notas: Tabulación calificación servicios prestados

Elaborado por: V. Sánchez.

#### a. Análisis

La encuesta revela una insatisfacción del 29% de clientes, concentrada en la atención, cumplimiento de horarios y organización de la hostería al momento de la contratación de servicios durante un día. El análisis a esta pregunta define una falta de planificación de horarios y personal a cargo de la atención al cliente, lo que ocasiona malestar y mala imagen de la hostería.

### Cómo calificaría la calidad del servicio brindado y su precio:

Tabla 29.

Calificación calidad y precio

	Muy Malo	Mal	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	Total
G. Calidad del servicio	0	7	28	24	5	64
H. La relación precio / calidad de servicio	0	9	35	13	7	64
Total encuestas	0	16	63	37	12	128
Valor porcentual	0%	13%	49%	29%	9%	100%

Notas: Tabulación calidad y precio

Elaborado por: V. Sánchez.

## b. Análisis

La calidad y precio ofrecido por la hostería demuestra una aceptación del 78% lo que nos lleva a determinar que el 22% restante, no consideran adecuado el precio debido a la calidad del servicio recibido, por lo que la autora de este trabajo de tesis se enfoca en la planificación de los procesos internos con el fin de ofrecer una mejor calidad en todos los servicios.

### **Recomendaría usted los servicios de la Hostería el Carmelo de Mindo a algún familiar o amigo:**

Tabla 30.

Calificación en recomendación

	Definitivamente SÍ	Probablemente SÍ	Probablemente NO	Definitivamente NO	Total
Recomendaría a visitar la hostería	27	14	23	0	64
<b>Valor porcentual</b>	<b>42%</b>	<b>22%</b>	<b>36%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Notas: Tabulación recomendaciones.

Elaborado por: V. Sánchez.

## c. Análisis

La pregunta muestra que la hostería cuenta con un 36% de clientes que posiblemente no recomendaría como destino turístico o de diversión a la hostería, lo que significa una mala imagen de la misma.

### **2.2.8 Análisis Matriz FODA o TOWS**

Luego de realizar un análisis a base del punto de vista del personal, gerencia y cliente externo, la autora utiliza la herramienta de la matriz FODA, con el fin de determinar una síntesis de las fortalezas y oportunidades encontradas en la hostería, para reducir el impacto de las amenazas y debilidades presentes en el mercado.

Tabla 31.  
Matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS DE “EL CARMELO DE MINDO”</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1</b> Empresa privada legalmente constituida	<b>D1</b> Falta de métodos para sondear la satisfacción del cliente
<b>F2</b> Fuerte posicionamiento en el mercado Turístico en Mindo.	<b>D2</b> No hay un plan estratégico como hostería.
<b>F3</b> Infraestructura adecuada para brindar servicio	<b>D3</b> Inexistencia de instrumentos administrativos.
<b>F4</b> Fomento del respeto a la naturaleza y manejo adecuado de recursos.	<b>D4</b> Centralización en la toma de decisiones
<b>F5</b> Personal capacitado para realizar diferentes funciones.	<b>D5</b> Falta de promoción y publicidad.
<b>F6</b> Precios competitivos dentro del mercado.	<b>D6</b> Falta de asignación de responsabilidades.
<b>F7</b> Actividades acorde a la tendencia de relajación y deporte extremo.	<b>D7</b> Falta de mantenimiento en varias áreas de la hostería.
<b>F8</b> Buen estado de las vías de acceso a la hostería.	
<b>F9</b> Preocupación por la conservación y protección del ecosistema.	
<b>FACTORES EXTERNOS DE “EL CARMELO DE MINDO”</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1</b> Buena situación geográfica y climática de Ecuador.	<b>A1</b> Inestabilidad económica en el país.
<b>O2</b> Ferias de turismo apoyadas por el estado.	<b>A2</b> Competencia directa con hosterías de la zona.
<b>O3</b> Nueva visión acerca del desarrollo turístico a nivel mundial.	<b>A3</b> Fenómenos naturales y climáticos
<b>O4</b> Desarrollo del ecoturismo.	<b>A4</b> Inseguridad del Ecuador.
<b>O5</b> Atractivos propios de la parroquia de Mindo.	<b>A5</b> Continuo cambio en el marco legal y leyes vigentes del Turismo.
<b>O6</b> Mercado nacional creciente.	<b>A6</b> Falta de accesibilidad directa y cercana a variedad de insumos.
<b>O7</b> Flujo turístico en Mindo con tendencia de crecimiento.	<b>A7</b> Contaminación del bosque protector y ríos que rodean Mindo.

Notas: FODA.

Elaborado por: V. Sánchez.

### 2.2.8.1.1 Matriz de estrategias

Tabla 32.

Matriz de estrategias

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>		
	<b>F1</b>	Empresa privada legalmente constituida	<b>D1</b>	Falta de métodos para sondear la satisfacción del cliente	
	<b>F2</b>	Fuerte posicionamiento en el mercado Turístico en Mindo.	<b>D2</b>	No hay un plan estratégico como hostería.	
	<b>F3</b>	Infraestructura adecuada para brindar servicio	<b>D3</b>	Inexistencia de instrumentos administrativos.	
	<b>F4</b>	Fomento del respeto a la naturaleza y manejo adecuado de recursos.	<b>D4</b>	Centralización en la toma de decisiones	
	<b>F5</b>	Personal capacitado para realizar diferentes funciones.	<b>D5</b>	Falta de promoción y publicidad.	
	<b>F6</b>	Precios competitivos dentro del mercado.	<b>D6</b>	Falta de asignación de responsabilidades.	
	<b>F7</b>	Actividades acorde a la tendencia de relajación y deporte extremo.	<b>D7</b>	Falta de mantenimiento en varias áreas de la hostería.	
	<b>F8</b>	Buen estado de las vías de acceso a la hostería.			
<b>F9</b>	Preocupación por la conservación y protección del ecosistema.				
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS - OPORTUNIDADES</b>		<b>DEBILIDADES - OPORTUNIDADES</b>	
<b>O1</b>	Buena situación geográfica y climática de Ecuador.	<b>F7 + O5</b>		<b>D5 + O2</b>	
<b>O2</b>	Ferías de turismo apoyadas por el estado.	La innovación en los productos y servicios que ofrece la hostería están acorde a los atractivos que tiene la parroquia de Mindo, lo que genera expectativas de crecimiento.		En la actualidad el gobierno está apoyando en gran medida el turismo nacional por medio de ferias, lo que motiva la participación de la hostería en dichos eventos, dándose a conocer aún más dentro del mercado turístico.	
<b>O3</b>	Nueva visión acerca del desarrollo turístico a nivel mundial.				
<b>O4</b>	Desarrollo del ecoturismo.	<b>F9 + O4</b>		<b>D3 - O6</b>	
<b>O5</b>	Atractivos propios de la parroquia de Mindo.	La preocupación por el cuidado ambiental y la conservación del ecosistema atrae al turista, por el actual desarrollo del ecoturismo en el Ecuador formendao por Mintur.		Lentro de un mercado turistico creciente, es indispensable la formalización de modelos administrativos como herramienta fundamental del progreso de la empresa.	
<b>O6</b>	Mercado nacional creciente.				
<b>O7</b>	Flujo turístico en Mindo con tendencia de crecimiento.				
<b>AMENAZAS</b>		<b>FORTALEZAS - AMENAZAS</b>		<b>DEBILIDADES - AMENAZAS</b>	
<b>A1</b>	Inestabilidad económica en el país.	<b>F3 + A2</b>		<b>D2 - A2</b>	
<b>A2</b>	Competencia directa con hosterías de la zona.	La infraestructura y espacio de terreno, es un elemento fuerte para la hostería, haciendo que pueda competir con luz propia frente a su competencia directa.		La falta de un lineamineto de planificación y control, como lo es la planificación estratégica, puede llevar a la hostería a perder credibilidad y competencia dentro del mercado turístico.	
<b>A3</b>	Fenómenos naturales y climáticos				
<b>A4</b>	Inseguridad del Ecuador.	<b>F9 + O4</b>			
<b>A5</b>	Continuo cambio en el marco legal y leyes vigentes del Turismo.	La preocupación por el cuidado ambiental y la conservación del ecosistema atrae al turista, por el actual desarrollo del ecoturismo en el Ecuador formendao por Mintur.			
<b>A6</b>	Falta de accesibilidad directa y cercana a variedad de insumos.				
<b>A7</b>	Contaminación del bosque protector y ríos que rodean Mindo.				

Notas: Matriz de estrategias

Elaborado por: V. Sánchez.

### **2.2.9 Diagnóstico del análisis**

Luego de la investigación y análisis realizado de acuerdo a las diferentes herramientas utilizadas, como son: el levantamiento de procesos por observación, encuestas y entrevistas al cliente interno y externo, análisis FODA y Matriz de Estrategias; se puede visualizar de manera más clara el problema central que está afectando a la Hostería el Carmelo de Mindo.

El diagnóstico puede resumirse en los siguientes puntos importantes:

- Falta de definición de una misión y visión estratégica de la hostería, la misma que guíe y sea la base fundamental del desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Deficiencia en la gestión administrativa y organigrama estructural de la hostería, lo que refleja la incertidumbre en la definición de cargos, tareas y procedimientos.
- Falta de descripción de funciones y procesos de la hostería, con el fin de realizar un control y supervisión de cada uno de ellos.
- Falta de documentación e información sobre los reglamentos, obligaciones, y beneficios de los empleados.

Con dicho diagnóstico, la autora propone la elaboración de un modelo de gestión administrativa donde se plantee las bases para el desarrollo del negocio y la descripción completa de funciones y procesos. De igual manera un Reglamento Interno de trabajo que respalde y confirme los pilares que rigen el trabajo de todos los empleados de la Hostería el Carmelo de Mindo.

## **CAPÍTULO 3**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE GESTIÓN**

#### **3.1 Enfoque de la reingeniería administrativa**

La administración es un proceso esencialmente dinámico y evolutivo, que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas económicas y tecnológicas; haciendo uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible, los objetivos que persigue. Dicho proceso es solo posible debido a la circunstancia de que, siendo un producto social su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora, característica de la mente humana. (Reinoso, 1998, pág. 403)

El enfoque del proceso administrativo parte del conocimiento de que existe un núcleo central que es la administración, la misma que es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente con los objetivos establecidos.

Es allí donde parte una reingeniería administrativa, la misma que consiste en un replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener mejoras en la calidad, servicio y distribución de actividades.

Para dar inicio a la descripción de una reingeniería de gestión administrativa, que reduzca los problemas administrativos requerida por una empresa, se necesita conocer las bases o conceptos que lo conforman, para ello se tomará como puntos de partidas el concepto e importancia de la administración dentro una empresa.

##### **3.1.1 Rol de la administración dentro de la empresa**

Para poner en práctica una reingeniería o reorganización administrativa, se debe entender el fin e importancia del rol administrativo dentro de una empresa, ya que de ella depende el manejo de todos los recursos empresariales, brindando las herramientas necesarias para su desempeño.

### **3.1.1.1 La administración**

La administración es tan antigua como la humanidad. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para el cumplimiento y logro de objetivos que no se podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales y así emprender acciones para el logro grupal.

Algunos autores definen la administración de diferentes maneras: como Koontz y Weihrich, quienes consideran a la administración como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. También se puede encontrar a Henry Fayol, considerado el verdadero padre de la administración moderna, quien afirma que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Koontz & Weihrich, 2001, pág. 6)

Todas estas definiciones se centran en que la administración radica en el funcionamiento adecuado de cualquier organización, ya que simplifica y organiza todas y cada una de las actividades para lograr productividad, rapidez y efectividad.

### **3.1.1.2 Principios de la administración**

Para que la administración cumpla su objetivo y se lleve a cabo con la máxima eficiencia, según Henry Fayol, se presentan 14 principios que son flexibles y utilizables en cualquier empresa, implicando inteligencia, experiencia, decisión y medida. Dichos principios son:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección

- Subordinación del interés individual al general.
- Remuneración
- Centralización
- Cadena escalar
- Orden
- Equidad
- Estabilidad de los empleados
- Iniciativa
- Espíritu de equipo

Todos estos principios constituyen una estructura muy útil para organizar una empresa, los mismos que deben ser acoplados según sea el giro de negocio de la misma.

### **3.1.1.3 Proceso administrativo**

El proceso administrativo comprende la base donde se asienta una organización para el desarrollo de sus funciones y de su subsistencia. El proceso consta de los siguientes pasos:

#### **a. Planificación**

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos; establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación. (Steiner, 1969, pág. 7)

La planificación comprende el definir las metas, establecer estrategias y modelos para alcanzarlas y así desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades dentro de la compañía.

## **b. Organización**

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará, cuáles tareas y quién será el responsable de los resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades; y servir de apoyo y guía hacia los objetivos organizacionales. (Steiner, 1969, pág. 8)

Organizar es un proceso gerencial permanente que implica una estructura de funciones, para la determinación de responsables y alcanzar la calidad en cada uno de los procesos.

## **c. Dirección**

La dirección es la capacidad de influir en las personas para que juntando esfuerzos y recursos, se cumpla con una meta en común. Puede ser vista también, como un proceso dinámico fundamentalmente social, que trabaja en el entorno de las interrelaciones de los seres humanos que conforman la empresa, para que a través de la combinación de sus habilidades y los recursos disponibles, logren cubrir las necesidades y aspiraciones de la sociedad y el giro del negocio.

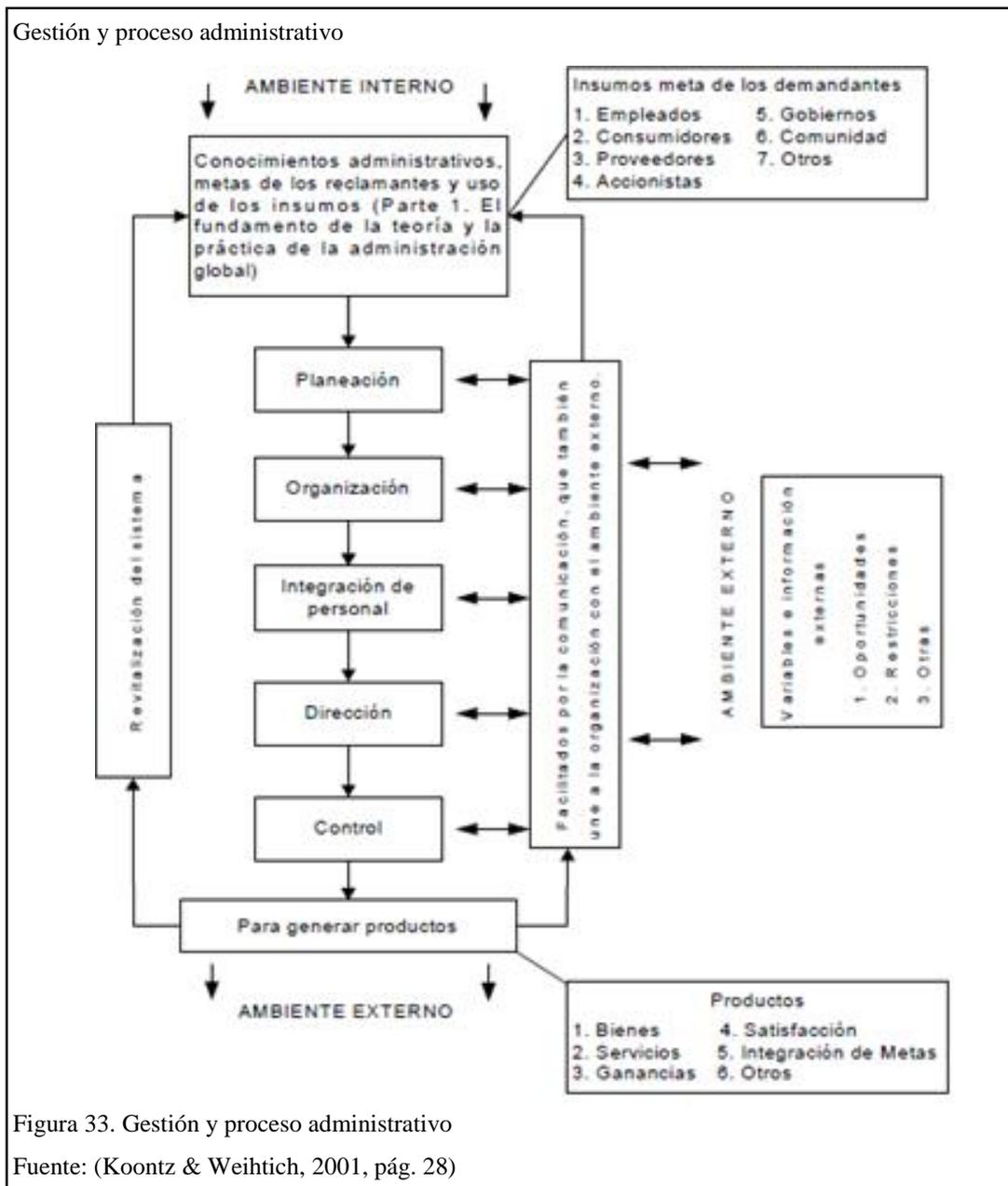
## **d. Control**

Para los autores Koontz y O'Donnell, el control se puede definir como: “el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado” (Koontz & Weihrich, 2001, pág. 8)

El control puede ser definido como una acción correctiva que genera revisiones en los procesos de planeación, organización y ejecución dentro una empresa, por lo que se puede afirmar que el control es un medio para asegurar el cumplimiento de un fin determinado.

El objetivo primordial del control, es la comparación de dos escenarios o hechos anteriores a él; la planeación y la ejecución de las actividades planificadas.

### 3.1.1.4 Gestión administrativa



La Gestión a nivel administrativo es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que permite obtener la información necesaria, fiable y oportuna, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. (Muñiz, 2003)

En definitiva se puede decir que la gestión administrativa es un proceso para realizar las actividades propias del giro de negocio de manera sistemática, generándose así un modelo que diseña y mantiene un ambiente laboral eficiente, guiado y enfocado en un objetivo en común.

### **3.1.2 Ventaja competitiva por medio de una administración de calidad**

La calidad se ha convertido en la mejor arma estratégica para el mercado global, es por ello que para revolucionar dentro del mercado turístico, los administradores deben concebir la calidad cambiando la filosofía poniendo en primer término siempre la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Se puede afirmar que una gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable, es decir que dentro de una empresa el éxito se da en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos, que reposan en la contribución de una mejora constante para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin todas y cada una de las personas responsables de la gestión administrativa, deben garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, es decir, que dentro de la filosofía administrativa de la empresa se debe disponer de fundamentos coherentes en la utilización de sus recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Un sistema administrativo que marcha bien dentro de una empresa, le permite ejecutar estrategias ambiciosas para ingresar a nuevos mercados y aumentar así la participación en el mercado actual y mejorar las ganancias.

### **3.1.3 Nuevo paradigma de la administración**

- Organizaciones extrovertidas, con fuerte enfoque en el cliente.
- Mejora continua.
- Énfasis en los procesos y cadenas de valor.
- Visión sistemática de la gestión.
- Colaboración e involucramiento (ganar-ganar, trabajo en equipo, etc.).
- Decisiones basadas en datos e información.
- Creación de valor, resultados. (Koontz & Weihrich, 2001, pág. 19)

### **3.1.4 Señales para realizar una reingeniería o aplicación de un nuevo modelo de gestión**

Una administración de éxito está alerta de cualquier señal de advertencia interna y externa, que incurra a una reingeniería y a la adopción de un nuevo modelo administrativo acorde a sus necesidades como empresa.

Algunas de las señales visibles para que esto suceda, forma parte del conocido *Know-How*, el cual determina que mirar más allá de las fronteras habituales del ambiente empresarial sirve para detectar los cambios cuando éstos son incipientes, es decir, que cuanto más pronto podamos detectar los cambios necesarios dentro del aspecto administrativo de una empresa, más tiempo se tendrá para generar modelos y movilizar recursos y, de ser necesario, reposicionar el negocio con el fin de lograr las metas planificadas y así volver productivo el negocio. (Charan, 2009)

Con la guía del Know-How, se puede determinar las siguientes señales de alerta que se presentan a simple vista y pueden ser localizadas por el administrador, siendo su punto de partida para detectar la advertencia de la necesidad de un modelo de gestión de manera temprana; estas señales son:

- Desconocimiento interno de funciones y actividades relacionadas al giro del negocio.

- Toma de decisiones de manera jerárquica, sin opción de ideas por parte de los empleados.
- Los empleados pasan gran tiempo resolviendo problemas de corto plazo por la inexistencia de planes a largo alcance.
- No se cuenta con verdaderos gerentes sino únicamente son posiciones heredadas sin ningún fundamento teórico del negocio.
- Existen retrasos en el servicio lo que genera disminución en la satisfacción del cliente.
- Descentralización insuficiente o mal planteada.
- Conflictos entre empleados por delegación de funciones.
- Necesidad de contratación de personal adicional por temporadas para cubrir la demanda, cuando se cuenta con el personal indispensable.

Lo importante es comprender que el sistema administrativo de una empresa es la mejor manera de, comúnmente dicho, “tomar el sartén por el mango”, direccionando al personal de tal forma que, la coordinación de su trabajo cumpla los requisitos siempre cambiantes del negocio.

## **3.2 Modelo de Gestión**

### **3.2.1 Antecedentes**

Una organización como todo ser humano, cumple con un proceso largo y complejo para crecer y convertirse en adulto, a través de un desarrollo madurativo no solo físico, sino junto con un proceso donde no solo el ser humano parece “hombre” sino que se comporta como “hombre”.

Como los seres humanos, las empresas van creciendo y formándose a sí mismas bases sólidas donde sentar sus cimientos, con el fin de concretar su esencia y sus objetivos, guiadas por la incertidumbre y atravesando desafíos diarios que solo se vencen por su determinación, carácter y personalidad.

Esta relación entre el ser humano y la organización establece que “madurar” no es solo “crecer” sino significa “hacer” para llegar a “ser”. Una organización debe, al igual que un ser humano, reflejar carácter, personalidad proyectándose en el mercado a base de sus expectativas, de cómo se ve y como quiere que la vean.

En síntesis, el rasgo estructural que nos identifica como personas y que llamamos personalidad, en las organizaciones se denomina MODELO DE GESTIÓN.

### **3.2.2 Conceptos importantes**

#### **3.2.2.1 Modelo**

Un modelo es la representación de las técnicas, procesos y sistemas administrativos que las empresas van adoptando de acuerdo a sus necesidades de crecimiento y del entorno en el que se desarrolla.

#### **Características**

- Se aplica para producir un cambio favorable.
- Requiere del uso de distintas herramientas.
- Se enfoca al correcto funcionamiento de una empresa.
- Aclara y mejora la organización de actividades y tareas.
- Ayuda a desarrollar controles y seguimientos efectivos.
- Sirve de guía para el cumplimiento de metas.

#### **3.2.2.2 Gestión**

El concepto de gestión, proviene del latín “gestio” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar.

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Muñiz, 2003, pág. 30)

### **Características**

- Coordina todos los recursos disponibles dentro de una empresa para conseguir objetivos determinados.
- Ayuda a planificar, organizar, dirigir y controlar de forma sistemática todas y cada una de las actividades a realizarse.
- Mantiene un entorno de trabajo en grupo para el cumplimiento eficiente de objetivos específicos.

#### **3.2.2.3 Modelo de gestión**

En la actualidad, empresas y negocios exitosos, están asociados a buenas herramientas de gestión integradas en Modelos de Gestión eficientes de acuerdo a su giro de negocio.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, el cual sirve de eje para la toma de decisiones, es decir, un modelo de gestión es la secuencia ordenada, sistemática y racional en el cual deben ser planteadas y resueltas las decisiones.

La noción de modelo de gestión corresponde al equivalente del paradigma científico dentro de la empresa. Para Thomas Kuhn (2000) la noción de paradigma adopta dos sentidos diferentes:

1. Como una constelación de creencias, valores y técnicas que comparten los miembros de una comunidad dada y un compromiso compartido de dichas creencias.
2. Como soluciones concretas de problemas que empleados como modelos pueden reemplazar reglas explícitas, como base de solución de los recientes problemas de la “ciencia normal.”

Las dos nociones, al ser aplicadas dentro de una empresa, concuerdan en que a medida que el modelo de gestión se consolida y formaliza, la institución va dejando lugar a la razón, es decir, las ideas se pueden operacionalizar y el objetivo como empresa puede dar fruto.

### **3.2.3 Importancia**

El objetivo principal por el que se establece un modelo de gestión dentro de una empresa, es el lograr una optimización en cuanto a la gestión de recursos disponibles, lo cual necesita de un seguimiento continuo que se verifique en la coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la empresa gestionada.

### **3.2.4 Beneficios**

Un modelo de gestión refleja la elección que han hecho los altos ejecutivos de una empresa, en cuanto a definición de objetivos, motivación de esfuerzos, coordinación de actividades y asignación de recursos; en otras palabras, cómo definen el trabajo gerencial.

Con la inspiración en el cambio de expectativas de sus empleados, las nuevas capacidades tecnológicas y las ofertas de los competidores emergentes, algunas compañías en la actualidad, están descubriendo que un modelo de gestión distintivo puede constituir un impulsor clave de la competitividad.

La gestión tiene que ver con la forma en que logramos que otros realicen un trabajo, y se vincula con la tarea diaria de fijar objetivos, motivar para el esfuerzo, coordinar actividades y encaminar las decisiones.

### **3.2.5 Tipos de modelos de gestión**

Según los autores Birkinshaw y Goddard (2008), Se dice que cada empresa diseña su modelo de gestión, para ello debe diagnosticarse la situación en que se halla y las metas que se plantea llegar a alcanzar. A continuación se detallan algunas clases de modelos de gestión utilizados para las diferentes etapas del negocio

#### **Modelo de planificación**

- Negocios maduros, que operan en una industria estable y predecible.
- Situación de crisis o transformación, con necesidad de reglas claras.
- Líderes que prefieren actuar como grandes arquitectos.

#### **Modelo de búsqueda**

- Negocios establecidos y en crecimiento, con un campo competitivo muy bien definido.
- Condiciones de mercado dinámicas y competitivas.
- Líderes concentrados en ganar, que se mueven en términos de tácticas y estratégicas, y emplean metáforas militares o deportivas.

#### **Modelo científico**

- Negocios intensivos en capital humano (servicios profesionales, investigación y desarrollo.
- Condiciones de mercado benignas, plenas de oportunidades en múltiples dominios.
- Líderes menos relevantes: primeros entre iguales, que buscan habilitar a otros.

## **Modelo de descubrimiento**

- Negocios en etapas tempranas, que operan en ambientes altamente inciertos y cambiantes, o bien negocios establecidos que buscan reforzarse.
- Campo competitivo ambiguo.
- Líderes experimentadores, abiertos a la improvisación, a la conversación y al compromiso mutuo.

### **3.3 Etapas para realizar una reingeniería administrativa o diseño de un modelo de gestión**

Para realizar el diseño o rediseño de un modelo de gestión, se debe seguir ciertos pasos o etapas, los mismos que garanticen que su aplicación cumplirá con los objetivos de los directivos e interesados en la empresa.

Estas etapas nacen a partir de la interpretación de varios autores, quienes diseñan y aplican su propio proceso, logrando así la determinación de los siguientes pasos, útiles para la autora en la elaboración de este trabajo. Dichas etapas son:

#### **3.3.1 Análisis de la situación empresarial**

##### **¿Qué es el análisis?**

La elaboración del análisis situacional se basa en la separación de las partes de un todo, a fin de estudiarlas de forma en que puedan examinarse a fondo.

Según la autora Sandra Dávila (2001), de un análisis situacional organizacional nacen las siguientes preguntas y respuestas:

- Identificación del análisis de situación actual de la empresa **¿Cómo es?**

- Identificación de alternativas o puntos de vista hipotéticos (posibles pero no probables, en el momento actual) visión organizacional, **¿Cómo debería ser?**
- Identificación de la situación real de la empresa; es decir, conseguir el equilibrio entre el “**como es**” y “**debería ser**”, de acuerdo a las condiciones internas (cultura organizacional: humana, económica, técnica, operacional, etc.) y condiciones externas (entorno: competencia, marketing, etc.). Este equilibrio proporciona el **¿CÓMO DEBE SER?**

El **¿CÓMO DEBE SER?** es la situación **REAL DE LA EMPRESA**, si es necesario con un término de mejora o cambio del “**como es**”, y con un término veraz a lo que “**debería ser**”. (págs. 10-11)

### 3.3.1.1 Análisis FODA

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de una empresa. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. (Koontz & Weihrich, 2001, págs. 172-173)

La matriz TOWS, donde la T significa “amenazas” (threats), O “oportunidades (opportunities)”, W “debilidades” (weaknesses) y S “fortalezas” (strenghts), también conocida en español como FODA; analiza los factores internos y externos de las organizaciones con el fin de identificar cuellos de botella y posibles estrategias que ayuden a transformar las debilidades encontradas en fortalezas y las amenazas como fuentes de oportunidades en el mercado.

- **Fortalezas y Oportunidades**

La matriz FODA permite hacer un análisis interno de todas las cualidades, fortalezas, aspectos positivos y de todas las debilidades, errores, omisiones y otros elementos que no permiten un desarrollo eficaz de la organización.

Generalmente estos análisis pueden acarrear dificultad para encontrar las deficiencias o fracasos que se genera en una organización, es por ello que es importante no subestimar las debilidades ya que durante los análisis internos se evita identificarlos generando así un proceso grave en la planeación estratégica.

- **Oportunidades y Amenazas**

Este análisis permite encontrar aspectos externos ajenos a la organización, pero que a su vez generan un impacto directo en la compañía. Dichos factores pueden acarrear consigo impactos en los objetivos trazados y en las diferentes estrategias implementadas dentro de la planeación. Los principales elementos a estudiar en la parte externa son en general los competidores, proveedores, mercado y clientes.

### **3.3.1.2 Esquemas de interrogación para el análisis organizacional**

Para iniciar un análisis situacional organizacional de una empresa es necesario recopilar una base informativa clara, veraz y precisa, siendo de gran importancia la elaboración de esquemas de interrogación.

El objetivo de estas preguntas es que sean la clave para facilitar el análisis y diagnóstico de la situación empresarial y que vayan enfocadas en el propósito de la investigación.

### 3.3.2 Diagnóstico del análisis empresarial

El diagnóstico corresponde a la identificación del ámbito de acción basado en la interpretación del análisis previo realizado a la empresa, el mismo que aclara la problemática y da una visión clara de la necesidad de un cambio organizacional.

“Diagnosticar, es someter el resultado del análisis situacional a una Inducción del Pensamiento Técnico Estratégico.” (Dávila, 2001, pág. 25)

De la matriz FODA realizada en el análisis de la empresa, se deriva la matriz de estrategias, la misma que se compone de la siguiente forma:

Tabla 33.

Modelo de matriz de estrategias

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO maxi - maxi	Estrategias DO mini - maxi
AMENAZAS	Estrategias FA maxi - mini	Estrategias DA mini - mini

Notas: Matriz de estrategias

Fuente: (Koontz & Wehrich, 2001, pág. 173)

#### 3.3.2.1 Estrategia FO

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

#### 3.3.2.2 Estrategia FA

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno

de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

### **3.3.2.3 Estrategia DA**

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

### **3.3.2.4 Estrategia DO**

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

## **3.3.3 Determinación de un modelo de planificación**

La empresa turística al ser un sistema abierto se adapta a cambios del entorno, lo que hace que su funcionamiento no siga patrones administrativos típicos. Este sistema puede tender al desorden organizacional para lo cual el gerente tiene a su cargo el mantener un equilibrio, logrando así gestionar la consecución de objetivos de diferentes maneras, acoplándose a sus necesidades.

La mayoría de modelos de gestión y planificación existentes han sido diseñados a base de un estudio y reflexión de los sistemas de planificación y organización. A partir de ello, se construyen nuevas estructuras y se modernizan según la experiencia y giro del negocio al que se aplican.

### 3.3.3.1 Plan de acción

La clave en la determinación de un modelo administrativo es la identificación de los procesos operativos, es decir el diseño, operación y transformación de los recursos en servicios.

Para ello, la elaboración de un Plan de Acción significa la base de sustento para la representación real de las tareas que se deben realizar asignando responsables.

Tabla 34.

Elementos de un Plan de Acción

<b>PREGUNTA</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>TIPO DE PLANIFICACIÓN</b>
¿Por qué?	* Misión de la organización	Estratégico
	* Metas	
	* Objetivos	
¿Qué?	* Tareas y responsabilidades	Estructural
	* Programa de actividades	
	* Proyectos principales	
¿Quién?	* Recursos humanos	Estructural
	* Capacidad de las personas	
	* Organigrama	
¿Cómo?	* Métodos de trabajo	Operacional
	* Motivación del personal	
	* Normas de evaluación	
	* Políticas y Procedimientos	
¿Cuánto?	* Recursos financieros	Operacional
	* Presupuesto	
¿Dónde?	* Recursos materiales	Operacional
	* Instalaciones y equipamientos	
¿Cuándo?	* Recursos temporales	Operacional
	* Plazos y horarios	

Notas: Plan de acción.

Fuente: (Gonzales, 2003)

### **3.3.3.1.1 Planificación estratégica**

Toda labor inicial para encontrar el proceso de planeación estratégica por sí, implica resolver ciertas preguntas para establecer cómo se encuentra la empresa. Es evidente la importancia de esta primera fase ya que de ella dependerá el éxito o fracaso de la misma.

En el Plan de Negocios se plasman una serie de elementos, los mismos que se definen en la alta dirección y sirven de base para elaborar planes tácticos y operacionales. Una vez realizado el análisis del entorno se precede a determinar cada uno de los elementos que lo conforma, como son: Filosofía, Visión, Misión, Objetivos, Políticas, Estrategias, etc.

Gran parte del éxito de las organizaciones depende de la planeación estratégica, por medio de la planeación se puede plantear el rumbo hacia dónde va la organización, se eliminan los riesgos y se podrá garantizar el éxito de las mismas. La planificación es fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, puesto que se pueden prever contingencias y cambios que pueden irse dando y poder establecer medidas suficientes para poder afrontarlas. Como ventajas principales tenemos la definición del rumbo para poder aprovechar los recursos, reduce niveles de incertidumbre, establece un sistema racional para la toma de decisiones, reduce el mínimo los riesgos y aprovechan al máximo las oportunidades, proporciona elementos para mantener controles, entre otros. (Munch, 2005, págs. 11-12)

#### **3.3.3.1.1.1 Componentes**

- **Misión**

La misión pone en relieve el rol fundamental para el que fue creada la organización, su ideario básico se sustenta en el cliente interno y externo, y refleja acción, entrega, atributos y talentos propios de un equipo de trabajo compacto y monolítico, animado por un idéntico espíritu de colaboración. (Rojas, 2008)

La misión de una empresa, principalmente buscará responder preguntas tan elementales del enfoque para el cual fue creada la organización. Qué funciones desempeña la empresa. Para quién desempeña esta función la empresa. De qué manera trata de desempeñar las funciones. Por qué existe esta organización.Cuál es la estrategia que marca la diferencia con las demás organizaciones.

- **Visión**

La visión, en su contenido y profundidad, proyecta sueños y esperanzas, anhela un futuro mejor, espera resultados positivos y apela a principios, valores e intereses comunes. (Rojas, 2008)

A través de este proceso, los individuos o grupos desarrollan para si mismo o sus organizaciones una visión o sueño de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad. Los sueños y las visiones pueden parecer intangibles. Por esa razón, algunas veces el sueño o la visión de una organización pueden traer incomodidad a los visionarios y a quienes impacta la visión.

- **Objetivos**

El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo. (Rojas, 2008)

- **Estrategias**

El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. (Rojas, 2008)

### **3.3.3.2 Cadena de valor**

“Toda empresa es un conjunto de actividades que buscan diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos o servicios.” (Porter, 1991, pág. 2)

La cadena de valor, juega un papel importante dentro de una empresa, ya que sirve como una herramienta gerencial bajo la cual puede conocerse, identificarse y determinar cómo interactúan, tanto las actividades como las funciones y procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

La Cadena de Valor de una empresa y la forma en que desempeñan sus actividades individuales, según Porter, va más allá del nivel funcional y permite conocer y distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí; siendo el reflejo de su historia, estrategia y éxito en implementación.

Es por ello, que la determinación de la cadena de valor dentro de una empresa, permite la coordinación de las actividades del negocio, haciendo que se cumplan es los tiempos establecidos para el logro de objetivos.

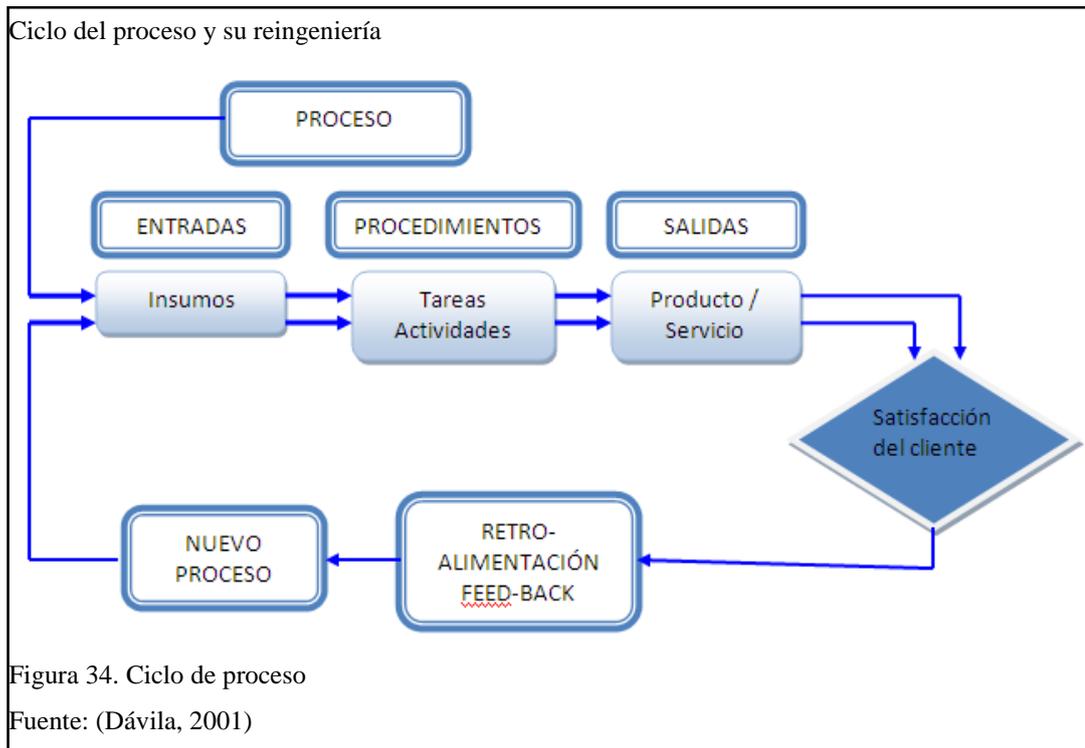
### **3.3.3.3 Marco referencial de procesos**

- **¿Qué es un proceso?**

Proceso es el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado. (Dávila, 2001)

Es importante determinar el procedimiento de dichos procesos, estableciendo de manera sistemática el desarrollo y ejecución de las diferentes tareas y actividades.

### 3.3.3.3.1 Ciclo del proceso



La descripción de un mapa de procesos es una herramienta importante para visualizar la operación real de la empresa y así poder diferenciar las áreas o recursos necesarios para cumplir todas y cada una de las actividades expuestas y así determinar responsables.

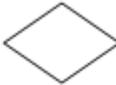
La funcionalidad del mismo es determinar el procedimiento completo del proceso, y así retro-alimentar el proceso alcanzando siempre la meta de satisfacción al cliente.

### 3.3.3.3.2 Simbología para determinar tareas/ actividades

El Flujoograma es la herramienta más apropiada para el diseño gráfico de los procesos y su secuencia. Para ello se identifican la siguiente simbología universal:

Tabla 35.

Simbología de flujogramas

Descripción	Símbolo
DOCUMENTO	
DECISIÓN	
INICIO / FIN	
CONEXIÓN	
ACTIVIDAD	
DATOS	

Notas: Simbología para identificar tareas/ actividades.

Fuente: (Dávila, 2001)

### 3.3.4 Elaboración del escenario

Representa el diseño a ser implementado de acuerdo a la experiencia y el giro del negocio al que pertenece la empresa.

Luego del diseño pasa al proceso de implementación donde bajo un riguroso control se determinará su validez.

## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN**

#### **Introducción**

El presente capítulo propone un modelo de gestión para la hostería el Carmelo de Mindo, en el cual la empresa defina los elementos principales para su funcionamiento y sean su filosofía diaria.

De igual manera, se propone un modelo de Reglamento Interno de trabajo para la hostería, con el fin de mejorar el desempeño, conocimiento y compromiso del personal frente a sus responsabilidades dentro de las diferentes gestiones que en ella se desarrolla.

El desarrollo de la propuesta consta de tres partes:

1. Desarrollo de una filosofía estratégica basada en la planificación, donde se plantee las bases para el desarrollo del negocio.
2. Diseño del Reglamento interno de trabajo de la hostería, con el fin de determinar reglamentos, beneficios y demás información de indispensable conocimiento de los empleados.
3. Descripción de funciones y procesos de la Hostería considerados elementos de la estructura organizacional.

## **4.1 Modelo de planificación**

Dentro del análisis y diagnóstico de la empresa, se puede determinar que la hostería se encuentra en un ciclo de madurez, ubicándose en un mercado turístico proyectado al crecimiento.

Es por ello que el modelo de planificación es el método oportuno para continuar la mejora del servicio prestado por la hostería y así establecer un modelo de gestión acorde a sus necesidades.

### **4.1.1 Planificación estratégica**

Para gestionar un modelo de gestión adecuada para la hostería, se determinó los siguientes elementos y lineamientos que como empresa persigue, para lograr a base de ellos una estrategia administrativa:

#### **4.1.1.1 Misión de la organización**

En la Hostería El Carmelo de Mindo buscamos exceder las expectativas de nuestros clientes nacionales e internacionales, a través de un personal comprometido, brindando un servicio turístico de calidad que fomente el cuidado ambiental y el aprovechamiento de las riquezas y atractivos propios de nuestro país.

#### **4.1.1.2 Visión de la organización**

La Hostería El Carmelo de Mindo busca lograr en el año 2020 un posicionamiento entre los 3 mejores centros turísticos del noroccidente de la provincia de Pichincha, siendo reconocida tanto por sus clientes, proveedores y trabajadores como una empresa turística de calidad, confiable y fuente importante de empleo en el parroquia y comunidad de Mindo.

#### **4.1.1.3 Objetivos de la organización**

- Dar a conocer las maravillas de Ecuador y su gente.
- Prestar una atención turística, rica en conocimiento y diversión.
- Fomentar el cuidado ambiental.
- Reconocimiento a nivel nacional e internacional debido a su belleza natural y amable atención.

#### **4.1.1.4 Principios**

- El cliente
- La calidad
- El servicio

#### **4.1.1.5 Valores corporativos**

- Enfoque a la calidad del servicio.
- Lealtad con la empresa.
- Espíritu de conservación y cuidado ambiental.
- Integridad en cada actividad

### **4.2 Reglamento Interno de trabajo**

Una vez establecida la filosofía estratégica de la hostería y en base al análisis elaborado a la empresa a partir de los diferentes mecanismos utilizados, la autora propone el siguiente diseño de un reglamento interno de trabajo a ser aplicado en la hostería el Carmelo de Mindo.

El reglamento a ser detallado a continuación, posee los pilares y lineamientos en los cuales se ha basado y se deberá basar el manejo de la hostería, incluyendo artículos de suma importancia para el conocimiento del personal.

# REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA HOSTERÍA EL CARMELO DE MINDO

## CAPÍTULO PRIMERO



### CAMPO DE APLICACIÓN

**Art. 1.-** La HOSTERÍA EL CARMELO DE MINDO se encuentra ubicada en el noroccidente de la provincia de Pichincha a 76 km de la ciudad de Quito, cuya actividad económica es el servicio de hospedaje y alimentación.

Dando cumplimiento con lo dispuesto en el Art. 64 del Código de Trabajo vigente, establece el siguiente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, que obliga e involucra a todos los miembros de la Empresa.

**Art. 2.-** La palabra Empresa identifica a la HOSTERÍA EL CARMELO DE MINDO, la palabra Empleado y Trabador en singular o plural identifica al personal que labora en la empresa; y el término Reglamento identifica el presente instrumento normativo.

**Art. 3.-** La empresa y sus colaboradores aunarán esfuerzos para mantener un buen ambiente de trabajo; el esfuerzo de todos podrá traducirse en beneficios de orden socioeconómico.

**Art. 4.-** Las disposiciones contenidas en este reglamento deberán ser observadas y cumplidas por todos los empleados desde su primer día de labores.

**Art. 5.-** Para conocimiento de todos los trabajadores, la empresa entregará un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo, al momento de celebración del Contrato respectivo, de tal manera que sea conocido y acatado por todos.

**Art. 6.-** La empresa tendrá como empleados suyos a personas legalmente contratadas, quienes quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del

Reglamento Interno de Trabajo, Código de trabajo, contratos individuales de trabajo, y en general a las disposiciones legales, que en materia laboral existan en el País.

## CAPÍTULO SEGUNDO



### **INGRESO DE PERSONAL**

**Art. 7.-** El personal de la Empresa comprende a todos los trabajadores que presten sus servicios en la HOSTERÍA EL CARMELO DE MINDO, y ejerzan sus labores correspondientes en Mindo, y en sus oficinas de la ciudad de Quito, exceptuándose al personal de terceros con los cuales HOSTERÍA EL CARMELO DE MINDO contrate el suministro de bienes y servicios.

**Art. 8.-** Toda persona para ser contratada en calidad de trabajador de la empresa HOSTERÍA EL CARMELO DE MINDO, deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a. Cédula de ciudadanía (original y copia)
- b. Carnet de afiliación al IESS, excepto que sea su primer trabajo (original y copia)
- c. Libreta militar (original y copia) o en su defecto certificado de exoneración.
- d. Certificado de votación del último sufragio (original y copia)
- e. Originales de las partidas de matrimonio y partidas de nacimiento de los hijos o copias debidamente legalizadas.
- f. Certificado que acredite su nivel de estudios (original y copia)
- g. Dos certificados de trabajo (original y copia)
- h. Original del Récord Policial actualizado
- i. Certificado de salud respectivo y/o sujetándose al examen médico que la empresa lo determine, siempre y cuando no atenten a la integridad del trabajador.
- j. Tener por lo menos 18 años de edad, sin responsabilidad alguna por parte del Empleador en casos de una falsa declaración respecto a la edad o presentación de documentos falsos por parte del aspirante. Las personas mayores de 15 años

y menores de 18 años, adjuntaran la solicitud expresa de su representante legal o del Servicio Social Laboral del Ministerio de Trabajo.

Los documentos originales serán devueltos después de su verificación, si se descubriere alteración, falsificación u obtención dolosa, será suficiente causal para descartar su contratación o dar por terminado inmediatamente el contrato individual de trabajo de acuerdo a lo establecido en el Art. 310 numeral segundo del Código del Trabajo y sin necesidad de desahucio, si después de la contratación se descubriere cualquiera de las faltas mencionadas.

**Art. 9.-** Al ingresar al servicio de la empresa, todo trabajador deberá notificar por escrito su dirección domiciliar completa y teléfono, así como aumento o disminución de cargas familiares; cada vez que cambie la información solicitada, el trabajador tiene la obligación de actualizarla en el área de Recursos Humanos.

### CAPÍTULO TERCERO



### **JORNADA DE TRABAJO Y REMUNERACIONES**

**Art. 10.-** La empresa, de común acuerdo con los trabajadores, estableció la jornada única de trabajo. Esta jornada puede cambiar atendiendo requerimientos especiales de productividad, siempre siguiendo el procedimiento establecido en el Código Laboral vigente.

Al respecto, el personal de Confianza, Administración y Dirección deberá laborar sin horario de conformidad con lo establecido en el Art. 58 del Código del Trabajo.

El personal con derecho a horas suplementarias y extraordinarias, deberá contar con la autorización del Jefe Inmediato.

**Art. 11.-** Los trabajadores que llegaren con más de 10 minutos de retraso al desempeño de sus funciones y deberes INJUSTIFICADAMENTE, no podrán ingresar a laborar ya que se considerarán como ausencias injustificadas a media jornada de trabajo. Por lo tanto, si el trabajador incurriere en esta falta por más de tres veces consecutivas, dentro de un período de treinta días de labor, dará derecho a la Empresa

a solicitar al Inspector de Trabajo la terminación de las relaciones laborales de acuerdo a lo dispuesto en el numeral primero del Art. 172 del Código del Trabajo.

**Art. 12.-** Si se suspendiese la prestación de servicios por fiestas no previstas en el Art. 65 del Código del Trabajo, el empleador pagará la remuneración correspondiente al tiempo de la suspensión, pero podrá exigir la compensación con el trabajo con otros días hábiles y en horas distintas a las señaladas en los respectivos turnos para cada trabajador, sin que esto pueda significar tiempo suplementario o extraordinario de trabajo, ya que constituyen jornadas de recuperación.

**Art. 13.-** La empresa pagara a sus empleados o trabajadores la remuneración estipulada libremente entre las partes, pero en ningún caso podrá ser inferior al mínimo legal o sectorial.

**Art. 14.-** La remuneración se pagará mensualmente en cheque o transferencia más los beneficios que tuvieran lugar, o los que sean de carácter voluntario entregados por la empresa a sus empleados, realizando los descuentos legales deducibles y correspondientes.

**Art. 15.-** El empleado o trabajador, o quien reciba la remuneración en virtud de su autorización escrita, firmará los roles de pago o recibos según disponga la empresa.

## **CAPÍTULO CUARTO**



### **AUSENCIAS, PERMISOS Y VACACIONES**

**Art. 16.-** Las ausencias imprevistas, por motivo de enfermedad, serán comunicadas al jefe inmediato, dentro de los 3 primeros días de enfermedad y a su retorno presentará el certificado médico abalizado por un facultativo del IESS. En caso de que no exista la notificación y/o presentación del certificado médico antes referido, se entenderá que la enfermedad no existe y se registrará la falta como injustificada, dando lugar a las sanciones pertinentes.

Toda ausencia por cualquier motivo, justificada o injustificada deberá ser reportada al jefe inmediato.

**Art. 17.-** Por maternidad, la empleada o trabajadora presentará con la debida anticipación el certificado emitido por el facultativo del IESS, a fin de hacer uso de su licencia de 2 semanas antes y 10 semanas después del parto, según lo establecido en el Art. 152 del Código del Trabajo; o en su defecto, tomará las 12 semanas juntas contadas a partir del día de ausencia al trabajo.

De conformidad con lo dispuesto en el Art. 155 del Código del Trabajo, la empresa establece, para la lactancia, hasta 12 meses con una jornada de 6 horas para la empleada o trabajadora.

**Art. 18.-** El trabajador que faltare a su jornada y tuviere motivos graves y suficientes para hacerlo tales como: tratamientos médicos, intervenciones quirúrgicas, etc., solicitara permiso en los casos que sea posible, preferentemente con un mínimo de 8 días de anticipación a su jefe inmediato.

**Art. 19.-** Para atender citas médicas, el plazo de estos permisos se efectuará solo por el tiempo que fuere debidamente justificado con el correspondiente certificado otorgado por el médico tratante y que será presentada obligatoriamente al Jefe inmediato, pues caso contrario se tendrán como faltas injustificadas.

**Art. 20.-** Todo permiso deberá ser autorizado por el jefe. Permiso que no esté contemplado en este artículo o en la Ley, se cargará a las vacaciones del empleado.

**Art. 21.-** La empresa respetará el derecho de sus trabajadores a gozar de vacaciones anuales a partir del primer año completo de trabajo, de conformidad con lo previsto en el Art. 69.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluido los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar de un día de vacaciones por cada año excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los excedentes.

**Art. 22.-** La empresa podrá determinar si los días adicionales de vacaciones por cada año de trabajo superior al quinto, o sea a partir del sexto, los gozará efectivamente el trabajador o recibirá su equivalente en dinero.

## CAPÍTULO QUINTO



### **DERECHOS, OBLIGACIONES y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 23.-** Son derechos de los trabajadores:

- a. Percibir la remuneración convenida entre las partes y demás beneficios de ley.
- b. Hacer uso de los días de descanso obligatorio y de las vacaciones anuales según las disposiciones del Código del trabajo y este Reglamento.
- c. Solicitar permisos de acuerdo con las normas del Código del Trabajo y este Reglamento.
- d. Acogerse a los beneficios y prestaciones legales otorgados por el IESS.

**Art. 24.-** Además de las obligaciones establecidas en el Art. 45 del Código del Trabajo, son obligaciones especiales de los trabajadores las siguientes:

- a. Proporcionar con toda veracidad los datos y documentos exigidos en el Art. 8 de este Reglamento.
- b. Acatar las órdenes e instrucciones emanadas de sus superiores y cumplirlas fielmente.
- c. Ejecutar los trabajos que se encomienden con honestidad, eficiencia y buena voluntad, evitando la generación de tiempos muertos.
- d. Observar la más estricta disciplina, educación, honradez, moralidad y consideración mutua, tanto a sus superiores, compañeros de trabajo y clientes que acudan a la empresa.
- e. Dar fiel cumplimiento a las normas de seguridad e higiene del trabajo.
- f. Prestar servicios en horas extraordinarias o suplementarias previo acuerdo con la empresa.
- g. Registrar su asistencia, timbrando la tarjeta o firmando el registro respectivo, al inicio y terminación de su jornada de trabajo.

- h. Solicitar por escrito y en debida forma cualquier tipo de permiso.
- i. Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.
- j. Cuidar y dar uso debido y adecuado a los materiales, computadoras, vehículos, máquinas y herramientas a su cargo, evitando su daño, destrucción y dar aviso de inmediato a sus superiores en caso de deficiencia o daño de las mismas, para su respectiva reparación.
- k. Cuidar de su arreglo personal al presentarse en la empresa para su trabajo.

**Art. 25.-** Obligaciones de confidencialidad.-

- a. Guardar absoluta reserva y confidencialidad respecto a toda la información de la empresa a la que haya tenido acceso por su condición de trabajador.
- b. Ninguna persona y bajo ningún argumento puede extraer, por ningún medio, llámese correo electrónico, internet o medio físico, información que es de propiedad de la HOSTERÍA EL CARMELO DE MINDO
- c. Son confidenciales y de uso personal y no transferible a ningún título y a ninguna persona, las claves de acceso que la empresa ha asignado a todos y cada uno de sus colaboradores.
- d. Toda la información que procesa la empresa HOSTERÍA EL CARMELO DE MINDO, por medio de las distintas herramientas tecnológicas que posee es de carácter confidencial, y por tanto, todos y cada uno de los trabajadores de la empresa tiene la obligación de no difundir y menos utilizar cualquier información con fines distintos establecidos por la empresa.

**Art. 26.-** Además de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo, son prohibiciones especiales de los trabajadores las siguientes:

- a. Promover algazaras, reyertas o escándalos en los lugares de trabajo o en sus inmediaciones.
- b. Ingerir o concurrir a su lugar de trabajo, bajo los efectos de bebidas tóxicas o alcohólicas, estupefacientes o drogas.
- c. Introducir a la empresa y centros de trabajo bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas.
- d. Destinar útiles, herramientas u otros bienes de propiedad de la empresa en usos de los que le son naturales o disponer de estos implementos o productos elaborados en la empresa en forma indebida.

- e. Portar armas de cualquier clase dentro de los lugares de la empresa.
- f. Mantener relaciones económicas o pecuniarias con clientes o dentro de la empresa con empleados de la misma, quedando prohibido la gestión de créditos.
- g. Abandonar o desatender el sitio de trabajo o suspender la ejecución de mismo sin autorización del jefe respectivo provocando grave indisciplina o afectando el normal desarrollo del trabajo.
- h. Alterar los turnos de trabajo o encargar sus obligaciones o trabajo a otra persona, o abandonar sus labores sin permiso previo del superior inmediato.
- i. Intervenir en actividades políticas, religiosas dentro de las dependencias de la empresa o practicar juegos de azar.
- j. Realizar labores ajenas a sus funciones durante las horas de trabajo.
- k. Usar el nombre de la empresa para obtener favores, ganar influencias u obtener cualquier otro beneficio de carácter personal.
- l. Protagonizar o coadyuvar en actos debidamente comprobados que signifique indisciplina, falta a la moralidad y honradez u ofensa de palabra contra superiores o compañeros de trabajo.
- m. Encubrir al autor o autores de robos y otros delitos o faltas a quienes violaren las disposiciones del presente Reglamento.
- n. Propagar rumores falsos que desacrediten el prestigio o pongan en riesgo la credibilidad de la empresa.
- o. Firmar a nombre de la empresa sin autorización, así como utilizar en asuntos personales papeles, sobres etc., que lleven el sello o membrete de la empresa.
- p. Divulgar de los secretos técnicos de la empresa o cualquier otro dato de carácter reservado, ya sea de índole comercial, industrial o administrativo, que hubiera llegado a su conocimiento.
- q. Esta estrictamente prohibido la utilización en actividades personales o particular de cualquier trabajados, los programas de información, correo electrónica y equipos que son de propiedad de la empresa y por tanto intransferibles.

**OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA**

**Art. 27.-** Son obligaciones de la empresa a más de lo establecido en el Art. 42 del Código del Trabajo, las siguientes:

- a. Mantener sus instalaciones en buen estado de funcionamiento, de acuerdo a las normas de seguridad e higiene del trabajo.
- b. Organizar los servicios de prevención de incendios y primeros auxilios para casos de accidente dentro de la empresa.
- c. Tratar a los trabajadores con la debida consideración y respeto, no infiriéndoles maltratos de palabra u obra.
- d. Atender dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos que presente un trabajador.
- e. Procurar armonía en las relaciones humanas y laborales con todo el personal de la empresa.
- f. Mantener el servicio de comedor en la empresa para facilitar el desempeño de la jornada única de trabajo, mientras ésta subsista.
- g. Proporcionar a todos los trabajadores en forma oportuna, los materiales, herramientas e implementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

**Art. 28.-** De acuerdo al Código del Trabajo, Art. 44.- se prohíbe al empleador:

- a. Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo Reglamento Interno, legalmente aprobado,
- b. Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas,
- c. Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados,
- d. Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo,
- e. Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración,
- f. Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura,

- g. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores,
- h. Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores,
- i. Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo,
- j. Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores,
- k. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

## CAPÍTULO SÉPTIMO



### SANCIONES

**Art. 29.-** El incumplimiento y violación de las OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES determinadas en el presente Reglamento Interno de trabajo, serán consideradas como FALTAS y causa suficiente para que el empleador imponga cualquiera de las sanciones que a continuación se detallan, según la naturaleza de la falta:

**a. Amonestación verbal o escrita.-** Se aplicara ante el cometimiento de **falta leve**. La aplicara el Superior jerárquico. Cuando incurra por primera vez en la falta leve se realizara amonestación verbal. Cuando incurra por segunda ocasión en la misma falta leve se realizara amonestación escrita, dejándose constancia de esta en la carpeta personal del empleado.

La reincidencia de las faltas leves por más de tres ocasiones en un período de treinta días, se convierte en falta grave, sujeta a las sanciones previstas para este tipo de faltas.

Se consideran faltas leves las que se encuentran descritas en el Art. 24 del presente Reglamento Interno de Trabajo.

**b. Multa.-** En caso de multas, éstas no podrán exceder el 10% de la remuneración diaria que perciba el trabajador.

**c. Falta Grave.-** Son las que se encuentran previstas en los Art. 25 y 26 de este Reglamento Interno de Trabajo, darán lugar a la solicitud de Visto Bueno por parte de la empresa ante el Inspector Provincial de Trabajo.



**DESEMPEÑO EN EL TRABAJO**

**Art. 30.-** La evaluación del desempeño del trabajador se basa en los criterios de su jefe o superior inmediato, teniendo en cuenta el diagnóstico del sistema de quejas y sugerencias, al igual que el sistema QQCC implementado en la hostería.

**Art. 31.-** Mensualmente se evaluarán las quejas, sugerencias y mejoras elaboradas por los trabajadores, de igual manera las llamadas de atención por incumplimiento de dicho reglamento.

**Art. 32.-** Si el desempeño de las labores de un trabajador o empleado fuere considerado como malo o deficiente en la evaluación realizada por el jefe inmediato, se procederá de la siguiente manera:

- a. La empresa, en forma escrita, hará saber al empleado evaluado que su trabajo no es satisfactorio y que por el contrario ha sido calificado como malo o deficiente y le pedirá mejorar su desempeño.
- b. Concederá un plazo, no mayor de tres meses para que su rendimiento mejore, luego del cual se realizara una nueva evaluación; si el resultado fuere insatisfactorio, la empresa podrá dar por terminado el contrato de trabajo por la causal prevista en el numeral 5 del Art. 172 del Código del Trabajo, previo visto bueno del Inspector del Trabajo.
- c. Copias de la comunicación conteniendo la última evaluación serán remitidas a la Dirección regional del Trabajo de Quito para los fines pertinentes.

## CAPÍTULO NOVENO



### **GARANTÍAS Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 33.-** La empresa asegura a todos y cada uno de sus trabajadores las garantías y derechos establecidos en el Código del Trabajo y las siguientes:

- a. Dar un trato considerado y respetuoso, acorde a su dignidad y condición humana.
- b. Dar una solución justa a los requerimientos de los empleados o trabajadores, dando una explicación razonada en caso de no poder atender tales requerimientos.
- c. A todo empleado o trabajador se le proporcionará los instrumentos, herramientas, materiales y medios necesarios para que pueda cumplir con las funciones específicas que desempeña según su contrato y disposiciones de la empresa.

## CAPÍTULO DÉCIMO



### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 34.-** Únicamente la empresa, representada por el Gerente General o quien lo represente, podrá contratar, terminar contratos, fijar remuneración y modificar las condiciones de trabajo.

**Art. 35.-** Cualquier asunto referente a las relaciones entre la empresa y sus trabajadores que no hubiere sido incluido en el presente Reglamento Interno de Trabajo, será tratado directamente entre las partes, dentro de la mayor armonía y buscando la equidad; si ello no fuere posible se someterá el asunto a conocimiento y resolución de las autoridades competentes.

**Art. 36.-** En caso de duda, omisión o contradicción en el presente reglamento, se estará a los que disponga el Código del Trabajo y sus reformas en vigencia.

**Art. 37.-** El presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, entrará en vigencia y todos los empleados de la empresa HOSTERÍA EL CARMELO DE MINDO, quedarán sujetos a él a partir de su aprobación por la Dirección Regional del trabajo.

#### 4.2.1 Aprobación del Reglamento Interno de Trabajo

Una vez analizado el reglamento interno de trabajo, se deberá proceder con la firma del gerente general como muestra de aprobación del mismo y posterior a ello deberá ser entregado a cada empleado de la hostería haciendo constar su recepción y aceptación del mismo a base del diseño del siguiente documento:

Aceptación Reglamento Interno de Trabajo

<p><b><u>REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</u></b></p> <p>Yo, _____</p> <p>con CI N° _____</p> <p>Confirmando la recepción del Reglamento Interno de Trabajo de la Hostería el Carmelo de Mindo, y su aceptación a todas las disposiciones y lineamientos del mismo.</p> <p>Firma _____</p> <p>Fecha _____</p>	
--	--

Figura 35. Propuesta hoja de registro de lectura del Reglamento interno  
Elaborado por: V. Sánchez.

### **4.3 Estructura organizacional**

Una empresa turística es una organización con características propias, encargada de combinar recursos productivos para transformarlos en servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Para comprender y administrar la hostería el Carmelo de Mindo es indispensable detallar las grandes funciones que se llevan a cabo y para ello se determinó los siguientes sistemas:

#### **Sistema Estratégico**

- Evaluación del desempeño
- Seguridad y salud ocupacional

#### **Sistema Productivo**

- Alojamiento
- Alimentos y bebidas
- Ventas
- Mantenimiento

#### **Sistema Administrativo – Financiero**

- Contabilidad
- Nómina
- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación

Con base al manejo y giro del negocio diario, la autora planteo la siguiente estructura orgánica de la hostería:

Estructura orgánica de la Hostería el Carmelo de Mindo

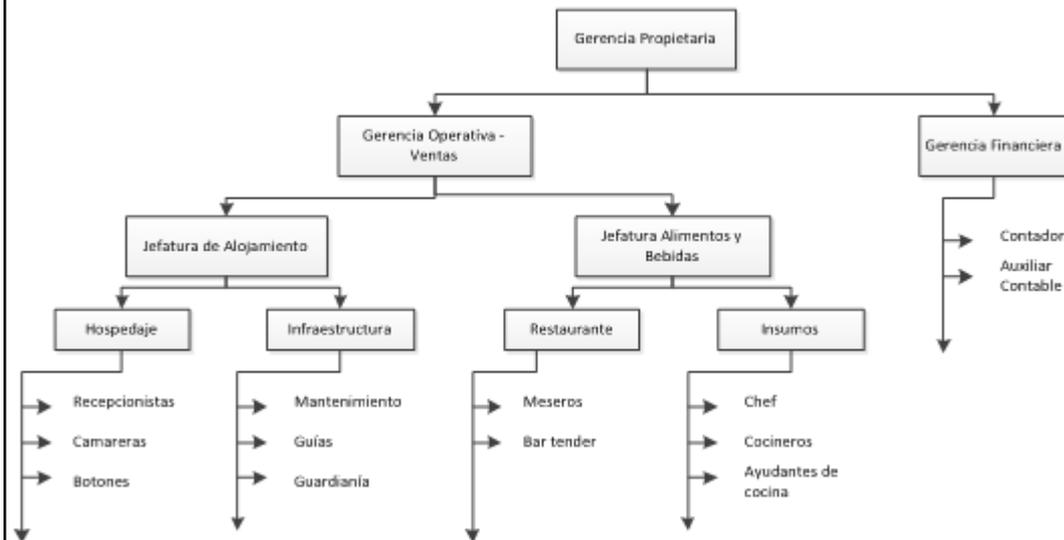


Figura 36. Propuesta estructura orgánica

Elaborado por: V. Sánchez.

### 4.3.1 Funciones de cada unidad de gestión

#### a. Gerencia Propietaria

- Definición de estrategias.
- Definición de las políticas de inversión financiera y expansión.
- Autorización de contratación.
- Fijación de contratos.

#### b. Gerencia Operativa y Ventas

La gerencia se encuentra a cargo directamente del marketing y ventas de la hostería, de igual manera de los departamentos de alojamiento y alimentos y bebidas. La gerencia conoce los problemas operativos y da soluciones a las principales áreas de producción de la hostería.

Dentro de sus funciones en el área de marketing y ventas, se encuentran las siguientes:

- Mantiene las relaciones con intermediarios con agencias de viajes y otros intermediarios.
- Proyecciones en Ventas.
- Marketing digital.

✓ **Jefe de alojamiento**

- Dirección de la recepción del hotel.
- Reservas y disponibilidad de espacios.
- Limpieza y mantenimiento de habitaciones.
- Mantenimiento de instalaciones.
- Distribución de guías.
- Planificación de las operaciones del hotel.
- Guardianía.

✓ **Jefe de alimentos y bebidas**

- Negociación de proveedores.
- Administración de inventarios de insumos.
- Dirección de cocineros
- Dirección de meseros
- Dirección de bar tender.
- Elaboración de los menús.
- Administración de restaurantes

**c. Gerencia Financiera**

- Pago de nómina.
- Contabilidad.
- Elaboración de balances.
- Pago proveedores.
- Comunicación con entes de control.

### **4.3.2 Estructura de procesos**

#### **Introducción**

La Hostería el Carmelo de Mindo en su realidad actual, no consta con una definición exacta de actividades por área o procesos, sino únicamente existe una imagen líder, la cual está atada a todos los procesos internos de la empresa.

Fruto de esta situación es el descuido de varias actividades operativas, debido a que no se distribuye el mando ni autoridad, para direccionar y controlar dichas actividades. Es por ello, que dentro de la propuesta se diversifica la estructura orgánica estableciendo sistemas y procesos, los mismos que son:

Para la hostería El Carmelo de Mindo se propone una estructuración de actividades definida en tres tipos de procesos, los mismos que son:

- Procesos estratégicos
- Procesos misionales
- Procesos de apoyo

#### **Objetivo**

Diversificación y delegación de actividades a través de la creación de áreas y procesos con funciones enlazadas entre sí.



### 4.3.3 Procesos estratégicos

#### 4.3.3.1 Gestión Estratégica

La gestión estratégica implica la toma de decisiones, procesos de calidad del servicio, control y demás lineamientos implícitos en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Para ello, la hostería debe contar con:

- a. **Reglamento Interno de trabajo** el mismo que detalla obligaciones, beneficios y demás lineamientos para lograr la eficiencia en los procesos de la hostería.

- b. **Reglamento de seguridad y salud ocupacional** el mismo que detalla la política de seguridad, importancia de usar los equipos de protección adecuados para cada actividad, señalización, obligaciones de empleador y empleados.
- c. **Evaluación del desempeño** enfocado en el mejoramiento continuo el mismo que evalúa la rápida respuesta a observaciones realizadas por los clientes, por medio del sistema de mejora continua y de reclamos y sugerencias.

El realizar un correcto control o evaluación del desempeño asegura que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo, logrando precisar e identificar los procesos y responsables con el fin de corregirlos.

### Sistema de reclamos y sugerencias

“Un cliente satisfecho lo comentará a un número importante de personas, mientras que un cliente insatisfecho lo hará a un número mayor.”

Esta gestión va atada directamente a la estrategia de mejora continua a través de la utilización de los procedimientos de quejas, reclamos y sugerencias. La propuesta de proceso se detalla a continuación:

Tabla 36.

Procedimiento de quejas, reclamos y sugerencias

No.	Actividad	Responsable
1	Levantar queja, reclamo y/o sugerencia.	Cliente interno o externo
2	Recepción de la queja, reclamo y/o sugerencia.	Recepcionista
3	Registrar la queja, reclamo y la sugerencia	Recepcionista
4	Comunicar con el jefe del departamento para su análisis.	Jefe de alojamiento / Gerente de Operaciones
5	Respuesta de la queja, reclamo y/o sugerencia al cliente interno o externo	Recepcionista

Notas: Actividades quejas, reclamos y sugerencias

Elaborado por: V. Sánchez.

Procedimiento de quejas, reclamos y/o sugerencias

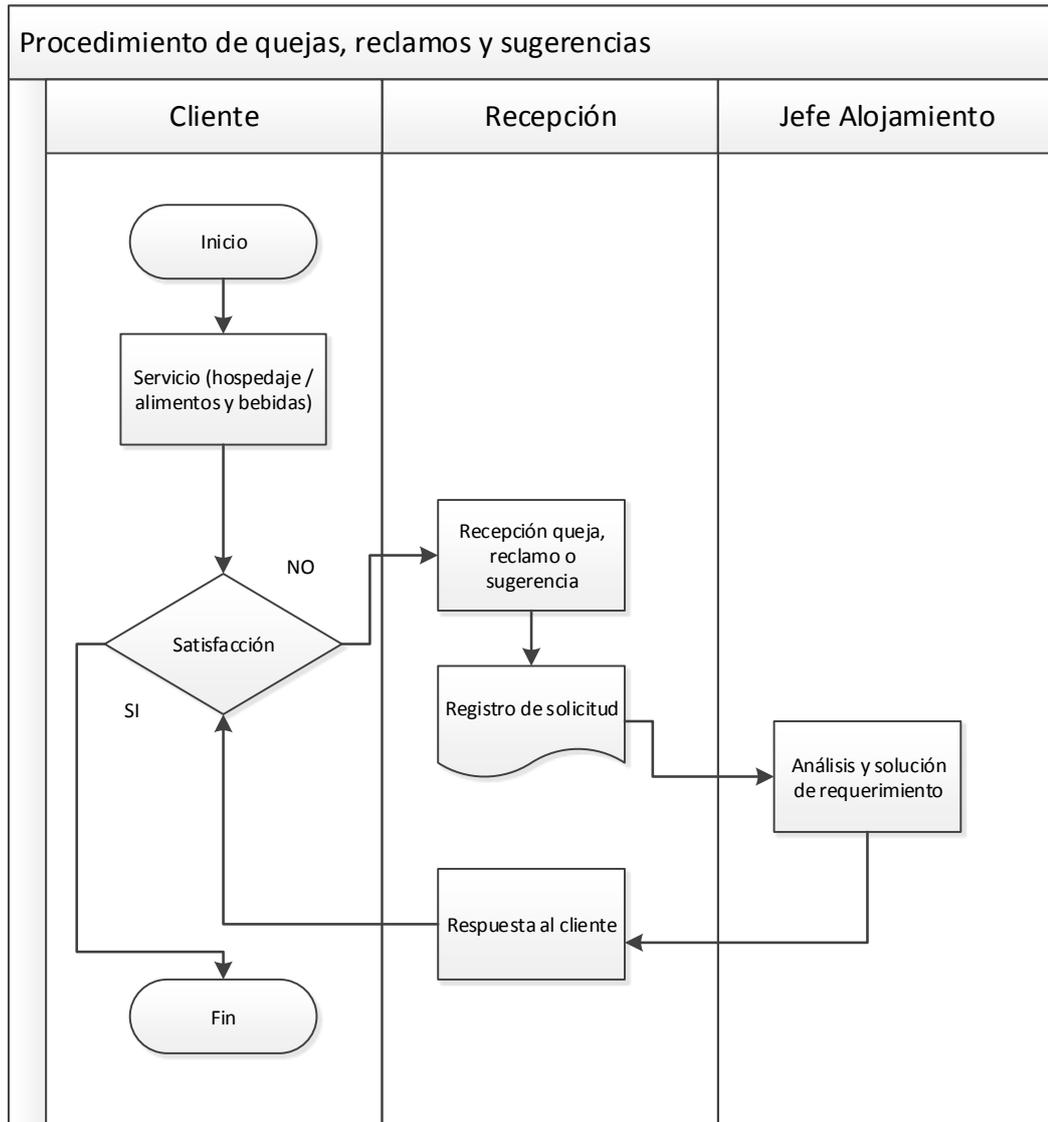


Figura 38. Propuesta de procedimiento de quejas, reclamos sugerencias.

Elaborado por: V. Sánchez.

El proceso de quejas y sugerencias se centra en el área de recepción y alojamiento, para que en ella se realice la recopilación de información y su revisión de manera mensual junto con la gerencia de operaciones, pudiendo verificar las mejoras y soluciones rápidas a las quejas de los clientes.

Para ello, se propone el siguiente formato:



Formato Innovación y mejora continua

**INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

Fecha de elaboración \_\_\_\_\_

Objetivo \_\_\_\_\_

Meta \_\_\_\_\_

Acción	Qué?	Quién?	Cómo?	Cuándo?
	Descripción de la acción	Responsable	Tiempo y recursos	Fecha límite
1				
2				
3				
4				

Responsable de seguimiento \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Propietario o Gerente \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Figura 40. Propuesta de formato de innovación y mejora continua  
Elaborado por: V. Sánchez.



#### 4.3.4 Procesos misionales

Dentro de la estructura misional constan los principales procesos de la hostería, los mismos que son la base de su funcionamiento.

##### 4.3.4.1 Gestión de alojamiento

La gestión de alojamiento lo conforman todos los procesos de atención al cliente, su hospedaje y demás servicios adicionales que brinda la hostería. Con ello se detalla dicha gestión de la siguiente manera:

Tabla 37.

Gestión de alojamiento

**HOSTERÍA EL CARMELO DE**  
**MINDO**  
**ALOJAMIENTO**



<b>GESTIÓN:</b>	<b>OBJETIVO:</b>
El departamento o área de alojamiento está a cargo de la planificación, organización, dirección y control de las habitaciones y su disponibilidad inmediata.	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes haciendo de su estadía una experiencia inolvidable.
<b>ALCANCE:</b>	
Se aplica en los empleados que conforman el área de alojamiento, guías y demás empleados que trabajen con la logística de la hostería.	
<b>FUNCIONES:</b>	
<b>Recepción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Administración de habitaciones</li> <li>* Actualizar el archivo de disponibilidad de alojamiento.</li> <li>* Asegurar la satisfacción del cliente</li> <li>* Realizar el Check in y Check out de todos los huéspedes.</li> <li>* Realizar factura final</li> <li>* Registrar reservas directas.</li> <li>* Distribución de guías</li> </ul>	
<b>Lavandería y planchado</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lavado y planchado de lencería o ropa blanca.</li> <li>* Control de pérdidas y daños</li> <li>* Registro de adquisiciones.</li> <li>* Inventario de bienes.</li> </ul>	
<b>Mantenimiento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aseo completo de habitaciones.</li> <li>* Decoración y arreglo de habitaciones.</li> <li>* Mantenimiento de áreas verdes e instalaciones</li> <li>* Guardianía las 24 horas</li> </ul>	

Notas: Gestión proceso de alojamiento

Elaborado por: V. Sánchez.

## Gestión de reservas

Las reservas de habitaciones, cabañas o actividades dentro de la hostería podrán realizarse vía telefónica, fax, on-line en la página web de la hostería o por medio de cualquier red social o correo electrónico, inclusive personalmente en la oficina de la ciudad de Quito o en la hostería, ya sea por parte del cliente o a través de un intermediario del mismo.

De la gestión de reservas se derivan los siguientes procesos:

- Cotizaciones
- Solicitud de Reservas

### a. Cotizaciones

Implica la solicitud de proformas o presupuestos de alojamiento y/o actividades de recreación, relax o aventura, tanto para personas naturales como para grupos empresariales.

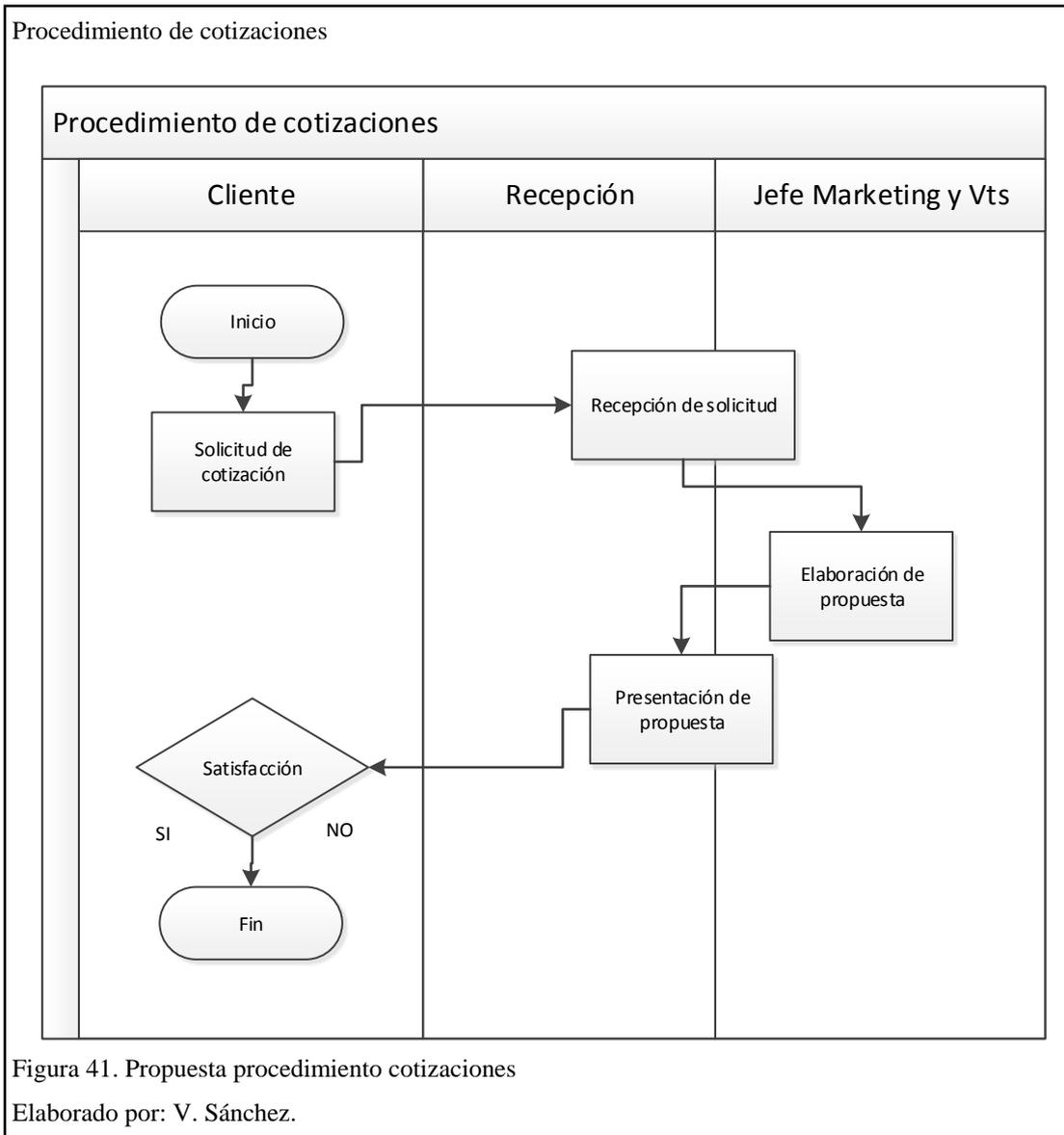
Tabla 38.

Procedimiento de cotizaciones

No.	Actividad	Responsable
1	Solicitud de propuestas para familias o empresas.	Cliente
2	Recepción de propuesta	Recepción /Jefe marketing y ventas
3	Elaboración de propuesta	Jefe marketing y ventas
4	Envío y presentación de propuesta al cliente	Recepción /Jefe marketing y ventas
5	Reserva	Cliente

Notas: Actividades proceso cotizaciones

Elaborado por: V. Sánchez.



## b. Reservas

Una vez realizada la cotización el cliente determina si realiza la reserva, para ello se determina el siguiente procedimiento:

## Reservas de alojamiento o visita previa a la fecha estipulada

Tabla 39.

Procedimiento de reservaciones por medios de información

No.	Actividad	Responsable
1	Atención al cliente	Recepcionista / Jefe marketing y Ventas
2	Información de servicios y actividades que la hostería ofrece.	Recepcionista / Jefe marketing y Ventas
3	Revisión de disponibilidad	Recepcionista / Jefe marketing y Ventas
4	Decisión de reserva	Cliente
5	Registro de la reservación	Recepcionista / Jefe alojamiento
6	Pago del 30% del valor del servicio.	Cliente
7	Verificación del pago y confirmación de la reserva.	Recepcionista / Jefe marketing y Ventas
8	Envío de respaldo de reserva al cliente	Recepcionista / Jefe marketing y Ventas

Notas: Actividades reservaciones

Elaborado por: V. Sánchez.

Procedimiento reservas por medios informativos

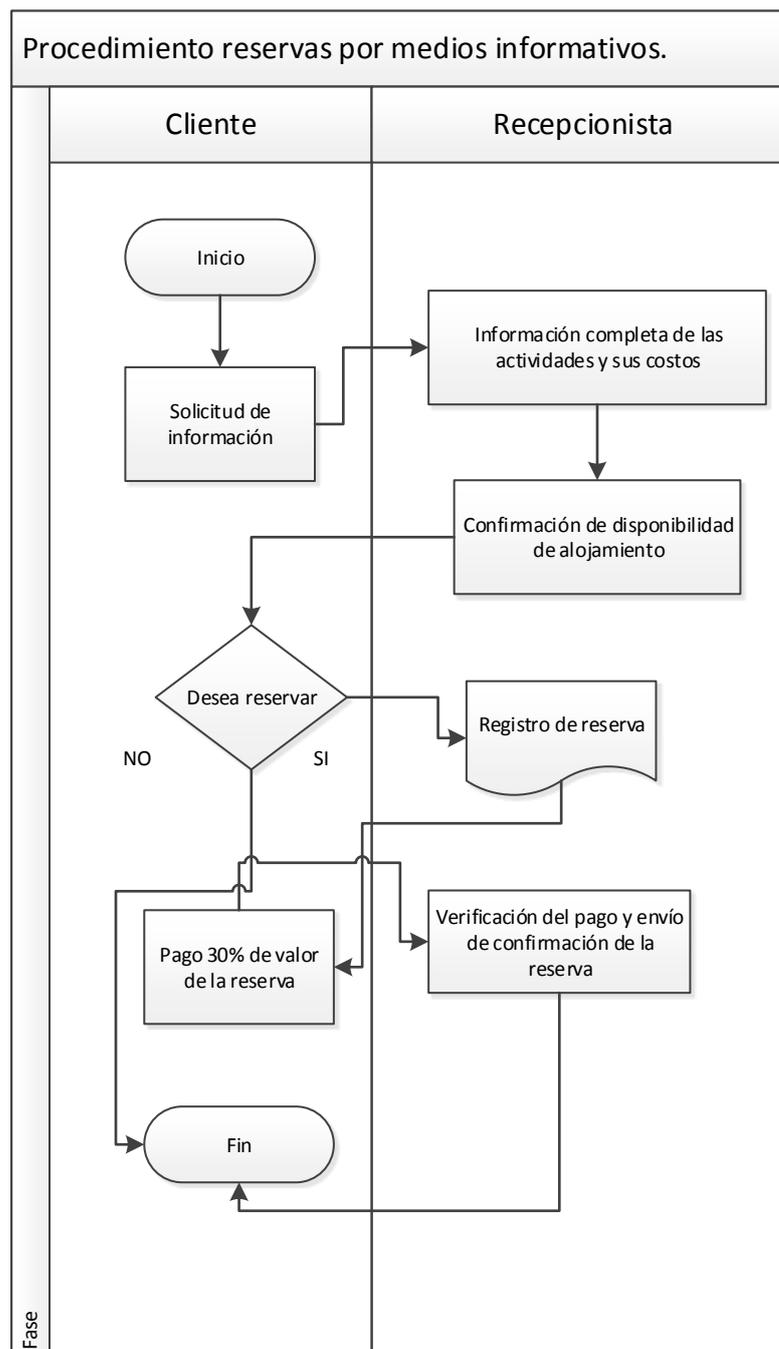


Figura 42. Propuesta reservas

Elaborado por: V. Sánchez.

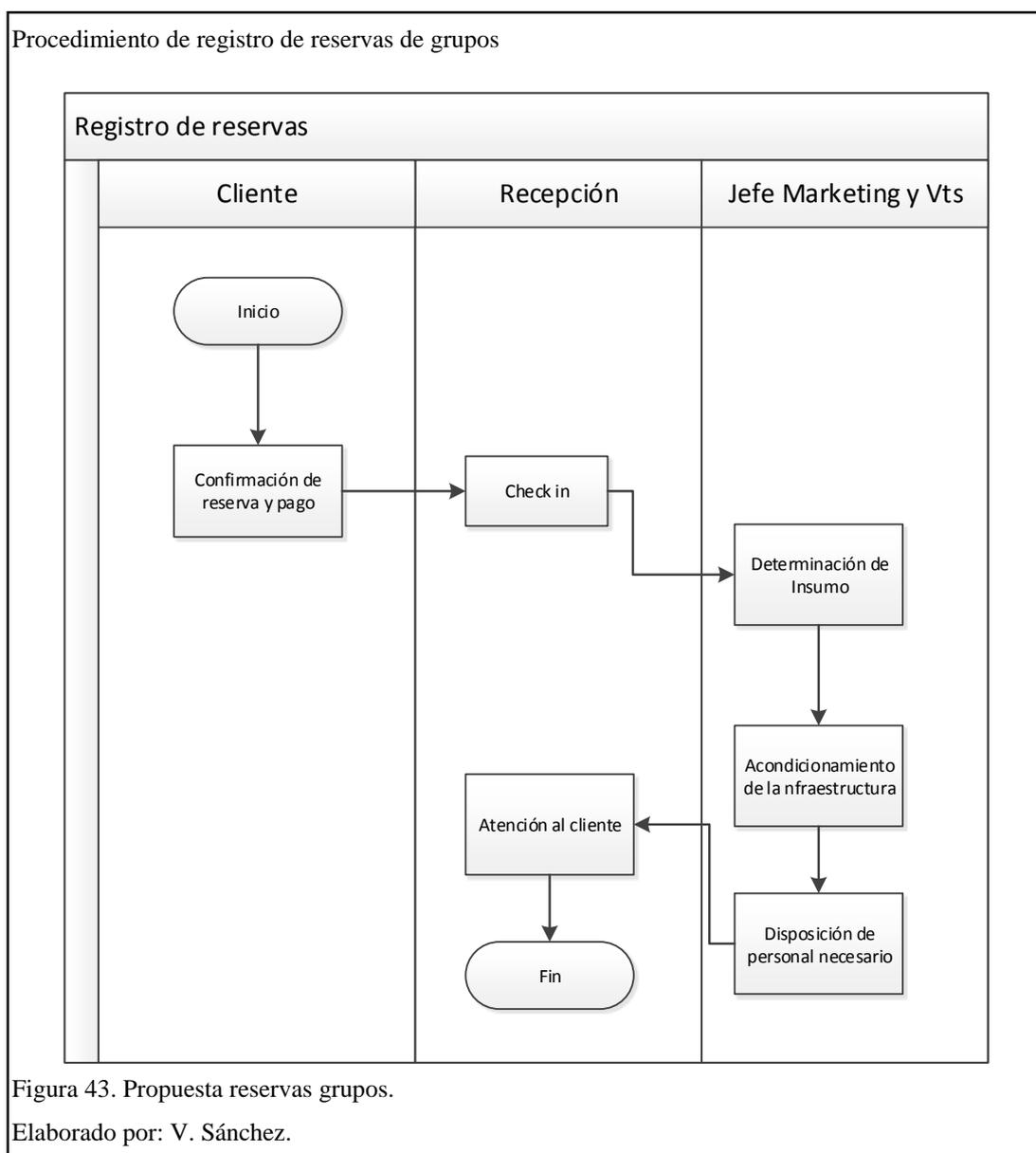
Tabla 40.

Procedimiento de registro de reservas de grupos

No.	Actividad	Responsable
1	Confirmación reserva y pago.	Cliente interno o externo
2	Registrar en hoja Excel compartida, detallando fecha, duración y tipo de cabaña.	Recepcionista / Jefe marketing y Ventas
3	Determinación de insumos a utilizar.	Jefe de alojamiento
4	Acondicionar infraestructura	Jefe de alojamiento
5	Contar con el personal necesario.	Jefe de alojamiento

Notas: Actividades reservas grupos

Elaborado por: V. Sánchez.



Los formatos de información de la reserva contarán con la siguiente base de datos:

- ✓ Nombre del cliente.
- ✓ N° de habitaciones.
- ✓ Datos de contacto (teléfono/e-mail).
- ✓ Tarifa aplicable.
- ✓ Fechas de reserva.
- ✓ Tipo de habitación (doble, triple).

### **Reserva de actividades en la hostería**

La hostería ofrece una serie de actividades relacionadas con la naturaleza, las mismas que se detallan a continuación:

- **Recorrido en caballos**

Tabla 41.

Procedimiento de servicio recorrido en caballos

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Bienvenida a los clientes	Recepcionista
2	Información y presentación del guía correspondiente a la actividad.	Recepcionista
3	Información de la actividad y el recorrido	Guía
4	Plática de seguridad y manejo de caballos.	Guía
5	Asignación de caballos y equipo.	Guía
6	Realización del recorrido	Guía
7	Confirmación de satisfacción del turista	Recepcionista
8	Presentación de quejas, reclamos o sugerencias	Cliente

Notas: Actividades servicio de caballos.

Elaborado por: V. Sánchez.

Procedimiento servicio de recorrido en caballos

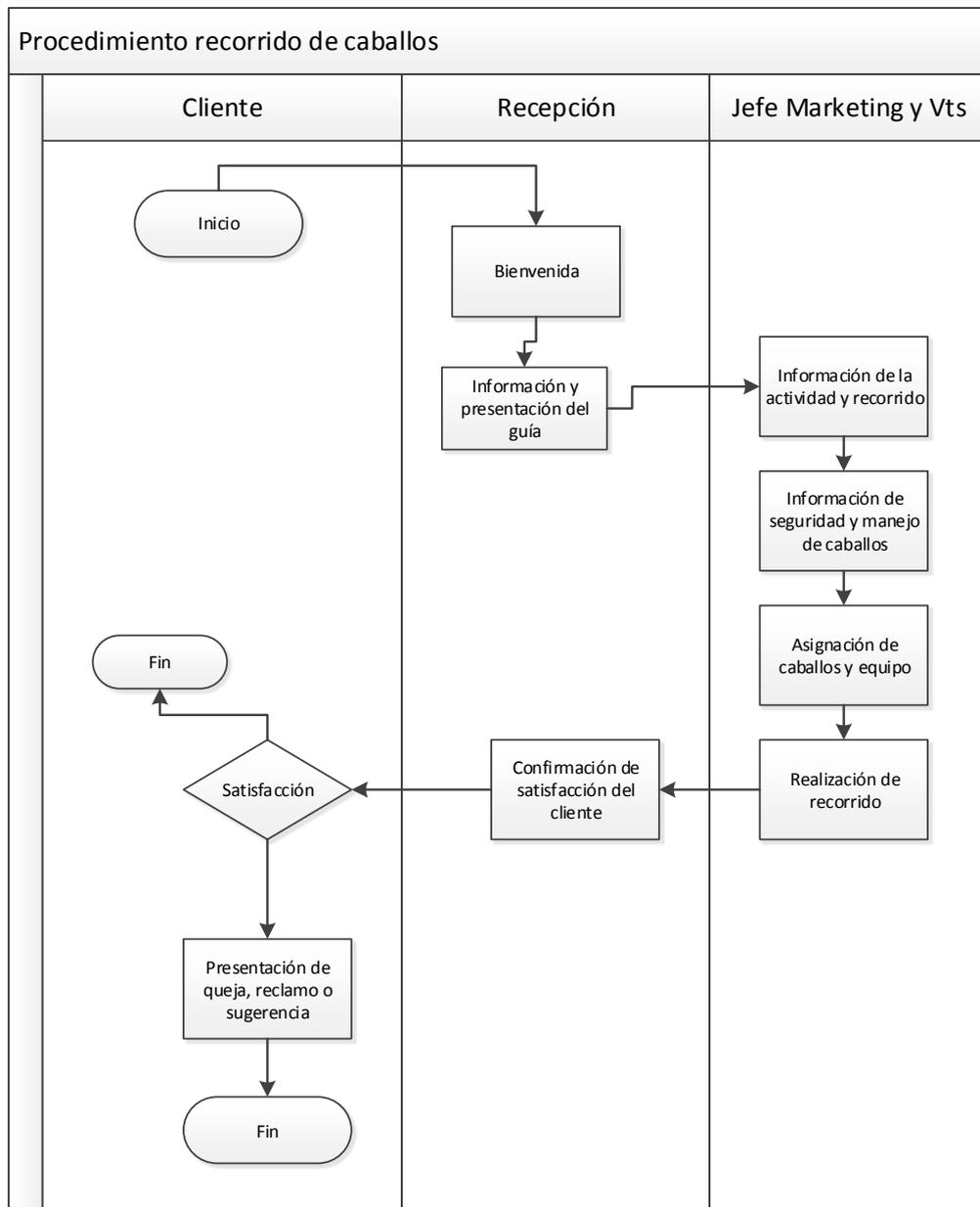


Figura 44. Propuesta servicio de caballos.

Elaborado por: V. Sánchez.

- **Deportes de aventura (canopy y Tubing)**

Tabla 42.

Procedimiento de servicio de aventura

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Bienvenida a los clientes	Recepcionista
<b>2</b>	Información y presentación del guía correspondiente a la actividad.	Recepcionista
<b>3</b>	Información de la actividad	Guía
<b>4</b>	Plática de seguridad y manejo de equipos	Guía
<b>5</b>	Asignación de equipo necesario	Guía
<b>6</b>	Realización de la actividad	Guía
<b>7</b>	Confirmación de satisfacción del turista	Recepcionista
<b>8</b>	Presentación de quejas, reclamos o sugerencias	Cliente

Notas: Actividades servicio de aventura.

Elaborado por: V. Sánchez.

Procedimiento de servicio de aventura

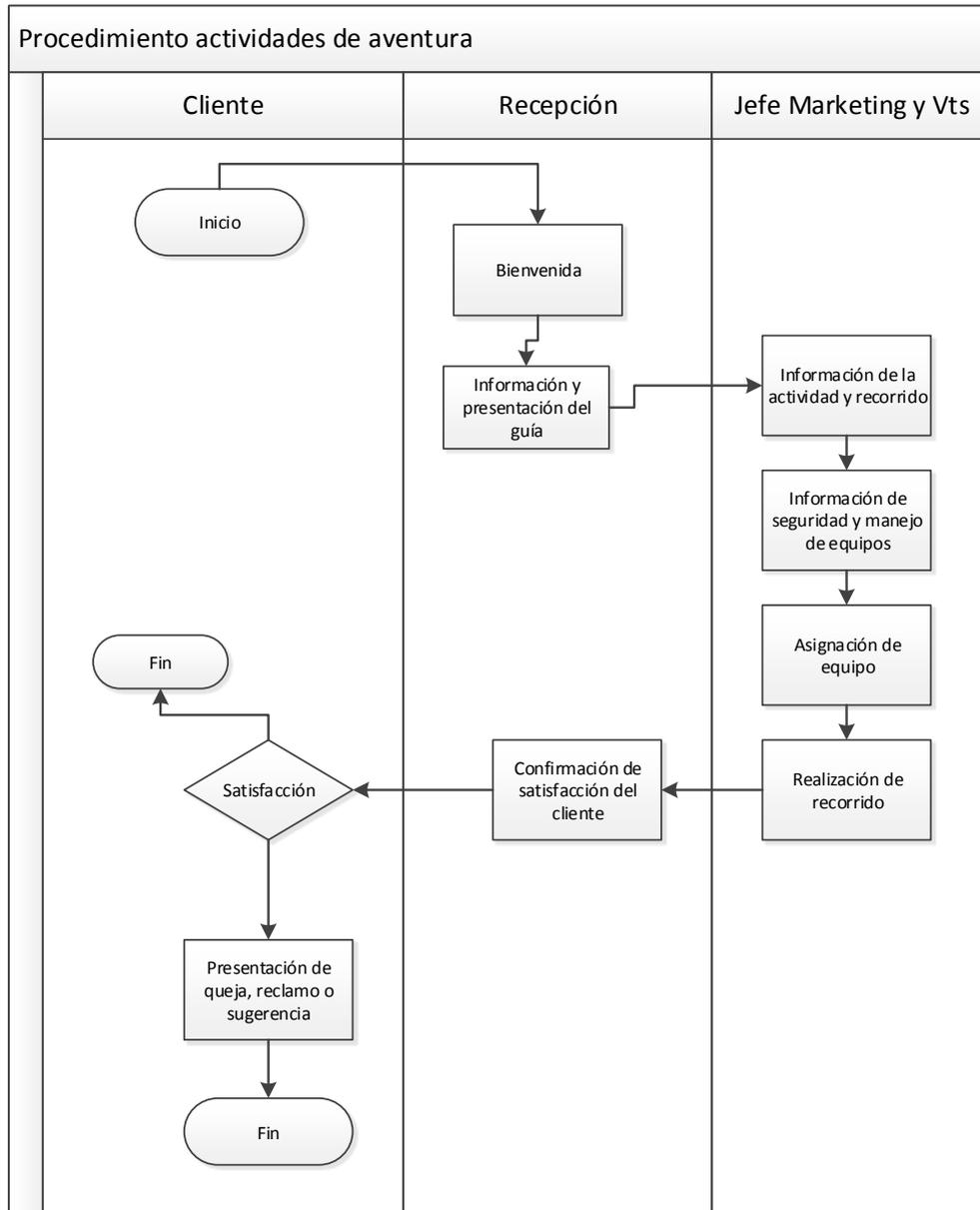


Figura 45. Propuesta servicio de aventura

Elaborado por: V. Sánchez.

#### 4.3.4.2 Gestión de Marketing

La gestión de marketing y ventas se encuentra a cargo de la gerencia de operaciones, el cual está a cargo de las cotizaciones y negociación de los diferentes clientes interesados en la visita de la hostería, sean personas naturales o grupos empresariales.

Tabla 43.

Gestión de marketing y ventas

**HOSTERÍA EL CARMELO DE**  
**MINDO**  
**MARKETING Y VENTAS**



<b>GESTIÓN:</b>	<b>OBJETIVO:</b>
El departamento o área de marketing y ventas se encarga directamente de la promoción y publicidad de la hostería, con el fin de posicionarse en la mente del cliente.	Posicionar a la Hostería el Carmelo de Mindo en la mente del cliente nacional e internacional.
<b>ALCANCE:</b>	
Aplica únicamente a la Gerencia Operativa y Ventas	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboración de cotizaciones.</li> <li>* Manejo de medios de publicidad.</li> <li>* Elaboración de promociones y descuentos.</li> <li>* Elaboración de contratos con empresas.</li> <li>* Informe de llegadas de turista.</li> <li>* Informe de quejas y sugerencias.</li> <li>* Manejo de la página web de la hostería.</li> <li>* Investigación de la competencia.</li> </ul>	

Notas: Propuesta gestión de marketing y ventas

Elaborado por: V. Sánchez.

### 4.3.4.3 Gestión de Alimentos y Bebidas

Tabla 44.

Gestión de Alimentos y bebidas

**HOSTERÍA EL CARMELO DE**  
**MINDO**  
**ALIMENTOS Y BEBIDAS**



<b>GESTIÓN:</b>	<b>OBJETIVO:</b>
El departamento o área de alimentos y bebidas se preocupa por administrar el servicio de restaurante de la hostería, a través del manejo de inventarios y solicitud de insumos	Satisfacer de la mejor manera las necesidades de alimentación y bebidas que el o los huéspedes deseen.
<b>ALCANCE:</b>	
Se aplica en los empleados que conforman el área de restaurante, cocina y bar.	
<b>FUNCIONES:</b>	
<b>Restaurante</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>* Planificación y distribución de mesas.</li><li>* Servicio del cliente a la mesa.</li><li>* Elaboración del pedido de insumos.</li><li>* Decoración de mesas y sillas.</li><li>* Velar por la seguridad de los alimentos.</li></ul>	
<b>Insumos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>* Administración existencia en stock.</li><li>* Elaborar el menú.</li><li>* Preparación y diseño de platos.</li><li>* Cuidar la higiene manejada dentro de la cocina.</li></ul>	

Notas: Propuesta de gestión de alimentos y bebidas

Elaborado por: V. Sánchez.

### 4.3.5 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo se definen como aquellos que dan asistencia y soporte a los demás procesos operativos de la empresa, entre ellos se encuentra la gestión administrativa, financiera y de talento humano.

### 4.3.5.1 Gestión administrativo financiero

Tabla 45.

Gestión administrativo financiero

**HOSTERÍA EL CARMELO DE  
MINDO**

**ADMINISTRATIVO FINANCIERO**



<b>GESTIÓN:</b>	<b>OBJETIVO:</b>
El departamento o área administrativa está a cargo de la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones de todas y cada una de las actividades que realiza la hostería, dentro del marco legal, operativo y financiero.	Uso eficiente de recurso humano para el cumplimiento de todas las actividades con el fin de cumplir una meta en común.
<b>ALCANCE:</b>	
Se aplica en los empleados que conforman el área administrativa, y sus decisiones afectan a toda la empresa.	
<b>FUNCIONES:</b>	
<b>Administración</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguridad y logística de la hostería.</li> <li>* Planificación de objetivos y nuevas estrategias.</li> <li>* Liderazgo en la mejora continua.</li> <li>* Asegurar la satisfacción del cliente</li> <li>* Contratación de personal.</li> </ul>	
<b>Contable</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema de control interno</li> <li>* Actualización de cuentas contables</li> <li>* Informes financieros</li> <li>* Declaración de impuestos</li> <li>* Pago proveedores.</li> <li>* Análisis de gastos</li> <li>* Ingreso y egreso de información contable.</li> <li>* Elaboración de roles de pago</li> <li>* Conciliación bancaria.</li> <li>* Arqueos de caja</li> </ul>	

Notas: Propuesta gestión administrativo financiero

Elaborado por: V. Sánchez.

## CONCLUSIONES

1. En la actualidad el mercado turístico ecuatoriano se encuentra en auge, todo gracias al diseño de nuevos proyectos y promociones, motivados e impulsados por el gobierno nacional por medio del Ministerio de Turismo y el Ministerio de Ambiente.
2. La Hostería el Carmelo de Mindo ha funcionado desde sus inicios de una manera improvisada, basada en el mando de la familia López, quienes con sus conocimientos han logrado conseguir un posicionamiento en el mercado turístico, aún sin mantener una cultura organizacional y estratégica. Por ello es de suma importancia la implementación de un modelo de gestión que defina y guíe a la empresa a su crecimiento.
3. Después de un análisis completo de la situación actual de la hostería, se determinó que una de las deficiencias principales que impiden un mayor crecimiento administrativo, es la falta de un modelo de gestión. El análisis demostró una completa falta de conocimiento de las actividades propias de cada cargo, debido a la filosofía de polifuncionalidad que mantiene la gerencia.
4. Cada empresa se adapta al mercado en que se desarrolla, es por ello que no es conveniente la implementación de diseños ya definidos. La idea radica en la utilización de dichos modelos y el diseño de un modelo propio aplicado a la empresa acorde a las necesidades actuales de la empresa y su entorno.
5. El diseño del reglamento interno de control, tiene como finalidad dar a conocer al empleado su relación directa con la hostería, fomentando una motivación y seguridad de su trabajo en ella.
6. En conclusión, el modelo administrativo es la espina dorsal del desarrollo de una empresa, es por ello que debe estar en constante rediseño enfocado siempre en la calidad del servicio y la optimización de recursos, que permita a la empresa un crecimiento sostenido a largo plazo.

## RECOMENDACIONES

1. La hostería el Carmelo de Mindo debe implementar herramientas de trabajo donde sus empleados puedan colaborar con ideas, las mismas que estarán enfocadas en la mejora continua de las actividades dentro de la empresa.
2. Realizar un análisis y aprobación del Reglamento Interno de trabajo propuesto y diseñado dentro de este trabajo de tesis, donde busca crear un clima organizacional fuerte, con un conocimiento total de las actividades y tareas de cada área, distribuyendo mandos enfocados a prestar un servicio de calidad.
3. Se recomienda a los directivos poner énfasis en la capacitación del personal creando una filosofía enfocada en la satisfacción del cliente a través de una eficiencia en las actividades realizadas.
4. La gerencia de la Hostería el Carmelo de Mindo debería aplicar el modelo de gestión propuesto, con ello se afianzaría el control de cada proceso y procedimiento enfocado en la satisfacción del cliente.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica - Andes. (03 de marzo de 2013). *El turismo y empleo*. Recuperado el 25 de marzo de 2013, de <http://www.andes.info.ec/turismo/turismo-creo-10-cada-100-nuevos-empleos-escala-mundial-ultimo-ano.html>
- Angulo, J. G. (2006). *Gerencia Competitiva de la Posada Turística*. México: Trillas.
- Arcarons, R. (2000). *Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña empresa hostelera*. Madrid: SISTESIS S.A.
- Asociación Nacional de Operaciones de Turismo Receptivo de Ecuador. (2013). *Estadísticas del Turismo en Ecuador*. Recuperado el 27 de mayo de 2013, de: <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html#descarga>
- Báez, O. (04 de Junio de 2012). *Ecuador diverso*. Recuperado el 22 de agosto de 2013, de <http://www.ecuadorlibrerred.tk/index.php/ecuador/ambiente/1299-la-diversidad-biologica-recurso-estrategico-para-el-desarrollo-sustentable-del-ecuador>
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (14 de noviembre de 2008). ¿Cuál es su Modelo de Gestión. *GESTION*, 1-7.
- Ceballos, H. (1998). *Ecoturismo, Naturalez y Desarrollo Sostenible*. México: Diana.
- Charan, R. (2009). *Know-How Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás*. Ecuador: Grupo Norma.
- Conservación Internacional Ecuador. (31 de octubre de 2012). *Áreas Protegidas*. Recuperado el 22 de junio de 2013, de <http://conservation.org.ec/contenidos/contenidos.php?recordID=21>
- Contreras, C. (2005). *Aspectos Generales de Turismo y Alojamiento*. Venezuela: INCE.
- Dávila, S. (2001). *Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos*. Quito-Ecuador: AYD.
- Diario Hoy. (22 de agosto de 2008). *El Buen Vivir, un eje transversal*. Recuperado el 07 de abril de 2013, de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-buen-vivir-un-eje-transversal-302512.html>
- Diario Hoy. (30 de enero de 2013). *Ecuador presenta en Madrid su plan de "Turismo Consciente"*. Recuperado el 14 de febrero de 2013, de:

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-presenta-en-madrid-su-plan-turismo-consciente-572887.html>

Diario El Telégrafo. (13 de enero de 2014). *Ecuador se proyecta como destino turística internacional*. Recuperado el 21 de febrero de 2014, de: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/ecuador-se-proyecta-como-destino-turistico-internacional-para-2014.html>

Fernández, A. (2005). *Investigación y técnicas de Mercado*. Madrid, España: Pozuelo.

Figueroa, J. (02 de noviembre de 2011). *Economía turística*. Recuperado el 05 de abril de 2013, de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/tureco.htm>

Foster, D. (1995). *Alimentos y bebidas, Operaciones, métodos y control de costos*. México: Mc Graw Hill.

Gallego, J. F. (2005). *Gestión de Hoteles- Una nueva visión*. Madrid - España: Thomson Editores Spain.

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia de Mindo. (12 de agosto de 2012). *Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial*. Recuperado el 14 de julio de 2013, de Mindo: [http://www.estade.org/desarrollosustentable/EIA%20OCP/Sec%207/PlanConst\\_BPMindo\\_final\\_maa.pdf](http://www.estade.org/desarrollosustentable/EIA%20OCP/Sec%207/PlanConst_BPMindo_final_maa.pdf)

Gonzales, A. (2003). *Plan de acción en la empresa*. Recuperado el 23 de agosto de 2013, de <http://www.accafide.com/documentos%20de%20consulta/v%20simposium/p-onencias/PONENCIAANTONIOGLEZ.pdf>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Kunh, T. (2000). *Modelos de gestión aplicables*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de: [http://medicina.uncoma.edu.ar/download/postgrado/gestion\\_auditoria/bibliografia/modulo\\_05/modelos-de-gestion.pdf](http://medicina.uncoma.edu.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf)

Ley de Turismo de Ecuador. (2002). *Hoteles de Ecuador*. Recuperado el 21 de enero de 2013, de <http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Ley%20de%20Turismo.pdf>

- LONELY PLANET. (05 de octubre de 2012). *Best in Travel 2013 - Top 10 countries*.  
Obtenido de <http://www.lonelyplanet.com/themes/best-in-travel-2013/top-10-countries/>
- López, R. (17 de agosto de 2013). Gerente Operativo. (V. Sánchez, Entrevistador)
- Ministerio de Turismo. (12 de marzo de 2013). *MINTUR renovará la Licencia Anual de Funcionamiento en Mindo*. Recuperado el 24 de marzo de 2013, de: <http://www.turismo.gob.ec/mintur-renovara-la-licencia-anual-de-funcionamiento-en-mindo/>
- Ministerio de Turismo. (01 de junio de 2007). *PLANDETUR 2020*. Recuperado el 21 de abril de 2013, de: <http://www.undp.org.ec/odm/planes/plandetur.pdf>
- Ministerio de Turismo. (12 de marzo de 2013). *Ecuador, más allá de los reconocimientos*. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de: <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-mas-alla-de-los-reconocimientos/>
- Ministerio de Turismo. (06 de enero de 2013). *Más de 1.270.000 turistas visitaron Ecuador en el 2012*. Recuperado el 21 de febrero de 2013, de: <http://www.turismo.gob.ec/mas-de-1270-000-turistas-visitaron-ecuador-en-el-2012/>
- Ministerio de Turismo. (20 de marzo de 2013). *Ecuador subió seis posiciones en competitividad turística mundial en los dos últimos años*. Recuperado el 07 de abril de 2013, de: <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-subio-seis-posiciones-en-competitividad-turistica-mundial-en-los-dos-ultimos-anos/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2013). *Ejes estratégicos*. Recuperado el 18 de mayo de 2013, de <http://www.turismo.gob.ec/funciones-atribuciones-2/>
- Ministerio del Ambiente. (2007). *Áreas Protegidas*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de: <http://web.ambiente.gob.ec/?q=node/59>
- Ministerio del Ambiente. (2008). Recuperado el 23 de abril de 2013, de <http://www.ambiente.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Moreno, E. (2 de marzo de 2007). *Geografía de Ecuador*. Recuperado el 02 de abril de 2013, de: [http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/turismo\\_24335\\_.pdf](http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/turismo_24335_.pdf)
- Munch, L. (2005). *Planeación estratégica, El rumbo al éxito*. México: Trillas.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Ordoñez, M., & Navarro, M. (2005). *Políticas de empleo en la planificación turística local de Ecuador*. Santiago de Chile: ISSN.
- Portal Estadísticas Comunidad Andina. (20 de abril de 2011). *Cuenta Satélite de Turismo del Ecuador*. Recuperado el 30 de marzo de 2013, de: [http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/1605\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/1605_8.pdf)
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina.
- Ramírez, C. (2009). *Gestión Administrativa para Empresas turísticas*. México: Trillas.
- Reinoso, V. (1998). *El proceso administrativo y su aplicación en las empresas*. Ecuador: Ministerio de educación y cultura.
- Rojas, P. (2008). *Metodología de la Planificación Estratégica*. Ecuador: Cámara Ecuatoriana del Libro.
- SENPLADES. (29 de junio de 2007). *Plan nacional del Buen Vivir 2009-2013*. Recuperado el 07 de abril de 2013, de <http://plan.senplades.gob.ec/3.2-principios-para-alcanzar-el-buen-vivir>
- Steiner, G. (1969). *Top Management Planning*. Londres: The Macmillan.

## ANEXOS



### Anexo 1.

#### Modelo de encuesta de Evaluación de la estructura organizacional y distribución de funciones dirigida al cliente interno

**¡Su opinión es importante para nosotros!**

La Hostería el Carmelo de Mindo con el fin de afianzar el compromiso y generar valor a su trabajo diario enfocado siempre en el crecimiento y mejora continua, solicita a usted de la manera más gentil su sincera respuesta en las siguiente preguntas:

- 1. Para usted: cuál es su nivel de conocimiento en cuanto a la siguiente información referente a su relación laboral con la hostería:**

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
A. Funciones y actividades a su cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Obligaciones y Beneficios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Reglas y responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Línea de supervisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Jefatura inmediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones o Sugerencias:

---

---

---

- 2. Sabe usted si la hostería cuenta con:**

	SÍ	NO	No tiene conocimiento
E. Organigrama Estructural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Reglamento Interno de Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Procesos y procedimiento definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Misión y visión del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3. ¿Cómo calificaría la calidad de servicio brindado en la hostería?**

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>				

**¡Muchas gracias por su sinceridad y apoyo diario!**

### Anexo 2.



**Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes:  
Tour Clientes de paso (1 día)**

**Encuesta de Satisfacción**

**¡Su opinión es importante para nosotros!**

A fin de que la Hostería el Carmelo de Mindo le brinde una mejor atención, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

- 1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:**

	Muy Malo (1)	Malo (2)	Ni bueno ni malo (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)
A. La atención recibida al momento de adquirir los servicios	<input type="checkbox"/>				
B. La información brindada al adquirir los servicios	<input type="checkbox"/>				
C. El cumplimiento del horario establecido	<input type="checkbox"/>				
D. El servicio ofrecido por el guía turístico	<input type="checkbox"/>				
E. Los atractivos visitados	<input type="checkbox"/>				
F. En general la organización de la hostería	<input type="checkbox"/>				

- 2. En general en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado y su precio:**

	Muy Malo (1)	Malo (2)	Ni bueno ni malo (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)
G. Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>				
H. La relación precio / calidad de servicio	<input type="checkbox"/>				

- 3. Recomendaría Usted los servicios de la Hostería el Carmelo de Mindo a algún familiar o amigo:**

Definitivamente Sí	Probablemente Sí	Probablemente NO	Definitivamente NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

---



---



---

**¡Muchas gracias!**

### Anexo 3.



## Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Servicio de Hospedaje y Restaurante

### Encuesta de Satisfacción

**¡Su opinión es importante para nosotros!**

A fin de que la Hostería el Carmelo de Mindo le brinde una mejor atención, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

- 1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:**

#### Servicio de Hospedaje

	Muy Malo (1)	Malo (2)	Ni bueno ni malo (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)	No uso no aplica
A. La atención recibida en la recepción	<input type="checkbox"/>					
B. La atención recibida por los botones	<input type="checkbox"/>					
C. La comodidad de la habitación	<input type="checkbox"/>					
D. El servicio de agua caliente	<input type="checkbox"/>					
E. El servicio de seguridad	<input type="checkbox"/>					
F. El servicio de limpieza de la habitación	<input type="checkbox"/>					
G. Instalaciones (piscinas, estacionamiento, turcos, hidromasajes, senderos)	<input type="checkbox"/>					
H. La relación de precio/calidad del servicio	<input type="checkbox"/>					

#### Servicio de Restaurante

	Muy Malo (1)	Malo (2)	Ni bueno ni malo (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)	No uso no aplica
I. La rapidez en la atención	<input type="checkbox"/>					
J. La cordialidad en la atención brindada por los meseros	<input type="checkbox"/>					
K. El nivel de la información proporcionada por el personal	<input type="checkbox"/>					
L. La variedad de platos	<input type="checkbox"/>					
M. El sabor de la comida	<input type="checkbox"/>					
N. La higiene del restaurante	<input type="checkbox"/>					
O. La comodidad de instalaciones (mesas, sillas)	<input type="checkbox"/>					
P. La relación de precio/calidad del servicio	<input type="checkbox"/>					

#### Servicios adicionales

	Muy Malo (1)	Malo (2)	Ni bueno ni malo (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)	No uso no aplica
Q. La atención recibida al momento de adquirir los servicios	<input type="checkbox"/>					
R. La información brindada al adquirir los servicios	<input type="checkbox"/>					
S. El cumplimiento del horario establecido	<input type="checkbox"/>					
T. El servicio ofrecido por el guía turístico	<input type="checkbox"/>					
U. Los atractivos visitados	<input type="checkbox"/>					
V. En general la organización de la hostería	<input type="checkbox"/>					
W. La relación precio / calidad de servicio	<input type="checkbox"/>					

Sugerencias:

---

---

---

**Recomendaría usted los servicios de la Hostería el Carmelo de Mindo a algún familiar o amigo:**

Definitivamente SÍ	Probablemente SÍ	Probablemente NO	Definitivamente NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

---

---

---

**¡Muchas gracias!**