

## MODELO DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO

**Fernanda Miño Freire**

✉ maria.minio@epoch.edu.ec  
✉ miniofreire@gmail.com

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador

**Ronny Echeverría Benalcázar**

✉ rsebenalcazar@gmail.com  
✉ ronny\_echeverria@icloud.com

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador

### RESUMEN

El modelo se lo realizó basado en información obtenida a través de una entrevista a los gerentes de las PYMES de alojamiento de la ciudad de Riobamba identificando que necesitan de herramientas adaptadas de planificación, un diseño de procesos, una guía de competencias del personal mínimo requerido y un procedimiento adecuado para la elaboración y gestión de un Plan de Marketing puesto que su manejo es empírico y no está documentado. Esta investigación constituyó una guía práctica con matrices de procesos y actividades realizadas en trece cargos identificados con su perfil de competencias antes del desempeño, durante y después de ejercer el cargo. Además, se diseñó un plan de marketing para incrementar la captación de clientes, establecer alianzas, posicionar la imagen y mejorar la gestión en las Pequeñas y Medianas Empresas de alojamiento.

**Palabras Clave:** Procesos, gestión, competencias, alojamiento.

### ABSTRACT

The model was designed based on information obtained through interviews with the managers of accommodation Small and Medium Enterprises (SMEs) in the city of Riobamba. The model consists of identifying the need of adapted planning tools, a process design, a guide of the minimum skills required by personnel and an adequate procedure for the design and management of a Marketing Plan, as most the current management practices are empirical and not documented. This research is a practical guide with matrices of processes and activities carried out in thirteen positions, which were identified by their performance competences before, during and after exercising the position. In addition, a marketing plan was designed to attract customers, establish alliances, position the image and improve management in Small and Medium-sized accommodation companies.

**Keywords:** Processes, management, skills, accommodation.

## 1. INTRODUCCIÓN

El patrimonio turístico del país está constituido por atractivos turísticos ubicados dentro de dos categorías: sitios naturales y manifestaciones culturales. En nuestro país tenemos las Islas Galápagos, Quito, el centro histórico de Cuenca, El Qhapaq Nán como Patrimonios de la humanidad según la UNESCO y como Patrimonio cultural la lengua Zápara, el tejido del sombrero de paja toquilla y la Marimba. Además, cada región tiene su encanto y muchos sitios importantes para turistas nacionales y extranjeros.

“El turismo es, sin lugar a dudas, un eje fundamental para la reactivación económica, la generación de empleo, la inversión local y extranjera, el desarrollo de infraestructuras hoteleras, puertos y vías; pero, sobre todo, un atractivo de divisas para Ecuador”. (MINTUR 2014).

### 1.1. DIAGNÓSTICO DE PYMES DE ALOJAMIENTO

#### 1.1.1. CARACTERIZACIÓN DEL TURISTA

##### 1.1.1.1. Estadía promedio

En cuanto a la estadía promedio del turista en el segmento aéreo se estima una permanencia promedio de 20,3 noches. Los residentes de Estados Unidos reportan una estadía promedio de 17,71 noches, de España 35,78 noches, de Perú 10, 67 noches entre otros. En el segmento terrestre, se estima una permanencia promedio de 13,6 noches. (MINTUR 2014)

##### 1.1.1.2. Gasto promedio

En el segmento aéreo se estima un gasto promedio por persona de USD 1.213,54 y en el segmento terrestre, el gasto promedio por persona es de USD 405.

Los principales destinos visitados por los no residentes son Quito (41%), Guayaquil (20,4%), Galápagos (6,7%), Cuenca (4,5%) seguidos de Machala, Salinas, Otavalo, Ibarra, Manta, Esmeraldas, Montañita y Baños respecto al total de encuestados.

La estructura del gasto en cuanto alojamiento es de 15, 4% en el ingreso por vía aérea y 23, 5% el ingreso por vía terrestre (MINTUR 2014)

#### 1.1.2. TURISMO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

La permanencia de turistas en la ciudad es corta (2 noches), por ello es considerada “ciudad de paso”, pues muchos tienen como destino conocer otros lugares del país.

### 1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. PROBLEMA

Frente a la creciente demanda turística, la gestión en las Pequeñas y Medianas Empresas de alojamiento del país no se apoya en técnicas modernas, lo que no les permite competir con cadenas hoteleras internacionales o grandes hoteles que manejan herramientas de gestión empresarial desarrolladas.

#### 1.2.2. CAUSAS

1.2.2.1 Una desarticulación entre planificación estratégica y operativa o la ausencia de planificación.

1.2.2.2 No se cuenta con una herramienta que evite el retraso en la atención al cliente junto a la identificación tardía de los suministros necesarios para el mantenimiento de la empresa.

1.2.2.3 Personal de la empresa inadecuado o poco preparado para sus cargos.

1.2.2.4 La poca captación de turistas nacionales y extranjeros por las Pymes de alojamiento.

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la gestión en las Pequeñas y Medianas Empresas de alojamiento.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.3.2.1 Adaptar herramientas de planificación para su aplicación en Pymes de alojamiento.

1.3.2.2. Diseñar un modelo de procesos típicos de las Pymes de alojamiento.

1.3.2.3. Determinar perfiles del personal requerido por Pymes de alojamiento.

1.3.2.4. Identificar un procedimiento para la elaboración de Planes de Marketing en PYMES de alojamiento.

### 1.4. JUSTIFICACIÓN

Con este modelo de gestión empresarial, los gerentes de empresas de alojamiento cuentan con:

- Una referencia de consulta para empresarios interesados en invertir en el sector turístico, subsector alojamiento, mediante la implementación de nuevos hoteles.
- Un conjunto de herramientas de gestión para el mejoramiento de las empresas existentes
- Un compendio de perfiles de competencia para una selección adecuada del personal.
- Un procedimiento para elaborar un plan de marketing cuya aplicación contribuya a la mayor captación de turistas.
- Un diseño de procesos, enfocado en el cliente, que permita identificar los suministros necesarios para brindar un

servicio oportuno.

### 1.5. ALCANCE

El modelo está basado en información obtenida de empresas de alojamiento de la ciudad de Riobamba, aplicable a empresas de todo el Ecuador, y contribuye a reactivar al subsector de alojamiento y, con ello, todos los integrantes de la cadena de comercialización del turismo, puesto que cada dólar invertido en turismo produce tres más en la economía ecuatoriana. (MINTUR, 2014)

## 2. MÉTODOS

Se ha utilizado el método inductivo, deductivo y experimental, realizándose un prediseño y, posteriormente, un diseño operativo. Se utilizó la técnica de investigación bibliográfica en fuentes de información secundaria y, para la información primaria que se requiera, se utilizó la técnica de la observación directa en la investigación de campo, con su análisis respectivo y la aplicación de entrevistas a los gerentes de las pequeñas (en número de 20) y medianas (3 en total) empresas de alojamiento de la ciudad de Riobamba. Para lo cual se diseñó un cuestionario guía para la entrevista, con preguntas de opción múltiple y abierta. Se ha decidido no tomar en cuenta a microempresas (1 a 3 empleados) ni a grandes empresas (con más de 50 empleados) pues no pueden ser consideradas ni pequeñas ni medianas empresas. El universo es de 23 empresas de Riobamba.

La investigación se la realizó en diferentes etapas: Adaptación, Integración y Validación de las herramientas.

Entre las herramientas a adaptarse para

la presente investigación están: El Cuadro de Mando Integral (Kaplan Y Norton), Cadena de Valor (Porter), Gestión de las Competencias (Lévy-Leboyer) y Plan de Marketing (según varios autores).

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LAS PYMES DE ALOJAMIENTO DEL CANTÓN RIOBAMBA

##### 3.1.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La mayoría de empresas no elaboraban de una manera formal la planificación. Los desgloses de los aspectos evaluados, se detallan a continuación.

- Presencia de los diferentes elementos de planificación (Misión, visión, objetivos, políticas, alianzas) en la empresa
- Difusión de la planificación al interior de la empresa
- Aplicación de la estrategia a través de la planificación táctica y operativa
- Seguimiento del cumplimiento del plan

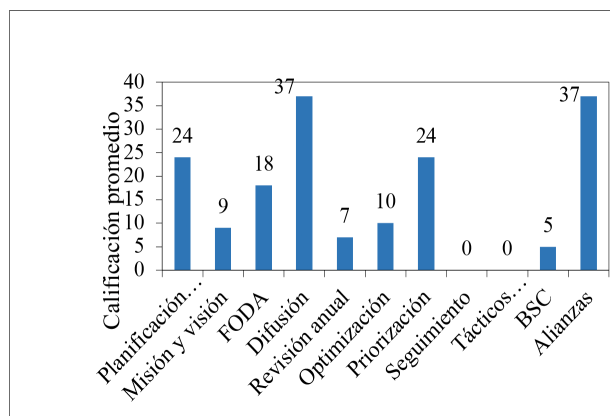


Figura 1: Aplicación de la planificación como herramienta de gestión.

Fuente: Entrevista a Gerentes Pymes de alojamiento  
Elaborado: Miño, F. y Echeverría, R.

El aspecto más desarrollado fue la difusión de la filosofía de la empresa y la relación

con organizaciones afines del sector. Sin embargo, esta filosofía no se encontraba documentada, fue solo una apreciación personal de los propietarios o gerentes. Las políticas con las que cuentan las empresas regulan la estadía de los clientes y el trabajo del personal y es lo que más desarrollado tenían las empresas.

Pese a que existe conocimiento sobre lo que es la planificación y su importancia, no existía un planteamiento claro de misión, visión, FODA y objetivos. La ausencia completa de seguimiento de los planes pone en evidencia que no hubo una planificación sistematizada.

##### 3.1.2 PROCESOS

Fue el aspecto menos desarrollado, su calificación es de 8,80%, ninguna empresa utilizó el enfoque de procesos en su gestión. De hecho, los gerentes, administradores o propietarios ni siquiera contaban con conocimientos al respecto.

Se analizó la aplicación de un enfoque de procesos, la elaboración de diagramas de flujo, el entrenamiento utilizando los pasos detallados a seguir para la entrega del servicio, también se consideró el control de las existencias y los procedimientos para la solución de quejas.

Se pudo observar que no existía una organización interna estructurada, solo se cuenta con los lineamientos planteados en los estatutos y las funciones de algunos de los miembros de la empresa. El entrenamiento que reciben los trabajadores no era detallado, no había diagramas de flujo. También la solución a las quejas se la realizaba operativamente, existiendo un proceso empírico al respecto.

### 3.1.3 MARKETING

La calificación en gestión del marketing fue de 24,10%, lo cual indica que es incipiente. Se hacía más énfasis en la folletería que servía para dos o tres años, y era utilizada en temporada alta. En casos aislados, asignándole un presupuesto del 5% de las ventas

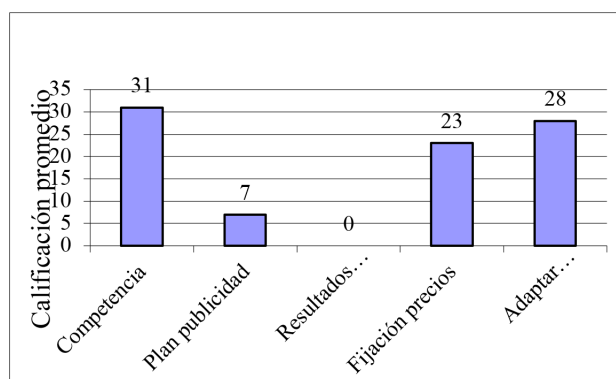


Figura 2: Aspectos de marketing aplicados en las empresas de alojamiento.

Fuente: Entrevista a Gerentes Pymes de alojamiento  
Elaborado: Miño, F. y Echeverría, R.

políticas al respecto. Ninguna empresa tenía documentada la metodología para fijación de precios. Solamente una de ellas destinaba un porcentaje de la tarifa cobrada al cliente, para actividades de publicidad.

### 3.1.4 GESTIÓN DE PERSONAL

En las Pymes de alojamiento, dentro de las actividades de gestión (33,48%), el manejo de personal fue el más desarrollado, debido a que el personal contratado en estas empresas era, por lo general, personal no calificado, que requería adiestramiento para cumplir sus tareas. Los principales cargos en una empresa de alojamiento fueron: Gerente, Administrador/a, Contador/a, Recepcionista, Camarero/a, Mesero/a, Cocinero/a, Encargado de limpieza, lavado y planchado, Encargado de mantenimiento.

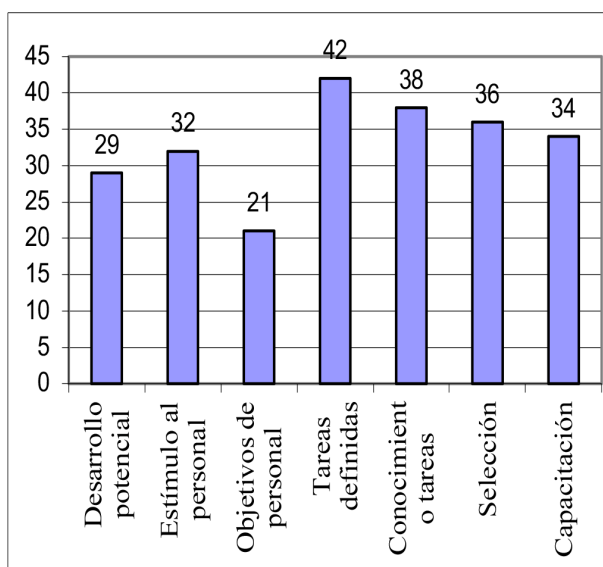


Figura 3: Aspectos de personal desarrollados en las empresas.

Fuente: Entrevista a Gerentes Pymes de alojamiento  
Elaborado: Miño, F. y Echeverría, R.

La mayoría de empresas tenían recepcionistas que trabajaban por turnos

Las empresas del ramo no realizaban estudios de mercado ni planes de publicidad, peor aún planes de marketing, basados en esta información. Se realiza publicidad por temporadas, desconociendo los efectos que tiene en el incremento de las ventas del hotel. La mayoría de empresarios desean adaptar sus servicios a las preferencias y necesidades de los clientes, sin embargo, solo dos empresas tenían un registro de quejas y sugerencias, las demás, pese a que tienen un interés sobre la percepción del cliente sobre sus servicios, no registraban esta importante información.

En general, se promociona el servicio a través de descuentos, relacionados con el número de clientes por grupo. Esto se aplica principalmente con intermediarios turísticos como agencias y operadoras. Pero no estaban definidas

cubriendo mañana, tarde y noche. Pero se presentaron variables como que el Gerente-propietario hacía las veces de recepcionista y que la administradora cubría un turno de la recepción. Las funciones de los otros cargos muchas veces eran compartidas especialmente en empresas pequeñas y se diferenciaba un poco más en empresas medianas.

Fue corriente también que las funciones sean múltiples, por los pocos empleados con que contaban los establecimientos. El número de camareros variaba de acuerdo a la cantidad de habitaciones y el criterio del Gerente.

A veces, el Gerente buscaba especializar al personal en cada una de sus áreas a través de la capacitación, esto fue necesario por la alta rotación del personal (30,43%), lo que además obligaba a una gestión del personal más ágil y eficiente.

### 3.2 PLANTEAMIENTO DEL MODELO

#### 3.2.1 ESQUEMA DEL MODELO INTEGRAL

El siguiente esquema muestra los elementos principales que deben tomarse en cuenta para un mejoramiento integral de una PYME de alojamiento y cómo éstos elementos interactúan.

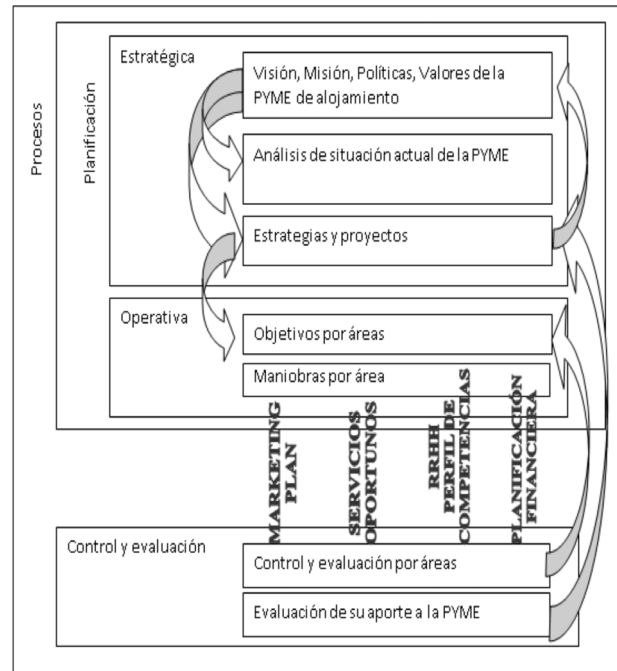


Figura 4. Esquema del Modelo integral  
Elaborado: Miño, F. y Echeverría, R.

Todas las actividades a realizar para el mejoramiento de gestión de la PYME de alojamiento, forman parte de los procesos de la empresa. La propuesta incluyó tres etapas: la planificación, la operación, el control y evaluación que coinciden con las etapas del Círculo de Control de planear, hacer, verificar y actuar, las dos últimas incluidas dentro del control y evaluación para el mejoramiento de las actividades y la adaptación de la planificación inicial.

La planificación se la realizó a dos niveles uno estratégico a largo plazo, y el otro operativo con un plazo máximo de un año. Para el cumplimiento de los objetivos por área deberían ser llevados a la práctica maniobras o proyectos para solucionar problemas que limiten la consecución de los objetivos o acercar a la empresa a dichos objetivos. Estos proyectos deben ser trazados en cada área.

Se planteó que las principales áreas a abordar sean: organización de operaciones, talento humano, marketing y dirección financiera. La investigación aporta procedimientos útiles en los tres primeros temas, que son tratados en ese mismo orden.

### **3.2.2 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA APLICABLE A PYMES DE ALOJAMIENTO**

#### **3.2.2.1 ETAPA FILOSÓFICA**

Se estableció la misión, visión, políticas y valores.

Los valores deben formar parte de las competencias requeridas para los perfiles del personal.

#### **3.2.2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA PYME**

Servicios

¿En qué, se es realmente bueno? Esta pregunta que parece de inmediata respuesta es muy compleja, ya que si esta reflexión fuera equivocada, podría llevar a perder ventajas competitivas.

Factores críticos de éxito en Pymes de alojamiento

Son todas las situaciones o eventos que ocurren y pueden afectar positiva o negativamente a la empresa, que se generan al interior o exterior de la misma. Se requirió una valoración de la probabilidad de ocurrencia y en qué magnitud podría afectar a la empresa.

#### **Fuerzas Competitivas**

En el negocio del alojamiento cada fuerza competitiva estuvo conformada por una serie de actores. Nuevos entrantes,

proveedores, distribuidores, productos sustitutos, consumidores. Por ejemplo, las agencias u operadoras trabajan en el sector.

#### **3.2.2.3 ETAPA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS**

##### **Objetivos**

Para la definición de objetivos se les confirió tres características básicas que son: medible y verificable en el tiempo, y la calidad; factible, exigente, pero que se pueda cumplir; y retador, que incentive, motive e impulse a lograrlo.

##### **Estrategias**

Las estrategias permitieron establecer las opciones dentro de las cuales se enmarquen los proyectos o maniobras estratégicas.

##### **Proyectos**

La planificación operacional fue conveniente hacerla mediante la herramienta de los proyectos, los mismos que podrían tener una duración de hasta 3 meses y servirán para resolver problemas puntuales o para acercarnos a objetivos tácticos o estratégicos.

En su elaboración, dependiendo del proyecto, deben participar especialistas y personas involucradas en el ámbito de los mismos.

#### **TABLERO DE CONTROL**

El tablero de control fue una herramienta que facilitó el monitoreo del avance de los diferentes proyectos, y cómo, cada uno de ellos contribuyó a alcanzar los objetivos estratégicos. Este análisis se lo

realizó a través de indicadores.

### 3.2.3 DISEÑO DE PROCESOS TÍPICOS DE UNA PYME DE ALOJAMIENTO

Cuando se trata de empresas con un limitado personal el mismo que, por lo general, no tiene mayor preparación en área administrativa, la cadena de valor de Porter ha sido simplificada y se considera solamente 6 macroprocesos. Uno de gestión Liderazgo y coordinación, dos de apoyo Gestión de recursos humanos y financieros y Gestión de adquisiciones y mantenimiento y tres macroprocesos primarios que se detallan a continuación:

#### Gestión de mercados y clientes

Es manejado de manera coordinada entre el gerente, recepcionista, administrador y, de ser necesario, una agencia publicitaria o un especialista en marketing turístico. En las empresas que ofrecen productos normalmente sería el último macroproceso primario, mientras que en las empresas de servicios sería primero, porque se empieza a producir el servicio en el momento en que el cliente toma contacto con la empresa.

#### Producción y entrega de servicios

Se caracterizó por la participación activa de todos los miembros de la empresa y es donde se determinó la calidad del servicio prestado en el cual radica su importancia. El número de procesos dentro de la producción y entrega estuvo en relación con el número de servicios que presta la empresa. Restaurante, alojamiento, recepciones, tuvo cada uno su propio proceso, esto permitió identificar indicadores de calidad por servicio y realizar una contabilidad por separado para identificar cual fue el aporte financiero de cada uno de ellos a

la empresa.

#### Evaluación de la calidad del servicio

Lo ideal sería que suceda simultáneamente y después de la prestación del servicio y directamente relacionado con la gestión de mercado y clientes, el primer macroproceso. Tuvieron especial importancia los empleados que estuvieron en contacto directo con los clientes, (recepcionista, mesero) quienes debían identificar la percepción de la calidad real del servicio, es decir qué aspiraba el cliente. Esta información debería ser sistematizada y registrada para el mejoramiento de todos los procesos primarios.

### 3.2.4 PERFILES POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA PYMES DE ALOJAMIENTO

Para los procesos propuestos como modelo para Pymes de alojamiento, se identificaron las actividades más corrientes realizadas dentro de cada proceso. Para cada actividad se identificó un responsable de entre 13 cargos identificados al interior de la empresa. Las actividades son listadas en una matriz para identificar las actividades relevantes, para las más importantes fueron identificadas las competencias requeridas.

#### 3.2.4.1 COMPATIBILIDAD DE CARGOS

En las Pymes podría haber menos de trece personas como trabajadores permanentes o, en algunas, se requirió más de una persona ejerciendo el mismo cargo. Esto hace que, como se mostró en el análisis de resultados, una sola persona asuma más de un cargo. (personal polifuncional)



Debió buscarse que la empresa ponga en una misma persona responsabilidades compatibles para evitar sobrecarga de trabajo o desperdicio de recursos. Tomando la medición del peso de las actividades y la cantidad de actividades relevantes del primer cuadro para determinación de perfiles; se combinaron los cargos. Mediante este análisis se dedujo que:

- Para emprender el proceso de mejora de la empresa existen actividades con más importancia que son asumidas en mayor parte por el cargo de gerente, razón por la cual no es conveniente designarle otras funciones que no sean del cargo, pues se distraería esfuerzos en actividades rutinarias, restando tiempo a actividades de mejora. Esto es muy corriente en pequeñas empresas.
- Cargos con menor número de actividades, que además no son permanentes como el de Responsable de limpieza, lavado y planchado, mesero y camarero, podrían asumir otras actividades o incluso juntarse cargos en empresas muy pequeñas.
- Otros cargos que tienen menos actividades y que además son eventuales pueden ser contratados como: Técnico en sistemas y Jardinero. Y para el cargo de Guardián se podrá contratar a una empresa privada o, según los casos, a una sola persona que cumpla con el perfil.

### 3.2.5 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MARKETING

#### DEFINIR OPORTUNIDADES SEGÚN TEMPORADAS

Analizar la situación del mercado (comportamiento del comprador y segmentos)

El objetivo último del análisis de mercado es determinar cuáles necesidades de un comprador espera satisfacer la empresa y cómo diseñar y orientar la oferta para satisfacer éstas necesidades.

#### Mercado relevante

Los gerentes no pueden analizar un mercado a menos que primero lo definan y con frecuencia existe una cantidad muy grande de productos y servicios disponibles para satisfacer las necesidades y deseos básicos. Un mercado puede definirse en forma muy restringida (para incluir solo productos que son muy similares entre sí) o en forma muy amplia (por ejemplo, para incluir una variedad de diferentes tipos de servicios). Es importante recordar que la manera cómo se defina un mercado tendría un impacto notable sobre los hallazgos específicos que pueden esperarse en las etapas siguientes.

#### Análisis de la demanda primaria

En esta etapa, los gerentes tratan de comprender las dimensiones comunes del proceso de compra para todas las marcas y los productos en el mercado relevante. Específicamente, suministramos una serie de preguntas para ayudar a los gerentes a determinar quiénes son los compradores (y los no compradores) en el mercado relevante y porque ellos compran. (o no compran)

#### Definir los segmentos del mercado

Existen pocas situaciones de compra en las que todos los clientes tienen motivaciones similares y siguen procesos similares de selección. El concepto de segmentación del mercado reconoce explícitamente esta realidad. En esta etapa del proceso se presentaron algunas

formas alternativas para separar a los compradores en segmentos. Se espera que los miembros de cada segmento tengan una respuesta similar a los programas de marketing.

### **Desarrollar un análisis de la competencia**

Consiste en definir el mercado objetivo, identificar los competidores directos y examinar las fuerzas competitivas del mercado. En relación a éstas, se evaluó la ventaja competitiva de la empresa.

Ejecutar una medición del mercado y empresa (tamaño y crecimiento)

Consistió en la medición de la cantidad de demanda primaria de un mercado a fin de determinar la magnitud de las oportunidades de venta dentro de éste.

## **4. DISCUSIÓN**

- El enfoque en los procesos es el aspecto menos desarrollado, el entrenamiento que reciben los trabajadores no se encuentra documentado, no hay diagramas de flujo, la solución de quejas se la realiza empíricamente de ahí la importancia del planteamiento de seis macroprocesos con sus debidos procesos, subprocesos y actividades a realizarse en cada cargo lo cual facilita su aplicación para el mejoramiento de las PYMES de alojamiento.
- Se desarrollaron matrices en las que se especifican los conocimientos, destrezas y otras competencias para los 13 cargos identificados en las pymes de alojamiento.
- Se diseñó una matriz para gestión del personal que permita diferenciar las competencias requeridas cuando ingresa una nueva persona al cargo, de las competencias que debe desarrollar la empresa en su personal a través

de planes de capacitación. Es decir, Antes del desempeño del cargo, Antes y Después del desempeño del cargo y Durante el desempeño del cargo.

- Como un complemento a la investigación se considera necesario que las empresas de alojamiento incluyan procesos de seguridad en la parte financiera (seguros) y en la parte de producción del servicio (prevención de incendios, manipulación de alimentos) para los turistas.

## **5. CONCLUSIONES**

- Para el cumplimiento de los objetivos es fundamental el avance de los proyectos y su aporte al plan estratégico utilizando la herramienta del tablero de control para evitar el desperdicio de recursos.
- Se desarrolló las actividades para los siguientes 6 macroprocesos: Gestión de mercados y clientes, Producción y entrega de servicios, Evaluación de la calidad del servicio, Gestión de adquisiciones y mantenimiento, Gestión de recursos humanos y financieros y Coordinación.
- En las Pymes de alojamiento no hay una definición clara de los cargos debido a la informalidad de las relaciones laborales y la poli funcionalidad del personal. Debido a lo que se desarrolló 13 perfiles por competencias especificando la frecuencia, consecuencia de errores y dificultad de cada actividad dependiendo del cargo, teniendo cada una, una valoración del 1 al 5.
- Los cargos requeridos por Pymes de alojamiento para cubrir los procesos identificados fueron: administrador/a, camarer@, cociner@, contador@, gerente, guardián, jardiner@, lavander@, meser@, recepcionista,

responsable de limpieza, lavado y planchado, responsable de mantenimiento y técnico en sistemas.

- La compatibilidad de los cargos se la debe realizar tomando la medición del peso de las actividades, de esta forma se pueden combinar los cargos de acuerdo a la cantidad de actividades relevantes.
- La gestión de marketing es incipiente en las Pymes de alojamiento no se hacen estudios de mercado, se realiza publicidad por temporadas, pero se desconocen los efectos en el incremento de las ventas; solo dos empresas tienen un registro de quejas y sugerencias y esporádicamente se realizan encuestas para sondear la satisfacción de los clientes, motivo por el cual el establecimiento de un plan de marketing es de vital importancia para orientar a los Gerentes y administradores en las acciones a desarrollar para incrementar las ventas, las alianzas, posicionar la imagen de la empresa y medir la satisfacción de los clientes.
- En el subsector de alojamiento el mayor poder de negociación se concentra en las grandes operadoras y en las empresas de alojamiento. (productores finales) Son estos actores los que mayor beneficio obtienen al realizarse una promoción turística, sea en forma privada o como iniciativa gubernamental.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acerenza, M. (2014). Política Turística y Planificación del Turismo. Segunda Edición. México: Trillas
2. Ambrosio, V. (1999). Plan de Marketing paso a paso. Primera edición. Traducido del portugués. Pearson Educación de Colombia, Ltda.
3. Burgwal, G. y Cuellar, J. (1999). Planificación Estratégica y Operativa. Primera Edición. Ecuador: ABYA YALA.
4. David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Traducción Pilar Mascaró. Quinta edición. México.
5. Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Colombia: McGraw Hill.
6. Hillier, F. y Lieberman, G. (2015). Investigación de operaciones. Traducido de la décima edición. Operation Research. México: McGraw Hill
7. Heizer, J. y Render, B. (2015). Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones estratégicas. Onceava edición. Madrid: Pearson educación, S.A.
8. Interconsulting Bureau S. L. (2015). Planificación y Gestión de Recursos Humanos. Primera edición. Bogotá: ICB
9. Kaplan, R y Norton, D. (1996). Cuadro de Mando INTEGRAL (The Balance Scorecard) "Una obra clave". Traducido por Michael Hammer. Ediciones Gestión 2000.
10. Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas. Título original. La gestión des compétences. Traducción Thau, sl. Barcelona: Gestión.
11. Martín, I. (2014). Dirección y Gestión de empresas del sector turístico. Madrid: Pirámide

12. Ministerio de Turismo. (2017). Metodología para la jerarquización de atractivos y generación de espacios turísticos del Ecuador. 2da. Edición –Quito
13. Ministerio de Turismo. (2014). Manual de Hospitalidad. Ecuador: ADS Services
14. Océano. (1995). Nueva Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes. Tomos I, II y III. España.
15. Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Título original en inglés Competitive Advantage. Traducción Copyright. México: Continental.
16. Kerin, R., Hartley, S y Rudelius, W. (2014). Marketing. Undécima edición. México: McGrawHill.
17. Trischler, W. (1998). Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Traducción Bertrán, A. España: Gestión.
18. Walker, J. (2015). Administración de la hospitalidad. México: Pearson educación, S.A.
19. Wikipedia. (2019) [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Patrimonio\\_de\\_la\\_Humanidad\\_en\\_Ecuador.%2fco%20nten%20t%20ffo%20lder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2f%20folder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2fre%20port%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Patrimonio_de_la_Humanidad_en_Ecuador.%2fco%20nten%20t%20ffo%20lder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2f%20folder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2fre%20port%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true)