



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
EXTENSIÓN LATACUNGA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
IV PROMOCIÓN**

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA REGIÓN
CENTRAL DEL PAÍS Y PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS”

PROYECTO II DE GRADO

**DRA. MÓNICA ALEXANDRA FALCONÍ HIDALGO
ING. ALEXANDRA ELIZABETH ZAMBRANO TAPIA**

LATACUNGA, OCTUBRE DE 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD
CERTIFICADO

Ing. Mauro Parra (DIRECTOR)

CERTIFICAN

APROBACIÓN DEL TUTOR

Que el trabajo titulado “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS Y PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS” realizado por la Dra. Mónica Falconí e Ing. Alexandra Zambrano, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la publicación de conocimientos y al desarrollo profesional. **Si** recomienda su publicación. El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil. Autorizan las maestrantes Dra. Mónica Falconí e Ing. Alexandra Zambrano que lo entreguen al TCRN.ESP. Vicente Tinizaray Jefe de Investigación y Vinculación con la colectividad de la ESPE extensión Latacunga.

Latacunga, octubre de 2011.

Ing. Mauro Parra

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la Dra. Mónica Falconí e Ing. Alexandra Zambrano, bajo mi supervisión.

Ing. Mauro Parra

DIRECTOR DEL PROYECTO

CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
MAESTRÍA EN GESTION DE EMPRESAS MENCIÓN PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS IV PROMOCIÓN.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Dra. Mónica Falconí

Ing. Alexandra Zambrano

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS Y PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, octubre de 2011

Dra. Mónica Falconí

Ing. Alexandra Zambrano

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
MAESTRÍA EN GESTION DE EMPRESAS MENCIÓN PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS IV PROMOCIÓN.

AUTORIZACIÓN

Nosotros,

Dra. Mónica Falconí,

Ing. Alexandra Zambrano

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS Y PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, octubre de 2011

Dra. Mónica Falconí

Ing. Alexandra Zambrano

Latacunga, octubre de 2011

ELABORADO POR:

Dra. Mónica Falconí

Ing. Alexandra Zambrano

APROBADO POR:

Ing. Galo Vásquez

COORDINADOR DE LA “MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS:
MENCION PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CUARTA PROMOCIÓN”

CERTIFICADO POR

Dr. Rodrigo Vaca

SECRETARIO ACADÉMICO

AGRADECIMIENTO

Quiero dar las gracias a Dios por ponerme en este sitio alcanzando una meta más en mi vida, agradezco a mis padres y hermanos quienes fueron el pilar fundamental para seguir adelante con mis sueños; quienes supieron apoyarme y entenderme en todo momento. Mil gracias a todos los profesores de la Maestría PYMES IV quienes de una u otra manera supieron aportar con sus valiosos conocimientos.

Alexandra

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y sacrificio puesto en este trabajo el cual con dedicación y amor fue desarrollado para alcanzar una de mis metas, y que no hubiera sido posible si no existiese la colaboración y ayuda de mi familia es por eso que dedico este tan anhelado trabajo a los 6 integrantes de mi vida, mi padre mi madre, mis dos hermanos, mi cuñada y la principal mi sobrina.

Gracias a Dios por alcanzar este gran sueño.

Alexandra

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, a mi esposo César a mis hijos Belén y José por estar siempre a mi lado apoyándome en los momentos difíciles y compartiendo mis triunfos y alegrías.

A mis padres y hermanos por darme la fuerza necesaria para alcanzar mis metas.

A la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, al Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio, a mis docentes por compartir sus conocimientos. Un agradecimiento especial al Ing. Mauro Parra y al Ing. Galo Vásquez por el constante apoyo en la dirección del trabajo.

Mónica

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi esposo César, mis hijos Belén y José quienes son la razón de mi existencia.

Mónica

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1	Teorías de la Gestión de Talento Humano por Competencias	1
1.2	Importancia de la Gestión de Talento Humano por Competencias	4
1.3	Metodología de la aplicación del sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias	6
1.4	Principales términos utilizados en el sector turístico	8

1.4.1	El turismo	8
1.4.2	El ecoturismo	12

CAPÍTULO II ANÁLISIS EXPLORATORIO SITUACIONAL

2.1	Las Pymes y su historia en el Ecuador y en el mundo	16
2.2	Las Pymes definición e importancia	17
2.3	Marco legal de las Pymes	19
2.4	Características de las Pymes en el Ecuador	22
2.5	Análisis situacional de las Pymes en la región central del país	34
2.5.1	Análisis situacional	35
2.5.1.1	Análisis externo	35
2.5.1.2	Análisis interno	35
2.6	Característica de los empleados	42

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS PYMES

3.1	Objetivos	47
3.2	Análisis de las fuentes de información	47
3.2.1	Fuentes primarias	47
3.2.2	Fuentes secundarias	48
3.3	Método de recopilación	105
3.4	Tratamiento de datos	111
3.5	Análisis de resultados	118

CAPÍTULO IV PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

4.1	Diagnóstico y planificación de Talento Humano	120
4.2	Reclutamiento de Talento Humano	122
4.3	Selección de Talento Humano	126
4.4	Inducción y capacitación de Talento Humano	132
4.5	Remuneración Integral	136
4.6	Evaluación del desempeño total	142
4.7	Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencia aplicado a los subsistemas de Recursos Humanos	145

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	186
5.2	Recomendaciones	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

2.1	Riesgo país	40
3.1	Existencia del área de Talento Humano	111
3.2	Áreas Encargadas De Talento Humano	112
3.3	Empresas que poseen manual de funciones y perfiles de cargos	113
3.4	Tiempos que otorgan capacitación	116

ÍNDICE DE TABLAS

2.1	Variables para la clasificación de las empresas	20
2.2	Variables para la clasificación de las empresas según estratos	21
2.3	Tipos de empresas por ingresos anuales	23
2.4	Tipo de empresa por ingresos anuales medianas	23
2.5	Tipo de empresa por ingresos anuales pequeñas	24

2.6 Número de empresas por ingresos	26
2.7 Número de empresas por sector	26
2.8 Número de empresas por provincia	29
2.9 Ingresos por macrosector medianas	33
2.10 Ingresos por macrosector pequeñas	33
2.11 ROE	34
2.12 Relación ingresos/PIB anual	36
3.1 Empresas turísticas de Cotopaxi	50
3.2 Empresas turísticas de Tungurahua	56
3.3 Empresas turísticas de Pastaza	82
3.4 Empresas turísticas de Chimborazo	87
3.5 Distribución de empresas turísticas	109
4.1 Procesos para Remuneración Integral	139
4.2 Flujo para la Evaluación de Desempeño	143
4.3 Proceso para Evaluación de Desempeño	144

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas han presentado cambios en donde cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos y es aquí donde se analiza el tratamiento del Talento Humano quien tiene gran importancia al conseguir el éxito de las empresas.

La Gestión por Competencias es un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando las necesidades y deseos de los trabajadores con el fin de ayudarlos a desarrollarse.

La Gestión por Competencias constituye la herramienta principal para el desarrollo del capital humano, no es una simple capacitación; es una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia.

Las Pymes representan un sector importante para el desarrollo económico y social del Ecuador, el 90% de las empresas registradas son pequeñas y medianas las mismas que aportan con el 25% del producto interno bruto no petrolero.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 TEORÍAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS.- Son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal y capacitación.

CAPACIDADES.- Potencial latente de un individuo para ejecutar una variedad de tareas.

RASGOS DE PERSONALIDAD.- Tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación.

ACTITUDES.- Predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción.

VALORES.- Son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones y eventos, y que guían la conducta ética.

DESTREZAS.- Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de algunas tareas.

COMPETENCIA.- “Una característica fundamental de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio referencial de efectividad y /o desempeño superior dentro de una situación de trabajo”.

GESTIÓN.- Efectuar acciones para el logro de objetivos.

CAPITAL HUMANO.- Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

COMPETENCIAS.- Comportamientos que demuestran los individuos con un desempeño excelente (EVIDENCIAS).

Características de personalidad causantes de alto rendimiento (COMPONENTES).

Competencias son características fundamentales de un individuo que están causalmente relacionadas con un criterio referencial de efectividad y/o desempeño superior dentro de una situación de trabajo.

Competencias son características de personalidad causantes de alto rendimiento SPENCER.

Características fundamentales en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo BOYATZIS.

TIPOS DE COMPETENCIAS

MOTIVOS.- Pensamientos o deseos consistentes que generan y mantienen o modifican una actitud.

RASGOS DE PERSONALIDAD.- Respuestas características a situaciones específicas.

AUTOCONCEPTO.- Valores autoestima, rol social elegido.

CONTENIDO DE CONOCIMIENTOS.- Información que posee en determinado campo.

CAPACIDADES COGNOSCITIVAS Y DE CONDUCTA.- Razonamiento deductivo, inductivo, capacidad de escucha activa, destreza para desempeñar determinada actividad.

CATEGORÍAS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS BÁSICAS.- Características esenciales que se requieren para que una persona sea efectiva dentro de un trabajo.

COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS.- Factores que distinguen un desempeño superior de uno apenas promedio.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS.-

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales. De acuerdo a las necesidades operativas.

Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

MODELO DE COMPETENCIAS

- Competencias fundamentales para el desempeño eficaz en determinada organización, sector industrial o sistema productivo.
- Reúne solo las competencias más representativas.
- Es susceptible de alcanzar por diseño o por investigación metódica.

1.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

La empresa en la actualidad ya no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada ente, con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano, es este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Sabemos que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

La Gestión por Competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de

competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo. Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa-trabajadores al generar Talento Humano con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

1.3 METODOLOGÍA DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

Hoy en día es aceptado que la utilización de las habilidades, las aptitudes, los conocimientos, y los hábitos de las personas, es el factor diferenciador de la productividad de las naciones. Estamos en la era de las competencias por eso es necesario desarrollar una metodología de impulso al Talento Humano.

Enunciaremos algunos autores con su metodología.

METODOLOGÍA SPENCER& SPENCER

- Generación de entrevistas de prueba.
- Validación de lenguaje de entrevistas de incidentes críticos (EIC).
- Selección de muestras representativas por cada sector.
- Inclusión en la muestra de personas con desempeño normal para contrastar competencias de éxito.
- Aplicación de entrevistas de incidentes críticos.
- Transcripción textual de entrevistas.
- Codificación de acciones de éxito.
- Tabulación y generación de matrices.
- Por persona.
- Por sector.
- Por competencia.
- Por correlación.

- Pruebas de esfericidad por sector.
- Análisis factorial por sector.
- Selección de factores y correlación.
- Definición del modelo de competencias por sector.
- Informes finales: Conclusiones y Recomendaciones.

METODOLOGÍA LPC (J.MORENO)

- Designar miembros de Comité para conformar Competencias por Procesos/Área/Cargo.

- Efectuar talleres.

- Cada grupo está conformado por varios miembros (3-7) que desempeñan los siguientes roles:

- Rol autoridad.
- Rol informador.
- Rol asesor de competencias.
- Listan actividades.
- Califican con tablas prediseñadas las actividades.
- Seleccionan los cinco de mayor puntaje (actividades relevantes).
- Relacionan conocimientos indispensables por cada actividad.
- Clasifican de un grupo de 52 destrezas las cinco más relevantes para todas las actividades.
- Con asesoría de Psicólogos elaboran las otras competencias, valores, motivos, actitudes, rasgos.

METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

(Basado en McClelland)

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de

motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

1.4 PRINCIPALES TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

1.4.1. EL TURISMO

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que lo hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

Existen diferentes tipos de turismo dentro de los cuales mencionaremos los siguientes:

TURISMO MÍSTICO

Se denomina así al turismo relacionado con la necesidad del viajero por experimentar un hecho trascendental, entendiendo como tal, a vivir una experiencia que le permita elevarse, encontrarse consigo mismo, integrarse con la naturaleza, conocer la relatividad de la realidad cotidiana, desprenderse del ego, encontrar a Dios.

Para este tipo de turismo, el viajante visita lugares relacionados con culturas ancestrales, siendo las culturas precolombinas americanas las más elegidas. Así toman contacto con personas descendientes de aborígenes, a veces chamanes,

conocedores de técnicas y brebajes a base de hierbas del lugar, sanadores espirituales, que brindan un balanceo físico y mental con métodos antiguos renovadores.

TURISMO VIVENCIAL

Es aquel en que el visitante convive con una familia local, donde aprende sus costumbres y hábitos cotidianos. Usualmente familias rurales reciben a turistas cotidianos para enseñarles sobre la vida en el campo, sus costumbres, el trabajo de la tierra, el cuidado de los animales, la pesca y la caza.

En otros casos, sobre todo viajeros de Estados Unidos y Europa visitan ciudades de países económicamente desfavorables y se relacionan con comunidades, locales, ayudando en comedores infantiles, salas de auxilio o escuelas barriales.

TURISMO DE DESCANSO, O SIMPLEMENTE DE SOL Y PLAYA

El turismo convencional, conocido también como el modelo de "sol y playa", es un producto propio de la sociedad urbana e industrial cuyas características principales son entre otras un turismo de gran escala, concentrado desde el punto de vista de la oferta y masificado desde el punto de vista de la demanda.

TURISMO CIENTÍFICO

El objetivo principal del viajero que elige este tipo de turismo es abrir más sus fronteras para la investigación en esta área, ampliar y complementar sus conocimientos.

TURISMO AGRÍCOLA O AGROTURISMO

El turismo rural contribuye a diversificar la oferta de productos y a sostener la economía de las comunidades rurales.

Tiene como finalidad mostrar y explicar una serie de experiencias relativas a la vida rural campesina. El Agroturismo ha dado como resultado- los ranchos-hoteles en

Estados Unidos con un éxito ascendente, pues ofrecen a los turistas, semanas completas de estadía con todos los servicios incluidos, además de enseñarles a cultivar, cosechar, operar los sistemas de riego y combatir plagas, entre otras actividades.

Una de las ventajas del Agroturismo es que las compras de productos alimenticios se hacen en la misma granja, o en otras vecinas, de modo que la demanda económica favorece directamente a la comunidad.

Para el turista, esto significa una oportunidad de entrar en contacto con la naturaleza aun cuando se trate de espacios sometidos a procesos productivos intensos, conocer los rasgos de una actividad dependiente de ella, pasear en bicicleta o en caballo, alimentarse con productos frescos y sanos.

TURISMO HISTÓRICO

Es aquel que se realiza en aquellas zonas cuyo principal atractivo es su valor histórico.

TURISMO GASTRONÓMICO

Turismo gastronómico: Otra de las motivaciones al momento de desplazarse puede ser el deleitar el paladar y conocer los platos típicos de las regiones.

TURISMO CULTURAL

Lo desarrollan aquellas personas interesadas en conocer y aprender arte e historia. También se visitan comunidades ancestrales para relacionarse con artesanos y músicos del lugar.

TURISMO AVENTURA

Lo buscan quienes quieren unas vacaciones “activas”. Podría definirse como recreación al aire libre, donde el propósito del viaje es experimentar y tomar parte de actividades con cierto riesgo e incertidumbre sobre su resultado. Que requiere de

esfuerzo físico y de actitud mental positiva para su desempeño, y una gran descarga de adrenalina.

1.4.2 EL ECOTURISMO

“El Ecoturismo es una modalidad turística ejercida por personas naturales, jurídicas o comunidades legalmente reconocidas, previamente calificadas para tal efecto, a través de una serie determinada de actividades turísticas, en áreas naturales, que corresponden o no al Sistema Nacional de Áreas Protegidas, con el objeto de conocer la cultura de las comunidades locales afincadas en ellas y/o historia natural del ambiente que les rodea. Dichas actividades se ejercen con las precauciones necesarias para no alterar la integridad de los ecosistemas ni la cultura local y que genere oportunidades económicas que permiten la conservación de dichas áreas y el desarrollo de las comunidades locales a través de un compromiso compartido entre las comunidades entre personas naturales o jurídicas privadas involucradas, los visitantes y el estado.”

El Eco turismo se le denomina como una modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin alborotar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestre) de dichas áreas, así como de cualquier manifestación cultural del presente y del pasado que pueda encontrarse en el lugar a través de un proceso que promueva la conservación, esta actividad conlleva un bajo impacto ambiental, cultural y propicia un involucramiento atractivo y socioeconómico benéfico de las poblaciones locales.

DIVERSIDAD CULTURAL

La diversidad de culturas se refiere al grado de diversidad y variación cultural, tanto a nivel mundial como en ciertas áreas, en las que existe interacción de diferentes culturas coexistentes.

Muchos estados y organizaciones consideran que la diversidad de culturas es parte del patrimonio común de la humanidad y tienen políticas o actitudes favorables a ella. Las acciones en favor de la diversidad cultural usualmente comprenden la preservación y promoción de culturas existentes.

PLURICULTURALIDAD

La pluriculturalidad es un enfoque interpretativo de la cultura, que se presenta y define por la misma interculturalidad, por la combinación, en un territorio dado, de una unidad social y de una pluralidad cultural, que se manifiestan mediante intercambios y comunicaciones entre actores que utilizan diferentes categorías de expresión e identificación, de análisis e interpretación.

VALOR ÉTICO O CULTURAL

El valor ético o cultural de la biodiversidad se refiere al derecho intrínseco que cada ser vivo tiene para existir, sin importar su utilidad o no para la humanidad. Se fundamenta en el respeto del ser humano hacia la naturaleza y el reconocimiento de que sus actividades tiendan a mantener la armonía y el balance con ella.

El valor cultural de la biodiversidad se expresa en las diversas lenguas y religiones en los mitos, símbolos y creencias; en las expresiones artísticas en las estructuras sociales y en el manejo de los recursos que hacen las comunidades locales y las poblaciones indígenas.

ATRATIVOS

Un atractivo turístico es un lugar, objeto o acontecimiento que cuenta con aptitud turística registrada y evaluada, que motiva al turista a visitarlo y permanecer durante cierto tiempo en él.

SITIO TURÍSTICO

Sitio turístico constituye en el área delimitada en base a los atractivos turísticos que posee con una imagen turística posicionada en el mercado.

IMAGEN TURÍSTICA

La imagen turística es la declaratoria de la aptitud turística de un sitio, considerando la jerarquía de los atractivos, permite establecer idoneidad de un sitio para desarrollar la actividad turística.

INVENTARIOS TURÍSTICOS

El inventario de atractivos turísticos se define como el registro y evaluación de los lugares, objetos o acontecimientos de interés turístico de un área geográfica determinada.

PATRIMONIO CULTURAL

Son patrimonio cultural las diferentes manifestaciones culturales, ancestrales que poseen los diferentes grupos humanos, así por ejemplo idioma, vestimenta, artesanía, cosmología, que hacen de ellos una identidad cultural auténtica.

TIPOS DE ATRACTIVOS

Una diversidad de atractivos puede inducir a los turistas a visitar determinados lugares o a pasar sus vacaciones en regiones específicas. Los atractivos han sido clasificados de varias formas, comúnmente se hace una primera distinción entre rasgos naturales como son la configuración del terreno, la flora y la fauna y las obras hechas por el hombre, ya sean históricas o modernas.

Una tercera categoría general incluye al hombre y su cultura, expresada mediante el lenguaje, la música, el folklore, las danzas, el arte culinario y otras manifestaciones.

De hecho, mientras las sociedades modernas se expanden y perturban los ambientes naturales muchas especies de animales y plantas están en peligro o han llegado a extinguirse, al igual que las sociedades y las culturas que utilizan esa información.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS EXPLORATORIO SITUACIONAL

2.1. LAS PYMES Y SU HISTORIA EN EL ECUADOR Y EN EL MUNDO

Lo que actualmente se conoce como PYMES emerge como empresas propiamente dichas en el momento en que se distingue claramente la existencia de una organización, estructura y gestión empresarial: operan usualmente en el sector formal de la economía. Por otra parte, se encuentran aquellas, especialmente las de origen familiar, que no necesariamente están integradas a este sector.

Las PYMES, especialmente las que orientaron su actividad al ámbito industrial, adquirieron mayor relevancia en el mundo, desde alrededor de las décadas de los 50 y 60 del siglo XX, con el desarrollo de la revolución manufacturera. Algo similar sucedió con las empresas vinculadas al modelo de sustitución de importaciones, que tuvo especial énfasis en Latinoamérica. Es así como la industrialización con el apoyo del sector público, fue conceptualizada como la manera más idónea para generar rápidamente avances tecnológicos y desarrollo en los países de la región.

En resumen el creciente progreso de las PYMES a escala internacional se ha producido, tanto en los países industrializados, emergentes y en desarrollo, como

respuesta de las personas, familias y empresas que desean juntar sus esfuerzos y aptitudes para atender las necesidades de generación de empleo y atención de las crecientes demanda de bienes y/o servicios, internos y/o externos, tornándose progresivamente en factores indispensables de la producción.

2.2. LAS PYMES, DEFINICIÓN E IMPORTANCIA.

No existen criterios universales para la definición de Pyme, por cuanto las realidades socio-económicas y productivas de los países, e incluso de sus regiones, no son iguales o al menos comparables, por las asimetrías del desarrollo.

Por estas razones, para la definición de este conjunto de empresas se aplican diversas metodologías que consideran la utilización de diversas variables, básicamente de orden objetivo, como: monto de activos, personal ocupado, ingresos operacionales, actividades económicas, etc. y, según cada una de ella, se las clasifica en medianas, pequeñas y microempresas.

Entre las asociaciones de estados que cuentan con políticas y parámetros definidos para la categorización de los tres tipos de empresas, consideradas generalmente como Pyme, tiene especial importancia la Unión Europea, que relaciona criterios de personal ocupado, volumen anual de negocios o balance anual para definir a cada una de las citadas sociedades.

Por su parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) ha avanzado de manera importante en la conceptualización y categorización de las Pymes.

En efecto, en la reunión técnica de expertos de 14 de julio de 2006 en torno a los criterios y clasificación de las Pymes, se considera que las micro, pequeñas y medianas empresas se catalogarán considerando dos de las siguientes variables: número de empleados efectivos, valor bruto de las ventas anuales y de los activos totales.

El indicador escogido para determinar si una empresa es una Pyme fue la venta. Este indicador presenta algunos beneficios: es numérico, de fácil entendimiento y todas las empresas lo reportan en sus estados financieros.

En Ecuador existen algunos otros criterios a analizar como algunas Pymes que tienen mejores sistemas gerenciales que algunas empresas que facturan más de USD 20 millones de dólares al año, existen empresas que tienen 250 colaboradores y facturan menos de USD 4 millones anualmente; y existen empresas con menos de 70 colaboradores que facturan más de USD 50 millones en el mismo período, existen empresas con más de cinco oficinas que facturan menos de USD 5 millones anualmente y empresas con una sola oficina que facturan hasta USD 90 millones cada año. Hay casos de grandes empresas que se administran de una manera familiar y empresas medianas que aplican elementos de gobierno corporativo. En fin hay un sin número de ángulos de análisis.

Existen Pymes que no están constituidas como empresas. Es decir que hay una cantidad de empresarios tanto formales como informales que emprenden negocios de forma personal.

Toda corporación o gran empresa se inició como una Pyme: por cada gran empresa hay aproximadamente nueve Pymes: estas son una gran herramienta para mejorar la distribución del ingreso.

Las Pymes representan un sector importante para el desarrollo económico y social del Ecuador, no prestarle la atención adecuada a las oportunidades de desarrollo, significa cerrar los ojos a la realidad, dejándolo pasar y creando mayor frustración, desesperación y privaciones a muchos trabajadores.

Las Pymes tienen una importante participación en la estructura económica del país. En las últimas décadas se ha generado una mayor cantidad de éstas, como consecuencia de falta de trabajo, constituyéndose como fuente de autoempleo e ingresos para un importante sector de la población ecuatoriana.

En Ecuador, el 90% del total de las empresas registradas, son pequeñas y medianas. Sin olvidar que el 25% del PIB no petrolero corresponde a lo producido por las PYMES, Y el 65% de las plazas de trabajo, en Ecuador proviene de una Pyme.

Para los gobiernos de países con economías en transición, como el Ecuador, lograr el progreso de este sector es primordial para lograr el desarrollo de los países y garantizar que los beneficios del crecimiento alcancen a la mayoría de la población.

El 31 % de las ventas al exterior de las pequeñas y medianas empresas va a la Unidad Europea.

Los datos más actualizados del Servicio Nacional de Aduanas y de la Superintendencia de Compañías dicen que el 31% del total de las exportaciones no petroleras ecuatorianas corresponden a las Pymes.

2.3 MARCO LEGAL DE LAS PYMES.

La Superintendencia de Compañías ejerce la vigilancia y control de las empresas en el orden jurídico, societario, económico financiero y contable a más de proporcionar asesoramiento personalizado, especialmente a las Pymes, sobre diversos aspectos, como actos jurídicos: constituciones, aumentos de capital, fusiones, transformaciones, escisiones, etc.

La Superintendencia realiza una continua y cada vez más amplia segmentación de la información financiera, inversión societaria, inversión extranjera, etc. Proveniente de cada una de las empresas de estos tipos de sociedades a través de sistemas informáticos de tecnología avanzada: instrumentos que permiten disponer de información sólida y actualizada para diversos productos que desarrolla sobre la realidad nacional y la contribución de los diferentes segmentos empresariales al progreso socio económico del país.

Para la catalogación de las diferentes clases de empresas viene aplicando parámetros de la normativa de la Comunidad Andina: valor de las ventas y de los activos totales, los que revisten mayor certidumbre, consistencia y objetividad en el ámbito nacional.

Tabla 2.1**VARIABLES PARA LA CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

VARIABLES	MICROS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
Número de empleados efectivos	1-9	10-49	50-199	>200
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	<= 100.000	100.001-1.000.000	1.000.001-5.000.000	>5.000.000
Valor de activos totales (USD)	<= 100.000	100.001-750.000	750.001-4000.000	>4.000.000

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

A través de su análisis especializado determina la participación de cada segmento de las Pymes (Medianas, pequeñas y microempresas) en el desarrollo económico del país y en la generación de empleo; en la inversión societaria, por la constitución de nuevas compañías y de los aumentos de capital de las sociedades existentes; la participación de cada uno de estos tipos de empresas en los incrementos de capital.

La adopción de nuevas normativas internacionales se encuentra en etapa muy avanzada de determinación y en la implementación de la última normatividad andina, sobre los criterios y parámetros para cada segmento de las empresas catalogadas como Pyme, de la Resolución 1260 de la Secretaría General de la Comunidad Andina.

Tabla 2.2**VARIABLE DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN ESTRATOS**

VARIABLES	ESTRATO I	ESTRATO II	ESTRATO III	ESTRATO IV
------------------	------------------	-------------------	--------------------	-------------------

Personal Ocupado	1-9	10-49	50-199	100-199
Valor bruto de ventas anuales (US\$)	<= 100.000	100.001-1.000.000	1.000.001-2.000.000	2.000.001-5.000.000

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

En resumen las pequeñas empresas son aquellas cuya facturación anual está entre los \$.100.000 y \$.999.000.

Mientras que las medianas empresas son aquellas cuya facturación anual está entre los \$.1.000.000 y \$ 5.000.000.

La micro empresa es aquella que factura menos que el rango mínimo de la pequeña empresa, y la gran empresa aquella que supera el rango máximo de la mediana empresa.

Por la actividad económica principal que desarrollan : Comercio, Industrias manufactureras, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, transporte, almacenamiento y comunicaciones, explotación de minas y canteras, construcción, agricultura, intermediación financiera, suministros de electricidad, gas y agua, pesca, hoteles y restaurantes y otras actividades. Considerando siete macro sectores productivos (Comercio, Industrias, Construcción, Servicios, Agro y Agroindustria, Alimentos y Turismo). Y estos a su vez incluyen a 33 sectores productivos.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

Todas las cifras del presente proyecto tienen que ver con cifras actualizadas al 31 de diciembre del 2009, existe en el país 8.640 pequeñas empresas y 3.566 medianas empresas lo que nos da un total de 12.206 Pymes en el país. Para un mayor desglose se generaron dos rangos de facturación para cada categoría, la mayor cantidad de

pequeñas empresas 72% factura anualmente entre USD 100.000 Y USD 500.000. En cuanto a las medianas empresas un 78% factura entre USD 3 a USD 5 millones anuales.

Las Pymes están clasificadas en siete grandes sectores: Comercio, Industria, Servicios, Construcción, Agro y Agroindustria, Alimentos y Hoteles y Restaurantes. Como se puede observar en el anexo N. 2, el mayor número de empresas medianas se concentra en los sectores de comercio 39% y servicios 27%, en cambio las pequeñas empresas son los mismos sectores pero en orden inverso servicios 43% y comercio 28%.

En el Anexo N. 4 los siete grandes sectores están desglosados en 33 subsectores. En las medianas empresas son las de Comercio al por Mayor las que más participación numérica tienen 848. En cuanto a las pequeñas empresas son las de Servicios Empresariales 1628 las de mayor número, según la distribución geográfica por provincia existe una altísima concentración en las provincias de Pichincha 41% y Guayas 40%.

ANEXO 1

Tabla 2. 3

TIPO DE EMPRESA POR INGRESOS ANUALES

MONTO DE FACTURACIÓN ANUAL	TIPO DE LA COMPAÑÍA
De USD 0 a USD 99.000	MICROEMPRESA
De USD 100.000 a USD 999.999	PEQUEÑA EMPRESA
De USD 1.000.000 a USD 4'999.999	MEDIANA EMPRESA
De 5'000.000 en adelante	GRAN EMPRESA

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

ANEXO 2

Tabla 2.4

TIPO DE EMPRESA POR INGRESOS ANUALES MEDIANAS

SECTOR	N. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
COMERCIO	1389	39%
INDUSTRIA	391	11%
SERVICIOS	966	27%
CONSTRUCCIÓN	188	5%
AGRO Y AGROINDUSTRIA	420	12%
ALIMENTOS	134	4%
HOTELES Y RESTAURANTES	78	2%
TOTAL	3566	100%

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

Tabla 2.5

TIPO DE EMPRESA POR INGRESOS ANUALES PEQUEÑAS

SECTOR	N. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
COMERCIO	2453	28%
INDUSTRIA	752	9%
SERVICIOS	3761	43%
CONSTRUCCIÓN	594	7%
AGRO Y AGROINDUSTRIA	682	8%
ALIMENTOS	155	2%
HOTELES Y	243	3%

RESTAURANTES		
TOTAL	8640	100%

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

ANEXO N. 3

Tabla 2.6
NÚMERO DE EMPRESAS POR INGRESOS

INGRESOS	N. DE EMPRESAS
USD 100.000 a 500.000	6,207
USD 500.001 a 1'000.000	2,433
USD 1'000.001 a 3'000.000	2,788
USD 3'000.001 a 5'000.000	778
	12,206

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

ANEXO N. 4

Tabla 2.7
NÚMERO DE EMPRESAS POR SECTOR

MEDIANAS	SECTOR	N
COMERCIO	COMERCIO AL POR MAYOR	848
	COMERCIO AL POR MAYOR (CONSTRUCCIÓN)	169
	COMERCIO AL POR MAYOR (AUTOMOTRIZ)	160

	COMERCIO AL POR MENOR	165
	SUPERMERCADOS	28
	ELECTRODOMÉSTICOS	19
	TOTAL	1389
	INDUSTRIA PETROLERA	29
	MANUFACTURA DIVERSA	276
	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	7
INDUSTRIA	INDUSTRIA TEXTIL	58
	INDUSTRIA MINERA	21
	TOTAL	391
	BIENES Y RAÍCES	185
	ELECTRICIDAD	13
	ENSEÑANZA	32
	INFORMACIÓN Y	
	COMUNICACIÓN	42
	SECTOR EDITORIAL	37
SERVICIOS	SERVICIOS EMPRESARIALES	375
	SERVICIOS DIVERSOS	29
	SERVICIOS MÉDICOS	56
	TELECOMUNICACIONES	40
	TRANSPORTE	157
	TOTAL	966
CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN	188
	AGRICULTURA	257
	AVICULTURA	20
	PESCA Y ACUACULTURA	85
AGRO Y AGROINDUSTRIA	BANANO	31
	GANADERÍA	6

	SECTOR FLORICULTOR	21
	TOTAL	420
ALIMENTOS	PRODUCTOS DE MOLINERÍA	22
	INDUSTRIA DE ALIMENTOS	96
	INDUSTRIA DE BEBIDAS	16
	TOTAL	134
	HOTELERÍA	25
HOTELES Y RESTAURANTES	VENTA DE COMIDA	53
	TOTAL	78
PEQUEÑAS	SECTOR	N
COMERCIO	COMERCIO AL POR MAYOR	1377
	COMERCIO AL POR MAYOR (CONSTRUCCIÓN)	268
	COMERCIO AL POR MAYOR (AUTOMOTRIZ)	275
	COMERCIO AL POR MENOR	457
	SUPERMERCADOS	24
	ELECTRODOMÉSTICOS	52
	TOTAL	2453
INDUSTRIA	INDUSTRIA PETROLERA	29
	MANUFACTURA DIVERSA	534
	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	19
	INDUSTRIA TEXTIL	118
	INDUSTRIA MINERA	52
	TOTAL	752
	BIENES Y RAÍCES	787
	ELECTRICIDAD	25
	ENSEÑANZA	123

	INFORMACIÓN	Y
SERVICIOS	COMUNICACIÓN	179
	SECTOR EDITORIAL	78
	SERVICIOS EMPRESARIALES	1628
	SERVICIOS DIVERSOS	102
	SERVICIOS MÉDICOS	212
	TELECOMUNICACIONES	152
	TRANSPORTE	475
	TOTAL	3761
CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN	594
AGRO Y AGROINDUSTRIA	AGRICULTURA	383
	AVICULTURA	18
	PESCA Y ACUACULTURA	217
	BANANO	38
	GANADERÍA	23
	SECTOR FLORICULTOR	3
	TOTAL	682
ALIMENTOS	PRODUCTOS DE MOLINERÍA	18
	INDUSTRIA DE ALIMENTOS	103
	INDUSTRIA DE BEBIDAS	34
	TOTAL	155
HOTELES Y RESTAURANTES	HOTELERÍA	85
	VENTA DE COMIDA	158
	TOTAL	243

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

ANEXO N. 5

Tabla 2.8
NÚMERO DE EMPRESAS POR PROVINCIA

PROVINCIA	TOTAL EMPRESAS
PICHINCHA	4.964
GUAYAS	4.836
AZUAY	640
EL ORO	413
MANABÍ	357
TUNGURAHUA	228
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	122
LOJA	105
LOS RÍOS	88
COTOPAXI	82
IMBABURA	72
SANTA ELENA	64
CHIMBORAZO	46
ESMERALDAS	34
ORELLANA	26
SUCUMBÍOS	25
CAÑAR	24
CARCHI	23
PASTAZA	19
GALÁPAGOS	18
MORONA SANTIAGO	9

ZAMORA CHINCHIPE	4
BOLÍVAR	4
NAPO	3
TOTAL GENERAL	12.206

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

TENDENCIAS

Para analizar las tendencias se comparó el volumen de facturación entre los períodos 2008 y 2009. El volumen total de facturación de las medianas empresas se incrementó en un 11.9% lo que representa un incremento neto de \$ 825 millones del 2008 al 2009. En cuanto a las pequeñas empresas para el mismo período el incremento fue del 6%. Las dos categorías crecieron por encima de la economía, pero con menor rigor para las pequeñas empresas, según consta en el anexo N. 6.

En el análisis por macro sector vemos que el mayor crecimiento, en las medianas empresas se da en alimentos con un 52.4 % entre 2008 y 2009. Los resultados en cuanto a las pequeñas empresas, es distinto allí se destaca el sector Hoteles y Restaurantes con un crecimiento del 19.7 % pero, al mismo tiempo, vemos muy bajos crecimientos de los sectores de la Construcción 4 % e inclusive una contracción del Comercio -0,6%.

Adicionalmente a las ventas es muy importante conocer si las Pymes son o no rentables y en qué medida. Para esto hemos tomado el indicador ROE que representa el retorno que la empresa obtiene sobre su inversión para su cálculo dividimos las utilidades para el patrimonio. Como referencia podemos anotar que las 400 empresas más grandes del país, en los últimos 8 años, han tenido un ROE de aproximadamente un 18%, lo cual es una cifra interesante comparada con el mercado internacional.

Aunque debemos tomar en cuenta la regla de oro en el campo de las inversiones: mientras más alto es el riesgo más alto debe ser el retorno, y Ecuador en los últimos

años ha sido percibido como un país de riesgo. Las medianas empresas tiene un ROE del 14.1 % en relación a las pequeñas empresas que tiene un ROE de -2.9% según Anexo N. 7

El análisis de rentabilidad se calcula de los Estados Financieros que las empresas presentan a la Superintendencia de Compañías.

Si bien el ROE de las medianas empresas todavía no es de las 400 empresas más grandes la rentabilidad es aceptable ya que les permitirá a las empresas a crecer en parte por la reinversión de las utilidades. El dato preocupante tiene que ver con las pequeñas empresas que en conjunto, presentan un retorno negativo de la inversión lo cual pone en peligro de extinción a muchas pequeñas empresas.

De acuerdo al análisis podemos determinar los siguientes puntos:

- Contamos en el país con un número interesante de Pymes que supera los 12.200 emprendimientos.
- Existe mucha concentración de las Pymes en los sectores de comercio y servicios y, desde el punto de vista regional, la concentración es altísima en Pichincha y Guayas.
- El crecimiento de la facturación es muy positivo especialmente para las medianas empresas.
- Los niveles de rentabilidad son aceptables para las medianas empresas, pero peligrosos para las pequeñas empresas.
- La participación de las Pymes en relación al PIB se incrementó entre el 2008 y 2009.

Estos son los hechos relevantes en la situación de las Pymes Ecuatorianas obtenida por una encuesta a los gerentes de las Pymes.

- El sector productivo más representativo porcentualmente es el del Comercio. El 37% de las Pymes en Ecuador corresponden a este sector.
- El promedio de edad de las Pymes en Ecuador es de 20 años.

- El 40% de las pequeñas y medianas empresas tienen más de 30 empleados directos.
- El 50 % de las Pymes ecuatorianas facturan entre \$1 millón y \$ 2 millones anuales.
- El 68% de las pequeñas y medianas empresas no exportan sus productos.
- Solo el 8% de las Pymes tienen más del 50% de su nómina conformada por mujeres.
- El 50% de las Pymes Ecuatorianas llegan, como máximo, a dar 20 horas anuales de capacitación a sus empleados.
- El 82% de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador tienen sistemas para la medición de ambientes laborales.
- El 51% de las Pymes en Ecuador tienen sistemas para medir la satisfacción del cliente.
- El 92 % de las Pymes Nacionales usan sistemas informáticos para sus procesos de producción, ventas y para llevar contabilidad.
- El 66 % de las Pymes son empresas familiares.
- Para el 21% de los gerentes el indicador más representativo de una empresa exitosa es la excelencia en el servicio.
- Se estima que la inversión más importante para las Pymes ecuatorianas es la que se realiza para capitalizar las empresas.

ANEXO N. 6

Tabla 2.9

INGRESOS POR MACROSECTOR MEDIANAS

MACROSECTOR	2008	2009	% VARIACIÓN
COMERCIO	2.900.108,638	3.080.159,349	6,2
INDUSTRIA	801.304,630	876.592,356	9,4
SERVICIOS	1.725.047,111	2.007.879,693	16,4

CONSTRUCCIÓN		297.815,382	391.266,118	31,4
AGRO Y AGROINDUSTRIA		872.794,687	940.293,584	7,7
ALIMENTOS		211.435,474	322.167,296	52,4
HOTELES Y RESTAURANTES		149.837,365	165.540,423	10,5
TOTAL		6.958.343,287	7.783.898,819	11,9

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

Tabla 2.10
INGRESOS POR MACROSECTOR PEQUEÑAS

MACROSECTOR		2008	2009	% VARIACIÓN
COMERCIO		993.449,087	987.484,219	-0,6
INDUSTRIA		302.228,558	310.894,627	2,9
SERVICIOS		1.188.326,421	1.308.365,407	10,1
CONSTRUCCIÓN		210.479,267	218.893,060	4
AGRO Y AGROINDUSTRIA		258.578,162	295.656,802	14,3
ALIMENTOS		60.855,220	63.717,924	4,7
HOTELES Y RESTAURANTES		76.703,526	91.778,479	19,7
TOTAL		3.090.620,241	3.276.790,518	6,0

Fuente: ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

ANEXO N. 7

Tabla 2.11

ROE

ROE PEQUEÑAS		ROE MEDIANAS	
UTILIDAD NETA 26.068.876,36	-	UTILIDAD NETA 266.333.641,56	
PATRIMONIO 897.883.118,00		PATRIMONIO 1.883.213.089,25	
ÍNDICE ROE 2,90%	-	ÍNDICE ROE 14,14%	

Fuente: ROE PYMES 2009

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS PYMES EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS.

Es una estrategia que ayuda a refinar el problema indagatorio, basado en un análisis de las PYMES su mercado, su competencia. El estudio permite conocer la realidad de las Pymes en la Región Central.

2.5 1 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.5.1.1 Análisis Externo

El entorno externo de las PYMES está en constante evolución y todo este tipo de cambios acarrea oportunidades o amenazas para este tipo de empresas. Dependiendo de su naturaleza pueden afectar directamente de una forma positiva o negativa a las actividades actuales o futuras de las PYMES. Este comprende:

a. Macroambiente

Está compuesto por fuerzas externas que tienen efectos sobre la competitividad de las PYMES y que no pueden ser controladas por ellas. A través de este análisis se determinarán las principales oportunidades que deben ser aprovechadas y las amenazas que pueden afectarlas.

b. Microambiente

Está influenciado por fuerzas cercanas a las empresas que afectan a su calidad y habilidad de servicio, teniendo repercusión en la competitividad de las mismas.

2.5.1.2 Análisis Interno

Hace referencia a las fuerzas internas de las Pymes. Debe contener una evaluación clara de los recursos de las organizaciones y las capacidades de estas para realizar las diferentes actividades funcionales. Ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de las organizaciones.

ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

Económicos

Producto Interno Bruto (PIB)

En cuanto a la participación de las Pymes en el PIB vemos en el Anexo N. 8 que las pequeñas empresas pasaron del 6.5% al 7.3% de participación en el PIB y las medianas pasaron del 14.6 % al 17% lo cual es una tendencia positiva.

ANEXO N. 8

Tabla 2.12
RELACIÓN INGRESOS/PIB ANUAL

AÑO	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
2008	6,5 %	14,6%
2009	7,3%	17,0%
TOTAL	6,8%	15,8%

Fuente: ECOS PYMES 2010

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

AMENAZA

El decrecimiento en las fuerzas económicas da como resultado una importante disminución en el Producto Interno Bruto nacional, afectándose el sector turístico, al verse reducidos los ingresos económicos de las familias, estas invertirán menos en viajes y entretenimiento.

TASAS DE INTERÉS

La **tasa de interés** (o **tipo de interés**) es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado.

a. Tasa activa

Es el precio que las entidades financieras cobran por el uso del dinero durante un determinado período de tiempo, su porcentaje depende de la valoración que la entidad financiera haga a la posibilidad de recuperar el monto prestado.

AMENAZA

El incremento de la tasa activa tiene un impacto en las Pymes ya que si poseen un crédito en una institución financiera su interés a pagar puede fluctuar en función de la tasa activa que esté vigente.

b. Tasa pasiva

Es el valor que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

OPORTUNIDAD

La tasa pasiva es una variable favorable para las Pymes porque se puede canalizar adecuadamente de los recursos obtenidos, la utilidad puede invertirse en instituciones del sistema financiero y generar un ingreso adicional.

INFLACIÓN

La **inflación**, en economía, es el incremento sostenido y generalizado de los precios en los bienes y servicios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del costo de los factores de la producción (materias primas, energía, salarios). Si se produce una baja continua de los precios se denomina deflación.

Para el sector hotelero se observa un crecimiento de 0.45% de inflación, teniendo una fuerte incidencia en el precio de estadía de los clientes.

AMENAZA

La inflación presenta un alto nivel de incidencia porque provoca el incremento de precios, dando como resultado la disminución del poder adquisitivo, por lo que pueden reducirse la demanda del sector turístico.

RIESGO PAÍS

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas. En términos estadísticos, las ganancias se suelen medir usualmente por el rendimiento esperado, y el riesgo por la desviación estándar del rendimiento esperado.

Debido a la gran cantidad de datos disponibles y al costo de obtenerlos, a problemas de información imperfecta y asimetrías, y principalmente a que es imposible adivinar el futuro, es imposible saber con exactitud cuál es el rendimiento esperado y la desviación estándar de una inversión. Sin embargo, para disminuir el costo de obtener la información, aprovechando las economías de escala existentes en la búsqueda de información, se elaboran índices. El índice de riesgo país es un indicador simplificado de la situación de un país, que utilizan los inversores internacionales como un elemento más cuando toman sus decisiones. El riesgo país es un indicador simplificado e imperfecto de la situación de una economía

Los últimos datos del Banco Central son:

CUADRO # 2.1

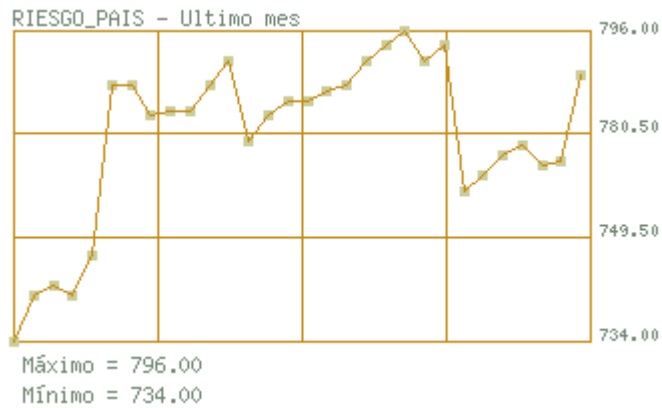
FECHA	VALOR
Mayo-19-2011	770.00
Mayo-18-2011	769.00
Mayo-17-2011	773.00

Mayo-16-2011	771.00
Mayo-13-2011	767.00
Mayo-12-2011	764.00
Mayo-11-2011	793.00
Mayo-10-2011	790.00
Mayo-09-2011	796.00
Mayo-06-2011	793.00
Mayo-05-2011	790.00
Mayo-04-2011	785.00
Mayo-03-2011	784.00
Mayo-02-2011	782.00
Abril-29-2011	782.00
Abril-28-2011	779.00
Abril-27-2011	774.00
Abril-26-2011	790.00
Abril-25-2011	785.00
Abril-22-2011	780.00
Abril-21-2011	780.00
Abril-20-2011	779.00
Abril-19-2011	785.00
Abril-18-2011	785.00
Abril-15-2011	751.00
Abril-14-2011	743.00
Abril-13-2011	745.00
Abril-12-2011	743.00
Abril-11-2011	734.00
Abril-08-2011	734.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Mónica Falconí, Alexandra Zambrano

GRÁFICO # 2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador

OPORTUNIDAD

Con la reducción que se ha observado en el indicador riesgo país se puede esperar un incremento favorable en lo que se refiere a inversión extranjera.

TECNOLÓGICOS

En el Ecuador, la tecnología en el turismo es tomada como una herramienta, sin embargo al encontrarse en pleno desarrollo es importante la sistematización de procesos. Además de ofrecer al cliente facilidades para que se sienta cómodo, la instalación de innovaciones tecnológicas como la televisión satelital e Internet inalámbrico influyen en la elección del sitio de hospedaje.

AMENAZA

La tecnología tiene un gran impacto en el sector de las Pymes, el uso de instrumentos tecnológicos es indispensable para los clientes actuales y potenciales.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

La población activa de un país es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo es decir que tiene un empleo o buscan actualmente.

Se refiere a la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo.

AMENAZA

Una disminución de la población económicamente activa tiene un alto impacto para las Pymes por cuanto disminuyen su consumo.

ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

COMPETIDORES DE LAS PYMES

El concepto de Marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer, las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hacen los competidores, la competencia de estas empresas son las grandes empresas.

CLIENTES

Los clientes con los que cuenta las Pymes son consumidores ecuatorianos y en cuanto a los destinos de las exportaciones el 31% se dirigió a la Unión Europea el 23 % a los E.E. U.U. y el 17% a la Comunidad Andina de Naciones. El porcentaje restante 29% llegó a otros mercados según el Servicio Nacional de Aduanas.

PROVEEDORES

Los proveedores son pequeñas y medianas empresas y grandes empresas para proveer sus suministros.

2.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS

Según varios estudios realizados, se ha podido determinar que los trabajadores con alto rendimiento, independientemente de la profesión u ocupación a que se dedique, comparten un conjunto de características comunes y que, afortunadamente, un trabajador normal puede desarrollar un máximo rendimiento.

A continuación presentamos las nueve características compartidas por todos las personas que tienen un rendimiento máximo.

Fuerte orientación hacia las metas.

Las personas con alto rendimiento usualmente se fijan metas claras y definidas desde temprano en su vida (desean ser directores de cine, escritores, deportistas, científicos, etc.) y todos los elementos de sus vidas lo dirigen hacia esa meta.

Tal vez el aspecto clave al establecer metas consiste en escribirlas, ya que pareciera que de esta forma se cumplen con mayor facilidad.

Pareciera que la acción de anotar las metas nos hace pensar claramente hacia dónde vamos y qué actividades debemos realizar para alcanzarlas.

Constancia y persistencia

Las personas con alto rendimiento no se doblegan ante la derrota usualmente siguen adelante y persisten hasta lograr su meta.

En la historia podemos observar muchas personalidades que, a pesar de enfermedades y accidentes, no desistieron de sus deseos y continuaron luchando con constancia hasta lograr su meta. Un ejemplo claro fue Franklin Delano Roosevelt, quien, a pesar del polio, llegó a ser electo como Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica.

Algunas personas obtuvieron sus mayores éxitos justo después de sufrir grandes fracasos. Pareciera que los fracasos permiten que las personas puedan adquirir valiosa experiencia que le permite afinar las acciones que les conduzca hacia el éxito.

Destrezas interpersonales.

Las personas con máximo rendimiento usualmente se llevan bien con los demás lo que les permite, en un momento determinado, obtener ayuda y colaboración de los demás hacia el logro de la meta.

Un estudio entrevistó a personas muy exitosas quienes indicaron, en su mayoría, que sus logros se debían más a sus destrezas interpersonales que sus conocimientos y experiencia.

De allí la importancia de desarrollar destrezas personales que les permita, a pesar de las diferentes personalidades que puedan existir alrededor, llevarse bien con todos.

El correr riesgos

Las personas con alto rendimiento usualmente corren riesgos con el fin de romper con lo establecido permitiendo obtener resultados positivos que los aproxima hacia la meta.

Sin embargo, es importante observar dos aspectos que relacionan el riesgo con el éxito y es que sin importar las posibilidades de éxito, si un evento se repite con persistencia y constancia (segunda característica) esa probabilidad se acerca 100 por ciento. El otro aspecto se refiere a la posibilidad de perder en el intento y es que las personas con alto rendimiento evalúan cuidadosamente el riesgo en sí antes de tomarlo y sólo lo asumen si pueden vivir en el peor de los escenarios. En caso contrario, no se arriesgan.

Administración del tiempo

Usualmente las personas con alto rendimiento, en especial aquellos que se desempeñan en el área de negocios, dominan a la perfección el arte de administrar su tiempo para poder dedicar todo su esfuerzo a alcanzar su meta. Sin embargo, para

lograr ese dominio es necesario evitar en lo posible las interrupciones (reuniones, las visitas y el teléfono) lo cual muchas veces no resulta fácil.

Una reciente encuesta señaló que una gran cantidad de ejecutivos se quejan de desperdiciar un tiempo equivalente a dos meses de cada año en reuniones innecesarias. Otro estudio demuestra que cuando un trabajador es interrumpido requiere un tiempo promedio de 15 minutos para regresar a una eficiencia máxima.

Sin embargo, nos preguntamos ¿Cuándo debemos, entonces, atender a las visitas y las llamadas telefónicas? En este sentido, lo importante es fijar un tiempo en el día para esas actividades (muchas personas prefieren que sean durante las primeras horas de la mañana) y tratar de conservar ese período para ello.

El manejo del estrés

Las personas de alto rendimiento confiesan que a pesar de estar sometidos constantemente a situaciones estresantes para alcanzar sus metas, mantienen además de una dieta balanceada, un medio que les ayuda a relajarse evitando así los efectos nocivos del estrés.

Ejemplos de medios que ayudan a reducir el estrés son el desarrollar un ejercicio diario como salir a caminar, meditar, leer, darse un baño de tina caliente, etc. Lo importante es hacerlo todos los días.

La búsqueda de desafío

Las personas de un máximo rendimiento no se sienten conformes con lo que tienen buscan desafíos que les acerque a sus metas.

Un estudio descubrió que las personas con un mayor grado de satisfacción laboral se sentían continuamente desafiados más allá de sus capacidades. Inclusive muchos de

ellos informaron que tenían miedo de quedar atrapados en la zona de confort y que su mayor motivación para seguir adelante era el sentirse desafiados.

Visualización de la meta

Muchas personas de máximo rendimiento informaron que visualizaban en sus mentes hasta los más mínimos detalles sobre su meta particular. Esta técnica ayuda a la mente a crear un mapa mental que permite seguir la misma.

La visualización involucra cerrar los ojos y vernos a nosotros mismos realizando las actividades que deseamos ejecutar.

Crear firmemente en su causa.

Para ser una persona de alto rendimiento que logra sus metas es necesario lógicamente creer en uno mismo y en las metas. Si usted no cree en usted mismo lo más probable que no pueda alcanzar a su meta porque le faltará la energía necesaria para ello.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS PYMES

3.1. OBJETIVO

Conocer y analizar la Gestión de Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Turístico de la región central del país, para contribuir con una propuesta y diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias.

3.2 ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Dentro de la investigación podemos entender por fuentes de información aquellos lugares o elementos en los que se pueden obtener datos e información necesaria para realizar este tipo de estudios.

En esta etapa se analizará y reconocerá las fuentes de información mismas que servirán para verificar la situación del manejo del Talento Humano en las Pymes del sector Turístico de la región central del país.

Por lo tanto se analizarán dos fuentes de información: primarias y secundarias.

3.2.1. FUENTES PRIMARIAS

Son las que están localizadas en la unidad básica de información, es decir, consumidores, distribuidores y en general, en el mercado que se desea obtener información adecuada. Se trata de las fuentes a las que se puede obtener con mayor o

menos facilidad la información necesaria para tomar determinadas decisiones, pero que es necesario recoger específicamente en cada caso con las técnicas o procedimientos adecuados. Existen determinadas investigaciones que no se encuentran en ninguna otra fuente, por lo que no hay otra opción. Las técnicas para obtener información son:

- Encuestas: personal y telefónica
- Observación directa.

Para este efecto se realizará las encuestas telefónicas y la observación directa con las fuentes de información secundaria para este proyecto

3.2.2. FUENTES SECUNDARIAS

Están situadas en el exterior de la empresa y la información que pueden proporcionar ha sido previamente elaborada con carácter general por determinadas personas o entidades. Estas fuentes se subdividen a su vez en:

- **Metodológicas**: son aquellas que proporcionan información sobre los fundamentos teóricos de las diferentes técnicas y métodos que pueden utilizarse para llevar a cabo una determinada investigación, pero no proporcionan una información o datos específicos. Estas fuentes están compuestas por aquellos manuales, publicaciones, revistas, estudios, etc.
- **Estadísticas**: son aquellas que proporcionan información de tipo cuantitativo sobre diferentes temas o aspectos como pueden ser el consumo, los precios, los salarios, etc.

Se ha obtenido la información de las Cámaras de Turismo de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua, de igual manera de las regionales del Ministerio de Turismo

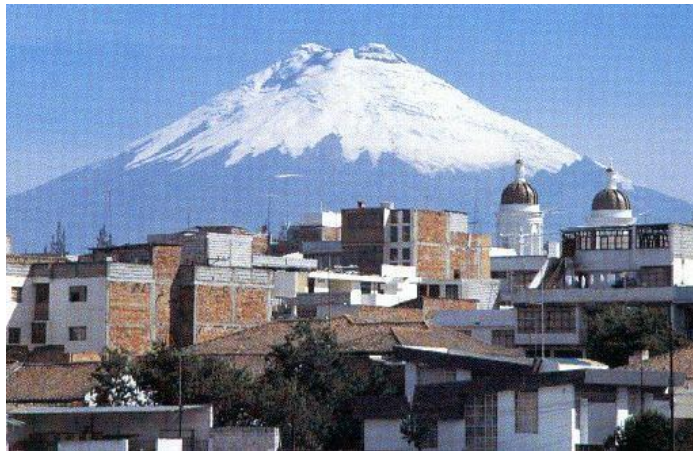
quienes colaboraron con la información para fortalecer la investigación de las PYMES turísticas de dichas provincias que son consideradas la región central del país.

Como se menciona anteriormente la información recabada para éste estudio es proporcionada por las Cámaras y el Ministerio de Turismo quienes son las entidades que controlan a estas empresas, por lo tanto la investigación se la realizará con los dos tipos de fuentes de investigación: primarias y secundarias.

PROVINCIA DE COTOPAXI

IMAGEN 3.1

Volcán Cotopaxi



Fuente: Ministerio de Turismo de Cotopaxi

La provincia lleva el nombre del volcán activo más alto del mundo que vigila la entrada a esta maravillosa tierra, ubicada en el centro de la sierra ecuatoriana.

Extensión: 6.071 km²

Ubicación: En la zona central del país

Límites: Norte: provincia de Pichincha, sur Tungurahua y Bolívar, este Napo, Oeste Pichincha y Los Ríos

Población: 349.540 habitantes

Cantones: Latacunga, La Maná, Pangua, Pujilí, Salcedo, Sigchos y Saquisilí.

Clima: Oscila entre 12 y 23°C

Son innumerables los atractivos turísticos que ofrece esta hermosa provincia, donde se destaca la belleza de los paisajes naturales, dominados por las cimas de las nevadas de las montañas y por la majestuosidad del volcán Cotopaxi.

Existen lugares ricos en historia, sitios para la pesca, el montañismo, paseos, etc.

Dentro de las empresas de servicios Turísticos de la provincia de Cotopaxi tenemos las siguientes:

Tabla 3.1
EMPRESAS TURÍSTICAS DE COTOPAXI

Agencias de Viajes

	CIUDAD LATACUNGA
1	ALOHA TRAVEL S.A.
2	VYZITATOURS S.A.
3	DELGADO TRAVEL
4	METROPOLITAN TOURING
5	SEITUR
6	BERREZUETA & BERREZUETA CÍA. LTDA.
7	BOLICHETOURLS CÍA. LTDA.
8	ESTAMBUL TOURS
9	EXPEDITIONS VOLCANO ROUTE
10	GREIVAG TURISMO Y SERVICIOS

11	MARCELO ARAQUE EXPEDICIONES
12	LIMPIO PUNGU TOURS
13	NEIGES
14	RINA LLACTA
15	SELVA NIEVE EXPEDICIONES
16	SUMACÑAN EXPEDICIONES
17	TOBAR EXPEDITIONS
18	ZONA VERDE EXPEDICIONES
19	QUILINDAÑA EXPLORER TOUR
	CANTÓN SIGCHOS
20	TRIBUTREEK

Hotel

	CIUDAD LATACUNGA
1	SAN LUIS
2	JIMMY
	CANTÓN LA MANÁ
3	INTERNACIONAL
4	SOMAGG

Hostal

	CIUDAD LATACUNGA
1	DOMUS
2	EL MARQUÉZ
3	VILLA DE TACUNGA
4	EL ALAMO
5	PLAZA REAL
6	RODELU
7	EL BALCÓN
8	CENTRAL
9	LA COCHA
10	ENDAMO
11	LA LAGUNA
12	LLACTACUNGA
13	RITSOR
14	TIANA
15	SANTIAGO
16	SUNRISE
17	PILLAREÑITA

Hostal Residencia

	CIUDAD LATACUNGA
1	LAS PIRÁMIDES

2	ROSIM
3	COTOPAXI
4	EL GRAN RADIZON' S DE LATACUNGA
5	AMAZONAS
6	ESTAMBUL
7	EL TURISTA
8	TURISTA #2
9	LOS RIELES
	CANTÓN LA MANÁ
10	LA HERRADURA
	CANTÓN SALCEDO
11	CAMINO DEL SOL
12	LAS VEGAS
	CANTÓN SAQUISILÍ
13	SAN CARLOS

Motel

	CIUDAD LATACUNGA
1	ARISTO
2	LOS SAUCES
3	VENUS INN
4	LAS CABAÑAS
5	LA NARANJA AZÚL
	CANTÓN SALCEDO
6	DEL RÍO
	CANTÓN SAQUISILÍ
7	EL CASTILLO

Pensión

	CIUDAD LATACUNGA
1	QUILOTÓA
2	LA MERCED
3	TILIPÚLO

Hostería

	CIUDAD LATACUNGA
1	HATO VERDE
2	DESCANSO TILIPULÍTO
3	SAN AGUSTÍN DEL CALLO
4	LA CIÉNEGA
5	CUELLO DE LUNA
6	HUAGRA CORRAL
7	PACHOSALAC

8	LA POSADA DEL REY
9	CABAÑAS LOS VOLCÁNES
10	LA QUINTA COLORADA
11	SAN MATÉO
	CANTÓN SALCEDO
12	RUMIPAMBA DE LAS ROSAS
13	LOS MOLINOS
	CANTÓN SAQUISILÍ
14	GILO CARMELO
	CANTÓN SIGCHOS
15	THE BLACK SHEEPING
	CANTÓN PUJILÍ
16	LA POSADA DE TIGUA
17	QUILOTOA LODGE CÍA. LTDA.

Cafetería

	CIUDAD LATACUNGA
1	GELATERÍA LA FORNANCE
2	CAFÉ COLONIAL
3	COFFE ANDES ALPES
4	LA COMUNA
5	EL PASAJE
6	CHALUPAS
	CANTÓN SALCEDO
7	CAFÉ COLONIAL

Bar

	CIUDAD LATACUNGA
1	KARAÓKE EL ESCORPIÓN
2	GENS CHOP
3	NOCHES LATACUNGEÑAS

Fuente de soda

	CIUDAD LATACUNGA
1	NICE CREAM
2	SWEET KISS
3	HELADOS DE PAILA
4	PINGÚINO

Restaurante

	CIUDAD LATACUNGA
1	PARADERO LA FINCA
2	TRADICIONES
3	LA ESPAÑOLA

4	EL FOGÓN
5	HUAGRA CORRAL
6	POLLOS GUS
7	DI FRAGOLE
8	ASADERO EL BRASERO
9	ASADERO EL LEÑADOR
10	CHIFA CHANG JIAN
11	CHIFA CHINA
12	CHIFA DRAGÓN
13	CHIFA MIRAFLORES
14	DON CARLITOS
15	DON MARCO
16	EXPRESS
17	FLORIDA
18	GOLOSH'OS
19	KARLITA
20	LA POSADA
21	LAMOSHE
22	PICK POLLO 1
23	POLLOS DON SERBULO
24	RICOS
25	SOL CARIBE
26	SUPER POLLO RICO
27	SUPER POLLO SABROSÓN
28	EL REY
29	LA CASA DEL PÉREZ
30	CHUGCHUCARAS ANITA
31	CHUGCHUCARAS AQUI SON
32	CHUGCHUCARAS CHARITO
33	CHUGCHUCARAS DON GUAITA
34	CHUGCHUCARAS DON PANCHO
35	CHUGCHUCARAS ROSITA
36	PANAMERICANO
37	LA AVELINA
38	EXPRESS
	CANTÓN SALCEDO
39	EL SURILLAL
40	ASADERO DON CARLITOS
41	PARADERO SALCEDO
42	PARADERO YAMBO

<i>Discoteca</i>	
	CIUDAD LATACUNGA
1	GALAXI
2	PARADISE
3	SKY WAY

<i>Refugio</i>	
	CIUDAD LATACUNGA
1	REFUGIO JOSE F. RIVAS
2	REFUGIO DE MONTAÑA COTOPAXI CARA SUR

Elaborado: Mónica Falconí y Alexandra Zambrano
Fuente: Cámara de Turismo de Cotopaxi

PROVINCIA DE TUNGURAHUA

IMAGEN 2.2

Volcán Tungurahua



Fuente: Ministerio de Turismo de Tungurahua.

Es una provincia que se encuentra situada en la sierra de Ecuador, tiene un gran atractivo cultural, se llama así por encontrarse aquí el volcán del mismo nombre, el cual se encuentra en erupción desde diciembre de 1999 hasta la actualidad.

Ambato es su capital. Tiene una extensión de 3.200 km², se encuentra a 2.620 metros sobre el nivel del mar.

Forma parte de la región comprendida también por las provincias de: Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza.

Además la entrada al oriente ecuatoriano es la ciudad de Baños de Agua Santa, la cual cuenta con toda la infraestructura para recibir a turistas de todo el mundo.

La provincia de Tungurahua se divide en 9 cantones: Ambato, Baños, Cevallos, Mocha, Patate, Quero, Pelileo, Pillaro y Tisaleo.

Las empresas de la provincia de Tungurahua que prestan servicios turísticos son:

Tabla 3.2
EMPRESAS TURÍSTICAS DE TUNGURAHUA

AGENCIAS DE VIAJE	
	CIUDAD AMBATO
1	BIOEQTOURS Cia. Ltda.
2	ECUAEXPLORER TRAVEL AGENCY
3	INTERTURING
4	MACARTÍN TRAVEL CIA LTDA.
5	MURISTOUR EXPEDICIONES Cia. Ltda.
6	MULVITUR
7	OCEANIC TRAVEL
8	SENDERTOUR
9	VOGUELTOUR

10	ALPANTOUR
11	BAROSE
12	BORCHES TOURS
13	CANTABRIA TOURS
14	CLAN-TOUR
15	DARVITUR
16	DELGADO TRAVEL VIAJ.Y TURMO.
17	FREIRE TURISMO FRETUR
18	GLOBAL TRAVEL
19	K Y M PLANET TRAVEL
20	MAGUI TURISMO
21	MAXI PROMOCIONES
22	METRO AMBATO
23	MUNDO AÉREO TICKET & TOUR
24	SUAREZ Y JÁCOME
25	VELAGUITRAVEL
26	ALBORTOURS
27	COSTA BELLA TOUR
28	PARAISO TRAVEL
29	TYCATOURT
CANTÓN BAÑOS	
30	SENDER TOUR SUCURSAL
31	ADRENALINA EXPEDICIONES ADEXPE
32	ADVENTURE EQUATOR LAND
33	ALEXANDERTOURS S.A.
34	AOV COMPAÑÍA TURÍSTICA NÚÑEZ CÍA LTDA.
35	AOV ESTANCIAS TOURS SUCURSAL #1
36	AOV PUERTAS DEL CIELO TRAVEL EXTREMA AVENTURA
37	AVEN.EXTREMA. MARCELOS
38	AVENTURA TRAVEL HER ANTONIO
39	AVENTURANDES EXPDICIONES
40	CAROLINES TOUR

41	CASAHURCO TRAVEL CÍA. LTDA.
42	CONQUISTOURS
43	CORDOVATURS
44	DEEP FOREST ADVENTURE
45	DOGUITOURS
46	DEPORTURIS
47	DISTRACTOURS
48	COLIEXPE
49	ESTANCIAS TUOR
50	EXODO ALMENDÁRIZ
51	EXPEDICIONES AMAZÓNICAS
52	EXPEDICIONES JARRÍN
53	EXPLORERSACHA
54	EXPLORJUNGLE
55	EXPLORSIERRA EXPEDICIONES
56	GEO TURS
57	IVAGATOURS
58	JOSE & DOS PERROS
59	KANU TRAVEL
60	LLANGANATES EXPEDICIONES
61	MARBERK TOUR
62	MAYO TRAVEL
63	MOTOSPORT ADVENTURE
64	MUNDO NATIVO
65	NACOSINTOUR
66	OROAGENCY CÍA LTDA
67	REHOBOT EXPEDICIONES TRAVEL AGENCY
68	RAIN FORESTUR
69	RÍO LOCO FUN ACCIÓN
70	ROCA MISTERIOSA
71	RUTAS DORADAS EXPEDICIONES CÍA. LTDA
72	SEBASTIÁN MOYA EXPEDICIONES CÍA. LTDA.

73	SELVA Y HOTELES JURI JURI
74	SELVANIEVE EXPEDICIONES
75	SERV.TURIS CARRILLO HERMANOS
76	SERV.TURIS COMERC.INDUSTRIAL
77	SIERRA SELVA AVENTURA
78	TEANADVENTURES
79	TUNGURAHUA EXPLORER
80	TURISAMAZONAS
81	TOPSPORT ADVENTURE
82	ULTRAMOTOS EXPEDITIONS TRAVEL AGENCY
83	VASCO TOURS
84	VIDA NATURAL EXPEDICIONES
85	WHITE RIVER EXPLORER
86	WONDERFULL
87	EXTREME EXPERIENCE EXPEDITIONS
CANTÓN PATATE	
88	ECOTURÍSTICA SAN JORGE EXPLORER
CANTÓN PÍLLARO	
89	PÍLLARO EXTREME ADVENTURE EXPEDITIONS
90	SACHA YACU EXPLORER CÍA LTDA

Hostal

	CIUDAD AMBATO
1	ACAPULCO
2	CARIBE
3	COLONY
4	DEL MALL
5	DIANA CAROLINA
6	LA FORNACE
7	GRAN HOTEL
8	GRAN NAPOLEÓN
9	HOLLYDAYS
10	IMPERIAL

11	EL JARDÍN
12	JOHANITA
13	MADRID
14	MADRIGAL
15	NÁPOLES EMPERADOR
16	LAS ORQUÍDEAS
17	PARAÍSO
18	PORTUGAL
19	PUERTAS DEL DORADO
20	EL REY
21	SAN DIEGO
22	SEÑORIAL
23	VERANO TROPICAL
CANTÓN BAÑOS	
24	VOLCANO
25	ALISAMAY INN
26	CASA REAL
27	CHARVIC
28	DINASTÍA
29	ISLA DE BAÑOS
30	LE PETIT AUBERGE
31	LOS NEVADOS
32	LAS ROCAS
33	LOS ALPES
34	ANAIS
35	LOS ÁNDES
36	BAJO EL VOLCÁN
37	CASTILLO
38	CORDILLERA DE LOS ANDES
39	DON DIEGO
40	ELVITA
41	ERUPCIÓN

42	HEIDI
43	JARDÍN DEL SOL
44	LUCY
45	MARÍA JOSÈ
46	MONI
47	EL ORO
48	PUERTAS DEL SOL
49	PLANTAS Y BLANCO
50	REAL #1
51	RINCÓN ALEMÁN
52	ROSY
53	SANTA FÉ
54	VILLA GERTRUDIS
	CANTÓN PELILEO
55	VIDA LINDA
56	PELILEO

Hostería

	CIUDAD AMBATO
1	LA PASTORELLA
2	REVOLUCIÓN
3	BELLA MARÍA
4	QUINTA LOREN
	CANTÓN TISALEO
5	SIERRA BELLA
	CANTÓN BAÑOS
6	SAMARI SPA RESORT
7	AGUA SANTA LUMS
8	BASCUN
9	FINCA CHAMANAPAMBA
10	LUNA RUN - TUN
11	MONTE SELVA
12	TRAPICHE

13	AGOYÁN
14	MITIK PARAISO NATURAL
15	VRINDAVAN JARDÍN ECOLÓGICO
16	MIRAMELINDO
17	RÍO VERDE
18	PEQUEÑO PARAISO
	CANTÓN PAPATE
19	HACIENDA LEITO
20	VIÑA DEL RÍO
21	VALLE DEL RÍO
	CANTÓN PÍLLARO
22	COMPLEJO PISCICOLA EL PORVENIR

Hotel

	CIUDAD AMBATO
1	AMBATO
2	EMPERADOR
3	FLORIDA
4	MIRAFLORES
5	EJECUTIVO
6	DE LAS FLORES
7	INTERNATIONAL PRESTIGE
8	SAN IGNÁCIO
9	TUNGURÁHUA
10	INTERNACIONAL
11	LAURITA
12	NÁPOLES EMPERADOR
13	NUREMBERG
14	SAHARA INN
15	EL SOL
16	WENDYS
	CANTÓN BAÑOS
17	PALACE

18	SANGAY
19	FLOR DE ORIENTE
20	CASA BLANCA
21	MIRADOR DE SAN FRANCISCO
22	PUERTA DE ALCALA

Motel

	CIUDAD AMBATO
1	AVENTURA
2	GAVIOTAS
3	JARDÍN
4	CISNE IMPERIAL
5	EDEN
6	MÓNACO
7	PINOS
8	LA PRADERA
9	RANCHO
10	EL ROSAL
11	RUTA 69
12	TEKENDAMA
	CANTÓN BAÑOS
13	ENCUENTROS
14	SECRET`S

Pensión

	CIUDAD AMBATO
1	ASTORIA
2	ESMERALDAS
3	TITANIC
4	URBINA
5	RUMIÑAHUI
	CANTÓN BAÑOS
6	EL BELÉN
7	CULTURA

8	ABARSIL
9	AMERICANO
10	BLANCA FLOR
11	CAÑA LIMEÑA
12	CAROLINA
13	CASA NAHUAZO
14	LA CASCADA
15	CENTRAL
16	COLONIAL
17	DAYANA
18	DUMARI
19	ECUADOR
20	LAS ESTERAS
21	GIRASOL
22	HUESPEDES
23	INTI RAYMI
24	EL JARDÍN DE BAÑOS
25	JOTA
26	JULIA
27	KATTYFER
28	LORENA
29	MILLENIUM
30	MONTE REAL
31	EL PEDRÓN
32	LOS PINOS
33	LA POSADA DEL ARTE
34	PUERTA DEL DORADO
35	QUITO
36	EL REY
37	ROSITA
38	SAN CRITÓBAL
39	TIMARÁ

40	TORRES
41	VALIBAR
42	ZODIAK KARAÓKE
	CANTÓN PÍLLARO
43	NOVO HOSTAL

Cafetería

	CIUDAD AMBATO
1	AGAPE
2	CANDIE'S #1
3	EL PORTAL
4	ALMA LOJANA
5	BIG BOY
6	BRAYAN'S
7	CANDIE'S
8	LA CASTELLANA
9	LA CATEDRAL
10	CBASTIÁN
11	CONQUISTADOR
12	CUSTODE
13	CHOCO BANANA
14	LA ESCONDIDA
15	FRUTILANDIA
16	LA FUENTE DEL SABOR
17	GOLOSONE
18	HELADOS DE PAILA
19	LA RIENDA
20	MARCELO'S
21	MARTHAS
22	NOCHES DE ARABIA
23	POSADA 68
24	PROVOCA
25	SAMARÍA

26	TAGO MAGO
27	RINCÓN EL ROSARIO
	CANTÓN BAÑOS
28	LA ABUELA
29	AROMA CAFÉ
30	HOOD
31	REGINE'S
32	ALFPASITO
33	ALI CUMBA
34	BLAH BLAH
35	CAFETERÍA Y ALGO MÁS
36	CHUSHI
37	EVITA CAFÉ
38	HISTORIAS Y LEYENDAS
39	KATO
40	PANCHO'S
41	PATAGONIA
42	RICO PAN
43	RINCÓN DE SUIZA
44	THE COFFE LOUNGE
45	VAQUITAS
	CANTÓN PILLARO
46	PIZZERÍA DI FRATEL-LI JR

Fuente de Soda

	CIUDAD AMBATO
1	NICE CREAM
2	TUTTO FREDDO
3	GELATERIA LA FORNACE
4	CIUDAD DE AMBATO
5	LOS FRUTOS
6	OASIS
7	RINCÓN DE SUSY

8	SUIZO
9	SWEET KISS
	CANTÓN BAÑOS
10	HAPPY BURGUER
11	IGLU
12	OASIS
13	PONCHE SUIZO
14	SWEEP KISS
15	PINGÜINO

Restaurante

	CIUDAD AMBATO
1	BUENA MESA
2	JIMMY HUBER
3	IGUANA
4	TODO TÍPICO
5	RESTOBAR LA ROKA
6	ALAMO CHALET
7	ALIS XPRESS
8	ALIS GRILL
9	BUON GIORNO PIZZERÍA
10	LAS CARNES
11	CASA DE GEORGE
12	CEVICHES DE LA RUMIÑAHUI
13	DELICIAS DEL MAR
14	FARAÓN
15	GELATERÍA PIZZERÍA LA FORNACE 2
16	IL CAMPANELLO
17	MOM AMI
18	OK TACOS
19	REY DEL BURRITO EL
20	TAKO EXPRESS
21	VIEJO MADERO

22	VISTA HERMOSA
23	ASADERO DEL MAR
24	ALI'S PIZZA GRIL #1
25	ARRECIFE DE JUANITO
26	ASADERO EL GRAN POLLO
27	ASADERO MAMIITERE
28	ASADERO TUNGURAHUA
29	ASADERO Y DELICIAS LAS PALMAS
30	ANTOJITOS
31	AQUÍ ME QUEDO
32	BACAN DEL GUAYAS · 4
33	BALLENITA
34	BARCELONA
35	BARCELONA #2
36	BARCELONA # 3
37	BARRACA DE J y L LA
38	BON BOCADO CHURRASQUERÍA
39	BUONA SERÁ PIZZERÍA
40	BRAS BROS CHIKEN
41	LA BRASA
42	BREAK
43	BORINQUEN
44	BORIQUEN
45	BROSTERIZADO BARCELONA
46	BROSTI SOL
47	BROSTI SOL #1
48	BUD WEISER
49	EL BUEN SABOR
50	CATEDRAL
51	CAÑAS
52	CAPITÁN
53	CARACOL AZÚL

54	CASA GRANDE 1
55	CASITA PAISA LA
56	CEVICHERÍA EL CHEEF
57	CIGARRA
58	CORAZÓN COSTEÑO
59	CORAZÓN COSTEÑO · 2
60	COSTA MANABÍTA
61	COSTA MANABÍTA # 2
62	CUYES
63	CUYES N° 2
64	CHARRUAS
65	CHILAQUILE
66	CHIFA AMÉRICA
67	CHIFA ASIA
68	CHIFA ASIA 1
69	CHIFA CASA CHINA
70	CHIFA CHIU DONG
71	CHIFA DEL PACÍFICO
72	CHIFA GRAN PACÍFICO
73	CHIFA JAO FUA
74	CHIFA MACAU
75	CHIFA MACAU
76	CHIFA NUEVA CHINA
77	CHIFA NUEVA HONG KONG
78	CHIFA NUEVA HONG KONG
79	CHIFA NUEVO JAO FUA
80	CHIFA PEKIN
81	CHINCHULINES AL PASO
82	CRISTAL FOOD
83	DELICIAS DEL PACÍFICO GRILL
84	DESPELOTE
85	DOCE DE NOVIEMBRE

86	DON ALBERT
87	DON SERBULO
88	DON VICHE
89	DON WACHO
90	DOÑA CHOLITA
91	DOÑA BETTY
92	DOÑA CHARITO
93	DORADO EL
94	ELITE
95	EMINENCIA
96	ENANO EL
97	LA ESTACIÓN
98	LA FAMILIA
99	FAST CHIKEN
100	FORNACE
101	FUENTE DE LOS MARÍSCOS
102	LA FUENTE
103	FORMOSO
104	GALLINAS DE PINLLO ABAKA FOODS LAS
105	GAUCHO
106	GINOS #1
107	GINOS # 2
108	GIUSEPPE' S PIZZA
109	GOLOSONE
110	GOOD CHICKEN
111	GOVINDAS
112	GRAN ORIENTAL
113	LA HERRADURA
114	HOLIDAY
115	HOLLIWOOD
116	HOLLIWOOD N° 1
117	IL CASALE

118	ILUSIONES
119	JAIRO
120	KAR DIELI
121	KING POLLO
122	KING POLLO 2
123	KING POLLO 3
124	LA CASA DE LA MENESTRAS
125	LINCE EL
126	LINCE EL #2
127	LINCE EL # 3
128	LOS ABUELITOS
129	MAMA MICHE STEAK HUOSE
130	MAMA MICHE MARISQUERÍA
131	MANANTIAL AZÚL
132	MANANTIAL DEL SABOR
133	MARÍA DIOCELINA Nº 1
134	MARISQUERÍA MAREMOTO
135	MARISQUERÍA EL DORADO
136	EL MARQUÉZ
137	MARQUÉZ EL No 2
138	MAXI POLLO
139	MAXI POLLO 1
140	PORTAL DE DANIEL EL
141	PAPAS DE LA ROCAFUERTE LAS
142	PADRINO EL
143	PALACIO DE LA HAMBURG.#2 EL
144	PAOLOS
145	PARRILLADAS "STEAK HOUSE"
146	PEÑÓN EL
147	PIO BOX
148	PIZZA CUBANOS
149	PIZZERÍA ANDREA

150	PIZZERÍA DI FRATELLI
151	PIZZERÍA MIA VITA
152	POLLO DE CAMPO
153	POLLO FINO
154	POLLO FORASTERO
155	POLLO LISTO
156	POLLO LISTO BROSTERIZADO
157	POLLO LOCO
158	POLLOS GUS
159	POP GLUP
160	POLLO BROSTER COMIDA RAPIDA
161	QUE RICO
162	RAMADA
163	RICO POLLO
164	RICO POLLO #1
165	RICO POLLO #2
166	RICO POLLO #3
167	RICO POLLO #4
168	RICO POLLO #5
169	RICO POLLO A LA BRAZA
170	RIENDA LA
171	RINCÓN MANABÍTA
172	RINCÓN MANABÍTA #1
173	RECREO EL
174	RONDADOR EL
175	SALUD Y SABOR
176	SAZÓN COLOMBIANA
177	SHAMBALA
178	SI SE PUEDE
179	SUCRE
180	SUPER CEVICHE
181	SUPER CHICKEN N° 1

182	SUPER CHICKEN N° 2
183	SUPER CHIKEN
184	TAJ MAHAL RESTO BAR
185	TAVER MOE´S
186	TÍPICO
187	TROCADERO
188	KUKAWI
189	ZARACAY
190	ZEN WEI
191	CAMINITO
192	CARRETA
193	CORDILLERA
194	MADRIGAL
195	MARY
196	MARQUÉZ
197	MEDIA NOCHE
198	MONTALVO
199	PIC POLLO
200	PIO PIO
201	TODOS VUELVEN
	CANTÓN CEVALLOS
202	PICANTERÍA EL CAJÓN
	CANTÓN BAÑOS
203	CAÑA MANDUR
204	CASONA DE LOS REYES DONDE IBAN
205	DULCELINA
206	LUCERNA CLASIC
207	NAPOLITANO
208	SWISS BISTRO
209	ADRIANITA
210	ARBOLITO
211	AROSA

212	ABUELA
213	ACHUPALLAS
214	AGUA SANTA
215	AMBATEÑITO #1
216	AMERICANO
217	ANGELES LOS
218	ARRAYAN
219	ASADERO AMBATEÑITA
220	ASADERO DULCE CARBÓN
221	ASADERO EL REGALÓN #1
222	ASADERO SAN MARTÍN
223	BAÑOS
224	BOUN GIORNO
225	BOUN GIORNO No. 2
226	BUENA PIZZA
227	C.J. PATIO DE COMIDAS
228	CALDERA LA
229	CARACOL
230	CASA DE LA COLINA
231	CASA GABRY
232	CASA VIEJA DE DUSSELDONT
233	CASTELLANA
234	CLOSERIE DES LILAS
235	COLONIAL
236	CHALET EL
237	CHAMAQUITO
238	CHAMAQUITO No. 1
239	CHIFA CHINA
240	CHIFA NGAN FUNG
241	CHIFA SHAN HE
242	CHIFA W
243	CHIMENEA LA

244	DANIELA
245	DELICIAS TIA TERE
246	DONDE CARMITA COMIDA D CASA
247	DONER KEBAST FAST FOOD
248	DORADO
249	DUSTIN
250	EDUARDO'S
251	GUAYABAL EL
252	ESCALIGERI
253	FABIS
254	FAMILIAR
255	FAROLITO EL
256	HELEN'S ASADERO
257	INTEGRACIÓN ANDINA
258	JARDÍN
259	LEÑADOR BANEÑO EL
260	LIZ BURGUER
261	LOLO'S
262	MAMA INES
263	MANANTIAL PIZZERÍA
264	MARY Y EDUARD
265	MEDITERRÁNEO
266	MERCEDES
267	MONI
268	MÓNICA
269	MORENA
	CANTÓN PÍLLARO
270	CHIFA ASIA PÍLLARO
271	REALES TAMARINDOS
	CANTÓN PELILEO
272	CHOZA DE ANDREW'S

Discoteca

	CIUDAD AMBATO
1	ROKA
2	CAWBOY
3	COMPLEJO PRESIDENTE
4	DONDE TATUS
5	EVENTOS BLUE
6	EXCESS
7	ILUSIONES
8	IMPERIO CLUB
9	KANGAROS # 1
10	MIDWAY
11	MOMENTOS FICCIÓN
12	NO PROBLEM NUCLEOS
13	OBELIX
14	RESACA
15	SCROOP
16	TEQUÍLA
17	TIERRA CANELA
	CANTÓN BAÑOS
18	ADRENALINA
19	BAMBOOS
20	BUENA VISTA
21	CABAÑA LA
22	CLASIC DISCO BAR
23	MIRAGE
24	OXIGEN
25	REVENTADOR EL
26	TREBOL EL
27	WHY NOT
	CANTÓN PELILEO
28	TORO CERVECERO

Hostal Residencia

	CIUDAD AMBATO
1	CEVALLOS
2	AMAZÓNAS
3	AMBATO
4	AMÉRICA
5	ANDES INN LOS
6	GUAYAQUIL
7	ITALIA
8	LAURITA
9	LIRA LA
10	MANABÍ
11	MANABÍ # 1
12	MARY
13	METROPOLITANO
14	NACIONAL
15	NAPO
16	NUEVE DE OCTUBRE
17	ORIENTAL
18	ORO BLUE
19	PARIS
20	PICHINCHA #2
21	PIRÁMIDE INN
22	PRADERA LA
23	PRINCESS
24	RECREO EL
25	ROYAL
26	SAN ANDRÉS
27	SEGÓVIA
28	UNIÓN 1
29	UNIÓN 2
30	VIDA LINDA
	CANTÓN BAÑOS

31	ALBORADA
32	SANTA CRUZ
33	ABALORIO
34	ACAPÚLCO
35	ALCAZAR
36	ALEXANDRA
37	ALTARES LOS
38	AMBATEÑITO
39	ANDES LOS
40	ANGELY
41	ANITA
42	BAÑOS
43	BUENA VISTA
44	CARRUAJE BLANCO
45	CARRUAJE BLANCO N°1
46	CASA DE ADALUZ LA
47	CASA VERDE ECO HOSTEL LA
48	CASA MATILDE
49	CASA VIEJA DE DUSSELDON
50	COLIBRÍ EL
51	CORDILLERA
52	CHIMINEA
53	D' ANTHONY
54	DELICIA 1
55	DELICIA 2
56	EDEN EL
57	FLORESTA LA
58	GALA INN
59	GRACE
60	GRAN NAPOLEÓN
61	GRAND RÍO
62	GUADALUPE

63	HERRADURA
64	HOST.RES. SANTA MARÍA
65	HUILA CUNA CASA DE ARTE
66	HUMBOLTH
67	ISRAEL
68	JIREH

Bar

	CANTÓN BAÑOS
1	ANANITAY
2	BAR BAS
3	BARCA LA
4	BEER CHOP
5	BLUE SKY
6	CIBER MUSIC
7	DE BORE´S BAR
8	FUN
9	FUN KARAÓKE
10	GALACTIC
11	JACK ROCK
12	LUNA AZÚL
13	MOCAMBO
14	PAOLOS
15	PEÑA
16	PEPOS
17	PIPAS
18	QUILLA
19	SANTO PECADO
20	TUPARINA
21	XTREME INN

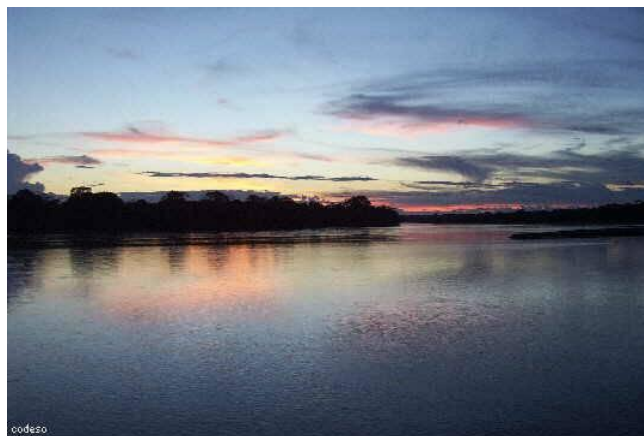
Elaborado: Autoras del proyecto

Fuente: Ministerio de Turismo de Tungurahua.

PROVINCIA DE PASTAZA

IMAGEN 3.3

Río Pastaza



Fuente: Ministerio de Turismo de Pastaza

IMAGEN 3.4

Selva Amazónica



Fuente: Ministerio de Turismo de Pastaza

Pastaza es la provincia más grande del Ecuador con alrededor 29.800 km² de territorio, toda la provincia se encuentra enclavada en la exuberante selva amazónica, su capital es la ciudad del Puyo, que significa neblina en el idioma nativo, el principal río que la recorre lleva el mismo nombre: PASTAZA, siendo este río navegable hasta su desembocadura en el río Amazonas.

Pastaza es una provincia rica a nivel cultural ya que siete nacionalidades indígenas la habitan junto con la población civil común, las principales nacionalidades indígenas son: Achuar, Andoa, Shuar, Kichwa, Shiwiar, Waorani y Zapara, estas nacionalidades han habitado la selva desde hace milenios.

La provincia de Pastaza tiene 60.000 habitantes de los cuales 30.000 son urbanos y 30.000 son rurales y 4 cantones: Puyo, Mera, Santa Clara y Arajuno.

Las principales fuentes de ingreso que tiene esta provincia es el turismo aquí se detallan las empresas que prestan dichos servicios:

Tabla 3.3
EMPRESAS TURÍSTICAS DE PASTAZA

	<i>AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO</i>
--	-------------------------------------

	CIUDAD PUYO
1	BOAYACU PUYU
2	BUGYU TOURS
3	COKA TOURS
4	CAMPAÑA Y ASOCIADOS
5	DAAYME EXPEDITIONS
6	MALECÓN DEL RIO PUYO
7	KALITOURS
8	MADRE SELVA
9	TUORIS VEJAR
10	INDICHURIS EXPEDICIONES
11	PAVACACHI TOUR
12	PASHPANCHU EXPEDITION SA
13	SARAYAQUILLO
14	Expediciones El Pigual
	<i>BARES</i>
	CIUDAD PUYO
1	GABO'S BAR
2	EL SOL SALE PARA TODOS
3	GEMELITA
4	LAS GATITAS
5	LATINOS BAR 2
6	NEW BAR
7	TEMANDAMA
8	CAMALEÓN
9	LA PIRAÑA
10	VULCANO ENTRETEIMENT
11	EL PENTAGONO
12	AMBAR
13	JUNIOR
14	AMAZONIC
15	EL RODEO
	<i>RESTAURANTES</i>
	CIUDAD PUYO
1	ARAW MIKUNA KACHI
2	CARMITA
3	CHIFA KEM WAH
4	CHIFA PALACIO DORADO
5	EL ALCAZAR
6	EL JARDÍN
7	GUSMARY
8	LA CARIHUELA

9	LA DELICIA
10	LA POSADA DEL SOL
11	LE' TULCÁN
12	MACHALA
13	NAPURAK
14	SABOR DE LA COSTA
15	SAL Y PIMIENTA
16	CHIFA TONGHUA
17	EL TORO ASADO MARISQUERÍA
18	WILLAM'S
19	EL FARISEO
20	LA CASA DEL BANQUETE
21	PPC ASADERO
22	AMERICA FRIEND CHICKEN
23	ANGELITA
24	EL TRAPICHE
25	CHIFA HONG KONG
26	POLLOS CRISPI
27	PUNTO INTERNACIONAL
28	CHINCHULIN
29	DON DIEGO
30	EUROPA
31	MARISCAL
32	KARLITA
33	EL LEÑADOR
34	YOLANDITA
35	EL BUEN SABOR
36	PARILLADAS PUNTO DEL ESTE
37	PARILLADAS SANTA ROSA
38	NEW LIFE
39	DOÑA MENESTRA
40	DONALETO
41	LAS MENESTRAS DEL PUCHO
42	ELVIRA
43	MIRADOR PUERTA AL AMAZONAS
44	EL TURISTA
45	LA TERRAZA DEL SABOR
46	CEVICHERÍA PTCH
47	TATTO'S
48	EL FATORE
49	OSOLEMIO
	FUENTES DE SODA

	CIUDAD PUYO
1	F.S. SHAWARMA
2	F.S. ROCIO
3	SNACK BAR HOMER'S
4	F.S. EL VOLQUETERO
5	F.S. MATÉO
	HOTELES Y HOSTALES
	CIUDAD PUYO
1	GRAN HOTEL AMAZÓNICO
2	TURISMO INN
3	CHASI
4	CORDILLERA
5	DEL RÍO
6	ESMERALDITA
7	LAS PALMAS
8	MILENIUM
9	PUYO
10	CASA BLANCA
11	KANOAS
12	LF
13	EL DORADO
14	EL JARDÍN
	HOSTERÍAS
	CIUDAD PUYO
1	FINCA EL PIGUAL
2	TURINGIA
3	ZARA
4	ISLA DEL SOL
	MOTELES - CABAÑAS - REFUGIOS
	CIUDAD PUYO
1	EXTASSI
2	PARAISO ORIENTAL
3	PENSIÓN AMBATEÑITA
4	PENSIÓN SISA WACHARRY
5	LOS PUENTES CERRADO
6	COMP. TURIS. KAPAWIS,A
7	PIEDRA NEGRA
8	LOS COPALES DESAFILIADO
	DISCOTECAS
	CIUDAD PUYO
1	CANELA
2	TEQUÍLA

3	OZONA
4	KAPITAL
5	CASANOVA
6	WHITE LION

Elaborado: Autoras del proyecto
Fuente: Cámara de Turismo de Puyo.

PROVINCIA DE CHIMBORAZO

IMAGEN 3.5

Volcán Chimborazo



Fuente: Ministerio de Turismo de Pastaza

La provincia de Chimborazo se ubica en pleno centro del callejón interandino ecuatoriano, fue creada el 25 de junio de 1826.

Su extensión alcanza los 6.600 km², la cabecera o capital de la provincia es la ciudad de Riobamba, la superficie de la provincia se eleva desde los 195 metros sobre el nivel del mar, en el subtrópico de Cumandá, hasta los 6.310 m de la cumbre del Chimborazo.

La provincia del Chimborazo se divide administrativamente en 10 cantones que son: Riobamba, Alausí, Colta, Cumandá, Chambo, Chunchi, Guamote, Guano, Pallatanga y Penipe.

Esta provincia ofrece un sin número de atractivos turísticos y cuenta con las siguientes empresas que prestan dichos servicios:

Tabla 3.4

EMPRESAS TURÍSTICAS DE CHIMBORAZO

	<i>AGENCIAS DE VIAJES</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	CARLOS COLCHA CÍA LTDA
2	CENTER TRAVEL
3	CHIMBORAZO TRAVEL
4	DELGADO TRAVEL
5	DIAMANTE TOURS
6	FAVY TOUR
7	FRAMZTOURING ECUADOR
8	INCAÑAN ECOTOURISM
9	INTIEXPRESS
10	JAKUNAMATATA
11	MAJESTOURING

12	MARTHA MENDOZA
13	MERIDIAN TRAVESI
14	METROPOLITAN TOURING
15	MUNDODESTINOS
16	NARIZ DEL DIABLO
17	NEPTUNO TOURS
18	NEVADOS TUR
19	PIER TOURS
20	PURUHA RAZURKU
21	RAMATRAVEL
22	RÍO TUR TRAVEL
23	SUSTAIN TOURS
24	ANDESSPIRIT
25	ALTA MONTAÑA
26	ALTAR CLIMBING
27	CACHA ALLISAMAY
28	CARLOS COLCHA
29	CHIMBORAZO BEAUTY
30	CICLO TOUR
31	CIRCULO TOURS
32	DIAMANTE TOURS
33	ENBOGA TOURS
34	EXPEDICIONES ANDINAS
35	KEFREN TRAVEL
36	JULIO VERNE
37	METROPOLITAN TOURING
38	RUMBO TRAVEL
39	SOUL TRAIN
40	TURISTARAPUYA
41	VELOZ CORONADO EXPEDICIONES
	<i>CANTÓN ALAUSI</i>
42	<i>A.F. ALAUSI TOURS</i>
43	<i>CUNADITOURS</i>
44	NARIZ DEL DIABLO
	<i>Hostal</i>
	<i>CIUDAD RIOBAMBA</i>
1	<i>CAMINO REAL</i>
2	<i>CANADÁ</i>
3	DIANA MARÍA

4	GLAMOUR
5	LA COLINA DE RÍO
6	MANSIÓN SANTA ISABELA
7	MONTECARLO
8	RINCÓN ALEMÁN
9	RIOROMA SUITES
10	ACACIAS
11	EL ALTAR
12	CENAEST
13	ESTACIÓN
14	HUMBOLTH
15	MAJESTIC
16	MANANTIAL
17	MASHANY
18	ROYALTY
19	SUSY
20	TREN DORADO
21	WHYMPER
22	EL ALTAR
23	FLORIDA
24	INTI QUISHA
25	KATAZHO
26	MANANTIAL
27	PALMAS LAS
28	REY DE LOS ANDES
29	SAN GABRIEL
30	SAN VALENTÍN
31	SHALOM
32	SEGÓVIA
33	COLINA
34	SAN PEDRO
35	GAMPALA
36	PANAMERICANO
37	TEQUENDAMA
	CANTÓN ALAUSI
38	ALFARO
	CANTÓN CUMANDÁ
39	METROPOL`S
	CANTÓN GUANO
40	HELENES LOS

41	CASA BLANCA
	<i>Hostal Residencia</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	LOS ALAMOS
2	INTI RAYMI
3	IMPERIAL
4	ROCÍO
5	LOS SHIRIS
6	TORRE AZÚL
7	BOLÍVAR
8	BRIS SÁNCHEZ
9	CHIMBORAZO DE LA ESTACIÓN
10	CIUDAD DE RÍO
11	EL CONQUISTADOR
12	COLINA DEL SUR
13	COLONIA DEL SUR
14	DANUVIO
15	GIRASOLES LOS
16	GUAYAQUIL
17	LATINOS
18	LIBERTY
19	MARBELLA
20	METROPOLITANO
21	MONTERREY
22	MORELIA
23	NEVADOS LOS
24	NUEVA VENECIA
25	PUERTAS DEL SOL
26	RAPIDIN
27	SARAGURO
28	SEÑORIAL
29	SAN CARLOS
	CANTÓN ALAUSI
30	ALAUSI
31	AMERICANO
32	EUROPA
33	TIO EMILIO
	CANTÓN GUAMOTE
34	RAMADA INTERNACIONAL

	<i>Hostería</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	ABRAS PUNGO
2	BAMBU
3	HOSTROJE
4	TORIL EL
5	ROSASPAMBA
6	ROSA DE HOLANDA LA
7	EL TROJE
	CANTÓN ALAUSI
8	<i>PIRCAPAMBA</i>
9	<i>POSADA DE LAS NUBES</i>
10	<i>LA QUINTA</i>
11	RINCÓN DE ISABEL
12	VIEJA CASONA
13	CERRO BLANCO
14	ETERNA PRIMAVERA
	CANTÓN CHAMBO
15	JATUN QUILLA SHAYANA
16	MIRO PANTAÑO
17	LA PAMPA
	CANTÓN GUANO
18	LA ANDALUZA
19	LOS EUCALIPTOS
20	PORTÓN ANDINO
21	QUINTA KAREN ESTEFANÍA
22	QUINTA AIDITA
23	VISTA HERMOSA
	CANTÓN PALLATANGA
24	<i>EL PEDREGAL</i>
25	<i>SILLAGOTO</i>
26	<i>ECOVITA ORGANIC</i>
27	EL VALLE
	<i>Hotel</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	<i>SAN PEDRO DE RIOBAMBA</i>
2	CHIMBORAZO INTERNACIONAL
3	CLUB HOTEL ZEUS
4	EL CISNE

5	EL MOLINO
6	EL GALPÓN
7	MARQUÉZ DE RÍO
8	MANABÍ
9	MANANTIAL
10	LIBERTADOR EL
11	RIOBAMBA INN
12	GLAMOUR
13	LAS PEÑAS
14	ÑUCA HUASI
15	REAL MADRID
16	HUMBOLDT
	CANTÓN CHUNCHI
17	CHUNCHI IMPERIAL
	<i>Pensión</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	MONTES DE LA CRUZ
2	BUENOS AIRES
3	LA GIRALDA
4	LOS GIRASOLES 2
5	PRADERA
6	RINCÓN DE CASTILLA
7	VENECIA
8	DAVID
9	MIRADOR
10	TEQUENDAMA
	CANTÓN CHUNCHI
11	ESTANCIA DEL SABOR
	CANTÓN GUANO
12	NUEVO AMANECER
	CANTÓN PALLATANGA
13	MELITA
	<i>Bar</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	<i>CABAÑA CLUB</i>
2	<i>NIDYGA BAR</i>
3	VIEJA GUARDIA PUB
4	ROMEO Y JULIETA
5	COCKTAIL
6	ENGLISH PUB

7	BLACK & WHITE II
8	ROYAL CLUB
9	SAN VALENTÍN CLUB
10	AKA BAR
11	AL DIABLO BAR
12	AQUELLOS AÑOS BAR
13	LA BARCA
14	BOULEVARD 353
15	LA CABAÑA
16	LA CASA VIEJA
17	CIBUS
18	CIBUS 2
19	CLASSIC BAR
20	COLOSO RESTO BAR
21	COPACABANA
22	DENIM
23	DONDE SIEMPRE
24	EL RINCÓN DEL MARIACHI
25	ESTRELLA DEL SUR
26	FAVI KARAÓKE BAR
27	GENS CHOP
28	GREEN WORLD
29	HAPPY HAPPY
30	KARAÓKE AMIGO MIO
31	BLACK & WHITE
32	CLUB HABANA
33	COPACABANA
34	D´KA CHE
35	JEDRO'S BAR
36	LIBAR
37	MAGICNIGHT KARAÓKE
38	MÁRMARA
39	MONASTERIO
40	MONT BLANC
41	NEW CHELO BAR KARAÓKE
42	LA K ZONA
43	LEMELIN SPORT
44	LIGHTS BAR KARAOKE
45	PIPAS BACO BAR

46	P.K.2
47	POUL DISCO BAR D.J.
48	ROKKA LA
49	ROSA NEGRA
50	SABAY BAR KARAÓKE
51	SARAO BAR
52	SEPTIMO CIELO
53	SOLFEO
54	STEFANY
55	TAURO-S
56	TENTADERO EL
57	TEQUÍLA BAR
58	1-2-3- PEÑA BAR
59	VÉRTIGO
60	VIKINGOS
61	ZONA FUTBOL
	CANTÓN ALAUSI
62	EXTASIS
63	REFUGIO
	CANTÓN GUANO
64	EDEN
65	PRÓXIMO NIVEL
	<i>Cafetería</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	ABUELA ROSA
2	LA FORNACE
3	LA FUENTE
4	BOM CAFÉ
5	EL VIP
6	CAFÉ DAVID
7	COFFE BLUE
8	DANU
9	DAVI'S
10	ESTRELLA VERDE CAFÉ
11	JAMONES LA ANDALUZA
12	JHONNY COFFE
13	KAWA LOUNGE
14	LA ROSA
15	MEDITERRAN
16	ORFEO

17	PAOLA
18	PAULA
19	QUINTA DORADA
20	SABORES DE ITALIA
21	VILLA CAFETO
	<i>Fuente de Soda</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	DOLCE VITA
2	TUTTO FREDO
3	CEVICHE DE LA RUMIÑAHUI
4	FABI
5	I' FRATELLI 1
6	FRATELLI 2
7	FRUTILANDIA
8	MONTE BIANCO
9	PORTAL
10	SWEET KISS IGLU
11	YOGURTH PERSA
12	VIENESA
13	ALPES
14	BELLAVISTA BURGUER
15	BLADO`S
16	BURGUER TREN
17	CALIDO Y FRIO
18	CARBONERO EL
19	CIUDAD BLANCA
20	CHEER`S
21	COQUE PIZZARIA
22	CRIS CERVANT
23	DELICIA LA
24	DON LEE
25	DON MEMO
26	FLAMINGO
27	FRIO DULCE
28	FRUTTATO
29	FRUTERIA CIUDAD BLANCA
30	HELADO AMERICANO
31	HUGO`S
32	LA RED

33	LEOS
34	LO NUESTRO
35	MAHATAN
36	MAR Y TIERRA
37	MEMO
38	MICKOS ICE CREAM
39	MONACO
40	OLAFO #2
41	PAN LONDRES 3
42	PAOLA 2
43	PAPATROPOLIS
44	PATO JUAN
45	PARÍS
46	PEPE DOG
47	PINN`S
48	PIZZOTA LA
49	RANCHO
50	RONDALIA
51	SIN NOMBRE
52	SUKIÑO
53	SWEET KISS
54	SWITS KFE
55	TABLÓN EL
56	TEXAS 2
57	TIO BILLY
58	TONY` S
59	MAXINN
60	MUNDO RICO
61	VERDE LIMÓN
	CANTÓN GUANO
62	MOKACCINO
63	OASIS
64	PLAYITA LA
65	PRADERA LA
66	RICO POLLO
67	SANTA TERESITA
	<i>Restaurante</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	ABADIA LA
2	AL CAPRICCIO

3	ALAS DORADAS
4	ALEXANDRA
5	AMELITA
6	ANDY & LUIS
7	ANITA
8	ASADERO DON PANCHO
9	ASADERO GRAN COLOMBIANO
10	ASADERO RIOBAMBEÑITO
11	ASADERO VILLA MARIA
12	ATOMIUM
13	AUTENTICO SABOR
14	AVE MARÍA GOURMET FACTORY
15	AVIBROS EL SABOR DEL ÉXITO
16	BAJA SARDINEA
17	BARCELONA
18	BARRIO NUEVO
19	BARTO`K
20	BELLA DONA PIZZERÍA
21	LA BIBLIA
22	BONNY
23	BRISA MARINA
24	BRISA Y MAR
25	BUON GIORNO
26	CACHARERO EL
27	CAMBAHUASI
28	CANGREJO ROJO
29	CARBONERO EL
30	LA CARICATURA
31	LA CARRETA
32	CASA BLANCA
33	CASA CHINA
34	CASA DEL BUEN SABOR
35	CASA VIEJA
36	CHACARERO
37	CHAMPPS
38	CHARLIE`S
39	CHEER`S
40	CHEZ SIMÓN
41	CHIFA ASIA

42	CHIFA CHINA
43	CHIFA CISNE
44	CHIFA DOBLE FELÍZ
45	CHIFA JOYSING
46	CHIFA PAK KAO
47	CHIFA PEKIN
48	CHIFA SHENG YUAN
49	CHIFA YANG
50	CHINITO EL
51	CHOYS JR. MARISQUERÍA
52	CHOZA
53	EL CISNE
54	CITTADINO
55	COFFE ICE
56	COMEDOR DON PEDRO
57	CONTINENTAL MARISQUERIA
58	COSTA AZÚL
59	COSTEÑITO
60	COSTILLITAS B.B.Q.
61	EL CRIOLLO
62	CUCHARA DE PALO
63	CUY PARTIDO
64	D` BAGGIO
65	D` FELÍPE
66	DANNY
67	DARLITA
68	DE RENATO PIZZERIA
69	DELICIA
70	DELIMAR
71	DELIRIO EL
72	DELIZ
73	DON AYO
74	DON CESITAR
75	DON GUILLO LAS MENESTRAS
76	DON LEE
77	DON PANCHO
78	DON PATO
79	DON TON
80	DON WASHINGTON
81	DOÑA LUCHITA

82	DOÑA MECHE
83	DOÑA SARITA
84	DRAGÓN 2
85	DRAGÓN EL
86	DUE AMICI
87	EDUS
88	EJECUTIVO # 2
89	EL JEKE
90	EL MESÓN DEL REY
91	EL OLIVO
92	EL PALACIO DEL MARÍSCO
93	EL PEDREGAL
94	EL VIENTO DEL OESTE
95	ELENITA
96	EMPERADOR
97	EMPERADOR BROASTER
98	ENCEBOLLADOS DEL NORTE
99	ENCEBOLLADOS DON EDUARDO
100	ERIK
101	LA ESTANCIA
102	EUROPA
103	FAMILIAR
104	EL FARAÓN
105	FAROLITO # 2
106	FOGATA LA
107	FOGÓN DEL PUENTE
108	FOGÓN SPORT
109	FORASTERO EL
110	FRAGATA LA
111	FRITADAS ANITA
112	FRUTINI
113	LA FUENTE
114	GABY
115	GALLERY
116	LAS GARDENIA
117	GATITO GOLOSO
118	GAVIOTA
119	GRAFITI´S
120	GRAN HAVANA
121	GUS

122	HAPPY POLLO
123	HIEDRAS
124	HIMALAYA
125	HONG KONG
126	HORNADOS CARMITA
127	EL HORNERO
128	EL ÍDOLO
129	ILL CAPPUCCINO
130	LA ISLA
131	ISRAEL
132	JOYSING CHIFA
133	JULIANITA
134	K. F. C.
135	KROKI POLLO
136	L' INCONTRO
137	LA BRASA COLONIAL
138	LA ESFINGE
139	LA JOYA
140	LA MOCCA, Y .
141	LA PLANCHA
142	LA TOSCANA
143	LENTEJITAS
144	LEÑOS Y CARBON
145	EL LINCE
146	LOQUM
147	MAC POLLO
148	MAR AZÚL
149	MAR DE ORO
150	MARCELO' S
151	MARÍA DIOCELINA
152	MARÍA HELENA
153	MARISQUERÍA CONTINENTAL
154	MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR
155	MARISQUERÍA EL CALIPSO
156	MEDIO TIEMPO
157	MEGA ASADERO
158	MENESTRAS DE LA NENA
159	MESÓN DEL REY
160	MESÓN SAN JORGE
161	MI POLLAZO

162	MISTER GUS
163	MOLINOS CHICKEN LOS
164	MOMENTUM
165	MÓNACO
166	MONREAL
167	MONTEZUMA
168	NARANJO`S
169	NATURAL FOOD
170	NUEVA JING JING
171	ORALE ANTOJITOS MEXICANOS
172	PACIFIC BLUE
173	PALACIO DEL MENU
174	PAPÁ GEORGE
175	PAPILLÓN
176	PARADERO AMERICANO
177	PARAISO
178	PARRILLADA DE VIOLETA
179	PARRILLADAS DE FAUSTO
180	PARRILLADAS DE LA COLÓN
181	PARRILLAS DEL ABUELO
182	PARRILLERITO
183	PICANTERIA ANITA
184	PICO LOCO
185	PICOSO D`NOE
186	PINCHO AMERICANO
187	PINCHOS DE LA URUGUAY
188	PINOS
189	PIONERO
190	PIZZERIA DE PAOLO
191	POLLIASTRO RICO
192	POLLO BANDIDO
193	POLLO BROSTER EL DORADO
194	POLLO EJECUTIVO
195	POLLO EL SABROSÓN
196	POLLO KOKO LOKO
197	POLLO LOCO
198	POLLO PAPIO`S
199	POLLO PICO LOCO
200	POLLO TEX
201	POLLOS DE LA COLÓN

202	POLLOS FAVI
203	POLLOS GUS
204	POLLOS STAV
205	PORTON DORADO
206	PORTOVIEJO 1
207	POSADA
208	PUERTO AZÚL
209	Q´ LANTRO
210	QUENN` S
211	RAYUELA
212	REDES
213	RESBALÓN
214	REY DEL BURRITO
215	EL REY
216	RIELES LAS
217	RINCÓN CHILENITO
218	RINCÓN COSTEÑO
219	RINCÓN EL COSTEÑITO
220	RINCÓN ESMERALDEÑO
221	RINCÓN EUROPEO
222	RINCÓN MANABITA
223	RINCÓN QUITEÑO
224	ROSI POLLO
225	ROSITA
226	SABOR CRIOLLO
227	SABOR DEL CHEF
228	SABOR LATINO
229	SAMARINA
230	SAN NICOLÁS
231	SANFU
232	SANSONE
233	SANTA FAZ
234	SCAMPINO
235	SERVICE GONZALEZ-MORA A.G.M.
236	SIERRA NEVADA
237	SOFFI·S
238	TABERNA BONANZA
239	TABLITAS
240	TAMBO DE ORO
241	TAÑITA

242	T-BONE
243	TEXAS ASADERO
244	THE GOURMET
245	THE GRANT
246	TIERRA VERDE
247	TOMATE GARDEN
248	TUKIS
249	VANESITA
250	VASIJA
251	VEGETARIANO
252	VENECIA
253	VERITO
254	VIAJERO
255	VIEJA GUARDIA PUB
256	VIEJO CORDOVEZ
257	VIKINGO
258	VOLVERE
259	WOLLYWOOD COFFE
260	XIMENITA
261	ZEN WEI VEGETARIANO
262	ZONA FUTBOL
263	<i>MESÓN DEL TREN</i>
264	AMERICANO
265	CAFÉ DE PEDRO
266	CHAVALES
267	EL CISNE
268	COMEDOR FAMILIAR
269	LA DILIGENCIA
270	DON FAUSTO
271	FLAMINGO
272	LA HIGUERA
273	INTEGRACIÓN ANDINA
274	INTEGRACIÓN ANDINA I I
275	KENN JHONNY
276	SUCRE
277	SUPER ADRIANS
278	VERA DEL CAMINO
279	DANIELITO
280	DELICIAS DEL PALADAR
281	LATACUNGUENITA

282	REINA DE AGUA SANTA
283	LA YAPITA
	CANTÓN COLTA
284	REY DORADO
285	RESTAURANTE FAMILIAR
	CANTÓN CHAMBO
286	EL VERGEL
287	EL CACIQUE
	CANTÓN CUMANDÁ
288	OASIS PARADERO
289	PARADERO LOS SASKINES
	CANTÓN GUANO
290	SANJUAN LOMA
291	DANNY'S
292	FRITADERÍA GUIJARRO
293	TRINI PILLAUTI - LAGUNA
294	RICA FRITADA
295	RICA FRITADA 2
296	PALACIO DE LOS CHORIZOS
297	LA POSADA
298	QUE DELICIA
299	AQUÍ ME QUEDO
300	CARMITA
301	LA FUENTE
302	GUANEÑITA 1
	<i>Discoteca</i>
	CIUDAD RIOBAMBA
1	FREEZE
2	DEYA- VU
3	H2O
4	LUXELL
5	PALMAS LAS
6	RONNY'S
7	SEÑAL DISCOTEC
8	UNDERGROUND
9	X-MIX
	CANTÓN CUMANDÁ
10	PLANET VIP
	CANTÓN GUANO
11	AMERICAN DISCO CLUB

	COMPLEJOS
	CIUDAD RIOBAMBA
1	SPA LUNITA
	CANTÓN CHUNCHI
2	OLYMPUS
	Motel
	CANTÓN CUMANDÁ
1	EL JARDÍN
	CANTÓN GUANO
2	EL CASTILLO
3	NEPTUNO
4	PALERMOTEL
5	EL PARAÍSO
6	BELLAVISTA DEL LAGO

Elaborado: Autoras del proyecto

Fuente: Ministerio de Turismo de Chimborazo

3.3. MÉTODO DE RECOPIACIÓN

Se necesitan datos para tomar decisiones en relación con los objetivos de cada empresa los mismos que llegan a satisfacer una serie de requisitos. La medida del logro de los objetivos se evalúa mediante la utilización de indicadores, que se generan a partir de datos.

Antes de examinar los detalles de los métodos de recopilación de datos, es necesario establecer una estrategia conjunta. La modalidad de recopilar las diferentes variables debe adaptarse a la estructura de cada empresa. Los principales métodos de recopilación de datos son:

- Cuestionarios: formularios que los encuestados devuelven completos.
- Entrevistas: formularios que se completan a lo largo de una entrevista con el cuestionario.

- Observación directa: la realización de mediciones directas es el método más preciso para todas las variables.

Para este estudio se realizó encuestas con los centros que prestan el servicio turístico en la región central del país.

MODELO DE LA ENCUESTA

Falconí&Zambrano Asociados

La encuesta tiene como objeto conocer si las empresas pequeñas y medianas del sector turístico de la región central del país manejan la Gestión de Talento Humano por competencias. Por lo que solicitamos llenar esta encuesta con datos reales.

Escoja una sola respuesta de las opciones que se le proporcionan en la misma.

1. ¿Su empresa tiene el área de Talento Humano?
 - 1.1 Si.....
 - 1.2 No.....
2. ¿Qué área se encarga de la dirección de Talento Humano?
 - 2.1 Gerencia General.....
 - 2.2 Área de Talento Humano.....
 - 2.3 Área Operativa.....
 - 2.4 Área Administrativa.....
 - 2.5 Área Financiera.....
3. ¿La empresa tiene un manual de funciones y cuadros de perfiles de los cargos?

- 3.1 Si.....
- 3.2 No.....
- 4. ¿En su empresa les otorgan la inducción general de toda la organización a la persona que ingresa?
 - 4.1 Si.....
 - 4.2 No.....
- 5. ¿Al personal nuevo le otorgan una inducción específica al cargo que está postulando?
 - 5.1 Si.....
 - 5.2 No.....
- 6. ¿El personal recibe capacitación?
 - 6.1 Si.....
 - 6.2 No.....
- 7. ¿Cada que tiempo se les otorga capacitación al personal?
 - 7.1 Mensual.....
 - 7.2 Trimestral.....
 - 7.3 Semestral.....
 - 7.4 Anual.....
 - 7.5 Nunca.....
- 8. ¿Realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa?
 - 8.1 Si.....
 - 8.2 No.....

9. ¿Cuántas veces al año realizan evaluaciones de desempeño?

9.1 1 vez al año.....

9.2 2 veces al año.....

9.3 3 veces al año.....

10. ¿Qué tipo de evaluación de desempeño ejecuta en la empresa?

.....
.....

11. ¿La remuneración que reciben los colaboradores de la empresa por el trabajo realizado es un salario?

11.1 Fijo.....

11.2 Variable.....

12. ¿Conoce los beneficios de la Gestión de Talento Humano por competencias?

12.1 Si.....

12.2 No.....

13. ¿Estaría usted de acuerdo con ejecutar un plan de Gestión de Talento Humano por competencias dentro de su empresa?

13.1 Si.....

13.2 No.....

14. ¿Cuál es el proceso que realiza para seleccionar a una persona?

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Tomando en cuenta que el universo que se considera para éste proyecto son las empresas pequeñas y medianas del sector turístico de las provincias de: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza, se procede a determinar el tamaño de la muestra.

Para la determinación del tamaño de la muestra se ha tomado en cuenta un muestreo no probabilística (no todos los elementos del espacio muestral tienen la misma probabilidad de ser encuestados), del total de empresas turísticas de las provincias antes mencionadas; para lo cual se ha seguido el siguiente procedimiento:

- Determinar el total de empresas turísticas.
- Clasificar las empresas de acuerdo a su servicio (alimentación, hospedaje, distracción, agencias de viajes)

Tabla 3.5

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Provincia	Servicios Alimenticios	Servicios Hospedaje	Servicios Distracción	Agencias de Viajes	Total
Cotopaxi	53	63	6	20	142

Tungurahua	333	225	49	90	697
Chimborazo	390	138	78	44	650
Pastaza	54	26	21	14	115
Total	830	452	154	168	1604

Elaborado: Autoras del proyecto

Fuente: Ministerios y Cámaras de Turismo de las provincias en estudio

- Establecer el tamaño de la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{N \epsilon^2 + Z^2 \times p \times q}$$

De donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza que es el 95%

p = vialidad positiva

q = vialidad negativa

N = tamaño de la población

E = margen de error

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1604}{1604(0,05)^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 385 encuestas

Por lo enunciado anteriormente se determina que el tamaño de la muestra es de 385 encuestas, que se aplicarán a las empresas pequeñas y medianas del sector turístico de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza con la finalidad de obtener información útil para la realización de éste estudio.

3.4. TRATAMIENTO DE DATOS.

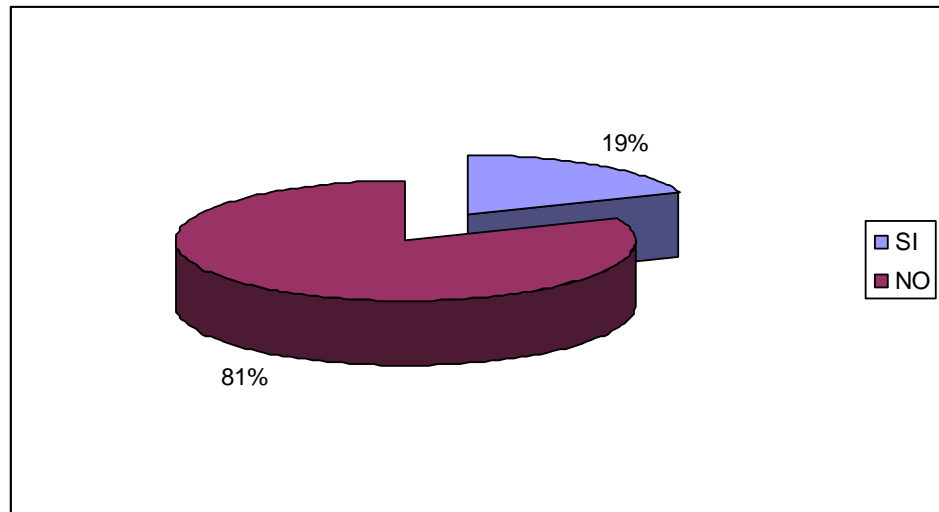
Después de llevar a cabo la investigación mediante la encuesta telefónica y directamente se establece los siguientes resultados:

1. ¿Su empresa tiene el área de Talento Humano?

1.1	SI	74	19%
1.2	NO	311	81%
	TOTAL	385	100%

Gráfico 3.1

EXISTENCIA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO



Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Alexandra Zambrano y Mónica Falconí

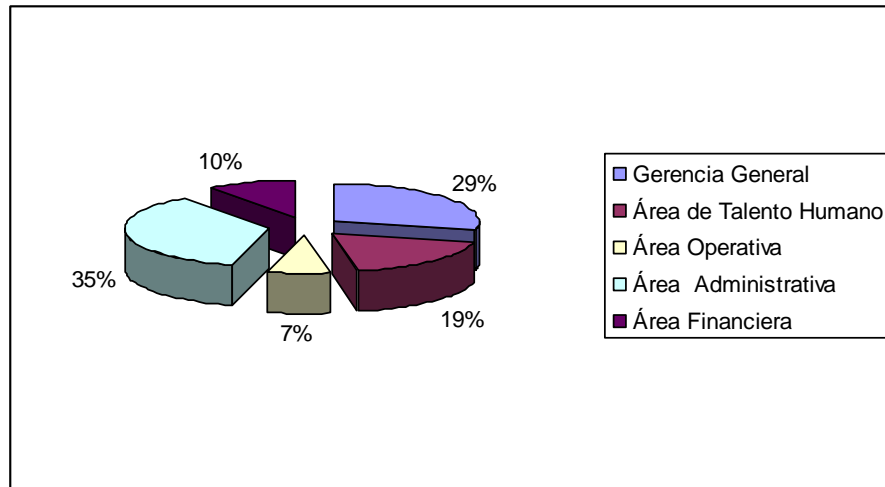
Del total de empresas encuestadas el 19% posee el área de Talento Humano, el 81% no tienen establecida una área que centralice las actividades de Talento Humano.

2. ¿Qué área se encarga de la dirección de Talento Humano?

2.1	GERENCIA GENERAL	112	29%
2.2	ÁREA TALENTO HUMANO	73	19%
2.3	ÁREA OPERATIVA	27	7%
2.4	ÁREA ADMINISTRATIVA	135	35%
2.5	ÁREA FINANCIERA	38	10%
	TOTAL	385	100%

Gráfico 3.2

ÁREAS ENCARGADAS DE TALENTO HUMANO



Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Alexandra Zambrano y Mónica Falconí

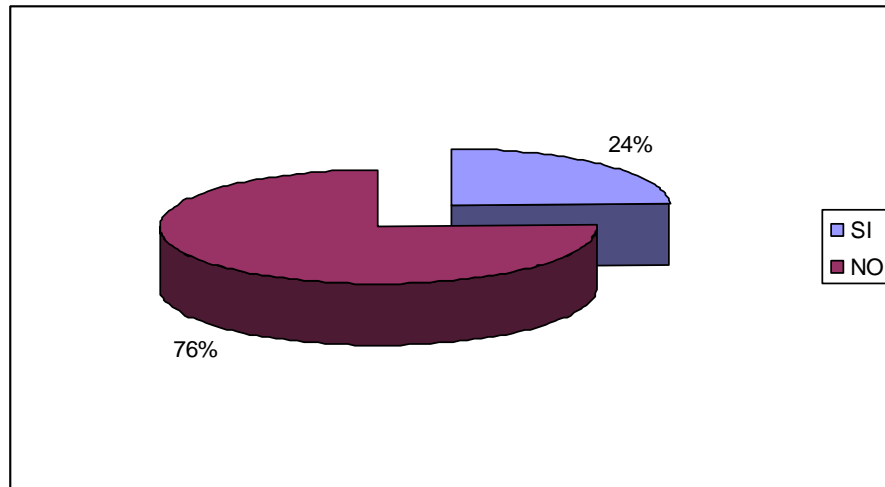
De las 385 empresas encuestadas, el 19% de ellas mantienen una área exclusiva para el manejo del Talento Humano, mientras que 29% lo maneja directamente la Gerencia General, un 35% se encarga el área Administrativa, el 10% el área Financiera y el 7% lo hace el área Operativa.

3. ¿La empresa tiene un manual de funciones y cuadros de perfiles de los cargos?

3.1	SI	92	24%
3.2	NO	293	76%
	TOTAL	385	100%

Gráfico 3.3

EMPRESAS QUE POSEEN MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS



Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Alexandra Zambrano y Mónica Falconí

El 24% de las empresas encuestadas poseen un manual de funciones y cuadros referenciales de los perfiles de los cargos, el 76% de las empresas no lo tienen, del 76% de las empresa que no poseen un manual de funciones, apenas 5 empresas están en el proceso de implementación de dicho manual de funciones.

4. ¿En su empresa les otorgan la inducción general de toda la organización a la persona que ingresa?

4.1	SI	385	100%
4.2	NO	0	0%
	TOTAL	385	100%

La razón primordial de éste tipo de empresas es el servicio al cliente por tal motivo es muy importante que sus nuevos colaboradores conozcan todas las áreas de la empresa, por tal motivo el 100% de las empresas encuestadas otorgan una inducción general a sus nuevos empleados.

5. ¿Al personal nuevo le otorgan una inducción específica al cargo que está postulando?

5.1	SI	385	100%
5.2	NO	0	0%
	TOTAL	385	100%

Todas las empresas pequeñas y medianas del sector turístico dan una inducción específica al cargo que aplican de esto se encarga directamente el jefe del área a donde se requiere la persona.

6. ¿El personal recibe capacitación?

6.1	SI	385	100%
6.2	NO	0	0%
	TOTAL	385	100%

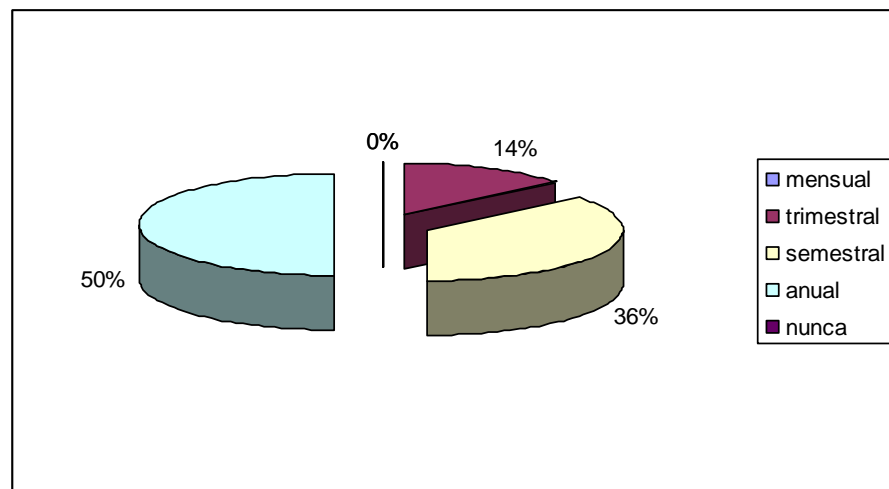
El 100% de las empresas encuestadas otorgan capacitación a sus empleados.

7. ¿Cada que tiempo se les otorga capacitación al personal?

7.1	MENSUAL	0	0%
7.2	TRIMESTRAL	54	14%
7.3	SEMESTRAL	139	36%
7.4	ANUAL	193	50%
7.5	NUNCA	0	0%
	TOTAL	385	100%

Gráfico 3.4

TIEMPOS EN OTORGAR CAPACITACIÓN



Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Alexandra Zambrano y Mónica Falconí

Todas las empresas otorgan capacitación a sus trabajadores, de la siguiente manera: el 14% lo hace trimestralmente, el 36% semestralmente y el 50% del total de hosterías mantienen un plan de capacitación anual.

8. ¿Realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa?

8.1	SI	0	0%
8.2	NO	385	100%
	TOTAL	385	100%

Ninguna de las empresas encuestadas realizan evaluaciones de desempeño a sus trabajadores.

9. ¿Cuántas veces al año realizan evaluaciones de desempeño?

No aplica

10. ¿Qué tipo de evaluación de desempeño ejecuta en la empresa?

No aplica

11. ¿La remuneración que reciben los colaboradores de la empresa por el trabajo realizado es un salario?

11.1	FIJO	385	100%
11.2	VARIABLE	0	0%
	TOTAL	385	100%

Todas las empresas encuestadas pagan la remuneración a sus trabajadores de una manera fija de acuerdo al escalafón salarial para el sector, lo variable lo sacan con las propinas pero eso no se incluye en el rol de pagos.

12. ¿Conoce los beneficios de la Gestión de Talento Humano por competencias?

12.1	SI	0	0%
12.2	NO	385	100%
	TOTAL	385	100%

El 100% de las empresas encuestadas no conocen cuales son los beneficios de la Gestión de Talento Humano por competencias.

13. ¿Estaría usted de acuerdo con ejecutar un plan de Gestión de Talento Humano por competencias dentro de su empresa?

13.1	SI	385	100%
13.2	NO	0	0%
	TOTAL	385	100%

Todas las empresas encuestadas están de acuerdo en implementar un Plan de Gestión de Talento Humano por Competencias

14. ¿Cuál es el proceso que realiza para seleccionar a una persona?

Básicamente el proceso que realiza cada una de las hosterías encuestadas es similar ya que se siguen los siguientes pasos:

- Se presenta el requerimiento de personal.
- Se anuncia en prensa, oral o escrita o buscan en sus bases de datos.
- Seleccionan a los más opcionados.
- Pasan por la entrevista.
- Son contratados.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Con los resultados mencionados anteriormente se establece que todas las empresas pequeñas y medianas del sector turístico están de acuerdo con implementar el Plan de Gestión de Talento Humano ya que indican que la parte más crítica que puede tener cualquier tipo de empresa es el Recurso Humano ya que de ello depende que los servicios que prestan este sector se lo haga de la mejor manera teniendo a las personas adecuadas y capacitadas para hacerlo.

Haciendo un resumen del resultado de las encuestas se estipula lo siguiente:

Del 100% de empresas encuestadas el 19% posee el área de Talento Humano, el 81% no tienen establecida el área de Talento Humano, por lo cual la mayoría no han visto la necesidad de poseer un área que se encargue directamente de este recurso tan importante.

De las 385 empresas turísticas encuestadas, el 19% de ellas mantienen una área exclusiva para el manejo del Talento Humano, mientras que 29% lo maneja directamente la Gerencia General, un 35% se encarga el área Administrativa, el 10% el área Financiera y el 7% lo hace el área Operativa.

El 24% del total de empresas encuestadas poseen un manual de funciones y cuadros referenciales de los perfiles de los cargos, el 76% no lo tienen, del 76% de las empresas que no poseen un manual de funciones, apenas 5 están en el proceso de implementación de dicho manual de funciones.

La razón primordial de éste tipo de empresas es el servicio al cliente por tal motivo es muy importante que sus nuevos colaboradores conozcan todas las áreas de la empresa, por tal motivo el 100% de las empresas encuestadas otorgan una inducción general a sus nuevos empleados.

Todas las empresas pequeñas y medianas del sector turístico dan una inducción específica al cargo que aplican de esto se encarga directamente el jefe del área a donde se requiere la persona.

No poseen una idea clara de lo que es la Gestión de Talento Humano ya que no conocen de las evaluaciones de desempeño y la rotación de personal que tienen es muy alta.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

4.1. DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

Con este modelo se busca hacer un aporte al proceso de reclutamiento y selección de personal y así proponer un sistema más transparente y eficiente de Gestión de Talento Humano, donde la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en la selección de personal para estas empresas, en especial asuntos tales como el trato entre mujeres y hombres en lo relativo al acceso al empleo y las condiciones de trabajo.

A través de éste diagnóstico se establecen orientaciones y lineamientos generales que permitan a las PYMES del sector Turístico de la región central del país aplicar criterios homogéneos a sus procesos.

La primera y segunda parte da a conocer orientaciones generales respecto a los procedimientos técnicos involucrados en un proceso de reclutamiento y selección de una persona, entregando antecedentes psicolaborales y su utilidad.

La tercera parte muestra orientaciones generales sobre el proceso de inducción para el personal que se incorpora por primera vez a la empresa, da a conocer lineamientos generales sobre el proceso de reconocimiento a los funcionarios de la empresa contratante y definir aspectos importantes para capacitación.

La cuarta parte implica un proceso por el cual cada empresa determina el valor a pagar a cada cargo de su estructura organizacional.

Por último la evaluación, en principio involucra retroalimentar a quien ejecuta acciones, cuales son sus resultados y como mejorarlos.

Un proceso integrado para una buena planificación del Talento Humano tiene al menos las siguientes actividades:

1. Detectar la vacante y/o planificar las necesidades de personas para la empresa.
2. Elaborar la convocatoria interna y/o externa a la empresa.
3. Receptar información de los oferentes o candidatos. Puede ser vía correo, personalmente o por medios magnéticos (e-mail).
4. Preseleccionar candidatos por calificaciones de requisitos mínimos que son: instrucción (titulación), experiencia, capacitación.
5. Efectuar citas para entrevistas preliminar con los preseleccionados. (Depende del cargo y del número de vacantes pero entre 8 y 10 es un número aceptable).
6. Elegir a poscandidatos que realizan las mejores entrevistas preliminares y entonces efectuar la EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA.
7. Aplicar y calificar la entrevista o prueba técnica (previamente elaborada por el jefe inmediato del cargo).
8. Seguimiento de antecedentes socio-profesionales de los candidatos más opcionados.
9. Completar la evaluación médica o de otro tipo.
10. Definir una terna de elegibles.

11. Entrevista de contratación a la terna.
12. Decidir contratación.
13. Efectuar la inducción.
14. Evaluar el periodo de prueba.
15. Otorgar capacitación.
16. Evaluar el desempeño periódicamente.

4.2 RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO

Los sistemas de reclutamiento basados en competencias usualmente se orientan hacia métodos de filtrado que clasifican rápidamente un pequeño número de candidatos fuertes de entre un gran número de aspirantes.

Los sistemas de reclutamiento basados en competencias hacen hincapié en la identificación de unas cuantas competencias básicas, de tres a cinco, que satisfacen los siguientes criterios:

- Competencias que los aspirantes han tenido la oportunidad de demostrar durante su vida hasta el presente, por ejemplo, la iniciativa.
- Competencias que probablemente predigan el éxito en una carrera larga de los candidatos y que sean difíciles de desarrollar a través de entrenamiento dado por el patrono o a través de la experiencia en el puesto. Estas incluyen competencias dominantes tales como “Orientación al logro” o “Interés por la influencia y el impacto”, las cuales son más convenientes de seleccionar que de desarrollar.
- Competencias que puedan ser evaluadas confiablemente utilizando una entrevista corta y objetiva de Eventos Conductuales desarrollada para este propósito.

Los procesos de reclutamiento y los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente en

éste, no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter de invasivo y/o discriminatorio, tales como pruebas de embarazo.

Los perfiles de competencias deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a las funciones, tales como sexo, domicilio, apariencia física, edad u otros.

Reclutar implica invitar a participar a un grupo suficiente de candidatos idóneos para la cobertura de una vacante, corresponde un proceso mediante el cual la organización atrae a los candidatos potencialmente calificados para abastecer su proceso de selección. Este implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos las vacantes a cubrir.

Los tipos de reclutamiento son los siguientes:

- **Reclutamiento interno.-** se aplica a las personas que trabajan en la empresa que se interesan en el cargo, es decir, a los empleados, para promoverlos, transferirlos a otras funciones.
- **Reclutamiento externo.-** se dirige a candidatos que estén en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para que participen en el proceso de selección de personal.

En las fuentes de reclutamiento internas se destacan las siguientes:

- Publicaciones de avisos dentro del establecimiento (diarios, murales, pasillos, sala de control de ingreso y salida, y otros lugares concurridos por el personal objetivo.
- E-mail a las jefaturas de las unidades con la vacante.

Entre las fuentes de reclutamiento externas podemos encontrar las siguientes:

- Bases de datos de la empresa.
- Presentaciones espontáneas.

- Contactos personales, recomendaciones de empleados.
- Instituciones educativas (escuelas, universidades, institutos profesionales, etc.)
- Organizaciones profesionales.
- Consultoría.
- Anuncios o avisos a través de los medios.
- Asociaciones gremiales.

Ventajas del Reclutamiento Interno:

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Tiene mayor índice de validez y seguridad.
- Es una fuente de motivación para los empleados.
- Tiene en cuenta las inversiones en capacitación ya realizadas por la empresa.
- Herramienta de promoción.

Desventajas del Reclutamiento Interno:

- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio de la organización.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Ventajas del Reclutamiento Externo:

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano por el aporte de nuevos talentos y habilidades.

- Incentiva la interacción de la organización y el mercado de recursos humanos.

Desventajas del Reclutamiento Externo:

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la empresa.
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos.
- Es más costosa.

Reclutar al grupo de candidatos más idóneos, y no necesariamente el mayor número implica que el procedimiento anterior debe garantizar:

- Que los candidatos respondan a la convocatoria.
- Que posean un adecuado nivel de las competencias contratables.
- Que acepten superar el proceso de selección diseñado para el efecto.

Para lo cual es indispensable:

- Desarrollar el reclutamiento conforme al modelo de competencias de la posición.
- Utilizar adecuados canales de comunicación con los oferentes.
- Mantener una metodología coherente de selección..

4.3. SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO.

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre la lista de candidatos, la persona que satisface mejor los requisitos exigidos para ocupar el cargo

disponible (perfil del cargo). Por lo tanto, consiste en la comparación entre dos variables, por un lado los requisitos el cargo que debe satisfacerse, y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlos. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Es filtrar el ingreso a la organización de los candidatos que poseen las competencias necesarias, con disponibilidad aceptada por la empresa y cuyas aspiraciones económicas son compatibles con la remuneración integral de la empresa.

Perfil del cargo.- Es un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

Los requisitos del perfil del cargo incluyen variables tales como educación, experiencia, capacitación, conocimientos, etc. No obstante no deben incluir discriminatorios como etnia, raza, edad, sexo, comuna entre otros.

Para obtener la información sobre el perfil del cargo para la vacante solicitada será de vital importancia la participación de la jefatura solicitante, el especialista en selección y otras personas que incidan en el cargo o vacante que puedan aportar con características relevantes para buscar el mejor candidato.

INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

Se entiende por instrumentos de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo. Algunas de las herramientas utilizadas para esta finalidad son las siguientes:

Análisis Curricular.- Nos entrega información acerca de la historia o recorrido laboral del candidato, es un elemento que permite tener una primera aproximación a

los estudios, formación, cargos ocupados, años de experiencia, duración en los cargos, entre otros. También es un elemento de apoyo para la entrevista, ya que a partir de éste se podrá profundizar en aspectos laborales que revisten particular interés para el cargo a cubrir.

Pruebas Psicológicas.- Son administradas por psicólogos quienes están encargados de interpretar e integrar las apreciaciones de las personas en un informe psicolaboral. Podemos distinguir las siguientes pruebas o test:

- **Test de aptitudes específicas:** Estas herramientas miden habilidades particulares, que son más o menos independiente de la inteligencia general. Pueden ser de utilidad cuando el cargo tiene exigencias particulares, como por ejemplo: fluidez verbal, razonamiento lógico, habilidades manuales, entre otras.
- **Cuestionarios de personalidad:** Son pruebas que contienen preguntas sobre el modo de ser, actuar, pensar de una persona. Nos entrega información sobre las características de personalidad tales como: introversión, extroversión, control de sus emociones, impulsividad, manejo de la agresión entre otras variables que se evalúan.
- **Pruebas proyectivas:** Son pruebas especializadas que evalúan aspectos profundos de la personalidad de una persona, y evidencia rasgos normales o patológicos de una persona.

Pruebas de conocimiento.- Nos ayudan a evaluar y conocer el grado en que el candidato posee conocimientos y habilidades necesarias para el puesto de trabajo. Estas pruebas deben apuntar a evaluar conocimientos específicos en relación al cargo.

Disertaciones.- Consiste en solicitar al postulante que exponga su punto de vista y/o conocimientos sobre alguna materia en particular que esté relacionada con las variables que necesitamos medir. A través de esta técnica se puede evaluar diferentes

factores, tales como manejo y conocimientos del tema, facilidad de expresión, comunicación y actitud frente a los demás.

Assesment Center.- A través de esta técnica podemos identificar y evaluar las competencias de una persona para desempeñar un puesto de trabajo. Para este se utilizan ejercicios de simulación de actividades o tareas propias del puesto de destino.

Referencias laborales.- Nos entrega la referencia del desempeño del candidato en otros contextos laborales, a continuación alguna referencia al momento de pedir referencias:

- Se sugiere pedir autorización de manera explícita al candidato.
- Solicitar referencias laborales exclusivamente a jefaturas directas del candidato, de los trabajos más recientes.
- Se sugiere sea elaborado por el profesional evaluador, esto debido a que entrega información complementaria a todo el proceso de selección.
- Se recomienda solicitar a lo menos 3 referencias laborales por cada candidato.

Entrevista.- La entrevista es una herramienta por excelencia de la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final. Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.

Existen diversos tipos de entrevistas, según los intereses de la empresa, su experiencia en selección de personal, las características de los seleccionadores y otros aspectos.

La siguiente es una lista de las más frecuentes:

- Entrevista improvisada o no estructurada: el entrevistador formula preguntas acerca de diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una conversación común.
- Entrevista estructurada: existe un marco de preguntas determinadas, que se establecen antes de que incide la entrevista. Son estándar, por lo que todo postulante debe responderlas.
- Entrevista mixta: el seleccionador desarrolla una estrategia compuesta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. Las estructuradas permiten un conocimiento inicial de las características específicas de cada aspirante.
- Entrevista técnica o de solución de problemas: se presenta un problema o asunto, relacionado con el puesto vacante, para que el postulante lo resuelva. Generalmente se trata de situaciones interpersonales hipotéticas, para que explique como la enfrentaría.
- Entrevista grupal: se cita a varios postulantes para que, a medida que se desarrolla la entrevista, vayan dejando de manifiesto su personalidad. Esta técnica de reclutamiento aporta mucha información sobre el potencial de los candidatos y generalmente es dirigida y evaluada por más de un experto.
- Entrevista en serie o múltiples: los postulantes son sometidos a varias mini-entrevistas con diversos entrevistadores, de esta manera cada uno evalúa diferentes aspectos que luego comparten y complementa.

Selección es el proceso de compatibilizar personas y puestos, ya sea con gente de fuera (reclutamiento y contratación) o dentro de la empresa (ubicación y promoción).

Los pasos que deben seguir para completar este proceso son los siguientes:

1. Identificar las necesidades de personal.
2. Definir el perfil requerido para el puesto.

3. Reclutar candidatos que se acerquen al perfil requerido mediante los diversos medios existentes para este fin.
4. Seleccionar las carpetas de las personas que se acerquen en mayor medida al perfil requerido.
5. Aplicar instrumentos, entrevistas, pruebas técnicas, pruebas psicológicas, etc, a los candidatos preseleccionados.
6. Definir la terna de candidatos con los mejores resultados con los instrumentos aplicados.
7. Efectuar una entrevista final a los elegidos.
8. Seleccionar al candidato que satisfaga en mayor medida las necesidades de la organización y el cargo.

SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS

El éxito de la selección de personal basada en competencias depende de:

- Una adecuada evaluación de las competencias individuales.
- El modelo de competencias levantado para la posición.
- El método para evaluar la brecha existente entre el perfil requerido por el modelo y el perfil demostrado por el sujeto.

A continuación se detallan indicadores que según Spencer & Spencer sugieren que existe la necesidad de aplicar un sistema de selección basado en competencias:

1. Desempeño o productividad pobre en el puesto crítico.
2. Nivel de rotación de personal elevado.
3. La necesidad de establecer planes de sucesión.
4. Períodos largos de curva de aprendizaje de personal.
5. La necesidad de brindar iguales oportunidades a todos los candidatos.
6. Cambios en la organización.

7. La necesidad de determinar áreas de entrenamiento a las personas que ingresen a la organización.

Los pasos que se deben seguir para el desarrollo de este sistema se detallan a continuación:

1. Desarrollar un modelo de competencias para el puesto requerido.
2. Seleccionar o desarrollar los métodos de evaluación: existen diversos métodos para evaluar las competencias en selección de personal, se pueden escoger entre entrevistas, test, centros de evaluación, análisis de datos, etc. El método que se escoja dependerá de la naturaleza del puesto.
3. Entrenar a los evaluadores en el método de evaluación. Es necesario entrenar a los evaluadores en el método de aplicación de los instrumentos escogidos.
4. Evaluar las competencias de los candidatos para el puesto: la aplicación de herramientas que abarquen la totalidad de las competencias a seleccionar.
5. Definición de la brecha existente entre el perfil requerido por la posición y el perfil demostrado por los candidatos: una vez obtenidos los datos de los instrumentos aplicados, se deberá comparar a todos los candidatos frente al perfil requerido, posteriormente se escogerá al candidato que se acerca con brechas menores o no muy significativas a las esperadas.
6. Validación del método de selección: cuando sea posible, las organizaciones deben evaluar el desempeño de las personas que fueron seleccionadas mediante el sistema descrito para confirmar la validez y el retorno de la inversión.

4.4. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO

INDUCCIÓN es el proceso de introducción de la persona aprobada por la empresa y seleccionada para ocupar un puesto en el área que lo requiera, con el objeto de que su adaptación al mismo sea rápida y exitosa. Todas las actividades de introducción a la filosofía, prácticas y actividades del empleador o patrono de una empresa posterior a su contratación.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas.

Inducción general.- Se debe brindar toda la información completa de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando a la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa con vendedores y promotores de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la empresa.
- Historia
- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Objetivos de la empresa
- Principales dueños y accionistas
- Servicios que ofrece
- Aspectos relativos con la base legal para la contratación (tipo de contrato, horario de trabajo, etc).

Inducción específica.- En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es muy importante recordar que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y la forma de cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Evaluación.- evaluar el proceso de inducción y toma de acciones correspondientes, luego de finalizar el proceso de inducción y antes de terminar o durante el periodo de entrenamiento el personal encargado del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuales son los puntos clave de la inducción, o los que no quedaron lo suficientemente claros al trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos.

Por lo tanto el modelo iniciaría de la siguiente manera:

Será responsabilidad del área administrativa o de personal de talento humano asumir la inducción del personal que ingrese a la empresa. El encargado de proporcionar la inducción informará al nuevo personal sobre las funciones, objetivos, acciones y actividades que le compete a la empresa, será presentado al jefe del área en donde desarrollará sus funciones y actividades.

El encargado del área comunica al nuevo personal, las funciones y responsabilidades inherentes al puesto, entregará e informará los procedimientos y documentación que se realizan dentro del área, tales como procedimientos técnicos, diagnósticos, normas de seguridad generales y específicas para su actividad.

El encargado del área presenta al nuevo personal a sus compañeros de trabajo donde desarrollará sus funciones y con quienes coordinará directamente.

El encargado del área registrará los datos de inducción del nuevo personal en el file del nuevo trabajador.

El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico con interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.) el candidato puede ser contratado.

CONTRATACIÓN la contratación individual no solo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal.

Por otro lado es importante resaltar que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- En los demás casos previstos por la ley.

En consecuencia, podemos establecer que la relación de trabajo por tiempo indeterminado es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para ésta última una necesidad permanente,

mediante el pago de un salario. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen para la empresa una necesidad permanente se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

4.5. REMUNERACIÓN INTEGRAL

Esto implica un proceso por el cual cada organización determina el valor a pagar a pagar a cada cargo de su estructura.

Existen varios métodos para valorar tales como:

- Jerarquización
- Valuación por categorías predeterminadas.
- Sistema de puntos

Cada uno tiene sus particularidades:

Procedimiento de Jerarquización.

- Se escriben los nombres de todos los cargos en tarjetas numeradas.
- Se comparan las tarjetas (cargos) uno contra otro según el criterio de uno o varios evaluadores (comité de valoración).
- Se puede utilizar una matriz de doble entrada para la comparación y obtener puntuación total de cada cargo.

- En caso de empate se toma decisiones de reubicación o mantenimiento del empate.
- Se obtiene el valor a pagar según la posición obtenida, así: a una importancia relativa mayor corresponde un mayor pago.

Procedimiento Valuación por categorías predeterminadas.

- Se escriben tablas de categorías importantes para el pago en la empresa por ejemplo la responsabilidad.
- Se eligen los cargos de mayor, intermedia y menor posición en cada categoría.
- Se completa la comparación de cada cargo contra todas las categorías obtenidas.
- Se agrupan los cargos según su posición en la mayoría de las categorías, por ejemplo el cargo secretaria puede haber quedado en la mayoría de categorías de la posición media hacia abajo.
- Se establece una distribución de salarios conforme al criterio de un comité y para cada grupo salarial.

Procedimiento Sistema de Puntos

- Se eligen factores de valoración.
- Definir cada factor.
- Elegir el nivel máximo y mínimo esperado en cada factor, según la organización.
- Completar los niveles intermedios de cada factor, estos son denominados “grados de cada factor”, por ejemplo puede ser que el nivel máximo de

educación esperado es Profesional titulado y el mínimo bachillerato, los intermedios son educación superior no completa o equivalente a tecnólogo, dando un total de 3 grados.

- Distribuir 1.000, 500 ó 100 puntos entre los distintos grados de todos los factores.
- Elegir la tendencia de crecimiento de los puntos de cada factor.
- Conformar un comité de Valoración de cargos con los líderes de la organización.
- Comparar a cada cargo contra el valorador construido, es decir comparar en que grado posee un cargo de cada factor.
- Una vez valorados todos los cargos sumar todos los puntos obtenidos.
- Obtener la masa salarial actual sumando los sueldos base actuales de todos los cargos valorados y multiplicarlos por la cantidad de personas que los ocupen.
- Dividir la masa salarial para la sumatoria de puntos y obtener el valor de cada punto.
- Multiplicar el valor del punto por la puntuación de cada cargo y ese resultado es el sueldo base del cargo tipo.
- Efectuar ajustes a la curva salarial obtenida.

VENTAJAS

El valorador es una herramienta que permite:

1. Fijar sueldos base ajustados al aporte de cada cargo a los propósitos de la organización, siempre y cuando los factores y las categorías elegidas sean adecuadamente seleccionadas.

2. Corrige desviaciones dadas por algunos vicios organizacionales tales como: los sueldos fijados sin política, los sueldos fijados “a dedo”, las desviaciones por incrementos salariales negociados persona a persona, los sueldos basados solo en comisiones sectoriales pero no dejan satisfechos a los clientes internos, porque su real aporte a la empresa es superior a la compensación recibida.
3. Logra consensos en la cúpula gerencial dentro de un tema tan delicado como la fijación de sueldos.
4. Facilita la negociación salarial ya que racionaliza la paga versus el aporte medido de un cargo.

DESVENTAJAS

Sin embargo hay que considerar las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario completar el valorador con políticas e incentivos según las necesidades humanas de cada cliente interno (REMUNERACIÓN INTEGRAL).
2. Existe la tendencia hacia la remuneración variable que depende más de las personas antes que el cargo ocupado. Vale aclarar que pueden coexistir un valorador (pago fijo) y una evaluación por indicadores de rendimiento para establecer el sueldo variable de acuerdo al nivel de rendimiento obtenido por cada persona.

A continuación se detalla el proceso a seguir para la remuneración integral:

Tabla 4.1

PROCESOS PARA REMUNERACIÓN INTEGRAL

REMUNERACION INTEGRAL			
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir factores de evaluación.	RR-HH	Elegir de entre las competencias detectadas las indispensables para elaborar un valorado de cargos.
2	Establecer niveles mínimos y máximos por factor.	RR-HH	Construir y describir el nivel mínimo y máximo esperado de conductas por cada competencia convertida en factor.
3	Establecer niveles intermedios de factor.	RR-HH	Construir los niveles lógicos e intermedios que completan las escalas.
4	Definir puntaje por cargo.	RR-HH	Construir una escala de puntuación basada en un nivel tope de 1.000 puntos a distribuir.
5	Establecer puntuación total.	RR-HH	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupan factores.
6	Construir progresión por factor.	RR-HH	Establecer una progresión aritmética, geométrica o de otro tipo para el crecimiento de los puntajes por cada factor.
7	Nombrar comités de valoración	CLIENTE INTERNO	Designar un grupo de responsables y coordinadores para que manejen el modelo de valoración desarrollado para valorar cada cargo de cada unidad.
8	Capacitar miembros del comité	CLIENTE INTERNO	Los miembros de cada comité deben ser capacitados tanto en la herramienta como en el mecanismo elegido para valorar.
9	Planificar ejecución	CLIENTE INTERNO	Organizar fechas y hora para la ejecución de cada una de las reuniones de valoración.
10	Valorar grupos de cargos por área	CLIENTE INTERNO	Valorar los cargos con el modelo conforme a la planificación.
11	Construir escalas y niveles salariales	CLIENTE INTERNO	Obtener escalas de puntos de los cargos valorados para su próxima conversión a dólares.
12	Informes y gráficos	CLIENTE INTERNO	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados conforme a la desviación de la situación actual para determinar correctivos al trabajo hecho o consecuencias derivadas de la misma.
13	Aperturar nómina del mes	NÓMINA	Receptar la información de valoración para ingresarla como datos generales de sueldo base, iniciar cada mes la captura de datos para pago.

14	Capturar datos mensuales	NÓMINA	Receptar datos de ingresos y descuentos para la nómina mensual con sus respectivos soportes documentales.
15	Digitar datos al sistema	NÓMINA	Ingresar datos mensuales o captura de datos digitalizados o enviados por otros sistemas internos.
16	Revisar datos por totales	NÓMINA	Efectuar una revisión manual de los datos ingresados y de los pagos legales debidamente efectuados.
17	Imprimir nómina	NÓMINA	Imprimir los comprobantes de pago individuales (roles de pago) y roles generales conforme a codificaciones internas.
18	Generar listados para pagos	NÓMINA	Imprimir, digitar o enviar en medio magnético los respectivos listados para efectivizar el pago a cada cliente interno.
19	Enviar listados de depósitos a Tesorería y Bancos	NÓMINA	Entrega-recepción de datos totales para el pago de haberes mensuales tanto a Tesorería para su registro y provisión de fondos como a los bancos para la asignación a las cuentas correspondientes.
20	Elaborar cheques	TESORERÍA	Conforme a los listados efectuar los restantes pagos en los casos autorizados de cheque y no depósito en cuenta.
21	Receptar firmas de pago haberes mensuales	TESORERÍA	Entregar a cada trabajador los correspondientes roles de pago para la recepción de firmas y archivo de los mismo.
22	Informes parciales y de pago para mayorización	TESORERÍA	Elaborar registros de ingresos y descuentos para su correspondiente mayorización.
23	Cierre nómina mensual	TESORERÍA	Cerrar nómina siguiendo el procedimiento físico y magnético.
24	Elaborar política de Plan de Acción	DIRECCIÓN GENERAL	Dictar la normativa, los responsables, la periodicidad y otros detalles necesarios para el plan de acción individual.
25	Elaborar formato de Plan de Acción	RR-HH	Presentar alternativas que incluyan los compromisos, objetivos y estándares de rendimiento mínimo a obtener.
26	Estandarizar formato de Plan de Acción	DIRECCIÓN GENERAL	Definir un formato estándar que incluya los datos requeridos.

27	Difundir Plan de Acción	DIRECCIÓN GENERAL	Elaborar un plan y acciones de difusión de los propósitos perseguidos y los resultados de mejora que se esperan obtener del plan de acción.
28	Elaborar Plan de Acción	RESPONSABLE DE UNIDAD	Definir en los formatos los planes de acción de cada responsable y coordinador para su aplicación dentro de la unidad correspondiente.
29	Revisar Plan de Acción	RESPONSABLE DE UNIDAD	Revisar si las acciones y los objetivos planteados exigen un nivel aceptable de reto o son realistas en cuanto a su alcance y factibilidad.
30	Aprobar Plan de Acción	DIRECCIÓN GENERAL	Conceder el correspondiente visto bueno para su aplicación.
31	Cuantificar ventaja en dólares	RESPONSABLE DE UNIDAD	Constatar las desviaciones positivas originadas por las acciones de eficacia y efectividad.
32	Definir porcentaje de distribución	RESPONSABLE DE UNIDAD	Establecer ventaja económica y porcentaje de la ventaja obtenida para la distribución conforme al resultado obtenido al final del periodo de gestión definido en la política de plan de acción.
33	Negociar porcentaje de distribución	RESPONSABLE DE UNIDAD	Generar alternativas de pago personales y globales de mutuo acuerdo entre la organización y los responsables de procesos.
34	Firmar Planes de Acción de los responsables	DIRECCIÓN GENERAL	Establecer compromisos de cumplimiento.
35	Informes mensuales a responsables	RESPONSABLE DE UNIDAD	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados conforme a la desviación de los resultados esperados dentro del plan de acción.
36	Efectuar acciones correctivas y de mejora	RESPONSABLE DE UNIDAD	Detectar desviaciones y negociar alternativas de corrección para restablecer los objetivos y cumplimientos esperados del nuevo ciclo del plan de acción.

Elaborado por: Mónica Falconí y Alexandra Zambrano

4.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TOTAL

En principio implica retroalimentar a quien ejecuta acciones cuáles son sus resultados y como mejorarlo.

Evaluación para el desarrollo implica efectuar una retroalimentación global del desempeño de una persona que puede basarse en:

- Indicadores de gestión.
- Evaluación del aporte de la persona a la cultura organizacional o en particular a los valores declarados por la organización.
- La participación de las personas en proyectos específicos.
- El potencial de cada individuo.
- Evaluación de competencias duras como conocimientos y destrezas previamente detectadas.

De este modo queda cubierta integralmente la evaluación de las personas respecto del pasado y sobre un aporte futuro.

La siguiente tabla muestra una relación de:

Tabla 4.2

FLUJO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

RETROALIMENTACIÓN A	MEDIDO POR:	PLAN CORRECTIVO/MEJORA
Rendimiento	Indicadores de gestión	Compromiso personal para controlar causas.
Aporte a la cultura organizacional	Descripción de conductas por niveles	Compromiso de equipo para acatar o superar conductas evaluadas.
Participación en proyectos	Avance de planes de acción	Encontrar ayuda para cumplir con plazos existentes.

Potencial	Test psicológicas	Reorientar y aprovechar potencial.
Conocimientos	Capacitación recibida	Soportar estrategias empresariales.
Destrezas	Conductas demostradas	Soportar estrategias empresariales.

Elaborado por: Mónica Falconí y Alexandra Zambrano

Una descripción de actividades y un diagrama del proceso de gestión de la evaluación se presenta a continuación. Bien utilizado puede servir de guía para construir y adaptar uno para cada organización ajustado a sus propias necesidades.

Tabla 4.3

PROCESO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de evaluación.	RR-HH	Definir propósitos de la evaluación, establecer un mecanismo integral de evaluación que incluya indicadores, proyectos y valores a evaluar; así como ajustar a las normativas mandatorias de evaluación dadas en las reglamentaciones correspondientes.
2	Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas.	RR-HH	Dictar por escrito los responsables, la periodicidad de la evaluación, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Seleccionar indicadores de productividad por parte del líder.	CLIENTE INTERNO	El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para la medición dentro de su unidad.
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar.	RR-HH	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evaluación. Se debe tomar esta información de la columna "otras competencias" de los perfiles de los cargos.

5	Seleccionar proyectos a evaluar.	RR-HH	Cada coordinador o responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que se esté participando.
6	Seleccionar indicadores de gestión y tableros de control para medición.	RR-HH	Establecer indicadores de gestión directamente relacionados con el desempeño de cada uno de los integrantes del cargo, se utiliza una metodología única para definir los indicadores en toda la organización.
7	Construir matices de evaluación.	RR-HH	Elaborar en algún medio informático las matrices que permitan un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registro de las consecuencias.
8	Aplicar autoevaluación	CLIENTE INTERNO	Recibir el formato y autoevaluarse conforme las variables designadas para la medición.
9	Aplicar evaluación vertical.	CLIENTE INTERNO	El responsable de cada proceso debe definir, evaluar a los servidores de primera línea de su área.
10	Completar evaluación 360°	CLIENTE INTERNO	Aplicar la evaluación horizontal, vertical ascendente y descendente.
11	Revisar resultados en forma participativa.	CLIENTE INTERNO	Imprimir y/o calificar los resultados obtenidos y revisados en una sola reunión con todos los evaluados.
12	Identificar no conformidades y acciones correctivas.	CLIENTE INTERNO	Resumir los aspectos críticos y/o no conformes para su concientización y la obtención del compromiso de mejora.
13	Elaborar plan individual de desarrollo.	CLIENTE INTERNO	Para cada caso de inconformidad y acción correctiva definir las acciones derivadas, los plazos y el apoyo que debe recibir cada persona para su auto superación.
14	Firmar compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo.	CLIENTE INTERNO	Recabar la firma y el compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo.
15	Registrar en file personal.	RR-HH	Llevar registro de lo actuado y de los compromisos adquiridos.

Elaborado por: Mónica Falconí y Alexandra Zambrano

4.7 MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS APLICADO A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.

De acuerdo a la información proporcionada en puntos anteriores se procede a proponer el modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para un cargo de una empresa turística.

Para tal proceso es aconsejable formar un comité evaluador de las competencias, el mismo que deberá ser conformado por la Gerencia General, la Jefatura del área a ser evaluada y la persona responsable del Talento Humano.

A continuación se detalla un modelo para el levantamiento de las competencias del perfil de un cargo determinado:

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES

MIEMBROS DEL EQUIPO EVALUADOR:

Gerente General, Jefe del
Área, Persona de RR.HH

NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO

ÁREA: ADMINISTRATIVA

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
1	Controlar la asistencia del personal	5	3	1	8
2	Dar soporte al resto de áreas	4	1	2	6
3	Registra, liquida y revisa los valores de los beneficios de la empresa	2	4	3	14
4	Solicita y distribuye material de trabajo al resto de áreas	2	3	2	8
5	Revisa y aprueba los gastos de todo el personal de la organización	3	2	2	7
6	Instruye en el seguimiento de legalizaciones de documentos legales	2	5	3	17
7	Controla la logística del personal	5	1	1	6
8	Hacer cumplir las política de la empresa	5	5	2	15
9	Solicita compra y distribuye ropa de trabajo para personal	1	2	3	7
10	Velar por el pago a proveedores de la empresa	2	5	3	17

Adaptado del modelo por competencias de A. Paredes / Spencer & Spencer

De donde: $TOTAL = F + (C * D)$

Se selecciona las 5 actividades con el puntaje más alto las mismas que servirán para establecer el perfil por competencias:

Una vez establecidas las actividades más relevantes se procede a realizar el siguiente esquema

PERFIL DE COMPETENCIAS

MIEMBROS DEL EQUIPO EVALUADOR:
 NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO
 ÁREA:

Gerente General, Jefe del Área, Persona de RR.HH
 ADMINISTRATIVA

ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCMIENTOS	DESTREZAS	NIVEL DE COMPETENCIAS
Controlar la asistencia del personal	Programas computacionales	Comprobación	Honestidad
Registra, liquida y revisa los valores de los beneficios de la empresa	Sistemas contables	Recopilación de información	Planificación
Instruye en el seguimiento de legalizaciones de documentos legales	Leyes y reglamentos	Organización de información	Proactividad
Hacer cumplir las política de la empresa	Reglamento Internos de Trabajo, Código de Trabajo	Organización	Habilidad de relaciones con compañeros y liderazgo
Velar por el pago a proveedores de la empresa	Sistemas contables	Comprobación	Empuje para obtener resultados

Adaptado del modelo por competencias de A. Paredes / Spencer & Spencer

Establecidas las competencias del cargo a ser seleccionado se realiza el proceso para la contratación de la nueva persona para lo cual se proporcionan unos formatos diseñados para el mejor manejo de la Gestión.

- Identificar la necesidad de personal en un área específica, para lo cual se propone el siguiente modelo en base a los perfiles diseñados por la empresa:

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL	
1.1 NOMBRE DEL CARGO:	Jefe Administrativo
1.2 ÁREA:	Administrativa
1.3 LUGAR DE TRABAJO, PROVINCIA:	TUNGURAHUA-BAÑOS
2. CONTENIDO DEL CARGO	

- **2.1 TAREAS O FUNCIONES:**

1. Controla la asistencia y puntualidad del personal de la hostería.
2. Da soporte a todas las áreas de la hostería en cuanto a organización, dirección y control.
3. Registra, liquida y revisa los valores de los beneficios que otorga la empresa como pueden ser Seguro Médico particular y vehículos del personal de la compañía, para luego coordinar con la asistencia de la gerencia.
4. Solicita, distribuye y controla el material de oficina a los diferentes segmentos de la hostería.
5. Revisa y aprueba todos los gastos ocasionados por cualquier concepto mediante observación y verificación de los documentos soportantes para controlar el movimiento de flujo de caja.
6. Instruye en el seguimiento de legalización de contratos de prenda y del personal de la empresa, para los trámites financieros respectivos.
7. Controla la logística y el personal de la hostería.

8. Cumplir y hacer cumplir Políticas, Objetivos y Procedimientos de la empresa.

3. ANÁLISIS DEL CARGO (REQUISITOS)

- **3.1 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

NIVEL DE EDUCACIÓN	Detalle el título y el área de conocimientos y los cursos requeridos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciatura hasta egresados de cualquier carrera universitaria de al menos cinco años. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de empresas, Ingeniería Comercial, Administración de Personal o afines.

- **3.2 HABILIDADES / FORMACIÓN LABORALES ESPECÍFICAS:**

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Comunicación asertiva	Habilidad para comunicarse verbalmente de una manera clara y respetuosa.
Razonamiento verbal	Habilidad para la comprensión de lectura, redacción, ortografía y puntuación.
Razonamiento lógico matemática	Habilidad en el manejo y comprensión de relaciones matemáticas

FORMACIÓN	DETALLE	CAPACITACIÓN / SELECCIÓN	
		CAP.	SEL.
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office		X
	SAP	X	
EQUIPOS DE OFICINA O LABORATORIO QUE DEBE OPERAR	Computador		X
MAQUINARIA, HERRAMIENTAS, VEHÍCULOS QUE DEBE OPERAR	N/A		
AMBIENTAL	Aspectos e Impactos	X	

	Manejo de Desechos	X	
SEGURIDAD	Riesgos y Peligros	X	
	Plan de Emergencia	X	
	EPP'S	X	
	Manejo de Químicos	N/A	

• **3.3 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

DIMENSIÓN	DETALLE
TIEMPO DE EXPERIENCIA	Entre 1 y 3 años
NIVEL DE EXPERIENCIA	En puestos o actividades relacionadas.
ÁREAS DE EXPERIENCIA	Administración de personal

- Una vez establecida la necesidad se procede a publicar en la prensa ya sea oral o escrita dependiendo del puesto al que se necesita cubrir se recomienda si es cargo operativo buscar en la zona ya sea mediante radio si se trata de cargos de confianza como jefaturas se lo deberá realizar en medios escritos ya sea locales o nacionales, a continuación se detalla un modelo de anuncio de prensa:

ANUNCIO DE PRENSA

Importante empresa turística del país invita a participar en el proceso de selección para el cargo:

JEFE ADMINISTRATIVO

REQUISITOS:

- Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras a fines
- Experiencia entre 1 y 3 años en cargos similares
- Disponibilidad de trabajo bajo presión.
- Disponibilidad inmediata.

COMPETENCIAS A SER EVALUADAS:

- Liderazgo
- Planificación
- Empuje por obtener resultados
- Proactividad
- Iniciativa
- Habilidad de relaciones con compañeros de trabajo.

BENEFICIOS:

- Seguro médico privado seguro vehículo
- Tarjeta de comisariato
- Alimentación
- Transporte
- Uniformes
- Salario \$1200

NOTA: ES INDISPENSABLE TENER LA DISPONIBILIDAD DE RESIDIR EN LA CIUDAD DE BAÑOS.

Los interesados deberán enviar sus hojas de vida como documento adjunto al correo electrónico

seleccionec@hosteriareal.com

La propuesta que se presenta del anuncio de prensa puede diferir de acuerdo al criterio de cada una de las empresas que ejecuten este modelo.

Siguiendo el proceso de reclutamiento del personal se procede con recepción de las carpetas de todos los posibles candidatos.

- Los aspirantes entregarán sus hojas de vida de acuerdo a los requerimientos establecidos en el anuncio y llenarán la solicitud de empleo que se detalla a continuación:

Se propone este formato como un posible modelo para obtener la mayor información que la empresa solicita y muchas de las veces los aspirantes no colocan en sus hojas de vida, aquí se podrá conocer la ubicación exacta de su domicilio, su formación títulos obtenidos, su experiencia laboral, su estado civil si es que tiene o no hijos.

SOLICITUD DE EMPLEO

Foto Reciente
(a colores)

Cargo al que postula: JEFE ADMINISTRATIVO	Fecha de Solicitud: 17 DE JULIO DEL2011
----------------------------------------------	--------------------------------------------

• DATOS PERSONALES

Apellidos completos: ZAMBRANO TAPIA		Nombres completos: ALEXANDRA ELIZABETH	
Lugar y Fecha de Nacimiento LATACUNGA, 4 DE MAYO DE 1981		Edad: 30	Estado civil: SOLTERA N° de Hijos: 0
Lugar de Residencia Actual Ciudad BAÑOS Barrio: LA MERCED Calles AV. AMAZONAS Número 12-13			Teléfono (s): 03255555 E Mail::
Nacionalidad: ECUATORIANA	Cédula de Identidad: 0502623267	Cédula Militar:	Afiliación IESS: 2005678776732
Tipo de Sangre: ARH+	Posee Vehículo: SI	Estado del Vehículo: EXCELENTE	Licencia de Conducir: SI Tipo: B Vigencia:
¿Posee cuenta en el Banco del Pichincha? Sí ...X.... No N° de cuenta:			

• **INSTRUCCIÓN Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS**

	Institución	Título	Años
Secundaria	Victoria Vásconez Cuvi	Bachiller Físico Matemático	6 años
Superio	ESPE	Ingeniera Comercial	4 años
Post Grado	ESPE	Magíster en Gestión de Empresa	2 años
Otros cursos relevantes			
Idiomas	Habla %	Lee %	Escribe %
Inglés	30%	50%	20%

• **EXPERIENCIA LABORAL**

Por favor comience desde su actual o último trabajo

	1	2	3	4
Nombre de la Empresa	El Surillal			
Cargo Desempeñado	Jefe Administrativa			
Nombre del Jefe Inmediato	Húlda Gámez			
Sueldo Final	700			
Fecha de Ingreso	6/febrero/2008			
Fecha de Salida				
Motivo	Cambio de empresa			
Teléfonos	032719122			

<p><u>¿Trabaja algún familiar suyo en la empresa?</u></p> <p>Si: No: ...X....</p>	<p><u>Nombre y cargo que ocupa su familiar</u></p> <p>Que relación de parentesco tiene con Ud.?.....</p>
<p>Aspiración Salarial: 1000</p>	

• DETALLE DE CARGAS FAMILIARES

Si usted es soltero, incluya a sus padres y hermanos e hijos menores de 18 años que dependan de Ud.

Si usted es casado, o mantiene unión libre debidamente comprobada, favor describa los datos de su cónyuge o pareja estable y de sus hijos menores de 18 años.

APELLIDOS	NOMBRES	PARENTESCO	FECHA DE NACIMIENTO Día mes y año

Certifico que la información proporcionada en la presente solicitud es real y autorizo a la institución a realizar las verificaciones que estime conveniente, en caso de encontrar falsedad en los datos proporcionados será causa suficiente para dar por terminado las relaciones laborales.

Firma del Aspirante

- Una vez analizadas las hojas de vida de los postulantes se procede a tomarles las pruebas psicotécnicas y psicológicas.

Este es un modelo de una prueba psicotécnica:

TEST DE TERMAN

Nombre: _____

Fecha: _____

Cargo al que postula: _____

SERIE I

INSTRUCCIONES:

Esta prueba evalúa varios factores de aptitud que se encuentran divididos en 10 series. Antes de empezar cada serie deberá resolver los ejercicios de ejemplo que le presenta el evaluador y revisar el tiempo que tiene para cada una de las series. Si termina antes, revise sus respuestas y espere que transcurra el tiempo para que el evaluador le presente la siguiente serie.

Tiempo: 2 minutos

Ejemplo:

Ponga en el cuadro ubicado a la derecha de la pregunta, la letra correspondiente a la palabra que complete correctamente la oración.

El libertado de América es:

a) Simón Bolívar b) Hernán Cortés c) Francisco Pizarro d) Abdón Calderon

Los escarabajos son:

a) Flores b) Frutos c) Animales d) Navíos

Un metro tiene:

a) 100 cm. b) 10 cm. c) 1000 cm. d) 500 cm.

DESARROLLO SERIE I

1.- La gasolina se extrae de:

- a) GRANOS b) PETRÓLEO
 c) TREMENTINA d) SEMILLAS

2.- Una tonelada tiene:

- a) 1,000 kgs. b) 2,000 kgs.
 c) 3,000 kgs. d) 4,000 kgs.

3.- La mayoría de nuestras exportaciones

- a) PICHINCHA b) CARCHI
 c) EL ORO d) IMBABURA

4.- El nervio óptico sirve para:

- a) VER b) OIR
 c) PROBAR d) SENTIR

5.- El café es una especie de:

- a) CORTEZA b) FRUTO
 c) HOJAS d) RAIZ

6.- El jamón es carne de:

- a) CARNERO b) VACA
 c) GALLINA d) CERDO

7.- La laringe está en:

- a) ABDOMEN b) CABEZA
 c) GARGANTA d) ESPALDA

8.- La guillotina causa:

- a) MUERTE b) ENFERMEDAD
 c) FIEBRE d) MALESTAR

9.- La grúa se usa para:

- a) PERFORAR b) CORTAR
 c) LEVANTAR d) EXPRIMIR

10.- Una figura de seis lados se

- a) PENTÁGONO b) PARALELOGRAMO
 c) HEXÁGONO d) TRAPECIO

11.- El Kilowatt mide:

- a) LLUVIA b) VIENTO
 c) ELECTRICIDAD d) PRESIÓN

12.- La pauta se usa en:

- a) AGRICULTURA b) MÚSICA
 c) FOTOGRAFÍA d) ESTENOGRAFÍA

13.- Las esmeraldas son:

- a) AZULES b) VERDES
 c) ROJAS d) AMARILLAS

14.- El metro es aproximadamente

- a) PIE b) PULGADA
 c) YARDA d) MILLA

15.- Las esponjas se obtienen de:

- a) ANIMALES b) YERBAS
 c) BOSQUES d) MINAS

16.- Fraude es un término usado en:

- a) MEDICINA b) TEOLOGÍA
 c) LEYES d) PEDAGOGÍA

SERIE II

Tiempo: 2 minutos

Ejemplo:

Ponga en el cuadro ubicado a la derecha de la pregunta, la letra correspondiente a la mejor respuesta, tal como lo muestra el ejemplo:

Por que compramos relojes:

a) Nos gusta oírlos b) Tiene manecillas c) Nos indican las horas

El dicho: "del dicho al hecho hay mucho trecho"

a) Que los trechos siempre son largos

b) Que una cosa es la que nos dicen y otra es la que se realiza

c) Que los dichos son malos

DESARROLLO SERIE II

TERMAN

- 1.- Si la tierra estuviera más cerca del sol:
a) las estrellas desaparecerían
b) los meses serían más largos
c) la tierra estaría más caliente
- 2.- Los rayos de una rueda están frecuentemente hechos de nogal porque:
a) el nogal es fuerte
b) se corta fácilmente
c) coge bien la pintura
- 3.- Un tren se detiene con más dificultad que un automóvil porque:
a) tiene más ruedas
b) es más pesado
c) sus frenos no son buenos
- 4.- El dicho "A golpecitos se derriba un roble", quiere decir:
a) que los robles son débiles
b) que son mejores los golpes
c) que el esfuerzo constante logra resultados sorprendentes
- 5.- El dicho "Una olla vigilada nunca hierve", quiere decir:
a) que no debemos vigilarla cuando está en el fuego
b) que tarda en hervir
c) que el tiempo se alarga cuando esperamos algo
- 6.- El dicho "siembra pasto mientras haya sol", quiere decir:
a) que el pasto se siembra en verano
b) que debemos aprovechar nuestras oportunidades
c) La tierra estaría más caliente
- 7.- El dicho "zapatero a tus zapatos" quiere decir:
a) que un zapatero no debe abandonar sus zapatos
b) que los zapateros no deben de estar de ociosos
c) que debemos trabajar en lo que podemos hacer mejor.
- 8.- El dicho "La cuña para que apriete tiene que ser del mismo palo" quiere decir:
a) que el palo sirve para apretar
b) que las cuñas siempre son de madera
c) nos exigen más las personas que nos conocen
- 9.- Un acorazado de acero flota porque:
a) que los robles son débiles
b) porque tiene grandes espacios
c) contiene algo de madera
- 10.- Las plumas de las alas ayudan al pájaro a volar porque:
a) las alas ofrecen una amplia superficie ligera
b) mantienen el aire fuera del cuerpo
c) disminuye su peso
- 11.- El dicho "Una golondrina no hace verano", quiere decir:
a) que las golondrinas regresan
b) que un simple dato no es suficiente
c) que los pájaros se agregan a nuestros placeres de verano

SERIE III**Tiempo:** 2 minutos**Ejemplo:**

Ponga en el cuadro ubicado a la derecha de la pregunta, la letra “i” cuando las dos palabras significan lo mismo y “o” cuando es opuesto

Tirar - Arrojar

Norte - Sur

Mojar - Secar

DESARROLLO SERIE III

TERMAN

- | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 1.- Salado - dulce | <input type="checkbox"/> | | |
| 2.- Alegrarse - regocijarse | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 3.- Mayor - menor | <input type="checkbox"/> | | |
| 4.- Sentarse - pararse | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 5.- Desperdiciar - aprovechar | <input type="checkbox"/> | | |
| 6.- Conceder - negar | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 7.- Tónico - Estimulante | <input type="checkbox"/> | | |
| 8.- Rebajar - denigrar | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 9.- Prohibir - permitir | <input type="checkbox"/> | | |
| 10.- Osadía - audacia | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 11.- Arrebatado - prudente | <input type="checkbox"/> | | |
| 12.- Obtuso - agudo | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 13.- Inepto - experto | <input type="checkbox"/> | | |
| 14.- Esquivar - rehuir | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 15.- Rebelarse - someterse | <input type="checkbox"/> | | |
| 16.- Monotonía - variedad | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 17.- Confortar - consolar | <input type="checkbox"/> | | |
| 18.- Expeler - retener | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 19.- Dócil - sumiso | <input type="checkbox"/> | | |
| 20.- Transitorio - permanente | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| | | 21.- Seguridad - riesgo | <input type="checkbox"/> |
| | | 22.- Aprobar - objetar | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | 23.- Expeler - arrojar | <input type="checkbox"/> |
| | | 24.- Engaño - impostura | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | 25.- Mitigar - apaciguar | <input type="checkbox"/> |
| | | 26.- Incitar - aplacar | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | 27.- Reverencia - veneración | <input type="checkbox"/> |
| | | 28.- Sobriedad - frugalidad | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | 29.- Aumentar - menguar | <input type="checkbox"/> |
| | | 30.- Incitar - instigar | <input checked="" type="checkbox"/> |

SERIE IV

Tiempo: 3 minutos

Ejemplo:

Ponga en el cuadro ubicado a la derecha de la pregunta, las letras correspondientes a las dos palabras que indican algo que siempre tiene el sujeto.

Un hombre tiene siempre:

a) Cuerpo b) Gorra c) Guantes d) Boca e) Dinero

Una casa siempre tiene:

a) niños b) Muros c) Chimenea d) Cimientos e) Pintura

DESARROLLO SERIE IV

TERMAN

1.- UN CIRCULO tiene siempre:

- a) altura b) circunferencia
c) latitud d) longitud e) radio

2.- UN PAJARO tiene

- a) huesos b) huevos
c) pico d) nido e) canto

3.- LA MUSICA tiene

- a) oyente b) piano
c) ritmo d) sonido e) violin

4.- UN BANQUETE tiene siempre:

- a) alimentos b) música
c) personas d) discursos e) anfitrión

5.- UN CABALLO tiene siempre:

- a) arnés b) cascos
c) herraduras d) establo e) cola

6.- UN JUEGO tiene

- a) cartas b) multas
c) jugadores d) castigos e) reglas

7.- UN OBJETO tiene

- a) calor b) tamaño
c) sabor d) valor e) peso

8.- UNA CONVERSACION tiene

- a) acuerdos b) personas
c) preguntas d) ingenio e) palabras

9.- UNA DEUDA implica siempre:

- a) acreedor b) deudor
c) interés d) hipoteca e) pago

10.- UN CIUDADANO tiene siempre:

- a) país b) ocupación
c) derechos d) propiedad e) voto

11.- UN MUSEO tiene

- a) animales b) orden
c) colecciones d) minerales e) visitantes

12.- UN COMPROMISO implica

- a) obligación b) acuerdo
c) amistad d) respeto e) satisfacción

13.- UN BOSQUE tiene siempre:

- a) animales b) flores
c) sombra d) maleza e) árboles

14.- LOS OBSTACULOS tienen

- a) dificultad b) desaliento
c) fracaso d) impedimento e) estímulo

15.- EL ABORRECIMIENTO tiene

- a) aversión b) desagrado
c) temor d) ira e) timidez

16.- UNA REVISTA tiene

- a) anuncios b) papel
c) fotografías d) grabados e) impresión

17.- LA CONTROVERSA tiene

- a) argumentos b) desacuerdos
c) aversión

18.- UN BARCO tiene siempre:

- a) maquinaria b) cañones
c) quilla d) timón e) velas

SERIE V

Tiempo: 3 minutos

Ejemplo:

Ponga en el cuadro ubicado a la derecha del problema de matemáticas que se presenta, la respuesta correcta a dicho problema, basta con que ponga el número, no identifique unidades de medida. Las operaciones que necesite hacer hágalas en una hoja en blanco que se le proporciona.

Manuel gastó $\frac{1}{4}$ de su dinero en comprar un carro ¿Qué porcentaje de su dinero gastó?

Si tres galletas cuestan \$0.90 ¿Cuántos centavos cuesta un tercio de galleta?

Nota: Ten cuidado con las unidades de tu respuesta

DESARROLLO SERIE V

TERMAN

- 1.- A 2 por 5 centavos, ¿ CUÁNTOS LÁPICES pueden comprarse con 50 centavos ?
- 2.- ¿ CUÁNTAS HORAS tardará un automóvil en recorrer 660 kilómetros a la velocidad de 60 kilómetros por hora ?
- 3.- Si un hombre gana \$20.00 diarios y gasta \$14.00 ¿ CUÁNTOS DÍAS tardará en ahorrar 300.00 ?
- 4.- Si dos pasteles cuestan \$ 0.60 ¿ CUANTO CUESTA la sexta parte de un pastel?
- 5.- ¿ CUÁNTAS VECES más es $2 \times 3 \times 4 \times 5$, que 3×4 ?
- 6.- ¿ CUÁNTO ES el 16 por ciento de \$ 120.00 ?
- 7.- El cuatro por ciento de \$ 1,000.00 es igual al ocho por ciento de ¿ qué cantidad ?
- 8.- La capacidad de un refrigerador rectangular es de 48 metros cúbicos. Si tiene seis metros de largo por cuatro de ancho, ¿ CÚAL ES SU ALTURA ?
- 9.- Si 7 hombres hacen un pozo de 40 metros en dos días, ¿ CUÁNTOS HOMBRES se necesitan para hacerlo en medio día ?
- 10.- A, tiene \$ 180.00; B, tiene $\frac{2}{3}$ de lo que tiene A; y C $\frac{1}{2}$ de lo que tiene B, ¿ CUÁNTO TIENEN todos juntos ?
- 11.- Si un hombre corre 100 metros en 10 segundos, ¿ CUÁNTOS METROS recorrerá como promedio en $\frac{1}{5}$ de segundo?
- 12.- Un hombre gasta $\frac{1}{4}$ de su sueldo en casa y alimentos y $\frac{4}{8}$ en otros gastos, ¿ QUÉ TANTO POR CIENTO de su sueldo ahorra ?

SERIE VI**Tiempo:** 2 minutos**Ejemplo:**

Ponga en el cuadro ubicado a la derecha de la pregunta, una “s” si la respuesta correcta a la pregunta es si y una “n” si la respuesta correcta es no, tal como lo muestra el ejemplo.

¿Se hace carbón la madera?

¿Tienen todos los hombres 1.70 mts de altura?

¿Es de color rojo el mar rojo?

¿En todas las latitudes el agua hierve a 100 grados centígrados?

DESARROLLO SERIE VI

- 1.- La higiene es esencial para la salud ?.....
- 2.- Los taquígrafos usan el microscopio ?.....
- 3.- Los tiranos son justos con sus inferiores ?.....
- 4.- Las personas desamparadas están sujetas con frecuencia a la caridad ?.....
- 5.- Las personas venerables son por lo común respetadas ?.....
- 6.- Es el escorbuto un medicamento ?.....
- 7.- Es la amonestación una clase de instrumento musical ?.....
- 8.- Son los colores opacos preferidos para las banderas nacionales ?.....
- 9.- Las cosas misteriosas son a veces pavorosas ?.....
- 10.- Personas conscientes cometen alguna vez errores ?.....

- 11.- Son carnívoros los carneros ?.....
- 12.- Se dan asignaturas a los caballos ?.....
- 13.- Las cartas anónimas llevan alguna vez firma de quién las escribe ?.....
- 14.- Son discontinuos los sonidos intermitentes ?.....
- 15.- Las enfermedades estimulan el buen juicio ?.....
- 16.- Son siempre perversos los hechos premeditados ?.....
- 17.- El contacto social tiende a reducir la timidez ?.....
- 18.- Son enfermas las personas que tienen mal carácter ?.....
- 19.- Se caracteriza generalmente el rencor por la persistencia ?.....
- 20.- Meticulosos quiere decir lo mismo que cuidadoso ?.....

SERIE VII

Tiempo: 2 minutos

Ejemplo:

Ponga en el cuadro ubicado a la derecha de la pregunta, la letra correspondiente al complemento de la frase.

El oído es a oír, como ojo es:

a) Mesa

b) Ver

c) Mano

d) Jugar

El sombrero es a la cabeza como el zapato es:

a) Brazo

b) Abrigo

c) Pie

d) Pierna

Z es último como A es:

a) penúltimo

b) primero

c) segundo

d) último

DESARROLLO SERIE VII

- 1.- ABRIGO es a USAR como PAN es a:
a) comer b) hambre c) agua d) cocinar
- 2.- SEMANA es a MES como MES es a:
a) años b) hora c) minuto d) siglo
- 3.- LEON es a ANIMAL como ROSA es a:
a) olor b) hoja c) planta d) espina
- 4.- LIBERTAD es a INDEPENDENCIA como CAUTIVERIO es a:
a) negro b) esclavitud c) libre d) sufrir
- 5.- DECIR es a DIJO como ESTAR es a:
a) canta b) estuvo c) hablando d) cantó
- 6.- LUNES es a MARTES como VIERNES es a:
a) semana b) jueves c) día d) sábado
- 7.- PLOMO es a PESADO como CORCHO es a:
a) botella b) peso c) ligero d) flotar
- 8.- EXITO es a ALEGRÍA como FRACASO es a:
a) tristeza b) suerte c) fracasar d) trabajo
- 9.- GATO es a TIGRE como PERRO es a:
a) lobo b) ladrido c) mordida d) agarrar
- 10.- 4 es a 16 como 5 es a:
a) Z b) 45 c) 35 d) 25
- 11.- LLORAR es a REIR como TRISTE es a:
a) muerte b) alegría c) motaja d) doctor
- 12.- VENENO es a MUERTE como ALIMENTO es a:
a) comer b) pájaro c) vida d) malo
- 13.- 1 es a 3 como 9 es a:
a) 18 b) 27 c) 36 d) 45
- 14.- ALIMENTO es a HAMBRE como AGUA es a:
a) beber b) claro c) sed d) puro
- 15.- AQUI es a ALLÍ como ESTE es a:
a) éstos b) aquel c) ése d) entonces
- 16.- TIGRE es a PELO como TRUCHA es a:
a) agua b) pez c) escama d) nadar
- 17.- PERVERTIDO es a DEPRAVADO como INCORRUPTO es a:
a) patria b) honrado c) canción d) estudio
- 18.- B es a D como SEGUNDO es a:
a) tercero b) último c) cuarto d) poste
- 19.- ESTADO es a GOBERNADOR como EJERCITO es a:
a) marina b) soldado c) general d) sargento
- 20.- SUJETO es a PREDICADO como NOMBRE es a:
a) pronombre b) adverbio c) verbo d) adjetivo

SERIE VIII

Tiempo: 3 minutos

Ejemplo:

Las palabras de cada una de las siguientes oraciones están mezcladas. Ordene mentalmente cada una de las oraciones. Si el significado de la oración es VERDADERO, anote la letra V, si el significado de la oración es FALSO, anote la letra F.

Oír son los para oídos

comer para pólvora la buena es

es la oír para música

DESARROLLO SERIE VIII

- 1.- con crecen los niños edad la.....
- 2.- buena mar beber el para agua de es.....
- 3.- lo es paz la guerra opuesto la a.....
- 4.- caballos automóvil un que caminan los despacio más.....
- 5.- consejo a veces es buen seguir un difícil.....
- 6.- cuatrocientos todos páginas contienen libros los.....
- 7.- crecen las que fresas el más roble.....
- 8.- verdadera comparada la no puede amistad ser.....
- 9.- envidia la perjudiciales gula son y la.....
- 10.- nunca acciones premiadas las deben buenas ser.....
- 11.- exteriores engañan nunca apariencias las nos.....
- 12.- nunca es hombre las que acciones demuestran un lo.....
- 13.- ciertas siempre muerte de causan clases enfermedades.....
- 14.- odio indeseables aversión sentimientos el son y la.....
- 15.- frecuentemente por juzgar podemos acciones hombres nosotros sus a los.....
- 16.- una es sábana sarapes tan nunca los caliente como.....
- 17.- nunca que descuidados los tropiezan son.....

SERIE IX

Tiempo: 3 minutos

Ejemplo:

Ponga en el cuadro ubicado a la derecha de la pregunta, la letra que NO corresponda con las demás del renglón. Ejemplo:

a) bala b) cañón c) pistola d) espada d) lápiz

a) Canadá b) Sonora c) China d) India d) Francia

a) cuna b) sonaja c) babero d) sol d) chupón

DESARROLLO SERIE IX

- 1.- a) saltar b) correr c) brincar d) pararse e) caminar.....
- 2.- a) monarquía b) comunista c) demócrata d) anarquista e) católico....
- 3.- a) muerte b) duelo c) paseo d) pobreza e) tristeza.....
- 4.- a) carpintero b) doctor c) abogado d) ingeniero e) profesor.....
- 5.- a) cama b) silla c) plato d) sofá e) mesa.....
- 6.- a) Francisco b) Santiago c) Juan d) Sara e) Guillermo.....
- 7.- a) duro b) áspero c) liso d) suave e) dulce.....
- 8.- a) digestión b) oído c) vista d) olfato e) tacto.....
- 9.- a) automóvil b) bicicleta c) carreta d) telégrafo e) tren.....
- 10.- a) abajo b) acá c) reciente d) arriba e) allá.....
- 11.- a) El Oro b) Pichincha c) Bravo d) Azuay e) Bolívar.....
- 12.- a) danés b) galgo c) bulldog d) pekinés e) carro.....
- 13.- a) tela b) algodón c) lino d) seda e) lana.....
- 14.- a) ira b) odio c) alegría d) piedad e) razonamiento.....
- 15.- a) Edison b) Franklin c) Marconi d) Fulton e) Shakespeare..
- 16.- a) mariposa b) halcón c) avestruz d) petirrojo e) golondrina..
- 17.- a) dar b) prestar c) perder d) ahorrar e) derrochar.....
- 18.- a) Australia b) Cuba c) Córcega d) Irlanda e) España.....

SERIE X**Tiempo:** 4 minutos**Ejemplo:**

En cada renglón procure encontrar como están hechas las series, después, escriba en cada hoja de respuestas, los DOS números que debe seguir en cada serie:

5	10	15	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	18	16	14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DESARROLLO SERIE X

1er renglón:	8	7	6	5	4	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2o. renglón:	3	8	13	18	23	28	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3er renglón:	1	2	4	8	16	32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4o. renglón:	8	8	6	6	4	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5o. renglón:	11.3/4	12	12.1/4	12.2/4	12.3/4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6o. renglón:	8	9	12	13	16	17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7o. renglón:	16	8	4	2	1	1/2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8o. renglón:	31.3	40.3	49.3	58.3	67.3	76.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9o. renglón:	3	5	4	6	5	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10o. renglón:	7	11	15	16	20	24	25	29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11o. renglón:	1/25	1/5	1	5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

RESULTADOS DEL TEST: **TERMAN**

Nombre: Jessica Granda Villegas

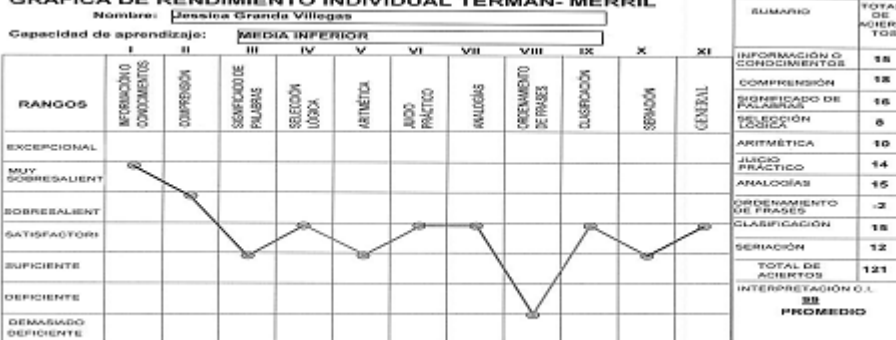
- 1.- INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS: Tiene un 93 % en Cultura y conocimientos generales, refleja la idea y experiencia que ha aprendido y organizado. Memoria mediata (largo plazo).
- 2.- COMPRENSIÓN: Tiene un 81 % en juicio y sentido común, manejo de la realidad.
- 3.- SIGNIFICADO DE PALABRAS: Tiene un 53 % en capacidad de análisis y síntesis en la formación de conceptos verbales. Cultura general.
- 4.- SELECCIÓN LÓGICA: Tiene un 44 % en capacidad para razonar y deducir lógicamente conceptos verbales de acuerdo a la experiencia. Capacidad de abstracción.
- 5.- ARITMÉTICA: Tiene un 41 % en razonamiento y manejo de aspectos cuantitativos y conocimientos adquiridos.
- 6.- JUICIO PRÁCTICO: Tiene un 70 % en capacidad para captar situaciones de la vida diaria con sentido común.
- 7.- ANALOGÍAS: Tiene un 75 % en la habilidad para comprender conceptos expresados en palabras. Habilidad para razonar, abstraer, generalizar y pensar en forma organizada.
- 8.- ORDENAMIENTO DE FRASES: Tiene un -12 % en planeación, comprensión y organización de conceptos verbales y atención a pequeños detalles.
- 9.- CLASIFICACIÓN: Tiene un 83 % en discriminación lógica de conceptos verbales.
- 10.- SERIACIÓN: Tiene un 54 % en análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos. Capacidad de deducción.

Su Coeficiente Intelectual Terman es: 99

Lo cual indica que tiene: PROMEDIO

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE MEDIA INFERIOR

GRÁFICA DE RENDIMIENTO INDIVIDUAL TERMAN- MERRIL



Con la aplicación de estas pruebas ya se puede obtener una terna de acuerdo a los resultados obtenidos en las mismas, es decir las pruebas es un filtro para obtener al mejor candidato.

- Se propone un modelo de entrevista para las evaluaciones que tendrá cada uno de los candidatos preseleccionados.

EVALUACIÓN DE ENTREVISTA

DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos del Candidato:

.....
Posición para la que aplica:

.....
Nombre del Entrevistador:

.....
FACTORES EVALUADOS:

INSTRUCCIÓN FORMAL

Estrictamente relacionado con el cargo ()

Relacionado con el cargo ()

No guarda relación con el cargo ()

OBSERVACIONES:

.....
 EXPERIENCIA PREVIA PROFESIONAL

Estrictamente relacionado con el cargo ()

Relacionado con el cargo ()

No guarda relación con el cargo ()

OBSERVACIONES:

.....
 APARIENCIA PERSONAL

Muy satisfactoria ()

Satisfactoria ()

Poco satisfactoria ()

OBSERVACIONES:

.....
 EXPRESION ORAL

No presenta áreas débiles ()

Fuertes debilidades ()

OBSERVACIONES:

.....
 INICIATIVA

Muy satisfactoria ()

Satisfactoria ()

Poco satisfactoria ()

OBSERVACIONES:

□ **CAPACITACIÓN:**

- Alta capacitación ()
- Mediana capacitación ()
- Poca capacitación ()

OBSERVACIONES:

□ **TOMA DE DECISIONES:**

- Muy satisfactoria ()
- Satisfactoria ()
- Poco satisfactoria ()

OBSERVACIONES:

□ **DISPONIBILIDAD AL TRABAJO**

- Alta disponibilidad ()
- Mediana disponibilidad ()
- Poca disponibilidad ()

OBSERVACIONES:

□ **ADAPTABILIDAD AL MEDIO**

- Muy satisfactoria ()
- Satisfactoria ()
- Poco satisfactoria ()

OBSERVACIONES:

□ **DISTANCIA AL LUGAR DE TRABAJO**

- Conveniente ()
- Medianamente conveniente ()
- Inconveniente ()

OBSERVACIONES:

□ **ESTABILIDAD FAMILIAR**

Muy satisfactoria ()
Satisfactoria ()
Poco satisfactoria ()

OBSERVACIONES:

.....

EXPECTATIVAS Y ASPIRACIONES	SI	NO
ASPIRACIÓN SALARIAL ACORDE	SI	NO
SE RECOMIENDA PARA LA POSICIÓN	SI	NO

OBSERVACIÓN GENERAL:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FIRMA:

FECHA:

Con este punto ya se puede tomar una decisión de cual de las tres personas que quedaron finalistas será el que ocupe el cargo que solicitan.

- Posteriormente se procede a la verificación de referencias:

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

Nombre del candidato:

.....

...

Cargo al que postula:

.....

...

Empresa de contacto:

Persona de contacto:

IMPRESIONES GENERALES DEL CANDIDATO

Tiempo que laboró en la Empresa: **Desde:**

Hasta:.....

Qué función o cargo desempeñaba?:

.....

Cómo calificaría su desempeño?:

.....

Por qué motivo se retiró de la empresa?:

.....

PODRIA UD. HACER COMENTARIOS DE:

D=DEFICIENTE; R=REGULAR; B= BUENO; MB= MUY BUENO;

E=EXCELENTE

- | | | | | | |
|--------------------------------------------|---|---|----|----|----|
| • Puntualidad y asistencia: | D | R | B | MB | E |
| • Confiabilidad: | D | R | B | MB | E |
| • Honradez: | D | R | B | MB | E |
| • Habilidad para asumir responsabilidades: | | D | R | B | MB |
| E | | | | | |
| • Relaciones interpersonales: | D | R | B | MB | E |
| • Actitud en general: | | D | R | B | MB |
| E | | | | | |
| Tenía algún problema de salud? | | | SI | | NO |

Cuáles?:

.....
.....

Podría mencionar alguno de los puntos fuertes o destrezas?:.....

Qué piensa usted debería mejorar?:

.....

Tuvo problemas familiares que interferían con su trabajo? SI NO

Cuáles?:

.....
.....

Lo recomiendan Uds. Para trabajar en nuestra empresa? SI NO

Por qué?:

.....
.....

Hay algo más de importancia que deberíamos saber?:

.....

VERIFICADO POR:

FECHA:

FIRMA:

- Con esto culmina el proceso para la selección del candidato y se procede a la firma del contrato para este puesto se propone un contrato a plazo fijo con prueba de tres eses.

CONTRATO DE TRABAJO

Al que comparecen por una parte la Dra. MONICA ALEXANDRA FALCONÍ HIDALGO., en su calidad de GERENTE GENERAL de HOSTERIA REAL S.A.. y como tal Representante Legal de la misma quien para los efectos del presente contrato se denominará, EL EMPLEADOR, y por otra la Srta. ALEXANDRA ELIZABETH ZAMBRANO TAPIA, quien para los efectos de este contrato se le denominará EL EMPLEADO, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente contrato de trabajo, contenido en las siguientes cláusulas.

PRIMERA: la Srta. ALEXANDRA ELIZABETH ZAMBRANO TAPIA, luego del proceso de selección se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia de HOSTERIA REAL S.A.. en calidad de JEFE ADMINISTRATIVO, función que manifiesta conocer a cabalidad y con solvencia suficiente.

SEGUNDA: De conformidad al Art. 58, del CÓDIGO DE TRABAJO, se considera función confianza y además tiene la capacidad de representar y administrar de alguna forma los bienes y servicios confiados dentro de la actividad que cumplirá el empleado, será de su responsabilidad las políticas y órdenes administrativas que para el cumplimiento de trabajo debe implementar, para el caso comunicará a su jefe inmediato o a la representación de la Empresa

TERCERA: EL EMPLEADOR pagará a EL EMPLEADO una remuneración equivalente a MIL DOSCIENTOS DÓLARES CON 00/100 CENTAVOS DE DÓLAR AMERICANO, al que se incluirán los beneficios de Ley, cantidad de la que se descontará los valores determinados por la Ley.

CUARTA: EL EMPLEADO realizará sus actividades en el área ADMINISTRATIVA y se compromete a cumplir con el horario establecido por la empresa y previamente autorizado por la Dirección General de Trabajo, es de su obligación desempeñar sus funciones guardando el celo y secretos propios de las actividades de la empresa, cualquier alteración e incumplimiento, le hará responsable en el campo administrativo y judicial.

QUINTA: EL EMPLEADOR podrá movilizar al empleado dentro de los distintos ámbitos de su rama ocupacional y/o profesional, sin que ello implique cambio de ocupación. Sin embargo el trabajador expresamente, da su consentimiento para el efecto.

SEXTA: EL EMPLEADO, cumplirá con todas las obligaciones señaladas en este contrato con responsabilidad y esmero, sometándose al Reglamento Interno y de Seguridad de la Empresa.

SEPTIMA: Se establece como tiempo de duración del presente contrato el de un año contado a partir de la suscripción de este documento, el plazo fijo determinado puede renovarse por un tiempo igual y por una sola vez, si ninguna de las partes manifiesta su voluntad de dar por terminado el contrato por lo menos con 30 días de anticipación previo el cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes. Los primeros noventa días se constituirán en periodo de prueba, plazo durante el cual las partes pueden darlo

por terminado libremente sin formalidad alguna como tampoco el empleador esté obligado al pago de ninguna indemnización.

OCTAVA: Se entienden incorporadas al presente contrato todas las disposiciones del Código de Trabajo y Leyes afines.

NOVENA: En caso de incumplimiento de las estipulaciones constantes en el contrato las partes se someten a los Jueces y Autoridades competentes de la Jurisdicción de la ciudad de AMBATO y procedimiento oral laboral.

Los contratantes en prueba de aceptación suscriben en tres ejemplares de igual tenor en la ciudad de AMBATO a los doce días del mes de octubre del 2011, y solicitan sea legalizado ante la autoridad competente.

Dra. MÓNICA FALCONÍ
GERENTE GENERAL
HOSTERIA REAL S.A.

Ing. ALEXANDRA ZAMBRANO
0502623267

INSPECTOR DE TRABAJO

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Concluimos que la Gestión por Competencias es una herramienta estratégica necesaria para enfrentar los nuevos desafíos que impone el mundo.
- La Gestión por Competencias garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas.
- Para definir una empresa como micro, pequeña y mediana en la actualidad se considera parámetros como número de empleados efectivos, valor bruto de las ventas anuales y activos totales.

- Las Pymes representan un sector importante para el desarrollo económico y social del Ecuador.
- Se realizó el proyecto para analizar la Gestión de Talento Humano por Competencias en las PYMES turísticas de la región central del país, siendo éste la base primordial para implantar y poner en marcha el presente proyecto.
- En la investigación de campo realizado en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza para el presente proyecto permitió determinar que la ejecución del proyecto de Gestión de Talento Humano por Competencias tiene aceptación entre las PYMES turísticas de la parte central del país.
- Las PYMES turísticas de la región central del país poseen varias debilidades entre la cuales se destacan un mal manejo del Talento Humano.
- Como conclusión final sobre la elaboración del proyecto, se analiza que con la aplicación del proyecto de Gestión de Talento Humano por Competencias las PYMES turísticas de la región central del país podrán afrontar el entorno aprovechando las oportunidades y explotando las fortalezas que éste lo puede otorgar.

5.2 RECOMENDACIONES

- Desarrollar destrezas personales que nos permita a pesar de las diferentes personalidades que pueden existir alrededor llevarse bien con todos,

considerando que la mayoría de los logros se obtiene por las destrezas interpersonales que por sus conocimientos y experiencia.

- Sensibilizar la importancia que representa las PYMES en la Economía del país.
- Sugerir aplicar la Gestión por Competencias en las pequeñas empresas para poder fomentar un buen clima laboral y así poder cumplir las metas y objetivos propuestos.
- Se recomienda a los directivos de las PYMES turísticas de la región central del país tomar en consideración los parámetros mencionados en el presente proyecto.
- Cubrir las necesidades que poseen este tipo de empresas de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza mediante la implantación de la Gestión de Talento Humano por Competencias, ya que éste ha tenido una buena aceptación.
- Es recomendable que se aproveche la capacidad instalada que poseen las PYMES turísticas de la región central del país.
- Con respecto a la aplicación del proyecto se debe considerar que no es un modelo estático, ya que éste podrá sufrir modificaciones que deban realizar dependiendo de las circunstancias y sujetándose a lo que sea favorable para las empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Adalberto Chavenato Administración de Recursos Humanos, quinta edición.
- ECOS PYMES Corporación Ecos
- Banco Central del Ecuador
- Wikipedia, la enciclopedia libre
- Revista Líderes
- Cámara de Turismo de Cotopaxi
- Cámara de Turismo de Pastaza
- Ministerio de Turismo de Tungurahua
- Ministerio de Turismo de Chimborazo
- www.turismo.gob.ec
- www.rrhh-web.com/características-alto-rendimiento.html
- www.google.com
- Maldonado Hernán, Elaboración y Evaluación de Proyectos-Manual de Legislación Básica Quito 1998