

INVESTIGACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS OPERACIONES TURÍSTICAS DE ALOJAMIENTO, ALIMENTOS & BEBIDAS Y TURISMO (COMPRENDIDAS ENTRE LAS SIGUIENTES AVENIDAS: NORTE AV. COLÓN, SUR AV PATRIA, ESTE AV. SEIS DE DICIEMBRE, OESTE AV. 10 DE AGOSTO DE LA CIUDAD DE QUITO)

Investigation on tourist operation management model of housing, food, beverages and tourism (corresponding to this sector: north, Colon Avenue; south, Patria Avenue; east, Six of December Avenue; and west, Ten of August, in Quito)

AUTORES: **Gonzalo Cadena., M.Sc.**¹ INVESTIGADOR ADSCRITO, Ing. Elena Monge¹, Ing. Bladimir Zhunio¹, EQUIPO ASISTENTE.

¹Universidad de Especialidades Turísticas – UCT, gcadena@uct.edu.ec • Quito - Ecuador

Manuscrito recibido el 22 de Julio del 2011. Aceptado para publicación, tras revisión, el 23 de Septiembre del 2011. Cadena, G. Autor. 2011.

Investigación del modelo de gestión en las operaciones turísticas de alojamiento, alimentos & bebidas y turismo (comprendidas entre las siguientes avenidas: norte Av. Colón, sur Av Patria, este Av. Seis de Diciembre, oeste Av. 10 De Agosto de la ciudad de Quito), RICIT N° 2.. pp.35-52.
ISSN: 1390-6305

Resumen

El presente trabajo surge por la necesidad de conocer cómo son dirigidas las operaciones turísticas de la Mariscal, en la ciudad de Quito, desde diferentes perspectivas: identificación de los datos generales de los administradores, motivo por el que incursionaron en esta actividad hasta la definición de los modelos que ellos emplean en la dirección. Para esto se tomó como referente una muestra representativa de estas empresas ubicadas en el sector de nuestro interés. El resultado final está puesto de manifiesto en las otras secciones de la investigación.

La información obtenida permite establecer temas que los futuros profesionales en esta actividad deben conocer.

Palabras claves: Micro empresa, pequeña y mediana empresa, hotelería, turismo, gastronomía, alimentos, bebidas, alojamiento, sector, La Mariscal, gestión, administración, calidad, benchmarking.

Summary

This current job comes up from the necessity of knowing how the touristic operations are managed in the Mariscal sector, in Quito, from different perspectives, such as: Identification of manager's general data, reason why they get involved in this activity, and even the definition of models that they are using in their administration. In order

to do that, a representative sample of companies located in this specific sector were taken as reference. The final result is shown in other sections of this investigation. This information obtained permits us to establish topics that future professionals on this field should know.

Key words: Micro enterprise, small and medium size enterprises, hotel management, tourism, gastronomy, food, beverages, housing, sector, La Mariscal, gestión, administration, quality, benchmarking.

INTRODUCCIÓN

Es de sumo interés, desde el punto de vista académico y profesional, tener información sobre cómo están siendo gestionadas las operaciones dedicadas a la actividad turística para medir la importancia de la formación en la aplicación real de conocimientos y habilidades desarrolladas por los administradores. Por esta razón, la presente investigación se plantea el siguiente objetivo:

Identificar las características personales y profesionales del administrador de las operaciones turísticas, hoteleras y gastronómicas del sector de la Mariscal en la ciudad de Quito, los aspectos socioeconómicos relevantes, los factores que motivaron a los empresarios a incursionar en esta actividad económica junto a las herramientas de gestión empresarial utilizadas para dirigirlos, sus factores críticos de éxito, los errores manifiestos en su modelo de gestión visualizados en su responsabilidad social y vinculación con la comunidad.

La importancia de este estudio radica en que se obtendrá la información necesaria para conocer si estas operaciones se han constituido en unidades de negocios capaces de contribuir significativamente al desarrollo del sector o actividad

económica al que pertenecen o si solamente fueron establecidas para la supervivencia de sus gestores.

De acuerdo a la experiencia mundial, muchos negocios surgieron en base a una correcta organización y estructura con un adecuado nivel de gestión y trabajo remunerado, otras tuvieron un origen familiar y su característica más relevante, que solo les preocupa su supervivencia. En EEUU el 40% de las PYMES (Pequeña y Mediana Empresa) muere antes de los 5 años, las 2/3 partes pasa a la segunda generación y tan solo el 12% sobrevive a la tercera generación. En el Ecuador, según el GEM, (Global Entrepreneurship Monitor), sólo el 5% sobrevive después del tercer año de operación.

En nuestro país, las pymes, constituyen entidades que ofertan bienes y servicios, generan empleo y productividad, abastecen la demanda tanto a empresas nacionales como internacionales y se han convertido en un gran motor que activa la economía. Su clasificación considera la cantidad de trabajadores que poseen antes que la capacidad tecnológica instalada, el capital de inversión empleado o el nivel de producción.

Microempresas: emplean entre 1 y 10 colaboradores

Pequeña empresa: puede tener entre 11 y 50 colaboradores

Mediana empresa: alberga de 51 a 100 colaboradores.

Gran empresa: aquella que tiene más de 100 colaboradores

Las pymes de servicios, entre ellas las turísticas, motivo de nuestro interés, pueden enfrentar problemas como los siguientes: escasa preparación del personal, inadecuada infraestructura, escaso valor agregado.

Según información emitida por el antiguo Ministerio de Industrias, Comercio Integración y Pesca (MICIP), hoy MIPRO, en el Ecuador las pymes se concentran y se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, y operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones, alimentos y bebidas, cuero y calzado, madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos, minerales no metálicos, metálicos, maquinaria y equipos. Se entendería que estarían en condiciones óptimas de competitividad, ser referentes y aportar significativamente a la economía nacional.

Según la revista Líderes, el Ecuador está en el puesto 146, de 178 países medidos, en cuanto a competitividad.

En el futuro las pymes en el Ecuador, enfrentarán nuevos retos y nuevas oportunidades, donde aquellas que se

adaptan a los requerimientos del medio en el que se desempeñan político, social, económico, mercado, etc. tendrán mayores posibilidades, no solamente de supervivencia sino de crecimiento.

Indudablemente que la visión de las pymes deberá enfocarse a satisfacer y superar las expectativas de los clientes, mediante la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, y de valores agregados al menor costo posible a fin de permanecer en el mercado.

Será necesario que los nuevos líderes empresariales puedan tener la capacidad de atraer y preparar al talento verdaderamente importante, para que este contribuya a alcanzar los resultados esperados en la consolidación y expansión del negocio.

El deseo de despejar muchas dudas respecto a la creación de pymes hoteleras, turísticas y gastronómicas como operaciones importantes en el sector turístico constituyó la razón principal para la realización del mismo, entre estas dudas constan: ¿cómo fueron iniciadas?, ¿realmente responden a la detección de oportunidades o estuvieron condicionadas a una serie de razones de tipo subjetivo, más que técnico?, ¿qué es lo que condujo a una persona o grupo de personas a inclinarse por un negocio concreto dentro de este sector?, ¿quizá fue por la repetición de experiencias ajenas o por la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos o por la identificación de mercados con un alto porcentaje de crecimiento?, ¿conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios

concretos o sencillamente la experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse?.

En la provincia de Pichicha es posible observar que las pymes turísticas han aumentado solamente en cantidad, más no en presentar ventajas competitivas a través de alto valor agregado. Un ejemplo de su crecimiento se ve especialmente en la ciudad de Quito que concentra la mayor parte de las pymes turísticas hoteleras, gastronómicas, y de otros servicios.

Estas pymes se han extendido a lo largo y ancho de la ciudad y de la provincia, lugares que antes no contaban con ninguna infraestructura, ni creada ni adaptada, ahora si la disponen. Tampoco pasa desapercibida la forma desorganizada en que muchas de estas micro, pequeñas y medianas empresas son gestionadas.

MÉTODOS

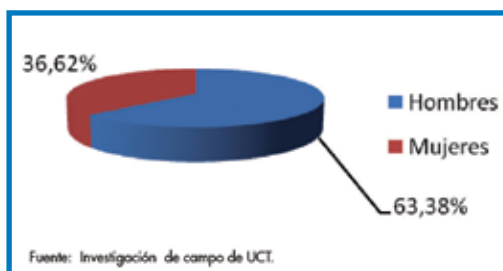
Para asegurar el logro de los resultados esperados con la investigación, se aplicó el método científico.

La presente investigación busca conocer aspectos relacionados sobre los modelos de gestión empleados por los administradores de las pequeñas y medianas empresas del sector de La Mariscal de la ciudad de Quito, así como su nivel de formación e incidencia de estos en su posterior desarrollo, crecimiento, contribución a la generación de empleo.

La investigación tuvo un carácter correlacional, por una parte, se trata de determinar los modelos de gestión y por otra, la incidencia de estos modelos de gestión en el desarrollo y crecimiento de las operaciones turísticas estudiadas. Además, fue necesario recurrir a fuentes de investigación primaria y secundaria.

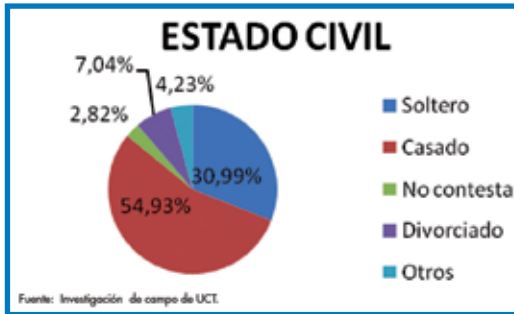
RESULTADOS:

GRÁFICO No. 1
GÉNERO DEL ADMINISTRADOR



Los administradores de las empresas analizadas son hombres en un 63,38%, mientras que las mujeres constituyen el 36,62 %.

GRÁFICO No. 2
ESTADO CIVIL DE LOS
ADMINISTRADORES



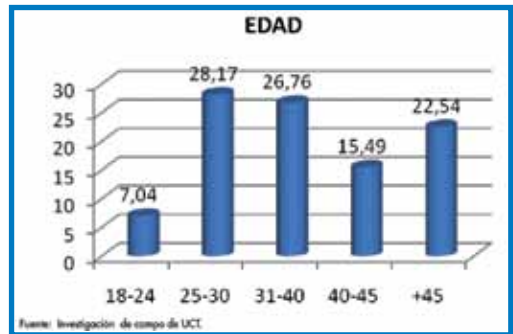
El 30, 99% de los administradores son casados, seguidos por los solteros en un 30,99%, y los divorciados en un 7, 04%, otros el 4,23% y no contestaron el 2,82%.

GRÁFICO No. 3
TIPO DE ADMINISTRADOR



El 40 % administran su propio negocio, el 34% son personas contratadas y el 26% son administradores temporales o encargados.

GRÁFICO No. 4
EDAD DE LOS ADMINISTRADORES



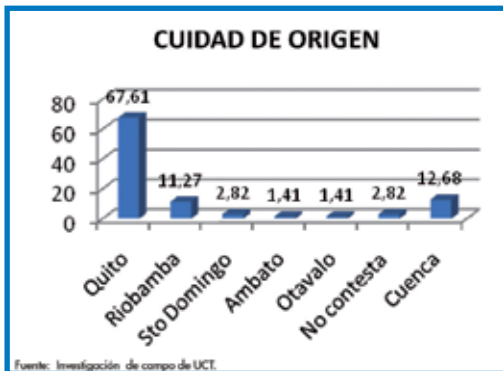
El 28,17% de los administradores se sitúa entre los 25 – 30 años, el 26,76% está entre los 31- 40 años. Más de 45 años representan el 22, 54% de los administradores; 15, 49% están en el rango de 40 – 45 años y en menor porcentajes 7, 04% aquellos entre los 18- 24 años.

GRÁFICO No.5
NACIONALIDAD DE LOS
ADMINISTRADORES



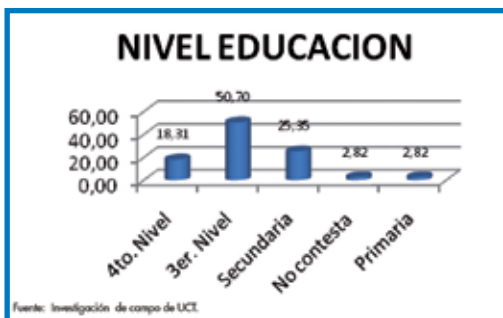
Los administradores son mayoritariamente ecuatorianos 97, 18% apenas el 2,82% son extranjeros, específicamente colombianos.

GRÁFICO No. 6
CIUDAD DE ORIGEN DE LOS
ADMINISTRADORES



En el gráfico 6, se puede apreciar que el 67,61 % de los administradores son oriundos de Quito, seguidos de los de Cuenca, con el 12,68%; y los de Riobamba, con el 11,27%, entre los más importantes.

GRÁFICO No.7
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS
ADMINISTRADORES



Según el gráfico 7, el 50,70% de los administradores de las unidades

operacionales, afirman tener estudios superiores, el 25,35% nivel de estudios secundarios y un 18,31% tiene estudios de cuarto nivel.

GRÁFICO No. 8
¿POR QUÉ RAZÓN ADMINISTRA LA
PYME?



El gráfico 8, nos expresa que el 53,53% de los administradores han optado por esta actividad y en este tipo de empresa como una opción de ingresos, el 39,44% lo hace por ejercicio profesional y el 9,86% por alguna otra razón.

GRÁFICO No. 9
¿POR QUÉ EMPRENDIÓ EN ESTA
ACTIVIDAD?



En el gráfico 9, se aprecia que el 33,8 % tuvo como motivo principal para involucrarse en esta actividad el conocimiento previo del negocio, un 32,39 % por la experiencia, 25,35 % por poner en práctica las ideas, 25,35% debido a su carácter emprendedor, entre las más sobresalientes.

En el gráfico 11, los encuestados al ser preguntados los administradores, con respecto a la propiedad de la infraestructura, manifestaron lo siguiente: el 56,34 dicen ser propietarios de la infraestructura y el 43,66% arriendan la infraestructura física en donde funciona su negocio.

GRÁFICO No. 10

TIPO DE ESTABLECIMIENTO



Según el gráfico 10, el 36,62% de las operaciones consultadas son de alojamiento hoteles, hostales, el 33,80% corresponde a de alimentos y bebidas, restaurantes, cafeterías, fuentes de soda; y, el 29,58% son operaciones de turismo, agencias de viaje y operadoras de turismo.

GRÁFICO No. 12

PERMANENCIA GEOGRÁFICA



Resumiendo el gráfico 12, el 83.1% de las pequeñas empresas han permanecido en el mismo sector geográfico, mientras que el 16,9% han funcionado en otro lugar y luego se trasladaron a la mariscal.

GRÁFICO No. 11

TIPO DE PROPIEDAD

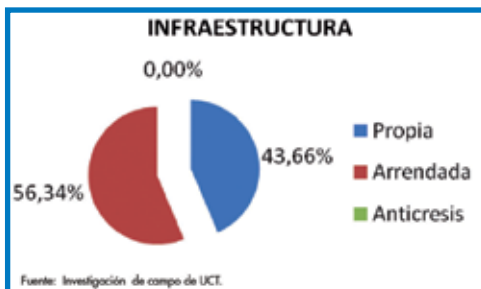
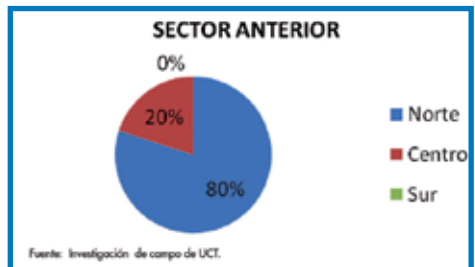


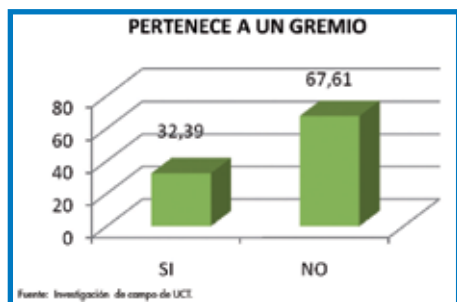
GRÁFICO No. 13

UBICACIÓN ANTERIOR



El gráfico 13, nos indica que, 80% de los que empezaron sus operaciones lo hizo en el norte de la ciudad mientras que el 20% lo hizo en la zona central.

GRÁFICO No. 14
AFILIACIÓN GREMIAL



Al ser preguntados acerca de su afiliación a algún gremio el 67,61% respondió que sí pertenecen, mientras que el 32,39% dijo que no, de acuerdo al gráfico 14.

GRÁFICO No. 15
PERMANENCIA EN EL GREMIO



Según el gráfico 15, el 36 % de aquellos que están afiliados a algún gremio lo están por más de 15 años,

el 32 % entre 1 a 6 años mientras que el 28% está afiliado entre 6 y 10 años.

GRÁFICO No. 16
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO



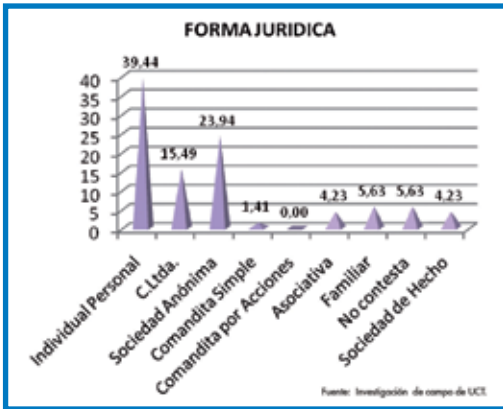
En el gráfico 16, se explica que el 60,35% de sus clientes son nacionales, mientras que el 39,23% son extranjeros.

GRÁFICO No. 17
CONSTITUCIÓN LEGAL



De acuerdo al gráfico 17, se observa que el 92,96% manifestaron que sus empresas están legalmente constituidas, mientras que el 2,82% dijo que no.

GRÁFICO No. 18
FORMA JURÍDICA



El 39,44% de las operaciones encuestadas están constituidas legalmente de forma individual personal, el 23,94% son sociedad anónima, el 15,49% es una compañía limitada, según se ve en el gráfico 18.

GRÁFICO No. 19
TRABAJADORES CON QUE INICIÓ SUS OPERACIONES

El 85,92% de las operaciones, tuvieron entre 1 y 9 trabajadores.



GRÁFICO No. 20

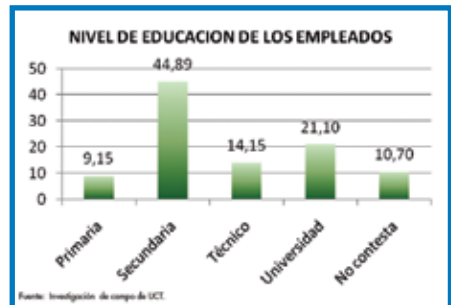
TRABAJADORES CON LOS QUE CUENTA ACTUALMENTE



En la actualidad se mantiene esa tendencia pues, 73,24% de las microempresas tienen entre 1 y 9 trabajadores, el 15,49% entre 10 y 49 trabajadores y el 7,04% entre 50 y 199 trabajadores.

GRÁFICO No. 21

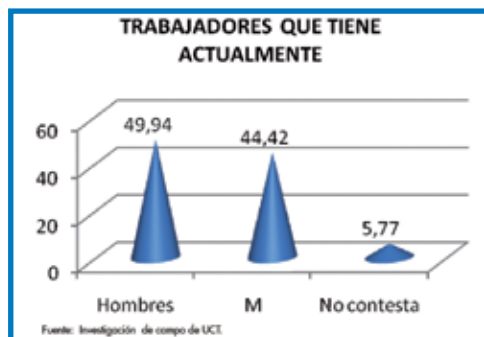
NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS EMPLEADOS



Respecto al nivel de educación del personal que labora en las empresas, el 44,89% tiene instrucción secundaria, 21,10% estudios universitarios, 14,15% estudios técnicos, y el 9,15% tienen estudios primarios.

GRÁFICO N. 22**GÉNERO DE LOS TRABAJADORES AL INICIO SUS OPERACIONES (PORCENTUAL)**

En el inicio de sus operaciones, el 48,24% de su nómina estuvo constituido por hombres, 37,96% fueron mujeres, y el 13,80% no contestaron.

GRÁFICO No. 23**GÉNERO DE LOS TRABAJADORES QUE TIENE ACTUALMENTE (PORCENTUAL)**

A pesar de la equidad de género, todavía se mantiene una preferencia a contratar empleados hombres, en las operaciones consultadas, el 49,94% de los empleados son hombres, el 44,42% son mujeres y el 5,77% de los encuestados no contesta.

GRÁFICO No. 24**INICIO CON UN PLAN DE NEGOCIOS**

Al ser preguntados acerca de cuando iniciaron sus operaciones lo hicieron con un plan de negocios previamente establecido, el 63,38% respondió que Sí; el 32,39% mencionó que NO y el 4,23% no contestó.

GRÁFICO No. 25**DIRIGE CON MISIÓN, VISION, PLAN ESTABLECIDOS**

Al ser consultados si en los actuales momentos, tienen una misión, una visión y un plan de negocio para su empresa, contestaron lo siguiente: 80,28% mencionó que Sí mientras que el 19,72% mencionó que NO.

GRÁFICO No. 26

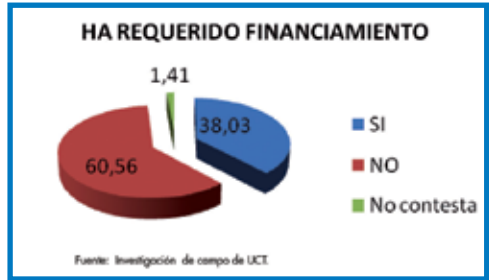
EL CONTROL LO REALIZA DE FORMA MANUAL



Se pudo determinar que todavía se llevan controles de manera manual, de estos el 47,89 % utiliza controles manuales en costos y gastos, el 45,07% en inventarios, el 42,25% solo de ingresos y lleva un Estado de Pérdidas y Ganancias, y el 40,85% control de ingresos y gastos.

GRÁFICO No. 28

NECESIDAD INICIAL DE FINANCIAMIENTO



Al ser consultados si han requerido financiamiento para iniciar la empresa, el 60,56% de los encuestados dice que no, el 38,03% contesta que sí y el 1,41% no contesta.

GRÁFICO No. 27

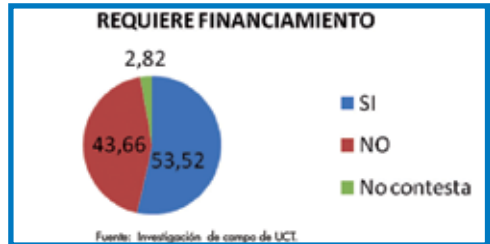
TIPO DE CONTROL SISTEMÁTICO



Quienes utilizan controles sistemáticos lo hacen de la siguiente manera: el 60,56% en ingresos y gastos, el 56,34% en ingresos, y, costos y gastos, mientras que el 54,93% lo realiza en el Estado de Pérdidas y Ganancias y finalmente en inventarios lo realizan el 49,30%.

GRÁFICO No. 29

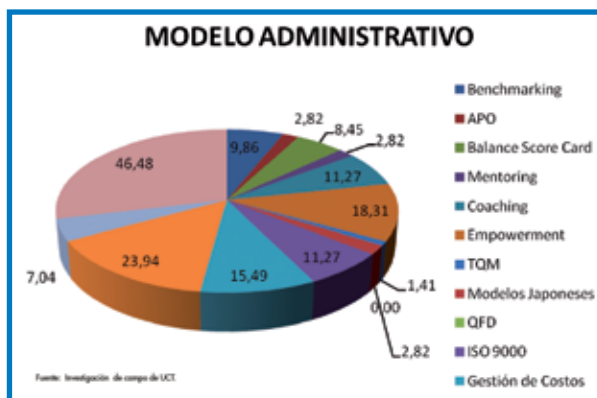
REQUIERE FINANCIAMIENTO



El 53,52% de los encuestados manifiesta que para mejorar su negocio sí necesita financiamiento, el 43,66% que no necesita financiamiento, el 2,82% no contesta.

GRÁFICO No. 30**DONDE CONSEGUIR FINANCIAMIENTO**

De acuerdo al gráfico 30, el 45,24% de los encuestados manifestó que utilizan a las instituciones financieras públicas para obtener financiamiento, el 26,29 % recurre instituciones privadas, 14,29% a otras fuentes de financiamiento y el 14,29 % recurre a familiares y amigos.

GRÁFICO No. 31**MODELO ADMINISTRATIVO**

El 46,48% de los encuestados no contestó respecto a los modelos de

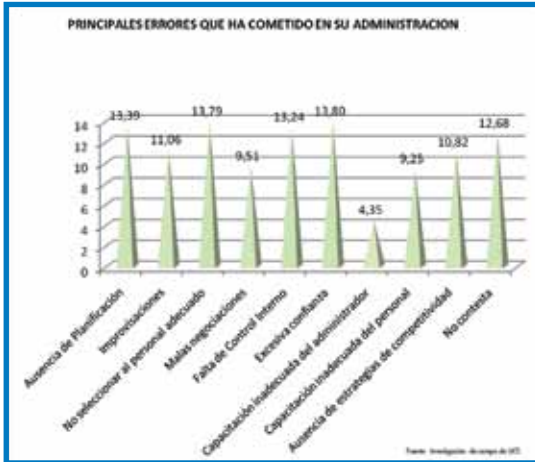
gestión que aplican, demostrando un total desconocimiento en este tema, el 23,94% aplica gestión ambiental, el 18,31% basan su modelo en la delegación de responsabilidades (empowerment), 15,49% gestionan en función de costos, estos, entre los más importantes.

GRÁFICO No. 32**PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO**

Para el 45,14% de los encuestados la gestión en la calidad de servicio es su principal factor de éxito, seguido de la planificación y organización del negocio con el 24,83% y la ubicación geográfica con un 24,10%.

GRÁFICO No. 33

PRINCIPALES ERRORES QUE HA COMETIDO EN SU ADMINISTRACIÓN



El gráfico 33, permite apreciar la serie de errores que se han cometido como parte del proceso administrativo, así: el 13,8% manifestó excesiva confianza, el 13,79% se refirieron a la inadecuada selección de personal, el 13,39% indicó carecer de una adecuada planificación, el 11,06% haber improvisado las cosas, 10,82 no haber establecido estrategias de competitividad, 9,25% no capacitaron adecuadamente al personal, entre las más importantes. Es posible destacar la repartición porcentual casi pareja acerca de la distribución de este aspecto investigado.

GRÁFICO No. 34

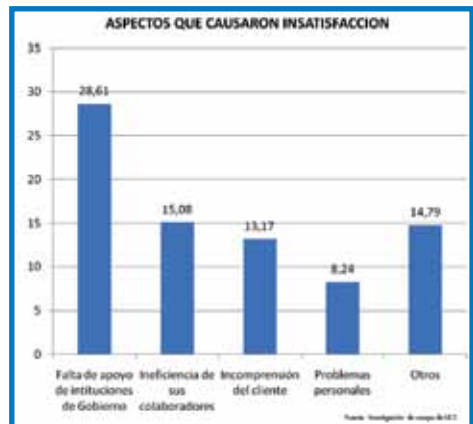
FACTORES QUE LE CAUSARON SATISFACCIÓN



El 48,77% de las personas que fueron encuestadas encontraron que como parte de su satisfacción personal como administradores es la oferta de los servicios, 35,75% la mejora de sus ingresos, 15,25% indicaron que fue el haber generado plazas de empleo, 12,92% le satisfizo haber alcanzado el reconocimiento por parte de sus colaboradores, 2,69% por otras razones y el 5,53% no contestó.

GRÁFICO No.35

FACTORES QUE LE CAUSARON INSATISFACCIÓN



La falta de apoyo de las instituciones de Gobierno es la principal causa que ha generado insatisfacción en el 28,61% de los operadores turísticos, seguido de la ineficiencia de sus colaboradores con un 15,08%.

GRÁFICO No. 36

POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA



El 64,79% de los administradores encuestados, respondieron que sí mantienen políticas de responsabilidad en sus empresas; el 28,17% respondieron no y el 7,04% no contestaron

GRÁFICO No. 37

QUE ACCIONES REALIZA PARA LLEVAR A CABO SU MISIÓN DE RESPONSABILIDAD



En relación al tema los empresarios manifestaron que sus funciones de responsabilidad social la realizan así: 45,07% ofrecen cursos de capacitación, 21,23% realiza entrega de productos, 12,68% apoya a grupos juveniles, 11,27% realiza otro tipo de acciones y el 2,82% realiza obras en el barrio.

GRÁFICO No. 38

ES IMPORTANTE ESTABLECER NEXOS CON LA COMUNIDAD



Se puede apreciar que 84,51% de los microempresarios consideran que es importante mantener nexos con la comunidad, un 7,04% no lo consideran importante y el 8,45% no contestaron.

La investigación realizada, porcentualmente fue establecida de la siguiente manera: 36,62% correspondió a operaciones dedicadas al alojamiento (hoteles, hostales); 33,80% operaciones de alimentos y bebidas, (restaurantes, cafeterías, fuentes de soda) y, 29,58% correspondió a las operaciones de turismo, (agencias de viaje y operadoras de turismo).

CONCLUSIONES

- De la investigación se extrae un perfil de quienes están al frente de estos negocios, cuyas características más relevantes manifiestan que: la nacionalidad predominante es la ecuatoriana, oriundos principalmente de la ciudad de Quito, en su mayoría casados y divorciados, con formación de tercer nivel y sobre los 25 años de edad.
- Los hombres, en su mayoría, son quienes ejercen la función de administrador de las operaciones turísticas de La Mariscal. Es importante destacar que aunque no se llegue a establecer la equidad en el género, la participación de las mujeres está en aumento, lo que demuestra su importante incidencia en esta actividad.
- La aplicación de modelos administrativos es deficiente, casi nula, por cuanto la formación superior que predomina en estos emprendedores es en áreas diferentes a las de administración hotelera, turística o de gastronomía. Se destaca, por lo tanto, una gran incongruencia entre la formación superior y la actividad que están ejerciendo. Un administrador de empresas no puede dedicarse a recetar medicamentos, de la misma manera, un médico sin el fundamento y conocimiento administrativo y en turismo, mal puede dirigir una operación que por su naturaleza son altamente sensibles a errores de calidad. La investigación realizada puso de manifiesto esta realidad. La experiencia previa adquirida a través de la puesta en marcha de sus negocios compensa en cierta medida el no ser profesional en administración de empresas hoteleras, turística y de gastronomía y les ha permitido mantenerse en el tiempo.
- El poco interés por pertenecer a los respectivos gremios hace notar que se efectúa una gestión aislada por la desconfianza generada en los pocos resultados que con la vinculación a estos organismos han obtenido.
- Trabajar en sociedad no es una forma considerada como óptima para sacar adelante sus emprendimientos.
- No se evidencia una planificación de largo plazo, aunque manifiestan en un alto porcentaje, que han establecido su visión empresarial, lo que resulta contradictorio, pues entre sus más significativos errores consideran la no planificación de sus empresas.
- Las operaciones analizadas son micro emprendimientos de supervivencia, de acuerdo a los resultados, su mayor interés es el tener ingresos pues no reflejan un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.
- En su mayoría, funcionan legalmente constituidas, lo que nos indica que son aporte para la economía del país, como también, que permiten satisfacer el requerimiento de una demanda específica nacional.

- Se aprecia que prefieren ser empresas individuales y asumir los riesgos y beneficios implícitos.
- Contribuyen a la generación de empleo pero como micro empresas, puesto que no superan los 10 empleados.
- El haberse mantenido a través del tiempo a pesar de no estar gestionadas óptimamente nos hace ver que el turismo es una de las pocas actividades económicas en las que sus efectos son superados sin llegar a condiciones extremas.
- No está ausente la calidad en el servicio como factor de éxito, inclusive bajo estas débiles formas de gestión. De alguna manera se percibe su importancia para lograr ventajas competitivas y mantener la motivación.
- Otra gran fuente de apoyo constituyó la gestión centrada en el manejo y control permanente de costos, al igual que en la delegación de responsabilidades. No es prioritario en la gestión la incorporación de tecnología, mantienen actividades manuales, fiel reflejo de la poca importancia en la planificación estratégica.
- Las principales fuentes de insatisfacción constituyeron la falta de apoyo de los entes gubernamentales, de los operadores turísticos y la ineficiencia de los colaboradores.

REFERENCIAS

- BHIDE, A., & SAHLMAN, W.A. 2000. **Iniciativa Emprendedora**. DEUSTO. Colombia
- PONTI, F., & FERRAS, X. 2009. **Pasión por Innovar**. NORMA. Colombia
- PALAO, J, & GÓMEZ-GARCÍA, V. 2009. **Aduéñese de su Futuro**. PALAO Editores... Perú.
- VARELA, R. 2001. **Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas**. Colombia.
- Collins, C; Porras, J. 1995. **Empresas que Perduran**. Grupo Editorial Norma
- BELKER, I. y TOPCHIK, Gary. 2005. **Gerente por primera vez**. Grupo Nelson USA.
- ARGENTI, J. 1986. **Técnicas del Management**. Ediciones Orbis S.A. España.
- SENGE, P. 1998. **La Quinta Disciplina**. Ediciones Granica, S.A. México
- STANFORD, N. 2010. **Diseño de Organización**. Ediecuatorial. Ecuador

- RENTON, J. 2010. **Coaching y Mentoring**. Ediecuatorial. Ecuador.
- CHARAM, R. 2009. **Know-How**. Editorial Norma. Colombia.

- Redacción Quito. (2010, Junio 28). **El bambú es el soporte que tienen sus bicicletas**. Líderes, Revista Semanal de Diario El Comercio, 659, 9.
- Redacción Quito. (2010, Mayo 10). **El emprendimiento se forja desde el colegio**. Líderes, Revista Semanal de Diario El Comercio, 652,269
- Zaucich, I. (2010, mayo 10). **La innovación es vital para las empresas**. Líderes, Revista Semanal de Diario El Comercio. 652,3.
- Molina, O. (2010, abril 26). **La comunidad rural es una mina de emprendimientos**. Líderes, Revista Semanal de Diario El Comercio. 650,20.
- Vintimilla, J.P. (2010, enero 11). **Entrevista a Diego Borja C.** Líderes, Revista Semanal de Diario El Comercio. 635,3.
- Redacción Guayaquil. (2009, Diciembre 7). **La innovación en productos y servicios se premia**. Líderes, Revista Semanal de Diario El Comercio. 630,23.
- Navas, A. (2009, diciembre). **Empresarios ecuatorianos triunfan en Asia**. Gestión, 186, 42-44.
- Zaucich, I. (2009, mayo). **Conquito: La productividad del sector más vulnerable**. Gestión, 179, 60-61
- SCHNEIDER, B. 2009. **Resiliencia**. Editorial Norma. Colombia.

- Araque J., Wilson, http://www.uasb.edu.ec/index_publicacion.php?cd=439Serie Gestión, Volumen 2, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional, 2009, 144 p. p., formato: 14,8 x 21 cm., ISBN: 978-9978-19-376-1
- Troya Jaramillo, Alfonso, http://www.uasb.edu.ec/index_publicacion.php?cd=438Serie Gestión, Volumen 1, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional, 2009, 144 p. p., formato: 14,8 x 21 cm., ISBN: 978-9978-19-214-6
- Barranco, O. Innovación en la empresa. Dos hermanas. PPT. http://www.google.com.ec/search?as_q=&hl=es&num=10&btnG=Buscar+con+Google&as_epq=Que+es+la+innovacion%3F&as_oq=&as_eq=&lr=lang_es&cr=&as_ft=i&as_filetype=ppt&as_qdr=all&as_occt=any&as_dt=i&as_sitesearch=&as_rights=&safe=images
- Sena. El SENA como actor fundamental del Sistema Nacional de Innovación.

Fortaleciendo la mipyme.

- <http://www.acopibogota.org.co/diadelamipyme/.../innovacion.ppt> ---
- Gonzalez, A. INNOVA Chile: Un socio activo para Emprendedores y Empresas que Innovan.
- http://www2.med.uchile.cl/elpulso/20082007/Innova_Chile.ppt
- Franco, C. Reinventar los productos puede generar enormes ingresos. La innovación está en reinventar muchas veces los productos originales para que las soluciones a las necesidades evolucionen.
- <http://www.tendencias21.net>