



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAPA DE PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA HOTELERA  
HOTEL ADRIAND'S DE LA CIUDAD DE MACHALA

BENITEZ CORDOVA LISSETTE GABRIELA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAPA DE PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA  
HOTELERA HOTEL ADRIAND'S DE LA CIUDAD DE MACHALA

BENITEZ CORDOVA LISSETTE GABRIELA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

MAPA DE PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA HOTELERA HOTEL  
ADRIAND'S DE LA CIUDAD DE MACHALA

BENITEZ CORDOVA LISSETTE GABRIELA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

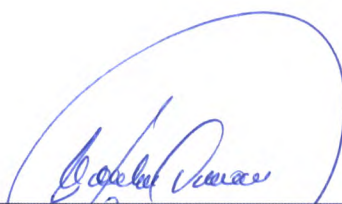
DURÁN CECILIA LUCIOLA

MACHALA, 06 DE JULIO DE 2018

MACHALA  
06 de julio de 2018

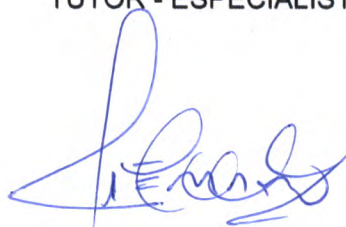
Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado MAPA DE PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA HOTELERA HOTEL ADRIAND'S DE LA CIUDAD DE MACHALA, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

DURÁN CECILIA LUCIOLA  
0701115180  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

SERRANO ORELLANA BILL JONATHAN  
0703529842  
ESPECIALISTA 2



---

ROMERO BLACK WILTON EDUARDO  
0703296251  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 06 de julio de 2018 - 08:27

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** BENITEZ CORDOVA LISSETTE GABRIELA\_PT-010518.pdf  
(D40250121)  
**Submitted:** 6/18/2018 9:57:00 PM  
**Submitted By:** titulacion\_sv1@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 5 %

### Sources included in the report:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640855007>  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193955164001>  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145102004>  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54549363016>  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629470016>

### Instances where selected sources appear:

6



## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, BENITEZ CORDOVA LISSETTE GABRIELA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado MAPA DE PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA HOTELERA HOTEL ADRIAND'S DE LA CIUDAD DE MACHALA, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 06 de julio de 2018



BENITEZ CORDOVA LISSETTE GABRIELA  
0706051117

## **RESUMEN**

El presente trabajo nace de ver la necesidad que tienen las empresas de servicios las cuales cada vez buscan ser más competitivas en el mercado, pero que aún no han adoptado una filosofía dentro de ella para lograrlo. Por lo que se propuso trabajar con administración por procesos e identificar un mapa de proceso ajustada a una empresa dedicada a la actividad de prestación de servicios de alojamiento para poder definir los procesos estratégicos, claves y de apoyo con los que debería trabajar. De acuerdo al caso estudiado fue necesario aplicar una metodología descriptiva e inductiva mediante el cual utilizamos instrumentos como ficha de observación (check list).

Se elaboró un mapa de procesos centrada en el área de atención al cliente ya que según lo analizado era el área que requería mayor atención.

## **PALABRAS CLAVES**

Turismo, macroprocesos, procesos, subproceso, mapa de procesos

## **ABSTRACT**

The present work is born from seeing the need that the service companies have which increasingly seek to be more competitive in the market, but have not yet adopted a philosophy within it to achieve it. Therefore, it was proposed to work with administration by processes and identify a process map adjusted to a company dedicated to the activity of providing housing services in order to define the strategic, key and support processes with which it should work. According to the studied case, it was necessary to apply a descriptive and inductive methodology through which we use instruments such as observation card (check list). A process map focused on the area of customer service was drawn up since, according to what was analyzed, it was the area that required most attention.

## **KEYWORDS**

Tourism, macro processes, processes, subprocess, process map



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN:</b> .....	<b>4</b>
<b>DESARROLLO:</b> .....	<b>5</b>
<b>Mapa de macroprocesos:</b> .....	<b>6</b>
• <b>Proceso estratégico:</b> .....	<b>6</b>
• <b>Proceso clave u operativo:</b> .....	<b>7</b>
• <b>Proceso de apoyo:</b> .....	<b>7</b>
<b>ejemplo de esquema de mapa de procesos</b> .....	<b>8</b>
<b>Proceso:</b> .....	<b>8</b>
<b>Subprocesos:</b> .....	<b>8</b>
<b>Capacitación:</b> .....	<b>8</b>
<b>Los procesos en equipo:</b> .....	<b>9</b>
<b>Auditoría de gestión en mapa de procesos:</b> .....	<b>9</b>
<b>METODOLOGÍA:</b> .....	<b>9</b>
<b>Cuadro 1. Ficha de Observación (check list)</b> .....	<b>10</b>
<b>RESULTADOS:</b> .....	<b>10</b>
<b>Cuadro 2. Mapa de procesos de la empresa Hotel Adriand's</b> .....	<b>11</b>
<b>RECOMENDACIONES:</b> .....	<b>12</b>
<b>CONCLUSIONES:</b> .....	<b>12</b>
<b>REFERENCIAS:</b> .....	<b>13</b>

## **INTRODUCCIÓN:**

Durante muchos años las empresas de servicios han ido buscando una filosofía innovadora para poder ser más competitivas en el mercado ya que al momento de ofrecer un servicio se vuelve más complejo que ofertar un producto el cual se podría palpar y en algunos casos hasta degustar, mientras que al ofrecer un servicio se tendría que buscar el mínimo detalle para poder llegar a la satisfacción del cliente, por lo que la competencia está atenta al desliz que se puede tener para ello introducir su oferta y ganar ventaja.

Se ha clasificado a las empresas hoteleras como una de las principales industrias de servicios en diferenciar su producto con los de la competencia es decir que el servicio que se ofrece sea cada vez superior; y para la realización de ello es necesario que los colaboradores de la empresa tengan claro y dominen conocimientos de servicios de hospitalidad y mucho más con lo que respecta a la interacción a los clientes al momento de atenderlos.

Tal es el caso de Hotel ADRIAND'S una empresa Joven en el mercado hotelero, situada en una zona estratégica como Puerto Bolívar cerca al Malecón; 10 años atrás este tomaba el nombre de hotel Acosta, pero ante la llegada de un nuevo propietario, quien decide reestructurar el hotel, no solo en nombre si no también la aplicación de nuevos conceptos sobre la industria hotelera, diferenciándose de la competencia tanto de la parroquia Puerto Bolívar como de Machala.

Hotel Adriand's es una empresa legalmente constituida, cuenta con un reglamento interno y trabaja siempre sujetos a las normativas de ley vigente, pero ello no es suficiente para mejorar su calidad en el servicio ya que presenta falencias como la carencia de una estructura organizacional establecida, así como también de sus procesos que no se encuentran definidos,

Por ello este documento tiene una propuesta a Hotel Adriands que es una empresa de prestación de servicios de hospedaje situada en la parroquia de Puerto Bolívar de la Ciudad de Machala el a implementar un mapa de procesos para que pueda manejarse y dar cada paso estratégicamente; ya que durante 10 años esta empresa se ha venido manejando de manera empírica por sus propietarios que luego de hablar con ellos nos detallaron que no tenían conocimiento de muchos puntos

administrativos, los cuales muchos de ellos son básicos y necesarios para una organización; sin embargo para llegar a elaborar un mapa de procesos, es necesario centrarse primero en otros proyectos como definir su estructura, manuales de funciones y otros que se detallarán en las recomendaciones.

Para el desarrollo de esta problemática, se plantea como objetivo el “Adoptar una administración por procesos en la que se pueda implementar un mapa de los macroprocesos de las actividades que realizan en hotel Adriand’s para lograr optimizar los recursos de la empresa y a la vez mejorar y ofrecer un servicio de calidad”, lo que permitirá a la organización, mostrarse más competitiva a una comunidad cada vez más exigente.

#### **DESARROLLO:**

Por muchos años el turismo se ha convertido en uno de los factores trascendentales para la creación de productos y servicios que vayan de la mano al mismo; pues el turismo ha tenido un crecimiento continuo a nivel mundial iniciándose en España, ya que es uno de los primeros países que hasta la actualidad, sus habitantes dejan sus casas para trasladarse a otras ciudades (vacaciones), dando paso a que la industria hotelera tome fuerza dentro de las actividades turísticas. (Vargas Martinez & Olivares Linares , turismo, 2012)

Colombia, un país el cual posee ciudades intermedias, que se diferencian de la capital por su población; se ha convertido en un país que puede responder a distintas demandas internacionales, sin embargo existen factores que aún necesitan ser pulidos como las fallas de su infraestructura vial, hotelera y sistemas de seguridad que ponen en tela de duda a los turista al momento de su elección como destino turístico. En el 2002 en el País antes mencionado se crea un estímulo a este sector eliminando el impuesto hotelero, en hoteles que se construyan o remodelen dentro del periodo del 2002 al 2017 que sin duda incentivo a más de un empresarios a la inversión de esta actividad. (Uribe Montoya & Gaitán Guerrero, 2013)

Ecuador no se queda atrás y también incluye al turismo como uno de sus factores principales para la producción de servicios de hotelería; la región sierra se convirtió en uno de los lugares más elegidos por los turistas extranjeros, en esto influyó

mucho en la cultura que dichas ciudades como Quito y Cuenca, permitiéndole a Quito ser acreedor de 14 premios entre las 26 categorías en las que fue nominado en los premios world travel award 2017.

Pero ¿se está ofreciendo un servicio de calidad que cumpla con las expectativas de los clientes? Que se está haciendo para lograr estos estándares? Estas son una de las muchas interrogantes que las industrias hoteleras se deberían hacer en el momento de ofrecer sus servicios.

Es posible que exista un micro porcentaje entre las empresas de todo tipo que trabaje o por lo menos le gustaría trabajar de una forma diferente en la que pueda optimizar recurso pero a la vez puedan ofrecer un servicio o producto de calidad.

Actualmente la Provincia de El Oro ha ido transformándose en una de las ciudades que llama la atención a los visitantes por sus cantones turísticos como Piñas y Zaruma por su antigua historia, y patrimonio que posee.

Machala es una ciudad que también recibe muchos turistas nacionales como internacionales, pudiendo observar que en estos últimos años, se ha incrementado en gran medida el número de restaurantes, bares y hoteles; para satisfacer esta necesidad. Pero, ¿son preferidos por los clientes por su calidad? La mayoría de las empresas de la ciudad de Machala son administradas de manera empírica que pueden acercarse a una administración correcta pero no lo suficiente como para tratar de optimizar recursos en sus procesos y al mismo tiempo mejorar la calidad del servicio o producto que se ofrece.

#### **Mapa de macro procesos:**

El mapa de macro procesos es la representación gráfica de las actividades que se realizarán dentro de una empresa para llevar a cabo actividades de manera secuencial y ordenada haciendo de esta la parte más importante dentro de una empresa ya que se transformaría en el eje que hará funcionar de manera correcta la organización (Lopez, Melchor, De la Cruz , & Eulogio , 2012)

El mapa de macroprocesos maneja 3 tipos de procesos que son:

- **Proceso estratégico:**

El proceso estratégico es un conjunto de actividades dirigidas a cumplir un objetivo establecido por la empresa, esta parte fundamental del mapa de procesos nos es

muy necesario ya que permite aplicar pasos estratégicos que realmente se deben utilizar dentro de una empresa evitando así procesos innecesarios y además ayuda a administrar bien los recursos económicos que es lo que más cuidan las empresas en la actualidad (Acevedo Borrego & Linares Barrantes, 2014)

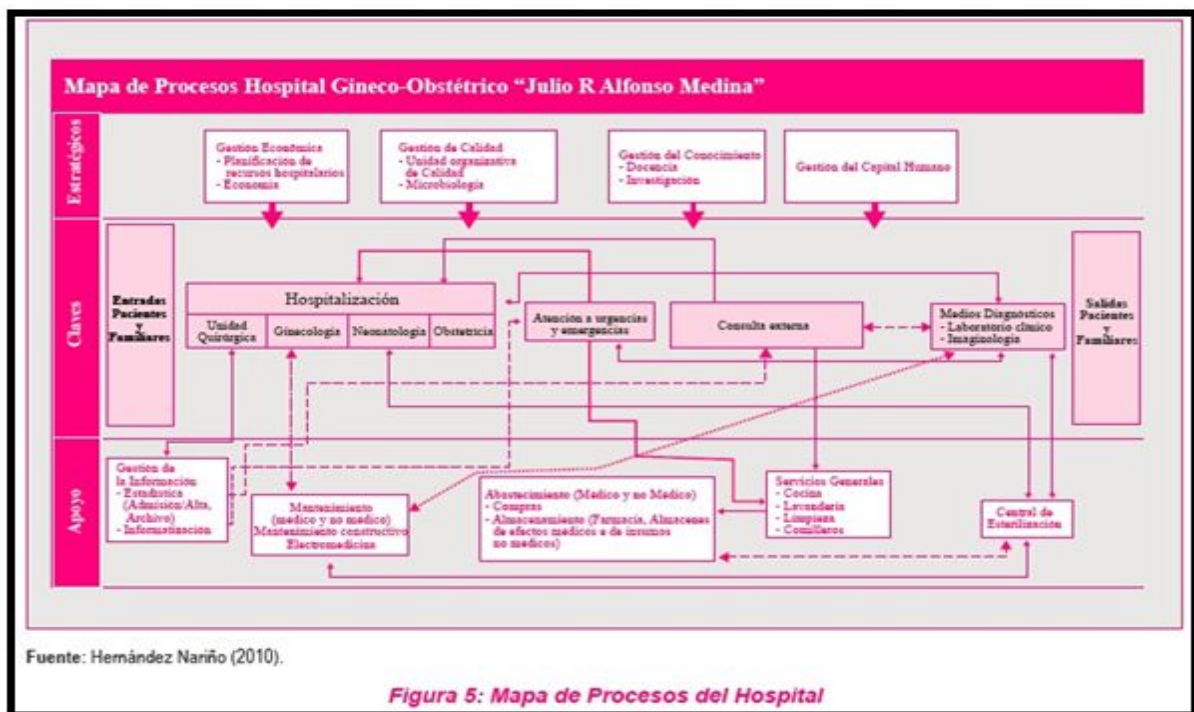
- **Proceso clave u operativo:**

El proceso clave u operativo es el eje central de todo negocio, existe un lazo muy fuerte entre empresas que prestan servicios, ya que busca interactuar la relación entre las compañías con los clientes por un único propósito; de satisfacer al máximo las necesidades de los demandantes. Proceso clave como su palabra lo menciona es la parte más importante de un mapa de proceso ya que este maneja todo el esquema y es donde la mayoría de las áreas interviene en este proceso ya que es el que ayuda cumplir con el objetivo trazado por la empresa. (Cossio Alonso, Mondéjar Fierro, Gómez Figueroa, & Chumacero Botet, 2017)

- **Proceso de apoyo:**

Son actividades que por muy pequeñas que las veamos no dejan de ser de vital importancia para llevar a cabo el proceso clave. Es el complemento necesario que puede definir el éxito o fracaso de los anteriores procesos (Cossio Alonso, Mondéjar Fierro, Gómez Figueroa, & Chumacero Botet, 2017)

## Ejemplo de esquema de mapa de procesos



**Fuente:** (Hernández Nariño, y otros, 2016)

### Proceso:

No son más que pasos encaminados de manera secuencial que no pierde su orden lineal determinado para lograr un objetivo final. Desde el punto de vista de procesos de negocios se puede definir como un conjunto de actividades que manejan un orden técnico y organizacional para lograr un objetivo de negocios. (Herrera, Castro, Cortés , & Torres, 2012)

### Subprocesos:

Los subprocesos son parte esencial de los procesos por lo que al hablar de ellos se refiere a un conjunto de actividades que se deben realizar, las mismas que encierran una unidad de trabajo. Los subprocesos cuentan de manera individual con sus propios atributos contribuyendo en sí al proceso que lo contiene. (Herrera, Castro, Cortés , & Torres, 2012)

### Capacitación:

La empresas hoy en día deben estar sujetas a cambios, ya que la demanda cada vez se vuelve más exigente, y para eso los colaboradores de las empresas deben

actualizar sus habilidades y conocimientos, por lo que las organizaciones se ven en la obligación de capacitar a sus empleados para que pueda responder de manera positiva a cada acción que desarrollen dentro de la empresa. El objetivo de capacitar al personal es mejorar el desempeño y los procesos organizacionales que desarrollan cada uno de ellos. (García Solarte, 2009)

#### **Los procesos en equipo:**

Realizar los procesos en equipo influye en la participación que tienen los miembros de una empresa, la cual les permite compartir los recursos y conocimientos disponibles en la ocasión para la realización de tareas. Es el actuar de manera generosa entre compañeros al momento de querer cumplir con el objetivo trazado de la empresa ya sea ofrecer un producto o servicio que sea satisfactorio para los demandantes, este trabajo en equipo hace que los subprocesos se realicen de manera correcta y a la vez el proceso se transforme en procesos de calidad. (Rico, Sánchez Manzanares, Gil, Alcover, & Taberero, 2011)

#### **Auditoría de gestión en mapa de procesos:**

La auditoría de gestión en este caso no estudia el lado económico, esta vez entra con una propuesta diferente ya que realiza una evaluación más profunda a las prácticas de eficiencia, eficacia. Su objetivo principal es detectar las irregularidades que puedan existir en ciertas áreas de la empresa. La auditoría de gestión puede aplicarse a todas las áreas, pero debido a su alto costo de ejecución el responsable de la empresa deberá analizar cuáles son las áreas más críticas que requieren ser objeto auditado. Esta herramienta es muy útil ya que permite corregir las falencias que pueda mantener en la actualidad la empresa, pero a más de ello ayudará a prevenir errores futuros. (Duffus Miranda, Valiente Arbolaez, & García Peart, 2014)

#### **METODOLOGÍA:**


Método descriptivo e inductivo, con instrumentos de investigación como la ficha de observación

La metodología que utilizaremos dentro de Hotel Adriands es el método descriptivo e inductivo luego de haberse realizado un análisis del establecimiento y realizar una



ficha de observación también se elaborará un check list para poder constatar los recursos con los que cuenta y los que no Hotel Adriands

**Cuadro 1. Ficha de Observación (check list)**

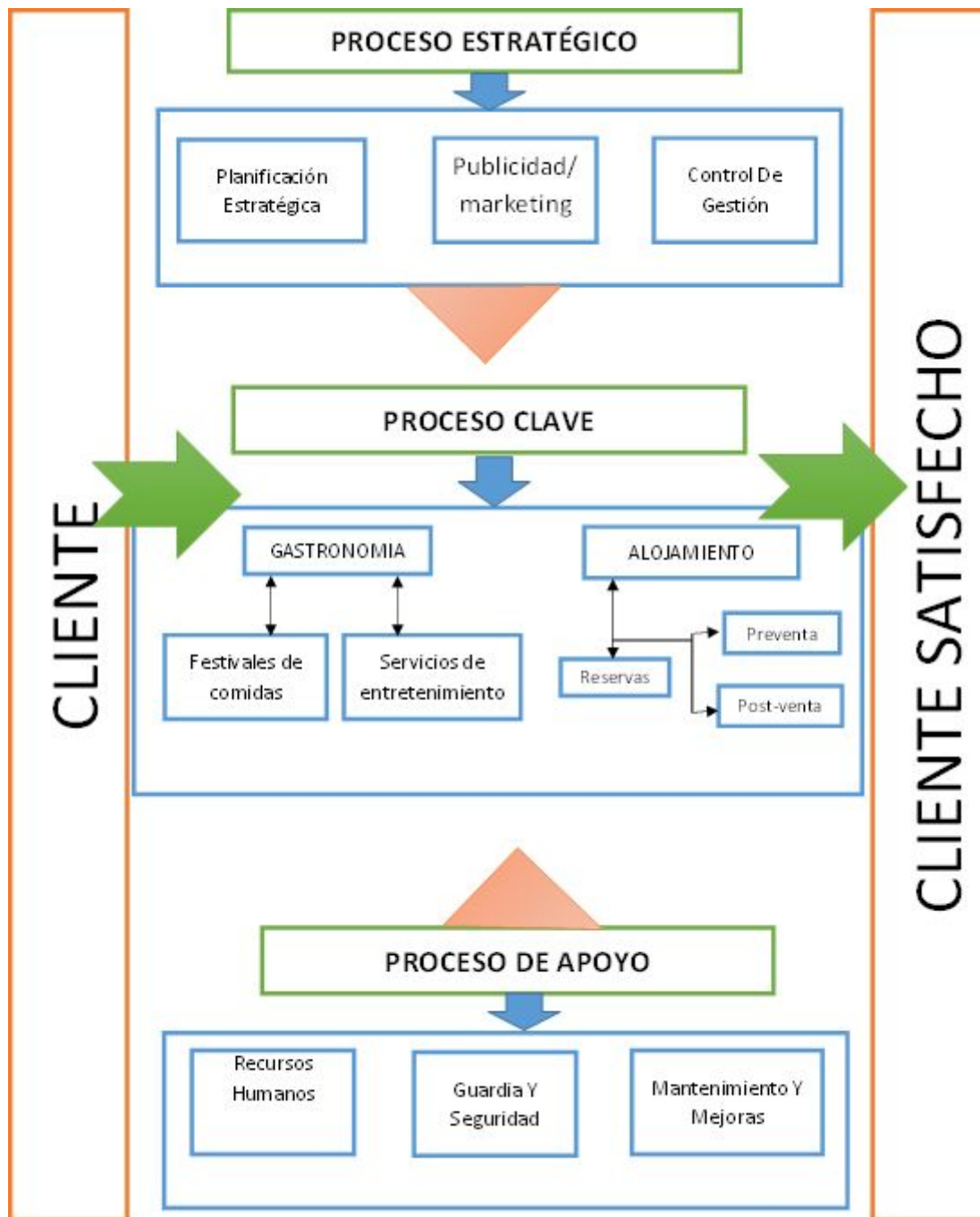
			
PROCESO ADMINISTRATIVO		Edición No: 1	
		Fecha de Aprobación: 23/11/2017	
PROCESO: ADMINISTRATIVO FINANCIERO		SUBPROCESO: Administracion	
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO			
PERÍODO	ENERO - JUNIO 2018	CUMPLE	
No.	ACTIVIDADES	SI	NO
1	cuenta con certificados de funcionamiento del establecimiento		
	Cuenta con manual de procesos		
2	cuenta con manual de funciones		
	cuenta con reglamento interno		
3	Identificación y rotulación de muebles archivador.		
	cuenta con Políticas		
PROMEDIO			
ELABORADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE:	Sra. LISSETTE GABRIELA BENITEZ CORDOVA	NOMBRE:	Sra. Alicia Bravo Romero
CÉDULA:	706051117	CÉDULA:	702506338
CARGO:	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	CARGO:	GERENTE

**Elaborado por:** Lissette Benítez Córdova

**RESULTADOS:**

El estudio de la Situación actual de HOTEL ADRIAND'S ha permitido que podamos definir la problemática que atraviesa actualmente la empresa por lo que nos da paso a proponer la elaboración de mapa de procesos, la cual podemos definir los procesos estratégicos, operativos o claves y los de apoyo de acuerdo a la necesidad que requiere la compañía antes mencionada.

**Cuadro 2. Mapa de procesos de la empresa Hotel Adriand's**



Elaborado por: Lissette Benítez Córdova

### **RECOMENDACIONES:**

Dentro del análisis que se realizó a la empresa de servicios ASESTUR S. A se pudo detectar que se encontraban irregularidades en sus funciones por lo que se recomienda lo siguiente:

- Elaboración de organigrama empresarial.
- Realizar auditoría de procesos en las áreas más críticas como área de aseo y mantenimiento y recepción.
- Elaboración de manual de procesos.
- Elaborar manual de funciones.
- Implementar políticas de reservas.

### **CONCLUSIONES:**

Como demuestra la investigación la falta de conocimiento de los gerentes de las empresas, en este caso la gerente de Hotel Adriand's ha producido que exista una administración desordenada. Así también pudimos notar que las empresas de servicios como hotelería requieren un estudio más profundo con respecto lo que se ofrece y cómo lograr la satisfacción del consumidor.

El estudio del caso afirma que es necesario que las empresas de turismo comiencen a utilizar la planificación estratégica, y dentro de ella se manejen con mapas de procesos como herramienta fundamental.

El aprovechamiento de las estrategias (cuadro 3) generará credibilidad entre todos aquellos que forman parte de HOTEL ADRIAND'S y a su vez sostenibilidad así mismo.

## REFERENCIAS:

- Vargas Martinez , E. E., & Olivares Linares , A. A. (Enero-Junio de 2012). Responsabilidad ambiental empresarial: el caso de "Hotelera Posadas". *El Periplo Sustentable*(22), 165. Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424438007>
- Uribe Montoya, S., & Gaitán Guerrero, L. A. (Enero-Junio de 2013). Impacto de la inversión extranjera directa en el sector hotelero colombiano. *AD-minister*(22), 87. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327380006>
- Lopez, S., Melchor, F., De la Cruz , S., & Eulogio , G. (Junio-Diciembre de 2012). Aplicación práctica de bpm para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. *Industrial Data*, 15(2), 120-127. Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629470016>
- Acevedo Borrego, A., & Linares Barrantes, C. (Enero- Junio de 2014). El proceso estratégico en el sector de tecnologías de comunicación e información. Un enfoque competitivo en industrias reguladas. *Industrial Data*, 17(1), 47. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640855007>
- Cossio Alonso, I. M., Mondéjar Fierro, S., Gómez Figueroa, O., & Chumacero Botet, I. (diciembre de 2017). Proyección de la estrategia y la política de operaciones del proceso "Diseño en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EMPAI) de Matanzas". *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 11(3), 7. Recuperado el 14 de Junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193955164001>
- Hernández Nariño, A., Delgado Landa, A., Marqués León, M., Nogueira River, D., Medina León, A., & Negrín Sosa, E. ( julio-diciembre de 2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31), 74. Recuperado el 14 de Junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54549363016>

- Herrera, Y., Castro, S., Cortés, L., & Torres, G. (Mayo-Agosto de 2012). Diagnóstico de proceso basado en el descubrimiento de subprocesos. *Ingeniería Industrial, XXXIII(2)*, 133-141. Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433580005>
- García Solarte, M. (Diciembre de 2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión(27)*, 162-200. Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>
- Rico, R., Sánchez Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M., & Tabernero, C. (Enero-Abril de 2011). PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO. *Papeles del Psicólogo, 32(1)*, 63. Recuperado el 11 de Junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210007>
- Duffus Miranda, D., Valiente Arbolaez, A. B., & García Peart, M. (Diciembre de 2014). Auditoría del proceso de dirección estratégica. El caso del hotel Villa la Granjita de la ciudad de Santa Clara. *Teoría y Praxis(16)*, 64. Recuperado el 14 de Junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145102004>