UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

TEMA:

PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALÚAR LAS OPERACIONES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS HOTELEROS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

AUTORAS:

GABRIELA ALEXANDRA GAVILANES YUGCHA
CARMEN ELIZABETH SILVA CRUZ

DIRECTORA:

LILIAN GRACE MOREANO GUERRA

Quito, marzo del 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DE TRABAJO DE GRADO

| Nosotras | autorizamos | a la | Universidad | Politécnica | Salesiana | la | publicación | total | o |
|------------|----------------|-------|---------------|-------------|-------------|----|-------------|-------|---|
| parcial de | e este trabajo | de ti | tulación y su | reproducció | n sin fines | de | lucro. | | |

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, marzo del 2014

Gabriela Alexandra Gavilanes Yugcha

Carmen Elizabeth Silva Cruz

CI. 172436371-6

CI. 172112008-5

DEDICATORIA

A Dios por permitirme culminar con éxito el esfuerzo de todos estos años de estudio, a mi madre Martha, por ser el pilar fundamental en mi vida por todo su esfuerzo y sacrificio, a mi padre Vitervo, por ser mi angelito que desde el cielo está conmigo y que siempre recordaré, amaré y llevaré en mi corazón, a mi hermana Katherine, mi cuñado Iván y mis pequeños sobrinos Nayeli y Matías por la ayuda y apoyo incondicional en los momentos que más lo necesité, para ustedes mi amor, obediencia y respeto por motivarme a lograr el triunfo profesional alcanzado.

Gabriela Alexandra Gavilanes Yugcha

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional; a esas personas irremplazables que me apoyaron incondicionalmente, me motivaron y me guiaron por el mejor camino para ser una buena persona y darme la mano en situaciones de dolor, ahora me toca regresar todo lo maravilloso que me han brindado. Con cariño, esta tesis se las dedico a ustedes: Mario S. y Carmen C. padres.

Carmen Elizabeth Silva Cruz

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de grado es un esfuerzo en el cual participaron varias personas por ello queremos agradecer:

A nuestra tutora la Ingeniera Grace Moreano, por su confianza y compromiso quien con sus conocimientos y experiencia ha guiado el desarrollo de este proyecto.

A los profesores y asesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias por su paciencia y enseñanza.

Finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad, Universidad Politécnica Salesiana la cual abrió y abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para ser profesionales competitivos y personas de bien.

Gabriela Alexandra Gavilanes Yugcha Carmen Elizabeth Silva Cruz

ÍNDICE

| INTR | ODUCCIÓN | 1 |
|-------|---|----|
| CAPÍ | ÍTULO 1 | 3 |
| | CADORES DE GESTIÓN | |
| 1.1 | Planificación estratégica e indicadores de gestión | |
| 1.2 | Aspectos generales de los indicadores | |
| 1.2.1 | Antecedentes | |
| 1.2.2 | Concepto de indicador de gestión | 6 |
| 1.2.3 | Características | |
| 1.2.4 | Patrones para la especificación de indicadores | 8 |
| 1.2.5 | Ventajas | |
| 1.2.6 | Limitaciones | 11 |
| 1.3 | Tipos de indicadores de gestión | 11 |
| 1.3.1 | Ejemplos de indicadores de gestión | 13 |
| 1.4 | Ficha técnica de indicadores | 15 |
| 1.5 | Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión | 18 |
| 1.5.1 | Procesos para el establecimiento de indicadores | 21 |
| CAPI | ÍTULO 2 | 25 |
| | RESAS DE SERVICIOS HOTELEROS EN EL | |
| MET | ROPOLITANO DE QUITO | 25 |
| 2.1 | Aspectos generales de las empresas de servicios hoteleros | 25 |
| 2.1.1 | Antecedentes | 25 |
| 2.1.2 | Concepto | 26 |
| 2.1.3 | Características | 26 |
| 2.1.4 | Tipos | 27 |
| 2.1.5 | Descripción de los tipos de alojamiento | 30 |
| 2.2 | Aspectos generales de los servicios hoteleros | 32 |
| 2.2.1 | Concepto de Servicio Hotelero | 33 |
| 2.2.2 | Características | 33 |
| 2.2.3 | Tipos de servicios hoteleros | 34 |

| 2.3 | Empresas hoteleras en el distrito metropolitano de quito | 37 |
|-------|--|-------|
| 2.3.1 | Antecedentes | 37 |
| 2.3.2 | Características del sector hotelero en Quito | 39 |
| 2.3.3 | Tipos | 45 |
| CAPÍ | ÍTULO 3 | 47 |
| ANÁ] | LISIS, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTAI | OS 47 |
| 3.1 | Concepto de investigación | 47 |
| 3.2 | Diseño de metodología de investigación | 47 |
| 3.2.1 | Objetivo de investigación | 47 |
| 3.2.2 | Hipótesis y Variables | 48 |
| 3.2.3 | Población y muestra | 49 |
| 3.3 | Metodología para obtener la información | 51 |
| 3.3.1 | Técnicas de recolección de datos | 52 |
| 3.3.2 | Herramientas de recolección | 52 |
| CAPÍ | ÍTULO 4 | 53 |
| PRO | CESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 53 |
| 4.1 | Revisión y codificación de la información | 53 |
| 4.2 | Categorización y tabulación de la información | 53 |
| 4.3 | Análisis de datos | 53 |
| 4.4 | Interpretación de resultados | 54 |
| 4.4.1 | Cualitativa | 54 |
| 4.4.2 | Cuantitativa | 55 |
| CAPÍ | ÍTULO 5 | 62 |
| | PUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL S | |
| HOT | ELERO | 62 |
| 5.1 | Análisis de indicadores por sector | 62 |
| 5.1.1 | Tasa de ocupación hotelera | 62 |
| 5.1.2 | Tarifa por habitación ocupada | 63 |
| 5.1.3 | Capacidad hotelera por plazas | 64 |
| 5.1.4 | Gasto en estancia por turista | 64 |

| 5.2 | Propuesta de indicadores de gestión | 5 |
|-------|---|---|
| 5.2.1 | Estructura del modelo de indicadores para el sector hotelero | 5 |
| 5.2.2 | Tablas de indicadores de gestión para el sector hotelero del Distrito | o |
| Metro | ppolitano de Quito | 3 |
| | | |
| CON | CLUSIONES9 | 8 |
| REC | OMENDACIONES99 | 9 |
| LIST | A DE REFERENCIAS100 | 0 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura 1 Modelo 1 de ficha técnica de indicadores de gestión | 16 |
|--|----|
| Figura 2. Modelo 2 de ficha técnica de indicadores de gestión | 17 |
| Figura 3 Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión | 24 |
| Figura 4. Tasa de ocupación hotelera | 62 |
| Figura 5. Tasa de ocupación hotelera por categoría | 63 |
| Figura 6. Tarifa por habitación ocupada | 63 |
| Figura 7. Capacidad hotelera por plazas | 64 |
| Figura 8. Gasto en estancia por turista | 64 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Tabla 1. Ejemplo de indicadores de desempeño | . 14 |
|---|------|
| Tabla 2. Ejemplo de indicadores de resultados | . 15 |
| Tabla 3. Proceso para el establecimiento de indicadores de gestión | . 20 |
| Tabla 4. Categorización de las actividades de alojamiento | . 28 |
| Tabla 5. Clasificación de las actividades de alojamiento | . 29 |
| Tabla 6. Sub clasificación por grupos de actividades de alojamiento | . 29 |
| Tabla 7. Descripción básica de Hotel | . 30 |
| Tabla 8. Descripción básica de Hoteles Residencias | . 30 |
| Tabla 9. Descripción básica de Hoteles Apartamentos | . 30 |
| Tabla 10. Descripción básica de Hostales y pensiones | . 31 |
| Tabla 11. Descripción básica de Hosterías, refugios, moteles y cabañas | . 32 |
| Tabla 12. Características de los Servicios Hoteleros. | . 34 |
| Tabla 13. Tipos de servicios ofrecidos por hoteles | . 36 |
| Tabla 14. Hoteles de la zona norte de Quito | . 38 |
| Tabla 15. Hoteles de la zona centro de Quito | . 38 |
| Tabla 16. Hoteles de la zona sur de Quito | . 39 |
| Tabla 17. Total de establecimientos turísticos y estructura porcentual según | |
| disponibilidad de cédula de funcionamiento y en proceso de cedulación | . 40 |
| Tabla 18. Total de establecimientos turísticos cedulados por grupo de actividad | . 41 |
| Tabla 19. Total de establecimientos turísticos cedulados según sector geográfico y | |
| actividad económica | . 42 |
| Tabla 20. Establecimientos turísticos cedulados según actividad hotelera y tipo de | |
| establecimiento | . 43 |
| Tabla 21. Establecimientos turísticos cedulados por grupo de actividad económica | y |
| categoría | . 44 |
| Tabla 22. Establecimientos turísticos cedulados por grupo de actividad, categoría y | y |
| naturaleza jurídica | . 45 |
| Tabla 23. Clasificación y número de empresas hoteleras registradas en la | |
| Superintendencia de Compañías | . 46 |
| Tabla 24. Establecimientos turísticos cedulados según actividad hotelera y tipo de | |
| establecimiento | . 49 |
| Tabla 25. Comprobación de hipótesis - Chi-cuadrado | . 61 |
| Tabla 26. Elementos del modelo de indicadores | . 72 |
| Tabla 27. Inversión en capacitación | . 73 |
| Tabla 28. Satisfacción del empleado | . 74 |
| Tabla 29. Departamento administrativo | . 75 |
| Tabla 30. Departamento de ventas | . 76 |
| Tabla 31. Área de recepción | . 77 |
| Tabla 32. Área de alojamiento | |
| Tabla 33. Área de restaurante | |
| Tabla 34. Departamento administrativo | . 80 |

| Tabla 35. Departamento de ventas | 82 |
|---|-----|
| Tabla 36. Área de recepción | 83 |
| Tabla 37. Área de alojamiento | 85 |
| Tabla 38. Área de restaurante | 87 |
| Tabla 39. Tiempo de respuesta en solicitudes del cliente | 89 |
| Tabla 40. Tasa de ocupación hotelera | 91 |
| Tabla 41. Satisfacción total del cliente | 92 |
| Tabla 42. Resolución de quejas | 93 |
| Tabla 43. Rentabilidad sobre ventas | |
| Tabla 44. Rentabilidad sobre activos | 95 |
| Tabla 45. Liquidez corriente | 96 |
| Tabla 46. Apalancamiento financiero | 97 |
| Tabla 47. Estados Financieros consolidados del sector hotelero del Distrito | |
| Metropolitano de Quito | 160 |
| Tabla 48. Análisis para la formulación de Indicadores Financieros | 161 |
| Tabla 49. Análisis del PIB | 162 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| Anexo 1. Entrevista | 102 |
|---|-----|
| Anexo 2. Categorización de la información cualitativa | 114 |
| Anexo 3. Formato de encuesta | 116 |
| Anexo 4. Informe de las encuestas | 122 |
| Anexo 5. Tablas de contingencia (cruces de variables) | 145 |

RESUMEN

El sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito aporta sustancialmente a la economía de la ciudad, por ello la importancia de conocer si miden sus operaciones a través de indicadores de gestión relacionando variables cualitativas y cuantitativas, observando las tendencias o cambios de objetivos y metas con respecto a lo propuesto.

En la actualidad, no se evidencian informes o registros que definan indicadores de gestión para la actividad hotelera y los existentes poseen limitaciones en cuanto a difusión, entendimiento y actualización; dificultando la obtención de información sectorial debido al crecimiento heterogéneo y desorganizado de las empresas, generando así un manejo empírico dando como resultado una toma de decisiones sin respaldo ni elementos de juicio para mejorar y dar valor a sus operaciones.

Entre las razones principales para plantear un modelo de medición de las operaciones en las empresas de servicios hoteleros están: la mejora continua como proceso para conseguir la eficiencia empresarial, además de consolidar un modelo de planificación que garantice la rentabilidad del sector en el largo plazo, buscando que sea aplicable a la gran mayoría de las empresas del sector, dejando de lado enfoques tradicionales de medición como el uso de indicadores generalistas que no se aplican a su realidad particular y menos aún a la de las empresas que actúan en él. Por el contrario, se buscó diseñar indicadores de gestión longitudinales, cuya periodicidad permita detectar desviaciones positivas y negativas, peculiaridades y la relación que estos tienen con cada proceso al interior de los negocios.

ABSTRACT

The hotel sector of the Metropolitan District of Quito contributes substantially to the economy of the city, hence the importance of knowing if they measure their operations through management indicators relating qualitative and quantitative variables, noting changes in goals and objectives with respect as proposed.

Currently, no reports or records that define performance indicators for the hotel business and existing have limitations in terms of dissemination, understanding and updating is evident; difficult to obtain sector information due to the heterogeneous and disorganized business growth, generating and empirical management resulting decisions without support or evidence to improve and add value to their operations.

Among the main reasons to propose a model for measuring business operations of hotel services are: continuous improvement as a process to achieve business efficiency, and strengthen a planning model to ensure the profitability of the sector in the long term, looking to be applicable to the vast majority of companies in the sector, rather than on traditional measurement approaches such as using general indicators that do not apply to your particular situation and even less to the companies operating in it. Rather, we sought to design longitudinal management indicators, whose periodicity to detect positive and negative deviations, features and the relationship they have with each process within the business.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado propone un modelo de indicadores de gestión que midan y evalúen las operaciones del sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito, definiéndose como una herramienta que permite medir la gestión empresarial.

Los indicadores de gestión permiten detectar desviaciones, reflejando la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica productiva de los establecimientos hoteleros, de modo que, se incremente la competitividad y rentabilidad, optimizando la gestión y recursos para alcanzar la calidad y confiabilidad en los servicios reduciendo los riesgos inherentes del negocio.

El sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito es una de las actividades económicas más sobresalientes de la ciudad, concentra gran cantidad de establecimientos que debido a las condiciones empresariales cambiantes compiten por una parte del mercado, lo que hace que la planificación sea una exigencia para cada negocio, aunque esta actividad sea casi nula. Entre otras, la necesidad de información sobre las tendencias y comportamiento del sector son urgentes, sin embargo, los datos disponibles obtenidos a través de organismos de turismo es limitada, con datos estadísticos generales que impiden establecer tendencias.

Por ello, la investigación desarrollada se concentró en crear un modelo de indicadores que sirva como insumo para la planificación y mejora del sector, realizando una serie de entrevistas dirigidas a expertos y profesionales en el tema de indicadores y el sector hotelero, quienes guiaron las preguntas para las encuestas aplicadas a trabajadores que conocen las operaciones de los establecimientos del sector hotelero.

El modelo de indicadores de gestión para el sector, se creó en función a los resultados obtenidos en todo el proceso de investigación, a través de tablas de contingencia que exponen análisis de correlación de variables definiendo los indicadores de mayor relevancia para el sector hotelero, teniendo en cuenta el comportamiento tendencial de sus operaciones. De los análisis e identificación de las

tendencias se pudo concluir en un conjunto de indicadores que permiten evaluar y medir las operaciones del sector de manera simple, de bajo costo y de fácil aplicación, que se adaptan a la realidad de cualquier establecimiento, independiente de su tipo y categoría.

El modelo propuesto persigue la mejora continua y la eficiencia empresarial, que contribuya a desarrollar estrategias que mejoren la rentabilidad del sector en el largo plazo, además profundiza la cultura de calidad a través de la medición de la gestión y en áreas claves.

CAPÍTULO 1 INDICADORES DE GESTIÓN

1.1 Planificación estratégica e indicadores de gestión

La planificación estratégica es un proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar objetivos y propósitos, cuyo fin es ayudar a la toma adecuada de decisiones y prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro ayudando a orientar sus esfuerzos hacia la alineación y logro eficaz de las metas de la organización, considerando las cambiantes oportunidades del mercado, para ello se cuenta con una serie de métodos como es el balance score card. (Beltrán, 2008, pág. 53)

El Balanced Scorecard también conocido como cuadro de mando integral, surge de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones por la inestabilidad y complejidad de los mercados como consecuencia del desarrollo tecnológico. Este se sustenta en la elaboración de un cuadro de indicadores como herramienta de gestión útil para la dirección; además, ofrece un panorama global sobre el comportamiento de la organización, siendo un elemento esencial de apoyo en la gestión. (Martín & Reyes, 2008, pág. 81)

Una de las características del cuadro de mando integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros que, solucionan acontecimientos y situaciones que afectan la gestión y dirección de las empresas, para ello establece objetivos estratégicos, indicadores, valores y acciones estratégicas que cumplen con la relación de causa-efecto, en correspondencia a cuatro perspectivas. (Gallardo, 2012, pág. 96)

Las perspectivas estratégicas para alcanzar una correcta dirección de la organización a través del cuadro de mando integral son:

Perspectiva financiera: La más básica usada por la mayoría de empresas con el fin de alcanzar metas o resultados económicos-financieros que se encuentran establecidos en las estrategias de la empresa, que generalmente están relacionadas

con: sostenibilidad, rentabilidad, liquidez, estructura financiera y otros.

Perspectiva del cliente: Siendo el cliente el elemento fundamental de la sostenibilidad y existencia de las empresas, el grado de satisfacción que la empresa le brinde a este debe ser elevado a fin de que genere valor para lo cual hay que considerar el tiempo, calidad y servicio que brinda.

Perspectiva de procesos internos: Su objetivo es alcanzar con procesos más eficientes y eficaces para buscar la mejora continua a fin de detectar errores y deficiencias, este se encuentra directamente relacionado con la satisfacción del cliente a través de la obtención de productos o servicios que se entrega.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Las perspectivas mencionadas con anterioridad se desarrollan en base al aprendizaje y crecimiento del personal, puesto que el factor humano se convierte en una clave para el despliegue, ejecución y consecución de objetivos ya que este representa el conocimiento y habilidades que posee la empresa. (Martín & Reyes, 2008, págs. 84-89)

La base primordial para el desarrollo del cuadro de mando integral es la definición correcta de los objetivos de aquí se deriva las relaciones entre las diferentes perspectivas en las que se sustenta, siendo estos los elementos esenciales para considerar las capacidades controlables y factores claves de la organización para determinar la consecución de objetivos y establecimiento de estrategias correctivas.

La relación entre las diferentes perspectivas describe el modelo interno y externo del negocio, así también la realización de acciones y establecimiento de indicadores, por lo que concierne partir de un análisis breve del cuadro de mando integral para establecer un sistema de indicadores adecuado a las necesidades de medición efectiva de una organización, siendo estos los suficientes e indicados para evaluar a toda la organización.

Un sistema de indicadores desarrollado en base al Balanced Scorecard, permite el control continuo de los objetivos estratégicos, financieros y de servicios planteados por la organización, que indicarán el nivel de cumplimiento, el factor a mejorar y

evitará ambigüedades en la asignación de responsabilidades, siempre orientado a realizar correcciones de mejora.

Por lo definido anteriormente, la investigación partirá de una mínima exploración del balanced score card para establecer fácilmente un conjunto de indicadores de gestión, ya que el objetivo es proponer un sistema que evalúe las operaciones de las empresas que prestan servicios hoteleros en el Distrito Metropolitano de Quito, en base a las cuatro perspectivas básicas organizacionales.

1.2 Aspectos generales de los indicadores

1.2.1 Antecedentes

Para explicar el contexto de los indicadores de gestión se detalla las definiciones de: administración y sistemas dentro del enfoque de un sistema organizacional incluyendo un detalle simple de lo que es control de gestión, para concluir con un análisis de los indicadores de gestión. (Beltrán, 2008, pág. 60)

Las acciones básicas de la administración dentro de una organización son: planear, organizar, dirigir y controlar, todas asociadas entre sí. La planificación establece a donde debe ir la entidad, dentro de la organización, se decide la estructura misma del trabajo a realizar partiendo de la departamentalización; en la dirección, se determina los recursos que se deben emplear para optimizar la gestión de la empresa y como el liderazgo juega un papel importante al momento de cumplir las metas de la dirección. La investigación en desarrollo, se concentra en el último principio de la administración contemporánea, el control, que consiste en medir, supervisar y comparar los resultados del proceso administrativo, con miras a tomar decisiones sobre mejoras o acciones correctivas en la gestión empresarial.

"El control, es la acción de garantizar que un proceso, acción o situación en general se mantenga estable" (Beltrán, 2008, pág. 7).

La organización como sistema, integra todos y cada uno de sus elementos con funciones particulares llegando a interrelacionarse. Así mismo la cibernética asimila la relación entre humanos y máquinas dentro de una organización, en conclusión un sistema organizacional y la cibernética para su buena gestión conllevan al control. (Beltrán, 2008, pág. 11).

En la actualidad, control es la administración correcta de la información, la misma que debe caracterizarse por ser: veraz, objetiva, oportuna y concreta, y, clasificarse en: puntual, acumulada, de control y de alarma sirviendo de apoyo para la toma de decisiones y control de la gestión empresarial, por tanto es aquí en donde ingresan los indicadores como herramientas que mejoran e impulsan la competitividad organizacional y de su personal (Beltrán, 2008, pág. 13).

Los indicadores de gestión a más de impulsar la competitividad en una organización permiten observar y controlar el comportamiento en el corto, mediano y largo plazo de manera que se tenga una visión global del funcionamiento de la misma a fin de tomar acciones correctivas para dar lugar a una toma de decisiones efectivas.

Para la aplicación de los indicadores es necesario el apoyo de toda la cadena de valor como lo es, la administración, recursos, talento humano, infraestructura, operaciones primarias y secundarias, que brindan información y permitan su autoevaluación.

.

1.2.2 Concepto de indicador de gestión

Indicador

Los indicadores son: "parámetros que miden cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos y permite darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con el logro de metas" (Gallardo, 2012, pág. 295).

Se presenta este concepto para contrastar con lo mencionado por (Gallardo, 2012, pág. 295) anteriormente:

La definición más simple de indicador, corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación o evolución del mismo. Su utilización se constituye en un instrumento que puede permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de una política, programa o proyecto, a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo. De igual manera debe permitir un proceso iterativo de información, en términos de que las actividades diseñadas para el cumplimiento de objetivos y metas, puedan ser verificadas y analizadas de manera permanente para proveer elementos de juicio frente a su efectividad en el logro de los fines propuestos. (Muñoz, 2007, pág. 3)

De acuerdo a los autores citados anteriormente, indicador es una herramienta que permite medir, comparar y mejorar procesos, situaciones o acciones que se realicen en una organización, para tomar medidas correctivas y competitivas según sea el caso. Los indicadores están representados por valores, unidades, estadísticas, etc.

Indicador de Gestión

Un indicador mide el cumplimiento de metas u objetivos en una actividad, este concepto tiene una dimensión más amplia al tratarse de la medición de la gestión empresarial, tal es así que se define como indicador de gestión a la "relación entre variables cuantitativas y cualitativas, que permite observar la situación o las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas" (Beltrán, 2008, pág. 49).

Se establece que "un indicador de gestión evalúa en términos cuantitativos y cualitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos a partir de la revisión de sus componentes" (Franklin, 2007, pág. 154).

En relación a los conceptos citados anteriormente se puede concluir que, un indicador de gestión, es un instrumento que mide y controla procesos, acciones o metas, que conllevan al cumplimiento de objetivos estratégicos, de gestión y de

servicio de una organización agregando valor, convirtiéndose en un sistema básico para la toma de decisiones.

1.2.3 Características

Existe un acuerdo en la concepción de las características de los indicadores, de acuerdo a (Franklin, 2007, pág. 157) y (Gallardo, 2012, pág. 298), las mismas que son:

- **Medible:** hábil disponibilidad de información de calidad.
- **Pertinente:** ser relevante y útil para la toma de decisiones.
- Comprensible: simple, claro y de fácil entendimiento.
- **Práctico:** fácil recopilación de información.
- **Oportuno y preciso:** tiempo y forma, cuando se requiera y cómo se requiera (precisión matemática y conceptual).
- **Rentable:** justificable en relación con su costo-beneficio.
- Confiable: proporcione información adecuada para la toma de decisiones.
- Válido: verificable, analizar la repercusión real de su medición en los resultados esperados.
- Aceptado por la organización.
- Altamente discriminativo: sin opción a confusión de datos y resultados.

1.2.4 Patrones para la especificación de indicadores

Existen patrones definidos para la especificación de indicadores que son:

Composición

- Nombre: identificación concreta, definiendo claramente el objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo**: en indicadores cuantitativos se debe expresar claramente la fórmula matemática para el cálculo de su valor.
- Unidades: varían de acuerdo con las unidades que se relacionan.
- Glosario: documentar y especificar los factores que se relacionan en su cálculo;

llamado manual o cartilla de indicadores el documento en donde se detalla los aspectos de los indicadores. (Beltrán, 2008, pág. 53)

Naturaleza

Los indicadores de gestión se clasifican según los factores de éxito, reflejando la eficacia, eficiencia, efectividad y productividad.

Vigencia

- **Temporales**: los indicadores pierden vigencia al logro de un objetivo o ejecución de un proyecto.
- **Permanentes:** estos indicadores están relacionados a procesos y se encuentran siempre vigentes en la organización

Niveles de aplicación:

Los niveles de aplicación de los indicadores pueden ser:

- **Indicadores estratégicos:** identifican el aporte al logro de las metas y objetivos en actividades, programas o proyectos.
- Indicadores de gestión: comunican los procesos claves para, monitorear la operación, establecer costos unitarios e identificar las desviaciones de metas cumplidas.
- Indicadores de servicio: evalúan la calidad con la que se generan los productos y servicios a través de estándares identificando el grado de desempeño y satisfacción que obtiene el cliente. (Franklin, 2007, pág. 160)

Se debe tener en cuenta los estándares ya mencionados para que un indicador sea efectivo y de fácil aplicación de manera que estos sirvan de guía y como un mecanismo de control del desempeño de las actividades de una organización, con el fin de lograr que los indicadores de gestión aporten con un conjunto de decisiones y acciones que llevan al control y logro efectivo de objetivos previamente establecidos.

Dimensiones de evaluación

- Impacto: evalúa el cumplimiento de objetivos y desarrollo de los procesos.
- Cobertura: informa sobre el alcance de las acciones, procesos, objetivos.
- Eficiencia: mide costos unitarios, cuantifica la optimización de recursos.
- Calidad: mide el grado de satisfacción de los clientes por los productos y servicios obtenidos. (Franklin, 2007, pág. 97)

En conclusión de los autores citados anteriormente los estándares establecidos para los indicadores como; su composición, vigencia, naturaleza, nivel de aplicación y las dimensiones para su evaluación ayudarán y guiarán la construcción, identificación y diseño adecuados para los ya mencionados indicadores de gestión de la manera más apropiada y correcta, obteniendo resultados simples, claros y oportunos para la toma de decisiones.

1.2.5 Ventajas

Una de las ventajas primordiales de los indicadores de gestión es: Reducir la incertidumbre e incrementar la efectividad de la organización y de su personal que lo integra, así como también:

- Desarrollar un proceso continuo, llegando a ser este el líder.
- Promover el trabajo en equipo
- Ayudar al desarrollo organizacional y de su personal.
- Generar eficiencia, eficacia y efectividad en el negocio.
- Identificar oportunidades de mejoramiento y fortalezas en las actividades de la organización.
- Evaluar periódicamente las actividades.
- Modificar políticas y estrategias de gestión organizacional. (Beltrán, 2008, pág.
 55)

1.2.6 Limitaciones

- La medición precede al castigo, debido al manejo equívoco que se le da a las mediciones en la mayoría de organizaciones, lo que da paso a que la gente manipule y acomode la información.
- No hay tiempo para medir, porque se considera el control como algo ajeno al trabajo mismo de la organización.
- Medir es difícil, debido a que medir implica una serie de conceptos estadísticos y mediciones especiales.
- Hay cosas imposibles de medir, por la complejidad de factores, variables o situaciones que impidan dimensionar sus efectos o incidencias con otros factores.
- Es más costoso medir que hacer, cuando se considera la medición como algo ajeno o externo al trabajo. (Beltrán, 2008, pág. 58)

La medición de procesos y actividades de una organización mediante la aplicación de indicadores de gestión, involucran una serie de factores que generan un malestar dentro de la organización debido a que hay el paradigma de que se van a buscar culpables de cualquier acción u omisión dentro de un proceso o actividad o incluso la falta de conocimiento que impide considerar que los indicadores de gestión son un mecanismo que busca la mejora continua para todos los niveles de la organización.

1.3 Tipos de indicadores de gestión

Los tipos de Indicadores de Gestión son: "en la organización existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc." (Beltrán, 2008, pág. 59). Los tipos de indicadores se basan en los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad clasificándolos en Indicadores de desempeño y resultados:

Indicadores de Desempeño: son aquellos que conducen cambios y permiten

hacer ajustes en las operaciones de la organización llamados también indicadores líderes o casuales puesto a que empujan a resultados finales, para reconocer este tipo de indicadores se establece lo siguiente:

- Dice como se hace el trabajo de momento a momento
- Muestran pasos a seguir día a día
- Son más accesibles a gente de línea
- Generalmente miden procesos o el desempeño de ellos. (Gallardo, 2012, págs. 302-303)

Indicadores de Resultados: Son aquellos que miran el pasado y miden la consecución de objetivos, de tipo histórico que muestran un resultado final, este tipo de indicadores domina la mayoría de sistemas de medición (casi el 70% de todos los indicadores tienden a caer en esta categoría) ya que incluye gran parte de tipo financiero como: retorno de la inversión, crecimiento en ventas, valor económico agregado y otros, un indicador de resultados se reconoce debido a que:

- "Refleja resultados de decisiones pasadas
- Generalmente no son claros para el personal operativo
- Nadie se siente responsable por el resultado" (Gallardo, 2012, pág. 303).

La tipología de los Indicadores de Gestión se divide de la siguiente manera:

Indicadores de Ejecución: son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoría se obtienen y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos y estos se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento

• Fuerza laboral

Indicadores del Proceso Administrativo: evalúa en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico a partir de la revisión de sus funciones, indicadores cualitativos que son los que dan razón de ser a la organización e indicadores cuantitativos que son los que traducen en hechos el objeto de la organización, permiten tener una visión global y completa, asociando a la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados de las organizaciones.

(Franklin, 2007, pág. 98)

Los tipos de indicadores de gestión tienen como propósito evaluar el desempeño de las diferentes áreas funcionales de la organización a través de una clasificación de datos según la naturaleza de la información y necesidades de indicadores, de manera que aporten criterios fundamentales para la toma de decisiones mediante el establecimiento de parámetros en relación con las metas, permitiendo observar tendencias durante un periodo de evaluación establecido.

Para efectos del trabajo de investigación se considerará el concepto planteado por Gallardo siendo la tipología más adecuada de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.3.1 Ejemplos de indicadores de gestión

A continuación se presenta algunos ejemplos de indicadores de gestión que pueden ser aplicados conforme a las necesidades y requerimientos de las empresas.

Indicadores de desempeño

Tabla 1. Ejemplo de indicadores de desempeño

| N° | INDICADOR | FÓRMULA | |
|----|--|--|--|
| 1 | Proceso productivo | Procesos productivos | |
| 1 | | Total de procesos | |
| 2 | Cumplimiento de los procesos de | Procesos de servicios | |
| | servicio | Total de procesos | |
| 3 | Cumplimiento de los procesos | Procesos administrativos | |
| | administrativos | Total de procesos | |
| 4 | Cumplimiento de los procesos de | Procesos de control | |
| Ĺ | control | Total de procesos | |
| 5 | Cumplimiento de los procesos de | Procesos de comunicación e información | |
| | comunicación e información | Total de procesos | |
| 6 | Cumplimiento de los procesos | Procesos estratégicos | |
| | estratégicos | Total de procesos | |
| 7 | Acciones cumplidas | Acciones realizadas | |
| Ĺ | Titolones cumpitatis | Acciones programadas | |
| 8 | Programas | Programas Programas | |
| | 110g | Presupuestos | |
| 9 | División y distribución de funciones | Empleados | |
| | 217 Island y distribution de l'uniciones | Número de áreas | |
| 10 | Comunicación | Canales empleados | |
| 10 | | Medios establecidos | |
| 11 | Proveedores nacionales | Proveedores nacionales | |
| | 110 vectores nacionales | Total proveedores | |
| 12 | Proveedores extranjeros | Proveedores extranjeros | |
| 14 | 110 recurres extraineres | Total proveedores | |

Fuente: (Franklin, 2007, págs. 99-102) Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

Indicadores de resultados

Tabla 2. Ejemplo de indicadores de resultados

| | RENTABILIDAD | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--|--|--|--|
| N° | N° INDICADOR FÓRMULA | | | | | |
| 1 | Rendimiento del activo total | Utilidad neta + Intereses pagados | | | | |
| 1 Rendimento dei activo totai | | Activo total | | | | |
| 2 | Rendimiento de ventas | Utilidad neta X 100 | | | | |
| | Rendimento de ventas | Ventas netas | | | | |
| 3 | Margen de utilidad | Utilidad neta | | | | |
| 3 | Margen de atmada | Activo total | | | | |
| | LIQUII | DEZ | | | | |
| 4 | Movilidad del activo circulante | Activo circulante | | | | |
| _ | Wovindad der activo chediante | Activo total | | | | |
| 5 | Rendimiento de ventas | Activo circulante - Pasivo circulante | | | | |
| | FINANCIAN | MIENTO | | | | |
| 6 | Grado de obligación | Pasivo total | | | | |
| U | Grado de obligación | Activo total | | | | |
| / Inversion en activo tito | | Capital contable | | | | |
| | | Activo fijo | | | | |
| 8 | Apalancamiento | Pasivo total | | | | |
| Ů | | Capital contable | | | | |
| | VENT | AS | | | | |
| 9 | Rotación de inventarios | Ventas netas | | | | |
| | Rotacion de inventarios | Costo de los inventarios | | | | |
| | FUERZA LA | ABORAL | | | | |
| 10 | Potación del personal | Renuncias | | | | |
| 10 Rotación del personal Total em | | Total empleados | | | | |
| 11 | Nivel de capacitación | Empleados capacitados | | | | |
| 11 | Tiver de capacitación | Total de empleados | | | | |
| 12 | Nivel académico de los trabajadores | Nivel de estudios | | | | |
| 12 | 141ver academico de los trabajadores | Total de empleados | | | | |

Fuente: (Franklin, 2007, págs. 103-107)

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

1.4 Ficha técnica de indicadores

La ficha técnica de Indicadores de Gestión, observa el desempeño de estos y soporta la toma de decisiones, además establece responsabilidades y facilita las comunicaciones entre los distintos niveles directivos para mejorar los resultados respecto de objetivos y metas organizacionales. La ficha tiene entre sus principales funciones:

• Presentar información relevante de manera que no dificulte la visión en conjunto.

• Destacar los indicadores que no evoluciona. (Gallardo, 2012, págs. 305-308)

La figura muestra un modelo general de ficha técnica de indicadores

Figura 1 Modelo 1 de ficha técnica de indicadores de gestión

| Ficha técnica de Indicadores | | | | |
|------------------------------|--------------------|--|--|--|
| Factor: | Tipo de Indicador: | | | |
| Nombre: | | | | |
| Definición: | | | | |
| Objetivo: | | | | |
| Responsable: | | | | |
| Nivel de Referencia: | Meta Opcional: | | | |
| Frecuencia: | Punto de Lectura: | | | |
| Usuarios: | | | | |
| Fórmula de Cálculo: | | | | |
| Observaciones | | | | |
| | | | | |

Fuente: (Grupo Regional Iso, 2013, pág. 3)

Cada campo tiene información relevante para la formulación de indicadores, de acuerdo a la siguiente aclaración:

- Factor: se refiere a las variables que se quiere analizar
- Tipo de Indicador: orientación de la medición dirigida hacia la eficiencia, eficacia y/o efectividad
- **Nombre:** establecer un nombre que identifique el resultado que se quiere obtener, al establecer la relación entre variables o el factor clave.
- **Definición:** interpretar el resultado obtenido frente a la medición efectuada a partir de las variables definidas para el indicador.
- **Objetivo:** se refiere al uso que se le quiere dar a la información obtenida.
- Nivel de Referencia: se refiere a los estándares de comparación de los indicadores.

- **Meta Opcional:** resultado que se desea alcanzar respecto del factor a medir.
- Frecuencia: periodicidad con que se realizará la medición del indicador
- **Punto de lectura:** se refiere a los puntos o actividades del proceso en las cuales se debe realizar la medición.

Figura 2. Modelo 2 de ficha técnica de indicadores de gestión

| NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN / ÁREA | | | | <u>Código</u> Versión | | |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|--|--|
| N | NOMBRE DEL INDICAL | OOR | | Fecha de aprobación | | |
| Proceso | TOTAL DEL ITALIA | | 1 cena c | ic uproductor | | |
| 1100000 | Objetivo del | Indicador o definició | n | | | |
| Unidad de Medida | Fuente | Tendencia | | ipo | | |
| Smand at 1.10thu | 1 delite | Tondonom | | ·F | | |
| Nivel de | G 14 | | Frec | uencia | | |
| Referencia | Criterio | Meta | Recolección | Revisión | | |
| | | | | | | |
| | Fórn | nula de cálculo | | • | | |
| | | | | | | |
| | | Usuarios | | | | |
| | | | | | | |
| Nivel de | segregación | M | étodos de graficacio | ón | | |
| | | | | | | |
| | Observación | | | | | |
| | | | | | | |
| Responsable | | | | | | |
| Responsables del cálculo: | | | | | | |
| Responsables de la revisión: | | | | | | |

Fuente: (Visión Administrativa, 2013)

• Nombre:

- Concreto
- Definir el objetivo
- Definir la utilidad

• Forma de cálculo

• Identificación exacta de los factores y la manera como se relacionan

Unidades

• Manera como se expresa el valor del indicador

• Glosario

• Explicación del indicador y de los factores

• La meta del indicador

• La meta debe estar de acuerdo con el objetivo a cumplir

Línea base

• Establecer el 'punto de partida' del proyecto o intervención.

• Periodicidad de la medición

• Frecuencia con la que se realiza la medición del indicador

Responsable

• Persona que va a ejecutar indicador

En conclusión, son formatos que integran y concentran toda la información necesaria para identificar un indicador con coherencia y rapidez de manera que sirva como base para realizar evaluaciones y comparación es brindando una adecuada disponibilidad y toma de decisiones considerando la flexibilidad de aplicación en las organizaciones. En función de los modelos expuestos, se considera que el modelo más adecuado para la aplicación de indicadores en el sector hotelero de la ciudad de Quito es el propuesto por Visión administrativa.

1.5 Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión

Al determinar el método apropiado para el establecimiento de indicadores de gestión se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer el objetivo a cumplir.
- Acciones a desarrollarse en la formulación como la instrumentación por el personal para que facilite su operación.
- Fijarse en la medición de resultados.
- En el desarrollo de los indicadores deben participar los sujetos y objetos a evaluación.
- Partir de un método deductivo, a través de estándares de comportamiento de las partes a evaluar.
- Para evitar desviaciones negativas se debe designar un responsable para la validación, verificación y aplicación de los indicadores. (Franklin, 2007, pág. 110)

Se debe tener claro aspectos básicos para establecer indicadores de gestión de

manera correcta, para que no existan errores o desviaciones del objetivo o proceso a medir, mediante la aplicación de una serie de mecanismos e instrumentos para evaluar los resultados y considerar los efectos que causan los mismos dentro de la organización.

Para el establecimiento de indicadores de gestión se debe tomar en cuenta que "algunos de ellos se pueden extraer de procesos o sistemas ya existentes y muchos otros se construyen en base a indicadores genéricos" (Gallardo, 2012, pág. 300).

Para la construcción de indicadores de gestión se deberá aplicar la teoría de: hacer lo correcto, correctamente; es decir, que se debe alcanzar los objetivos con el mejor método y más económico, aplicando criterios de efectividad y productividad esta teoría tiene dos componentes principales:

- **Hacer lo correcto:** es ser eficaces, decir lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles en un período determinado.
- Correctamente: es ser eficientes, aprovechar de manera óptima los recursos de la organización. (Beltrán, 2008, pág. 60)

Para poder determinar qué es lo qué está haciendo la empresa y hacia donde debe ir, se adecua un sistema de indicadores de gestión que permitirán:

[....] constituir el plan de vuelo, controlar el desarrollo del plan, tomar las medidas de ajuste pertinentes para corregir cual desviación oportunamente y alcanzar el objetivo que se propuso inicialmente y, algo que frecuentemente se olvida: finalizando el ejercicio, evaluar el desempeño durante la ejecución de las labores con el fin de ajustar y mejorar el sistema para posteriores aplicaciones. (Beltrán, 2008, pág. 63)

Para una fácil formulación de indicadores se establece los puntos siguientes a tener en cuenta:

- Qué y cuántos productos se medirán.
- Que los objetivos se encuentren definidos.

- Ponderación de los indicadores.
- Responsables para la medición de indicadores.
- Como construir la fórmula.
- Cómo medir los resultados finales.
- Obtención de información histórica.
- Sobre qué datos comparar el indicador.
- Se cuenta con recursos básicos para la construcción de un sistema de indicadores.
- Qué valor agregado generará.
- El interés de conocer el resultado de la medición es de toda la organización.
 (Muñoz, 2007, pág. 20)

Para la realización de la investigación se encontró dos métodos similares para la construcción de indicadores de gestión, que provienen de distintos autores y que a continuación se detalla:

Tabla 3. Proceso para el establecimiento de indicadores de gestión

| PROCESO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN | | | |
|---|---|----------------|--|
| Beltrán, 2008 | | Gallardo, 2012 | |
| 1 | Contar con objetivos y estrategias. | 1 | Selección de los indicadores. |
| 2 | Identificar los factores de éxito. | 2 | Establecimiento de los medios de verificación. |
| 3 | Definir los indicadores para los factores | 3 | Cálculo y recopilación de los indicadores. |
| | de éxito. | | |
| 4 | Determinar línea base, meta y rango de | 4 | Representación del indicador. |
| | gestión. | | - |
| 5 | Diseñar la medición. | 5 | Asignar responsables. |
| 6 | Determinar u asignar recursos para la | 6 | Niveles de desempeño y tendencias. |
| | medición | | • • |
| 7 | Medir y ajustar. | 7 | Construcción del cuadro de indicadores. |
| 8 | Estandarizar y formalizar | | |
| 9 | Mantener en uso y mejorar | | |
| | continuamente. | | |

Fuente: (Beltrán, 2008, págs. 65-66) y (Gallardo, 2012, págs. 302-304)

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

La diferencia entre los métodos mencionado, es que Gallardo se enfoca en la creación de un sistema de indicadores ya existentes; mientras que, Beltrán parte desde el origen y necesidad de medición y evaluación de una organización, llegando a un mismo fin, diseñar un modelo de indicadores listos para ser usados con resultados orientados a la efectividad.

Para el desarrollo de la investigación, se utiliza el método propuesto por Beltran siendo este el que guiará el proceso de análisis llegando a proponer un modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito. En correspondencia a estos, se muestra a continuación la metodología para el establecimiento de indicadores desarrollada por el autor mencionado:

1.5.1 Procesos para el establecimiento de indicadores

Contar con objetivos y estrategias

Los objetivos deben ser claros, concretos, cuantificables y establecer las estrategias para su alcance, lo que indica a donde llegar. Existen factores que permiten cuantificar un objetivo o estrategia, es decir asociarle patrones que permitan verificar nuestras metas, estos pueden ser: atributo, identifica la meta; escala, unidad de medida en que se detalla la meta; línea base, valor al empezar el indicador; meta, valor a alcanzar; horizonte, período de la meta; fecha de iniciación, inicio del periodo de medición; fecha de terminación, fecha final establecida para el cumplimiento de la meta; responsable, persona que cumplirá la meta.

Identificar factores de éxito

En una organización existen procesos que se puede ser considerado como vitales, lo que llega a ser parte de la gestión de control, monitoreados de forma íntegra.

Para lograr una buena gestión se debe tener bajo control los factores de éxito, es decir monitorear toda actividad, proceso o situación principal e importante de cada negocio llegando a conseguir productividad y efectividad en cada uno de ellos, se debe tener en cuenta desde la concepción hasta la evaluación final de la gestión a través de un monitoreo integral (efectividad, eficacia, eficiencia y productividad) que no solo se encuentran orientados a resultados sino a como se los alcanza.

Establecer indicadores para cada factor de éxito

Al identificar los factores de éxito se debe establecer indicadores que permita ejecutar un monitoreo antes, durante y después de cada uno de ellos, para esto es fundamental conocer cuál es la capacidad de gestión y los recursos que intervienen en la ejecución de las actividades.

Determinar para cada indicador, línea base, meta y rango de gestión

Es aconsejable asignar varios valores a un indicador, para que no exista error inherente a una meta, ya que con más valores se podrá cubrir los excesos o defectos, para aclarar y profundizar el tema, a continuación se describe cada elemento para establecer los indicadores de gestión:

- Línea base: es el valor inicial o actual del indicador, no siempre se encuentra
 establecido el valor inicial pero eso no quiere decir que hay errores, al contrario
 la no existencia de registros sobre el comportamiento de una variable es reflejo
 de que no se está haciendo bien las cosas.
- **Meta:** es el valor a alcanzar como meta, objetivo o estrategia.
- Rango de gestión: es el valor que se encuentra entre el valor máximo y mínimo que el indicador puede tomar, este rango debe permitir realizar un seguimiento y evaluación periódicos para cada indicador, tomando en cuenta que las variables no siempre son idénticas por lo que genera dificultad para su estudio.

Diseñar la medición

Establecer qué tipo de medición se ejecutará, determinando la fuente de información, que debe ser pertinente, especifica y confiable llegando a ser de uso fácil para la obtención de datos, estas pueden ser: estados financieros, informes de producción, reportes de gestión. Etc.

En resumen determina, la fase: diseñar la medición, determina; "fuentes de información, frecuencia de medición, asignación de responsables, tabulación, análisis y presentación de la información" (Beltrán, 2008, pág. 69)

Determinar y asignar recursos para la medición

En esta fase se analizan las necesidades de recursos que se requiere para ejecutar la actividad de medición de indicadores, la que se integra al desarrollo de la organización y puede ser ejecutada por el usuario o beneficiario de la información obtenida, en relación con los recursos utilizados que pueden ser parte o los mismos para el desarrollo de un proceso o actividad.

Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión

La primera prueba de los indicadores de gestión en la organización no siempre tiene excelentes resultados, por lo que se genera factores a modificar o cambiar, como: rangos, fuentes de información, toma y presentación de información, pertinencia del indicador, etc. la precisión y efectiva utilización de los indicadores se alcanza con la constancia y ajustes respetivos para las futuras mediciones.

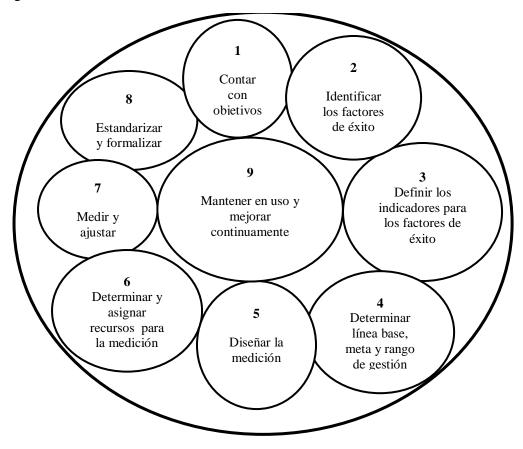
Estandarizar y formalizar

Esta fase consiste en la documentación, divulgación e inclusión formal de los indicadores de gestión en la organización y en su gestión, es decir el manual de indicadores de gestión formará parte de los sistemas de operación.

Mantener y mejorar continuamente

Por los cambios constantes en el mercado global, los objetivos estratégicos en conjunto con los indicadores deben permanecer en mantenimiento constante y realizar ajustes para mejoras continuas, estos se derivan del permanente monitoreo de la empresa, que significa incrementar y agregar valor al sistema de indicadores, hacerlo genera precisión, oportunidad y confianza a la organización. (Beltrán, 2008, págs. 66-70)

Figura 3 Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión



Fuente: (Beltrán, 2008, pág. 64)

Para establecer un conjunto de indicadores de gestión que cubra las necesidades de medición del sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito, se partirá de un análisis deductivo de indicadores genéricos hasta llegar a establecer un sistema específico que evalué y mida las operaciones del sector a investigar, llegando a la mejora continua y correctiva, que conlleve a obtener resultados de efectividad y productividad en la organización.

CAPÍTULO 2

EMPRESAS DE SERVICIOS HOTELEROS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

2.1 Aspectos generales de las empresas de servicios hoteleros

2.1.1 Antecedentes

En la antigüedad el hospedaje, hospitalidad o atención a los viajeros se lo realizaba desde un punto de vista humanitario, porque no se contaban con las condiciones apropiadas de organización, con el pasar de los tiempos se inicia una relativa preocupación por proporcionar abrigo, hospedaje y alimentación a los viajeros que así lo solicitaban, esto se lo realizaba sin intenciones lucrativas. (Lambertine, 2003, pág. 52)

Posteriormente, aparecieron establecimientos llamados posadas, cuyo fin era la satisfacción de necesidades básicas como son el comer, beber y dormir; pero estos establecimientos ya tenían una finalidad lucrativa. (Gispert, 2004, pág. 30)

Con la creación de los ferrocarriles se intensificó la creación de hoteles para dar comodidad al viajero; fue así que, en el siglo XIX, los albergues británicos tomaron la reputación de ser los mejores del mundo. Mientras el concepto hotelero se desarrollaba en Inglaterra, los estadounidenses creaban el concepto de hospitalidad con una norma similar creando tarifas que estuvieran al alcance de todo el mundo, donde cualquiera podía acceder los servicios de un hotel. (Fonseca, 2007, pág. 28)

A medida que transcurría el tiempo aparecieron nuevos medios de transporte, lo cual generó la necesidad de establecer actividades turísticas, lo que llevó a la apertura de un sin número de hoteles junto a playas y parajes turísticos, desplazando a aquellos que se encontraban en áreas céntricas, comercios, oficinas y otros. (Dahdá, 2007, pág. 57)

A lo largo de la historia los hoteles han jugado un papel importante para el desarrollo y crecimiento de las sociedades, en los últimos años la actividad hotelera

ha experimentado un crecimiento y diversificación continua, convirtiéndose en uno de los sectores con crecimiento rápido e ininterrumpido en el mundo, inclusive para muchos países esta actividad es considerada como la principal fuente de ingresos, generando fuentes de empleo y oportunidades de desarrollo.

2.1.2 Concepto

Las empresas hoteleras pueden definirse como: "el sistema comercial compuesto de bienes materiales e intangibles dispuesto para satisfacer las necesidades básicas de descanso y alimentación de usuarios fuera de su domicilio" (OMT, 2000, pág. 85).

Las empresas hoteleras ofrecen un conjunto de servicios claramente diferenciados, combinables entre sí, completamente heterogéneos e intangibles en su mayoría dedicados principalmente a proporcionar de manera profesional a sus clientes residencia o habitaciones en: hoteles, hoteles residencia y otro tipo de alojamientos, que pueden ir acompañados de servicios complementarios, a cambio de un precio, para lo cual requiere una variedad de recursos (materiales, humano, formativos, administrativo y otros), que contribuyen en la formación de una unidad económica global. (Publicaciones Vertice S.L., 2008, pág. 5)

De acuerdo a los autores citados anteriormente, las empresas hoteleras ofrecen una diversidad de servicios complementarios a su actividad principal, estas son cada vez más accesibles debido al incremento en la actividad turística; ya que, las empresas han impulsado el cambio de un lugar de alojamiento provisional al de un estilo de vida con comodidad y confort según los gustos y preferencias de sus clientes.

2.1.3 Características

Como se había mencionado anteriormente las actividades realizadas en los establecimientos hoteleros son heterogéneos, por lo que se considera las siguientes características como básicas, teniendo en cuenta que, su principal producto es el alojamiento. Las características de las empresas hoteleras son:

- Se produce contacto directo entre el productor y el consumidor puesto que pertenece al sector servicios.
- Requiere contactos internos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y sus distintos departamentos jurídicos.
- Necesita innovaciones rápidas y continuas en relación con las necesidades y preferencias de los clientes.
- Sufre directamente el impacto de la situación económica, política y social.
- Es una industria de producción limitada (alojamiento).
- El control de calidad definitivo se produce después de haber prestado el servicio.
- Algunos servicios internos del hotel generan una venta marginal o adicional, producto de ingresos secundarios que no son generados por la actividad principal del hotel. (Publicaciones Vertice S.L., 2008, págs. 6-8)

2.1.4 Tipos

La distribución de los negocios hoteleros puede explicarse por los flujos de la demanda, debido a que, existen áreas en las que se concentra una mayor parte de alojamiento; mientras que, en otras partes ocurre lo contrario. Considerando que, los servicios ofertados por las empresas hoteleras son para residentes y no residentes. (OMT, 2000, pág. 86)

Para la clasificación de los hoteles se debe considerar:

- Ubicación, estructura del edificio y servicios prestados
- Clima artificial
- Instalaciones sanitarias
- Mobiliario y decoración de las habitaciones
- Instalación de cocinas, comedores y bares
- Servicios generales de atención
- Servicios de mantenimiento limpieza y ropería
- Condiciones higiénicas y sanitarias (Dahdá, 2007, pág. 54)

De acuerdo al Título I de las actividades turísticas, Capítulo I De los alojamientos, Sección I, Art 1 define a los alojamientos como: "establecimiento dedicados de modo habitual, mediante un precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios" (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007)

Las categorías de establecimientos serán fijados por el ministerio de turismo por medio del distintivo de cinco, cuatro, tres dos y una estrella como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 4. Categorización de las actividades de alojamiento

| Clasificación | Categoría | Descripción |
|------------------|-----------------------------------|---|
| Cinco estrellas | Categoría internacional o de lujo | Ofrecen la mejor atención y la más amplia gama de servicios como: piscinas, salones de gimnasia, guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches |
| Cuatro estrellas | Primera Categoría | Considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes |
| Tres estrellas | Segunda Categoría | Amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo |
| Dos estrellas | Tercera Categoría | Espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra; Costos económicos. |
| Una estrella | Cuarta Categoría | Espacios pequeños y funcionales –sólo para dormir y seguir el viaje. |

Fuente: (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007) Capítulo I, Sección I, Art 2 y (Publicaciones Vertice S.L., 2008, pág. 7)

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

En el Ecuador los tipos de servicios hoteleros de alojamiento están especificados en el "Reglamento General a la Ley de Turismo" por decreto ejecutivo N° 1186. RO/ 244 de 6 de Enero de 2004.

Según el CAP II del Reglamento General a la Ley de Turismo de las Disposiciones Transitorias la segunda establece la tipología de las actividades de alojamiento las siguientes:

Tabla 5. Clasificación de las actividades de alojamiento

| Actividad | Clase | Subtipo |
|-------------|----------|---|
| Alojamiento | Hotelero | Hoteles Hoteles residencias Hostales residencias Hostales Hostales residencias Pensiones Moteles Hosterías Cabañas Refugios Paradores Albergues |

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

A continuación se presenta la definición y características de cada subtipo de actividad de alojamiento considerando la calidad de las instalaciones y servicios que presten, clasificándolos de la siguiente manera:

Tabla 6. Sub clasificación por grupos de actividades de alojamiento

| Hoteles | Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas) Hotel residencia (de 4 a 1 estrellas doradas) Hotel apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas) |
|--|---|
| Hostales y pensiones | Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas) Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas) Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas) |
| Hosterías, refugios, moteles y cabañas | Hostería (de 3 a 1 estrellas plateadas) Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas) Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas) Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas) |

Fuente: (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007), Capítulo I, Sección I, Art 3

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

La clasificación de actividades de alojamiento propuesta por (Publicaciones Vertice S.L., 2008) y la propuesta en el Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador para la categorización de los hoteles de una a cinco "estrellas", establecen una similitudes en los parámetros y características básicas con las que deben contar este tipo actividades en cuanto a su infraestructura, ubicación, servicios básicos y complementarios y los costos derivados de su clasificación.

2.1.5 Descripción de los tipos de alojamiento

Las empresas dedicadas a la prestación de alojamiento de manera profesional y habitual con la prestación o no de servicios complementarios se componen:

Hoteles

Tabla 7. Descripción básica de Hotel

| Definición | Establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además las condiciones necesarias para la categoría. | |
|---------------------|---|--|
| Condiciones básicas | Ocupar la totalidad o parte de un edificio siempre y cuando este sea totalmente independiente de uso exclusivo. Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas. Disponer de un mínimo de 30 habitaciones | |

Fuente: (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007) Capítulo I, Sección 2, Art 8 al 14 **Elaborado por:** Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

Tabla 8. Descripción básica de Hoteles Residencias

| Definición | Establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno para lo cual podrá disponer de servicio de cafetería, comidas y bebidas y que reúna, además las condiciones necesarias para la categoría. |
|---------------------|--|
| Condiciones básicas | Ocupar la totalidad o parte de un edificio siempre y cuando este sea totalmente independiente de uso exclusivo. Facilitar al público el servicio de alojamiento. Disponer de un mínimo de 30 habitaciones. |

Fuente: (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007), Capítulo I, Sección 3, Art 15

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

Tabla 9. Descripción básica de Hoteles Apartamentos

| Definición | Hoteles apartamentos o apart-hotel es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general alojamiento en apartamentos con todos los servicios de un hotel exceptuando los servicios de comedores. |
|---------------------|---|
| Condiciones básicas | Ocupar la totalidad o parte de un edificio siempre y cuando este sea totalmente independiente de uso exclusivo. Cobrar una tarifa por meses, semanas o días. Incluir en las tarifas de alojamiento la tarifa de limpieza una vez al día del departamento, sus instalaciones y enseres. Facilitar al público el servicio de alojamiento. Disponer de un mínimo de 30 apartamentos. |

Fuente: (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007), Capítulo I, Sección 4, Art 16

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

De acuerdo a lo establecido anteriormente, se puede determinar que la principal diferencia entre este primer grupo es que los hoteles dentro de su conjunto de servicios ofrece el de comida tanto nacional e internacional con una gran variedad de platos, lo contrario sucede con los hoteles residencias y hoteles apartamentos que estos solo pueden ofrecer servicos de cafetería y desayuno como actividad complementaria a la de alojamiento.

Hostales y pensiones

Tabla 10. Descripción básica de Hostales y pensiones

| ción | Hostales | Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea mayor de veintinueve ni menor de doce habitaciones. |
|------------|-----------|---|
| Definición | Pensiones | Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea mayor de once habitaciones ni menor de seis habitaciones. |

Fuente: (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007), Capítulo I, Sección5, Art 17 al 22 **Elaborado por:** Autoras

Por lo establecido anteriormente podemos decir que dentro de este grupo de actividades de alojamiento la principal diferencia es la capacidad de alojamiento y número de habitaciones con las que debe contar cada uno de ellos como característica para su funcionamiento en el caso de los hostales deben tener de 29 a 12 habitaciones, mientras que las pensiones deben tener de 11 a 6 habitaciones.

Hosterías, refugios, moteles y cabañas

Tabla 11. Descripción básica de Hosterías, refugios, moteles y cabañas

| | Hosterías | Establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en las proximidades de las carreteras, que esté dotado de jardines, zonas de recreación y deportes y en el que, mediante precio se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general con una capacidad no menor de seis habitaciones. |
|------------|-----------|---|
| Definición | Refugios | Establecimiento hotelero, situado en zonas de alta montaña, en el que, mediante precio se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general. Su capacidad no podrá ser menor de seis habitaciones individuales con su respectivo cuarto de baño o dormitorios comunes diferenciados para hombres y mujeres, pueden contar con literas. |
| Defin | Motel | Establecimiento hotelero situado fuera de los núcleos urbanos y próximos a las carreteras, en el que mediante el precio, se preste servicios de alojamiento en departamentos con entradas y garajes independientes desde el exterior con una capacidad no menos de seis departamentos deberá prestar además servicios de cafetería las 24 horas del día. |
| | Cabañas | Establecimiento hotelero situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en centros vacacionales, en los que mediante precio, se preste servicios de alojamiento y alimentación a público en general, en edificaciones individuales, con decoración acorde a la zona de su ubicación no debe tener una capacidad menos de 6 cabañas. |

Fuente: (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007), Capítulo I, Sección 6, Art 23 al 30 **Elaborado por:** Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

Se concluye que las actividades de alojamiento presentan una mezcla de servicios que reciben una calificación expresada en "estrellas" plateadas o doradas, estas dependen del tipo de establecimiento, infraestructura, mobiliario, localización, entre otros, que van tomando una mayor dimensión o importancia conforme las personas utilizan o se interesan por llegar o permanecer en estos lugares. Mediante esta tipología, se pretende buscar una homogeneidad entre los servicios y características en los subgrupos de las actividades de alojamiento, para facilitar la elección de los clientes en búsqueda de satisfacer sus necesidades y preferencias.

2.2 Aspectos generales de los servicios hoteleros

El turismo ha impulsado el desarrollo de los servicios hoteleros, como apoyo para la estancia y realización de actividades de aquellas personas que se desplazan de un lugar a otro, dentro o fuera del país natal, por varias razones, como la caza, negocios, ocio o distracción. Esto ha generado que la prestación de servicios hoteleros complemente al turismo, desde el alquiler de una habitación hasta la

distracción y relajación para el huésped.

2.2.1 Concepto de Servicio Hotelero

Se debe tomar en cuenta que un producto, es diferente al bien y servicio es algo que se ofrece al mercado para ser adquirido, toda actividad empresarial conduce a un producto. Existe varias diferencias entre bien y servicio, la cual es la intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero que caracteriza al servicio y la tangibilidad al bien. (Ildefonso, 2005, pág. 25)

Servicio: "son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentra forzosamente ligada a la venta de bienes." (Ildefonso, 2005, pág. 26)

Servicio hotelero: es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de los turistas y demás tipos de viajeros. (Acerenza, 2006, pág. 33)

Entonces, se puede definir los servicios hoteleros como un conjunto de factores tangibles e intangibles, que dependiendo de su uso generan un grado de satisfacción mayor o menor para el cliente o huésped. Esto ocasionado por la relación indirecta entre el servicio generado por la empresa y los factores que fueron empleados para su estancia como, habitaciones limpias, camas tendidas y atención personalizada.

2.2.2 Características

Por lo mencionado anteriormente, el servicio hotelero debe cumplir con ciertas características, son cuatro:

Tabla 12. Características de los Servicios Hoteleros.

| Características | Descripción |
|------------------------|---|
| Intangibilidad | Un servicio no se puede ver, tocar, oír, oler o degustar, es decir un servicio prestado no se lo puede llevar de un lado a otro o tener evidencia de que lo obtuvo, es todo lo contrario de un producto tangible o físico. |
| Inseparabilidad | Esta característica es compleja al determinar quiénes son los que intervienen en el servicio y para quienes son dirigidos, la inseparabilidad se refiere a la vinculación directa que debe existir entre personal y recursos para que se genere un producto o entre el cliente y producto o entre los empleados y el cliente. |
| Heterogeneidad | Es la inconsistencia del servicio ofrecido, es decir que un servicio variable causa la insatisfacción del cliente, puede generarse por el limitado control de calidad de los servicios producidos simultáneamente o por escasas habilidades del personal en temporadas altas. |
| Carácter perecedero | Un hotel no puede perder la oportunidad de vender un servicio, por lo que cobran un derecho a aquellos clientes que no se presenten a una reservación, es decir que un servicio no es almacenable y se debe manejar la capacidad y demanda del hotel, evitando inventariar las habitaciones no vendidas o servicios hoteleros no ofrecidos. |

Fuente: (Kotler, Bowen, & Makens, 2003, pág. 82) **Elaborado:** Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

La evolución del sector hotelero y su amplio mercado competitivo, ha generado varias alternativas al momento de escoger un hotel, en función de sus servicios, instalaciones, recursos recreativos, ubicación entre otras características que deben captar la atención e interés del público.

En el sector hotelero, siendo un mercado muy competitivo, se debe mejorar la efectividad del servicio cumpliendo con las cuatro características ya mencionadas, que para su aplicación se debe contar con personal profesional y capacitado, los recursos adecuados e instalaciones cómodas y recreativas para el huésped.

2.2.3 Tipos de servicios hoteleros

Un servicio debe ir orientado y pensado en el huésped, siempre dando solución a petición de los mismos. Puede ser un producto tangible como una toalla, cama de la habitación, un vaso de agua, o un sistema como el registro en el hotel o para firmar su cuenta. Los servicios e instalaciones básicas de un hotel sin importar su categoría deben contar con:

- Agua caliente y fría
- Atención personalizada

- Baños
- Bares
- Cestos de basura
- Encortinado
- Escaleras y salidas de emergencia
- Estacionamientos
- Objetos decorativos
- Personal uniformado
- Restaurantes
- Servicio de limpieza
- Servicio de comida
- Lugares recreativos
- Señalamiento informativo
- Teléfono en cada habitación, etc. (Dahdá, 2007, pág. 57)

Los servicios que ofrece una empresa hotelera depende de su categorización, mientras la categoría del hotel sea más alto, sus servicios serán completos y lujosos, por consiguiente sus precios serán elevados, al contrario si la categoría del hotel es bajo (una estrella) sus servicios serán básicos y sus precios cómodos para el huésped.

El Reglamento General de Actividades Turísticas, clasifica los tipos de servicios que debe ofrecer un hotel de acuerdo a la categoría establecida por el Ministerio de Turismo que se distingue por el número de estrellas que posee, a continuación se detalla los tipos de servicios por grupos de hoteles:

Servicios de hoteles

Tabla 13. Tipos de servicios ofrecidos por hoteles

| Servicios | | |
|----------------------------|---|--|
| Recepción y conserjería | Debe contar con personal experto para cada servicio. Jefe de recepción deberá conocer dos idiomas además del español. La conserjería controla: al portero, ascensoristas, mozos, botones, mensajeros. | |
| De pisos | Los responsables son: ama de llaves y sus auxiliares camareras de piso. Mantenimiento, limpieza y preparación de las habitaciones. | |
| De habitaciones | Mayordomo para servicio de comidas y bebidas a las habitaciones. Conocer más de dos idiomas. | |
| De comedor | Responsable: Maitre o jefe de comedor, además del español conocer el inglés. El menú del hotel debe contar con más de cinco especialidades. | |
| Telefónico | Debe existir una central de por lo menos 10 líneas para un rápido y eficaz servicio. | |
| Lavandería y planchado | Para ropa de los huéspedes y lencería del alojamiento. | |
| Médico | Servicio para el cliente que lo requiera, un médico y enfermero de estancia permanente. | |

Fuente: (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007), Título I, Capítulo I, Sección II, Art.

10

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

Los servicios variarán en función de la categoría y tipo de establecimiento, siendo menor la cantidad de servicios ofertados en hoteles de segunda a cuarta categoría, y de forma similar en hostales, pensiones, hostería, refugios, moteles y cabañas.

De acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas, las empresas pertenecientes al sector deben contar con personal capacitado para ofrecer un servicio eficiente, que tengan conocimientos de inglés avanzado o básico.

La existencia de diversos servicios cubrirá las necesidades del huésped, que deben incluir actividades de distracción y entretenimiento, para ello se debe contar con personal calificado, recursos, instalaciones e infraestructura que motive una próxima visita. Mientras más actividades y servicios, el huésped se sentirá como en su casa generando ingresos al hotel.

2.3 Empresas hoteleras en el distrito metropolitano de quito

2.3.1 Antecedentes

Ecuador posee una biodiversidad única en el mundo, rodeado de lugares naturales, culturales y sociales, tomando en cuenta que el turismo crece a medida que la oferta aumenta, por ello el sector hotelero es significativa para el turismo, esto ha impulsado al modernismo y desarrollo nacional generando trabajo y solvencia económica.

Considerando que en Ecuador en tiempos históricos solo existían 3 hoteles en la ciudad de Guayaquil y 4 en Quito, los mismos que reemplazaron a las denominadas "Casa de Huéspedes"; en la actualidad el factor cultural y económico ha ido evolucionando convirtiéndolo en un sector más fuerte y rentable, por lo que las actividades turísticas en Quito y sus alrededores están ligadas al entorno colonial y biodiverso que pocas ciudades pueden igualar (Metropolitan Touring, 2012, pág. 6)

La ciudad por encontrarse entre lo contemporáneo y lo colonial ha dado paso a la formación de un sistema turístico, donde los visitantes nacionales y extranjeros encuentran siempre un lugar para trabajar, disfrutar y recordar. Su localización facilita el traslado entre los diferentes lugares y destinos turísticos con otros ambientes. El sistema hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con elementos como: la oferta, demanda y regulación que varían y generan en este sector relaciones de intercambio y crecimiento para la ciudad está encaminado a la búsqueda y formación de: turismo dinámico, ambientes económicos, sociales, políticos, culturales, ambientales y tecnológicos acogedores. (Hoteles Quito, 2012, pág. 2)

Con el desarrollo de la industria hotelera se ha logrado grandes progresos debido a que se ha incrementado y diversificado los servicios; dando lugar al aparecimiento de grandes cadenas hoteleras, cuando un grupo de empresarios hoteleros guayaquileños decidieron construir y fundar una organización nacional que agrupe y represente los intereses del sector hotelero. (Federación Hotelera del Ecudor, 2011, págs. 1-2)

Ubicación de las cadenas hoteleras

En la zona norte se ubica el Quito moderno, donde existen grandes estructuras urbanas y comerciales, son de primera clase, son muy populares entre la gente que viaja por negocios y requiere de un lugar acogedor que ponga a su disposición todas sus instalaciones y la más alta tecnología, ubicación que se caracteriza por contar con amplias avenidas que le brindan acceso a los más importantes centros comerciales, financieros y de negocios de Quito entre los más destacados existen:

Tabla 14. Hoteles de la zona norte de Quito

| Hilton Colón | Localizado en el sector moderno de Quito, ofrece 300 habitaciones espaciosas y elegantes. |
|---------------------|--|
| Hotel Quito | Este hotel urbano de 215 habitaciones, cuenta con restaurantes y bares, centro de negocios, galería de arte, gimnasio, lavandería, parqueaderos, salón de eventos, servicio de médico las 24 horas y otros. |
| Swissotel Quito | Ubicado en la zona comercial y residencial de Quito, cuenta con 277 habitaciones y suites de gran tamaño y finamente decoradas con aire acondicionado, TV cable, acceso a internet, minibar, caja de seguridad, cafetera, plancha, tabla de planchar, sábanas y almohadas antialérgicas, cinco restaurantes y bares. |
| Hotel JW Marriot | Posee 255 habitaciones & suites: 42 Suites Ejecutivas, 1 Suite Presidencial, 32 Club Rooms, 16 Club Plus Rooms, 8 Club Suites y 156 Habitaciones Deluxe, y cuenta con una selecta diversidad de restaurantes. |
| Hotel Sheraton | Posee 164 habitaciones y suites, acceso inalámbrico a Internet de alta velocidad en nuestros restaurantes. También el lobby, spa, salas de descanso y diversión un restaurante como una gran variedad de platillos. |

Fuente: (Hoteles Quito, 2012)

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

En la zona centro o Quito antiguo se reúne el legado colonial y artístico que ofrece un ambiente cautivador cuando se desarrollan procesiones religiosas y eventos culturales dentro de esta zona los alojamientos más importantes son:

Tabla 15. Hoteles de la zona centro de Quito

| Hotel Real Audiencia | Ofrece alojamiento: mini suites, habitaciones sencillas, dobles y triples, decoradas con estilo colonial y muy cómodas. Todas con baño privado y TV cable. |
|-------------------------|--|
| Hotel San Francisco | El Hotel San Francisco de Quito, ubicado en una casa colonial del siglo XVII, la cual fue cuidadosamente restaurada ofrece habitaciones y suites exquisitamente decoradas y completamente equipadas con TV a color con cable internacional, baño privado y teléfono con discado directo, suites y otros servicios. |
| Hotel Plaza Grande | Ubicado en la Plaza Central, es considerado con uno de los primeros hoteles de la capital. |

Fuente: (Hoteles Quito, 2012)

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

En la zona sur se puede ubicar núcleos de expresión juvenil, que impulsan nuevas formas de cultura e interacción social, donde podemos encontrar los siguientes alojamientos:

Tabla 16. Hoteles de la zona sur de Quito

| Hotel Metrópolis del sur | Creado el año 2000, está ubicado en el sur de la ciudad de Quito, posee habitaciones decoradas con estilo moderno y disponen de todos los elementos necesarios para hacer que su estancia sea cómoda y agradable. |
|--------------------------------|---|
| Hotel el Rosal | Reformado en el año 2008, dispone de habitaciones con excelente, sala de lectura, comedores y otros servicios. |

Fuente (Hoteles Quito, 2012)

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

El crecimiento de la industria hotelera como parte de las actividades turísticas en el distrito Metropolitano de Quito la han llevado a ganar el premio World este premio equivale al Óscar del turismo, considerado uno de los más importantes de la industria turística mundial, premiación con 20 años de trayectoria que reconoce y celebra la excelencia en todos los sectores de la industria turística y de los viajes alrededor del mundo. Los lugares que ganan este premio se visibilizan en las publicaciones de una amplia red de medios, estos incluyen al International Herald Tribune, Arabiya CNBC, Newsweek, Revista Pasaporte y viajeros de National Geographic y otros (Diario El Hoy, 2013, pág. 4)

Los servicios hoteleros en el Distrito Metropolitano de Quito han ido evolucionando en función al crecimiento y expansión de la ciudad y a la necesidad de lugares que ofrezcan un ambiente tranquilo y novedoso, lo que ha sido la pauta para el desarrollo de los hoteles ubicados en diferentes partes de la ciudad junto a lugares y sitios culturales ya que Quito es una ciudad con una infinidad de historia, cultura y arte lo que la hace llamativa para visitantes nacionales y extranjeros.

2.3.2 Características del sector hotelero en Quito

En el Distrito Metropolitano de Quito, las actividades turísticas han impulsado el crecimiento del turismo nacional e internacional, una de las fortalezas que han

llevado a la ciudad a convertirse en el primer destino en Latinoamérica por la variedad de ecosistemas y regiones culturales como ecológicas a las que un turista tiene acceso al visitar la ciudad.

El desarrollo de indicadores para el sector hotelero tiene como punto de partida, la identificación del número de establecimientos existentes en el Distrito Metropolitana de Quito, para ello se han consultado estadísticas emitidas por las entidades promotoras y controladoras del turismo; las mismas que permiten dimensionar la infraestructura del sector y su relevancia.

Según datos recopilados por la Empresa Metropolitana de Quito Turismo, apoyada en datos proporcionados por la Cámara Provincial de Turismo (CAPTUR), Hoteles Quito Metropolitano (HQM), Asociación Hotelera de Pichincha (AHOTP), Ministerio de Turismo y Superintendencia de Compañías; expone los siguientes datos relacionados con el sector hotelero en la ciudad.

Tabla 17. Total de establecimientos turísticos y estructura porcentual según disponibilidad de cédula de funcionamiento y en proceso de cedulación

| Área geográfica | Con cédula En proceso de cedulación | | Total | % |
|--------------------|-------------------------------------|-----|-------|------|
| Quito urbano | 2393 | 102 | 2495 | 90% |
| Parroquias rurales | 251 | 27 | 278 | 10% |
| TOTAL | 2644 | 129 | 2773 | 100% |

Fuente: (Distrito Metropolitano de Quito, 2010, pág. 3)

El Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 2773 establecimientos turísticos, dentro de los cuales el 90% se encuentran en la zona urbana y el resto en la zona rural, los 2644 establecimientos cuentan con cédula de funcionamiento y 129 establecimientos se encuentran en proceso de cedulación.

En cuanto a la distribución de actividad turísticas, la Empresa Metropolitana de Turismo, ha establecido la siguiente clasificación, aplicada únicamente los establecimientos que poseen todos los permisos para su funcionamiento y que poseen la condición de cedulados.

Tabla 18. Total de establecimientos turísticos cedulados por grupo de actividad

| Actividad turística | Total | % |
|--|-------|-------|
| Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal | 445 | 16,8% |
| Restaurantes bares y cantinas | 1533 | 58,0% |
| Sala de recepciones y banquetes | 82 | 3,1% |
| Otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre | 64 | 2,4% |
| Transporte regular por vía aérea | 27 | 1,0% |
| Agencia de viajes y organizadores de viajes | 482 | 18,2% |
| Otras actividades de esparcimiento | 11 | 0,4% |
| TOTAL | 2644 | 100% |

Fuente: (Distrito Metropolitano de Quito, 2010, pág. 4) **Elaborado por:** Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

Se concluye que los restaurantes, bares y cantinas es una de las actividades económicas más frecuentada, gracias a la gastronomía que posee nuestro país, que refleja la cultura en la variedad de platos exóticos que son de gusto para todo público, sin dejar de lado los bares y cantinas que no sólo son visitados por turistas extranjeros, también por los turistas nacionales debido a la diversión que estos generan. Las agencias y organizadores de viaje son la segunda actividad turística con más establecimientos cedulados que han hecho posible la generación de turismo nacional y extranjero como intermediarios, que ayudan a la documentación, traslado y programación de diversas actividades que ofrece el distrito, brindando comodidad, seguridad y diversión a los turistas.

El traslado de un lugar a otro de los turistas nacionales y extranjeros y la necesidad de alojamiento, ha generado que en el Distrito Metropolitano de Quito, sea la tercera actividad turística para cubrir su demanda. Enfocándose al tema de investigación, los establecimientos hoteleros se han distribuido por sectores en el Distrito Metropolitano de Quito, que a continuación se detalla:

Tabla 19. Total de establecimientos turísticos cedulados según sector geográfico y actividad económica

| Sector | Con cédula de funcionamiento | % |
|----------------------|------------------------------|-------|
| Mariscal 1 | 97 | 21,8% |
| Mariscal 2 | 13 | 2,9% |
| Mariscal 3 | 23 | 5,2% |
| Centro Histórico | 40 | 9,0% |
| Centro | 64 | 14,4% |
| Noroeste | 14 | 3,1% |
| Noreste | 84 | 18,9% |
| Sur | 66 | 14,8% |
| Cercanías norte | 7 | 1,6% |
| Noroccidente | 4 | 0,9% |
| Valle de los Chillos | 18 | 4,0% |
| Valle de Tumbaco | 15 | 3,4% |
| TOTAL | 445 | 100% |

Fuente: (Distrito Metropolitano de Quito, 2010, pág. 5) **Elaborado por:** Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

Se determina que los establecimientos hoteleros se ubican en mayor porcentaje en el norte de Distrito Metropolitano de Quito por la presencia de agencias de viajes y operadoras turísticas del país; dicha concentración facilita a los turistas nacionales e internacionales acceder más fácilmente a servicios turísticos que ellos requieran sean estos de alojamiento, alimentación, transporte y viajes.

El sector con mayores establecimientos hoteleros es la Mariscal 1 ubicado cerca al antiguo aeropuerto Mariscal Sucre que favorecía a los turistas nacionales y extranjeros, este sector cuenta con hoteles renombrados y reconocidos a nivel mundial como: Hilton Colón, Hotel Quito, Hotel Sheraton y otros, también los hoteles ubicados al Noreste de Quito se favorecían con ese aspecto, incluyendo la intención de turistas extranjeros de visitar y conocer la Mitad del Mundo, un lugar turístico y reconocido a nivel mundial, así como otros lugares cercanos que son visitados por su cultura, flora y clima que caracterizan esta zona.

A continuación se desagrega la actividad hotelera en tipos de establecimientos, determinando el número de empresas de servicios hoteleros en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 20. Establecimientos turísticos cedulados según actividad hotelera y tipo de establecimiento

| Actividad | # establecimientos | % |
|-----------------------|--------------------|--------|
| Apartamento turístico | 10 | 2,25% |
| Hostal | 66 | 14,83% |
| Hostal residencia | 163 | 36,63% |
| Hotel | 44 | 9,89% |
| Hotel residencia | 29 | 6,52% |
| Hotel apartamento | 3 | 0,67% |
| Pensión | 84 | 18,88% |
| Albergue | 3 | 0,67% |
| Motel | 30 | 6,74% |
| Cabañas | 1 | 0,22% |
| Hostería | 12 | 2,70% |
| TOTAL | 445 | 100% |

Fuente: (Distrito Metropolitano de Quito, 2010, pág. 6) **Elaborado por:** Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

De acuerdo al estudio realizado por el Distrito Metropolitano de Quito (2010), enfocandose en los establecimientos cedulados por el Municipio, se determinó que dentro de las empresas hoteleras en el Distrito, la mayor parte son de tipo hostal residencia, que son de precios cómodos para el huesped ya que su principal actividad es el servicio de alojamiento, además facilitan a turistas nacionales y extranjeros la accesibilidad a servicios de alojamiento por lapsos de tiempo más prolongados, mientras que otros establecimientos como las pensiones están en una participación mayor con respecto a otros porque son más económicos y prestan iguales servicios, por su origen son una de las actividades turísticas antiguas en Quito.

Las cabañas, hosterias, albergues y moteles no superán el 10% del total de establecimientos turisticos en el Distrito Metropolitano de Quito, por lo general estas empresas deben contar con áreas donde puedan realizar actividades deportivas, recreativas y parqueo, adicionalmente de habitaciones para alojamiento, por lo general están ubicadas en zonas rurales de la ciudad.

El estudio del Sistema Hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito, evidencia la categoría y jerarquía de los establecimientos y empresas destinadas al alojamiento en sus diferentes actividades; aportando datos que serán de gran importancia para el desarrollo y la posterior propuesta de indicadores de gestión para mejorar el funcionamiento y calidad en la prestación de servicios turísticos en los hoteles del

Distrito Metropolitano de Quito, por cuanto el desarrollo de la actividad turística en la actualidad no se concentra en el Quito Urbano sino que también se espera el crecimiento en las parroquias rurales con la apertura del nuevo aeropuerto.

Los establecimientos de alojamiento cuentan con una categoría establecida de acuerdo a sus servicios que presta, establecidas por Empresa Metropolitana de Quito Turismo y se detallan acontinuación:

Tabla 21. Establecimientos turísticos cedulados por grupo de actividad económica y categoría

| Actividad Económica: Hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal | | | | | | |
|---|-------------------|-------|--|--|--|--|
| Categoría | Categoría Total % | | | | | |
| Lujo | 9 | 2,0% | | | | |
| Primera | 74 | 16,6% | | | | |
| Segunda | 155 | 34,8% | | | | |
| Tercera | 203 | 45,6% | | | | |
| Cuarta | 4 | 0,9% | | | | |
| TOTAL | 445 | 100% | | | | |

Fuente: (Distrito Metropolitano de Quito, 2010, pág. 7) **Elaborado por:** Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

En todo el Distrito Metropolitano de Quito hay solo 9 empresas de lujo ceduladas por el Municipio los cuales son reconocidos a nivel nacional e internacional como son: Best Western Casino, Dann Carlton, Hilton Colón, Radisson Royal, Plaza Grande, Swissotel, Sheraton, entre otros, esto se debe a que los turistas que llegan a Quito, sean nacionales o extranjeros en su mayoría son personas de estratos económicos medios por esta razón y por facilidades de pagos y costeos de tours, accedan a establecimientos hoteleros de menor jerarquía pero que presten igual calidad en el servicio.

En conclusión la estadía de turistas en los hoteles depende del objetivo y tiempo del viaje que se va a realizar, los hoteles de lujo de cinco estrellas son utilizados por personas que viajan por asuntos de negocios, estrellas de cine o artistas famosos que tengan la capacidad de pagar por su estadía en estos hoteles, donde los servicios son de alta calidad.

La mayor parte de hoteles en el Distrito Metropolitano de Quito son de segunda y tercera categoría, es decir que cuentan con: habitaciones con baño privado, servicio a la habitación, servicio de alimentos y bebidas, servicio telefónico, entre otros.

En el boletín del Distrito Metropolitano de Quito (2010), detalla la naturaleza jurídica de las empresas hoteleras de acuerdo a la categoría de los establecimientos hoteleros:

Tabla 22. Establecimientos turísticos cedulados por grupo de actividad, categoría y naturaleza jurídica

| ACTIVIDAD: Hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal | | | | | | |
|---|------|---------|---------|---------|--------|--------|
| Categoría | Lujo | Primera | Segunda | Tercera | Cuarta | Total |
| Persona natural | | 31 | 127 | 186 | 4 | 348 |
| Compañía limitada | 3 | 18 | 17 | 9 | | 47 |
| Sociedad anónima | 5 | 23 | 7 | 7 | | 42 |
| Sociedad en comandita | | 1 | 1 | | | 2 |
| Sociedad civil | | 1 | 1 | | | 2 |
| Fundación, asociación | | | 1 | | | 1 |
| Cuentas en participación | | | 1 | | | 1 |
| Sociedad de hecho | | | | 1 | | 1 |
| Consorcio | 1 | | | | | 1 |
| TOTAL | 9 | 74 | 155 | 203 | 4 | 445 |
| % | 2,0% | 16,6% | 34,8% | 45,6% | 0,9% | 100,0% |

Fuente: (Distrito Metropolitano de Quito, 2010, pág. 7) **Elaborado por:** Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

En conclusión, los hoteles constituidos como persona natural con tercera categoría, son los que mayormente existen en Quito, ya que las empresas formadas se constituyen por un solo propietario que obtiene capacidad legal susceptible de tener derechos o deberes jurídicos, constituidas por personas que cuentan con gran capital y son administrados por terceros.

2.3.3 Tipos

Los tipos de hoteles mencionados anteriormente se establecerá de acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas; en contraste con los datos brindados por la Superintendencia de Compañías sobre la clasificación y categorización de hoteles, el número de establecimientos entre estas dos fuentes difiere debido a que el municipio maneja la base de datos de establecimientos cedulados y no cedulados mientras que la Superintendencia de Compañías lista las empresas de alojamientos

que están obligadas a presentar información financiera (balances).

Las tablas anteriormente detalladas ayudarán a cumplir con el objetivo del trabajo de investigación, presentan información completa y relevante para proponer indicadores de gestión para el sector hotelero. Además la población y muestra para la realización de la investigación se basará en la cantidad de empresas hoteleras ceduladas por el Municipio de Quito.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, la tipología de las empresas dedicadas a la actividad de alojamiento se clasifican en cuatro tipos generales, los cuales son divididos de acuerdo a su actividad y objetivo de alojamiento, a continuación se detalla la clasificación y número de empresas hoteleras registradas en la Superintendencia de Compañías.

Tabla 23. Clasificación y número de empresas hoteleras registradas en la Superintendencia de Compañías

| Sector económico: Actividades de alojamiento y servicios de comida. | | | |
|---|-----|--|--|
| Subsector económico: Actividades de alojamiento | | | |
| Actividad Económica # de empresa | | | |
| Hoteles, hoteles de suites, hoteles para automovilistas | 72 | | |
| Moteles | 15 | | |
| Complejos turísticos, hosterías, casas de huéspedes | 37 | | |
| Chalets, cabañas con servicio de mantenimiento y limpieza, hostales juveniles | 2 | | |
| TOTAL | 126 | | |

Fuente: (Supeintendencia de compañias, 2013) Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Concepto de investigación

"En el desarrollo de la investigación es necesario realizar búsqueda, recolección y procesamiento de información que permita interpretar, comprender y explicar con profundidad el problema en estudio" (Cevallos, 2012, pág. 84).

Al determinar el tipo de investigación y obtener la información primaria y secundaria necesaria se procede al procesamiento y análisis de la información que permite obtener de ella las respuestas a las preguntas establecidas al inicio de la investigación para presentar resultados, dicho proceso comprende: (Cevallos, 2012, pág. 84)

- Revisión y codificación de la información
- Categorización y tabulación de la información
- Análisis de datos
- Interpretación de resultados.

Al tabular la información y datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias se procede a su presentación que puede ser: escrita, tabular o gráfica, representando sus resultados en datos estadísticos, cifras, matrices y gráficos de forma sintética, accesible y atractiva. (Cevallos, 2012, pág. 84)

3.2 Diseño de metodología de investigación

3.2.1 Objetivo de investigación

Identificar los datos necesarios para la construcción de indicadores de gestión de operaciones para el sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito.

3.2.2 Hipótesis y Variables

Las hipótesis de estudio son las siguientes:

H0. Existe la suficiente información para la creación de un modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito.

H1. El modelo de indicadores de gestión contribuye a la medición de las operaciones de las empresas de servicio hoteleros en el Distrito Metropolitano de Quito.

Variables e indicadores

- Variable Independiente: Sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito Indicadores:
 - Tasa media de ocupación actual
 - Tipos y Categorización de establecimientos: hoteles, hostales, pensiones, moteles, hosterías, cabañas, refugios, paradores, albergues.
 - o Cantidad de empresas hoteleras en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Variable Dependiente: Indicadores de Gestión.

Indicadores:

- Satisfacción en los procesos primarios
- Satisfacción en los procesos de apoyo
- Número de canales de comercialización
- Porcentaje de Ocupación
- Número de días de estancia
- o Promedio de la tarifa de alojamiento
- o Número de habitaciones instaladas, disponibles y ocupadas en un período
- Ingresos por alojamiento

3.2.3 Población y muestra

Población para la investigación cualitativa

La población para la presente investigación está conformada por las empresas de servicios hoteleros en el Distrito Metropolitano de Quito, los datos cualitativos permiten entender y clarificar el problema a estudiar, para ello se utilizará la siguiente herramienta:

• Entrevistas de método directo escalonado y no estructurado dirigido a expertos como: representantes del sector hotelero (AHOTEC), CAPTUR, Empresa Metropolitana de Turismo, profesionales con conocimientos en indicadores de gestión. (Malhotra, 2006, pág. 67)

Población para la investigación cuantitativa

Determinación de la población y muestra. La población corresponde al total de las empresas que prestan servicios hoteleros en el Distrito Metropolitano de Quito, que se detalla a continuación:

Tabla 24. Establecimientos turísticos cedulados según actividad hotelera y tipo de establecimiento

| Actividad | # establecimientos | % |
|-----------------------|--------------------|--------|
| Apartamento turístico | 10 | 2,25% |
| Hostal | 66 | 14,83% |
| Hostal residencia | 163 | 36,63% |
| Hotel | 44 | 9,89% |
| Hotel residencia | 29 | 6,52% |
| Hotel apartamento | 3 | 0,67% |
| Pensión | 84 | 18,88% |
| Albergue | 3 | 0,67% |
| Motel | 30 | 6,74% |
| Cabañas | 1 | 0,22% |
| Hostería | 12 | 2,70% |
| TOTAL | 445 | 100% |

Fuente: (Distrito Metropolitano de Quito, 2010) **Elaborado por:** Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

Tipo de muestreo

En la investigación el muestreo será por el método probabilístico debido a que la muestra está en proporción al tamaño de la población; aleatorio simple porque todos los elementos de la población tiene similar probabilidad de ser seleccionados y estratificado por que la población se ha divido en sub poblaciones. (Malhotra, 2006, pág. 69)

Cálculo de la muestra

Según Sampieri la muestra se determinará de la siguiente forma:

$$n = \frac{\mathbf{Z}^2 * P * Q * N}{\mathbf{E}^2(\mathbf{N} - \mathbf{1}) + \mathbf{Z}^2 * P * Q}$$

n= tamaño de la muestra

 \mathbf{Z} = nivel de confiabilidad (95% / 2 / 100 = 0.475 = 1.96 Área bajo la curva normal)

p*q= nivel de variabilidad (p = 50%; q = 50%)

E= error (10%)

$$n = \frac{1.96^2 (0.50 * 0.50 * 445)}{0.05^2 (445 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.84 \, (111.25)}{1.11 + 0.96}$$

$$n = \frac{427.37}{2.07}$$

$$n = 206,42 = 206$$

n = 206 empresas hoteleras

Muestreo aleatorio estratificado

N (población del sector hotelero) = 445

n (muestra) = 206

Estrato= 4

| Estrato | Sector | N | % | Cantidad del muestreo | |
|---------|--------|-----|-------|-----------------------|-----|
| 1 | Sur | 66 | 0,148 | 30,49 | 30 |
| 2 | Centro | 104 | 0,234 | 48,20 | 48 |
| 3 | Norte | 242 | 0,544 | 112,06 | 112 |
| 4 | Valle | 33 | 0,074 | 15,24 | 15 |
| TOTAL | | 445 | 1 | 206 | 206 |

3.3 Metodología para obtener la información

El diseño metodológico está de acuerdo al tipo de investigación, estrategias o procedimientos de elaboración de hipótesis o cumplimiento de objetivos, a través de una investigación exploratoria porque busca captar la perspectiva general del problema ampliando el conocimiento del investigador, para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas. (Malhotra, 2006, pág. 70)

La obtención de la información primaria será directamente de las empresas que conforman el servicio hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito; dicha información, será obtenida mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a fin de que permitan obtener información clara precisa, concisa y concreta. (Bernal, 2010, pág. 54)

Por lo tanto, la investigación no experimental – descriptiva es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables; por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 86)

3.3.1 Técnicas de recolección de datos

Se obtendrá información primaria mediante la aplicación de entrevistas y encuestas, observación de campo. Siendo el instrumento de recolección el cuestionario. (Cevallos, 2012, pág. 86)

3.3.2 Herramientas de recolección

- Entrevistas: profesionales en el manejo de indicadores y personal administrativo de empresas hoteleras.
- Encuestas: personal administrativo y gerencial de empresas hoteleras.

CAPÍTULO 4

PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Revisión y codificación de la información

Una vez recopilados los datos de la encuesta realizada se cuantificaron, relacionaron y clasificaron la información obtenida asignando para cada variable un equivalente numérico que sirvió como etiqueta para la posterior tabulación a través del software SPSS, en el anexo 5 se muestra la codificación de las variables, al término de esta se marcaron tendencias que se orientaban al objetivo de la investigación.

4.2 Categorización y tabulación de la información

La información para su tratamiento se dividió por sectores geográficos y tipo de establecimiento, a partir de esta clasificación se realizó el conteo e ingreso según los códigos asignados para cada respuesta obtenida de la encuesta, simplificando, contrastando, comparando y clasificando los datos, determinando la relación entre sí estableciendo información integrada.

4.3 Análisis de datos

El análisis para el caso de la investigación cualitativa se realizó a través de una matriz de categorización de variables, en la que se definieron coincidencias y relevancias derivadas de la opinión de los expertos, que determinan las características y aspectos relevantes del sector, expandiendo la idea del manejo de indicadores en el sector hotelero.

Para la investigación cuantitativa el análisis se lo realizó mediante el sistema SPSS a través de: tablas, diagramas de barras o de sectores (pasteles), tablas de contingencia y frecuencia de modo que la visualización de datos sea eficiente, ordenada y sistematizada para determinar la relación y correlación que existe entre las diferentes variables estableciendo si estas son relevantes o irrelevantes y así

sustentar conclusiones resultantes del proceso de investigación.

4.4 Interpretación de resultados

4.4.1 Cualitativa

La información cualitativa se obtuvo mediante la realización de entrevistas a expertos en el manejo de indicadores de gestión, así como a personas que se desenvuelven en el sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito, conceptualizado aspectos puntuales acerca del uso, aplicación, importancia y relevancia de los Indicadores de Gestión; mediante el establecimiento de relevancias y coincidencias expuestas por los entrevistados en función de los principales ejes del tema de entrevista. Ver anexo 2 y 3

Informe de las entrevistas

La información presentada es el resultado de entrevistas realizadas a expertos en el manejo de indicadores y conocedores del sector, los cuales coinciden en lo siguiente:

- Los indicadores de gestión son una herramienta que evalúan y miden el desempeño de las operaciones de una entidad.
- La aplicación de los indicadores de gestión es ventajosa porque mejoran continuamente los procesos, además permite que la empresa sea más competitiva al brindar un plus adicional a sus operaciones.
- La clasificación de indicadores, determinan que indicadores se aplicarán ajustándoles a procesos y operaciones de la entidad.
- El área de mayor relevancia para la medición de los procesos de acuerdo a lo
 expuesto por los entrevistados es atención al cliente porque incluye el personal,
 infraestructura y operaciones orientado a buscar el confort del huésped.
- De acuerdo al Dr. Gordón el factor económico se debe tener presente al medir con indicadores de gestión, porque no se puede medir algo irrelevante.
- Al diseñar un manual de indicadores de gestión es importante considerar el objetivo de cada empresa porque los procesos en cada empresa hotelera difieren.

- La categorización del sector hotelero de acuerdo a lo expuesto por los entrevistados es un factor que influye en la medición porque hay que considerar el objetivo y funcionalidad de cada uno.
- La periodicidad de medición de acuerdo al Dr. Gordón debe ir en función a la temporabilidad, que en este sector varia en alta y baja. Y su presentación debe propiciar la fácil lectura y comprensión.
- Los indicadores de gestión no podrían reemplazar a los métodos tradicionales de medición porque estos presentan información más analítica y global mientras que los indicadores de gestión son mecanismos más generalizados que dan la oportunidad de tomar medidas correctivas.
- Existe heterogeneidad en los mecanismos de medición de los procesos en cada hotel, lo que complica la defunción de estándares para toda la industria.
- Para determinar indicadores de gestión es elemental conocer la estructura organizacional, ya que esta muestra los procesos y actividades que realiza las empresas determinando aquellas susceptibles de medición.
- La creación de un grupo de indicadores de gestión para el sector hotelero es propicio porque se podrá estandarizar los parámetros de medición para en lo posterior tomar decisiones.

4.4.2 Cuantitativa

A continuación se detallan los principales hallazgos encontrados en la investigación primaria, que corresponden a las tablas y figuras presentadas en el anexo 5

Datos generales

• La mayor parte de establecimientos que prestan servicios hoteleros en el Distrito Metropolitano de Quito son hoteles, debido a que es el lugar con mayores estadísticas de ingreso de turistas extranjeros y muy visitado por los turistas nacionales debido a sus atractivos culturales, religiosos y gastronómico, además de concentrar las principales instituciones gubernamentales por ser la capital lo que hace que sea un lugar de destino regular.

- En el sector hotelero de la ciudad de Quito predominan las microempresas con un máximo de veinticinco plazas de capacidad instalada, esta concentración hace que la intensidad competitiva se incremente obligando a los establecimientos a concentrarse en la entrega de servicios, en muchos de los casos sin poseer estructuras organizacionales sólidas u orden en la gestión, es común que este tipo de empresas se priorice el resultado con el cliente antes que la planificación, con los consecuentes conflictos que esto les trae.
- La concentración económica del sector, en función del número de establecimientos presentes, es el norte de la ciudad; lugar donde anteriormente se encontraba operando el Aeropuerto Mariscal Sucre; sin embargo, y a la fecha del presente estudio no se evidencian establecimientos que tengan planes de reubicación, por el contrario se concentran en el desarrollo de medios de transporte eficientes o en el apoyo de la actual administración de Quiport para el traslado de los turistas hacia las instalaciones.

Del talento humano

- La mayor parte de las empresas de servicios hoteleros en el Distrito Metropolitano de Quito no cuentan con un plan de capacitación para su personal, esto en deterioro de la calidad y competitividad. Además, el monto promedio invertido en este rubro es menor a 5.000 dólares con un promedio de uno a dos cursos de capacitación dictados por los organismos de apoyo al turismo; siendo uno de las causas principales, la preferencia de los propietarios por cursos gratuitos que a menudo no cumplen con las necesidades de los perfiles que se exigen para el desempeño de la actividad hotelera.
- En promedio las mediciones de satisfacción laboral se realizan de manera semestral, demostrando que existe un control y preocupación por parte de la administración sobre el desarrollo del talento humano; los resultados de estas mediciones según los administradores indican que el clima laboral muy bueno, que facilita la implementación de procesos de medición de la gestión operativa.

Cerca de las tres cuartas partes de las empresas encuestadas afirman que el promedio de rotación de personal por año es de 1 a 3%, en este grupo se encuentran la mayor parte de las microempresas y medianas empresas conformadas por familiares. En un segundo grupo que concentra cerca del 26% de establecimientos se identifica una tasa mayor al 4% intensificándose a medida que existe más empleados en cada establecimiento. En general, el sector no se muestra inestable en materia de talento humano, por el contrario la oferta de profesionales en el sector es superior a la demanda.

De procesos internos

• En función de la dispersión encontrada en las respetas acerca de la medición de la productividad de los procesos administrativos, ventas, recepción, restaurante y alojamiento, teniendo en consideración que el método más utilizado para la medición de la productividad es la supervisión, se concluye que la mayoría de los establecimientos hoteleros de la ciudad no poseen indicadores de medición de la gestión operativa, dificultando la toma de decisiones, dependiendo de criterios de evaluación personales sobre el desempeño del talento humano para crear estrategias empresariales.

Los establecimientos del sector hotelero tienen un nivel de productividad de promedio superior al 50% en cerca del 85% de los establecimientos, esta tendencia se mantiene en todos los procesos; el resultado de esta evaluación únicamente corresponde a la percepción de los administradores, más no a registros de medición de los procesos de operación elaborados por las instituciones.

• Los tiempos promedio de ejecución de las actividades administrativas en el sector son:

○ Resolución de conflictos: 0 – 5 minutos

 \circ Quejas: 0-5 minutos

○ Control de Inventarios: 10 – 15 minutos

Gestión tributaria: 30 minutos

o Compras: 37,5 minutos

○ Registro contable: 10 – 15 minutos

○ Cierre de caja: 15 – 30 minutos

Estos promedios representan las referencias para la medición de las actividades a través de los indicadores de gestión.

• Los tiempos promedio de ejecución de las actividades de ventas en el sector son:

○ Cotizaciones: 0 – 5 minutos

Visitas a clientes: 20 minutos

o Reportes: 5 - 10 minutos

○ Llamadas telefónicas: 0 – 5 minutos

○ Facturación: 0 – 5 minutos

Estos promedios representan las referencias para la medición de las actividades a través de los indicadores de gestión.

 Los tiempos promedio de ejecución de las actividades de recepción en el sector son:

 \circ Check in: 0-5 minutos

○ Check out: 5 – 10 minutos

○ Recepción de quejas: 0 – 5 minutos

○ Solicitudes del huésped: 5 – 10 minutos

Estos promedios representan las referencias para la medición de las actividades a través de los indicadores de gestión.

 Los tiempos promedio de ejecución de las actividades de alojamiento en el sector son:

○ Provisión / reposición de amenities: 0 – 5 minutos

○ Provisión / reposición de minibar: 5 – 10 minutos

o Limpieza de habitaciones: 20 minutos

○ Limpieza de áreas comunales: 15 – 30

o Lavado y planchado de ropa: 60 minutos

Estos promedios representan las referencias para la medición de las actividades a través de los indicadores de gestión.

• Los tiempos promedio de ejecución de las actividades de restaurante en el sector

son:

○ Comanda: 0 – 5 minutos

○ Preparación de la orden: 5 – 10 minutos

○ Servicio a la mesa: 0 – 5 minutos

Servicio a la habitación: 20 minutos

Estos promedios representan las referencias para la medición de las actividades a

través de los indicadores de gestión.

• El promedio de ocupación por noche en un establecimiento hotelero en el

Distrito Metropolitano de Quito en promedio es de 10 personas y por lo general

la pernoctación no supera las 3 noches debido a que la mayor parte de

establecimientos está localizada en la zona norte en donde los huéspedes en su

mayoría son empresarios que viajan por negocios, y otros huéspedes que viajan

por turismo que rotan su lugar de hospedaje.

La tarifa promedio en los establecimientos que prestan servicios de alojamiento

en el Distrito Metropolitano de Quito se encuentra entre los 25 y 50 dólares,

teniendo en consideración que la mayor proporción de los establecimientos son

hoteles y hostales se considera que el costo es inferior llegando en casos a

representar el 60% del valor alojamiento ofertado al cliente.

Del cliente

• La satisfacción del cliente se mide a través de encuestas y buzones de

sugerencias, siendo canales de contacto directo; no se evidencia que existan

procesos de mejora a partir de esta información o que se disponga de indicadores

de satisfacción en especial en los establecimientos de menor tamaño.

En los establecimientos que prestan servicios de alojamiento en promedio se

reciben menos de tres quejas por semana relacionadas al servicio de las cuales en

promedio anualmente dos quedan sin solución tomando en cuenta que estas son

falencias que están fuera del alcance de los establecimientos.

59

 Los medios más utilizados para la promoción de los servicios del sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito con los sitios web, el contacto telefónicos estos se complementan con la organización de eventos y el manejo de relaciones públicas para fortalecimiento de las marcas

Financieros

- El indicador más utilizado para medir la rentabilidad en los establecimientos que prestan servicios de alojamiento en el Distrito Metropolitano de Quito, es el ROE porque es el más atractivo para los administradores ya que este se determina en función a los beneficios netos obtenidos por el negocio.
- En los establecimientos que prestan servicios de alojamiento en el Distrito Metropolitano de Quito, determinan su capacidad de endeudamiento en base a los Estados Financieros porque estos informes son el reflejo de la situación económica actual.
- En los establecimientos hoteleros, el plazo medio de cobro ofrecido a los clientes es de 1 a 7 días, porque el cobro se lo realiza con antelación a la prestación del servicio y el plazo medio de pago a proveedores es de 1 a 30 días aplicando la política establecida en cada uno de estos negocios.
- Los indicadores relevantes para medir las operaciones de los establecimientos hoteleros son: rentabilidad, liquidez y endeudamiento porque estos permiten la medición de las operaciones económicas y financiera del negocio.

3.1. Comprobación de hipótesis

Para la comprobación de hipótesis se utilizó el sistema SPSS, que determina la significancia mediante la determinación de Chi-cuadrado para constatar la relación de dependencia o independencia entre las variables de estudio, considerando que este debe tener un valor menor a 0,05 mientras menor valor la relación será mayor.

Tabla 25. Comprobación de hipótesis - Chi-cuadrado

| Indicador | Cruces de variables | | Chi- cuadrado |
|--|--|------------------------------------|------------------|
| Inversión en capacitación | Número de trabajadores | Monto de inversión en capacitación | 0,000 |
| Satisfacción del cliente | Quejas recibidas en el año | Quejas pendientes de solución | 0,000 |
| Satisfacción del empleado | Número de trabajadores | Nivel de clima laboral | 0,000 |
| Tiempo en actividades desempeñadas | Tiempo en actividades por departamento | Número de trabajadores | 0,000 |
| Tiempo de respuesta solicitudes del huésped | Tiempo en solicitudes del huésped | Promedio de ocupación por noche | 0,000 |
| Tasa de ocupación hotelera | Promedio de pernoctación en número de noches | Promedio de ocupación por noche | 0,000 |

Fuente: SPSS Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

5.1 Análisis de indicadores por sector

Los servicios de alojamiento en el Distrito Metropolitano de Quito, no poseen un sistema de indicadores que monitoree y conozca los procesos y el progreso del sector hotelero, lo que genera una toma de decisiones sin sustento, dificultando una mejora continua en la calidad de los servicios dando lugar a que los procesos en el sector sean llevados de manera lineal. En el Distrito Metropolitano de Quito la Cámara Provincial de Turismo (CAPTUR), junto con otros organismos del sector como: Corporación Metropolitana de Turismo (CMT), Asociación Hotelera de Pichincha (AHOTP), Asociación de Hoteles de Quito Metropolitano (HQM), Centro de Planificación Estudios Sociales (CEPLADES) emiten un boletín de ocupación hotelera en el que se puede encontrar indicadores sectoriales e información estadística consolidada de manera general.

5.1.1 Tasa de ocupación hotelera

Es la relación, en porcentaje, entre la media diaria de habitaciones ocupadas en el mes y el número total de habitaciones en el mismo periodo.

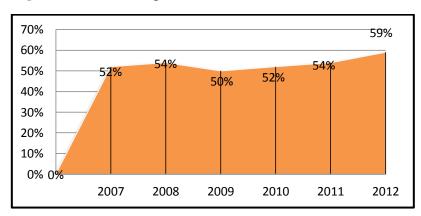


Figura 4. Tasa de ocupación hotelera

Fuente: (Quito en cifras, 2013)

La tasa de ocupación hotelera en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2012 fue del 59%, ésta ha tenido una evolución de manera irregular, en los últimos 5 años, sin embargo en el 2012 se evidencia un crecimiento del 5% en relación con el 2011, por los indicadores económicos positivos y su nombramiento como Capital Americana de la Cultura lo que ha generado el crecimiento turístico de la ciudad.

Figura 5. Tasa de ocupación hotelera por categoría

Fuente: (Quito en cifras, 2013)

La tasa de ocupación hotelera por categoría en el año 2012, en los establecimientos de lujo fue del 75.4% siendo el mayor en relación con los de primera y segunda categoría, tasas que han aumentado en función al crecimiento turístico de los últimos años, por la capacidad de inversión en remodelación y ampliación de estos, lo que genera una mayor acogida a los turistas.

5.1.2 Tarifa por habitación ocupada

La tarifa por habitación es igual al cociente entre los ingresos recibidos por la venta de habitaciones para el número de habitaciones vendidas en el mes.



Figura 6. Tarifa por habitación ocupada

Fuente: (Quito en cifras, 2013)

Durante el 2012 la tarifa por habitación ocupada por los turistas que llegaron al Distrito Metropolitano de Quito, tuvo un costo promedio de \$65, tarifa que en los últimos años ha tenido un incremento regular asociado a los procesos inflacionarios y el incremento de la demanda de turistas.

5.1.3 Capacidad hotelera por plazas

Es el número de camas que posee un establecimiento de alojamiento.

40000 Número de plazas 30313 30000 24268 22560 22100 22856 20000 10000 0 2008 2009 2010 2011 2012

Figura 7. Capacidad hotelera por plazas

Fuente: (Quito en cifras, 2013)

La capacidad hotelera de acuerdo al número de habitaciones de alojamiento en el 2012 ha tenido un crecimiento de 7457 plazas en relación al 2011, este incremento está relacionado a la regularización y cedulación de establecimientos turísticos que anteriormente no estaban catastrados.

5.1.4 Gasto en estancia por turista

Desembolso de dinero por parte del turista durante y después del viaje con relación a la estancia total en la ciudad.

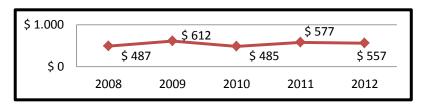


Figura 8. Gasto en estancia por turista

Fuente: (Quito en cifras, 2013)

El gasto promedio de estancia por turista fue de \$557 en el 2012 que en comparación con el periodo 2011 tuvo una disminución de \$20, resultante de la estabilidad económica de la ciudad, generando que el Distrito Metropolitano de Quito se convierta en un destino turístico visitado.

El fin del boletín de ocupación hotelera emitido por la (Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo, 2013) es informar a turistas nacionales y extranjeros así como a los empresarios que trabajan en las diferentes actividades del sector turístico del Distrito Metropolitano de Quito sobre tarifas, gastos por estancia, capacidad y tasas de ocupación hotelera, que ayuda a decidir lugar y tiempo de destino a los turistas, y a los empresarios tener datos estadísticos manejados en el sector.

5.2 Propuesta de indicadores de gestión

Un sistema de indicadores de gestión para establecimientos hoteleros en el Distrito Metropolitano de Quito deberá mejorar sus procesos, actividades y recursos para alcanzar los objetivos empresariales, permitiendo la competitividad en el mercado.

5.2.1 Estructura del modelo de indicadores para el sector hotelero

El manual de indicadores propuesto para el sector hotelero de Distrito Metropolitano de Quito, hará comparaciones, establecerá juicios, analizará tendencias y cambios, para lo cual se requiere criterios de medición que eviten criterios subjetivos.

Este manual genera mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionando una base de seguridad y confianza en el desempeño de las funciones delimitando sus atribuciones y deberes

Características

Los indicadores del manual deben cumplir con las siguientes características:

- **Simplicidad:** el indicador debe ser de fácil elaboración.
- Disponibilidad: los datos para la construcción del indicador no deben tener restricción de ningún tipo.
- **Pertinencia:** ser relevante y útil para la toma de decisiones.
- Comprensibilidad: simple, claro y de fácil entendimiento.
- Verificable: fácil recopilación de información.
- **Oportuno y preciso:** tiempo y forma, cuando se requiera y cómo se requiera (precisión matemática y conceptual).
- Confiabilidad: que proporcione información adecuada para la toma de decisiones.
- Validez: verificable, analizar la repercusión real de su medición en los resultados esperados.
- Altamente discriminativo: sin opción a confusión de datos y resultados.
- **Fácil de interpretar:** deberá ser claro y entendible de que es lo que se va a medir y por qué, por cualquier responsable o involucrado en dicha medición.
- Utilizables con otros indicadores: que en su conjunto o paquete de indicadores
 persigan un mismo objetivo, teniendo o no una relación entre ellos y siendo
 capaces de dar una idea integral del funcionamiento de la empresa.
- Validez en el tiempo: es la propiedad de ser permanente en un período deseado. (Franklin, 2007, pág. 157) y (Gallardo, 2012, pág. 298)

Componentes del modelo

Los componentes del manual de indicadores permitirán monitorear la gestión organizacional y comparar los resultados esperados con lo programado, de manera que alcancen las metas definidas por cada establecimiento, estos son:

- Introducción
- Objetivos

- Alcance
- Beneficios
- Glosario de términos
- Interpretación
- Ficha del indicador

Involucrados en la medición

Los involucrados en la medición o evaluación de las operaciones en las empresas hoteleras son todos y cada uno de los miembros que conforma la empresa, tomando en cuenta que se evalúa al personal y el tiempo que se demoran en realizar las actividades.

Responsables

Designar responsables para la aplicación y análisis de los indicadores, evitará desviaciones, que ayuden a la toma de decisiones correctivas y oportunas para el mejoramiento de la gestión hotelera.

Interpretación de indicadores

Es la descripción del comportamiento de los valores calculados en los indicadores, determinado la eficiencia, velocidad de los procesos, efectividad y resultados evidenciando el nivel de cumplimiento. Después de evaluar el indicador se debe comparar con la tendencia histórica (maximización y minimización.), para la toma de decisiones; (Rodríguez, 2012, pág. 93)

| Mala de la la desarra de constitue con el control | Fecha | marzo-14 |
|--|---------|-------------|
| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito | Cod. | SH-MIG-2013 |
| noteleto en el Distrito Metropolitano de Quito | Versión | 0.0 |

MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SECTOR HOTELERO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Marzo de 2014

| Modelo de indicadores | de gestión para el sector |
|-------------------------|---------------------------|
| hotelero en el Distrito | Metropolitano de Quito |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

Introducción

Este manual se convierte en una herramienta básica y útil para la medición y evaluación de la gestión en los establecimientos de alojamiento en el Distrito Metropolitano de Quito, a través de indicadores claves que son el componente principal, encaminados a medir, analizar, observar o corregir de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento.

Establecimientos de alojamiento que cuenten con un manual de indicadores podrán medir su gestión y verificar si los proyectos, programas y planes se están desarrollando de manera adecuada y oportuna, indicando a los directivos si van en el camino correcto.

Objetivo

Proporcionar una herramienta de autocontrol y evaluación de las operaciones de los establecimientos de alojamiento a través de indicadores de gestión, que suministren información oportuna, veraz y objetiva que permitan contar con un proceso de retroalimentación y ejercer un control por parte de los directivos.

Alcances

Este manual hace referencia a un conjunto de indicadores a aplicarse en el sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito, para evaluar sus operaciones siendo responsables de su aplicación y cumplimiento los jefes de áreas, administración y la gerencia.

Beneficios

- Tener un control permanente y continuo de las operaciones de los establecimientos hoteleros para mejorar la gestión.
- Evaluar el cumplimiento de planes, programas y proyectos.

| Modelo de indicadores de ges | stión para el sector |
|-------------------------------|----------------------|
| hotelero en el Distrito Metro | politano de Quito |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

- Medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los recursos: económicos, materiales y humanos de los establecimientos.
- Facilitar el uso y aplicación del manual por cualquier miembro de los establecimientos, convirtiéndose en un compromiso de todos.
- Tomar decisiones correctivas sobre bases cuantificables y objetivas.

Glosario de términos

- **Indicador:** son relaciones entre variables que permiten conocer una situación determinada en forma continua. (Subía, 2013, pág. 15)
- **Gestión:** es conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar una empresa. (Zambrano, 2007, pág. 47)
- Indicador de gestión: aquel que evalúa en términos cuantitativos y cualitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos a partir de la revisión de sus componentes (Beltrán, 2008, pág. 49)
- Control de gestión: proceso de evaluación que le permite a la alta gerencia medir de forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización. (Franklin, 2007, pág. 154)
- Indicadores cualitativos: Los que muestran valores y cifras periódicamente de los resultados de las operaciones (Beltrán, 2008, pág. 59)
- Indicadores cuantitativos: permiten evaluar con un enfoque gerencial la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización, de manera que permita identificar amenazas y oportunidades del entorno organizacional. (Beltrán, 2008, pág. 60)
- Variable: elemento que puede tomar cualquier valor, siendo cualitativas o cuantitativas, es lo que vamos a medir a través de los indicadores. (Subía, 2013, pág. 38)
- Eficiencia: adecuada utilización de los recursos disponibles. (Beltrán, 2008, pág.
 60)
- Eficacia: cumplimiento de objetivos o resultados deseados o propuestos. (Beltrán, 2008, pág. 60)
- Efectividad: capacidad del logro de objetivos optimizando. (Beltrán, 2008, pág.

| | Fecha | 1 |
|--|---------|----|
| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito | Cod. | SH |
| noteleto en el Distrito Metropolitano de Quito | Versión | |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

60)

- Meta: es el valor a alcanzar como meta, objetivo o estrategia. (Subía, 2013, pág. 40)
- Productividad: relación entre la cantidad de servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; en término de trabajadores es sinónimo de rendimiento, (una cantidad de recursos y tiempo dado para obtener un máximo de servicios) (Gallardo, 2012, pág. 112)
- Tarifa: catálogo de precios que se han de pagar por la adquisición de un servicio.
 (Dahdá, 2007, pág. 32)

| N 11 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 | Fecha | marzo-14 |
|--|---------|-------------|
| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito | Cod. | SH-MIG-2013 |
| nouciero en el Distrito Metropolitano de Quito | Versión | 0.0 |

Interpretación

Tabla 26. Elementos del modelo de indicadores.

| Elementos | Definición/Descripción |
|----------------|---|
| Tipo d | Orientación de la medición dirigida hacia la eficiencia, eficacia o |
| indicador | efectividad |
| Nombre de | l Es el nombre con el cual se le identificará al indicador. Se |
| indicador | establece de acuerdo a los requisitos definidos, haciendo |
| | referencia de lo que se quiere obtener. |
| Procesos | Objeto a medir |
| Código | Símbolos utilizados para identificar el indicador compuesto por: |
| | números y/o letras |
| Versión | Código de creación o adaptación |
| Fecha d | e Fecha de elaboración del indicador |
| aprobación | |
| Objetivo | Es el uso que se le quiere dar a la información obtenida |
| | Se refiere a la lectura del indicador, es la unidad en que se |
| | obtiene el indicador. |
| Unidad d | Número natural (12), porcentaje (12%), ratio (12/100) |
| medida | Cantidad de dinero, porcentaje, tiempo, números. |
| | El resultado que se debe conseguir es un estándar (eficiencia, |
| | desempeño, etc.) |
| | Patrón que establece la dirección del indicador. |
| referencia | |
| Tipo d | e Orientación de la medición dirigida hacia la eficiencia, eficacia o |
| indicador | efectividad |
| Criterio | Apreciación o juicio para la elección de variables a medir. |
| Meta sectorial | Resultado que se desea alcanzar respecto del factor crítico a |
| | medir, de acuerdo con el objetivo empresarial a cumplir. |
| | Periodicidad de recolección y medición del indicador que puede |
| Frecuencia | ser: |
| | Mensual, trimestral, semestral, anual |
| Fórmula d | Constituye la fórmula que se utiliza para determinar el indicador |
| calculo | |
| Usuarios | Personal beneficiario de la medición de indicadores |
| Métodos d | 1 1 |
| graficación | Lineales, circulares, dispersión, de barras o columnas |
| Medios d | e Documentos o datos base para la construcción del indicador. |
| verificación | |
| Responsables | Persona o personas que van a ejecutar el indicador. |

Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen

| Modelo de indicadores de gestión para el sector |
|---|
| hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

5.2.2 Tablas de indicadores de gestión para el sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito

Del talento humano

Tabla 27. Inversión en capacitación

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | | |
|--|---------------------------------|---|--------|---------------------------|---------------------------|
| Sector | 5 | SECTOR HOTELERO DEL DMQ Cód: TH-001-20: | | TH-001-2013 | |
| Nombre del Indicador | | Inversión en capacitación | | Versión: | 0.0 |
| Nombre dei Indicadoi | | inversion en capacitación | | Fecha: | 14/11/2013 |
| Proceso al que corresponde | | Talen | to Hui | mano | |
| Descripción | | tidad monetaria invertida en blecimientos hoteleros | forma | ción del tale | nto humano de los |
| Objetivo | | erminar la cantidad de dinero qu apacitaciones para el talento hum | | erten los estab | lecimientos hoteleros |
| Unidad de Medida | Ter | ndencia o Referencia sectorial | | Tipo de | indicador |
| Dólares | Mei | nos de 5000 dólares anuales por empresa | | Efi | cacia |
| | | | | Frec | uencia |
| Criterio (Variables) | | Meta Sectorial | | ecuencia de ecolección | Frecuencia de Revisión |
| Relación entre el número de trabajadores del | M | lenos de 5000 dólares anuales | | | |
| establecimiento y el monto | En | tre 5.001 - 10.000 por empresa | | Mensual | Anual |
| invertido en formación de personal | Más | de 10.000 dólares por empresa | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Número de trabajadores | | | | | |
| Dinero invertido en capacitación | | | | | |
| Usuarios | | | | | |
| Gerencia General | | | | | |
| | Dirección de Talento Humano | | | | |
| | Administración | | | | |
| | | Métodos de graficación Lineal | | | |
| | | Barras | | | |
| | | Columnas | | | |
| | Medio de Verificación | | | | |
| 1. | Presupuestos | | | | |
| 2. | | Facturas de capacitación | | | |
| 3. | | Plan de capacitación | | | |
| | Responsable Assistente de RRHH | | | | |
| Responsables del cálculos | Asistente de RRHH Administrador | | | | |
| | | Gerente General | | | |
| Responsables de la revisión | n: | | | | |
| | | A | dminis | strador | |

| Fuente: Anexo 6 | | |
|-----------------|-----------------------------------|--|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen | |
| Revisado por: | Grace Moreano | |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

Tabla 28. Satisfacción del empleado

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | |
|--|--|---------------------------------|---------------------------|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL DMQ | Cód: | TH-002-2013 |
| Nombre del Indicador | Satisfacción del | Versión: | 0.0 |
| | empleado | Fecha: | 14/11/2013 |
| Proceso al que corresponde | | Talento Humano | |
| Descripción | El número de trabajadores satisfechos son aquellos que determinan que su nivel de clima laboral es bueno en los establecimientos hoteleros | | |
| Objetivo | Establecer el nivel de sat | isfacción del empleado | • |
| Unidad de Medida | Tendencia o Referencia sectorial | Tipo de in | dicador |
| Porcentaje | 50% | Efica | cia |
| | | Frecuencia | |
| Criterio (Variables) | Meta Sectorial | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión |
| Relación entre el número de | 1% - 33,99% | Recolection | Revision |
| trabajadores satisfechos y el | 34% - 66,99% | Semestral | Anual |
| total de trabajadores | 67% - 99,99% | Somostia | 1 2110441 |
| Fórmula de cálculo | | | |
| Número detrabajadores satisfechos Número total de trabajadores * 100 | | | |
| | Usuarios | | |
| | Gerencia General | | |
| | Dirección de Talento H | | |
| | Administración | | |
| | Métodos de grafica | ción | |
| | Lineal Barras | | |
| Columnas | | | |
| Medio de Verificación | | | |
| 1. | 1. Informe de clima laboral | | |
| 2. | 2. Nómina de trabajadores | | |
| Responsable | | | |
| Responsables del cálculo: | A | Asistente de RRHH Administrador | |
| Responsables de la revisión: | | Director RRHH Administrador | |

| Fuente: Anexo 6 | | |
|-----------------|-----------------------------------|--|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen | |
| Revisado por: | Grace Moreano | |

| Modelo de indicadores de gestión para el sector |
|---|
| hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

Productividad media del empleado

Tabla 29. Departamento administrativo

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | |
|---|--|------------------------------|---------------------------|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL DMQ | Cód: | TH-003-1-2013 |
| Nombre del Indicador | Productividad media del empleado | Versión: | 0.0 |
| | departamento administrativo | Fecha: | 14/11/2013 |
| Proceso al que corresponde | Talento Humano | | |
| Descripción | El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada laboral; la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador. | | |
| Objetivo | Determinar el nivel de productivid administrativo de los establecimiento | | s del departamento |
| Unidad de Medida | Tendencia o Referencia sectorial | Tipo de in | dicador |
| Porcentaje | Productividad entre el 76% y 100% | Efica | cia |
| | | Frecuencia | |
| Criterio (Variables) | Meta Sectorial | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión |
| Relación entre el número de | 25% -50,99% | | |
| actividades y el tiempo promedio por departamento | 51% - 75,99% | Mensual | Semestral |
| promedio poi departamento | 76% - 99,99% Fórmula de cálculo | | |
| | | a a da a | |
| | Tiempo en actividades desempo Total de horas jornada labo | * 100 | |
| | Usuarios | 1 41 | |
| | Gerencia General Dirección de Talento Humano Administración | | |
| | Métodos de graficación | | |
| Lineal Barras Columnas | | | |
| | Medio de Verificación | | |
| 1. | 1. Flujogramas de procesos por departamento | | |
| 2. | | | |
| | Responsable | | |
| Responsables del cálculo: | Asistente de RRHH Administrador Jefes de área | | |
| Responsables de la revisión: | Gerente General Director RRHH Administrador | | |

| Fuente: Anexo 6 | | |
|-----------------|-----------------------------------|--|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen | |
| Revisado por: | Grace Moreano | |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

 Tabla 30. Departamento de ventas

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | |
|---|--|------------------------------|---------------------------|--|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL DMQ | Cód: | TH-003-2-2013 | |
| | Productividad media del | Versión: | 0.0 | |
| Nombre del Indicador | empleado – departamento de ventas | Fecha: | 14/11/2013 | |
| Proceso al que corresponde | Ta | alento Humano | | |
| Descripción | El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada laboral; la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador. | | | |
| Objetivo | Determinar el nivel de p departamento de ventas de lo | | | |
| Unidad de Medida | Tendencia o Referencia sectorial | Tipo de in | dicador | |
| Porcentaje | Productividad entre el 76% y 100% | Eficacia | | |
| | | Frecuencia | | |
| Criterio (Variables) | Meta Sectorial | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión | |
| Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento | 25% -50,99% 51% - 75,99% 76% - 99,99% | Mensual | Semestral | |
| Fórmula de cálculo | | | | |
| | en actividades desempeña ıl de horas jornada laboral | das * 100 | | |
| | Usuarios | | | |
| Gerencia General Dirección de Talento Humano Administración | | | | |
| | Métodos de graficación | | | |
| Lineal Barras Columnas | | | | |
| Medio de Verificación | | | | |
| 1. | Flujogramas de procesos por departamento | | | |
| 2. | Registro de avances | | | |
| | Responsable | stanta da DDIIII | | |
| Responsables del cálculo: | Asistente de RRHH Administrador Jefes de área | | | |
| Responsables de la revisión: | Gerente General | | | |

| Fuente: Anexo 6 | | |
|-----------------|-----------------------------------|--|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen | |
| Revisado por: | Grace Moreano | |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

Tabla 31. Área de recepción

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | | |
|---|--|------------------------------|---------------------------|--|--|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL Cód: TH-003-3-2013 | | | | |
| Sector | DMQ | | | | |
| Nombre del Indicador | Productividad media del empleado – área de recepción Fecha: 0. | | | | |
| Proceso al que | | | | | |
| corresponde | | ento Humano | | | |
| Descripción | El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada laboral; la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador. | | | | |
| Objetivo | Determinar el nivel de productivid de los establecimientos hoteleros | lad de los trabajadores c | lel área de recepción | | |
| Unidad de Medida | Tendencia o Referencia sectorial | Tipo de in | dicador | | |
| Porcentaje | Productividad entre el 76% y 100% | Efica | cia | | |
| ~ | | Frecue | | | |
| Criterio (Variables) | Meta Sectorial | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión | | |
| Relación entre el número | 25% -50,99% | | | | |
| de actividades y el tiempo promedio por | 51% - 75,99% | Mensual | Semestral | | |
| departamento | 76% - 99,99% | | | | |
| | Fórmula de cálculo | 0 | | | |
| | Tiempo en actividades deser | mpeñadas Nacadas * 100 | | | |
| | Total de horas jornada la | aborai | | | |
| Usuarios | | | | | |
| | Gerencia General Dirección de Talento Hu | mano | | | |
| | Administración | | | | |
| | Métodos de graficaci | ión | | | |
| | Lineal | | | | |
| | Barras | | | | |
| Columnas Medio de Verificación | | | | | |
| 1. | Flujogramas de procesos por depar | * == | | | |
| 2. | Registro de avances | | | | |
| 3. | | | | | |
| | Responsable | | | | |
| | | tente de RRHH | | | |
| Responsables del cálculo: | : Administrador Jefes de área | | | | |
| | | rente General | | | |
| Responsables de la | Director RRHH | | | | |
| revisión: | Administrador | | | | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

Tabla 32. Área de alojamiento

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | | | |
|---|--|--|---------------------------|--|--|--|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL DMQ | TH-003-4-2013 | | | | |
| | Productividad media del | Versión: | 0.0 | | | |
| Nombre del Indicador | empleado – área de alojamiento | Fecha: | 14/11/2013 | | | |
| Proceso al que corresponde | Ta | alento Humano | | | | |
| Descripción | transcurre en que un trabaj jornada laboral; la productiv | El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada laboral; la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador. | | | | |
| Objetivo | Determinar el nivel de prod alojamiento de los establecir | | jadores del área de | | | |
| Unidad de Medida | Tendencia o Referencia sectorial | Tipo de in | dicador | | | |
| Porcentaje | Productividad entre el 76% y 100% | Efica | cia | | | |
| ~ | | Frecue | | | | |
| Criterio (Variables) | Meta Sectorial | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión | | | |
| Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento | 25% -50,99% 51% - 75,99% 76% - 99,99% | Mensual | Semestral | | | |
| | Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tiemp To | o en actividades desempe tal de horas jornada labor | ñadas al * 100 | | | | |
| | Usuarios | | | | | |
| | Gerencia General Dirección de Talento Human Administración | 00 | | | | |
| | Métodos de graficación | | | | | |
| Lineal Barras Columnas | | | | | | |
| Medio de Verificación | | | | | | |
| 1. | Flujogramas de procesos por departamento | | | | | |
| 2. Registro de avances | | | | | | |
| Responsable | | | | | | |
| Responsables del cálculo: | Asistente de RRHH Administrador Jefes de área | | | | | |
| Responsables de la revisión: | Gerente General Director RRHH | | | | | |
| | Administrador | | | | | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Fecha | marzo-14 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

Tabla 33. Área de restaurante

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | |
|---|--|------------------------------|---------------------------|--|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL | Cód: | TH-003-5-2013 | |
| Beetor | DMQ | 0.0 | | |
| Nombre del Indicador | Productividad media del empleado – área de restaurante | 14/11/2013 | | |
| Proceso al que corresponde | - | Fecha: | 1 1/12/2010 | |
| Descripción | El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada laboral; la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador. | | | |
| Objetivo | Determinar el nivel de productivida de los establecimientos hoteleros | nd de los trabajadores de | el área de restaurante | |
| Unidad de Medida | Tendencia o Referencia sectorial | Tipo de in | dicador | |
| Porcentaje | Productividad entre el 76% y 100% | Efica | cia | |
| | | Frecue | encia | |
| Criterio (Variables) | Meta Sectorial | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión | |
| Relación entre el número | 25% -50,99% | | Semestral | |
| de actividades y el tiempo promedio por | 51% - 75,99% | Mensual | | |
| departamento | 76% - 99,99% | | | |
| | Fórmula de cálculo | | | |
| | Tiempo en actividades dese Total de horas jornada l | | | |
| | Usuarios | | | |
| Gerencia General Dirección de Talento Humano Administración | | | | |
| | Métodos de graficacio | ón | | |
| Lineal Barras Columnas | | | | |
| Medio de Verificación | | | | |
| 1. | Flujogramas de procesos por depart | amento | | |
| 2. | Registro de avances | | | |
| | Responsable | | | |
| Responsables del cálculo: | Asistente de RRHH Administrador Jefes de área | | | |
| Responsables de la revisión: | Gerente General Director RRHH Administrador | | | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito |
|---|
| Metropolitano de Quito. |

| Fecha | dic-13 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

Tiempo de respuesta en actividades desempeñadas

 Tabla 34.
 Departamento administrativo

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | | | | |
|---|--|--|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Sector | | SECTOR HOT | TELERO DEL DI | MQ | | Cód: | TH-004.1-2013 |
| Nombre del Indicador | Tiempo de respuesta e | Tiempo de respuesta en actividades desempañadas en el departamento administrativo | | | | Versión: | 0.0 |
| 1 (olis) e del midedio | Trempo de respuesta e | | | oop an turnonto uu | | Fecha: | 14/11/2013 |
| Proceso al que corresponde | Talento Humano | | | | | | |
| Descripción | | Las actividades son el conjunto de pasos que se debe realizar para complementar la misma y el tiempo es lo que tarda un trabajador en ejecutar una actividad desde que se solicita hasta la entrega de la misma. | | | | | |
| Objetivo | Determinar el tiempo que | Determinar el tiempo que tarde el departamento de administración en realizar sus actividades. | | | | | |
| W 11 11 W 111 | Tendencia o Referencia sectorial por actividad | | | | m. 1 · 1 · 1 | | |
| Unidad de Medida | Control de inventarios | Gestión tributaria | Compras | Registro contables | Cierre de caja | Tipo de indicador | |
| Minutos | 15 minutos | 30 minutos | 38 minutos | 15 minutos | 30 minutos | Eficacia | |
| Criterio (Variables) | | Meta Sectorial | | | Frecue | encia | |
| , | Control de inventarios | Gestión tributaria | Compras | Registro contables | Cierre de caja | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión |
| Relación entre el número de trabajadores y el número de actividades por departamento y por el tiempo promedio del departamento | Menos de 5 minutos | Menos de 30 minutos | Menos de 30 minutos | Más de 15 minutos | Más de 30 minutos | | |
| | 6 - 15 minutos | 31 - 45 minutos | 31 - 45 minutos | 6 - 14 minutos | 11 - 29 minutos | Mensual | Semestral |
| | 16 – 20 minutos | 45 - 60 minutos | 45 - 60 minutos | Menos de 5 minutos | Menos de 10 minutos | | |

| Fecha | dic-13 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

| | Fórmula de cálculo |
|------------------------------|--|
| | Tiempo por actividades |
| | Número de trabajadores que participan en la actividad |
| | Usuarios |
| | Gerencia General |
| | Jefe departamental |
| | Administración |
| | Métodos de graficación |
| | Lineal |
| | Barras |
| | Columnas |
| | Medio de Verificación |
| 1. | Nómina de trabajadores |
| 2. | Flujogramas de procesos por departamento |
| 3. | Registro de avances |
| | Responsable |
| Responsables del cálculo: | Asistente del departamento Administrador |
| Responsables de la revisión: | Gerente General Jefe departamental Administrador |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Fecha | dic-13 |
|---------|-------------|
| Cod. | SH-MIG-2013 |
| Versión | 0.0 |

 Tabla 35. Departamento de ventas

| Sector | SECTOR 1 | HOTELERO | DEL DMO | Cód: | TH-004.2-2013 | | |
|--------------------------------|--|--------------------|--------------------------------------|-------------------|--------------------|--|--|
| | | respuesta en | | Versión: | 0.0 | | |
| Nombre del Indicador | desempañadas | | Fecha: | 14/11/2013 | | | |
| Proceso al que corresponde | | • | | | | | |
| 1 | Las actividades son el conjunto de pasos que se debe realizar para | | | | | | |
| Descripción | complementar la misma y el tiempo es lo que tarda un trabajador en ejecuta | | | | | | |
| | una actividad desde que se solicita hasta la entrega de la misma. | | | | | | |
| Objetivo | | iempo que ta | arde el departame | nto de vent | as en realizar sus | | |
| | actividades. | Defenencie | sectorial por | | | | |
| | Tendencia o | actividad | sectoriai por | | | | |
| Unidad de Medida | | Visitas a | | Tipo | Tipo de indicador | | |
| | Cotizaciones | clientes | Facturación | | | | |
| Minutos | s 5 minutos .20 5 minutos | | | Eficacia | | | |
| Minutos | minutos | | | | | | |
| | N | Meta Sectori | al I | | recuencia | | |
| Criterio (Variables) | | Visitas a | | Frecuen cia de | Frecuencia de | | |
| Criterio (variables) | Cotizaciones | clientes | Facturación | Recolecc | Revisión | | |
| | | | | ión | | | |
| Relación entre el número de | Menos de 5 | Menos de | Más de 10 | | Semestral | | |
| trabajadores y el número de | minutos | 5 minutos | minutos | Mensual | | | |
| actividades por departamento y | 5 - 9 minutos | 6 - 15 | 5 - 9 minutos | | | | |
| por el tiempo promedio del | 10 - 15 | minutos 16 - 30 | Menos de 5 | | | | |
| departamento | minutos | minutos | minutos | | | | |
| | Fórm | ula de cálcu | lo | | | | |
| Tiempo por actividades | | | | | | | |
| Númer | o de trabajador | es que part | ticipan en la act | ividad | | | |
| | , | Usuarios | _ | | | | |
| | | encia General | | | | | |
| | | departamenta | | | | | |
| | Adı | ministración | | | | | |
| | Método | s de grafica | ción | | | | |
| | | Lineal | | | | | |
| | | Barras Columnas | | | | | |
| | | de Verificac | ión | | | | |
| 1, | Nómina de traba | | avai | | | | |
| 2. | Flujogramas de j | | departamento | | | | |
| 3. | Registro de avan | ices | | | | | |
| | Re | esponsable | | | | | |
| Responsables del cálculo: | | Asis | stente del departan | nento | | | |
| -toponous der entenis. | | | Administrador | | | | |
| Responsables de la revisión: | | | Gerente General Jefe departamenta | | | | |
| Responsables de la revision: | Administrador | | | | | | |
| | L | | | | | | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Madala da indicadance da gostión nova al costan | Fecha | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Cod. | SH-MIG-2013 |
| noticio en el Distrito Metropontano de Quito. | Versión | 0.0 |

Tabla 36. Área de recepción

| | FICHA DE INDIC | ADOR DE GEST | IÓN SECTORIA | L | | |
|---|--|--|-----------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Sector | Sl | ECTOR HOTELER | O DEL DMQ | | Cód: | TH-004.3-2013 |
| Nombre del Indicador | | | Versión: | 0.0 | | |
| Nombre del filalcador | | | Fecha: | 14/11/2013 | | |
| Proceso al que corresponde | | | Talento H | | | |
| Descripción | Las actividades son el conj trabajador en ejecutar una ac | tividad desde que s | e solicita hasta la | entrega de la misma. | misma y el tiempo e | es lo que tarda un |
| Objetivo | Determinar el tiempo que tar | | | | | |
| | Tendenc | ia o Referencia se | ctorial por activid | | | |
| Unidad de Medida | Check in Check out Quejas Solicitudes de huésped | | | Tipo de indicador | | |
| minutos | 5 minutos | 10 minutos | 5 minutos | 10 minutos | Efica | ncia |
| Criterio (Variables) | | Meta Secto | orial | | Frecuencia | |
| | Check in | Check out | Quejas | Solicitudes de huésped | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión |
| Relación entre el número de trabajadores y el | Más de 5 minutos | Más de 10 minutos | Más de 5 minutos | Más de 10 minutos | | |
| número de actividades por departamento y por el | 3 - 4 minutos | 5 - 9 minutos | 3 - 4 minutos | 5 - 9 minutos | Mensual | Semestral |
| tiempo promedio del departamento | Menos de 2 minutos | Menos de 5 minutos | Menos de 2 minutos | Menos de 5 minutos | | |
| | F | órmula de cálculo |) | | | |
| | Tie Número de trabaja | mpo por actividad dores que particip | | ī | | |
| | | Usuarios | | | | |
| | | Gerencia General Jefe departamental Administración | | | | |

| Malala de la llandama de contida como el control | Fecha | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Cod. | SH-MIG-2013 |
| notetero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Versión | 0.0 |

| | Métodos de graficación | |
|------------------------------|--|--|
| | Lineal | |
| | Barras | |
| | Columnas | |
| | | |
| | Medio de Verificación | |
| 1. | Nómina de trabajadores | |
| 2. | Flujogramas de procesos por departamento | |
| 3. | Registro de avances | |
| | Responsable | |
| Responsables del cálculo: | Asistente del departamento | |
| Responsables del calculo: | Administrador | |
| | Gerente General | |
| Responsables de la revisión: | Jefe departamental | |
| | Administrador | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|------------------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Cod. Versión | SH-MIG-2013 0.0 |
|---|-----------------|--------------------|
|---|-----------------|--------------------|

Tabla 37. Área de alojamiento

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | | | | | |
|---|---|------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--|------------------------------|---------------------------|--|
| Sector | | SECTOR HOTEL | ERO DEL DMQ | | | Cód.: TH | I-004.4-2013 | |
| Nombre del Indicador | Tiempo de respuesta en actividades desempañadas en el área de alojamiento | | | | Versión: 0.0 Fecha: 14/11/2013 | | | |
| Proceso al que corresponde | Talento Humano | | | | | | | |
| | Las actividades son el conjunto de pasos que se debe realizar para complementar la misma y el tiempo es lo que tarda un trabajador en ejecu actividad desde que se solicita hasta la entrega de la misma. | | | | | | or en ejecutar una | |
| Objetivo | Determinar el tiempo que tar | de el área de alojamiento | en realizar sus activ | vidades. | | | | |
| | | Tendencia o Refere | ncia sectorial por a | actividad | | | | |
| Unidad de Medida | Provisión/reposición de amenities | Provisión/reposición de minibar | Limpieza de habitación | Limpieza de áreas comunales | Lavado y planchado de ropa | Tipo de in | ndicador | |
| minutos | 5 minutos | 10 minutos | 20 minutos | 30 minutos | 60 minutos | Efica | acia | |
| | | Me | ta Sectorial | ctorial | | Frecuencia | | |
| Criterio (Variables | Provisión/reposición de amenities | Provisión/reposición de minibar | Limpieza de habitación | Limpieza de áreas comunales | Lavado y planchado de ropa | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión | |
| Relación entre el núm de trabajadores y | el Más de 5 minutos | Más de 10 minutos | Más de 20 minutos | Más de 60 minutos | Más de 60 minutos | | | |
| número de actividades | | 5 - 9 minutos | 11 - 19 minutos | 31- 59 minutos | 31- 59 minutos | Mensual | Semestral | |
| departamento y por tiempo promedio departamento | del Menos de 2 minutos | Menos de 5 minutos | 5 - 10 minutos | 15 - 30 minutos | 15 - 30 minutos | Mensuar | Semestrar | |
| | | F | órmula de cálculo | | | | | |
| | | Tie | empo por activid | ades | | | | |
| Número de trabajadores que participan en la actividad | | | | | | | | |
| | | | Usuarios | | | | | |
| | | | Gerencia General | | | | | |
| | | J | efe departamental | | | | | |
| | Administración | | | | | | | |

| Modele de indicadores de costión novo el costen | Fecha | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Cod. | SH-MIG-2013 |
| notetero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Versión | 0.0 |

| | Métodos de graficación | | | | | | |
|-----------|------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | Lineal | | | | | |
| | | Barras | | | | | |
| | | Columnas | | | | | |
| | | Medio de Verificación | | | | | |
| 1. | Nómina o | de trabajadores | | | | | |
| 2. | Flujograr | nas de procesos por departamento | | | | | |
| 3. | Registro | de avances | | | | | |
| | | Responsable | | | | | |
| Responsa | bles del | Asistente del departamento | | | | | |
| cálcu | ılo: | Administrador | | | | | |
| Dagmangal | klas da la | Gerente General | | | | | |
| Responsal | | Jefe departamental | | | | | |
| revisi | 1011; | Administrador | | | | | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Modelo de indicadores de gestión para el sector | Fecha Cod. | dic-13 SH-MIG-2013 |
|---|---------------|-----------------------|
| hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Versión | 0.0 |

Tabla 38. Área de restaurante

| | | FIC | CHA DE INDICADOR D | E GESTIÓN SEC | ΓORIAL | | | |
|--|---|--|------------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|--|
| Sector | | | Cód.: | TH-004.5-2013 | | | | |
| Nombre del | | Tiampo da respue | sta en actividades desempa | ñadas an al áraa da | rastauranta | Versión: | 0.0 | |
| Indicador | | Tiempo de respues | sta en actividades desempa | nadas en el alea de | restaurante | Fecha: | 14/11/2013 | |
| Proceso al que corresponde | | Talento Humano | | | | | | |
| Descripción | actividad de | as actividades son el conjunto de pasos que se debe realizar para complementar la misma y el tiempo es lo que tarda un trabajador en ejecutar una ctividad desde que se solicita hasta la entrega de la misma. | | | | | | |
| Objetivo | Determinar | el tiempo que tarde el área | de restaurante en realizar s | us actividades. | | | | |
| Unidad de Mo | edida | Te | endencia o Referencia sec | torial por actividad | l Servicio a la | Tipo de i | Tipo de indicador | |
| | | Comanda | Preparación de la orden | Servicio a la mesa | Servicio a la habitación | | | |
| minutos | | 5 minutos | 10 minutos | 5 minutos | 20 minutos | Efic | cacia | |
| Criterio (Vari | ables) | | Frecuencia | | | | | |
| | | Comanda | Preparación de la orden | Servicio a la mesa | Servicio a la habitación | Frecuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión | |
| Relación entre el trabajadores y el | número de | Más de 5 minutos | Más de 10 minutos | Más de 5 minutos | Más de 20 minutos | | | |
| actividades por depa | | 2 - 4 minutos | 5 - 9 minutos | 2 - 4 minutos | 11 - 19 minutos | Mensual | Semestral | |
| por el tiempo pro departamento | omedio del | Menos de 1 minuto | Menos de 5 minutos | Menos de 1 minuto | Menos de 10 minutos | | | |
| | | | Fórmula o | le cálculo | | | | |
| | | | | or actividades | | | | |
| | Número de trabajadores que participan en la actividad | | | | | | | |
| | | | Usua | rios | | | | |
| Gerencia General Jefe departamental Administración | | | | | | | | |

| Modele de indicadores de costión novo el costen | Fecha | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Cod. | SH-MIG-2013 |
| notetero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Versión | 0.0 |

| | Métodos de graficación | | | | | |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------------|--|--|--|--|
| | | Lineal | | | | |
| | | Barras | | | | |
| | | Columnas | | | | |
| | Medio de Verificación | | | | | |
| 1. | Nómina de | ómina de trabajadores | | | | |
| 2. | Flujo grama | jo grama de procesos por departamento | | | | |
| 3. | 2 D 1/ 1 | | | | | |
| | | Responsable | | | | |
| Dogmongoblog d | lal aálanlar | Asistente del departamento | | | | |
| Responsables del cálculo: | | Administrador | | | | |
| | | Gerente General | | | | |
| Responsables de | la revisión: | Jefe departamental | | | | |
| | | Administrador | | | | |

| Fuente: Fuente: | Anexo 6 | | | |
|--|---------------|--|--|--|
| Elaborado por: Gavilanes Gabriela y Silva Carmen | | | | |
| Revisado por: | Grace Moreano | | | |

| | Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Fecha | dic-13 |
|--|---|---------|-------------|
| | | Cod. | SH-MIG-2013 |
| | | Versión | 0.0 |

De procesos internos

Tabla 39. Tiempo de respuesta en solicitudes del cliente

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | | | | |
|---|-----------|---|----------------------------------|---|------------|-----------------------------|---------------------------|
| Sector | | SECTOR HOTELERO DEL DMQ | | | | Cód.: | PI-001-2013 |
| Nombre del Indicador | | Tiempo de respuesta solicitudes del cliente | | | | Versión: | 0.0 |
| Tromble del Indicadol | | Tiempo de | Tespaesta sorieitades | der effente | | Fecha: | 14/11/2013 |
| Proceso al que corresponde | | | P | rocesos Internos | | | |
| Descripción | | | | lo que tarda un trabaj noche en el establecimi | | | nes del mismo, en |
| Objetivo | Determina | r el tiempo que tarda | n los establecimientos | s hoteleros en responde | r las soli | icitudes del huéspe | ed |
| Unidad de Medida | | Tend | Tendencia o Referencia sectorial | | | Tr. 1 · 1· 1 | |
| Omdad de Medida | | Solicitudes del huésped | Lavado y planchado de ropa | Servicio a la habitación | | Tipo de indicador | |
| Tiempo | | 10 minutos | 60 minutos | 20 minutos | | Eficacia | |
| Criterio (Variables) | | Meta Sectorial | | | Frecuencia | | |
| Criterio (variables) | | Solicitudes del huésped | Lavado y planchado de ropa | Servicio a la habitación | | recuencia de Recolección | Frecuencia de Revisión |
| Relación entre el número de minutos que | | Más de 10 minutos | Más de 60 minutos | Más de 20 minutos | | | |
| tarda en cumplir la solici huésped y el promedio de ocu noche | tudes del | 6 - 9 minutos | 31 - 59 minutos | 11 - 19 minutos | | Mensual | Semestral |
| noche | | Menos de 5 minutos | Menos de 30 minutos | Menos de 10 minutos | | | |

| | Fecha |
|---|---------|
| Modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito. | Cod. |
| noteleto en el Distrito Metropontano de Quito. | Versión |

| Fecha | dic-13 | | | |
|---------|-------------|--|--|--|
| Cod. | SH-MIG-2013 | | | |
| Versión | 0.0 | | | |

| | | Fórmula de cálculo | | |
|-----------------|---|--------------------------------|--|--|
| | Tiempo promedio por actividad * Promedio de ocupación por noche | | | |
| | _ | Número de personal en servicio | | |
| | | Usuarios | | |
| | | Gerencia General | | |
| | | Jefe departamental | | |
| | | Administración | | |
| | | Métodos de graficación | | |
| | Lineal | | | |
| | Barras | | | |
| | | Columnas | | |
| | | Medio de Verificación | | |
| 1. | Registros | de huéspedes | | |
| 2. | Registros | | | |
| 3. | | | | |
| | | Responsable | | |
| Dognongobleg de | ol oóloulos | Responsable de recepción | | |
| Responsables de | ei caiculo: | Administrador | | |
| | | Gerente General | | |
| Responsables de | la revisión: | Jefes de área | | |
| _ | | Administrador | | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Modelo de indicadores de gestión para el | Fecha | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| sector hotelero en el Distrito Metropolitano de | Cod. | SH-MIG-2013 |
| Quito. | Versión | 0.0 |

Tabla 40. Tasa de ocupación hotelera

| | FICHA DE 1 | INDICADOR DE GES | TIÓN | SECTORIAL | |
|--|---|---|----------|-----------------------------------|---------------------------|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL DMQ | | | Cód.: | PI-002-2013 |
| Nombre del Indicador | Толо | da a auma ai án hatalana | | Versión: | 0.0 |
| Nombre del Indicador | 1 asa | de ocupación hotelera | | Fecha: | 14/11/2013 |
| Proceso al que corresponde | | | | Internos | |
| Descripción | Porcentaje, entre la media diaria de habitaciones ocupadas en el mes y el nú total de habitaciones en el mismo periodo. | | | · | |
| Objetivo | Determinar | la tasa de ocupación ho | telera j | por establecimie | nto hotelero. |
| Unidad de Medi | da | Tendencia o Referencia sectorial | | Tipo de indicador | |
| Porcentaje | | 54% - 59% | | Efi | cacia |
| | | | | Free | ruencia |
| Criterio (Variab | les) | Meta Sectorial | | ecuencia de Lecolección | Frecuencia de Revisión |
| Relación entre el propernoctación en número el promedio de ocupación | | 45% - 50% 50% - 55% 55% - 60% | | Mensual | Anual |
| | Fórmula de cálculo | | | | |
| | Diás de trabajo al mes Promedio de pernoctación Numero de habitaciones Número de habitaciones | | | | |
| | | Usuarios | | | |
| | | Gerencia Genera Jefe departamento de Administración | ventas | 1 | |
| | | Métodos de grafica | ación | | |
| Lineal Barras Columnas | | | | | |
| Medio de Verificación | | | | | |
| 1. Registros de huéspedes | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | Ç. | | | | |
| Responsables del cá | ilculo: | Responsable | | stente de ventas Administrador | |
| Responsables de la r | evisión: | | G | erente General Administrador | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Modelo de indicadores de gestión para el | Fecha | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| sector hotelero en el Distrito Metropolitano de | Cod. | SH-MIG-2013 |
| Quito. | Versión | 0.0 |

Del cliente

Tabla 41. Satisfacción total del cliente

| | FICHA | DE INDICADOR D | E GESTIÓ | N SECTORIAL | |
|----------------------------|---|---|---------------|---|---------------------------|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL DMQ | | | Cód.: | C-001-2013 |
| Nombre del | Satisfacción del client | | _ | Versión: | 0.0 |
| Indicador | | | e | Fecha: | 14/11/2013 |
| Proceso al que corresponde | Cliente | | | | |
| Descripción | | de clientes satisfechos imientos hoteleros | se determ | ina en base a encuesta | as de satisfacción en |
| Objetivo | Determinar | el nivel de satisfacción | n del cliente | mensualmente. | |
| Unidad de Mo | Tendencia o Unidad de Medida Referencia Tipo de indicador sectorial | | | | |
| Porcentajo | e | 87% | | Eficiencia | |
| ~ | | | | Frecuencia | |
| Criterio (Vari | ables) | Meta Sectorial | Frecuen | cia de Recolección | Frecuencia de Revisión |
| Relación entre el | | 70% - 80,99% | | | |
| clientes satisfechos p | para el total | 81% - 90,99% | Mensual | | Anual |
| de clientes | | 91% -100% | (1 1 | | |
| | | Fórmula d | le cálculo | | |
| | | Número de clie Número tot | | _{* 1} | 00 |
| | | Usua | rios | | |
| | | Gerencia | | | |
| | | Departament | | | |
| | | Adminis | | | |
| | | Métodos de | | | |
| | | Bar | | | |
| | | Colur | | | |
| | | Medio de V | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | Registro de huéspedes | | | | |
| 3. Informe de quejas | | | | | |
| | | Respor | | | |
| Responsables del | cálculo: | | Respon | tente de ventas sable de recepción dministrador | |
| Responsables de la | revisión: | | | rente General dministrador | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Modelo de indicadores de gestión para el | Fecha | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| sector hotelero en el Distrito Metropolitano de | Cod. | SH-MIG-2013 |
| Quito. | Versión | 0.0 |

Tabla 42. Resolución de quejas

| | FICHA | DE INDICADOR D | E GESTIÓ | N SECTORIAL | | |
|---|---|--|--------------|-------------------------|---------------------------|--|
| Sector | | OR HOTELERO DEI | | Cód.: | C-002-2013 | |
| Nombre del | Resolución de quejas | | | Versión: | 0.0 | |
| Indicador | | Resolucion de quejas | • | Fecha: | 14/11/2013 | |
| Proceso al que corresponde | Cliente | | | | | |
| Descripción | | El número de quejas pendientes son aquellas que han quedado sin solución al año en l establecimientos hoteleros | | | olución al año en los | |
| Objetivo | Determinar | el número de quejas a | l año de los | establecimientos hotele | eros. | |
| Unidad de Mo | Unidad de Medida Referencia sectorial Tipo de indicador | | | | | |
| Porcentajo | e | 78% | | Eficacia | | |
| | | | | Frecuencia | | |
| Criterio (Vari | ables) | Meta Sectorial | Frecuei | ncia de Recolección | Frecuencia de Revisión | |
| Relación entre el | | Menos de 60,99% | | | | |
| quejas pendientes ar el número total | | 61% - 89,99% | | Mensual | Anual | |
| recibidas al año | de quejas | Más del 90% | | | | |
| recibidas ai ano | Fórmula de cálculo | | | | | |
| | 100 - N | úmero de quejas pen Total de quejas rec | | | | |
| | | Usua | rios | | | |
| | | Gerencia | | | | |
| | | Departament | | 3 | | |
| | | Adminis | | | | |
| | | Métodos de | _ | 1 | | |
| | | Bar | | | | |
| | | Colur | | | | |
| | | Medio de V | erificación | | | |
| 1. | Encuestas de satisfacción del cliente | | | | | |
| 2. | Registro de huéspedes | | | | | |
| 3. | | | | | | |
| | | Respor | | 1 | | |
| Dognarashlar dal | oóloulo. | | | stente de ventas | | |
| Responsables del | calculo: | Responsable de recepción Administrador | | | | |
| | | Gerente General | | | | |
| Responsables de la revisión: | | Administrador | | | | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Modelo de indicadores de gestión para el | | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| sector hotelero en el Distrito Metropolitano de | Cod. | SH-MIG-2013 |
| Quito. | Versión | 0.0 |

Financieros

Tabla 43. Rentabilidad sobre ventas

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | | | |
|---|---|---|-------------------|---------------------|---------------------------|--|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL DMQ | | L DMQ | Cód.: | F-001-2013 | |
| Nombre del Indicador | R | Rentabilidad sobre ven | tac | Versión: | 0.0 | |
| | ı | tentaomuau soore ven | ias | Fecha: | 14/11/2013 | |
| Proceso al que corresponde | Finan | | | cieros | | |
| Descripción | | d de las ventas en los e | | | | |
| Objetivo | Objetivo Determinar la rentabilidad de las ventas de cada establecimiento hotelero. | | | | | |
| Unidad de Medida | | Tendencia o Referencia sectorial | Tipo de indicador | | lor | |
| Dólares | | 4% | | Efectividad | | |
| | | | | Frecuencia | | |
| Criterio (Varial | oles) | Meta Sectorial | Frecuei | ncia de Recolección | Frecuencia de Revisión | |
| Relación entre las ventas totales y el costo promedio | | Menos del 2,99% 3% - 3,99% Más del 4% | Mensual | | Semestral | |
| | | Fórmula de | cálculo | | | |
| | | Utilidad n | eta | | | |
| | | Ingresos por | venta | | | |
| | | Usuari | ios | | | |
| | | Gerencia C | | | | |
| Departamento Financiero | | | | | | |
| Administración | | | | | | |
| Métodos de graficación Lineal | | | | | | |
| Lineai Barras | | | | | | |
| Columnas | | | | | | |
| Medio de Verificación | | | | | | |
| 1. Balances | | | | | | |
| | Responsable | | | | | |
| Responsables del c | álculo: | Asistente financiero Administrador | | | | |
| Responsables de la revisión: | | | G | erente General | | |

| Fuente: Anexo 6 | | |
|-----------------|-----------------------------------|--|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen | |
| Revisado por: | Grace Moreano | |

| Modelo de indicadores de gestión para el | | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| sector hotelero en el Distrito Metropolitano de | Cod. | SH-MIG-2013 |
| Quito. | Versión | 0.0 |

Tabla 44. Rentabilidad sobre activos

| | FICHA 1 | DE INDICADOR DE | GESTIÓN | SECTORIAL | |
|--|--|---|-------------------|--------------------|---------------------------|
| Sector | | OR HOTELERO DEI | | Cód.: | F-002-2013 |
| Nombre del | Rentabilidad sobre activos | | 100 | Versión: | 0.0 |
| Indicador | IX | entabilidad sobie activ | /08 | Fecha: | 14/11/2013 |
| Proceso al que corresponde | | | Financ | ieros | |
| Descripción | Rentabilidad | Rentabilidad de los activos en los establecimientos hoteleros | | | |
| Objetivo | Determinar la rentabilidad de los activos por cada establecimiento hotelero. | | | | |
| Unidad de Medida | | Tendencia o Referencia sectorial | Tipo de indicador | | |
| Dólares | | 4% | Efectividad | | |
| ~ | | | | Frecuencia | |
| Criterio (Varia | ibles) | Meta Sectorial | Frecuen | cia de Recolección | Frecuencia de Revisión |
| Relación entre la utilidad neta después de impuestos y el total de activos | | Menos del 2,99% 3% - 3,99% Más del 4% | | Mensual | Anual |
| | | Fórmula de | cálculo | | |
| Utilidad neta Total de activos | | | | | |
| | | Usuar | ios | | |
| | | Gerencia (| | | |
| Departamento Financiero | | | | | |
| Administración Métodos de graficación | | | | | |
| Lineal | | | | | |
| Barras | | | | | |
| Columnas | | | | | |
| Medio de Verificación | | | | | |
| 1. | Balances | | | | |
| | | Respons | | | |
| Responsables del cálculo: | | Asistente financiero Administrador | | | |
| Responsables de la | revisión: | | Ge | erente General | |

| Fuente: Anexo 6 | | |
|-----------------|-----------------------------------|--|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen | |
| Revisado por: | Grace Moreano | |

| Modelo de indicadores de gestión para el | Fecha | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| sector hotelero en el Distrito Metropolitano de | Cod. | SH-MIG-2013 |
| Quito. | Versión | 0.0 |

Tabla 45. Liquidez corriente

| | FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | | | | |
|---|---|---|---------------|---------------------------------|---------------------------|--|--|--|
| Sector | SECT | OR HOTELERO DEI | _ DMQ | Cód.: | F-003-2013 | | | |
| Nombre del | | Liquides corriente | | Versión: | 0.0 | | | |
| Indicador | | Liquides confiente | | Fecha: | 14/11/2013 | | | |
| Proceso al que corresponde | | | Financi | eros | | | | |
| Descripción | Capacidad d | de cubrir obligaciones | corrientes er | los establecimientos | hoteleros | | | |
| Objetivo | Determinar corrientes. | la capacidad de cada | establecim | iento hotelero de cub | rir sus obligaciones | | | |
| Unidad de Mo | edida | Tendencia o Referencia sectorial | | Tipo de indicador | | | | |
| Dólares | | 102% | | Efectividad | | | | |
| | | | | Frecuencia | | | | |
| Criterio (Variables) | | Meta Sectorial | Frecuen | cia de Recolección | Frecuencia de Revisión | | | |
| Relación entre el activo corriente y el pasivo corriente | | Más 102,99% 102% - 102,99% Menos de 102,99% | Mensual | | Trimestral | | | |
| | | Fórmula d | le cálculo | | | | | |
| | | Pasivo co | | | | | | |
| | | Usua | rios | | | | | |
| | | Gerencia | | | | | | |
| | | Departamento | | | | | | |
| | | Adminis | | | | | | |
| | | Métodos de | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | Barras Columnas | | | | | | | |
| Medio de Verificación | | | | | | | | |
| 1. | | | | | | | | |
| | | Respor | | | | | | |
| Responsables del | cálculo. | | | ente financiero Iministrador | | | | |
| - | Responsables del cálculo: | | | | | | | |
| Responsables de la revisión: Gerente General | | | | | | | | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

| Modelo de indicadores de gestión para el | Fecha | dic-13 |
|---|---------|-------------|
| sector hotelero en el Distrito Metropolitano de | Cod. | SH-MIG-2013 |
| Quito. | Versión | 0.0 |

Tabla 46. Apalancamiento financiero

| FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN SECTORIAL | | | | | | | |
|---|-------------------------|---|---------------|-----------------------|---------------------------|--|--|
| Sector | SECTOR HOTELERO DEL DMQ | | | Cód.: | F-004-2013 | | |
| Nombre del | Δ | palancamiento financie | ero. | Versión: | 0.0 | | |
| Indicador | 7 1 | paranearmento imanere | 10 | Fecha: | 14/11/2013 | | |
| Proceso al que corresponde | | | Financie | ros | | | |
| Descripción | Capacidad d | e endeudamiento de lo | s establecimi | entos hoteleros | | | |
| Objetivo | Determinar l | a capacidad de endeud | amiento por | establecimiento hotel | ero. | | |
| Unidad de M | edida | Tendencia o Referencia sectorial | | Tipo de indicac | lor | | |
| Dólares | | 50% | | Efectividad | | | |
| | | | | Frecuencia | | | |
| Criterio (Variables) | | Meta Sectorial | Frecuenc | ia de Recolección | Frecuencia de Revisión | | |
| Relación entre el endeudamiento y la rentabilidad | | Menos del 49,99% 50% - 50,99% Más de 50,99% | Mensual Ser | | Semestral | | |
| Fó | rmula de cálo | culo | | | | | |
| | | Pasivo Activo | | | | | |
| | | Usuar | ios | | | | |
| | | Gerencia (| | | | | |
| | | Departamento | | | | | |
| | | Administ | | | | | |
| | | Métodos de g | | | | | |
| | | Lines | | | | | |
| | Columnas | | | | | | |
| Medio de Verificación | | | | | | | |
| 1. | Balances | | | | | | |
| | | Respons | sable | | | | |
| Responsables del cálculo: Asistente financiero Administrador | | | | | | | |
| Responsables de la | a revisión: | | Gere | ente General | | | |

| Fuente: Anexo 6 | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Elaborado por: | Gavilanes Gabriela y Silva Carmen |
| Revisado por: | Grace Moreano |

CONCLUSIONES

- Gran parte del sector hotelero en Quito está formado por micro empresas debido a que están conformadas por hasta 10 trabajadores y un máximo de 50 plazas de acuerdo a la clasificación del CODEPYME (2008), por lo tanto los indicadores de gestión son una herramienta efectiva para medir y evaluar sus actividades o procesos en función a la eficiencia, eficacia y efectividad arrojando resultados que permitan mejorar continuamente, para alcanzar sus metas y objetivos propuestos.
- Las empresas que prestan servicios de alojamiento en el Distrito Metropolitano de Quito establecen como sus operaciones principales las áreas: administrativa, de ventas, recepción, alojamiento y restaurante, cuyos procesos requieren la contratación de talento humano, en la medida que cada establecimiento posee una categoría diferente, las necesidades tienden a incrementarse o disminuir.
- Los boletines estadísticos emitidos por la Empresa Metropolitana de Turismo son generalistas, imposibilitando un análisis profundo de las operaciones sectoriales que agreguen valor a los propietarios de las empresas hoteleras.
- En gran parte del sector, la medición es una práctica escasamente implementada, las decisiones estratégicas se toman en función de criterios personales o de documentos que en varios de los casos carecen de fundamentos técnicos o que no responden a realidades de los establecimientos.
- Los indicadores se identificaron a partir de tablas de contingencia, permitiendo seleccionar sobre la base de la investigación de campo realizada aquellos que se adapte a todo tipo de establecimiento, dando como resultado la creación de un modelo de indicadores estructurado en base a los procesos productivos y administrativos de los establecimientos, de tal forma que son fácilmente identificables y aplicables en la labor cotidiana.

RECOMENDACIONES

- Mantener actualizado el catastro de establecimientos hoteleros con el objetivo de identificar la evolución y crecimiento de estos, ajustando las políticas sectoriales en su beneficio, gestionando el apoyo de las instituciones de control para la difusión del modelo de indicadores y su potencial aplicación en el sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito.
- Orientar esfuerzos a la formación del personal de las Pymes en el sector turístico a través de programas que brinden conocimientos en planificación y gestión operativa, con el objeto de familiarizar a los colaboradores y propietarios sobre las ventajas de la medición de operaciones a través de indicadores de gestión, apoyando el desarrollo de perfiles fundamentados en competencias laborales que contribuyan a incrementar la competitividad de los establecimientos hoteleros y faciliten la implementación del modelo de indicadores de gestión.
- Redefinir los contenidos de los Boletines Estadísticos publicados por la Empresa
 Metropolitana de turismo, exponiendo información por separado tanto para los
 establecimientos como para el turista, de tal forma que el objetivo de su difusión
 se cumpla en cada uno de estos públicos.
- Crear espacios de discusión y mesas de trabajo sectoriales para garantizar estrategias de mejora y cambios al modelo de indicadores conforme a la realidad operativa de cada establecimiento.
- Realizar al menos con una periodicidad de dos años, actualizaciones a los indicadores presentados, de forma que el modelo sea aplicable a la realidad y evolución del sector en el tiempo; además vincular a las instituciones de educación superior con el sector para el desarrollo de proyectos de mejora administrativa y operacional, que incentiven la cultura de la calidad en el trabajo y la obtención de certificaciones que mejoren la satisfacción del cliente.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acerenza, M. A. (2006). Fundamentos de marketing turistico. México: Trillas.
- Beltrán, J. M. (2008). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competividad*. Colombia: 3R Editores.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Cevallos, I. (2012). Metodología de la Investigación.
- Dahdá, J. (2007). Elementos del turismo. Trilas.
- Diario El Hoy. (22 de julio de 2013). Quito destrona a Río de Janeiro y es destino líder de la región. *Quito destrona a Río de Janeiro y es destino líder de la región*, pág. 6.
- Distrito Metropolitano de Quito. (2010). Sistema de indicadores de turismo.
- Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo. (16 de julio de 2013). *Quito en cifras*. Recuperado el 2 de noviembre de 2013, de Quito en cifras.
- Federación Hotelera del Ecudor. (2011). *HotelesEcuador.com*. Recuperado el julio21 de 2013, de http://www.hotelesecuador.com
- Fonseca, E. (2007). Turismo, Hoteleria y restaurantes. Barcelona: Lexus.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa*, gestión estratégica del cambio. México: Pearson Educación.
- Gallardo, J. R. (2012). Administración Estratégica de la visión a la ejecución. Buenos Aires: Alfaomega.
- Gispert, C. (2004). Enciclopedia prácrica de trismo, hoteles y restaurantes. Oceano.
- Grupo Regional Iso. (2013). *Slideshare*. Recuperado el 05 de julio de 2013, de Slideshare: http://www.slideshare.net/
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metología de la investigación*. D.F México: McGraw Hill Interamericana.
- Hoteles Quito. (2012). *HotelesQuito.com.ec*. Recuperado el 21 de julio de 2013, de http://www.hotelesquito.com.ec
- Ildefonso, E. (2005). Marketingde los servicios. España: Esic.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2003). *Mercaditecnia para hoteleria y trismo*. México: Pearson Educación.
- Lambertine, L. (2003). *Técnica Hotelera*. México: Continental.

- Malhotra, N. (2006). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Martín, M. L., & Reyes, L. E. (2008). Cuadro de mando integral una herramienta de gestión al servicio de las empresas. Madrid: Cirsa.
- Metropolitan Touring. (2012). *Tours a Quito y sus alrededores*. Recuperado el 22 de julio de 2013, de http://www.metropolitantouring.com/
- Muñoz, H. (2007). *Metodología para la formulación de indicadores*. Bogotá. OMT. (2000).
- Publicaciones Vertice S.L. (2008). Gestión de hoteles. Madrid: Vertice.
- Reglamento General de Actividades Turísticas. (27 de abril de 2007). Obtenido de http://www.hotelesecuador.com.ec
- Rodríguez, E. (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión. Bogota.
- Subía, J. (2013). Auditoría de Gestlón 3. Loja: Ediloja Cia. Ltda.
- Supeintendencia de compañias. (20 de julio de 2013). *Empresas hoteleras-actividades de alojamiento y servicos de comida*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Portal de información Estados financieros consolidados*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de Portal de información Estados financieros consolidados: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi
- Visión Administrativa. (2013). Recuperado el 08 de junio de 2013, de http://www.visionadministrativa.info/descargas/procesos/Indigestion.pdf
- Zambrano, A. (2007). Planificación estrategica, presupuesto y cotrol de la gestión pública. Caracas: Texto, C.A.

Anexo 1. Entrevista

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENTREVISTADO: Dr. Jimmy Gordon, Experto en el manejo de indicadores.

1. Concepto de indicar de gestión

Es una medida definida por la organización para evaluar su desempeño en las actividades que realiza.

2. ¿Cuáles son las ventajas de medir las operaciones con indicadores de gestión en el sector hotelero?

El sector hotelero es muy sensible el nivel del servicio, entonces es necesario que el nivel de servicio mantenga una retroalimentación constante dentro de un área que se pueda mejorar sus servicios y se pueda mantener en el mercado porque es muy sensible antes las pérdidas de clientes, por ejemplo, a diferencia de productos de consumo masivo por ejemplo donde se encuentras un pañal, un pañal con fallas no se deja de comprar por la marca, entre mil uno q salga mal es lo de menos.

3. ¿Existen clasificaciones de indicadores propuestas por varios autores, con qué criterio se debe seleccionar los idóneos para un sector o actividad, por ejemplo el sector hotelero?

Generalmente los dividen en gestión, proceso y resultado, por ejemplo en ese tipo el balance scored card por Kaplan y Norton le manejan desde las perspectivas de: aprendizaje, procesos internos, del clientes y financieros, pero yo creo que dentro de ese tipo de indicadores se puede dividir estos tres en procesos que tengan resultado porque cuando aprendes algo tienes que evaluar como sistematizas la experiencia y eso no se hace generalmente y en los servicio es mucho más sensibles. Cuando hablas de gestión tienes que conocer los procesos que agregan valor en cada una de las cuatro perspectivas del balanced scored card y que hay procesos que general valor siempre; y en el resultado va las dos últimas perspectivas del balanced score card, pero de una u otra manera cuando evalúa los procesos internos se debe tener en cuenta cual es el desempeño de los procesos como tal y eso es el resultado es por eso

que en cada uno de los niveles tiene que haber indicadores de procesos, gestión y resultados.

4. ¿Qué áreas son relevantes para la medición de la gestión de las empresas hoteleras?

El área del servicio al cliente que sea completamente transversal y dependa únicamente de la gerencia, ¿Atención al cliente es el área principal de atención? Si, la industria de servicios tiene que tener un complemento entre eficiencia operacional y atención al cliente, o sea tratar de dar al cliente lo mejor que pueda tratando de ahorrar lo más que pueda en costos, esa debe ser la máxima, pero si lo ni de un financiero mientras menos gaste es mejor, porque la empresa gana más. Por ello debe ser transversal porque tiene que estar en capacidad de evaluar el servicio, la satisfacción del cliente o gestión de la empresa en todos los aspectos que no tenga ningún tipo de sesgo y esa área debe ser manejada directamente por la gerencia general. ¿La atención del cliente se refiere solo a la recepción o todo el personal? Todo el personal e instalaciones, incluye todas las operaciones y no solo el frondest.

5. ¿Cuáles son las operaciones de las empresas de servicios susceptibles de medición?

- Limpieza y confort
- Atención del personal
- Servicios adicionales (Televisión satelital, salas de reuniones) y otros.

6. ¿Cuáles son los factores que influyen al momento de seleccionar los indicadores de gestión en una empresa?

Todo lo que se mida tiene que ser barato, no se va a gastar \$10000 para medir cosas que representen un valor de \$100, es absurdo hay que tener en cuenta, software que son muy buenos, el Saft por ejemplo que mide toda la cadena de servicio desde el aprovisionamiento hasta la prestación, pero es un software que cuesta \$120,000 aproximadamente, si es hotel pequeño, sirve tener un Kardex de evaluación que se puede hacer en EXCEL y que la gente fácilmente lo puede entender, entonces debe haber una e excelente relación entre la inversión que se va hacer y el rédito que se va obtener

7. ¿Cuál es la información necesaria para diseñar un modelo de indicadores de gestión?

Hay que determinar primero la cadena de valor de la empresa, que es lo que se vende, precio, puntualidad o destino, por ejemplo: AEROGAL es barato pero es impuntual, Disney ofrece servicio de entretenimiento ellos no miden cuanto una persona le sonríe a la otra sino cuanta experiencia puede tener una persona dentro de sus parques, porque los hoteles 5 estrellas pueden vender experiencia, vista o lugar, por ello es necesario ver la cadena de valor determinar el diferenciador y depende a ello evaluar el resto, por ejemplo si el diferenciador es experiencia mido capacitación en base a esto, servicios adicionales

8. ¿Qué grupo de indicadores considera idóneos para medir las operaciones de las empresas hoteleras?

Tendría que tener:

- 1. Satisfacción al cliente en función a encuestas,
- 2. Tipos de indicadores de tiempos de retorno que dependerían del gusto del servicio, se tiene que medir recurrencia, porque si un huésped regresa es porque el servicio es bueno. En hoteles turísticos es la evaluación de la satisfacción del cliente, porque puede ser que por presupuesto una persona no regrese, en lo que son hoteles, hostales y pensiones son los más bajos, el número de gente que tiene es por noche porque el número es masivo, no importa el tipo de servicio que se dé siempre y cuando esté lleno.

9. ¿Es beneficioso contar con un manual de indicadores estandarizados para un sector de servicios, por qué?

En realidad siempre y cuando se tenga claro cuál es el objetivo de la empresa, si el objetivo es hotel de negocios, tu manual de indicadores va ser diferente al de un hostal.

¿Deberíamos plantear para cada enfoque de servicio? Ni siquiera modelos, quizá relacionar indicadores claves, porque quizá un indicador de limpieza, experiencia u otros van a ser estándar, pero si es un hotel de negocios mide recurrencia, si es un hotel de turismo, disponibilidad en temporadas altas, mientras menos disponibilidad

tienes es un destino apetecido

10. Hablando del sector hotelero, ¿Considera que los indicadores de gestión sean establecidos en función a la categoría de los establecimientos?

Si se debería establecer porque no vamos a medir lo mismo en un hotel de 5 estrellas que en un hotel de 1 estrella.

11. ¿Qué tiempo considera prudente para la medición de las operaciones?

Se puede medir fijamente, porque e siempre hay temporadas bajas y altas, se puede medir de acuerdo a la temporalidad.

12. ¿Cómo aporta la medición de indicadores de gestión al crecimiento económico, social y empresarial para un sector o actividad económica?

Influye bastante porque si no se mide no se mejora, la idea sería el mejoramiento continuo para ser competitivo.

13. ¿Cómo puede influir la heterogeneidad empresarial del sector hotelero en la determinación de indicadores?

Depende del tipo de hotel que se está enfocando, cabe recalcar que debe haber una base de indicadores de servicios en todos los hoteles, pero el plus va ser en función de la categoría u objetivo del negocio. ¿Si pertenece a un gremio se va a medir en función al objetivo? Exactamente, exista o no un gremio va a llegar un momento en el que debe realizar una medición porque si no sabes cuan objetivo está haciendo.

14. ¿Cómo se sugiere se presenten los indicadores, se lo debe realizar a través de informes, notas técnicas, manuales; y cuáles son las ventajas de cada uno de estos medios?

Manuales, porque es estándar, se puede presentar un manual con campos estandarizados porque facilita la lectura, capacitación, entrenamiento masivo. ¿Por qué no informes? Porque los informes de indicadores son subjetivos, yo puedo evaluar y leer distinto de los que ustedes leen.

15. ¿Cómo se debería realizar la socialización de los indicadores, que aspectos se deben tomar en cuenta para socializar propuestas de medición sectorial?

Tiene que haber un entrenamiento siempre porque si no se presenta el indicador y no les enseñas como evaluarlo, medirlo, presentarlo y sintetizarlo, debe ser de una manera interesante porque de una u otra manera estas ayudando al crecimiento de la empresa, por eso es preferible entrenar antes solamente presentar, es decir el cómo implementar eso.

16. ¿Cómo deberán expresarse los indicadores (fórmulas, enunciados, gráficos)?

Por gráficas pero como un producto de todo lo anterior, porque uno tiene que saber exactamente lo que mide, siendo claros y expresando fórmulas matemáticas, también expresada que la fórmula por si te diga todo.

17. ¿La aplicación de indicadores debe ser realizada por expertos?

No, si le enseñas a medir una persona, puede medir solita, lo que hace un experto es socializar, el experto es la persona que definitivamente conozca del tema.

18. ¿Los indicadores de gestión serían los más pertinentes para medir el sector o cualquier otro sector?

Depende, por ejemplo si es un restaurant, mide un resultado.

19. Antes solo se medía la utilidad por balances y otros mecanismos, ¡los indicadores de gestión serían los adecuados para incluir en la medición de la utilidad, o no?

No se puede mezclar, lo que podría es medir la rentabilidad por huésped, haciendo un juego matemático, dividiendo la utilidad neta para el número de huéspedes, que sería un indicador de resultados que mediría la eficiencia de la operación, en si los indicadores de gestión están destinados a medir la eficiencia del servicio

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENTREVISTADOS: Sra. Adriana Avecilla, Geovanny Cisneros, Representantes del área de RRHH del hotel Hilton Colon.

1. ¿Qué mecanismos utilizan para ayudar a optimizar los recursos en cada proceso?

ADRIANA AVECILLA: Hilton no maneja mecanismos de control, cuenta con parámetro para cada área o departamento, por ejemplo en RR.HH evaluaciones de desempeño, estadísticas; en Satisfacción al cliente encuestas.

GEOVANNY CISNEROS: Por ejemplo se utiliza en recepción el sistema CRE (El cliente realmente Importa) que ayuda cuando un huésped se viene a hospedar se realiza una ficha del mismo para que cuando el huésped regrese conocer alergias, gustos preferencias en un sistema a los que se tiene acceso el restaurante y centros de consumo del hotel para saber que ofrecerle al huésped permitiéndonos anticiparse a los gustos y expectativas del cliente.

ADRIANA AVECILLA: No se cuenta con un departamento centralizado que rija todos los procesos no he escuchado que los hoteles cuenten con un departamento de Gestión de procesos

GEOVANNY CISNEROS: Lo que pasa es que los hoteles que pertenecen a las cadenas hoteleras ellos se manejan con los estándares que estas como administradoras establecen.

2. ¿Se basan a lo establecido o están regulados por Organismos como: AHOTEC, CAPTUR, QUITO TURISMO, MUNICIPIO?

Más que regulados, nos basamos en los permisos, licencias y toda la parte legal necesaria para el funcionamiento del hotel, en lo referente a procesos no porque estos están parametrizadas por la cadena Hilton World Wide

3. ¿Qué áreas son relevantes para la medición de la gestión de las empresas hoteleras?

GEOVANNY CISNEROS: Como áreas considero que no, desde mi percepción

toda son relevantes de medición porque cada una está conectada con la otra, por ello la medición debe ser total porque si un elemento falla todo falla.

Por ejemplo: si recepción no provee los insumos necesarios al restaurante la preparación tarda y por ende la comida no está a la hora adecuada.

ADRIANA AVECILLA: Considero Atención al cliente, Ama de llave y Restaurant por ser los principales

4. ¿Hilton Colon interviene o da apertura a información para laresentación
de los boletines emitidos por AHOTEC, CAPTUR, QUITO TURISMO,
MUNICIPIO?

GEOVANNY CISNEROS: Considero que los datos emitidos en dicho boletín están en función a la ocupación hotelera por lo tanto podría decirse que son generalizados porque Hilton Colon maneja una gran reserva de la información.

ADRIANA AVECILLA: por ejemplo podría decirse que nosotros en tarifa por habitación tenemos un topo del cual no podemos bajarnos pero hoteles como el Swissotel, El Sheraton presentan tarifas mucho más bajas para captar la mayoría de huéspedes pero nosotros por los estándares no podemos hacer eso.

5. Conceptualización de Indicadores de gestión

ADRIANA AVECILLA: Mecanismo, herramienta que permite medir el cumplimiento de las actividades en cada proceso.

GEOVANNY CISNEROS: se puede considerar como una herramienta estratégica para definir el desarrollo de todo negocio.

6. ¿Considera que las empresas hoteleras de Quito tienen la estructura organizacional propicia para obtener información para la construcción de indicadores sectoriales?

GEOVANNY CISNEROS: esto está más bien en función de los tipos de alojamiento porque digamos hoteles de 4 o 5 estrellas con cadenas hoteleras tienen personal para cada actividad., organigramas, estructuras funcionales, y sus actividades están debidamente parametrizadas para q su cumplimiento sea satisfactorio mientras que lugares como moteles, hostales o pensiones no lo tienen así su manejo es en ocasiones empírico porque la persona encargada de la recepción es

también la administradora, encargada del restaurant de limpieza y en ocasiones hasta de la guardianía por ello esto depende del establecimiento de alojamiento.

7. ¿Existe algún manual de indicadores de gestión hotelera que sea referencial para la medición de la gestión?

Con un manual no contamos, para la medición lo que tenemos establecidos son parámetros por áreas en donde una persona de Hilton World Wide anualmente viene hacer una revisión del cumplimiento de los parámetros que ellos establecen como por ejemplo si todas las habitaciones tienen los mismos productos, de la misma marca los eminitis, si en el gimnasio las maquinas son de la marca establecida por ellos, si el personal tiene conocimiento de la misión visión, mantenimiento de las instalaciones

8. ¿Si tuviera que decidir sobre un grupo de indicadores idóneos para medir las operaciones de las empresas hoteleras, cuáles serían?

- Atención al cliente
- Bebidas y alimentos
- Ama de llave

9. ¿Qué beneficios le traería al sector hotelero disponer de un grupo estandarizado de indicadores de medición de la gestión de operaciones?

Sería beneficioso porque así habría una homogeneidad en los procesos y en la competencia entre los diferentes hoteles por ejemplo estableciendo estándares en los procesos y requerimientos de los hoteles de manera que sea el cliente si regresa o no diciendo Regreso al Hilton por sus instalaciones, restaurante, atención y servicios mas no que digan voy al Hilton porque tienen el precio más bajo, es ahí donde se mide las preferencias de los clientes.

10. ¿Se podría decir que Hilton Colon realiza su medición a través de los parámetros dados por la franquicia?

No, no confundamos parámetros con Indicadores de Gestión, porque los parámetros son reglas o guías de las actividades que se deben realizar en cada proceso para que estas estén en el SALT que es una página web maneja por Hilton World Wide página en la cual los huéspedes contestan y una serie de preguntas q están ponderadas de a 10 dichos resultados son manejados por los administradores de la cadena que

después de tener los resultados notifican o su felicitación o su disconformidad por los resultados arrojados por estas, mejor dicho como una auditoria si es buena la calificación se mantiene y si es baja la calificación establecen mejoras y reprocesos. Considerando que para mantenerla franquicia la calificación debe oscilar entre 9 0 10 Si es menos se corree le riesgo de perder la franquicia.

¿La construcción de los indicadores se lo realizaría en función a los resultados del SALT?

Exactamente, porque en funciona a estos resultados se determinara el cumplimientos de los parámetros de la franquicia

11. Considera que los indicadores de gestión podrían reemplazar a los métodos tradicionales de medición en un 100%

No reemplazarlo, podrían ir de la mano como un mecanismo de apoyo para controlar y medir lo que se presenta en los balances porque los balances difícilmente se sustituyen debido a que contiene información más analítica y global en contrario los Indicadores de Gestión son más generales.

Se podría ver si en el futuro estos indicadores de gestión revelan la información que contiene los sistemas tradicionales

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENTREVISTADOS: Srta. Débora Almeida, Jefe del área de Ventas hotel Holiday Inn.

1. ¿Qué mecanismos utilizan para ayudar a que las empresas hoteleras optimicen los recursos en cada proceso?

Los mecanismos que utilizamos en el hotel para optimizar los recursos en nuestros procesos son:

- Control constante de cada proceso
- Mejoramiento continuo en cada área que se encuentre debilidades.
- Capacitaciones constantes para disminuir errores.
- Estar en constante comunicación con los organismos de control hotelero.
- Manejando un estatutos del desarrollo de nuevos procesos internos.

2. ¿Cuáles son las ventajas de la medición de la gestión de operaciones en la industria Hotelera?

- Detectar errores y corregirlos a tiempo
- Mejoramiento de procesos internos.
- Crecimiento institucional.
- Información actual de los procesos hoteleros a nivel nacional y local.
 - 3. ¿Qué áreas son relevantes para la medición de la gestión de las empresas hoteleras?
- Área administrativa
- Área Operativa (Jefes de Áreas)
- Área de atención al cliente.

4. ¿Considera que las empresas hoteleras de Quito tienen la estructura organizacional propicia para obtener información para la construcción de indicadores sectoriales?

Consideró que es una institución con la estructura organizacional adecuada ya que es considerada como un organismo de control hotelero a nivel local, lo cual lo obliga a mantener dicha estructura.

- 5. ¿Existe algún manual de indicadores de gestión hotelera que sea referencial para la medición de la gestión de las empresas en el sector?
 No podría indicar de la existencia de dicho manual.
 - 6. ¿Si tuviera que decidir sobre un grupo de indicadores idóneos para medir las operaciones de las empresas hoteleras, cuáles serían?
- Atención al cliente
- Infraestructura
- Canales de comunicación
- Restaurant
 - 7. ¿Cómo incidiría la categorización de los establecimientos hoteleros para el diseño de indicadores de gestión?

Incidiría en su estructura ya que en el ámbito hotelero la categorización hace que ciertos procesos y normas sean distintos, por lo tanto el contenido de los indicadores de gestión debe tomar en cuenta las normas con las que se maneja cada institución hotelera según su categoría.

8. ¿Qué beneficios le traería al sector hotelero disponer de un grupo estandarizado de indicadores de medición de la gestión de operaciones?

Los beneficios que este proporcione al sector hotelero podrían ser:

- El manejo de estos indicadores sería general en cualquier institución hotelera.
- Estándar, accesible al personal que maneje la ejecución de los indicadores.

9. Considera que los indicadores de gestión podrían reemplazar a los métodos tradicionales de medición en un 100%

Depende de cuál sea su estructura y la aplicación que se dé a los mismos en el sector hotelero.

Anexo 2. Categorización de la información cualitativa

| | | RELEVANCIAS | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| EJES | COINCIDENCIAS | A:Jimmy Gordón | B: Adriana Avecilla y Geovanny Cisneros | C: Débora Almeida | CONCLUSIONES |
| CONCEPTO | CONCEPTO de las actividades de versus el desempeño de las actividades la evaluar el desempeño de la | | Mecanismo o herramienta que permite medir el cumplimiento de las actividades | Medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto en una organización | Los indicadores de gestión son una herramienta que permiten evaluar y medir el desempeño de las operaciones de una entidad. |
| FUNCIONALIDAD de gestión permite la le mejora continua de sus procesos, incrementando la s | | los servicios para mantenerse en el mercado, influencia en el crecimiento | Mejoraría la competitividad y abría la homogeneidad de los procesos | Detectar errores y corregirlos a tiempo, mejorar procesos internos, crecimiento institucional, información de los procesos hotelero a nivel nacional e internacional | La aplicación de los indicadores de gestión es ventajosa porque permite mejorar continuamente los procesos, además permite que la empresa sea más competitiva al brindar un plus adicional a sus operaciones |
| TIPOS | | De gestión, procesos y resultados, para aprender a evaluar y a sistematizar la experiencia, conociendo los procesos y desempeño que agregan valor en las perspectivas del balance scored card | N/A | N/A | La clasificación de indicadores, permite determinar que indicadores se aplicaran ajustándoles a procesos y operaciones de la entidad |
| PROCESOS RELEVANTES | Atención al cliente, porque hay que dar lo mejor al cliente y a los mejores precios buscando su confort | Atención al clientes, que debe ser completamente transversal y dependa únicamente de la gerencia, porque presenta un complemente entre eficiencia operacional y atención al cliente | GC: Todas las áreas son relevantes de medición, ya que se relacionan entre si AA: los principales son, ama de llave, atención al cliente y restaurante | El área administrativa, operativa (jefes de área) y atención al cliente | El área de mayor relevancia para la medición de los procesos de acuerdo a lo expuesto por los entrevistados es Atención al cliente porque incluye el personal, infraestructura y operaciones orientado a buscar el confort del huésped |
| RELEVANCIA | | El factor económico, porque todo lo que se mida debe ser barato, considerando lo que representa dicha medición | N/A | N/A | De acuerdo al Dr. Gordón el factor económico se debe tener presente al medir con indicadores de gestión, porque no se puede medir algo irrelevante |
| IMPORTANCIA | | Debería ir en función al objetivo de la empresa, relacionando indicadores claves como: Satisfacción al cliente en base a encuestas, tiempos de retorno en función al gusto del servicio, recurrencia por el buen servicio y limpieza | No cuenta con un manual, sino con parámetro de medición por áreas | No puede informar de la existencia de un manual | Al diseñar un manual de indicadores de gestión es importante considerar el objetivo de cada empresa porque los procesos en cada empresa hotelera difieren |
| CATEGORIZACION | La medición de los procesos depende de la categorización de los establecimientos porque no todos tienen los mismos procesos | La categorización influye al momento de medir porque no se va a medir en un hotel de 5 estrellas que en un hotel de 1 estrella | La medición de los procesos obligatoriamente debe enfocarse a la categorización de los establecimientos | Incidiría porque en el ámbito hotelero la categorización hace que ciertos procesos sean distintos considerando las normas con las que se maneja cada institución | La categorización del sector hotelero de acuerdo a lo expuesto por los entrevistados es un factor que influye en la medición porque hay que considerar el objetivo y funcionalidad de cada uno |

| PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN | | La periodicidad de medición será de acuerdo a la temporabilidad alta o baja, y Su presentación debe ser a través de gráficas y manuales porque se presenta campos estandarizados que facilita la lectura, capacitación y entrenamiento masivo | N/A | | La periodicidad de medición de acuerdo al Dr. Gordón debe ir en función a la temporabilidad, que en este sector varia en alta y baja. Y su presentación debe propiciar la fácil lectura y comprensión |
|--------------------------------|--|---|---|---|---|
| | indicadores de gestión, ya que son un mecanismo de | No se puede reemplazar los métodos tradicionales de medición porque los indicadores de gestión están destinados a medir la eficiencia del servicio | No pueden ser reemplazados, al contrario serían un mecanismo de apoyo para controlar y medir lo que se presenta en los métodos tradicionales | Depende de su estructura y aplicación que se le dé en el sector | Los indicadores de gestión no podrían reemplazar a los métodos tradicionales de medición porque estos presentan información más analítica y global mientras que los indicadores de gestión son mecanismos más generalizados que dan la oportunidad de tomar medidas correctivas |
| MÉTODOS | | N/A | No cuenta con mecanismos, sino con parámetros para cada área o departamento, como el CRE (Cliente realmente importa) permitiendo anticiparse de gustos y expectativas del cliente | Par optimizar los procesos, se debe realizar control constante de cada proceso, mejoramiento continuo de las áreas que se encuentre, debilidades, capacitaciones, comunicación constante con organismos de control hotelero y manejo de estatutos | Existe heterogeneidad en los mecanismos de medición de los procesos en cada hotel, lo que complica la defunción de estándares para toda la industria. |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | La estructura organizacional tiene una gran influencia para la determinación de indicadores de gestión, porque hay que considerar las actividades y responsables en cada proceso de la entidad | N/A | Es importante la estructura organizacional porque en hoteles de 4 a 5 estrellas que pertenecen a cadenas hoteleras en las que cuentan con organigrama y actividades parametrizadas que difiere de menor categoría | Es relevante considerar la estructura organizacional | Para determinar indicadores de gestión es elemental conocer con la estructura organizacional, ya que esta muestra los procesos y actividades que realiza las empresa determinando aquellas susceptibles de medición |
| INTERÉS DE LA PROPUESTA | Si es propicio porque mejoraría la funcionalidad de la empresa para obtener una mejora y crecimiento continuo | | Si es propicio | Si es propicio | La creación de un grupo de indicadores de gestión Para el sector hotelero es propicio porque se podrá estandarizar los parámetros de medición para en lo posterior y tomar decisiones |

Anexo 3. Formato de encuesta

UNIVERSIDAD POLÍTÉCNICA SALESIANA ENCUESTA

Objetivo: Identificar los datos necesarios para la construcción de indicadores de gestión de operaciones para el Sector Hotelero del Distrito Metropolitano de Quito.

| Tipo de establecimiento: a. Hotel b. Hostería c. Hostal_ d. Pensión e. Cabañas_ Número de trabajadores: a. De 1 a 9 trabajadores b. De 10 a 20 trabajadores c. De 21 a 50 trabajadores d. De 51 en adelante_ Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas u. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual d. Ninguna | Datos generales | |
|--|---|-------------------------|
| a. Hotel b. Hostería c. Hostal d. Pensión e. Cabañas Número de trabajadores: a. De 1 a 9 trabajadores b. De 10 a 20 trabajadores c. De 21 a 50 trabajadores d. De 51 en adelante Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual c. Anual | | |
| b. Hostería c. Hostal d. Pensión e. Cabañas Número de trabajadores: a. De 1 a 9 trabajadores b. De 10 a 20 trabajadores c. De 21 a 50 trabajadores d. De 51 en adelante Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual c. Anual | | |
| c. Hostal d. Pensión e. Cabañas Número de trabajadores: a. De 1 a 9 trabajadores b. De 10 a 20 trabajadores c. De 21 a 50 trabajadores d. De 51 en adelante Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas uhicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | | |
| d. Pensión e. Cabañas | | |
| e. Cabañas Número de trabajadores: a. De 1 a 9 trabajadores b. De 10 a 20 trabajadores c. De 21 a 50 trabajadores d. De 51 en adelante Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual C. Anual | | |
| Número de trabajadores: a. De 1 a 9 trabajadores b. De 10 a 20 trabajadores c. De 21 a 50 trabajadores d. De 51 en adelante Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | | |
| a. De 1 a 9 trabajadores b. De 10 a 20 trabajadores c. De 21 a 50 trabajadores d. De 51 en adelante Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | | |
| b. De 10 a 20 trabajadores c. De 21 a 50 trabajadores d. De 51 en adelante Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | |
| c. De 21 a 50 trabajadores d. De 51 en adelante Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | <u> </u> | |
| d. De 51 en adelante Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual c. Anual | <u>v</u> | |
| Número de plazas / habitaciones: a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | | |
| a. De 1 a 25 plazas b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual c. Anual | | |
| b. De 26 a 50 plazas c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas e. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual c. Anual | | |
| c. De 51 a 75 plazas d. De 76 a 100 plazas e. Más de 100 plazas E. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 e. Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | | |
| e. Más de 100 plazas Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | - | |
| Ubicación (zonas): a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | d. De 76 a 100 plazas | |
| a. Norte b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | e. Más de 100 plazas | |
| b. Centro c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | Ubicación (zonas): | |
| c. Sur a. Valles Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | a. Norte | |
| Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 d. Más de 15000 a. Mensual b. Semestral c. Anual | b. Centro | |
| Del talento humano 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | | |
| ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | a. Valles | |
| ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | | |
| humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | Del talento humano | |
| humano en el último año? a. Menos de 5.000 dólares b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en c | capacitación al talento |
| b. De 5001 a 10000 c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | • |
| c. De 10001 a 15000 d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | a. Menos de 5.000 dólares | |
| d. Más de 15000 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | b. De 5001 a 10000 | |
| 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? a. Mensual b. Semestral c. Anual | c. De 10001 a 15000 | |
| a. Mensual b. Semestral c. Anual | d. Más de 15000 | |
| b. Semestral c. Anual | 2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano? | |
| c. Anual | a. Mensual | |
| | | |
| d. Ninguna | | |
| | d. Ninguna | |

| 3. | Posee el hotel un plan de capacitación para el talento humano |
|-----------|---|
| | a. Si (pase pregunta 4) |
| | b. b. No (pase pregunta 5) |
| 4. | Cuál es el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación |
| | a. Entre 1 y 25% |
| | b. Entre 26 y 50% |
| | c. Entre 51 y 75% |
| | d. Entre 76 y 100% |
| 5. | Cuantos cursos promedio al año recibe un empleado de su hotel |
| | a. 1 |
| | b. 2 |
| | c. 3 |
| | d. 4 |
| | e. Más de 4 |
| 6. | ¿Cómo calificaría el clima laboral de su organización en escala de 1 a 5; |
| | siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta? $(1-5)$ |
| | a. 1 |
| | b. 2 c. 3 |
| | c. 3 |
| | d. 4 |
| | e. 5 |
| 7. | ¿Con que regularidad mide la satisfacción de los empleados? |
| | a. Mensual |
| | b. Semestral |
| | c. Anual |
| | d. Ninguna |
| 8. | ¿Cómo calificaría el índice de rotación de personal en la organización? |
| | a. Alta |
| | b. Media |
| | c. Baja |
| 9. | ¿Cuántas vacantes promedio cubre anualmente en todas las áreas (No tomar |
| | en cuenta la contratación eventual)? |
| | a. Menos de 5 vacantes |
| | b. De 5 a 10 vacantes |
| | c. Más de 10 vacantes |
| | De procesos internos |
| | |
| 10 | ·Con que regularidad mide la productividad del talento humano? |

10. ¿Con que regularidad mide la productividad del talento humano?

| | Administrativo | Ventas | Recepción | Restaurante | Alojamiento |
|-----------|----------------|--------|-----------|-------------|-------------|
| Mensual | | | | | |
| Semestral | | | | | |
| Anual | | | | | |
| Ninguna | | | | | |

11. La productividad de los empleados por cada departamento se mide a través de:

| | Administrativo | Ventas | Recepción | Restaurante | Alojamiento |
|--------------------|----------------|--------|-----------|-------------|-------------|
| Supervisiones | | | | | |
| Registros de | | | | | |
| avances | | | | | |
| Test de Evaluación | | | | | |
| de desempeño | | | | | |
| Otros | | | | | |
| Ninguno | | | | | |

12. ¿En qué nivel de productividad ubicaría a sus empleados según cada departamento?

| | Administrativo | Ventas | Recepción | Restaurante | Alojamiento |
|-----------------|----------------|--------|-----------|-------------|-------------|
| Entre 1 y 25% | | | | | |
| Entre 26 y 50% | | | | | |
| Entre 51 Y 75% | | | | | |
| Entre 76 y 100% | | | | | |

13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos)?

| DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO | Tiempo (en minutos) |
|-----------------------------|---------------------|
| Conflictos | |
| Quejas | |
| Control de Inventarios | |
| Gestión Tributaria | |
| Compras | |
| Registros Contables | |
| Cierre de caja | |

| DEPARTAMENTO DE VENTAS | Tiempo (en minutos) |
|------------------------|---------------------|
| Cotizaciones | |
| Visitas a clientes | |
| Reportes | |
| Llamadas telefónicas | |
| Facturación | |

| RECEPCIÓN | Tiempo (en minutos) |
|-------------------------|---------------------|
| Check In | |
| Check out | |
| Quejas | |
| Solicitudes del huésped | |

| ALOJAMIENTO | Tiempo (en minutos) |
|--|----------------------------------|
| Provisión/Reposición de amenities | _ |
| Provisión/Reposición de minibar | |
| Limpieza de habitación | |
| Limpieza de áreas comunales | |
| Lavado y planchado de ropa | |
| RESTAURANTE | Tiempo (en minutos) |
| Comanda | • |
| Preparación de la orden | |
| Servicio a la mesa | |
| Servicio a la habitación | |
| ¿Cuál es el promedio de pernoctación, a. 1 b. 2 | en número de noches en su hotel' |
| a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 | en número de noches en su hotel' |
| a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 | en número de noches en su hotel' |
| a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 g. 7 | en número de noches en su hotel' |
| a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 g. 7 h. 8 | en número de noches en su hotel |
| a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 g. 7 h. 8 i. 9 | en número de noches en su hotel' |
| a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 g. 7 h. 8 i. 9 j. Más de 9 | |
| a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 g. 7 h. 8 i. 9 j. Más de 9 ¿Cuál es el promedio de ocupación por | |
| a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 g. 7 h. 8 i. 9 j. Más de 9 ¿Cuál es el promedio de ocupación por a. Menos de 10 personas | |
| a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 g. 7 h. 8 i. 9 | |

| 16. | ¿Cuál es el costo | promedio o | que le genera | una person | a por una | noche de |
|-----|-------------------|--------------|---------------|------------|-----------|----------|
| | aloiamiento en s | u establecin | niento? | | | |

| a. | Menos de 25 dólares |
|----|----------------------|
| b. | De 25 a 50 dólares |
| c. | De 50 a 75 dólares |
| d. | De 75 a 100 dólares |
| e. | De 100 a 125 dólares |
| f. | De 125 a 150 dólares |
| Œ | Más de 150 dálares |

g. Más de 150 dólares____ 17. ¿Cuál es la tarifa promedio por persona por una noche de alojamiento en su establecimiento?

| a. | Menos de 25 dólares |
|----|----------------------|
| b. | De 25 a 50 dólares |
| c. | De 50 a 75 dólares |
| d. | De 75 a 100 dólares |
| e. | De 100 a 125 dólares |
| f. | De 125 a 150 dólares |
| g. | Más de 150 dólares |

Del cliente

| 18. <i>A</i> | A través de qué medios mide la satisfacción del cliente: |
|---------------------|--|
| 8 | a. Encuestas |
| ł | o. Maquinas / Sistemas |
| (| c. Otros |
| | d. Ninguno |
| 19. 8 | Cuál es el retorno promedio de los clientes en su hotel por día? |
| 8 | n. Menos de dos veces al año |
| ł | o. De tres a cinco veces por año |
| (| c. Más de cinco veces |
| (| l. Ninguna_ |
| 20. 8 | Cuántas quejas recibe relacionadas al servicio en su hotel por semana? |
| 8 | n. Menos de 3 quejas |
| ł | o. De 4 a 6 quejas |
| (| c. Más de 6 quejas |
| | |
| 21. 8 | Cuantas quejas han quedado pendientes de solución? |
| 8 | n. Menos de 3 quejas |
| ł | o. De 4 a 6 quejas |
| (| c. Más de 6 quejas |
| 22. 8 | Cuál es el medio por el cual reciben la mayor parte de contactos por parte |
| | le los clientes (seleccione máximo 2)? |
| | a. Sitios web |
| ł | o. TV |
| | e. Radio |
| | l. Prensa escrita (periódicos, revistas) |
| | e. Ferias |
| | Contactos telefónicos |
| ٤ | g. Otros |
| | T: |
| | Financieros |
| 23. 8 | Qué indicadores utiliza para medir su rentabilidad? |
| 8 | n. ROE |
| ł | o. ROA |
| (| c. Ninguno |
| 24. 8 | En base a que se determina la capacidad de endeudamiento de la empresa? |
| 8 | a. Balances |
| ł | o. Capital (Patrimonio) |
| (| e. Indicadores de apalancamiento |
| | l. Otros |
| | e. Ninguno |
| | Cuál es el plazo medio de pago a proveedores en días? |
| | a. De 1 a 30 días |
| | o. De 30 a 60 días |
| | c. De 60 a 90 días |
| | l. Más de 90 días |
| | Cuál es el plazo medio de cobro a clientes en días? |
| | a. De 1 a 7 días |
| ŀ | o. De 7 a 15 días |

- c. Más de 15 días____
- d. Ninguno___
- 27. ¿Qué indicadores financieros considera más relevante para la medición de sus operaciones?
 a. Rentabilidad

 - Liquidez b.
 - Endeudamiento____ c.
 - Inventarios____ d.
 - Ninguno___ e.

Anexo 4. Informe de las encuestas

Datos generales

Tipo de establecimiento hotelero:

Tabla 1. Tipo de establecimiento hotelero

| Establecimiento | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Hotel | 129 | 62,6 |
| Hostería | 35 | 17,0 |
| Hostal | 36 | 17,5 |
| Pensión | 3 | 1,5 |
| Cabañas | 3 | 1,5 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Número de trabajadores

Tabla 2. Número de trabajadores

| Número de trabajadores | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| De 1 a 9 trabajadores | 121 | 58,7 |
| De 10 a 20 trabajadores | 30 | 14,6 |
| De 21 a 50 trabajadores | 36 | 17,5 |
| De 51 en adelante | 19 | 9,2 |
| Total | 206 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Número de plazas/habitaciones:

Tabla 3. Número de habitaciones

| Número de habitaciones | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| De 1 a 25 plazas | 117 | 56,8 |
| De 26 a 50 plazas | 38 | 18,4 |
| De 51 a 75 plazas | 23 | 11,2 |
| De 76 a 100 plazas | 13 | 6,3 |
| Más de 100 plazas | 15 | 7,3 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Zona:

Tabla 4. Zona

| Zona | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|
| Norte | 142 | 68,9 |
| Centro | 33 | 16,0 |
| Sur | 25 | 12,1 |
| Valle | 6 | 2,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Del talento humano

1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año?

Tabla 5. Inversión promedio para capacitar al talento humano

| Inversión | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Menos de 5.000 dólares | 155 | 75,2 |
| De 5001 a 10000 | 28 | 13,6 |
| De 10001 a 15000 | 11 | 5,3 |
| Más de 15000 | 8 | 3,9 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

2. ¿Con que frecuencia capacita al talento humano?

Tabla 6. Frecuencia de las capacitaciones

| Tubia of Trecaencia de las capacitaciones | | |
|---|------------|------------|
| Frecuencia capacitación | Frecuencia | Porcentaje |
| Mensual | 12 | 5,8 |
| Semestral | 105 | 51,0 |
| Anual | 77 | 37,4 |
| Ninguna | 12 | 5,8 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

3. Posee el hotel un plan de capacitación para el talento humano

Tabla 7. Plan de capacitación para el talento humano

| Plan de capacitación | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Si (pase pregunta 4) | 60 | 29,1 |
| No (pase pregunta 5) | 146 | 70,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

4. Cuál es el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación?

Tabla 8. Porcentaje del plan de capacitación

| Porcentajes de cumplimiento | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Entre 26 y 50% | 20 | 9,7 |
| Entre 51 y 75% | 33 | 16,0 |
| Entre 76 y 100% | 7 | 3,4 |
| Total | 60 | 29 |
| Sin respuesta | 146 | 70,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

5. Cuántos cursos promedio al año recibe un empleado de su hotel?

Tabla 9. Cursos promedio recibidos

| Cursos promedio | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| 1 | 74 | 35,9 |
| 2 | 89 | 43,2 |
| 3 | 16 | 7,8 |
| 4 | 8 | 3,9 |
| Más de 4 | 15 | 7,3 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

6. ¿Cómo calificaría el clima laboral de su organización en escala de 1 a 5; siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta? (1-5)?

Tabla. 10 Clima laboral

| Rangos calificación | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Bueno | 23 | 11,2 |
| Muy bueno | 102 | 49,5 |
| Excelente | 81 | 39,3 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

7. Con que regularidad mide la satisfacción de los empleados?

Tabla 11. Medición de la satisfacción de los empleados

| Tiempo | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| | | |
| Mensual | 22 | 10,7 |
| Semestral | 75 | 36,4 |
| Anual | 71 | 34,5 |
| Ninguna | 31 | 15,0 |
| | | |
| Total | 199 | 96,6 |
| Sin respuesta | 7 | 3 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

8. ¿Cómo calificaría el índice de rotación de personal en la organización?

Tabla 12. Índice de rotación del personal

| Rotación del personal | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Alta(7-10) | 16 | 7,8 |
| Media(4-6) | 37 | 18,0 |
| Baja(1-3) | 153 | 74,3 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

9. ¿Cuántas vacantes promedio cubre anualmente en todas las áreas (No tomar en cuenta la contratación eventual)?

Tabla 13. Vacantes promedio al año

| Vacantes en promedio anualmente | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Menos de 5 vacantes | 185 | 89,8 |
| De 5 a 10 vacantes | 18 | 8,7 |
| Más de 10 vacantes | 3 | 1,5 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

PROCESOS INTERNOS

10. ¿Con que regularidad mide la productividad del talento humano?

Departamento Administrativo

Tabla 14. Productividad del talento humano, departamento administrativo

| Productividad del talento humano | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Mensual | 53 | 25,7 |
| Semestral | 56 | 27,2 |
| Anual | 74 | 35,9 |
| Ninguna | 23 | 11,2 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Departamento de ventas

Tabla 15. Productividad del talento humano, departamento de ventas

| Tiempo de medición de la productividad de los empleados | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Mensual | 64 | 31,1 |
| Semestral | 49 | 23,8 |
| Anual | 63 | 30,6 |
| Ninguna | 23 | 11,2 |
| Total | 199,0 | 96,6 |
| Sin respuesta | 7 | 3,4 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Departamento de recepción

Tabla 16. Productividad del talento humano, departamento de recepción

| Tiempo de medición de la productividad del talento humano | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Mensual | 56 | 27,2 |
| Semestral | 61 | 29,6 |
| Anual | 59 | 28,6 |
| Ninguna | 23 | 11,2 |
| Total | 199 | 97 |
| Sin respuesta | 7 | 3,4 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Departamento de restaurante

Tabla 17. Productividad del talento humano, departamento de restaurante

| Tiempo de medición de la productividad del talento humano | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Mensual | 67 | 32,5 |
| Semestral | 34 | 16,5 |
| Anual | 63 | 30,6 |
| Ninguna | 31 | 15,0 |
| Total | 195 | 94,7 |
| Sin respuesta | 11 | 5,3 |
| | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Departamento de alojamiento

Tabla 18. Productividad del talento humano, departamento de alojamiento

| Tiempo de medición de la productividad del talento humano | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Mensual | 69 | 33,5 |
| Semestral | 48 | 23,3 |
| Anual | 55 | 26,7 |
| Ninguna | 23 | 11,2 |
| Total | 195 | 94,7 |
| Sin respuestas | 11 | 5,3 |
| Total | 206 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

11. La productividad de los empleados se mide a través de:

Departamento administrativo

Tabla 19. Medios de medición de la productividad de los empleados, departamento administrativo

| Medios de medición | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Supervisiones | 47 | 22,8 |
| Registros de avance | 27 | 13,1 |
| Test de evaluación de desempeño | 12 | 5,8 |
| Otros | 14 | 6,8 |
| Ninguno | 12 | 5,8 |
| Supervisiones-Registros de avances | 37 | 18,0 |
| Supervisiones-otros | 4 | 1,9 |
| Supervisiones-test de evaluación desempeño | 45 | 21,8 |
| Test de Evaluación de desempeño-Otros | 4 | 1,9 |
| Registro de avances-test de evaluación de desempeño | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Departamento de ventas

Tabla 20. Medios de medición de la productividad de los empleados, departamento de ventas

| Medios de medición | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Supervisiones | 36 | 17,5 |
| Registros de avance | 63 | 30,6 |
| Test de evaluación de desempeño | 11 | 5,3 |
| Otros | 18 | 8,7 |
| Ninguno | 12 | 5,8 |
| Supervisiones-Registros de avances | 15 | 7,3 |
| Supervisiones-Otros | 8 | 3,9 |
| Supervisiones-Test de evaluación desempeño | 16 | 7,8 |
| Test de Evaluación de desempeño-Otros | 4 | 1,9 |
| Supervisiones-Registro de avances | 19 | 9,2 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuestas | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Departamento de recepción

Tabla 21. Medios de medición de la productividad de los empleados, departamento de recepción

| Medios de medición | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Supervisiones | 109 | 52,9 |
| Registros de avance | 8 | 3,9 |
| Test de evaluación de desempeño | 27 | 13,1 |
| Otros | 10 | 4,9 |
| Ninguno | 12 | 5,8 |
| Supervisiones-Otros | 4 | 1,9 |
| Supervisiones-Test de evaluación de desempeño | 17 | 8,3 |
| Test de Evaluación de desempeño-Otros | 12 | 5,8 |
| Supervisiones-Registro de avances | 3 | 1,5 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuestas | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Departamento de restaurante

Tabla 22. Medios de medición de la productividad de los empleados, departamento de restaurante

| Medios de medición | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Supervisiones | 124 | 60,2 |
| Registros de avance | 8 | 3,9 |
| Test de evaluación de desempeño | 16 | 7,8 |
| Otros | 10 | 4,9 |
| Ninguno | 16 | 7,8 |
| Supervisiones-Otros | 4 | 1,9 |
| Supervisiones-Test de evaluación de desempeño | 4 | 1,9 |
| Test de Evaluación de desempeño-Otros | 16 | 7,8 |
| Total | 198 | 96 |
| Sin respuesta | 8 | 3,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Departamento de alojamiento

Tabla 23. Medios de medición de la productividad de los empleados, departamento de alojamiento

| Medios de medición | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Supervisiones | 120 | 58,3 |
| Registros de avance | 8 | 3,9 |
| Test de evaluación de desempeño | 12 | 5,8 |
| Otros | 10 | 4,9 |
| Ninguno | 12 | 5,8 |
| Supervisiones-Otros | 12 | 5,8 |
| Supervisiones-Test de evaluación de desempeño | 16 | 7,8 |
| Test de Evaluación de desempeño-Otros | 12 | 5,8 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

12. ¿En qué nivel de productividad ubicaría a sus empleados?

Departamento administrativo

Tabla 24. Nivel de productividad de los empleados, departamento administrativo

| Nivel de productividad | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Entre 26 y 50% | 7 | 3,4 |
| Entre 51 Y 75% | 81 | 39,3 |
| Entre 76 y 100% | 110 | 53,4 |
| Total | 198 | 96 |
| Sin respuesta | 8 | 3,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Departamento de ventas

Tabla 25. Nivel de productividad de los empleados, departamento de ventas

| Nivel de productividad | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Entre 26 y 50% | 4 | 1,9 |
| Entre 51 Y 75% | 72 | 35,0 |
| Entre 76 y 100% | 106 | 51,5 |
| Total | 182 | 88 |
| Sin respuesta | 24 | 11,7 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Departamento de recepción

Tabla 26. Nivel de productividad de los empleados, departamento de recepción

| Nivel de productividad | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Entre 26 y 50% | 4 | 1,9 |
| Entre 51 Y 75% | 73 | 35,4 |
| Entre 76 y 100% | 109 | 52,9 |
| Total | 186 | 90 |
| Sin respuesta | 20 | 9,7 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Departamento de restaurante

Tabla 27. Nivel de productividad de los empleados, departamento de restaurante

| Nivel de productividad | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Entre 26 y 50% | 4 | 1,9 |
| Entre 51 Y 75% | 73 | 35,4 |
| Entre 76 y 100% | 101 | 49,0 |
| Total | 178 | 86 |
| Sin respuesta | 28 | 13,6 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Departamento de alojamiento

Tabla 28. Nivel de productividad de los empleados, departamento de alojamiento

| Nivel de productividad | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Entre 26 y 50% | 4 | 1,9 |
| Entre 51 Y 75% | 76 | 36,9 |
| Entre 76 y 100% | 106 | 51,5 |
| Total | 186 | 90 |
| Sin respuesta | 20 | 9,7 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en el departamento administrativo?

ADMINISTRACIÓN

Conflictos

Tabla 29. Tiempo que tarde el departamento administrativo para resolver conflictos

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 125 | 60,7 |
| 5 - 10 | 50 | 24,3 |
| 10 - 15 | 8 | 3,9 |
| 15 - 30 | 7 | 3,4 |
| 30 - 60 | 12 | 5,8 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Quejas

Tabla 30. Tiempo que tarde el departamento administrativo para resolver quejas

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 160 | 77,7 |
| 5 - 10 | 26 | 12,6 |
| 10 - 15 | 8 | 3,9 |
| 15 - 30 | 4 | 1,9 |
| 30 - 60 | 4 | 1,9 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Control de inventarios

Tabla 31. Tiempo que tarde el departamento administrativo para realizar un control de inventarios

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 15 | 7,3 |
| 5 - 10 | 44 | 21,4 |
| 10 - 15 | 64 | 31,1 |
| 15 - 30 | 48 | 23,3 |
| 30 - 60 | 23 | 11,2 |
| 60 - 120 | 4 | 1,9 |
| 120 - 240 | 4 | 1,9 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Gestión tributaria

Tabla 32. Tiempo que tarde el departamento administrativo para realizar la gestión tributaria

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 4 | 1,9 |
| 5 - 10 | 45 | 21,8 |
| 10 - 15 | 37 | 18,0 |
| 15 - 30 | 48 | 23,3 |
| 30 - 60 | 29 | 14,1 |
| 60 - 120 | 23 | 11,2 |
| 120 - 240 | 4 | 1,9 |
| Total | 190 | 92 |
| Sin respuesta | 16 | 7,8 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Compras

Tabla 33. Tiempo que tarde el departamento administrativo para realizar compras

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 12 | 5,8 |
| 5 - 10 | 6 | 2,9 |
| 10 - 15 | 21 | 10,2 |
| 15 - 30 | 56 | 27,2 |
| 30 - 60 | 87 | 42,2 |
| 60 - 120 | 12 | 5,8 |
| Total | 194 | 94 |
| Sin respuesta | 12 | 5,8 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Registro contables

Tabla 34. Tiempo que tarde el departamento administrativo para realizar registros contables

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 66 | 32,0 |
| 5 - 10 | 42 | 20,4 |
| 10 - 15 | 16 | 7,8 |
| 15 - 30 | 39 | 18,9 |
| 30 - 60 | 24 | 11,7 |
| 60 - 120 | 4 | 1,9 |
| Total | 191 | 93 |
| Sin respuesta | 15 | 7,3 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Cierre de caja

Tabla 35. Tiempo que tarde el departamento administrativo para realizar un cierre de caja

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 8 | 3,9 |
| 5 - 10 | 19 | 9,2 |
| 10 - 15 | 44 | 21,4 |
| 15 - 30 | 105 | 51,0 |
| 30 - 60 | 15 | 7,3 |
| Total | 191 | 93 |
| Sin respuesta | 15 | 7,3 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

VENTAS

Cotizaciones

Tabla 36. Tiempo que tarda el talento humano en realizar cotizaciones

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 112 | 54,4 |
| 5 - 10 | 33 | 16,0 |
| 10 - 15 | 27 | 13,1 |
| 15 - 30 | 16 | 7,8 |
| 30 - 60 | 10 | 4,9 |
| 60 - 120 | 4 | 1,9 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Visitas a clientes

Tabla 37. Tiempo que tarda el talento humano en realizar visitas a clientes

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0-5 | 8 | 3,9 |
| 5 – 10 | 8 | 3,9 |
| 10 – 15 | 15 | 7,3 |
| 15 - 30 | 15 | 7,3 |
| 30 - 60 | 3 | 1,5 |
| Total | 49 | 24 |
| Sin respuesta | 157 | 76,2 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Reportes

Tabla 38. Tiempo que tarda el talento humano en realizar reportes

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0-5 | 31 | 15,0 |
| 5 – 10 | 124 | 60,2 |
| 15 - 30 | 24 | 11,7 |
| 30 - 60 | 4 | 1,9 |
| 60 - 120 | 4 | 1,9 |
| 120 - 240 | 4 | 1,9 |
| Total | 191 | 93 |
| Sin respuesta | 15 | 7,3 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Llamadas telefónicas

Tabla 39. Tiempo que tarda el talento humano en realizar llamadas telefónicas

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0-5 | 144 | 69,9 |
| 5 – 10 | 43 | 20,9 |
| 30 - 60 | 3 | 1,5 |
| Total | 190 | 92 |
| Sin respuesta | 16 | 7,8 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Facturación

Tabla 40. Tiempo que tarda el talento humano en facturación

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0-5 | 160 | 77,7 |
| 5 – 10 | 27 | 13,1 |
| 10 - 15 | 7 | 3,4 |
| 15 - 30 | 4 | 1,9 |
| 60 - 120 | 4 | 1,9 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

RECEPCIÓN

Check in

Tabla 41. Tiempo que tarda el talento humano en realizar el check in

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0-5 | 148 | 71,8 |
| 5 – 10 | 47 | 22,8 |
| 10 – 15 | 3 | 1,5 |
| Total | 198 | 96,1 |
| Sin respuesta | 8 | 3,9 |
| Total | 206 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Check out

Tabla 42. Tiempo que tarda el talento humano en realizar el check out

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|--------------|
| 0-5 | 117 | 56,8 |
| 5 – 10 | 69 | 56,8 33,5 |
| 10 – 15 | 8 | 3,9 |
| Total | 194 | 94 |
| Sin respuesta | 12 | 5,8 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Recepción de quejas

Tabla 43. Tiempo que tarda el talento humano en la solución de quejas

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0-5 | 151 | 73,3 |
| 5 – 10 | 39 | 18,9 |
| 10 – 15 | 12 | 5,8 |
| Total | 202 | 202 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 206 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Recepción de solicitudes del huésped

Tabla 44. Tiempo que tarda el talento humano en la recepción de solicitudes del huésped

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 94 | 45,6 |
| 5 – 10 | 70 | 34,0 |
| 10 - 15 | 15 | 7,3 |
| 15 - 30 | 20 | 9,7 |
| Total | 199 | 97 |
| Sin respuesta | 7 | 3,4 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

ALOJAMIENTO

Provisión y reposición de amenities

Tabla 45. Tiempo que tarda el talento humano en la provisión y reposición de amenities

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0-5 | 136 | 66,0 |
| 5 – 10 | 54 | 26,2 |
| 10 - 15 | 4 | 1,9 |
| 15 - 30 | 4 | 1,9 |
| 60 - 120 | 4 | 1,9 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Provisión y reposición de minibar

Tabla 45. Tiempo que tarda el talento humano en la provisión y reposición de minibar

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0 - 5 | 31 | 15,0 |
| 5 - 10 | 41 | 19,9 |
| 10 – 15 | 8 | 3,9 |
| 15 - 30 | 4 | 1,9 |
| Total | 84 | 41 |
| Sin respuesta | 122 | 59,2 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Limpieza de habitaciones

Tabla 46. Tiempo que tarda el talento humano en la limpieza de habitaciones

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 5 – 10 | 30 | 14,6 |
| 10 - 15 | 70 | 34,0 |
| 15 - 30 | 86 | 41,7 |
| 30 - 60 | 16 | 7,8 |
| Total | 202 | 98 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206 | 100 |

Fuente: Encuestas

Limpieza de áreas comunales

Tabla 47. Tiempo que tarda el talento humano en la limpieza de áreas comunales

| Minutos por cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| 0-5 | 4 | 1,9 |
| 5 – 10 | 32 | 15,5 |
| 10 – 15 | 23 | 11,2 |
| 15 - 30 | 98 | 47,6 |
| 30 - 60 | 30 | 14,6 |
| 60 - 120 | 15 | 7,3 |
| Total | 202,0 | 98,1 |
| Sin respuesta | 4 | 1,9 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Lavado y planchado de ropa

Tabla 48. Tiempo que tarda el talento humano en el lavado y planchado de ropa

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 5 – 10 | 3 | 1,5 |
| 10 - 15 | 4 | 1,9 |
| 15 – 30 | 37 | 18,0 |
| 30 - 60 | 70 | 34,0 |
| 60 - 120 | 26 | 12,6 |
| 120 - 240 | 16 | 7,8 |
| Total | 156,0 | 75,7 |
| Sin respuesta | 50 | 24,3 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

RESTAURANTE

Comanda

Tabla 49. Tiempo que tarda el talento humano en la comanda

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| 0-5 | 145 | 70,4 |
| 5 – 10 | 19 | 70,4 9,2 |
| Total | 164 | 79,6 |
| Sin respuesta | 42 | 20,4 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Preparación de la orden

Tabla 50. Tiempo que tarda el talento humano en la preparación de la orden

| Actividad en minutos | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| 0-5 | 34 | 16,5 |
| 5 – 10 | 69 | 33,5 |
| 10 - 15 | 23 | 11,2 |
| 15 - 30 | 28 | 13,6 |
| 30 – 60 | 6 | 2,9 |
| Total | 160,0 | 77,7 |
| Sin resultado | 46 | 22,3 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Servicio a la mesa

Tabla 51. Tiempo que tarda el talento humano en servicio a la mesa

| Actividad en minutos | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| 0-5 | 144 | 69,9 |
| 5 – 10 | 12 | 5,8 |
| 10 - 15 | 4 | 1,9 |
| Total | 160,0 | 77,7 |
| Sin respuesta | 46 | 22,3 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Servicio a la habitación

Tabla 52. Tiempo que tarda el talento humano en servicio a la habitación

| Minutos en cada actividad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| 0-5 | 12 | 5,8 |
| 5 – 10 | 10 | 4,9 |
| 10 - 15 | 42 | 20,4 |
| 15 - 30 | 43 | 20,9 |
| 30 - 60 | 4 | 1,9 |
| Total | 111,0 | 53,9 |
| Sin respuesta | 95 | 46,1 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

14. ¿Cuál es el promedio de pernoctación, en número de noches en su hotel?

Tabla 53. Promedio de pernoctación en número de noches

| Promedio de pernoctación en noches | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|------------|
| 1 | 4 | 1,9 |
| 2 | 58 | 28,2 |
| 3 | 60 | 29,1 |
| 4 | 14 | 6,8 |
| 5 | 28 | 13,6 |
| 6 | 4 | 1,9 |
| 7 | 16 | 7,8 |
| Más de 9 | 22 | 10,7 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

15. ¿Cuál es el promedio de ocupación por noche en su hotel?

Tabla 54. Promedio de ocupación por noche

| Ocupación promedio por noche | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|------------|
| Menos de 10 personas | 69 | 33,5 |
| De 11 a 15 personas | 35 | 17,0 |
| De 16 a 20 personas | 40 | 19,4 |
| Más de 20 personas | 62 | 30,1 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

16. ¿Cuál es el costo promedio que le genera una persona por una noche de alojamiento en su establecimiento?

Tabla 55. Costo promedio por persona en una noche de alojamiento

| Costo promedio por persona en una noche de alojamiento | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Menos de 25 dólares | 119 | 57,8 |
| De 25 a 50 dólares | 45 | 21,8 |
| de 50 a 75 dólares | 12 | 5,8 |
| De 75 a 100 dólares | 3 | 1,5 |
| De 125 a 150 dólares | 8 | 3,9 |
| Más de 150 dólares | 19 | 9,2 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

17. ¿Cuál es la tarifa promedio por persona por una noche de alojamiento en su establecimiento?

Tabla 56. Tarifa promedio por persona en una noche de alojamiento

| Tarifa promedio por persona por noche de alojamiento | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Menos de 25 dólares | 52 | 25,2 |
| De 25 a 50 dólares | 65 | 31,6 |
| de 50 a 75 dólares | 24 | 11,7 |
| De 75 a 100 dólares | 18 | 8,7 |
| De 100 a 125 dólares | 21 | 10,2 |
| De 125 a 150 dólares | 4 | 1,9 |
| Más de 150 dólares | 22 | 10,7 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

DEL CLIENTE

18. A través de qué medios mide la satisfacción del cliente:

Tabla 57. Medios de medición de satisfacción del cliente

| Medios para medir la satisfacción del cliente | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Encuestas | 83 | 40,3 |
| Máquinas – Sistemas | 19 | 9,2 |
| Otros | 35 | 17,0 |
| Ninguno | 19 | 9,2 |
| Encuestas – Otros | 40 | 19,4 |
| Encuestas Máquinas -Sistemas - Otros | 7 | 3,4 |
| Encuestas - Máquinas - Sistemas | 3 | 1,5 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

19. ¿Cuál es el retorno promedio de los clientes en su hotel por día?

Tabla 58. Retorno promedio de los clientes

| Retorno promedio de los clientes | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Menos de 2 veces al año | 116 | 56,3 |
| De 3 a 5 veces por año | 60 | 29,1 |
| Más de 5 veces | 30 | 14,6 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Elizabeth Silva

20. ¿Cuántas quejas recibe relacionadas al servicio en su hotel por semana?

Tabla 59. Quejas relacionadas al servicio

| Quejas recibidas por el servicio | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Menos de 3 quejas | 162 | 78,6 |
| De 4 a 6 quejas | 40 | 19,4 |
| Más de 6 quejas | 4 | 1,9 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

21. ¿Cuántas quejas han quedado pendientes de solución?

Tabla 60. Quejas pendientes de solución

| Quejas pendientes de solución | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|------------|
| Menos de 3 quejas | 199 | 0,97 |
| De 4 a 6 quejas | 4 | 0,02 |
| Más de 6 quejas | 3 | 0,01 |
| Total | 206 | 1,00 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

22. ¿Cuál es el medio por el cual reciben la mayor parte de contactos por parte de los clientes (seleccione máximo 2)?

Tabla 61. Medios a través de los cales reciben la mayor parte de contactos por pare de los clientes

| Medios de publicidad | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Sitios Web | 46 | 22,3 |
| Ferias | 4 | 1,9 |
| Contactos telefónicos | 25 | 12,1 |
| Otros | 24 | 11,7 |
| Sitios web-contacto telefónicos- Otros | 27 | 13,1 |
| Sitios web-Ferias-Contacto telefónicos. | 15 | 7,3 |
| Sitios web – Otros | 24 | 11,7 |
| Sitios web-Ferias-Otros | 12 | 5,8 |
| Sitios web-Ferias | 4 | 1,9 |
| Sitios web-TV-Prensa escrita | 4 | 1,9 |
| Sitios web-Contacto telefónicos | 15 | 7,3 |
| Sitios web-Ferias-Contacto telefónicos-Otros | 3 | 1,5 |
| Contacto telefónicos-Otros | 3 | 1,5 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

FINANCIEROS

23.¿Qué indicadores utiliza para medir su rentabilidad?

Tabla 62. Indicadores utilizados para medir la rentabilidad

| Indicadores para rentabilidad | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|--------------|
| ROE | 111 | 53,9 |
| ROA | 84 | 53,9 40,8 |
| Ninguno | 8 | 3,9 |
| Total | 203 | 98,5 |
| Sin respuesta | 3 | 1,5 |
| Total | 206 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

24. ¿En base a que se determina la capacidad de endeudamiento de la empresa?

Tabla 63. Bases para determinar la capacidad de endeudamiento

| Medios para determinar la capacidad de endeudamiento | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Balances | 96 | 46,6 |
| Capital (Patrimonio) | 51 | 24,8 |
| Indicadores de apalancamiento | 16 | 7,8 |
| Ninguno | 3 | 1,5 |
| Balances-Capital- Indicadores de apalancamiento | 4 | 1,9 |
| Balances- Indicadores de apalancamiento | 25 | 12,1 |
| Balances-Capital | 8 | 3,9 |
| Total | 203 | 98,5 |
| Sin respuestas | 3 | 1,5 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

25. ¿Cuál es el plazo medio de pago a proveedores en días?

Tabla 64. Plazo medio de pago a proveedores

| Plazo de pago a proveedores | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|------------|
| De 1 a 30 días | 189 | 91,7 |
| De 30 a 60 días | 17 | 8,3 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

26. ¿Cuál es el plazo medio de cobro a clientes en días?

Tabla 65. Plazo medio de cobro a clientes

| Plazo medio de cobro a clientes | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| De 1 a 7 días | 148 | 71,8 |
| De 7 a 15 días | 11 | 5,3 |
| Más de 15 días | 35 | 17,0 |
| Ninguno | 12 | 5,8 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

27. ¿Qué indicadores financieros considera más relevante para la medición de sus operaciones?

Tabla 66. Indicadores financieros relevantes para la medición de las operaciones

| Indicadores financieros relevantes | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Rentabilidad | 23 | 11,2 |
| Liquidez | 19 | 9,2 |
| Endeudamiento | 16 | 7,8 |
| Inventarios | 15 | 7,3 |
| Ninguno | 4 | 1,9 |
| Rentabilidad-Endeudamiento | 55 | 26,7 |
| Rentabilidad-Liquidez-Inventarios | 4 | 1,9 |
| Rentabilidad-Liquidez-Endeudamiento | 16 | 7,8 |
| Rentabilidad-Liquidez-Endeudamiento-Inventarios | 14 | 6,8 |
| Rentabilidad-Endeudamiento-Inventario | 12 | 5,8 |
| Rentabilidad-Inventario | 11 | 5,3 |
| Liquidez-Endeudamiento | 4 | 1,9 |
| Rentabilidad-Liquidez | 10 | 4,9 |
| Liquidez-Inventario | 3 | 1,5 |
| Total | 206,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Anexo 5. Tablas de contingencia (cruces de variables)

Inversión en capacitación

| | | | 1. ¿Cuál es la inversión promedio que realizó el hotel en capacitación al talento humano en el último año? | | | Total |
|--------------|--------------------------|---------------------------|--|---------------------|-----------------|-------|
| | | Menos de 5.000 dólares | De 5001 a 10000 | De 10001 a 15000 | Más de 15000 | |
| | De 1 a 9 trabajadores | 113 | 0 | 0 | 4 | 117 |
| Número de | De 10 a 20 trabajadores | 23 | 7 | 0 | 0 | 30 |
| trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | 19 | 14 | 3 | 0 | 36 |
| | De 51 en adelante | 0 | 7 | 8 | 4 | 19 |
| | Total | 155 | 28 | 11 | 8 | 202 |

Chi-cuadrado

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|---------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 137,108 | 9 | ,000 |

Satisfacción del empleado

| | | 6. ¿Cómo calificaría el clima laboral de su organización en escala de 1 a 5; siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta? (1 – 5)? | | | Total |
|--------------|-------------------------|--|-----------|-----------|-------|
| | | Bueno | Muy bueno | Excelente | |
| | De 1 a 9 trabajadores | 8 | 64 | 49 | 121 |
| Número de | De 10 a 20 trabajadores | 0 | 23 | 7 | 30 |
| trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | 12 | 7 | 17 | 36 |
| | De 51 en adelante | 3 | 8 | 8 | 19 |
| Total | | 23 | 102 | 81 | 206 |

| | Valor | Gl | 0/0 |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 35,938 | 6 | ,000 |

Tiempo en actividades desempeñadas en el departamento administrativo

Control de inventarios

| Qué tiempo tarda | Qué tiempo tarda el talento | | Número de | trabajadores | | |
|---------------------|--|--------|------------|--------------|----------------------|--------|
| actividades (en min | humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en el departamento administrativo en: | | De 10 a 20 | De 21 a 50 | De 51 en adelante | Total |
| | 0 - 5 | 11 | 0 | 0 | 4 | 15 |
| | 0 - 3 | 5,45% | 0,00% | 0,00% | 1,98% | 7,43% |
| | 5 - 10 | 37 | 7 | 0 | 0 | 44 |
| | 3 - 10 | 18,32% | 3,47% | 0,00% | 0,00% | 21,78% |
| | 10 - 15 | 39 | 7 | 14 | 4 | 64 |
| | 10 - 15 | 19,31% | 3,47% | 6,93% | 1,98% | 31,68% |
| Control de | 15 - 30 | 15 | 12 | 14 | 7 | 48 |
| inventarios | 13 - 30 | 7,43% | 5,94% | 6,93% | 3,47% | 23,76% |
| | 30 - 60 | 11 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| | 30 - 60 | 5,45% | 1,98% | 1,98% | 1,98% | 11,39% |
| | 60 - 120 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| | 00 - 120 | 0,00% | 0,00% | 1,98% | 0,00% | 1,98% |
| | 120 - 240 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | 120 - 240 | | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,98% |
| Total | | 117 | 30 | 36 | 19 | 202 |
| Total | | 57,92% | 14,85% | 17,82% | 9,41% | 100% |

Chi-cuadrado

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 66,987 | 18 | ,000 |

Gestión Tributaria

| 13. ¿Qué tiempo tard | | | Número de | e trabajadores | | |
|---|----------|----------|------------|----------------|----------------------|--------|
| humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en el departamento administrativo en | | De 1 a 9 | De 10 a 20 | De 21 a 50 | De 51 en adelante | Total |
| | 0 - 5 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | 0 - 3 | 2,11% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 2,11% |
| | 5 10 | 34 | 4 | 7 | 0 | 45 |
| | 5 - 10 | 17,89% | 2,11% | 3,68% | 0,00% | 23,68% |
| | 10 - 15 | 33 | 0 | 4 | 0 | 37 |
| | | 17,37% | 0,00% | 2,11% | 0,00% | 19,47% |
| Castión Tributaria | 15 - 30 | 12 | 26 | 6 | 4 | 48 |
| Gestión Tributaria | 15 - 50 | 6,32% | 13,68% | 3,16% | 2,11% | 25,26% |
| | 30 - 60 | 11 | 0 | 11 | 7 | 29 |
| | 30 - 60 | 5,79% | 0,00% | 5,79% | 3,68% | 15,26% |
| | 60 - 120 | 11 | 0 | 8 | 4 | 23 |
| | 00 - 120 | 5,79% | 0,00% | 4,21% | 2,11% | 12,11% |
| | 120 240 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 120 - 240 | | 2,11% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 2,11% |
| T-4-1 | | 109 | 30 | 36 | 15 | 190 |
| Total | | 57,37% | 15,79% | 18,95% | 7,89% | 100% |

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|---------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 116,278 | 18 | ,000 |

Compras

| | 13. ¿Qué tiempo tarda el talento | | Número d | de trabajadores | | |
|---|----------------------------------|----------|------------|-----------------|----------------------|--------|
| humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en el departamento administrativo en | | De 1 a 9 | De 10 a 20 | De 21 a 50 | De 51 en adelante | Total |
| | 0 - 5 | 8 | 4 | 0 | 0 | 12 |
| | 0 - 3 | 4,12% | 2,06% | 0,00% | 0,00% | 6,19% |
| | 5 - 10 | 3 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| | | 1,55% | 1,55% | 0,00% | 0,00% | 3,09% |
| | 10 - 15 | 21 | 0 | 0 | 0 | 21 |
| C | 10 - 13 | 10,82% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 10,82% |
| Compras | 15 - 30 | 34 | 3 | 15 | 4 | 56 |
| | 15 - 50 | 17,53% | 1,55% | 7,73% | 2,06% | 28,87% |
| | 20. (0 | 39 | 16 | 21 | 11 | 87 |
| | 30 - 60 | 20,10% | 8,25% | 10,82% | 5,67% | 44,85% |
| | 60 100 | 4 | 4 | 0 | 4 | 12 |
| | 60 - 120 | 2,06% | 2,06% | 0,00% | 2,06% | 6,19% |
| TI. | -4-1 | 109 | 30 | 36 | 19 | 194 |
| | otal | 56,19% | 15,46% | 18,56% | 9,79% | 100% |

Chi-cuadrado

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 52,480 | 15 | ,000 |

Registros Contables

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en el departamento administrativo en | | | Número de tra | bajadores | | |
|--|---------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------|
| | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total |
| | 0-5 | 47 | 0 | 19 | 0 | 66 |
| | 0 – 3 | 24,61% | 0,00% | 9,95% | 0,00% | 34,55% |
| | 5 - 10 | 20 | 11 | 7 | 4 | 42 |
| | 3 - 10 | 10,47% | 5,76% | 3,66% | 2,09% | 21,99% |
| | 10 - 15 | 4 | 8 | 0 | 4 | 16 |
| Registros | | 2,09% | 4,19% | 0,00% | 2,09% | 8,38% |
| Contables | 15 20 | 15 | 11 | 6 | 7 | 39 |
| | 15 - 30 | 7,85% | 5,76% | 3,14% | 3,66% | 20,42% |
| | 20 (0 | 20 | 0 | 4 | 0 | 24 |
| | 30 - 60 | 10,47% | 0,00% | 2,09% | 0,00% | 12,57% |
| | 60 – | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | 120 | 2,09% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 2,09% |
| Total | | | 30 | 36 | 15 | 191 |
| Total | | 57,59% | 15,71% | 18,85% | 7,85% | 100% |

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 72,079 | 15 | ,000 |

Cierre de Caja

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en el departamento administrativo en | | | Número de | trabajadores | | |
|--|---------|----------|------------|--------------|----------------------|--------|
| | | De 1 a 9 | De 10 a 20 | De 21 a 50 | De 51 en adelante | Total |
| | 0 - 5 | 8 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| | 0 - 3 | 4,19% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 4,19% |
| | 5 - 10 | 11 | 0 | 8 | 0 | 19 |
| | | 5,76% | 0,00% | 4,19% | 0,00% | 9,95% |
| C' 1- | 10 - 15 | 33 | 4 | 7 | 0 | 44 |
| Cierre de Caja | | 17,28% | 2,09% | 3,66% | 0,00% | 23,04% |
| Caja | 15 - 30 | 54 | 26 | 18 | 7 | 105 |
| 15 - 30 30 - 60 | | 28,27% | 13,61% | 9,42% | 3,66% | 54,97% |
| | 20 60 | 4 | 0 | 3 | 8 | 15 |
| | 30 - 60 | 2,09% | 0,00% | 1,57% | 4,19% | 7,85% |
| | | 110 | 30 | 36 | 15 | 191 |
| | Total | 57,59% | 15,71% | 18,85% | 7,85% | 100% |

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 73,907 | 12 | ,000 |

Tiempo en actividades desempeñadas en el departamento de ventas

Cotizaciones

| 13. ¿Qué tiempo tarda el | | | Número de tra | ıbajadores | | |
|---|----------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------|
| talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en el departamento de ventas en | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total |
| | | 75 | 15 | 14 | 8 | 112 |
| | 0 - 5 | 37,13% | 7,43% | 6,93% | 3,96% | 55,45% |
| | 5 10 | 7 | 15 | 7 | 4 | 33 |
| | 5 - 10 | 3,47% | 7,43% | 3,47% | 1,98% | 16,34% |
| | | 8 | 0 | 15 | 4 | 27 |
| Cotizaciones | | 3,96% | 0,00% | 7,43% | 1,98% | 13,37% |
| | 15 - 30 | 16 | 0 | 0 | 0 | 16 |
| | 15 - 30 | 7,92% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 7,92% |
| | 20 (0 | 7 | 0 | 0 | 3 | 10 |
| | 30 - 60 | 3,47% | 0,00% | 0,00% | 1,49% | 4,95% |
| | (0. 120 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 00 - 120 | 60 - 120 | 1,98% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,98% |
| Total | | 117 | 30 | 36 | 19 | 202 |
| Total | | 57,92% | 14,85% | 17,82% | 9,41% | 100% |

Chi-cuadrado

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 85,801 | 15 | ,000 |

Visitas a clientes

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento | | | Número de trabajadores | | | | |
|--|---------|----------|------------------------|------------|----------------------|--------|--|
| humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en el departamento de ventas en | | De 1 a 9 | De 10 a 20 | De 21 a 50 | De 51 en adelante | Total | |
| | 0 - 5 | 0 | 4 | 0 | 4 | 8 | |
| | 0-5 | 0,00% | 8,16% | 0,00% | 8,16% | 16,33% | |
| | 5 - 10 | 8 | 0 | 0 | 0 | 8 | |
| | | 16,33% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 16,33% | |
| Wisites a alientes | 10 - 15 | 7 | 4 | 4 | 0 | 15 | |
| Visitas a clientes | 10 - 15 | 14,29% | 8,16% | 8,16% | 0,00% | 30,61% | |
| | 15 - 30 | 0 | 0 | 11 | 4 | 15 | |
| | 15 - 30 | 0,00% | 0,00% | 22,45% | 8,16% | 30,61% | |
| | 20 (0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| | 30 - 60 | 6,12% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 6,12% | |
| TD 4.1 | | 18 | 8 | 15 | 8 | 49 | |
| Total | | 36,73% | 16,33% | 30,61% | 16,33% | 100% | |

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 57,239 | 12 | ,000 |

Facturación

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en el departamento de ventas en | | | Número de tra | abajadores | | |
|---|----------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------|
| | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total |
| | 0 - 5 | 98 | 22 | 33 | 7 | 160 |
| | 0-5 | 48,51% | 10,89% | 16,34% | 3,47% | 79,21% |
| | 5 - 10 | 4 | 8 | 3 | 12 | 27 |
| | | 1,98% | 3,96% | 1,49% | 5,94% | 13,37% |
| Facturación | 10 - 15 | 7 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| racturación | 10 - 15 | 3,47% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 3,47% |
| | 15 - 30 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | 15 - 30 | 1,98% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,98% |
| | (0. 120 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 00 - 1 | 60 - 120 | 1,98% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,98% |
| Total | T () | | 30 | 36 | 19 | 202 |
| Total | | 57,92% | 14,85% | 17,82% | 9,41% | 100% |

Chi-cuadrado

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 64,901 | 12 | ,000 |

Tiempo en actividades desempeñadas área de alojamiento

Check in

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en recepción en | | Número de trabajadores | | | | |
|--|---------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------|
| | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total |
| | 0. 5 | 89 | 22 | 33 | 4 | 148 |
| | 0 – 5 | 44,95% | 11,11% | 16,67% | 2,02% | 74,75% |
| Check | 7 10 | 24 | 8 | 3 | 12 | 47 |
| in | 5 – 10 | 12,12% | 4,04% | 1,52% | 6,06% | 23,74% |
| | 10 – 15 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| | 10 – 15 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,52% | 1,52% |
| T-4-1 | | 113 | 30 | 36 | 19 | 198 |
| | Total | 57,07% | 15,15% | 18,18% | 9,60% | 100% |

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 53,665 | 6 | ,000 |

Check out

| 13. ¿Qué tiempo tarda el | | | | | | |
|--|---------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------|
| talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en recepción en | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total |
| | 0 – 5 | 68 | 15 | 26 | 8 | 117 |
| | 0-5 | 35,05% | 7,73% | 13,40% | 4,12% | 60,31% |
| Check | 5 – 10 | 33 | 15 | 10 | 11 | 69 |
| out | | 17,01% | 7,73% | 5,15% | 5,67% | 35,57% |
| | 10 – 15 | 8 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| | 10 – 15 | 4,12% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 4,12% |
| TD 4.1 | | 109 | 30 | 36 | 19 | 194 |
| | Total | 56,19% | 15,46% | 18,56% | 9,79% | 100% |

Chi-cuadrado

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 14,629 | 6 | ,000 |

Quejas

| | é tiempo tarda el to humano en | Número de trabajadores | | | | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|-------|--------|--|
| realizar las siguientes actividades (en minutos) en recepción en | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | | | Total | |
| | 0 – 5 | 90 | 30 | 20 | 11 | 151 | |
| | 0-5 | 44,55% | 14,85% | 9,90% | 5,45% | 74,75% | |
| Onoing | Quejas 5 – 10 | 23 | 0 | 8 | 8 | 39 | |
| Quejas | | 11,39% | 0,00% | 3,96% | 3,96% | 19,31% | |
| | 10 – 15 | 4 | 0 | 8 | 0 | 12 | |
| | | 1,98% | 0,00% | 3,96% | 0,00% | 5,94% | |
| | Total | 117 | 30 | 36 | 19 | 202 | |
| | Tutai | 57,92% | 14,85% | 17,82% | 9,41% | 100% | |

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 36,430 | 6 | ,000 |

Solicitudes del huésped

| 13. ¿Qué tiempo tarda el | | Número de trabajadores | | | | |
|--|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|--------|
| talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en recepción en | | De 1 a 9 | De 10 a 20 | De 21 a 50 | De 51 en adelante | Total |
| | 0 - 5 | 52 | 12 | 11 | 19 | 94 |
| | 0-5 | 26,13% | 6,03% | 5,53% | 9,55% | 47,24% |
| | 5 - 10 | 39 | 18 | 13 | 0 | 70 |
| Solicitudes del | | 19,60% | 9,05% | 6,53% | 0,00% | 35,18% |
| huésped | 10 - 15 | 7 | 0 | 8 | 0 | 15 |
| | 10 - 13 | 3,52% | 0,00% | 4,02% | 0,00% | 7,54% |
| | 15 - 30 | 16 | 0 | 4 | 0 | 20 |
| | 13 - 30 | 8,04% | 0,00% | 2,01% | 0,00% | 10,05% |
| T-4-1 | | 114 | 30 | 36 | 19 | 199 |
| Total | | 57,29% | 15,08% | 18,09% | 9,55% | 100% |

Chi-cuadrado

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 46,747 | 6 | ,000 |

Tiempo en actividades desempeñadas área de alojamiento

Reposición de amenities

| 13. ¿Qué tiempo | 13. ¿Qué tiempo tarda el | | Número de trabajadores | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|--------|--|
| talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en alojamiento en | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total | |
| | 0 - 5 | 93 | 14 | 29 | 0 | 136 | |
| | 0 - 3 | 46,04% | 6,93% | 14,36% | 0,00% | 67,33% | |
| | 5 - 10 | 16 | 16 | 7 | 15 | 54 | |
| | | 7,92% | 7,92% | 3,47% | 7,43% | 26,73% | |
| Reposición de | 10 - 15 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| amenities | | 1,98% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,98% | |
| | 15 - 30 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | |
| | | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,98% | 1,98% | |
| | (0. 120 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| | 60 - 120 | 1,98% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,98% | |
| Total | TD 4.1 | | 30 | 36 | 19 | 202 | |
| Total | | 57,92% | 14,85% | 17,82% | 9,41% | 100% | |

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 98,034 | 12 | ,000 |

Reposición de mini bar

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en alojamiento en | | | Número de trabajadores | | | | |
|--|---------|----------|------------------------|---------------|----------------------|--------|--|
| | | De 1 a 9 | De 10 a 20 | De 21 a 50 | De 51 en adelante | Total | |
| | 0 - 5 | 12 | 0 | 19 | 0 | 31 | |
| | 0 - 3 | 14,29% | 0,00% | 22,62% | 0,00% | 36,90% | |
| | 5 - 10 | 10 | 11 | 13 | 7 | 41 | |
| Reposición de | | 11,90% | 13,10% | 15,48% | 8,33% | 48,81% | |
| mini bar | 10 - 15 | 0 | 4 | 0 | 4 | 8 | |
| | | 0,00% | 4,76% | 0,00% | 4,76% | 9,52% | |
| | 15 - 30 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | |
| | 13 - 30 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 4,76% | 4,76% | |
| Total | | 22 | 15 | 32 | 15 | 84 | |
| | | 26,19% | 17,86% | 38,10% | 17,86% | 100% | |

Chi-cuadrado

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 52,457 | 9 | ,000 |

Limpieza de habitaciones

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en alojamiento en | | | | | | |
|--|-------------|----------|------------|------------|-------------------------|--------|
| | | De 1 a 9 | De 10 a 20 | De 21 a 50 | De 51 en adelante | Total |
| | <i>5</i> 10 | 26 | 4 | 0 | 0 | 30 |
| | 5 – 10 | 12,87% | 1,98% | 0,00% | 0,00% | 14,85% |
| | 10 – 15 | 49 | 8 | 13 | 0 | 70 |
| Limpieza de | | 24,26% | 3,96% | 6,44% | 0,00% | 34,65% |
| habitaciones | 15 – 30 | 42 | 18 | 15 | 11 | 86 |
| | | 20,79% | 8,91% | 7,43% | 5,45% | 42,57% |
| | 20 60 | 0 | 0 | 8 | 8 | 16 |
| | 30 – 60 | 0,00% | 0,00% | 3,96% | 3,96% | 7,92% |
| Total | Total | | 30 | 36 | 19 | 202 |
| 1 otai | | | 14,85% | 17,82% | 9,41% | 100% |

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 74,807 | 9 | ,000 |

Limpieza de áreas comunales

| 13. ¿Qué tiem | - | Número de trabajadores | | | | |
|---|--------------------------|------------------------|-----------------------------|--------|----------------------|--------|
| talento hur realizar las s actividades (e en alojami | siguientes n minutos) | De 1 a 9 | 1 a 9 De 10 a 20 De 21 a 50 | | De 51 en adelante | Total |
| | 0 5 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | 0 - 5 | 1,98% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,98% |
| | 5 10 | 24 | 4 | 0 | 4 | 32 |
| | 5 - 10 | 11,88% | 1,98% | 0,00% | 1,98% | 15,84% |
| | 10 15 | 23 | 0 | 0 | 0 | 23 |
| Limpieza de áreas | 10 - 15 | 11,39% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 11,39% |
| comunales | 15 - 30 | 48 | 15 | 28 | 7 | 98 |
| | 15 - 50 | 23,76% | 7,43% | 13,86% | 3,47% | 48,51% |
| | 30 - 60 | 3 | 11 | 8 | 8 | 30 |
| | 30 - 00 | 1,49% | 5,45% | 3,96% | 3,96% | 14,85% |
| | (0 120 | 15 | 0 | 0 | 0 | 15 |
| | 60 – 120 | 7,43% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 7,43% |
| 70. 4 | .1 | 117 | 30 | 36 | 19 | 202 |
| Tota | 11 | 57,92% | 14,85% | 17,82% | 9,41% | 100% |

Chi-cuadrado

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 78,853 | 15 | ,000 |

Lavado y planchado de ropa

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en alojamiento en | | | Número de tr | abajadores | | |
|--|-----------|----------|--------------|------------|----------------------|--------|
| | | De 1 a 9 | De 10 a 20 | De 21 a 50 | De 51 en adelante | Total |
| | 5 – 10 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | 3 – 10 | 0,00% | 0,00% | 1,92% | 0,00% | 1,92% |
| | 10 – 15 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | 10 – 13 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 2,56% | 2,56% |
| | 15 – 30 | 26 | 8 | 3 | 0 | 37 |
| Lavado y | | 16,67% | 5,13% | 1,92% | 0,00% | 23,72% |
| planchado de ropa | 30 - 60 | 44 | 7 | 7 | 12 | 70 |
| | | 28,21% | 4,49% | 4,49% | 7,69% | 44,87% |
| | 60 120 | 8 | 4 | 11 | 3 | 26 |
| | 60 – 120 | 5,13% | 2,56% | 7,05% | 1,92% | 16,67% |
| | 120 – 240 | 12 | 4 | 0 | 0 | 16 |
| 120 – 240 | | 7,69% | 2,56% | 0,00% | 0,00% | 10,26% |
| TD 4.1 | | 90 | 23 | 24 | 19 | 156 |
| Total | | 57,69% | 14,74% | 15,38% | 12,18% | 100% |
| | | | | | | |

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|--------|----|-------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 79,366 | 15 | ,000, |

Tiempo en actividades desempeñadas área de restaurante

Comanda

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en restaurante en | | Número de trabajadores | | | | |
|---|--------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------|
| | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total |
| | 0 - 5 | 71 | 26 | 36 | 12 | 145 |
| Comanda | | 43,29% | 15,85% | 21,95% | 7,32% | 88,41% |
| Comanda | | 8 | 4 | 0 | 7 | 19 |
| | 5 - 10 | 4,88% | 2,44% | 0,00% | 4,27% | 11,59% |
| TD 4.1 | | 79 | 30 | 36 | 19 | 164 |
| 10 | otal | 48,17% | 18,29% | 21,95% | 11,59% | 100% |

Chi-cuadrado

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 16,803 | 3 | ,001 |

Preparación de la orden

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en restaurante en | | | Número de trabajadores | | | |
|---|---------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------|
| | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total |
| | | 26 | 4 | 4 | 0 | 34 |
| | 0 - 5 | 16,25% | 2,50% | 2,50% | 0,00% | 21,25% |
| | 5 - 10 | 39 | 15 | 11 | 4 | 69 |
| | | 24,38% | 9,38% | 6,88% | 2,50% | 43,13% |
| Preparación | | 8 | 4 | 3 | 8 | 23 |
| de la orden | 10 - 15 | 5,00% | 2,50% | 1,88% | 5,00% | 14,38% |
| | 15 - 30 | 3 | 4 | 14 | 7 | 28 |
| | 15 - 30 | 1,88% | 2,50% | 8,75% | 4,38% | 17,50% |
| | 20 60 | 3 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| 30 - 60 | 30 - 60 | 1,88% | 1,88% | 0,00% | 0,00% | 3,75% |
| Tr | 4-1 | 79 | 30 | 32 | 19 | 160 |
| То | ıaı | 49,38% | 18,75% | 20,00% | 11,88% | 100% |

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 57,096 | 12 | ,001 |

Servicio a la mesa

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en restaurante en | | Número de trabajadores | | | | |
|---|--------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------|
| | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total |
| | | 67 | 30 | 28 | 19 | 144 |
| | 0 - 5 | 41,88% | 18,75% | 17,50% | 11,88% | 90,00% |
| Servicio a la mesa | 5 - 10 | 8 | 0 | 4 | 0 | 12 |
| | | 5,00% | 0,00% | 2,50% | 0,00% | 7,50% |
| | 10 15 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 10 - 13 | | 2,50% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 2,50% |
| W 4 1 | | 79 | 30 | 32 | 19 | 160 |
| Total | | 49,38% | 18,75% | 20,00% | 11,88% | 100% |

Chi-cuadrado

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 10,373 | 6 | ,001 |

Servicio a la habitación

| 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en restaurante en | | Número de trabajadores | | | | |
|---|---------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------|
| | | De 1 a 9 trabajadores | De 10 a 20 trabajadores | De 21 a 50 trabajadores | De 51 en adelante | Total |
| | 0 - 5 | 4 | 0 | 4 | 4 | 12 |
| | 0 - 5 | 3,60% | 0,00% | 3,60% | 3,60% | 10,81% |
| | 5 - 10 | 4 | 3 | 3 | 0 | 10 |
| | | 3,60% | 2,70% | 2,70% | 0,00% | 9,01% |
| Servicio a la | 10 15 | 19 | 8 | 12 | 3 | 42 |
| habitación | 10 - 15 | 17,12% | 7,21% | 10,81% | 2,70% | 37,84% |
| | 15 20 | 10 | 12 | 9 | 12 | 43 |
| | 15 - 30 | 9,01% | 10,81% | 8,11% | 10,81% | 38,74% |
| | 20 60 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| 30 - 60 | 30 - 60 | 0,00% | 0,00% | 3,60% | 0,00% | 3,60% |
| TD 4.1 | | 37 | 23 | 32 | 19 | 111 |
| Total | | 33,33% | 20,72% | 28,83% | 17,12% | 100% |

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 27,076 | 6 | ,008 |

Tiempo en solicitudes del huésped

Solicitudes del huésped

| | 13. ¿Qué tid en realizar minutos) | Total | | | | |
|---------------------------|---|-------|--------|---------|---------|-----|
| | | 0 - 5 | 5 - 10 | 10 - 15 | 15 - 30 | |
| 15. ¿Cuál es el | Menos de 10 personas | 33 | 26 | 3 | 4 | 66 |
| promedio de ocupación por | De 11 a 15 personas | 15 | 12 | 0 | 8 | 35 |
| noche en su | De 16 a 20 personas | 19 | 21 | 0 | 0 | 40 |
| hotel? | Más de 20 personas | 27 | 11 | 12 | 8 | 58 |
| Total | | 94 | 70 | 15 | 20 | 199 |

Chi-cuadrado

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 39,675 | 9 | ,000 |

Lavado y planchado de ropa

| | | - | 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en alojamiento en lavado y planchado de ropa? | | | | | Total |
|---------------------------|-------------------------|--------|---|---------|---------|-------------|-----------------|-------|
| | | 5 – 10 | 10 - 15 | 15 - 30 | 30 - 60 | 60 - 120 | 120 - 240 | Total |
| 15. ¿Cuál es | Menos de 10 personas | 0 | 0 | 18 | 21 | 0 | 4 | 43 |
| | De 11 a 15 personas | 3 | 0 | 4 | 16 | 4 | 4 | 31 |
| ocupación por noche en | De 16 a 20 personas | 0 | 4 | 11 | 13 | 4 | 0 | 32 |
| su hotel? | Más de 20 personas | 0 | 0 | 4 | 20 | 18 | 8 | 50 |
| То | Total | | 4 | 37 | 70 | 26 | 16 | 156 |

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 66,808 | 15 | ,000 |

Servicio a la habitación

| | | siguientes activ | 13. ¿Qué tiempo tarda el talento humano en realizar las siguientes actividades (en minutos) en restaurante en el servicio a la habitación? | | | | |
|------------------------|-----------------------|------------------|--|---------|---------|---------|-----|
| | | 0 – 5 | 5 - 10 | 10 – 15 | 15 - 30 | 30 - 60 | |
| 15. ¿Cuál es el | Menos de 10 personas | 4 | 7 | 11 | 7 | 0 | 29 |
| promedio de | De 11 a 15 personas | 0 | 3 | 8 | 8 | 0 | 19 |
| ocupación por noche | | 4 | 0 | 12 | 13 | 0 | 29 |
| en su hotel? | Más de 20 personas | 4 | 0 | 11 | 15 | 4 | 34 |
| | Total | 12 | 10 | 42 | 43 | 4 | 111 |

Chi-cuadrado

| | Valor | gl | % |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 28,273 | 12 | ,000 |

Tasa de ocupación hotelera

| | 15. ¿Cuál es | 15. ¿Cuál es el promedio de ocupación por noche en su hotel? | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|--|---------------------|-----------------------|-------|-----|--|
| | Menos de 10 personas | De 11 a 15 personas | De 16 a 20 personas | Más de 20 personas | Total | | |
| | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | |
| | 2 | 35 | 11 | 0 | 12 | 58 | |
| Cuál es el ا | 3 | 28 | 4 | 17 | 11 | 60 | |
| promedio de | 4 | 3 | 0 | 11 | 0 | 14 | |
| pernoctación en número de noches | 5 | 0 | 16 | 4 | 8 | 28 | |
| en su hotel? | 6 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | |
| | 7 | 0 | 4 | 4 | 8 | 16 | |
| | Más de 9 | 3 | 0 | 4 | 15 | 22 | |
| Total | | 69 | 35 | 40 | 62 | 206 | |

| | Valor | Gl | % |
|----------------------------|---------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 150,304 | 21 | ,000 |

Satisfacción cliente – Resolución de quejas

| | | 21. ¿Cuántas quejas han quedado pendientes de solución al año? | | | | |
|---|-------------------|--|--------------------|--------------------|--------|--|
| | | Menos de 3 quejas | De 4 a 6 quejas | Más de 6 quejas | Total | |
| | Managala 2 maiga | 162 | 0 | 0 | 162 | |
| | Menos de 3 quejas | 78,64% | 0,00% | 0,00% | 78,64% | |
| 20. ¿Cuántas quejas recibe relacionadas al servicio en su | De 4 a 6 quejas | 33 | 4 | 3 | 40 | |
| hotel por semana? | | 16,02% | 1,94% | 1,46% | 19,42% | |
| • | Más do 6 queios | 4 | 0 | 0 | 4 | |
| | Más de 6 quejas | 1,94% | 0,00% | 0,00% | 1,94% | |
| Total | Total | | 4 | 3 | 206 | |
| 10441 | | 96,60% | 1,94% | 1,46% | 100% | |

| | Valor | gl | 0/0 |
|----------------------------|--------|----|------|
| Porcentaje de Chi-cuadrado | 30,072 | 4 | ,000 |

Tabla 47. Estados Financieros consolidados del sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito

| Cuentas | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| 15% participación trabajadores | 7.955.884,13 | 1.834.632,33 | -1.742.354,67 |
| Activo no corriente | 640.397.325,91 | 566.550.406,38 | 508.018.007,47 |
| Activo corriente | 220.601.004,70 | 212.928.387,72 | 197.928.572,60 |
| Activo fijo | 325.905.250,88 | 231.831.373,32 | 162.655.831,64 |
| Activo fijo neto | 523.629.674,97 | 440.304.103,17 | 384.725.671,33 |
| Activo total | 860.998.330,61 | 779.478.794,10 | 705.946.580,07 |
| Capital | 184.379.573,75 | 170.322.700,25 | 146.995.280,26 |
| Compras netas | 311.387.203,43 | 181.839.462,00 | 106.511.531,98 |
| Costo de ventas | 475.758.006,19 | 434.063.417,47 | 368.889.729,72 |
| Cuentas y documentos por cobrar | 58.780.050,25 | 81.537.946,58 | 82.129.575,04 |
| Cuentas y documentos por pagar | 103.257.756,87 | 94.662.372,07 | 79.249.697,68 |
| Gastos administrativos y de ventas | 358.403.717,68 | 302.688.309,83 | 249.124.611,72 |
| Gastos financieros | 11.788.931,70 | 10.495.516,28 | 8.745.400,39 |
| Gastos no operacionales | 12.234.700,99 | 53.922.317,56 | 62.901.359,32 |
| Importaciones | 1.336.221,10 | 1.569.545,42 | 672.782,85 |
| Impuesto a la renta | 11.939.209,30 | 2.833.848,67 | -2.346.334,11 |
| Ingresos no operacionales | 7.910.461,92 | 17.291.860,67 | 29.453.993,64 |
| Ingresos operacionales | 899.502.781,55 | 826.177.114,93 | 698.763.694,71 |
| Inventarios | 25.810.084,33 | 25.174.847,01 | 21.292.201,50 |
| Pasivo corriente | 220.389.101,68 | 206.988.369,04 | 213.182.597,28 |
| Pasivo no corriente | 194.056.030,88 | 205.199.063,98 | 172.021.446,31 |
| Pasivo total | 414.445.132,56 | 412.187.433,02 | 385.204.043,59 |
| Patrimonio | 446.553.198,05 | 367.291.361,08 | 320.742.536,48 |
| Perdida ejercicio | -11.925.908,82 | -10.788.465,61 | -9.862.667,52 |
| Reservas | 18.129.733,13 | 87.545.426,02 | 103.957.534,91 |
| Resultados acumulados | 129.368.172,87 | 85.313.013,79 | 82.186.723,63 |
| Utilidad antes de impuestos | 49.227.886,91 | 51.400.400,68 | 48.470.474,53 |
| Utilidad antes de impuestos e intereses | 37.438.955,21 | 40.904.884,40 | 39.725.074,14 |
| Utilidad bruta | 423.744.775,36 | 378.838.983,14 | 315.913.262,16 |
| Utilidad ejercicio | 42.002.133,02 | 35.476.172,38 | 29.729.617,57 |
| Utilidad neta | 29.332.793,48 | 33.673.305,18 | 32.842.953,12 |
| Utilidad operacional | 65.341.057,68 | 31.578.135,59 | 11.473.227,21 |

Fuente: (Superintendencia de Compañías) Elaborado por: Gabriela Gavilanes y Carmen Silva

Tabla 48. Análisis para la formulación de Indicadores Financieros

| Nombre del Componentes de la | | | Datos | | | Resultado | | | | |
|------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------|-----------------|--------|---------------|--------|--------|
| indicador | formula | 2010 | 2011 | 2012 | 2010 | 2011 | 2012 | Promedio | | |
| Rentabilidad sobre | Utilidad neta | 32.842.953,12 | 33.673.305,18 | 29.332.793,48 | 4,51% | | 2.000/ | 2 220/ | 2.010/ | |
| ventas | Ingresos por ventas | 728.217.688,35 | 843.468.975,60 | 907.413.243,47 | | 3,99% | 3,23% | 3,91% | | |
| Rentabilidad sobre | Utilidad neta | 32.842.953,12 | 33.673.305,18 | 29.332.793,48 | 4.650/ | 4.650/ | 4.650/ | 4.650/ 4.220/ | 2 410/ | 4.120/ |
| activos | Activos totales | 705.946.580,07 | 779.478.794,10 | 860.998.330,61 | 4,65% | 4,32% | 3,41% | 3,41% | 4,13% | |
| | Pasivo corriente | 213.182.597,28 | 206.988.369,04 | 220.389.101,68 | 107.70/ | 07.20/ | 00.00/ | 101 (0/ | | |
| Liquidez corriente | Activo corriente | 197.928.572,60 | 212.928.387,72 | 220.601.004,70 | 107,7% | 97,2% | 99,9% | 101,6% | | |
| Endondonio 4 | Pasivo Total | 385.204.043,59 | 412.187.433,02 | 414.445.132,56 | 40, 420/ | 40 420/ 52 990/ | 48,14% | 50.140/ | | |
| Endeudamiento | Activo Total | 779.478.794,10 | 779.478.794,10 | 860.998.330,61 | 49,42% | 52,88% | | 50,14% | | |

Fuente: (Superintendencia de Compañías)

Tabla 49. Análisis del PIB

| Fecha | PIB total | PIB otros servicios | % de variación por año | Incremento por año |
|-------|------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 2006 | 49.914.615 | 12.697.075 | | |
| 2007 | 51.007.777 | 13.339.450 | 5,06% | |
| 2008 | 54.250.408 | 14.191.627 | 6,39% | 1,33% |
| 2009 | 54.557.732 | 14.614.059 | 2,98% | -3,41% |
| 2010 | 56.168.864 | 15.015.206 | 2,74% | -0,23% |
| 2011 | 60.569.488 | 15.993.145 | 6,51% | 3,77% |
| 2012 | 63.672.625 | 16.807.207 | 5,09% | -1,42% |

Fuente: Banco Central del Ecuador