

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del título de:  
INGENIERO E INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:  
PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE  
LOS RECURSOS PRODUCTIVOS E IMPRODUCTIVOS EN LAS  
EMPRESAS DE SERVICIOS HOTELEROS DEL D.M. DE QUITO**

**AUTORES:  
DANNY XAVIER PAILLACHO HERRERA  
JESSICA BELEN VELASTEGUI ILVAY**

**DIRECTOR:  
LUIS GERMÁN GÓMEZ ÍNIGUEZ**

**Quito, julio del 2014**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

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

Quito, julio del 2014

---

Danny Xavier Paillacho Herrera

CC: 172004839 - 4

---

Jessica Belén Velastegui Ilvay

CC: 1724365729

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Director de Tesis Germán Gómez por su generosidad al darnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo. A la Universidad Politécnica Salesiana por permitirnos cumplir con una más de nuestras metas. Y finalmente a todos aquellos Docentes que formaron parte de nuestra carrera universitaria, por impartirnos sus conocimientos fundamentales hoy para desempeñarnos como unos excelentes profesionales.

Jessica Belén Velastegui Ilvay &  
Danny Xavier Paillacho Herrera

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
INDICADORES DE GESTIÓN .....	3
1.1 Concepto .....	3
1.2 Atributos de los indicadores de gestión .....	5
1.3 Tipo de Indicadores.....	6
1.3.1 Indicadores de eficiencia .....	6
1.3.2 Indicadores de logro o eficacia.....	7
1.3.3 Indicadores estratégicos .....	8
1.3.4 Indicadores de gestión de procesos .....	11
1.3.5 Indicadores de procesos de apoyo .....	13
1.3.6 Indicadores de gestión ambiental .....	14
1.3.7 Indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional.....	16
1.4 Importancia .....	17
1.5 Ventajas y desventajas .....	17
1.6 Guía para la elaboración de indicadores de gestión .....	18
1.7 Auditoría de indicadores de gestión.....	22
1.8 Cuadro de mando integral .....	23
1.9 Indicadores del sector hotelero.....	25
CAPÍTULO 2.....	29
EL SECTOR HOTELERO .....	29
2.1 Concepto .....	29
2.2 Relevancia .....	30
2.3 Servicios hoteleros .....	31
2.4 Clasificación.....	33
2.5 Cadenas hoteleras.....	36

2.6	Organización .....	37
2.7	Procesos Internos del Sector Hotelero .....	42
2.8	Mapa de procesos del sector hotelero .....	47
2.9	Estadísticas de Turismo.....	49
2.10	Asociación Hotelera de Ecuador (AHOTEC).....	60
2.10.1	Asociaciones Provinciales .....	63
2.10.2	Guía de hoteles.....	65
CAPÍTULO 3 .....		66
DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL D.M. DE QUITO .....		66
3.1	Análisis externo.....	66
3.1.1	Macro ambiente .....	66
3.1.1.1	Aspectos políticos legales .....	66
3.1.1.2	Aspectos económicos .....	66
3.1.1.2.1	La inflación .....	67
3.1.1.2.2	Producto Interno Bruto (PIB) .....	69
3.1.1.2.3	Desempleo .....	70
3.1.1.2.4	Tasas de interés .....	72
3.1.1.2.5	Matriz Productiva .....	73
3.1.2	Micro ambiente.....	75
3.1.2.1	Usuarios .....	75
3.1.2.2	Proveedores.....	76
3.1.2.3	Competencia .....	76
3.1.2.4	Activos productivos .....	77
3.1.2.5	Activos improductivos.....	77
3.2	Análisis interno .....	77
3.2.1	Ámbito físico espacial .....	77
3.2.1.1	Límites y ubicación.....	77
3.2.2	Análisis FODA .....	79
CAPÍTULO 4 .....		80
INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES AL SECTOR HOTELERO DEL D.M. DE QUITO .....		80
4.1	Análisis de la información .....	80
4.1.1	Metodología para el sistema de medición .....	80

4.1.1.1	Criterio : Gestión de las personas - 9 preguntas.....	82
4.1.1.2.	Criterio. Política y estrategia - 10 preguntas.....	84
4.1.1.3	Criterio. Alianzas y recursos - 13 preguntas .....	86
4.1.1.4	Criterio. Procesos - 13 preguntas .....	88
4.1.2	Mapa de prioridades .....	92
4.2	Diseño de indicadores de gestión.....	93
4.2.1	Definición de indicadores de avance para el sector hotelero .....	94
4.2.2	Definición de indicadores de medición para el sector hotelero .....	95
4.3	Construcción de indicadores de gestión para el área de recursos humanos ....	95
4.4	Construcción de indicadores de gestión para el área política y estrategia .....	97
4.5	Construcción de indicadores de gestión para el área de alianzas y recursos	100
4.6	Construcción de indicadores de gestión para el área procesos .....	102
4.7	Construcción de indicadores de gestión de clientes.....	106
	CONCLUSIONES .....	112
	RECOMENDACIONES .....	114
	LISTA DE REFERENCIAS .....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores como instrumentos de control de gestión. Adaptado de “Manual de auditoría de gestión”, por Contraloría General del Estado, 2001.....	4
Figura 2. Concepto de estrategia. Adaptado de “Administración de la empresa”, por Á. Cedeño Gómez, 2005. ....	8
Figura 3. Diseño de un objetivo estratégico. Adaptado de “Indicadores de Gestión: La medición de la gestión para el éxito sostenible”, por F. López Carrizosa, 2011....	8
Figura 4. Metodología de implementación de indicadores de gestión, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013. ....	21
Figura 5. Indicador de estancia media. Adaptado de “Boletín de ocupación hotelera”, por Sistema Institucional de Indicador.es Turísticos, 2010. ....	25
Figura 6. Indicador de tasa de ocupación por habitaciones. Adaptado de “Boletín de ocupación hotelera”, por Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, 2010. ....	26
Figura 7. Tasa promedio por habitación ocupada (THO). Adaptado de “Boletín de ocupación hotelera”, por Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, 2010. ....	27
Figura 8. Ingreso estimado por alojamiento (V*). Adaptado de “Boletín de ocupación hotelera”, por Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, 2010. ....	28
Figura 9. Tipos de organización hotelera. Adaptado de “Recepción y reservas”, por A. Navarro Ureña, 2010. ....	41
Figura 10. Organigrama Hotel Royal Decameron. Adaptado de “Organigrama del hotel”, por Hotel Royal Decameron, 2010. ....	42
Figura 11. Mapa de procesos de un establecimiento hotelero. Adaptado de “Calidad y productividad en el sector hotelero Andaluz”, por Universidad de Málaga, 2012 .	48
Figura 12. Entrada de extranjeros al Ecuador. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador “, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	50
Figura 13. Visitantes extranjeros por mes. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	50
Figura 14. Concentración de la demanda extranjero. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	51
Figura 15. Concentración de la demanda nacional. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	52
Figura 16. Gasto y duración de visita. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	53
Figura 17. Ingreso de divisas por concepto de turismo. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	53
Figura 18. Capacidad de alojamiento. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	54
Figura 19. Generación de empleo turístico. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	54
Figura 20. Establecimientos turísticos registrados. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	55
Figura 21. Turistas que regresarían al Ecuador. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	56

Figura 22. Turistas que recomendarían visitar el Ecuador. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador “, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	56
Figura 23. Amabilidad del personal. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	57
Figura 24. Seguridad en servicios. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	57
Figura 25. Comodidad en el servicio. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	58
Figura 26. Higiene en el servicio. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	58
Figura 27. Percepción de precios en el país. Adaptado de Ministerio de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	59
Figura 28. País favorito de Latinoamérica. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012. ....	59
Figura 29. Tendencia de la inflación en el Ecuador. Adaptado de “Indicadores económicos febrero 2013”, por Banco Central del Ecuador, 2013.....	68
Figura 30. Tendencia del Producto Interno Bruto Ecuador. Adaptado de “Indicadores económicos febrero 2013”, por Banco Central del Ecuador, 2013. ....	69
Figura 31. Tendencia del desempleo Ecuador. Adaptado de “Indicadores económicos febrero 2013”, por Banco Central del Ecuador, 2013.....	71
Figura 32. Macro localización del D.M. de Quito, por <a href="http://ecuadorecuadoriano.blogspot.com">ecuadorecuadoriano.blogspot.com.</a> , 2013.....	78
Figura 33. Ilustración de avance de gestión de las personas, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.....	83
Figura 34. Ilustración de avance de gestión de política y estrategia, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013. ....	85
Figura 35. Ilustración de avance de gestión de alianzas y recursos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.....	87
Figura 36. Ilustración de avance de gestión de procesos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.....	89
Figura 37. Ilustración de avance de gestión de procesos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.....	91
Figura 38. Ilustración mapa de prioridades, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013. ....	92
Figura 39. Interrelación entre indicadores, según nivel de resultados y jerarquía, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013 .....	94



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos estratégicos .....	9
Tabla 2 Indicadores de gestión de procesos.....	12
Tabla 3 Cuadro de mando integral .....	24
Tabla 4 Aplicación del cuadro de mando integral .....	24
Tabla 5 Datos para ejemplificación indicador tasa promedio por habitación ocupada (THO).....	27
Tabla 6 Servicios complementarios del sector hotelero.....	32
Tabla 7 Guía de hoteles del Distrito Metropolitano de Quito .....	65
Tabla 8 Cuadro de inflación Ecuador .....	67
Tabla 9 Producto Interno Bruto Ecuador .....	69
Tabla 10 Tabla de desempleo Ecuador .....	70
Tabla 11 Comportamiento de la tasa de interés Ecuador .....	72
Tabla 12 Proveedores del sector hotelero de Quito .....	76
Tabla 13 Análisis FODA del sector hotelero .....	79
Tabla 14 Resultados de las encuestas 18 hoteles: Gestión de las personas .....	82
Tabla 15 Sistema de puntuación. Criterio: Gestión de las personas .....	83
Tabla 16 Resultados de las encuestas 18 hoteles: Política y estrategia .....	84
Tabla 17 Sistema de puntuación. Criterio: Política y estrategia.....	85
Tabla 18 Resultados de las encuestas 18 hoteles: Alianzas y recursos .....	86
Tabla 19 Sistema de puntuación. Criterio: Alianzas y recursos .....	87
Tabla 20 Resultados de las encuestas 18 hoteles: Procesos.....	88
Tabla 21 Sistema de puntuación. Criterio: Procesos.....	89
Tabla 22 Resultados de las encuestas 18 hoteles: Resultados con los clientes .....	90
Tabla 23 Sistema de puntuación. Criterio: Resultados con los clientes .....	91
Tabla 24 Mapa de prioridades.....	92
Tabla 25 Indicadores de avance: Gestión de las personas.....	95
Tabla 26 Aplicación de indicadores de avance: Gestión de personas .....	96
Tabla 27 Indicadores de medición: Gestión de personas .....	97
Tabla 28 Aplicación de indicadores de medición: Gestión de personas .....	97
Tabla 29 Indicadores de avance: Gestión de políticas y estrategias .....	98
Tabla 30 Aplicación de indicadores de avance: Gestión de políticas y estrategias .....	98
Tabla 31 Indicadores de medición: Gestión de políticas y estrategias .....	99
Tabla 32 Aplicación de indicadores de medición: Gestión de políticas y estrategias .....	99
Tabla 33 Indicadores de avance: Gestión de alianzas y recursos.....	100
Tabla 34 Aplicación indicadores de avance: Gestión de alianzas y recursos .....	101
Tabla 35 Indicadores de medición: Gestión de alianzas y recursos.....	102
Tabla 36 Aplicación de indicadores de medición: Gestión de alianzas y recursos....	102
Tabla 37 Indicadores de avance: Gestión de procesos .....	103
Tabla 38 Aplicación de indicadores de avance: Gestión de procesos .....	103
Tabla 39 Indicadores de medición: Gestión de procesos .....	104
Tabla 40 Aplicación de indicadores de medición: Gestión de procesos .....	105

Tabla 41 Indicadores de avance: Gestión de clientes .....	106
Tabla 42 Aplicación de indicadores de avance: Gestión de clientes .....	106
Tabla 43 Indicadores de medición: Gestión de clientes .....	107
Tabla 44 Aplicación de indicadores de medición: Gestión de clientes .....	107
Tabla 45 Cuadro resumen de indicadores de avance propuestos aplicables al sector hotelero .....	108
Tabla 46 Cuadro resumen de indicadores de medición propuestos aplicables al sector hotelero .....	110

## ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1. Modelo de encuesta.....	119
----------------------------------	-----

## **RESUMEN**

El sector hotelero constituye uno de los principales sectores de contribución hacia la economía del país, dado que genera cifras representativas de dinero y contribuye significativamente en la generación de fuentes de empleo, vitales para la estabilidad y crecimiento de un país. Al ser un sector importante de la economía de un país requiere de herramientas y métodos que ayuden a tener un control significativo mediante el cual la gerencia pueda tomar las decisiones más idóneas para alcanzar sus objetivos y metas planteados en sus planes estratégicos definidos con anterioridad.

La gestión de un hotel está compuesta por una serie de procesos y actividades en diferentes áreas, las cuales tiene sus propios objetivos y metas, el propósito de la aplicación de los indicadores de gestión es que todos los procesos cumplan los criterios de eficiencia y eficacia, es decir que se los haga de una manera económicamente rentable y que cumpla con lo que se deseaba obtener de dicho proceso.

Los indicadores de gestión constituyen una herramienta fundamental para la gerencia, puesto que suministra a través de datos cuantitativos o cualitativos la situación actual en la que se encuentra una empresa, así como también muestra el estado en el cual se están desarrollando los procesos dentro de la misma, esto permite tomar medidas correctivas inmediatas o a su vez tomar medidas preventivas.

## **ABSTRACT**

The hotel industry is one of the main sectors contributing to the economy, as representative figures generates money and contributes significantly to the generation of jobs, vital to the stability and growth of a country. As a major sector of the economy of a country requires tools and methods to help to have a significant control which management can make the most appropriate decisions to achieve your goals and objectives defined in their strategic plans set earlier.

Managing a hotel is composed of a series of processes and activities in different areas, which has its own objectives and goals, the purpose of the application of performance indicators is that all processes meet the criteria of efficiency and effectiveness, this means that they are done in a cost-effective manner and meets what is wanted from the process.

Management indicators are an essential tool for management, as supplied through quantitative or qualitative data the current situation where there is a company, as well as showing the state in which they are developing processes within the same, this allows you to take immediate corrective action or preventive measures in turn.

## INTRODUCCIÓN

El uso eficiente y eficaz de los recursos inmersos en las operaciones del sector hotelero, conlleva a que estas, estén sujetos a un control y seguimiento periódico, respecto a la gestión que se está realizando en el uso de los mismos.

El uso eficiente de los recursos es un factor trascendental para el desarrollo sostenible de las empresas, así como también para la consecución óptima de los objetivos planteados por las mismas. Una mala administración de dichos recursos, conlleva a la prestación de un servicio deficiente y con costos relativamente elevados, teniendo un impacto directamente relacionado con los beneficios económicos y los objetivos de la entidad.

La identificación de los recursos así como la determinación de su grado de eficiencia a través de indicadores responde a las siguientes causas:

1. Tomar medidas correctivas a tiempo respecto a inconvenientes
2. Identificar procesos y actividades críticas dentro de la empresa
3. Evaluar al personal respecto a tiempos en la elaboración de sus actividades
4. Fomentar la consecución de los objetivos de una manera eficiente
5. Innovar procesos existentes.

Para la evaluación del uso de los recursos de una empresa de manera oportuna y económicamente eficiente son los indicadores de gestión mediante los cuales se pueden identificar en qué grado de eficiencia y eficacia se están realizando las actividades y operaciones de la empresa.

El mejoramiento continuo de los procesos internos de cada empresa hotelera depende de la aplicación de indicadores de gestión y de la manera en la que se realizan cambios en las actividades cuyo resultado sea negativo o requiera mejorar. Es por ello que el presente estudio será beneficioso para la alta gerencia y líderes que deseen mejorar sus procesos, así como también establecer controles para disminuir las deficiencias que puedan generarse en el proceso cotidiano del servicio.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

- ✓ Proponer la aplicación de indicadores de gestión en las empresas del sector hotelero localizadas en el Distrito Metropolitano de Quito para la medición de los recursos productivos e improductivos.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Identificar los indicadores de gestión aplicables al sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito.
- ✓ Diagnosticar la administración de los recursos productivos e improductivos en las empresas del sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito.
- ✓ Definir los indicadores de gestión aplicables a las empresas del sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito para la medición de los recursos productivos e improductivos.

# CAPÍTULO 1

## INDICADORES DE GESTIÓN

### 1.1 Concepto

Un indicador es un dato cuantitativo o cualitativo a través del cual se puede evaluar la gestión de un proceso o actividad. La aplicación de los indicadores de gestión conlleva a que todos los procesos (internos y externos) sean cumplidos con los estándares definidos para el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento eficaz de las metas y objetivos establecidos por la organización.

Adicional a ello los indicadores de gestión resultan una herramienta de control interno para la organización, porque suministra información para tomar medidas correctivas a tiempo y disminuir inconvenientes suscitados en la ejecución de los procesos, así como también, suministra información a través de la cual se puede definir medidas preventivas con el propósito de disminuir riesgos inherentes o inmersos en cualquier actividad.

Por su parte, Estupiñan & Estupiñan (2006) señalan:

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falto de calidad (pág. 280).

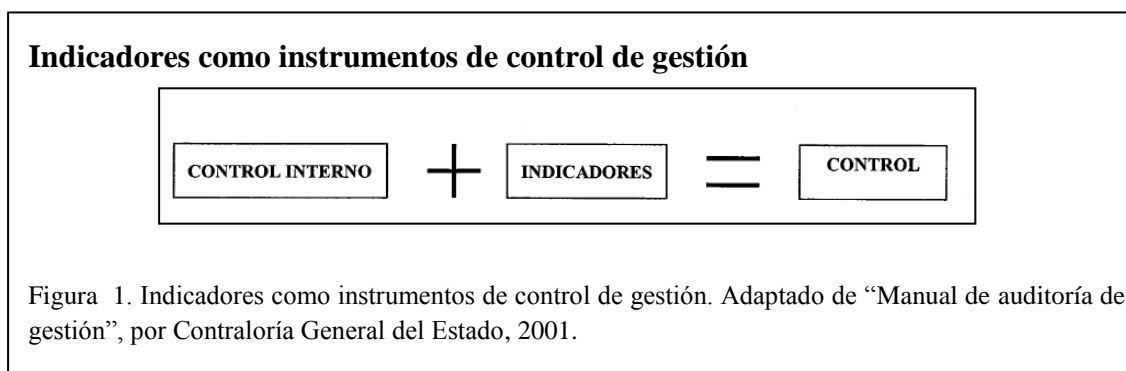
La gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto se lo realiza fundamentalmente con el propósito de que la entidad asegure su estabilidad y crecimiento en el mercado, para ello es necesario la cooperación y responsabilidad de todos los niveles organizacionales. Por otro lado la gestión implica actividades de evaluación del cumplimiento y desempeño de todos los procesos implícitos en una entidad (Contraloría General del Estado, 2001).



Merli (1997), señala: “Por gestión eficaz entendemos la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo” (pág. 4).

Para la aplicación de un indicador de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control en la gestión (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 82).

La siguiente figura ilustra este concepto:



El control interno es el conjunto de políticas, medidas y procedimientos adoptados por una organización con el propósito de salvaguardar sus activos y proporcionar información clara y verídica.

Perdomo Moreno (2004), define al control interno como: “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa” (pág. 2).

Por su parte la Contraloría General del Estado (2001) establece que el control interno es un proceso efectuado por la alta dirección conjuntamente con el resto de la organización, diseñado con el propósito de establecer un grado de seguridad razonable en los siguientes aspectos:

Eficacia y eficiencia de las operaciones  
Fiabilidad de la información financiero  
Cumplimiento de las leyes y normas aplicables (pág. 43).

## **1.2 Atributos de los indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión debe cumplir con determinadas características, que permitan al usuario poder identificar y cuantificar áreas y procesos críticos, que requieren ser evaluados y controlados para que los objetivos y metas de la organización puedan ser cumplidos eficaz y eficientemente.

Para ello la Contraloría General del Estado (2001), ha señalado los siguientes atributos que un indicador debe cumplir:

Ser medibles y cuantificables, con el propósito de que los usuarios tengan un parámetro de comparación en el tiempo.

Específicos, es decir que esté relacionado directamente con el objetivo o proceso para el cual fue creado.

Programados, en razón de que han sido establecidos previamente con el propósito de que permitan tomar medidas correctivas a tiempo.

Calificados, es decir que resulten en datos que permitan ponderar un calificación de cumplimiento o excelencia.

Financiados, señalando la fuente o fuentes de dicho financiamiento, y además con referencia a costos y tiempo.

Alcanzables, debido al realismo con que han sido planificados.

Responsables, esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

### 1.3 Tipo de Indicadores

Existen tres grandes grupos de indicadores de gestión como lo señala Zambrano (2006): por su naturaleza, por su vigencia y por el nivel de organización.

**Por su naturaleza:** Están relacionados con: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía.

**Por su vigencia:** Establece: indicadores permanentes (vigentes por varios años; responden a objetivos/metás recurrentes) y temporales (responde a razones de carácter coyuntural o temporal: epidemias, operaciones de seguridad)

**Por el nivel organizacional:** Se tiene en este caso indicadores de carácter estratégico, táctico u operacional: indicadores de ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas, entre otros (pág. 235).

La eficiencia de los procesos hace referencia al adecuado uso de los recursos utilizados en la prestación de los servicios lo que conlleva a que los resultados tanto en términos económicos como de operatividad satisfagan los requerimientos planteados por la organización.

Por otro lado la eficacia propende a que los objetivos (estratégicos, económicos, etc.), metas, sean cumplidos y alcanzados con un margen que sea satisfactorio para la organización y al menor costo posible.

#### 1.3.1 Indicadores de eficiencia

Un indicador de eficiencia es un dato cuantitativo respecto al nivel de cumplimiento de un resultado deseado, propendiendo a alcanzarlo al menor costo posible (Zambrano Barrios, 2006).

Para ello es necesario que el indicador sea aplicado a los distintos recursos que se ven implícitos para medir la productividad (cantidad producida/recursos utilizados) del proceso.

Ejemplo de indicador de eficiencia:

**Nombre del indicador:** Horas laboradas

**Fórmula:**  $\frac{\text{Número de horas laboradas}}{\text{Total horas laborables en el mes}} * 100$

**Aplicación:**  $\frac{140}{160} * 100$

**Resultado:** 87.50%

**Análisis:** El trabajador “x” trabaja a un 87.50% de su capacidad productiva

### 1.3.2 Indicadores de logro o eficacia

Un indicador de eficacia es una relación numérica definida para medir el logro de los objetivos y metas contemplados en el plan organizacional. El plan organizacional es aquel en el que se definen las condiciones y formas a través de la cuales la organización alcance exitosamente los objetivos y metas, de manera sostenible y económicamente sustentable para alcanzar el desarrollo y su continuidad en el mercado.

Los indicadores de eficacia son fundamentales para la organización porque suministran información relevante respecto a la gestión de la gerencia así como también la habilidad de la misma para crear valor a los procesos. La creación de valor a los procesos inmersos, responde a la necesidad de satisfacer los requerimientos de los clientes, es decir crear un producto o servicio con los más altos estándares de calidad, cumpliendo con las expectativas que estos tengan respecto al mismo.

Ejemplo de indicador de eficacia:

**Nombre del indicador:** Calidad del producto “A”

**Fórmula:**  $\left( \frac{\text{Artículos que cumplen los requerimientos de calidad}}{\text{Lote total de artículos elaborados}} \right) * 100$

**Aplicación:**  $\frac{420}{500} * 100$

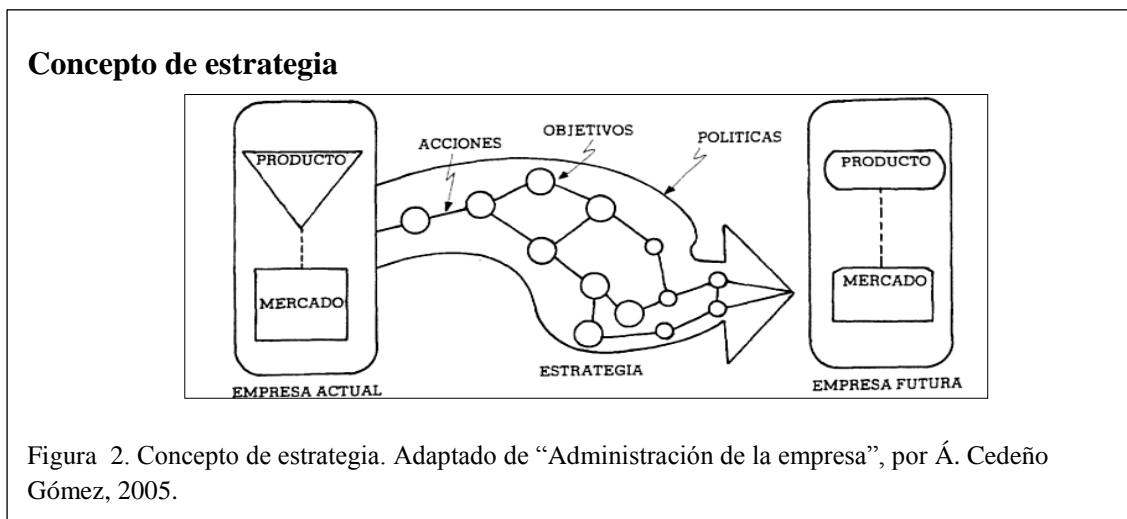
**Resultado:** 84.00 %

**Análisis:** El proceso de producción cumple eficazmente el 84% los requerimientos solicitados por el cliente, respecto a las expectativas con el artículo “A”

### 1.3.3 Indicadores estratégicos

Una estrategia hace referencia a los planes, métodos, formas que una organización plantea para alcanzar sus metas y objetivos tanto en el presente como el futuro.

Como lo señala Cedeño Gómez (2005): “La estrategia señala el camino de acción que la empresa habrá de recorrer desde su actual relación entre el producto y el mercado hasta la nueva relación entre el producto y el mercado que desea tener en el futuro” (pág. 163).



Por otro lado un objetivo estratégico es aquel que se origina de la planeación del negocio y que son necesarios para alcanzar las metas de la organización de una manera económicamente sustentable. Los objetivos estratégicos se establecen en función de la misión y visión de la organización (López Carrizosa, 2011).

### Diseño de un objetivo estratégico

*Objetivo estratégico = Intención + variable + resultado esperado + plazo*

Figura 3. Diseño de un objetivo estratégico. Adaptado de “Indicadores de Gestión: La medición de la gestión para el éxito sostenible”, por F. López Carrizosa, 2011.

Donde,

- Intención, es igual al resultado deseado
- Variable, es igual al parámetro a medir
- Resultado esperado, es igual a la meta
- Plazo, es igual a la condicional de tiempo en la que se espera obtener el resultado

**Tabla 1**

**Objetivos estratégicos**

Objetivos estratégicos	
Objetivo financiero	Disminuir los costos de operación en un 5% para el año 2012.
Objetivo de calidad	Aumentar el cumplimiento de entregas a un 90% en 2011.
Objetivo de seguridad y salud ocupacional	Reducir el ausentismo por enfermedades laborales, en un 50%, para el tercer trimestre del año.
Objetivo ambiental	Disminuir el consumo de energía por tonelada producida en un 10%, en el año 2011.
Objetivo de seguridad de la información	Mantener una disponibilidad superior al 98% en los servicios críticos de tecnología
NOTA En la presentación formal de los objetivos usualmente no se incluyen metas y los plazos, dejando esta información para los cuadros de indicadores como se presentara en el capítulo 4	

Nota: Objetivos estratégicos. Adaptado de “Indicadores de gestión: La medición para el éxito sostenible”, por F. López, 2011.

Un indicador estratégico se define como una relación numérica, que mide el logro de la estrategia así como también el objetivo estratégico planteado desde diversas perspectivas de la organización.

Según establece López Carrizosa (2011), existen 4 tipos de perspectivas en una organización:

**La perspectiva financiera:** Esta perspectiva condiciona a todas las demás ya que contemplan los objetivos primordiales de toda organización: sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad (pág. 38).

**Nombre del indicador:** Incremento en ventas producto “A”

**Fórmula:**  $\left( \frac{\text{Total ventas año 13} - \text{Total ventas año 12}}{\text{Total de ventas año 12}} \right) * 100$

**Aplicación:**  $\frac{(\$60000 - \$45000)}{\$45000} * 100$

**Resultado:** 33.33 %

**Análisis:** Las ventas del producto “A” para el año 2013, han tenido un incremento del 33.33% respecto al año 2012.

**La perspectiva de los clientes:** Se establecen mediciones destinadas a evaluar el cumplimiento de la promesa de valor hacia los clientes, con el propósito de establecer una imagen de la organización tanto a nivel interno, como externo, es decir como la ven a la organización desde ambos puntos de vista (pág. 39).

**Nombre del indicador:** Peticiones atendidas

**Fórmula:**  $\left( \frac{\text{Peticiones atendidas eficazmente}}{\text{Total peticiones presentadas}} \right) * 100$

**Aplicación:**  $\frac{73}{100} * 100$

**Resultado:** 73 %

**Análisis:** La empresa ha atendido un 73% de las peticiones solicitadas por los clientes respecto al producto-servicio ofrecido por la entidad.

**La perspectiva de los procesos internos:** Se encuentra condicionada por la relación de causalidad, es decir que todo proceso o actividad tendrá su respectivo resultado, este resultado dependerá de la gestión que se genere en los procesos internos, por ejemplo si en los aspectos financieros se busca el crecimiento en los nuevos mercados, en el proceso interno se debería controlar y medir actividades destinadas a cumplir el objetivo (pág. 40).

**Nombre del indicador:** Ausentismo

**Objetivo del indicador:** Disminuir el nivel de ausencias a un 10% en la compañía para el 2do semestre del 2013

**Fórmula:**  $\left( \frac{\text{Días de ausentismo}}{\text{Días laborables}} \right) * 100$

**Aplicación:**  $\frac{4}{30} * 100$

**Resultado:** 13.33 %

**Análisis:** El nivel de ausentismo en la empresa en el 2do semestre del 2013, es del 13.33%

**La perspectiva de formación y crecimiento:** Esta perspectiva contempla la medición para el desarrollo de las actividades de la organización, necesarias para alcanzar el éxito sostenible. Para ello se evalúan la gestión de los recursos humanos, de infraestructura y de sistemas de información (pág. 42).

**Nombre del indicador:** Evaluación de competencia y desempeño profesional

**Fórmula:** 
$$\left( \frac{\text{Empleados que logran nivel satisfactorio}}{\text{Total evaluados}} \right) * 100$$

**Aplicación:**  $\frac{20}{35} * 100$

**Resultado:** 57.14 %

**Análisis:** El 57.14% del personal de la entidad cumple con el nivel de competencia solicitado.

#### 1.3.4 Indicadores de gestión de procesos

Un proceso se define como un conjunto de pasos necesarios para ejecutar una actividad determinada, un proceso está compuesto por dos variables: entradas y salidas. Las entradas de un proceso hace referencia a todos los recursos necesarios para proceder con la ejecución del mismo, estos recursos son: monetario, tecnológicos, humanos, de infraestructura y financieros. Las salidas de un proceso hacen referencia al resultado que se genera por el uso de los recursos señalados anteriormente y que responde a las demandas de los clientes, es decir el producto o servicio final que estos perciben.

La gestión de un proceso según López Carrizosa (2011) hace referencia a 4 etapas: Planear – Hacer – Verificar – Actuar.

- **Planear:** Consiste en la identificación de los procesos de la organización con los que se van a implementar las actividades para lograr los objetivos.



- **Hacer:** Luego de la planeación de procesos, se procede con su implementación, para ello es necesario que los recursos asignados a los procesos (humanos, monetarios, materiales, tecnológicos) se encuentren en óptimas condiciones.
- **Verificar:** Hace referencia a la implementación de actividades de seguimiento y control del proceso, con el propósito de determinar el nivel de ejecución del mismo.
- **Actuar:** Implica la definición tanto de acciones correctivas para eventos pasados, como la implementación de acciones preventivas de eventos futuros (pág. 75).

De esta manera podemos definir a un indicador de gestión de procesos como una herramienta de seguimiento y control que permite la evaluación sistemática y continúa acerca de la consecución del logro de los objetivos establecidos para los procesos, adicionalmente da pautas para la implementación de acciones correctivas que permitan disminuir los riesgos inherentes a cada proceso que realice la organización. La medición se lo hace cuantitativamente para tener un dato comparativo y que sea de fácil identificación para la evaluación del proceso en términos financieros, de eficiencia y calidad.

**Tabla 2**

**Indicadores de gestión de procesos**

Proceso	Fórmula	Resultado	Aplicación	Análisis
Área: Publicidad Objetivo: Incrementar el volumen de ventas para el año 12	$\frac{\text{Ventas año 12} - \text{Ventas año 11}}{\text{Ventas año 11}} * 10$ <p style="text-align: center;">0</p>	Permite identificar la eficacia del proceso publicitario respecto al objetivo planteado.	$\frac{(\$60000 - \$45000)}{\$45000}$ <p style="text-align: center;">33.33%</p>	La gestión del proceso de ventas ha generado un aumento del 33.33% en las ventas

Nota: Indicadores de gestión de procesos, por D. Paillacho Danny & J. Velastegui, 2013.

### 1.3.5 Indicadores de procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son aquellos que suministran recursos o actividades a los demás procesos de la organización para que estos puedan resultar en el producto o servicio final, a continuación se definen los procesos de apoyo según lo establece López Carrizosa (2011):

**Procesos de gestión de recursos humanos:** Suministran a los demás procesos de la organización el personal necesario para la ejecución de las actividades (pág. 92).

**Nombre del indicador:** Personal competente

**Fórmula:** 
$$\left( \frac{\text{Personal competente para el área}}{\text{Total personal evaluado}} \right) * 100$$

**Aplicación:** 
$$\frac{24}{40} * 100$$

**Resultado:** 60 %

**Análisis:** El área de ventas cuenta con un 60% de personal calificado para realizar las actividades designadas.

**Proceso de gestión de infraestructura:** Es el encargado de suministrar los recursos tales como maquinaria, equipos e instalaciones, que conjuntamente con el recurso humano permiten la realización del proceso (pág. 96).

**Nombre del indicador:** Cumplimiento presupuesto de inversión en maquinaria

**Fórmula:** 
$$\left( \frac{\text{Inversión real en maquinaria}}{\text{Presupuesto en maquinaria}} \right) * 100$$

**Aplicación:** 
$$\frac{\$80000.00}{\$125000.00} * 100$$

**Resultado:** 64 %

**Análisis:** La entidad ha cumplido en un 64% el presupuesto designado para la inversión en maquinaria.

**Proceso de gestión financiera:** La gestión financiera es la encargada administrar los recursos monetarios necesarios para la ejecución del proceso, así como también de suministrar información relevante y oportuna respecto a la situación financiera de la organización (pág. 98).

**Nombre del indicador:** Razón corriente

**Fórmula:** 
$$\left( \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \right)$$

**Aplicación:** 
$$\frac{\$74000.00}{\$45000.00}$$

**Resultado:** 1.64

**Análisis:** La entidad cuenta con 1.64 recursos de activo corriente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

**Proceso de gestión de tecnología de información:** Es la encargada de suministrar y mantener en óptimas condiciones los sistemas de procesamiento de información. Adicional a ello es la encargada de precautelar la seguridad de la información mantenida en los equipos (pág. 103).

**Nombre del indicador:** Confiabilidad de los sistemas

**Fórmula:** 
$$\left( \frac{\text{Requerimientos atendidos eficazmente}}{\text{Requerimientos recibidos}} \right) * 100$$

**Aplicación:** 
$$\frac{140}{150}$$

**Resultado:** 93.33%

**Análisis:** El departamento de sistemas atiende satisfactoriamente un 93.33% de las peticiones realizados por los usuarios.

Un indicador de procesos de apoyo es aquel que suministra un dato numérico para la evaluación de los recursos de señalados anteriormente, necesarios para el resto de los procesos de la organización. Un indicador de apoyo permite analizar si los recursos que previamente serán suministrados a los distintos procesos de la organización cumplen con las especificaciones necesarias, para que el resultado final sea el esperado.

### 1.3.6 Indicadores de gestión ambiental

La gestión ambiental hace referencia a los diversos requerimientos regulatorios que una entidad debe cumplir para la preservación y conservación del medio ambiente y salud social, acorde a la actividad que esta realiza. Como lo señala Pousa Lucio (2006): “La gestión ambiental es el conjunto de acciones encaminadas a lograr la

máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación defensa, protección y mejora del medio ambiente, basada en una coordinada información multidisciplinar ciudadana” (pág. 2).

Los indicadores de gestión ambiental son herramientas para determinar el grado de cumplimiento que la organización tiene con los requisitos medioambientales, así como también suministra parámetros para evaluar fallas en los procesos y actividades de la organización que puedan afectar negativamente al ambiente. Estos indicadores se los conoce también como indicadores EDA (Evaluación del desempeño ambiental) (López Carrizosa, 2011).

López Carrizosa (2011), clasifica a los indicadores del desempeño ambiental en:

**Indicadores de desempeño ambiental (IDA):** Son los indicadores que muestran información sobre el desempeño ambiental de una organización.

**Indicadores de desempeño de la gestión (IDG):** Son los indicadores que muestran el esfuerzo de la dirección para influir en el desempeño ambiental de la organización.

**Nombre del indicador:** Cumplimiento normativa ambiental

**Fórmula:**  $\left(\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{Requisitos verificados}}\right) * 100$

**Aplicación:**  $\frac{8}{10}$

**Resultado:** 80.00%

**Análisis:** En la evaluación respecto al cumplimiento de la normativa ambiental, la empresa cumple en un 80% con los requisitos establecidos por dicha normativa.

**Indicadores del desempeño operacional (IDO):** Son los indicadores que muestran resultado de la operación en cuanto al desempeño ambiental de la organización.

**Nombre del indicador:** Reciclaje de materiales

**Fórmula:**  $\left( \frac{\text{Kg.de material reciclado}}{\text{Kg de material consumidos}} \right) * 100$

**Aplicación:**  $\frac{150 \text{ kg}}{4500 \text{ kg}}$

**Resultado:** 3.33%

**Análisis:** La empresa ha reciclado el 3.33% de los materiales consumidos en el desarrollo de sus operaciones

**Indicadores de condición ambiental (ICA):** Son los indicadores que proporcionan información sobre la condición ambiental, regional, nacional o global. Podría decirse que son indicadores del entorno de la organización (pág. 105).

**Nombre del indicador:** Toneladas de desechos

**Fórmula:**  $\left( \frac{\text{Toneladas de desecho generadas} - \text{Toneladas permitidas según política ambiental}}{\text{Toneladas de desechos permitidas según política ambiental}} \right) * 100$

**Aplicación:**  $\frac{(1800 - 1600) \text{ ton}}{1600 \text{ ton}}$

**Resultado:** 12.50%

**Análisis:** La entidad ha sobrepasado el límite de toneladas de desechos permitidas según la política ambiental en un 12.50%.

### 1.3.7 Indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional

El Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, definen la salud ocupacional como “el proceso vital humano no sólo, limitado a la prevención y control de los accidentes y enfermedades ocupacional dentro y fuera de su labor, sino enfatizado en el reconocimiento y control de los agentes de riesgo en su entorno biopsicosocial” (Marín Blandón & Pico Merchán, 2004, pág. 16).

Los indicadores de la gestión de seguridad y salud ocupacional se establecen como regulatorios y sociales, y por ende se definen como una herramienta de apoyo para la organización (López Carrizosa, 2011, pág. 114).

Ejemplo de indicadores de seguridad y salud ocupacional:

**Nombre del indicador:** Tasa de accidentabilidad

**Fórmula:**  $\frac{\# \text{empleados accidentados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$

**Aplicación:**  $\frac{8}{200} * 100$

**Resultado:** 4%

**Análisis:** La tasa de accidentabilidad de la empresa alcanza el 4%

#### 1.4 Importancia

La importancia de la adecuada aplicación de los indicadores de gestión radica en la información que estos suministran a las personas interesadas, dado que establecen parámetros de medición para evaluar la gestión de la organización y conocer en qué posición se encuentra la misma respecto a plan organizacional contemplado al inicio de sus operaciones.

Adicionalmente es una medida de evaluación interna, que permite identificar áreas y procesos críticos que requieran mayor atención para disminuir posibles riesgos que puedan suscitarse en el transcurso de las operaciones.

Alabarte & Martínez (2011), señalan: “Su importancia se debe a que son los únicos capaces de pilotar los procesos” (pág. 161). Esta afirmación hace referencia a que los indicadores de gestión son los únicos capaces de controlar y supervisar todos los procesos inmersos en la actividad de la organización.

#### 1.5 Ventajas y desventajas

Los indicadores de gestión presentan las siguientes ventajas y desventajas:

- **Ventajas.-**
  - Identifica áreas y procesos críticos al generar parámetros de medición y control.
  - Evalúa el alcance de los objetivos.

- Evalúa la gestión de la administración.
  - Presenta una herramienta de control para la administración.
  - Facilita el análisis de información importante para toma de decisiones
  - Influyen en el rendimiento de las personas, debido que al sentirse evaluadas genera que el personal se sienta más comprometido con el alcance de los objetivos.
- **Desventajas.-** La principal desventaja que presentan los indicadores de gestión es el análisis de la información necesaria para la configuración de los mismos. Al existir tanta cantidad de información, gran parte de esta no es relevante si no complementaria y el análisis puede ser innecesario o incluso irrelevante para la administración. Es aquí donde radica la importancia de un buen analista que pueda identificar qué información va a ser útil para la configuración del indicador y cuál va a ser inservible.

## 1.6 Guía para la elaboración de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión en una organización son el resultado de las actividades de planeación. La planeación contempla la metodología del ciclo PHVA (Planea – Hacer – Verificar – Actuar), se puede definir tres tipos de planeación: estratégica, de procesos y de producto o servicio López Carrizosa (2011).

**La planeación estratégica.-** Es responsabilidad de la alta dirección, pues en esta se definen los métodos y formas que conducirán a que la organización alcance sus objetivos y metas planteadas.

**La planeación de los procesos.-** Este nivel de planeación es responsabilidad de las personas encargadas o líderes de los procesos, es aquí donde se definen individualmente el objetivo de cada proceso, los recursos necesarios y las actividades a ser desarrolladas.

**La planeación del producto o servicio.-** Contempla y abarca todos los requerimientos y necesidades que el cliente desea satisfacer a través del producto o servicio que la empresa ofrece. (pág. 18)

Después de la identificación del nivel a los cuales se quiera implementar los indicadores de gestión se procede a definir los siguientes aspectos, es aconsejable que una vez que el indicador haya sido implementado, este sea utilizado constante y periódicamente (López Carrizosa, 2011).

**Definir el objetivo del indicador.-** Es necesario que el indicador que sea definido para un proceso específico, esté ligado estrechamente al objetivo del mismo, es decir que el indicador mida lo que el proceso quiere alcanzar.

**Definir las variables a medir.-** Las variables son aquellos datos, valores que se pretenden medir para evaluar el grado de cumplimiento del objetivo del proceso. Las variables se caracterizan por la relación de causalidad.

**Identificar las fuentes de datos.-** Para la configuración de los indicadores, es necesario ubicar la fuente de donde se extraerá la información (variables) para la evaluación de la misma. Las principales fuentes de información:

Registros contables

- Encuestas y evaluaciones
- Base de datos
- Listas de chequeo

**Definir la fórmula o procedimiento de cálculo.-** Los indicadores es la relación entre datos asociados a una variable, definidos para comparar con los parámetros necesarios, definidos por la organización. Existen distintos tipos de procedimientos de cálculo:

**Indicador de cumplimiento:** relaciona el logro obtenido con los planificado o presupuestado.



**Nombre del indicador:** Cumplimiento de ventas

**Fórmula:**  $\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}} * 100$

**Aplicación:**  $\frac{\$51000.00}{\$60000.00} * 100$

**Resultado:** 85%

**Análisis:** La entidad ha cumplido en un 85% sus ventas estimadas para el periodo en curso.

**Indicador de participación:** identifica la parte alcanzada respecto de un total.

**Nombre del indicador:** Ventas producto "A"

**Fórmula:**  $\frac{\text{Ventas productos "A"}}{\text{Total de ventas}} * 100$

**Aplicación:**  $\frac{\$12000.00}{\$60000.00} * 100$

**Resultado:** 20%

**Análisis:** Las ventas del producto "A" representa el 20% de las ventas totales de la organización

**Indicador de tasa:** relaciona un dato actual con uno anterior. Se lo aplica generalmente para identificar un crecimiento o decrecimiento de la variable evaluada.

**Nombre del indicador:** Variación de activos totales

**Fórmula:**  $\frac{\text{Activo total año 2013} - \text{Activo total año 2012}}{\text{Activo total año 2012}} * 100$

**Aplicación:**  $\frac{(\$115000 - \$85000)}{\$85000.00} * 100$

**Resultado:** 35.29%

**Análisis:** El activo total de la empresa se ha incrementado en 35.29% respecto del año anterior

**Definir herramientas de análisis.-** Las herramientas análisis, permiten evaluar el grado de cumplimiento de las actividades evaluadas, adicionalmente representan una medida de control y de toma de decisiones para acciones de mejora. La herramienta de

análisis para presentar los indicadores de gestión es el Cuadro Integrado de Mando o BALANCED SCORECARD, (págs. 50-54) .

### Metodología de implementación de indicadores de gestión

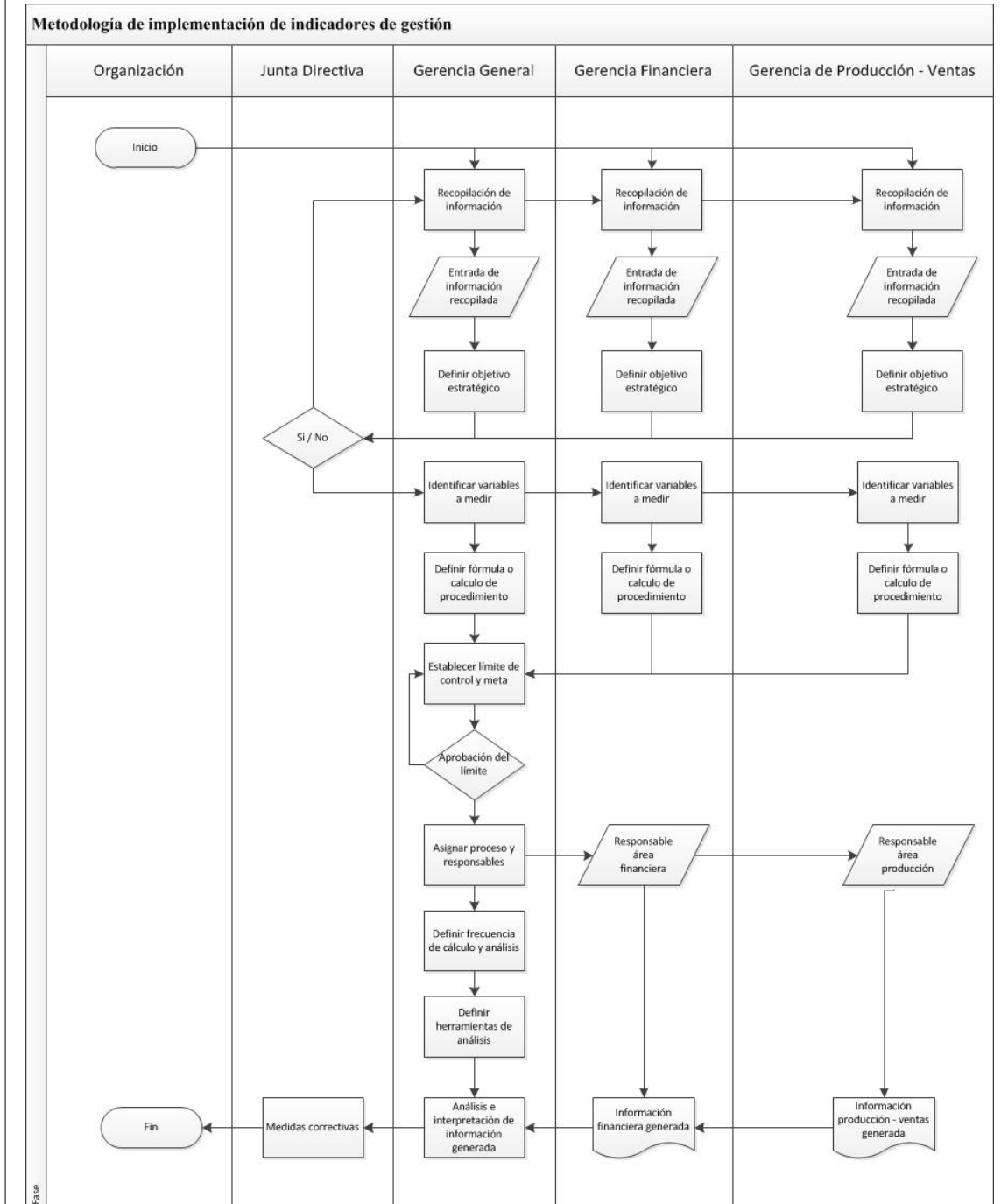


Figura 4. Metodología de implementación de indicadores de gestión, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

## 1.7 Auditoría de indicadores de gestión

Como lo señala Vilar (1999):

La Auditoría de los sistemas de Gestión (ASG) es una auditoría no financiera cuyo propósito es el de evaluar tanto el desempeño como la eficiencia/eficacia del mismo de una organización o parte de ella. Esta evaluación es considerada como un análisis crítico constructivo (pág. 11).

Por su parte la Contraloría General del Estado (2001) señala que:

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica, y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socio – económico derivado de sus actividades (pág. 36).

El objetivo de una auditoría de gestión, no es la de resolver problemas, sino identificarlos y detectarlos. La responsabilidad de las acciones correctivas derivan de la misma organización y dependerá de esta la solución a los problemas (Vilar Barrio, 1999, pág. 12).

El alcance de la auditoría de gestión abarca a toda la entidad, o parte de ella, como por ejemplo una actividad, un proceso, etc. La auditoría de gestión examina de manera detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero que se efectúa en la organización.

Como se puede estimar la auditoría de gestión propende a evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la organización, así como también examina la manera en que la organización emplea sus recursos en las operaciones, buscando siempre el equilibrio entre eficiencia y efectividad, es por ello que los indicadores de gestión son una herramienta que el auditor emplea para poder evaluar los aspectos mencionados anteriormente.

### **1.8 Cuadro de mando integral**

Es una metodología o herramienta, que ayuda a la organización a transformar sus objetivos generales, estratégicos en resultados medibles y operacionales, facilitando que los comportamientos de las personas y los recursos de la organización se encuentren estratégicamente alineados (Amo Baraybar, 2010).

Por su parte Kaplan & Norton (2009), establece: “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (pág. 18).

Adicionalmente esta herramienta, complementa a todos los indicadores implementados en cualquier organización, debido a que relaciona los resultados de cada indicador con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Esta relación influirá en los resultados futuros, derivados de la visión y estrategia concebida por la dirección (Kaplan & Norton, 2009, pág. 10).

El cuadro de mando integral no solo enfoca a la organización a la consecución de los objetivos financieros, sino también a la manera de alcanzarlos, es decir que direcciona a las partes interesadas a concentrarse en las actividades y procesos que son necesarios para la consecución del objetivo. El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2009, pág. 18).

Para la construcción del cuadro integrado de mando, se requiere:

- Definir los objetivos
- Establecer el mapa estratégico
- Definir la estructura de los indicadores

**Tabla 3**

**Cuadro de mando integral**

Objetivo	Perspectiva	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Proceso	Responsable	Límite de control		Meta
Incrementar el margen de rentabilidad operacional por unidad de negocio	Financiera	Rentabilidad operacional negocio construcción	$100 * \frac{(\text{Ventas} - \text{Costos} - \text{Gastos})}{\text{Ventas}}$	Mensual	Gestión estratégica	Contador	Min	5%	10%
Disminuir los costos de fabricación	Financiera	Costos de fabricación kg	$100 * \frac{(\text{Costos de fabricación})}{\text{Ventas}}$	Mensual	Gestión de producción	Contador	Max	40%	35%

Nota: Cuadro de mando integral. Adaptado de “Indicadores de gestión: La medición para el éxito sostenible” por F. López, 2011.

**Tabla 4**

**Aplicación del cuadro de mando integral**

Objetivo	Perspectiva	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Proceso	Responsable	Límite de control		Meta
Incrementar el margen de rentabilidad operacional por unidad de negocio	Financiera	Rentabilidad operacional negocio construcción	$\frac{(\$20000 - \$19500)}{\$20000} * 100 = 2.50\%$	Mensual	Gestión estratégica	Contador	Min	5%	10%

Nota: Aplicación del cuadro de mando integral, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Análisis:** La rentabilidad obtenida de la unidad de construcción, representa el 2.50%, sin embargo como se puede estimar en el cuadro de mando integral, lo mínimo que la

unidad de negocio debió alcanzar era el 5% y como meta el 10%, por ende se concluye que la gestión en la unidad de construcción fue ineficaz e ineficiente, respecto a su objetivo y meta planteada.

## 1.9 Indicadores del sector hotelero

Para el sector hotelero en el Distrito Metropolitano de Quito, la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, la Asociación de Hoteles de Quito Metropolitano, la Asociación Hotelera de Pichincha & el Centro de Planificación y Estudios Sociales (2010), muestra el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, en el cual establece los siguientes indicadores definidos como principales para evaluar la gestión del sector hotelero:

**Estancia media:** Definido como el promedio de las “noches por llegada”, se obtiene de la relación entre el número (n.) de pernoctaciones y el de llegadas de pasajeros o viajeros ingresados al establecimiento en el mes de referencia. El cálculo de este indicador se lo hace a tres grupos: usuarios residentes, usuarios no residentes y total (pág. 20).

### Indicador de estancia media

$$Em = \frac{\text{n. de pernoctaciones}}{\text{n. de llegadas de viajeros al establecimiento}}$$

Figura 5. Indicador de estancia media. Adaptado de “Boletín de ocupación hotelera”, por Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, 2010.

### Ejemplo:

**Nombre del indicador:** Estancia media usuarios residentes en el país

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{\# de pernoctaciones}}{\text{\# de llegadas de viajeros residentes al establecimiento}}$$

**Aplicación:** 
$$\frac{45}{35}$$

**Resultado:** 1.28

**Análisis:** El viajero residente tiene una estancia promedio en el establecimiento de 1.28 noches.

**Tasa de ocupación por habitaciones:** Indicador expresado en porcentaje, que relaciona el número de habitaciones ocupadas en el mes y el número total de habitaciones disponibles en el mismo periodo (pág. 20).

**Indicador de tasa de ocupación por habitaciones**

$$TOH = \frac{\text{n. de habitaciones ocupadas}}{\text{n. de habitaciones} \times \text{n. de días}}$$

Figura 6. Indicador de tasa de ocupación por habitaciones. Adaptado de “Boletín de ocupación hotelera”, por Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, 2010.

**Ejemplo:**

El Hotel “ABC” dispone de 15 habitaciones, las cuales en términos mensuales equivalen a 450 “habitaciones potenciales” (15 \* 30 noches), esta equivalencia se lo hace en función de la siguiente ilustración: El hotel dispone de 15 habitaciones por día, por ende al mes dispondría de las 450 habitaciones señaladas anteriormente. El Hotel “ABC” alquiló a 16 huéspedes 8 habitaciones durante el mes por ende las habitaciones vendidas equivaldrían a 240 (8 habitaciones vendidas realmente \* 30 días de estancia).

**Nombre del indicador:** Tasa de ocupación por habitación

**Fórmula:**  $\frac{\text{\# de habitaciones vendidas}}{\text{\# de habitaciones potenciales}} * 100$

**Aplicación:**  $\frac{240}{450} * 100$

**Resultado:** 53.33%

**Análisis:** La tasa ocupacional del hotel equivale al 53.33%, es decir el hotel en el transcurso del mes, mantuvo en más de un 50% ocupada la disponibilidad de las habitaciones.

**Tasa promedio por habitación ocupada (THO):** Es la relación entre los ingresos recibidos por la venta de habitaciones y el número de habitaciones vendidas en el mes (pág. 21).

### Tasa promedio por habitación ocupada (THO)

$$\text{THO} = \frac{\text{ingresos totales por venta de habitaciones}}{\text{n. de habitaciones vendidas}}$$

Figura 7. Tasa promedio por habitación ocupada (THO). Adaptado de “Boletín de ocupación hotelera”, por Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, 2010.

#### Ejemplo:

Continuando con el ejemplo del Hotel “ABC”, suponiendo que de las 8 habitaciones 5 de ellas “A” tenían un precio de \$80.00, 2 “B” con un precio de \$65.00 y 1 “C” con un precio de \$45.00, los ingresos derivados de las ventas de habitaciones reales equivalen a \$ 17250.00:

**Tabla 5**

#### Datos para ejemplificación indicador tasa promedio por habitación ocupada (THO)

Tipo habitación	# de habitaciones	Noches	Precio por noche	Ingresos Totales	Días por habitación
A	5	30	\$ 80.00	\$ 12,000.00	150.00
B	2	30	\$ 65.00	\$ 3,900.00	60.00
C	1	30	\$ 45.00	\$ 1,350.00	30.00
				<b>\$ 17,250.00</b>	<b>240.00</b>

Nota: Datos para ejemplificación indicador tasa promedio por habitación ocupada (THO), por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

La tarifa promedio estaría dado por:

**Nombre del indicador:** Tasa promedio por habitación

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Ingresos totales por habitaciones vendidas}}{\text{\# de habitaciones vendidas}}$$

**Aplicación:** 
$$\frac{\$17250}{240}$$

**Resultado:** \$71.88

**Análisis:** El ingreso promedio por habitación del Hotel “ABC” equivale a \$71.88 por noche.



**Ingreso estimado por alojamiento (V\*):** Equivale a los ingresos percibidos por el establecimiento por concepto de derechos de utilización de una habitación y otras instalaciones del establecimiento. Se obtiene multiplicando el número total de habitaciones vendidas por la tarifa promedio (pág. 21).

**Ingreso estimado por alojamiento (V\*)**

$$V^* = n. \text{ de habitaciones vendidas} * \text{tarifa promedio}$$

Figura 8. Ingreso estimado por alojamiento (V\*). Adaptado de “Boletín de ocupación hotelera”, por Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, 2010.

**Ejemplo:**

Con los datos anteriores del “ABC”, el cual tiene una tarifa promedio de \$71.88, y suponiendo que el número de habitaciones vendidas en mes son 360 (12 habitaciones x 30 noches), el ingreso estimado por alojamiento sería:

$$(V^*) = \$71.88 * 360 \text{ habitaciones}$$

$$(V^*) = \$25876.80$$

Por ende se concluye que el “ABC”, genera un ingreso estimado por alojamiento mensual de \$25876.80 y diario de \$862.56 ( $\$71.88 * 12$  habitaciones disponibles diarias).

## **CAPÍTULO 2**

### **EL SECTOR HOTELERO**

#### **2.1 Concepto**

El sector hotelero es un grupo de establecimientos dedicados profesionalmente a la prestación de servicios de alojamiento a personas nacionales o extranjeras; y a la vez a brindar servicios complementarios durante la estadía del turista.

Turista es la persona que se ha trasladado desde su lugar habitual hasta otro sitio geográfico por un tiempo mínimo de 24 horas con el fin de realizar actividades personales, vacacionales o de negocios.

La Organización Mundial del Turismo, define al turismo como aquellas actividades que realizan las personas denominadas turistas durante sus viajes y estancias sea de placer o negocios en lugares distintos al de su entorno habitual, durante un periodo determinado de tiempo que puede ser menor o mayor a un año (Barrera, 2011).

El sector hotelero es el conjunto de establecimientos que se dedican a proporcionar servicios de alojamiento a los visitantes, a través de un precio previamente aceptado por las partes y con opción de optar a servicios complementarios.

Los servicios complementarios son una serie de actividades que la organización hotelera se ha propuesto entregar en beneficios de los clientes para un mejor confort durante la estancia dentro del establecimiento.

El sector hotelero tiene diferencias entre sí, como: dimensiones, localizaciones geográficas, ubicación y otras características que distinguen el estilo de cada organización.

Para lograr el objetivo principal del sector hotelero, que es: brindar un servicio de calidad a los clientes; es necesario mantener los recursos materiales, humanos, tecnológicos y económicos en un nivel óptimo de producción.

## **2.2 Relevancia**

El sector hotelero es importante para la economía de un país porque genera ingresos al sector privado e incrementa la oferta de empleo. La hotelería ha ido evolucionando con rapidez en los últimos años gracias al crecimiento del turismo a nivel mundial.

Si el turismo aumenta considerablemente, la demanda de hoteles crecerá en beneficio de la economía de cada país, así como en la producción de empleos para personas tanto nacionales como del exterior.

Existen algunas características que impulsan al turista a tomar la decisión de realizar un viaje, y muchas de estas razones son motivadas por la industria hotelera que ofrece cada región o país.

- Viajar fuera del hogar
- Estabilidad en el sitio receptor
- Ambiente confortable y
- Encontrar un establecimiento adecuado de acuerdo al motivo que le impulsó al turista a efectuar el viaje.

Económicamente el sector hotelero es importante porque genera ingresos, incrementa el desarrollo regional, da lugar a la inversión de capitales y genera divisas.

Socialmente mejora el nivel de vida, genera empleo, ayuda a la capacitación y educación de las personas, ofrece una infraestructura adecuada para el cliente, incrementa la afluencia turística y también mejora el crecimiento comercial de la región.

En lo cultural, el sector hotelero, mejora la imagen de presentación de un país y da a conocer los valores culturales propios del lugar.

Los rubros económico, social y cultural son los que motivan a inversionistas a incursionar en el sector hotelero, generando hoteles que brinden el mejor servicio de hospedaje y que innoven sus servicios complementarios con el fin de entrar en

competencia con toda la industria hotelera de la misma región; y además, ganen la atención de turistas internacionales para crear una competencia a nivel mundial.

### **2.3 Servicios hoteleros**

Los servicios hoteleros son el conjunto de procesos destinados a satisfacer los requerimientos del cliente durante su periodo de estancia. Hoy en día los establecimientos hoteleros deben propender a ofrecer un conjunto de servicios que proporcionen la calidad esperada al cliente. No obstante es habitual que cada hotel se especialice en servicios específicos como por ejemplo servicios de turismo de playa, turismo de montaña, entre otros. El tipo de especialización de cada tipo de hotel será un factor importante en los distintos servicios que ofrece, debido a que el valor agregado añadido en cada uno de estos, variara en el enfoque que tenga cada establecimiento (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

De acuerdo a cada hotel, existen diferentes servicios que brindan a sus clientes, aunque todos entre sí, tienen en común el brindar alojamiento a turistas nacionales e internacionales.

**Tabla 6****Servicios complementarios del sector hotelero**

<b>Servicios complementarios del sector hotelero</b>	
<b>N°</b>	<b>Servicio</b>
1	Ascensor
2	Caja fuerte
3	Guarda equipaje
4	Área de fumadores
5	Salones para evento sociales y corporativos
6	Parqueadero cubierto para clientes
7	Servicio de lavandería (lavado en seco, planchado)
8	Habitaciones VIP
9	Cambio de moneda para clientes
10	Información turística
11	Servicio de conserjería
12	Gimnasio, spa
13	Piscina, sauna, hidromasaje, turco
14	Servicio de transporte
15	Tours dentro y fuera de la ciudad
16	Wi Fi en todos los ambientes
17	Restaurante (bufet, a la carta)
18	Room services 24 horas
19	Cafetería
20	Bar
21	Recepción 24 horas
22	Prensa
23	Terraza
24	Infraestructura para personas de capacidades especiales

Nota: Servicios complementarios del sector hotelero, por D. Paillacho Danny & J. Velastegui

La organización hotelera implementa todos estos servicios y desarrolla procesos de innovación de acuerdo a los requerimientos exigidos por los clientes o de acuerdo a la oferta creada por la competencia.

El beneficio económico que percibe el sector hotelero, gira en torno a la acogida que los turistas le den al servicio principal y a los servicios complementarios que han sido solicitados por los visitantes durante su estadía.

La ubicación e infraestructura del hotel es un factor fundamental para llegar a cumplir con los objetivos propuestos al realizar la inversión en este sector. La imagen y la atención al cliente son puntos clave para captar el interés y ganar la negociación entre el hotel y el turista.

Atención al cliente es el servicio que ofrece una empresa para relacionarse directamente con el cliente. Toda gestión realizada por las personas que trabajan en la empresa y que tengan la oportunidad de estar en contacto con el cliente debe generar en ellos un nivel de satisfacción.

En el sector hotelero es muy importante contar con personal capacitado para brindar una atención adecuada y que pueda satisfacer las necesidades del cliente en todos sus requerimientos.

La gestión de recepción y reservas son imprescindibles para que el cliente tome la decisión de comprar el servicio de hospedaje. Dar importancia a trato al cliente, saber atender llamadas y correos, brindar información detallada al cliente y realizar reservas son recursos básicos que el personal destinado a trabajar directamente con el cliente debe dominar.

Todos los servicios expuestos al consumo del cliente, califican la productividad del hotel. La productividad hace referencia al grado de eficiencia y eficacia con las que se cumplen y desarrollan los procesos, es por ello que esta se mide con la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios obtenidos,

Optimizar recursos en el sector hotelero y ganar clientes frecuentes, dará lugar a una productividad económica planteada en principio como meta. El logro de satisfacer el pedido de los clientes y generar rentabilidad es el objetivo en común del sector hotelero.

## **2.4 Clasificación**

Price Travel (2013), establece la siguiente calificación de hoteles acorde a los servicios complementarios que estos ofrecen con el propósito de satisfacer las

expectativas de los clientes y los pondera en base a un número de estrellas con el objetivo de dar una manera rápida de determinar las amenidades de un hotel. El número de estrellas no refleja necesariamente todas las comodidades o servicios que están disponibles en un hotel o en cada una de las habitaciones en un hotel con determinada clasificación.

### **1 Estrella (Económico)**

Se espera que un hotel de una estrella ofrezca alojamiento limpio, básico, con pocas o ninguna instalación. Las habitaciones normalmente están decoradas de manera funcional y son compactas. Puede o no tener un baño privado, teléfono en la habitación, televisión o servicios. Los hoteles de una estrella suelen estar cerca de restaurantes y atracciones turísticas.

Un hotel de una estrella es ideal para el viajero con poco presupuesto, donde el precio es la principal preocupación.

### **2 Estrellas (Valor)**

Un hotel de dos estrellas, se espera que ofrezca un alojamiento limpio y básico. Estos pueden tener o no un centro de negocios o acceso a internet, pero por lo general no tienen salas de reuniones, botones, gimnasio o instalaciones recreativas. El restaurante a menudo se limita a servicio de café o un desayuno continental. Las habitaciones ofrecen normalmente baño privado, teléfono, televisión y servicios limitados.

Un hotel de dos estrellas es ideal para viajeros de negocios o exploradores, donde el costo es un factor, pero sí se desean servicios básicos.

### **3 Estrellas (Calidad)**

Un hotel de tres estrellas pone mayor énfasis en la comodidad, estilo y servicio personalizado. A menudo tienen un restaurante en el hotel, alberca, gimnasio, una tienda de conveniencia y botones.

Generalmente, hay salas de juntas y / o salas de conferencia y servicios relacionados disponibles. Las habitaciones incluyen más servicios y hay una atención más cuidadosa a la calidad y comodidad.

Un hotel de tres estrellas es ideal para viajeros de negocios o de placer en busca de un poco más que los servicios básicos.

#### **4 Estrellas (Superior)**

Un hotel de cuatro estrellas es una propiedad superior, que generalmente ofrece más de un restaurante, bar y servicio a cuartos con horario prolongado. Los servicios disponibles pueden incluir botones, conserje y servicio de ballet parking. Normalmente, cuentan con centro de conferencias y servicios de negocios. Las habitaciones son amplias y por lo general ofrecen un mobiliario elegante, ropa de cama de alta calidad, productos de baño y una amplia gama de servicios como mini bar y secadora de pelo.

Un hotel de cuatro estrellas es ideal para viajeros que buscan más servicios y amenidades y un mayor nivel de confort.

#### **5 Estrellas (Excepcional)**

Un hotel de cinco estrellas está muy orientado al servicio y brinda altos estándares de comodidad y calidad. Cuenta con más de un restaurante, a menudo incluyendo una opción de restaurante gourmet, así como un bar o sala de estar y servicio a cuartos las 24 horas. Puede también ofrecer canchas de tenis y acceso a campo de golf, así como un spa, un gimnasio moderno y alberca.

Un hotel de cinco estrellas es ideal para los viajeros exigentes que buscan un servicio personalizado, instalaciones de alta calidad y una variedad de servicios e instalaciones en el lugar.



## **6 Estrellas**

Un hotel de seis estrellas es uno de los mejores hoteles en existencia. Cuenta con detalles lujosos, servicio de calidad superior y los más altos estándares de confort. Hay una alta proporción de personal en relación a los huéspedes, comida gourmet y servicio a cuartos las 24 horas.

Las habitaciones son amplias, con decoración y muebles finos, colchones de primera calidad y productos de baño de diseñador. Los servicios de la habitación por lo general incluyen acceso inalámbrico a internet, reproductores de CD y / o DVD, así como soporte para iPod.

## **Medias estrellas**

Los hoteles con calificación de medias estrellas incluyen amenidades de su categoría, así como amenidades adicionales, generalmente reservadas para una categoría superior.

## **2.5 Cadenas hoteleras**

Una cadena hotelera hace referencia a grupo de hoteles asociados con el propósito de obtener una mayor rentabilidad y abarcar una mayor parte del mercado nacional e internacional. La expansión implica que la cadena hotelera tenga un mayor prestigio al ubicarse en diversas partes del mundo. Adicionalmente las cadenas hoteleras son modelos de alianzas estratégicas entre los propietarios y los gestores (Ramón, 2010).

El modelo más común usado por las cadenas hoteleras es mediante franquicia, en el cual el franquiciado adopta el diseñado de gestión impuesto por la cadena hotelera y sobre el cual desarrolla sus operaciones.

Según Cabarco Novás (2006), las cadenas hoteleras presentan una serie de características estructurales frente a los hoteles independientes, como pueden ser:

Son homogéneas tanto en su presentación como en la calidad de sus servicios.

Tienen una imagen definida de su producto (vacacional, de negocios, etc.).

Obtienen una imagen de marca diferenciada.

Permiten realizar formación de empleados más fácilmente.

Poseen una mayor eficacia comercial.

Pueden prever el futuro con mayor facilidad.

Son capaces de realizar un plan conjunto de marketing para todos los establecimientos pertenecientes a la cadena, abaratando costes (pág. 82).

## **2.6 Organización**

La estructura organizacional es el parámetro de configuración funcional de las distintas responsabilidades a desarrollar en las diferentes actividades de la operación hotelera tales como, la planificación estratégica, el control administrativo y el control operacional. La configuración funcional de centros de responsabilidad se presenta dos tipos:

- Centros de Producción
- Centros de Servicio

Los centros de producción son los encargados de ejercer el control operacional y los centros de servicio son los responsables de los controles administrativos, imprescindibles para el cumplimiento de los planes y objetivos planteados (GHL Hoteles, 2012).

Los centros de producción son los denominados departamentos operativos y se definen como aquellos que conforman un conjunto de actividades productivas que generan la venta de productos terminados y servicio y a la vez se los apropia causaciones representadas en costos y gastos (García, 2010).

Cada hotel de acuerdo a sus necesidades ha creado una organización que ayude a cumplir con las metas y objetivos propuestos por ellos inicialmente, con la finalidad de brindar un servicio de calidad a los clientes.

El Hotel Chalet Puigdefabregas (2013), señala lo siguiente:

Los hoteles ofrecen servicios de alojamiento y restaurante básicamente, aunque dependiendo del tipo de hotel pueden ofertar también alquiler de sala de reuniones, banquetes o servicios de animación, siempre remunerado.

Existen varios modelos de organización para adecuarlos a las empresas hoteleras, como la siguiente:

#### **Equipo directivo**

Formado por el director, subdirector y ayudante de dirección. Su misión es definir políticas de empresa y objetivos. También se suelen encargar de la gestión de Recursos Humanos, comercialización, control de sistemas de seguridad y calidad y en general de organizar y coordinar la actividad del hotel.

#### **Equipo de pisos**

Está formado por el gobernante y las camareras o camareros de piso. El gobernante se encarga de organizar y repartir tareas, controlar los pedidos y existencias, planificar los horarios del personal a su cargo, recogida de datos estadísticos y comunicación. Las camareras de piso se encargan de las tareas de limpieza, control de las habitaciones y mini bares comunicando las incidencias encontradas.

#### **Equipo de recepción**

El Jefe de recepción en ocasiones ejerce funciones de subdirector, se encarga de organizar y controlar las tareas propias del departamento, elaborando el horario del personal a su cargo; también es el encargado

de gestionar las quejas, de la comunicación con otros departamentos organizando las reuniones que sean precisas.

Los Recepcionistas son los encargados de la atención al cliente gestionando la recepción y salida de los clientes y resolviendo las dudas que pudieran presentarse durante la estancia.

En el caso de no existir un servicio de reservas propio también se encargan de la gestión de reservas y cancelaciones. Es el principal contacto con el cliente.

### **Equipo de mantenimiento**

Especialistas en mantenimiento. Incluye tanto las reparaciones de las instalaciones comunes como de las habitaciones por lo que en ocasiones requiere un servicio permanente. También suele incluir el mantenimiento de jardines, piscinas y otras instalaciones deportivas.

### **Restaurante**

Jefe de alimentos y bebidas Supervisa al personal a su cargo y tiene a su mando a cocineros, ayudantes de cocina, barman, asistente de bar, maitre, sommelier, capitán de mozos, hoster, mozos, Camareros etc. Se organiza como un restaurante normal aunque puede tener un servicio de cocina más o menos permanente.

### **Convenciones**

En ciertos hoteles estos actos requieren personal especializado que se encarga de reservar y organizar, todo lo relacionado con la utilización de salones para convenciones y material a subcontratar.

En hoteles de capacidad reducida, suele existir una figura profesional denominada responsable de grupos y convenciones, que se encarga de la gestión de las reservas de grupos y de la cotización, seguimiento, venta y organización de los diferentes eventos que se pueden desarrollar en un establecimiento hotelero, pudiendo ser un congreso, una convención, un seminario, un show room, etc.

En la mayoría de los casos esta persona suele pertenecer al departamento comercial de la empresa, pero existen empresas en las que pertenecen al departamento de recepción ya que la venta del evento la realizan ejecutivos de ventas. En este caso el responsable de grupos y convenciones, se encarga de la organización del evento una vez la venta está cerrada.

### **Animación**

Los animadores se encargan de organizar las actividades necesarias para el entretenimiento de los huéspedes. Esto incluye la organización de actividades y fiestas encargándose del acondicionamiento de las instalaciones y la gestión de las subcontratación otras empresas si es necesario o no sea necesario.

### **Departamento comercial**

Desarrolla mecanismos y políticas de comercialización en todas las áreas del hotel para tener un mayor ingreso.

Adicionalmente el departamento comercial tiene dentro de sus actividades principales el objetivo de propender a que la marca o la imagen del hotel al cual representa se posicionen y consoliden en el mercado, con el propósito de que los márgenes de ganancia así como también el volumen de clientes se incrementen paulatinamente en el tiempo.

### Tipos de organización hotelera

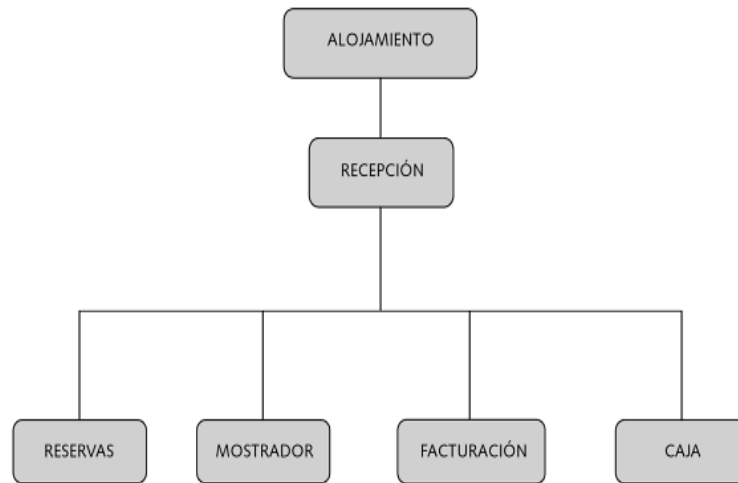


Figura 9. Tipos de organización hotelera. Adaptado de “Recepción y reservas”, por A. Navarro Ureña, 2010.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica y funcional de una entidad, cualquiera sea la actividad que realice. Su utilización es beneficiosa para, ya que proporciona la siguiente información:

- Identificar aquellos cargos o niveles que puedan suprimirse o modificarse.
- Comprobar la intercomunicación entre los distintos niveles de la organización.
- Identificar los niveles gerenciales de cada una de las estructuras departamentales.

El diseño de los organigramas puede ser general, por departamentos, por tareas a desarrollar e incluso por categorías profesionales (Navarro Ureña , 2010).

## Organigrama Hotel Royal Decameron

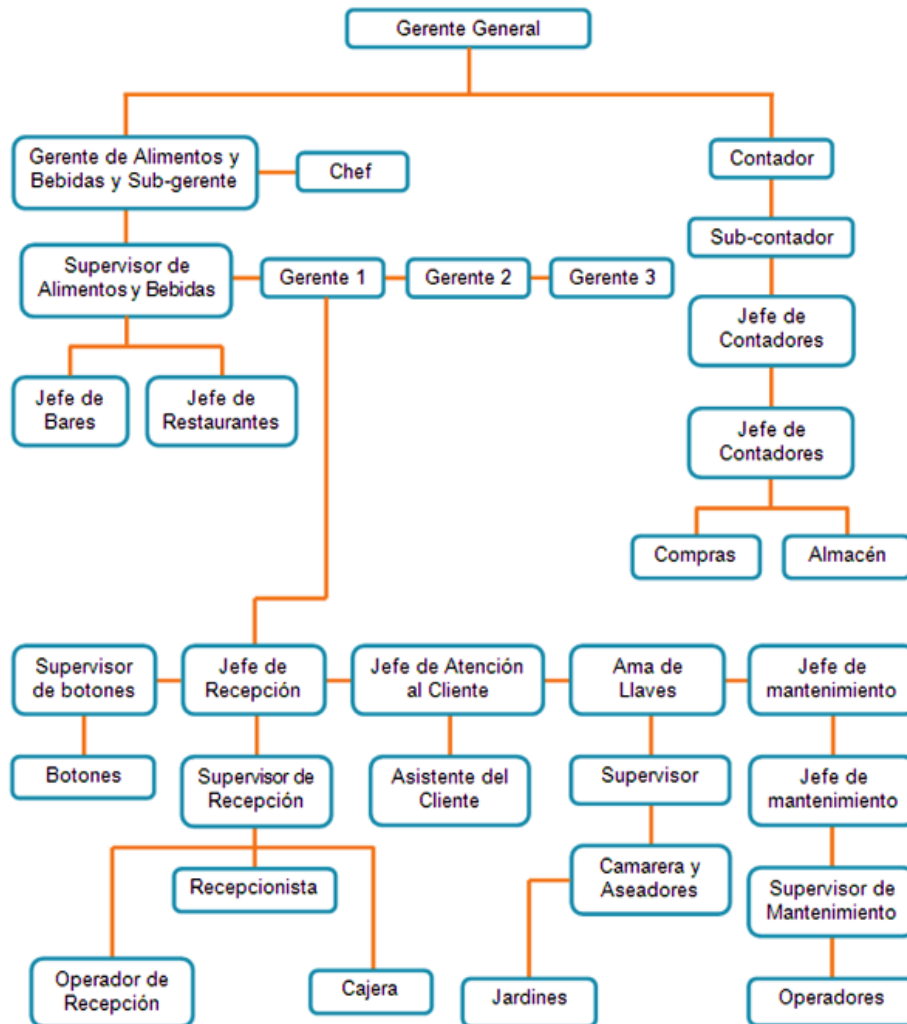


Figura 10. Organigrama Hotel Royal Decameron. Adaptado de “Organigrama del hotel”, por Hotel Royal Decameron, 2010.

## 2.7 Procesos Internos del Sector Hotelero

Como lo señalan Calero, Parra & Fuentes (2007), el sector hotelero puede adoptar una forma organizacional que permita establecer interrelaciones entre todos los departamentos. Las principales actividades que realiza un hotel son:

Actividad de recepción.- Se encarga de las reservas, entrada y salida de huéspedes, coordinación interdepartamental, confección y cobro de facturas, etc. Dentro de estas se distinguen las siguientes áreas:

**Reservas:**

Venta de habitaciones  
Control de las ventas realizadas  
Contestar a la petición de reservas  
Control de los depósitos  
Confeccionar hoja de reservas  
Informar al resto de departamentos para que puedan llevar a cabo su planificación  
Archivar documentación

**Mostrador:**

Planificación de las habitaciones  
Control de habitaciones ocupadas, libres y bloqueadas  
Supervisar la reserva  
Registro de clientes  
Otorgar la habitación  
Cambio de habitaciones  
Atención al cliente durante la estancia  
Apertura e facturas  
Control de la venta de habitaciones

**Mano corriente:**

Cargo de conceptos consumidos por el cliente  
Control de facturas y supervisión del saldo  
Cierre diario  
Cuadrar la cuenta de habitaciones con el mostrador

**Caja:**

Cobro de facturas  
Cambio de moneda extranjera



Control de cajas fuertes

Liquidación de caja y divisas

Actividad de Conserjería: Es la encargada de ofrecer asistencia a huéspedes y clientes, custodio de llaves, etc. Se distinguen las siguientes actividades:

**Conserjería:**

Asistencia en llegadas y salidas

Control de viajeros

Control de llaves

Recogida control y entrega de equipaje

Información interna del hotel

Correspondencia de clientes

Teléfonos

Puerta principal y parking

Despertador

Vigilancia

Actividad de alojamiento: Es la encargada de preparar la habitación.

Se distinguen las siguientes actividades:

**Pisos:**

Limpieza y mantenimiento de habitaciones

Conservación de mobiliario y enseres

Limpieza de pasillos, escaleras, etc.

Revisión de habitaciones

Control de inventarios de mobiliario y enseres

Cambios de ropa, lavandería y plancha

Actividad de manutención a los huéspedes: Abarca varias áreas como banquetes, restaurante, bar, cocina, servicio de habitaciones, etc. Se distingue las siguientes actividades:

**Restaurante y bar:**

Limpieza de local y mobiliario

Preparación de mesas

Reserva de mesas

Recepción y atención al cliente

Facturar

Servicio de habitación

**Cocina:**

Previsión de la demanda

Recepción de comandas

Elaboración de platos

Limpieza

Control de existencias y consumos

**Economato y bodega:**

Comprobar existencias y pedidos

Efectuar las compras

Control de la calidad de los productos

Recepción y almacenaje de la mercancía

Distribución de insumos a las áreas

Control de existencias

Envío de la información a la administración

Actividad de mantenimiento y seguridad:

**Mantenimiento y seguridad:**

Mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones principales y complementarias del hotel

Protección de los bienes y personas del hotel

Actividad comercial.- se distingue las siguientes funciones:

**Comercial:**

Establecer el plan de marketing del hotel  
Organizar eventos para atraer a clientes  
Desarrollo de promoción y publicidad del hotel  
Relaciones públicas

Actividad de administración, contabilidad y financiación.- Se distinguen varias áreas:

**Administración:**

Contabilidad  
Caja  
Facturación  
Control

**Contabilidad:**

Gestión de cobros y pagos  
Control de caja  
Elaboración de libros contables  
Control y gestión de obligaciones fiscales

**Financiación:**

Gestión de créditos y riesgos  
Negociación con entidades de crédito  
Valoración de inversiones

Actividad de recursos humanos:

**Recursos humanos:**

Planificación de la nómina del hotel  
Reclutamiento y selección del personal  
Integración de nuevos trabajadores  
Capacitación  
Remuneración

Control de horarios, licencias y vacaciones

Elaboración de roles

Actividad de dirección: puede asumir las siguientes funciones:

**Planificación:**

Fijación de objetivos generales

Definición de políticas, planes y presupuestos

**Organización**

Definición de la estructura organizativa y jerárquica del hotel

Establecimiento de funciones, tareas y responsabilidades de las otras áreas

**Gestión**

Desarrollo adecuado de las tareas y responsabilidades

**Control**

Comparación de resultados obtenidos con los previstos

Corrección de desviaciones detectadas (págs. 13-17).

## **2.8 Mapa de procesos del sector hotelero**

Fontalvo & Vergara (2010), definen lo siguiente:

El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales, es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada de otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor (pág. 91).

Adicionalmente, un mapa de procesos constituye una herramienta de apoyo porque permite identificar procesos claves los cuales están encaminados a mejorar la gestión de la empresa.

A continuación se establece un modelo de mapa de procesos aplicado al sector hotelero y la definición de sus respectivos procesos.

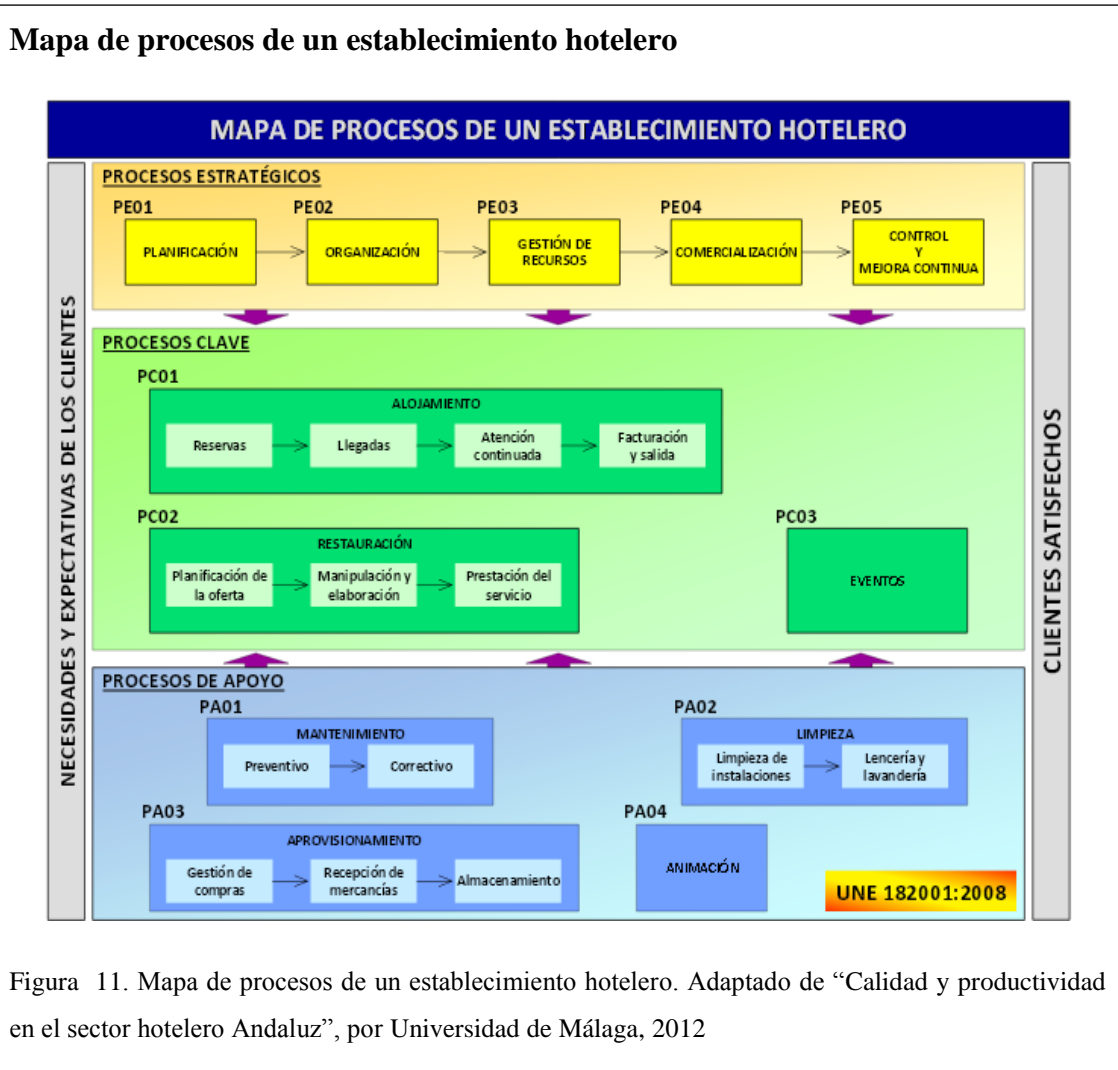


Figura 11. Mapa de procesos de un establecimiento hotelero. Adaptado de “Calidad y productividad en el sector hotelero Andaluz”, por Universidad de Málaga, 2012

- Procesos estratégicos: Son aquellos considerados como fundamentales para el éxito y se derivan de la visión, misión y estrategias definidas por la Dirección de la empresa, afectan directamente la prestación del servicio. (Membrado Martínez, 2002).
- Procesos clave: Son aquellos que repercuten directamente en la satisfacción del cliente y en los resultados económicos de la entidad, es de vital importancia identificar estos procesos con el propósito de que evaluar el valor

agregado que se está generando en cada uno de estos y poder desarrollarlos de una manera más eficaz y eficiente (Pérez Fernández de Velasco, 1999).

- Procesos de apoyo: Constituyen aquellos que son soporte o complemento en el desarrollo de los otros procesos implícitos en la prestación de los servicios, habitualmente estos procesos son los siguientes: procesos administrativos y contables, procesos informáticos, procesos de talento humano (Heredia Álvaro, 2001).

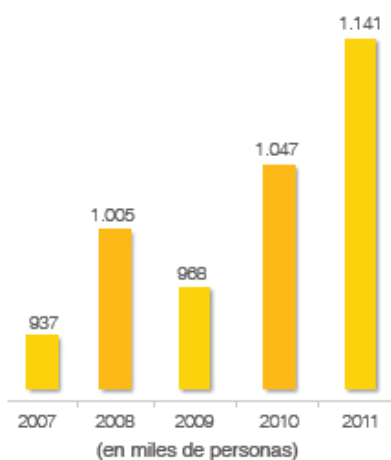
## **2.9 Estadísticas de Turismo**

Ross (2007), señala: “La estadística es el arte de aprender a partir de los datos. Está relacionada con la recopilación de datos, su descripción subsiguiente y su análisis, lo que nos lleva a extraer conclusiones” (pág. 7).

De acuerdo a un estudio realizado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, se presenta una cuantificación de variables del turismo receptor e interno, que se relacionan con las entradas de extranjeros al Ecuador, ingreso de divisas por concepto de turismo y estadía promedio. Adicionalmente, se hacen constar los principales sitios visitados por los residentes y no residentes en el país (Ministerio de Turismo, 2012).

## Entrada de extranjeros al Ecuador

### Entrada de extranjeros al Ecuador



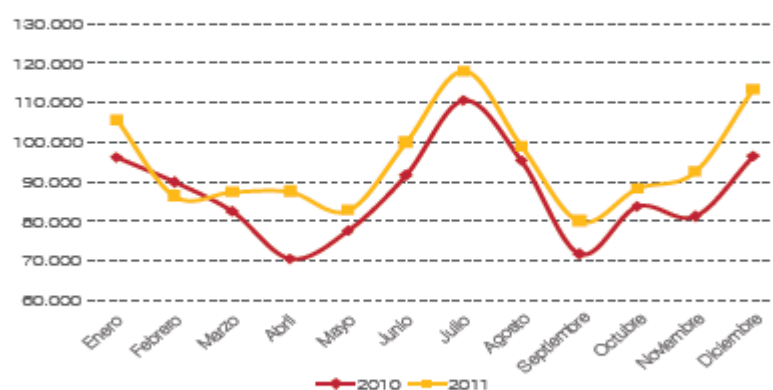
Durante el período 2007-2010, se registró un incremento paulatino de entradas de extranjeros al Ecuador, pasando de 937.487 en 2007 a 1'140.978 en 2011 con una variación de 21,7% en el período.

Figura 12. Entrada de extranjeros al Ecuador. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Visitantes extranjeros por mes

### Visitantes extranjeros por mes

Año	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
2,010	96.109	89.924	82.452	70.540	77.618	91.602	110.545	95.219	71.778	83.701	81.253	96.359
2,011	105.541	86.424	87.486	87.509	82.811	99.944	117.997	96.987	80.083	88.338	92.566	113.292

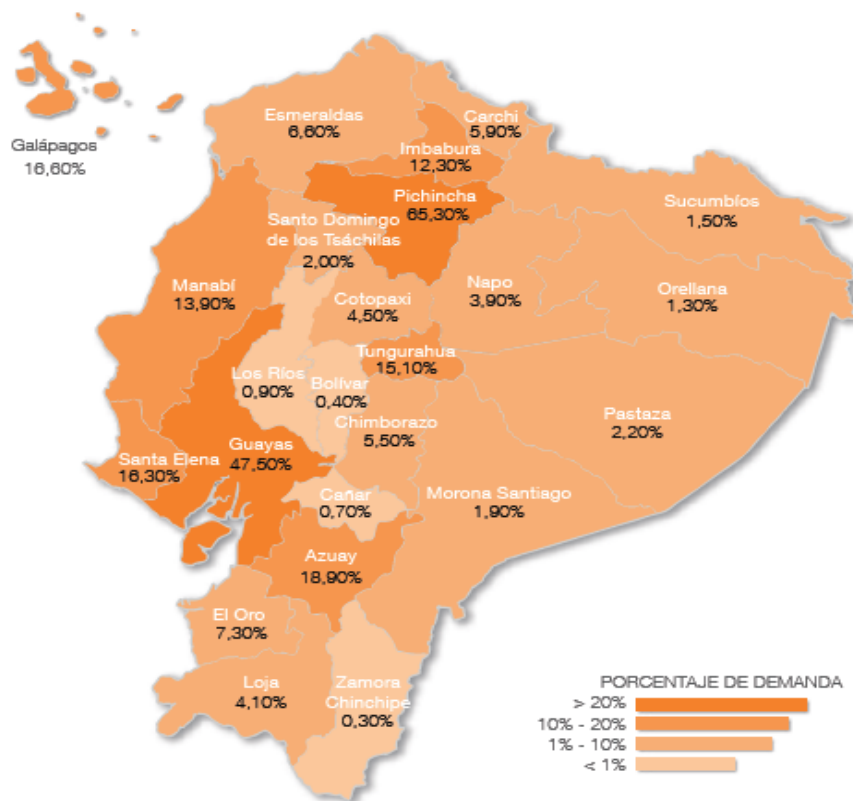


En el período 2010-2011, se registró durante el mes de diciembre una variación de 17,6%, al pasar de 96,3 a 113,3 mil visitantes extranjeros.

Figura 13. Visitantes extranjeros por mes. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Concentración de la demanda extranjera

### Concentración de la demanda extranjera



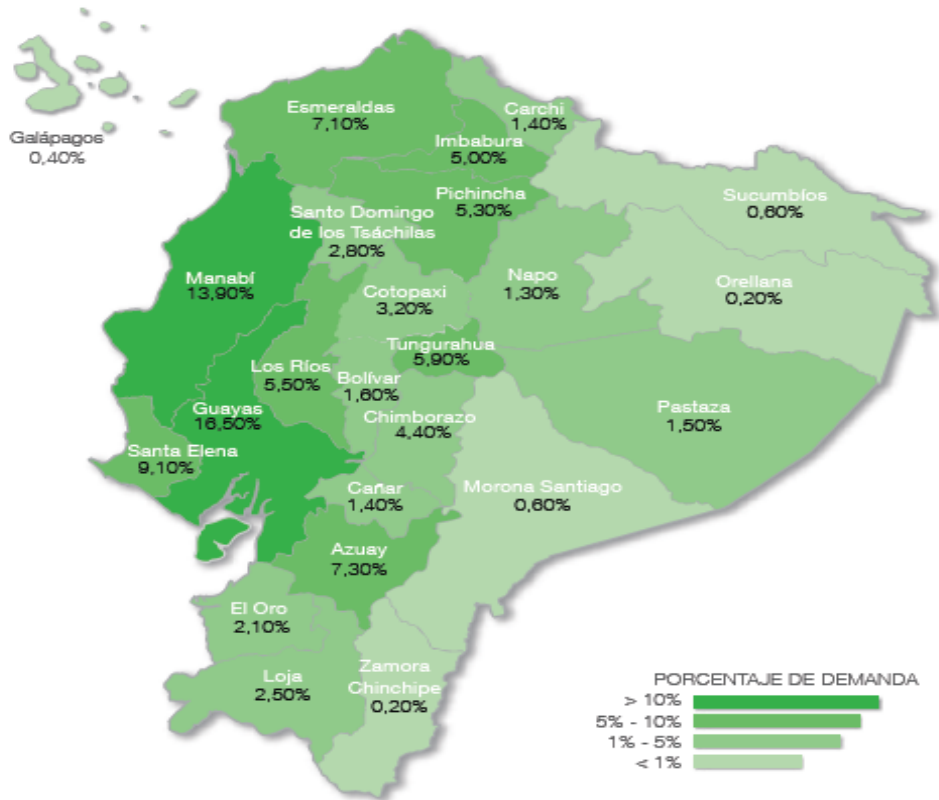
Las ciudades más visitadas durante el año 2011 fueron Quito con un 66% del total de visitantes, Guayaquil (47%), Cuenca (19%), Galápagos (15%) y Baños (11%).

Figura 14. Concentración de la demanda extranjero. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.



## Concentración de la demanda nacional

### Concentración de la demanda nacional



Las ciudades preferidas para visitar por los turistas nacionales durante el año 2011 fueron Guayaquil con un 8,1% del total de visitantes, Quito (6,1%), General Villamil Playas (3,5%), Salinas (3,4%) y Atacames (3,4%).

Figura 15. Concentración de la demanda nacional. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Gasto y duración de visita

### Gasto y duración de visita

El gasto turístico promedio del turista extranjero en el país asciende a USD \$1.000. Se estima una estadía promedio de 14 noches.

Por otra parte, el gasto turístico promedio del turista nacional asciende a USD \$94 con una estadía promedio estimada de 3 noches.



Figura 16. Gasto y duración de visita. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Ingreso de divisas por concepto de turismo

### Ingreso de divisas por concepto de turismo

El ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la Balanza de Pagos (viajes y transporte de pasajeros) ascendió a 849,7 millones de dólares en el año 2011, es decir, 35,69% de incremento con respecto al ingreso registrado en el 2007.

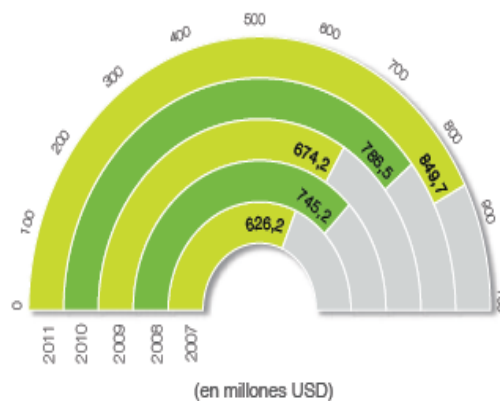


Figura 17. Ingreso de divisas por concepto de turismo. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

Los principales servicios turísticos ofrecidos por el país para satisfacer la demanda generada, originada por los desplazamientos temporales de los viajeros con diversos

propósitos y enfocados con el sector hotelero presenta la capacidad de los establecimientos de alojamiento y el empleo generado por esta industria (Ministerio de Turismo, 2012).

### Capacidad de alojamiento

#### Capacidad de alojamiento

En el año 2011 se registraron en el Ministerio de Turismo 178.374 plazas de alojamiento en el país, mostrando un incremento del 21,32% respecto a las plazas instaladas en el año 2007.

Año	Nro. Establecimientos	Nro. de Habitaciones	Nro. de Plazas
2007	3.213	68.805	147.025
2008	3.399	79.235	168.626
2009	3.615	72.958	159.629
2010	3.739	76.808	170.236
2011	3.935	78.907	178.374

Figura 18. Capacidad de alojamiento. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

### Generación de empleo turístico

#### Generación de empleo turístico

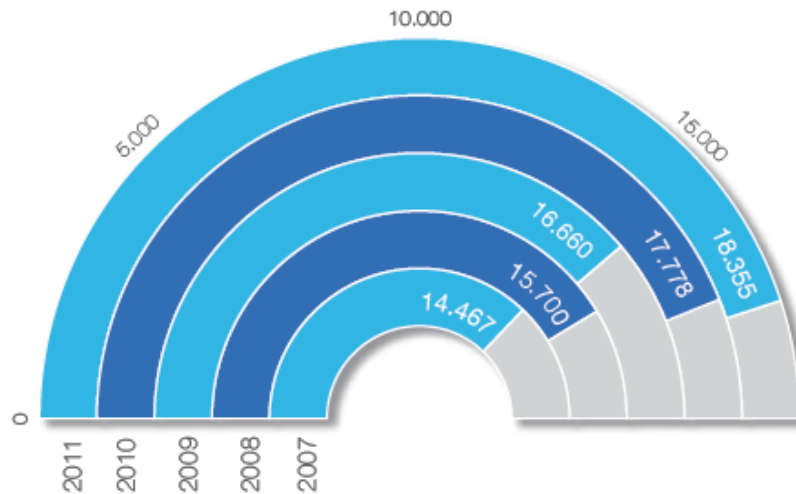
Los empleos directos registrados en la industria turística se incrementaron en el 34,75% durante el período 2007- 2011, al pasar de 75.198 a 101.329.

	Hombres	Mujeres	Total
2011	54.302	47.027	101.329
2010	48.219	44.609	92.828
2009	48.047	42.098	90.145
2008	45.825	38.743	84.668
2007	41.375	33.823	75.198

Figura 19. Generación de empleo turístico. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Establecimientos turísticos registrados

### Establecimientos turísticos registrados



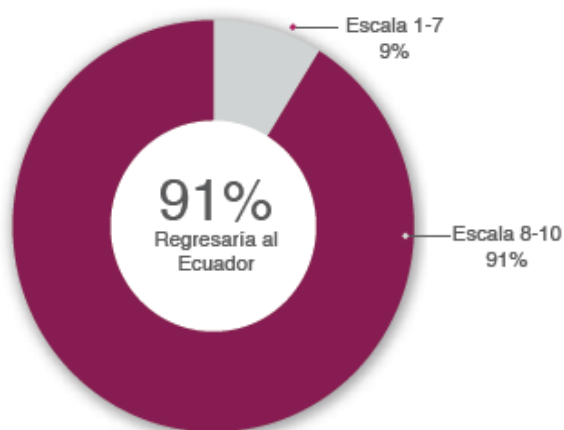
Durante el período 2007-2011 se presentó un incremento del 26,87% de establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo y un aumento del 3,24% entre los años 2010 y 2011.

Figura 20. Establecimientos turísticos registrados. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

Para el sector hotelero es importante conocer cuál es el nivel de satisfacción del turista acerca del servicio recibido, por lo cual el Ministerio de Turismo ha realizado un estudio estadístico acerca del “nivel de satisfacción de servicios” (Ministerio de Turismo, 2012).

## Turistas que regresarían al Ecuador

### Turistas que regresarían al Ecuador



Considerando una escala del nivel 1 al 10, el 91% de los turistas no residentes manifiesta que regresaría al Ecuador calificando muy positivamente en la escala del 8 al 10, mientras que un 9% otorga una calificación del 1 al 7.

Figura 21. Turistas que regresarían al Ecuador. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Turistas que recomendarían visitar el Ecuador

### Turistas que recomendarían visitar el Ecuador



El 92% de los turistas no residentes recomienda visitar el Ecuador con una calificación de 8 a 10, mientras que un 8% evalúa en el nivel del 1 al 7 de la escala.

Figura 22. Turistas que recomendarían visitar el Ecuador. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Amabilidad del personal

**TRANSPORTE:** Este servicio fue altamente valorado por los turistas no residentes en un 76,7% de la categoría más alta en la escala.

**ALIMENTACIÓN:** El 83,5% de los turistas no residentes declara estar conforme con el servicio y lo valora en la categoría de 8 a 10.

**ALOJAMIENTO:** Los turistas no residentes manifiestan que el personal que brinda el servicio turístico lo ofrece con amabilidad. El 87,4% cataloga el servicio en la escala de 8 a 10.

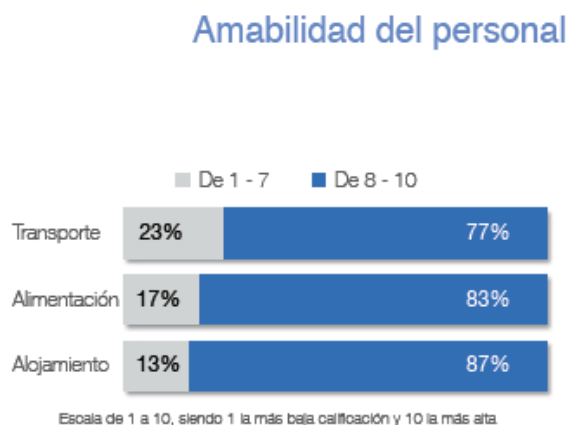


Figura 23. Amabilidad del personal. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Seguridad en servicios

**TRANSPORTE:** Los turistas no residentes catalogan este servicio en la categoría más alta de la escala en un 70%.

**ALIMENTACIÓN:** Al 78% de los turistas no residentes le parece seguro este servicio y lo valora en la categoría de 8 a 10.

**ALOJAMIENTO:** Los turistas no residentes se muestran conformes con la seguridad del establecimiento en un 82% y catalogan el servicio en la escala de 8-10.

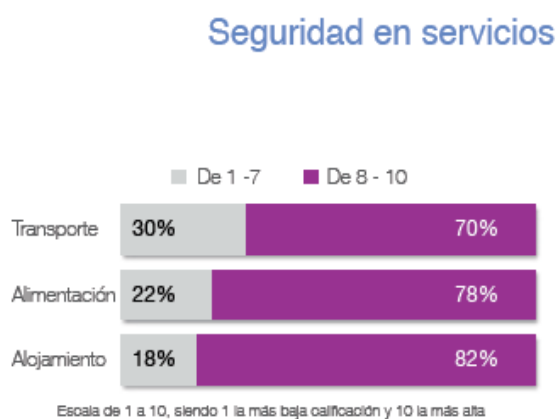


Figura 24. Seguridad en servicios. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Comodidad en el servicio

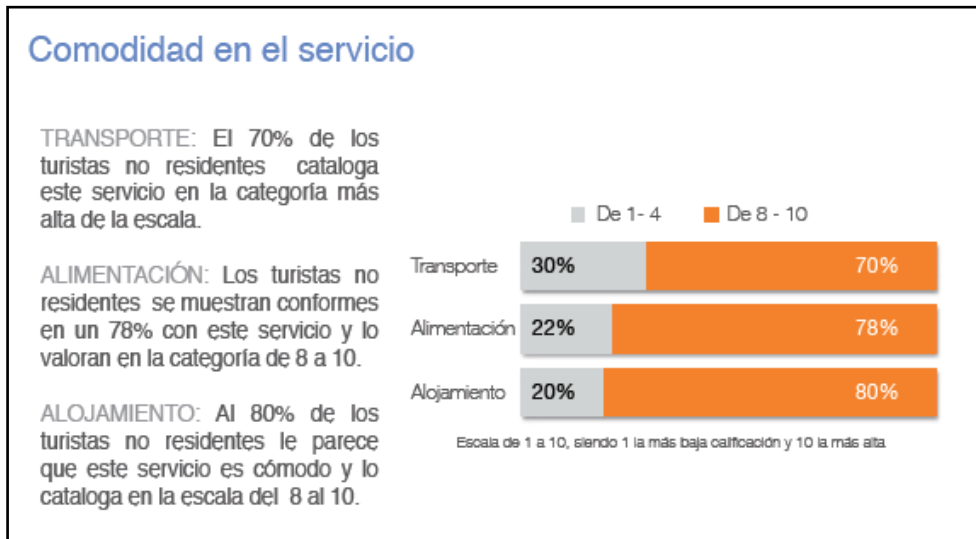


Figura 25. Comodidad en el servicio. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## Higiene en el servicio

### Higiene en el servicio

**TRANSPORTE:** Los turistas no residentes catalogan este servicio en la categoría más alta de la escala tan solo en un 69%.

**ALIMENTACIÓN:** El 77% de los turistas no residentes está conforme con la higiene de este servicio y lo valora en la categoría de 8 a 10.

**ALOJAMIENTO:** Los turistas no residentes manifiestan conformidad con la higiene del establecimiento en un 78% y catalogan el servicio en la escala de 8 a 10.

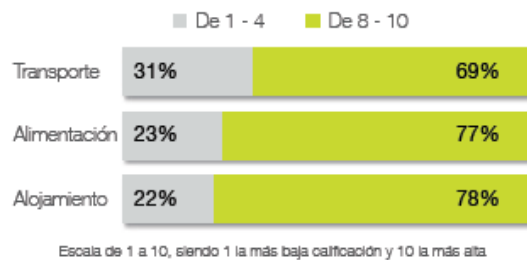
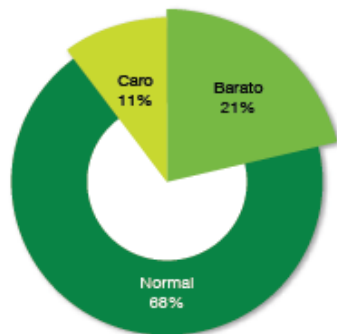


Figura 26. Higiene en el servicio. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

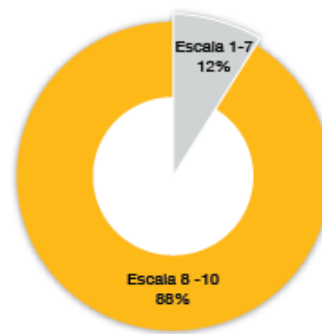
## Percepción de precios en el país

### Percepción de precios en el país



Con respecto a la percepción de los precios de servicios y/o productos que ofrece el país, el 68% de los turistas no residentes considera que el Ecuador tiene precios normales, el 21% manifiesta que los precios son baratos y el 11% los considera caros.

### Satisfacción global



El 88% de los turistas no residentes otorga una calificación de 8 a 10 a la satisfacción global de su permanencia en Ecuador, mientras que un 12% de los encuestados valora en el nivel del 1 al 7.

Figura 27. Percepción de precios en el país. Adaptado de Ministerio de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.

## País favorito de Latinoamérica

### País favorito de Latinoamérica

El 71% de los turistas no residentes considera a Ecuador como su país favorito en Latinoamérica.



Figura 28. País favorito de Latinoamérica. Adaptado de “La experiencia turística en el Ecuador”, por Ministerio de Turismo, 2012.



## **2.10 Asociación Hotelera de Ecuador (AHOTEC)**

La Asociación Hotelera del Ecuador AHOTEC (2013) señala lo siguiente:

En Ecuador existe la asociación hotelera que promueve la unión y producción permanente de todos los hoteles pertenecientes a este organismo.

La AHOTEC es una institución gremial con personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, que representa a los hoteleros del Ecuador frente a organismos, instituciones y autoridades del sector público y a las diferentes entidades del sector privado, con el fin de evitar las diferentes y cambiantes problemáticas que se presentan a la actividad hotelera, en particular, y turística en general.

Sus inicios datan del año 1955, cuando un grupo de empresarios hoteleros guayaquileños decidió constituir y fundar una organización nacional que agrupe y represente los intereses del sector hotelero.

Nombres y hombres de la talla de Frederick Stoeckli, del Hotel Humbolt Internacional; Francisco Bruzzone, del Hotel Continental, Majestic y Pacífico; Fernando David, del Hotel Tourist; Luis Aguas, del Hotel Ritz; Isaac Aboad, del Hotel Metropolitano, entre otros destacados empresarios hoteleros; así también, como Hernán Álvarez Soria y Ernesto Granizo Velasco, funcionarios de la Subdirección de Propaganda y Fomento de Turismo del Ministerio de Economía y Turismo, fueron quienes permitieron sentar las bases de lo que constituiría la institución fundamental de la industria hotelera nacional.

Más adelante la Asociación Hotelera Nacional del Ecuador, cuyas siglas AHOTEC las ha mantenido desde su nacimiento hasta la actualidad, extendió su radio de acción proyectándose nacional e

internacionalmente con el propósito de consolidar su imagen y representatividad.

1987 es un año de profundos cambios estructurales. Se crearon Capítulos Provinciales al interior de la Asociación Nacional, permitiendo de esta manera que los socios se integren geográficamente y el gremio se consolide y fortalezca.

De aquella fecha a la presente se han logrado grandes progresos en procura de incrementar y diversificar los servicios a los afiliados; de ampliar la representación en organismos públicos y privados; y, de tener un espacio de opinión que sin duda alguna ha servido para afianzar el rol protagónico que está obligado a cumplir toda institución gremial.

**Misión:**

Representar y liderar al Sector Hotelero, e identificar y satisfacer las necesidades de sus agremiados.

**Objetivos:**

Ejercer la representación gremial, a nivel nacional, de la industria hotelera y laborar por su sólido desarrollo;

Promover la unión y permanente actividad de las Asociaciones Hoteleras Provinciales afiliadas, procurando el fortalecimiento de éstas;

Estimular la creación de Asociaciones Hoteleras en las provincias donde no existieren;

Apoyar y defender a las Asociaciones Hoteleras Provinciales, y a sus afiliados, en los asuntos relacionados con su actividad gremial u hotelera;

Propugnar que la actividad hotelera tenga una adecuada representación en las diversas entidades públicas o privadas, cuyo objetivo sea el desarrollo hotelero y turístico;

Promocionar nacional e internacionalmente la actividad hotelera ecuatoriana;

Proponer a los sectores público y privado los planes, programas, proyectos y actividades que beneficien al crecimiento turístico ecuatoriano, y colaborar con dichos sectores en los que ellos elaboren o realicen;

Promover la expedición de leyes, reglamentos y más normas que estén dirigidas a fomentar y regular la actividad turística en general y la hotelería en especial, y participar en la elaboración de los proyectos respectivos;

Mantener relaciones con entidades representativas de la actividad privada, especialmente de la turística, para la consecución de objetivos o defensa de intereses comunes;

Fomentar la difusión de los conocimientos relacionados con la actividad hotelera y de la actividad turística en general, a fin de conseguir la profesionalización de los servicios;

Auspiciar y colaborar en la creación y mantenimiento de escuelas técnicas dedicadas a la formación, capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos, relacionados con la actividad hotelera y de la actividad turística en general;

Mantener relaciones con entidades similares de otros países e instituciones de carácter internacional y representar a la actividad hotelera nacional ante las mismas; y,

Fomentar la adopción de tecnologías alternativas que permitan preservar un medio ambiente sano que propicie el manejo sustentable de los recursos naturales y turísticos.

La AHOTEC ha desarrollado una sólida y dinámica estructura administrativa con el afán de retribuir a los asociados con más y mejores servicios, como también brindar solidariamente apoyo para

enfrentar con solvencia la vicisitudes futuras en al ámbito de la actividad turística en general y hotelera en particular.

El esquema de organización se inicia con la Asamblea General de socios, que es el órgano máximo en la Federación, integrado por los Presidentes, Vicepresidentes y Delegados de las Asociaciones Hoteleras Provinciales. En orden de jerarquía sigue el Consejo Nacional, conformado por el Presidente y Vicepresidentes de la Federación, los Presidentes de las Asociaciones Hoteleras Provinciales que son Vocales de este órgano, el Secretario Ejecutivo y el Tesorero. El Consejo es responsable ante la Asamblea General por la marcha de la organización y se encarga de fijar las políticas y lineamientos generales que debe seguir la Presidencia Nacional en la dirección y administración de AHOTEC.

#### **2.10.1 Asociaciones Provinciales**

La Asociación Hotelera del Ecuador AHOTEC (2013) para mejorar el cumplimiento de sus objetivos ha desarrollado 11 asociaciones provinciales con directivas propias de cada asociación como son las siguientes:

Asociación Hotelera de Chimborazo

Presidente: Boris Uquillas

Ciudad: Riobamba

Asociación Hotelera de Esmeraldas

Presidente: Paola Guzmán

Ciudad: Esmeraldas

Asociación Hotelera de Imbabura

Presidente: Luis Carlos Ruiz

Ciudad: Ibarra

Asociación Hotelera de Loja

Presidente: Luis Suárez

Ciudad: Loja

Asociación Hotelera de Pastaza

Presidente: Carolina Villegas

Ciudad: Puyo

Asociación Hotelera de Tungurahua

Presidente: Paul Pinto

Ciudad: Ambato

Asociación Hotelera del Azuay

Presidente: Daniel Hernández

Ciudad: Cuenca

Asociación Hotelera de El Oro

Presidente: Marjorie Acosta

Ciudad: Machala

Asociación Hotelera del Guayas

Presidente: Gino Luzi

Ciudad: Guayaquil

Asociación Hotelera del Napo

Presidente: Carlos Rivadeneyra

Ciudad: Tena

Asociación Hotelera de Quito Metropolitano

Presidente: Michel Thorin

Ciudad: Quito

## 2.10.2 Guía de hoteles

**Tabla 7**

### Guía de hoteles del Distrito Metropolitano de Quito

Nº	Hoteles	Categoría	
1	ALAMEDA Hotel Mercure	*****	5 estrellas
2	Hotel Dann Carlton Quito	*****	5 estrellas
3	Hotel Hilton Colón Quito	*****	5 estrellas
4	Hotel JW Marriott Quito	*****	5 estrellas
5	Hotel Quito - Compass Hotels	*****	5 estrellas
6	Hotel Radisson Royal Quito	*****	5 estrellas
7	Hotel Sheraton Quito	*****	5 estrellas
8	Hotel Swissotel Quito	*****	5 estrellas
9	Garden Hotel San José	****	4 estrellas
10	Hotel Akros	****	4 estrellas
11	Hotel Apart Los Quipus	****	4 estrellas
12	Hotel Apart Lugano Suites	****	4 estrellas
13	Hotel Apart Walther	****	4 estrellas
14	Hotel Barnard	****	4 estrellas
15	Hotel Casa Gangotena	****	4 estrellas
16	Hotel Embassy	****	4 estrellas
17	Hotel Holiday Inn Express	****	4 estrellas
18	Hotel Howard Johnson Quito	****	4 estrellas
19	Hotel Le Parc	****	4 estrellas
20	Hotel Patio Andaluz	****	4 estrellas
21	Hotel Reina Isabel	****	4 estrellas
22	Hotel República	****	4 estrellas
23	Hotel Río Amazonas Internacional	****	4 estrellas
24	Hotel Sebastián	****	4 estrellas
25	Hotel Grand Hotel Santo Domingo	****	4 estrellas
26	Hostal Anahí Boutique	***	3 estrellas
27	Hostal de la Mancha	***	3 estrellas
28	Hostal La Villa	***	3 estrellas
29	Hostal Plaza Grande	***	3 estrellas
30	Hostal Stubel Suites & Café	***	3 estrellas

Nota: Guía de hoteles del D.M de Quito, por AHOTEC, 2013.

## **CAPÍTULO 3**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL D.M. DE QUITO**

#### **3.1 Análisis externo**

##### **3.1.1 Macro ambiente**

###### **3.1.1.1 Aspectos políticos legales**

Las condiciones políticas que está experimentando el Ecuador conjugan una cierta estabilidad; que además se fundamenta con la seguridad jurídica y un equilibrio en lo concerniente a la toma de decisiones gubernamentales. Esto ha permitido que la inversión extranjera de acuerdo al crecimiento y la relativa seguridad que ofrece el Ecuador, se plante en el país mejorando las condiciones de emprendimiento y en especial en la industria turística la misma que abarca la infraestructura y capital humano ecuatoriano para el desarrollo del turismo, así entonces se puede determinar que a través de los incentivos que ha proporcionado el estado, el sector hotelero se ha visto beneficiado pues la demanda crece constantemente con la llegada de turistas nacionales y extranjeros.

Dentro de este entorno, en la actualidad, las políticas se centran en un concepto denominado Socialismo del Siglo 21 que tiende a tener una mayor equidad dentro de las diferentes clases sociales. Uno de los principales cambios políticos ha sido la eliminación de la tercerización de la fuerza laboral siendo está en la actualidad no considerada como un elemento de la producción sino como la esencia misma de toda actividad. Esta situación no obstante influye en el gasto administrativo de las empresas, por la obligatoriedad de la contratación laboral de todo personal interviniente, no obstante genera a su vez estabilidad que incentiva a la demanda.

###### **3.1.1.2 Aspectos económicos**

El apoyo a los sectores económicos del aparato productivo nacional ha sido uno de los principales factores para que el Ecuador tenga sostenibilidad y equilibrio en los últimos años, siendo así es preciso destacar que el sector secundario y terciario son los encargados de abastecer tanto a industrias derivadas como a consumidores finales de productos terminados e insumos necesarios para el proceso de transformación, la

industria turística como parte esencial del desarrollo económico de los países de América del Sur, ha sido a lo largo de la historia un eje de cambio fundamental para el progreso de los pueblos, y propiamente analizando la situación del país esta realidad no ha sido ajena, pues la sustentabilidad del sector terciario del país debe su éxito al sector turístico por lo que mantener la calidad de del servicio depende estrictamente de la calidad del recurso humano y de la infraestructura que se posee, por lo que la proliferación de servicios ofertados sean demandados promoviendo y estimulando tanto el desarrollo del turismo como el del país.

El turismo en Ecuador, y en especial el sector hotelero aporta significativamente a la economía del país por la generación de consumo interno. Este crecimiento se ha manifestado en los dos primeros trimestres del 2012, en donde ésta industria creció del 23,9 % y 21 % respectivamente, con relación al año anterior, según un reporte del Banco Central del Ecuador. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (INEC) en Ecuador existen 1 000 establecimientos hoteleros, hasta el 2007.

### **3.1.1.2.1 La inflación**

**Tabla 8**

**Cuadro de inflación Ecuador**

<b>Año</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Inflación</b>	3,10%	2,80%	3,32%	8,83%	4,31%	3,21%	5,30%	4,16%

Nota: Cuadro de inflación Ecuador, Adaptado de “Indicadores económicos febrero 2013”, por Banco Central del Ecuador, 2013.



## Tendencia de la inflación en el Ecuador

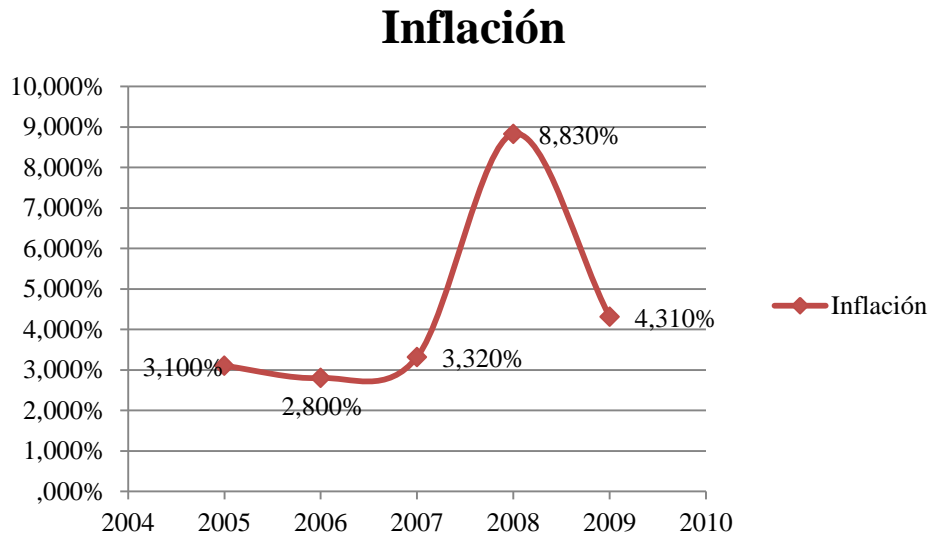


Figura 29. Tendencia de la inflación en el Ecuador. Adaptado de “Indicadores económicos febrero 2013”, por Banco Central del Ecuador, 2013.

La inflación indica una tendencia hacia al alza en el año 2008, siendo esta de 8,83%. (Banco Central del Ecuador, 2013). Posteriormente presenta un descenso en el año 2009, ubicándose en 4,31% para luego mostrar una tendencia creciente hasta el 2012. Su comportamiento se encuentra acorde al desarrollo económico expuesto, la relativa estabilidad que atraviesa el país hace pensar que se podrá mantener una economía sólida en la cual se puedan comercializar bienes y servicios sin ningún tipo de especulación, parte de este fenómeno se debe a la moneda extranjera nacionalizada denominada dólar americano, al ser un integrante fuerte de la economía mundial ha ayudado al Ecuador a mantenerse en equilibrio, este sin duda es un indicador favorable para el desarrollo de la industria hotelera del país, puesto que plantea un escenario favorable para las inversiones nuevas en infraestructura al contar con una moneda fuerte y sólida como el dólar y al mantener sus índices de inflación nacional bajos conforme a la economía latinoamericana.

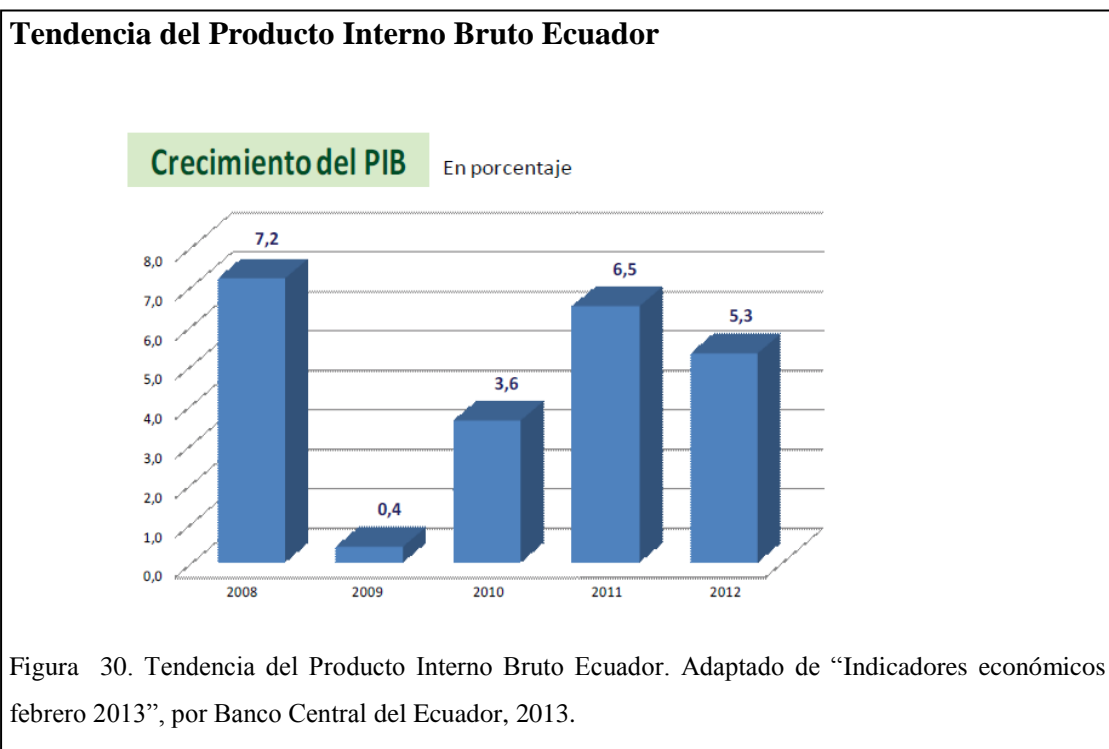
### 3.1.1.2.2 Producto Interno Bruto (PIB)

**Tabla 9**

#### Producto Interno Bruto Ecuador

Rama de Actividad / Años	2008	2009	2010	2011	2012
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,4	1,5	-0,2	4,6	5
B. Explotación de Minas y Canteras	1	-2,4	-2,5	5,4	0,4
C. Industrias Manufactureras (excluye refinación de Petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
Carnes y Pescado Elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y Panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de Azúcar	2,8	-10	24,5	5,3	7,7
Productos Alimenticios Diversos	4,7	-6	-2,4	4,6	5,6
Elaboración de Bebidas	16,5	6,6	17,1	14	22,8
<b>Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir</b>	<b>2,6</b>	<b>3,8</b>	<b>6</b>	<b>7,2</b>	<b>9,2</b>
Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	16	-25,7	13,9	10	11
Papel y Productos de Papel	14,1	3	4,5	-0,7	5,6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos	8,6	3,5	1,5	3	4,9
D. Suministro de Electricidad y Agua	20,2	-12,2	1,4	8	5
E. Construcción y Obras Públicas	13,8	5,4	6,7	14	5,5
F. Comercio al por Mayor y al por Menor	6,6	-2,3	6,3	6,6	6
G. Transporte y Almacenamiento	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
H. Servicios de Intermediación Financiera	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
I. Otros Servicios	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
J. Servicios Gubernamentales	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
K. Servicio Doméstico	-5,5	0,5	4,7	0,5	1

Nota: Producto Interno Bruto Ecuador. Adaptado de “Indicadores económicos febrero 2013”, por Banco Central del Ecuador, 2013.



Tras la dolarización de la economía en el año 2000, el desempeño económico del país viene mostrando un crecimiento constante, gracias a las condiciones favorables externas y a la estabilidad de los precios a nivel interno.

Según el Banco Central del Ecuador la producción total de bienes y servicios, ha presentado escenarios favorables como el ocurrido en el 2008, que gracias al incremento del precio del petróleo el PIB creció en 7,24% con relación al 2007.

Existieron también escenarios desfavorables como en el 2009, donde la economía se contrajo alrededor de 6,88 % con respecto al 2008, ello se debió a los efectos de la crisis económica mundial y a la contracción en las inversiones en el país.

El crecimiento económico promedio anual real del país durante el periodo 2006-2012, se mantiene en 4,18%, en tanto que el crecimiento económico nominal es del 9,63%. La economía del país está ligada al desempeño del sector petrolero, su crecimiento presentará comportamientos conforme se incremente las exportaciones de petróleo, pero sobre todo por las variaciones del precio del barril que puedan presentarse. En este caso, el sector terciario es decir el de servicios muestra un importante aporte al desarrollo de la economía nacional, a través del aporte de la industria turística que ha tenido un crecimiento importante, pues detrás de este crecimiento se encuentra la calidad de los del servicio que se oferta, y esta calidad responde directamente al tipo de hoteles por el tipo de atención y satisfacción producida en los clientes, por lo que es evidente que el PIB en gran parte se nutre por el dinamismo inyectado por el turismo del país.

### 3.1.1.2.3 Desempleo

**Tabla 10**

**Tabla de desempleo Ecuador**

<b>Año</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Desempleo</b>	8,00%	7,90%	7,20%	7,40%	4,19%

Nota: Tabla de desempleo Ecuador. Adaptado de “Indicadores económicos febrero 2013”, por Banco Central del Ecuador, 2013.

## Tendencia del desempleo Ecuador

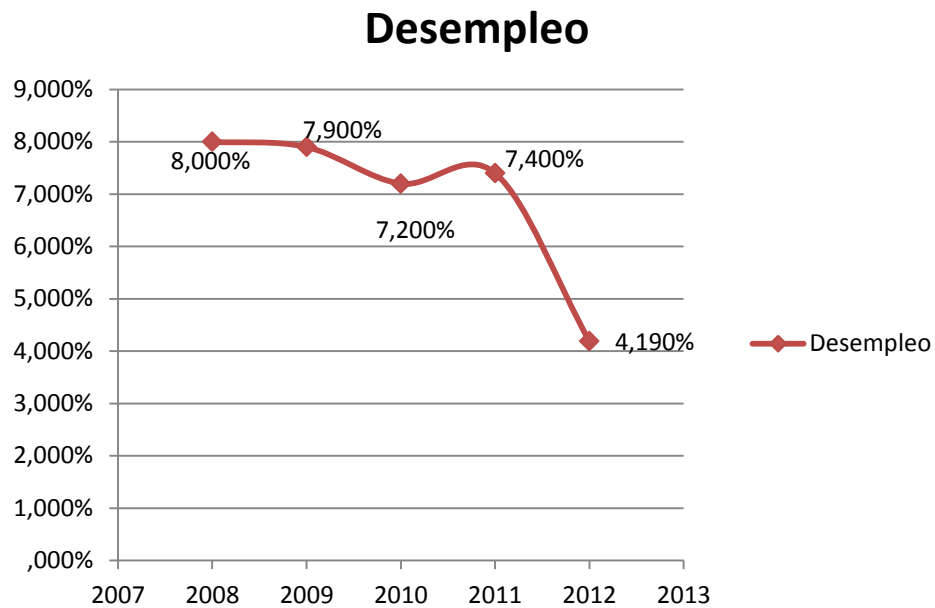


Figura 31. Tendencia del desempleo Ecuador. Adaptado de “Indicadores económicos febrero 2013”, por Banco Central del Ecuador, 2013.

El comportamiento de la tasa de desempleo es variante mostrando crecimientos y decrecimientos constantes con un descenso importante en el año 2012 que determina una clara recuperación de la economía nacional. La tasa de desempleo en Ecuador en el año 2012 es una de las más bajas de toda Latino América, situación que es positiva ya que determina mayor ocupación laboral y por ende posibilidad de desarrollo de todos los mercados (GestioPolis, 2013).

Además demuestra el papel que desempeña la empresa privada en la generación de empleo, siendo esta la que ha mejorado las condiciones laborales y ha abierto plaza de trabajo a nivel nacional, es ahí en donde el sector hotelero ha logrado participar activamente en el desarrollo económico del Ecuador a través de la generación de fuentes de empleo, pues la industria está constantemente innovando y creando instancias técnicas que demandan de capital humano capacitado y preparado para aportar positivamente a las organizaciones.

### 3.1.1.2.4 Tasas de interés

**Tabla 11**

#### **Comportamiento de la tasa de interés Ecuador**

AÑO	TASA REFERENCIAL		MARGEN
	ACTIVA	PASIVA	FINANCIERO
2007	10,06%	5,36%	4,70%
2008	9,79%	5,54%	4,25%
2009	9,20%	4,70%	4,50%
2010	9,03%	4,74%	4,29%
2011	8,17%	4,53%	3,64%
2012	7,84%	4,38%	3,46%

Nota: Comportamiento de la tasa de interés Ecuador. Adaptado de “Indicadores económicos febrero 2013”, por Banco Central del Ecuador, 2013.

La tasa de interés activa es aquella que las entidades del sistema financiero cobran por las líneas de crédito que entregan. A decir del Banco Central del Ecuador, entre los años 2007 y 2012, ésta tasa se redujo de 10,06% a 7,84%. En el 2007 se presentó la tasa mayor, en tanto que para el 2012, se espera la tasa menor dentro de este periodo. La tasa de interés pasiva, se la define como aquella tasa que se paga a los depósitos, la misma que paso de 5,36% en el 2007 a 4,38% en el 2012, que al igual que la tasa activa, su tendencia es decreciente.

Otro aspecto a analizar es el comportamiento del margen financiero, entendido como la diferencia entre la tasa activa y la tasa pasiva, el mismo que se ha reducido de una forma sostenible durante el periodo 2007-2012.

La tasa de interés activa hasta mayo del año 2013 es del 8.17% y la tasa pasiva es del 4.53% según datos publicados en la página web del Banco Central. En razón de lo expuesto con anterioridad, la tasa de interés es una variable que incide positivamente al plan de negocios, puesto que al mostrarse una tendencia decreciente, existe la posibilidad de adquirir financiamiento a mediano y largo plazo con un menor costo, lo que para fines de inversión del sector hotelero del país se convierte en una oportunidad frente al crecimiento que está atravesando la industria puesto que se

necesitan recursos financieros para aumentar tanto el capital como la infraestructura, así pues el descenso de la tasa de interés del sector financiero se convierte en una oportunidad para los empresarios pues se podrá adquirir con mayor facilidad los recursos económicos deseados para mejorar la capacidad operativa de los hoteles.

Ahora bien, a partir de marzo del 2012, la Corporación Financiera Nacional (CFN) creó un departamento de asesoría de turismo, con el propósito de contribuir con el incremento de las inversiones en las actividades de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viajes y transporte, siendo la primera a la que más recursos se le han destinado. Así lo afirmó Solange Garcés, asesora de desarrollo al turismo de la CFN, en un artículo publicado por la revista Semana, del Diario Expreso, en agosto 2012.

De acuerdo a Garcés, desde 2007 hasta hoy, se han invertido en total USD 72'652.860,90 entre todas las actividades, de las cuales más de USD 55 millones corresponden al segmento de alojamiento. Hasta junio de 2012 la cifra alcanzó la suma de USD 12'759.600 (Revista La Barra, 2013).

#### **3.1.1.2.5 Matriz Productiva**

En cuatro fases se apuntala el cambio de la matriz productiva del Ecuador, los proyectos a corto, mediano y largo plazo pasarán por las fases de sustitución selectiva de importaciones, generación de un superávit energético, la diversificación de exportaciones y la reconversión productiva.

El país se ha caracterizado por la producción y exportación de bienes primarios a pocos destinos limitando las posibilidades de desarrollo, paulatinamente se cambian estas acciones; por ejemplo, entre 2007 y 2011, el Producto Interno Bruto (PIB) industrial creció anualmente un 4,3%, en 2000-2006 fue menor con el 3,3% y en el período de 1994-1999 un 0,7%.

Según el esquema presentado por la SENPLADES, en el último período 2007-2011 la productividad de Ecuador fue de 2,7%, mayor en relación al crecimiento de este indicador en América Latina que alcanzó 1,88%.

Este crecimiento, aseguró el funcionario, está relacionado directamente con la aplicación de políticas públicas encaminadas a desarrollar el aparato productivo a través de incentivos, programas de inversión y desarrollo tecnológico.

Para realizar los cambios en la matriz productiva será necesario que el sector industrial haga esfuerzos adicionales para reducir en un alto grado la dependencia de los productos de las exportaciones primarias y se trabaje un proceso de innovación y valor agregado. El país mantiene el 71% de producción primaria (pesca, acuicultura, minas, agricultura, petróleo) y en el largo plazo pasar a una economía con una producción de mayor valor agregado.

La participación de las exportaciones primarias (petróleo crudo, banano, café, camarón, cacao, madera, atún, flores...) se mantienen con un promedio de exportaciones del 88%, entre 2007 y 2011.

Para lograr el proceso de crecimiento productivo será necesario plantear la sustitución de importaciones por la producción local, competitividad en inversión pública y servicios, y fomentar la ciencia, tecnología y talento humano, resaltó el funcionario.

De acuerdo a la ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, los factores que se impulsarán para lograr el cambio de la matriz es la energía renovable que permitirá una transformación para dejar el modelo primario exportador y migrar hacia un modelo de desarrollo industrial sostenible.

SENPLADES coordina las acciones de cambio de la matriz con los ministerios del sector productivo, económico, conocimiento y talento humano, una de la temática clave es la sustitución selectiva de importaciones y la diversificación de exportaciones.

La matriz también se fortalecerá con la potenciación de industrias estratégicas, como las refinerías, astilleros, petroquímica, fertilizantes, metalurgia y siderúrgica. La matriz productiva tendrá como eje la interacción de los distintos actores sociales, que producen los bienes y servicios mediante la utilización de recursos tangible (El Telegrafo, 2012).

El cambio de matriz productiva en el Ecuador promete ser uno de los cambios trascendentales generacionales para la economía del país, aunque con muchos defectos este esquema por mandataria gubernamental está logrando ponerse en marcha, si bien es cierto el impulsar la producción nacional es vital para el desarrollo de un país también es un derecho de la sociedad ecuatoriana el poder

escoger entre la calidad del producto nacional y la de un producto importado. Sin embargo hay que rescatar que situando a la innovación como eje central de la propuesta es fundamental para que se eleve la calidad de los productos y servicios ecuatorianos.

### **3.1.2 Micro ambiente**

#### **3.1.2.1 Usuarios**

La industria hotelera del sector debe estudiar detenidamente a sus clientes. El mercado de consumidores del servicio de hospedaje está compuesto por un mercado nacional y un mercado internacional, en donde:

El mercado nacional lo constituyen los turistas regionales y locales, sean estos hombres y mujeres de toda edad, que lleguen a la ciudad de Quito, identificados como visitantes que viajan solos, en grupos familiares, grupos de amigos o grupos organizados, estos principalmente atraídos hasta el momento por visitar los atractivos turísticos del distrito, o que pasan por la ciudad para visitar otras ciudades; los mismos que demanden diversidad de productos en el mercado turístico, con la posibilidad de elegir de una variedad de productos como los potenciales de la ciudad de Quito.

El mercado internacional está compuesto por los turistas extranjeros de cualquier parte del mundo, identificado entre hombres y mujeres de toda edad que lleguen a la ciudad, pudiendo ser turistas que viajan solos, en grupos familiares, grupos de amigos, o grupos organizados, que vienen principalmente atraídos por productos turísticos desarrollados en el distrito como la visita al centro histórico, recorridos por la ciudad, etc. o que pasan por la ciudad para visitar otras ; buscan nuevas alternativas de turismo para satisfacer sus necesidades de ocio y recreación (Bastidas Porras, 2011).

Este factor se considera una Oportunidad Alta, ya que al contar con dos tipos de mercados de clientes Turistas Nacionales y Turista Extranjeros se tiene una gama de posibles clientes de toda clase social, edad, sexo y de condiciones de vida de cualquier parte del mundo en cualquier día del año, es por esto que los esfuerzo del sector deben estar dirigidos a satisfacer plenamente a este tipo de clientes.



### 3.1.2.2 Proveedores

Este factor es calificado como una Oportunidad Alta, ya que el sector hotelero cuenta con la existencia de varios distribuidores locales para el proceso de las actividades de alojamiento de turistas.

Las principales empresas proveedoras del sector hotelero de la ciudad de Quito son:

**Tabla 12**

#### **Proveedores del sector hotelero de Quito**

<b>EMPRESA PROVEEDORA</b>	<b>RECURSO</b>
Emaap Empresa Metropolitana de Agua Potable y Alcantarillado	Agua potable
CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), CLARO, MOVISTAR	Líneas telefónicas y servicio de Internet
EEQ ( Red de empresa eléctrica de servicio público)	Luz eléctrica
Supermercados (Supermaxi, Megamaxi, AKI, Santa María, etc.)	Alimentos y bebidas
DIRECT TV, TV CABLE, CNT	Servicio de Televisión por cable
Centros Comerciales ( SUKASA, TODO HOGAR, DE PARTTI, etc.	Suministros para las cabañas: sábanas, almohadas, colchones, toallas, etc.
Supermercados (Supermaxi, Megamaxi, AKI, Santa María, etc.)	Materiales Indirectos: Detergentes, limpia pisos, jabón, etc.
Agencia de Turismo	Clientes

Nota: Proveedores del sector hotelero de Quito, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

### 3.1.2.3 Competencia

En cuanto a la competencia existe un grupo asociado de hoteleros el mismo que toma el nombre de Federación Hotelera del Ecuador, la misma que regula la competencia leal y regula el mercado, por lo tanto al hablar de competencia y de acuerdo al nivel de y categoría de los hoteles estudiados los mismo que se encuentran entre 5 y 4 estrellas no existe otro tipo de sector o grupo asociado que brinde el mismo servicio en la ciudad de Quito, sin embargo existen parroquias aledañas a la ciudad que ofrecen atractivos turísticos y servicios de hospedaje similares, aun así el sector analizado para fines de la investigación especialmente se limita únicamente a la ciudad de Quito. Esta es una oportunidad alta para la industria hotelera de Quito pues permite desarrollarse a un ritmo acelerado y sin restricciones propias del mercado.

### **3.1.2.4 Activos productivos**

Los activos productivos son todos aquellos recursos (monetarios, tecnológicos, humanos o de infraestructura) que generan rentas o flujos de efectivo para la entidad ya sea en el corto o largo plazo. Un activo productivo no es aquel que la empresa únicamente lo mantiene en sus instalaciones, sino que se define como aquel que la empresa lo emplea para generar beneficios.

### **3.1.2.5 Activos improductivos**

Un activo es improductivo para la empresa cuando este no genera ningún tipo de beneficio para esta. Para que un activo sea definido como improductivo depende en gran medida de las decisiones que haga la gerencia respecto al mismo, es decir si una empresa mantiene un activo en óptimas condiciones para disponer de este en cualquier momento y simplemente por decisiones gerenciales no se lo utiliza, esto se lo consideraría como un activo improductivo, porque pese a poder generar réditos no se los hace por decisión propia, por el contrario si se dispone de un activo que no está en óptimas condiciones de uso o disponibilidad, esto no se lo consideraría como un activo improductivo debido a que la decisión de uso o no uso no depende de la predisposición de emplearlo sino, que está en función de condiciones ajenas a esta.

## **3.2 Análisis interno**

### **3.2.1 Ámbito físico espacial**

#### **3.2.1.1 Límites y ubicación**

La ubicación del parque hotelero de Quito, se localizará en el área urbana que cuente con los servicios básicos necesarios, además este entorno que brinda paz y tranquilidad.

Se presenta una breve descripción de la ciudad de Quito:

Extensión: 4.215 km<sup>2</sup>

Ubicación: San Francisco de Quito, Capital del Ecuador y de la Provincia de Pichincha, está ubicada entre dos ramales de la cordillera de Los Andes, en las laderas orientales del volcán Pichincha, a 13,5 kilómetros de la línea equinoccial.

Límites:

NORTE: Provincia de Imbabura.

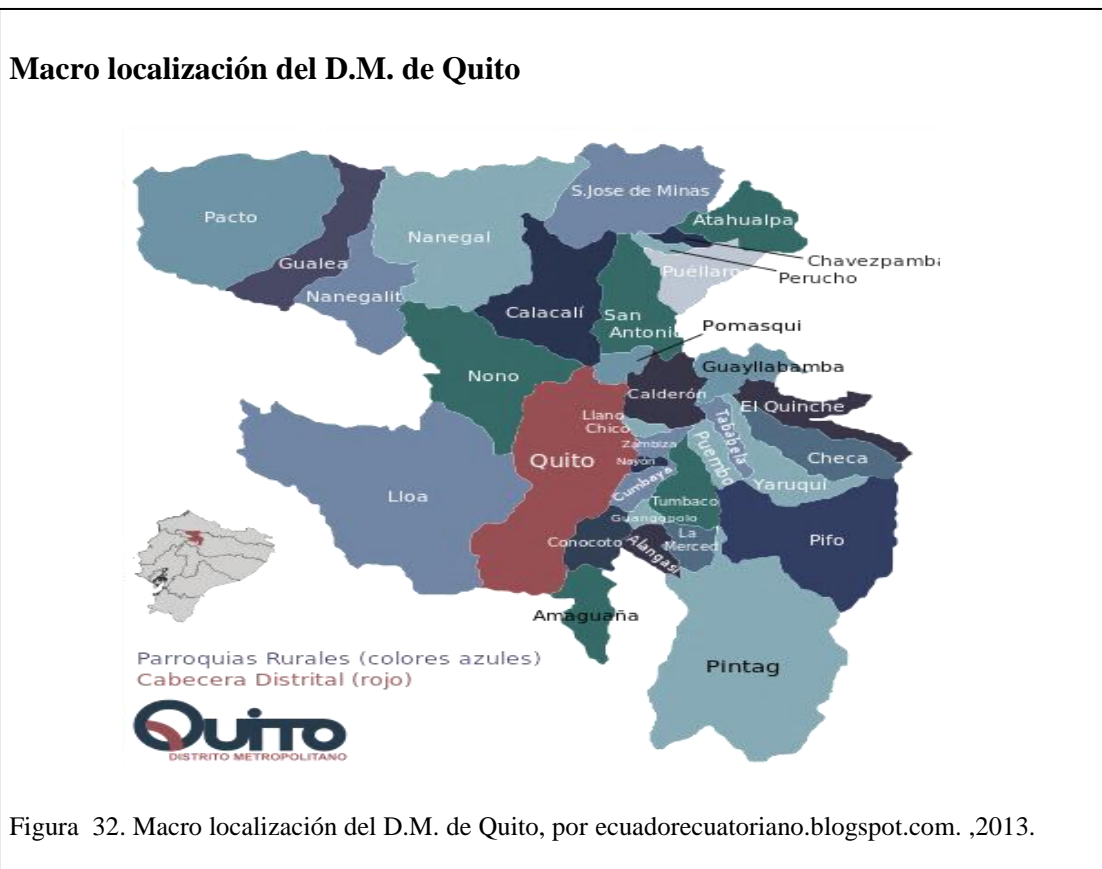
SUR: Cantones Rumiñahui y Mejía.

ESTE: Cantones Pedro Moncayo y Provincia de Napo.+

OESTE: Cantones Pedro Vicente Maldonado, Los Bancos y la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Población: 1'839.853 habitantes

Parroquias: Eloy Alfaro, Cotocollao, San Blas, Chimbacalle, El Batán, El Inca, La Magdalena, Villaflora, San Roque, El Beaterio, La Concepción, Santa Prisca, Chillogallo, Guamaní, Las Cuadras, Carcelén.



### 3.2.2 Análisis FODA

**Tabla 13**

#### **Análisis FODA del sector hotelero**

<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b>a.</b> Los atractivos naturales y culturales de la ciudad de Quito.</p> <p><b>b.</b> Infraestructura hotelera adecuada.</p> <p><b>c.</b> Recurso humano especializado y capacitado en atención al turista.</p> <p><b>d.</b> Servicios hoteleros de todas las categorías hasta el de 5 estrellas.</p> <p><b>e.</b> Precios accesibles para la contratación de servicio de hospedaje.</p> <p><b>f.</b> Paquetes turísticos con una gama amplia de actividades de distracción y entretenimiento.</p>	<p><b>a.</b> Tasas de Interés beneficiosas</p> <p><b>b.</b> Gobierno actual apoya y fomenta las MYPES y el desarrollo turístico nacional.</p> <p><b>c.</b> Regulación de las actividades turísticas del país por parte de la Ley de Turismo.</p> <p><b>d.</b> Avance tecnológico.</p> <p><b>e.</b> Turistas nacionales y extranjeros</p> <p><b>f.</b> Disposición de gastar dinero por parte de los turistas considerable en la ciudad por sus atractivos turísticos.</p> <p><b>g.</b> Proveedores oportunos, confiables e inmediatos.</p> <p><b>h.</b> Inexistencia de competencia directa en la zona.</p> <p><b>i.</b> Incremento del Producto Interno Bruto (PIB)</p> <p><b>j.</b> Índice de Riesgo País decreciente.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>a.</b> Inadecuado manejo de base de datos de clientes</p> <p><b>b.</b> Bajo índice de utilización de medios de comunicación electrónicos.</p> <p><b>c.</b> Falta de aplicación de indicadores de gestión para la gestión adecuada.</p>	<p><b>a.</b> Aumento de la tasa de inflación anual del país.</p> <p><b>b.</b> Aumento de la tasa de pobreza nacional.</p> <p><b>c.</b> Ocupación plena inestable.</p>

Nota: Análisis FODA del sector hotelero, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

## **CAPÍTULO 4**

### **INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES AL SECTOR HOTELERO DEL D.M. DE QUITO**

#### **4.1 Análisis de la información**

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta, se inducirá en la información a través de la escala de Likert, la cual es usualmente conocida para establecer rangos o niveles de calificación que conceden un criterio más amplio de respuesta o en su defecto un espectro con mayor alcance en cuanto a medición cualitativa y cuantitativa. Posteriormente para el análisis del rendimiento de los macro procesos como: Gestión de Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, Procesos y Resultados con los Clientes. A medida que se obtengan los resultados se podrá concluir que macro proceso necesita de soporte técnico a través de control, para mejorar sus operaciones o actividades. Así se estructuraran los indicadores de gestión de acuerdo a las necesidades generales de los hoteles del sector.

##### **4.1.1 Metodología para el sistema de medición**

Todos los razonamientos tienen la misma importancia, de la misma manera todas las preguntas tienen la misma relevancia en la sistematización general con el propósito de que se establezca una ponderación igual para todos los criterios a evaluar.

#### **Complementación de los Criterios de Evaluación**

Para complementar el criterio de evaluación del macro proceso se debe asignar a cada respuesta una puntuación de acuerdo con la siguiente equivalencia:

- 1= Ningún avance (menor)
- 2= Cierta avance
- 3= Avance significativo
- 4= Objetivo logrado (mayor)

En cada criterio se debe sumar el número de preguntas codificadas con 1, 2, 3 y 4, por el número de total del universo determinado para la evaluación (número total de hoteles evaluados).

Los resultados obtenidos de la operación anterior deberán asignarse a una casilla cuya denominación será la letra “a” y será identificada como Numero de respuestas “a”.

Se debe multiplicar los resultados resumidos en la fila (a) por el factor (b) que corresponde al número designado a cada criterio el mismo que va desde 1 hasta 4, según el grado de importancia.

Se sumara las cuatro casillas de la fila “Valor (a x b)”.

Por último se debe dividir el total obtenido en la fase anterior entre el número de preguntas que contiene el cuestionario en el criterio que se está analizando. El resultado es el porcentaje de logro que el macro proceso ha obtenido en cada criterio.

### **Resumen de la evaluación**

1. En el cuadro denominado “Resumen de la Evaluación” hay que trasladar las casillas (a) y el “% logrado” de los criterios.
2. Sumar la columna de “% logrado” y dividir entre 5 (el número de criterios)
3. Colocar el resultado en el cuadro sombreado. Este es el porcentaje logrado por macro proceso, en términos globales, de su camino hacia la excelencia.

A través del porcentaje de logro se podrá determinar qué área o macro proceso de la industria necesita de mayor control, así se podrá estructurar los indicadores que mejoren el sistema de evaluación como propuesta de mejora gestión.

#### 4.1.1.1 Criterio : Gestión de las personas - 9 preguntas

La gestión de personas dentro del sector hotelero abarca procesos como reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación, los mismos que de acuerdo a la información obtenida, se tiene como resultado los siguientes datos.

**Tabla 14**

#### Resultados de las encuestas 18 hoteles: Gestión de las personas

<u>Criterio 1: Gestión de las personas</u>	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo o logrado	Total de respuestas de hoteles
1. ¿Se ha analiza y revisa en el hotel cuál es su razón de ser, es decir, su razón de existir (su misión) y cómo debería evolucionar hacia el futuro (su visión)?		1	7	10	18
2. ¿En el hotel se ha concretado la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos a conseguir en cada fase?			6	12	18
3. ¿Para definir la imagen de futuro del hotel y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• evolución previsible de estos grupos y de sus demandas en la prestación del servicio</li> <li>• opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés</li> <li>• impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos de trabajo</li> <li>• cambios legales previsibles</li> </ul>			5	13	18
4. ¿Se ha definido en el hotel valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?	1	1	3	13	18
5. ¿La visión, objetivos planteados en el hotel son coherentes con los servicios que presta?		1	2	15	18
6. ¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación del hotel?		2	2	14	18
7. ¿La estrategia y objetivos planificados en el hotel se revisan periódicamente?			3	15	18
8. ¿Los objetivos de mejora definidos apoyan el desarrollo del hotel hacia la excelencia, y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?			3	15	18
9. ¿Se revisa el cumplimiento de dichos objetivos y se introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?			2	16	18
	<b><u>1</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>33</u></b>	<b><u>123</u></b>	<b><u>162</u></b>

Nota: Resultados de las encuestas 18 hoteles: Gestión de personas, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 15**

**Sistema de puntuación. Criterio: Gestión de las personas**

	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado
<b>Nº de respuestas (a)</b>	1	5	33	123
<b>Factor (b)</b>	1	2	3	4
<b>(a x b)</b>	1	10	99	492
<b>Total</b>	66.89	% logrado		

Nota: Sistema de puntuación. Criterio: Gestión de las personas, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

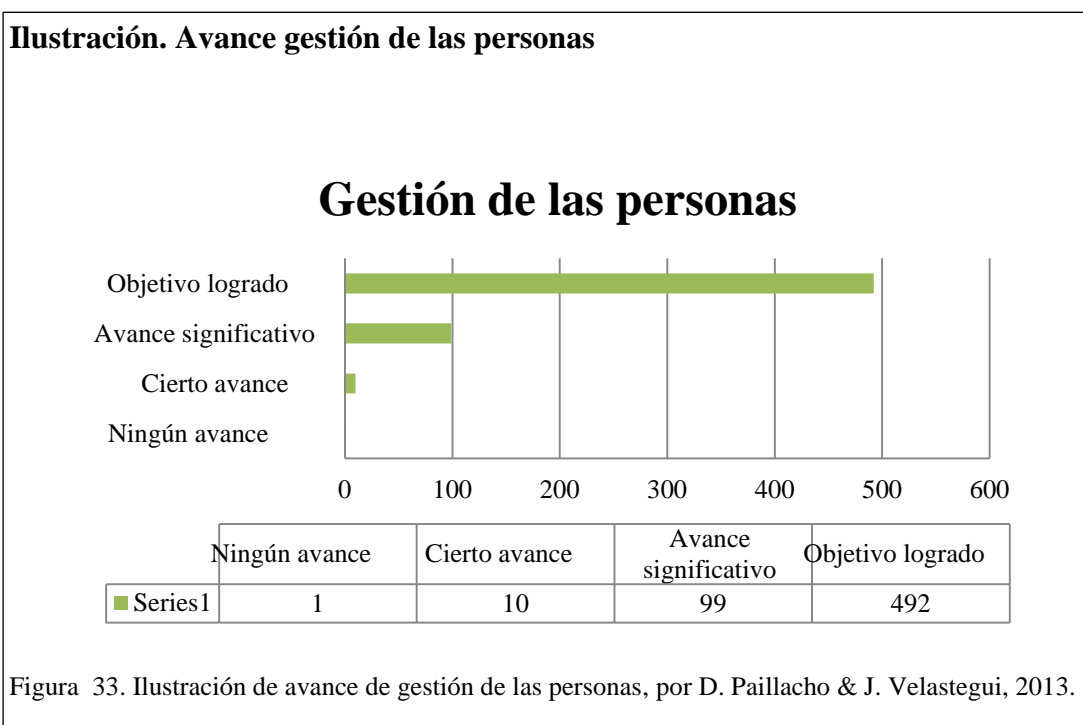


Figura 33. Ilustración de avance de gestión de las personas, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada en los establecimientos de la industria hotelera de la ciudad de Quito el macro proceso Gestión de Personas, presenta un avance total de 66.89%, lo que requiere que sus procesos tengan un sistema de control mucho más especializado y adecuado para el tipo de servicio que da el sector, por lo que será importante estructurar indicadores de gestión que mejoren el tipo de evaluación interna.



#### 4.1.1.2. Criterio. Política y estrategia - 10 preguntas

La política y estrategia dentro del sector hotelero abarca procesos como planeación, organización y evaluación de objetivos los mismos que de acuerdo a la información obtenida, se tiene como resultado los siguientes datos.

**Tabla 16**

#### Resultados de las encuestas 18 hoteles: Política y estrategia

<b>Criterio 2: Política y estrategia</b>	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	Total de respuestas de hoteles
1. ¿Identifica de manera sistemática el hotel aquellas capacidades del personal (conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo en la organización?			4	14	18
2. ¿Se contrastan los conocimientos y competencias del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión del hotel, y se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal?		1	5	12	18
3. ¿Se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de las personas en el desarrollo de su trabajo?		2	3	13	18
4. ¿El hotel promueve actuaciones que fomenten la participación del personal, en acciones de mejora, y proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?		3	2	13	18
5. ¿Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de hotel, y se definen, acuerdan y proponen en su caso, a la Gerencia acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento?				18	18
6. ¿El Responsable de la organización traslada a los Servicios competentes ideas que puedan ser tenidas en cuenta en la definición de políticas de Recursos Humanos sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.?		2	4	12	18
7. ¿Existen en el hotel canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, impresos de recogida de sugerencias...) que garanticen el diálogo dentro de la organización?	1	1	4	12	18
8. ¿Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro del hotel?		2	4	12	18
9. ¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal del hotel, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?	1	4	4	9	18
10. ¿Fomenta en el hotel la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad?	1	1	3	13	18
	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>128</b>	<b>180</b>

Nota: Resultados de las encuestas 18 hoteles: Política y estrategia, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 17**

**Sistema de puntuación. Criterio: Política y estrategia**

	<b>Ningún avance</b>	<b>Cierto avance</b>	<b>Avance significativo</b>	<b>Objetivo logrado</b>
<b>N° de respuestas (a)</b>	4	15	38	123
<b>Factor (b)</b>	1	2	3	4
<b>(a x b)</b>	4	30	114	492
<b>Total</b>	64,00	% logrado		

Nota: Sistema de puntuación. Criterio: Política y estrategia, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Ilustración. Política y estrategia**

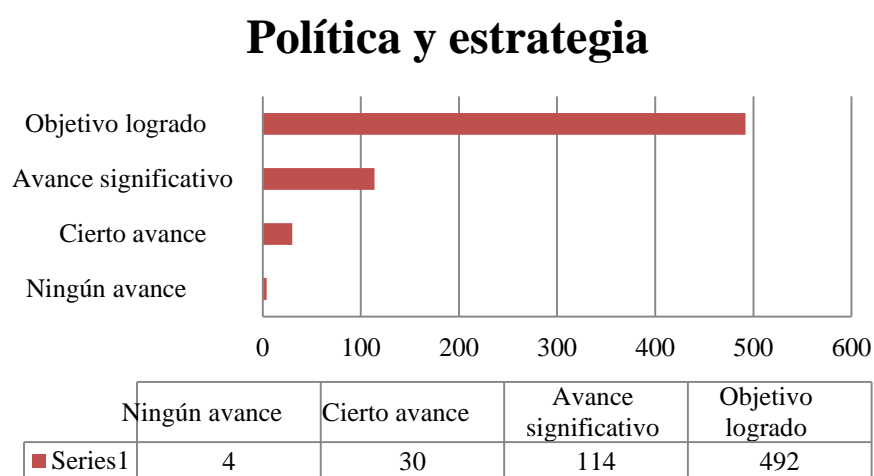


Figura 34. Ilustración de avance de gestión de política y estrategia, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

El alcance de la gestión en cuanto a política y estrategia dentro de la industria ha alcanzado el 64% relativamente menor al avance logrado por el macro proceso gestión de personas por lo que es importante realizar un análisis general del alcance en términos globales para conocer el alcance real para posteriormente tomar medidas correctivas en cuanto al control mediante indicadores de gestión especializados.

#### 4.1.1.3 Criterio. Alianzas y recursos - 13 preguntas

El macro proceso de alianzas y recursos contempla procesos como planificación estratégica, relación con proveedores y relación con la competencia los mismos que de acuerdo a la información obtenida, se tiene como resultado los siguientes datos.

**Tabla 18**

#### Resultados de las encuestas 18 hoteles: Alianzas y recursos

<b>Criterio 3: Alianzas y recursos</b>	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	Total de respuestas de hoteles
1. ¿Se ha elaborado el presupuesto del hotel de manera coherente para el desarrollo de los objetivos definidos, estableciendo indicadores que permitan analizar si la gestión ha sido eficiente?		1	3	14	18
2. ¿Las compras e inversiones del hotel son coherentes con los objetivos del mismo y se lleva un control de las mismas?		1	3	14	18
3. ¿La información que genera del hotel está organizada adecuadamente y se actualiza periódicamente?	1		5	12	18
4. ¿Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información del personal, clientes y proveedores?		1	6	11	18
5. ¿Se prepara en el hotel la información teniendo en cuenta las necesidades del personal, clientes y otras unidades involucradas?	1	2	5	10	18
6. ¿Se protegen eficazmente los datos de carácter personal?			6	12	18
7. ¿Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información?			5	13	18
8. ¿Identifica el hotel los servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación y evalúa los servicios prestados por los proveedores?			2	16	18
9. ¿Elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres?			3	15	18
10. ¿Existen planes de rendimiento y reposición que garanticen el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos?		2	2	14	18
11. ¿Se gestionan adecuadamente las instalaciones del hotel permitiendo trabajar bien al personal y atender adecuadamente las necesidades de los clientes?		1	3	14	18
12. ¿Promueve el hotel el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada?		1	3	14	18
13. ¿Se establecen en la organización relaciones de cooperación con clientes, proveedores y otras unidades internas y externas con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos, preestableciendo acuerdos de calidad?	1		2	15	18
	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>174</b>	<b>234</b>

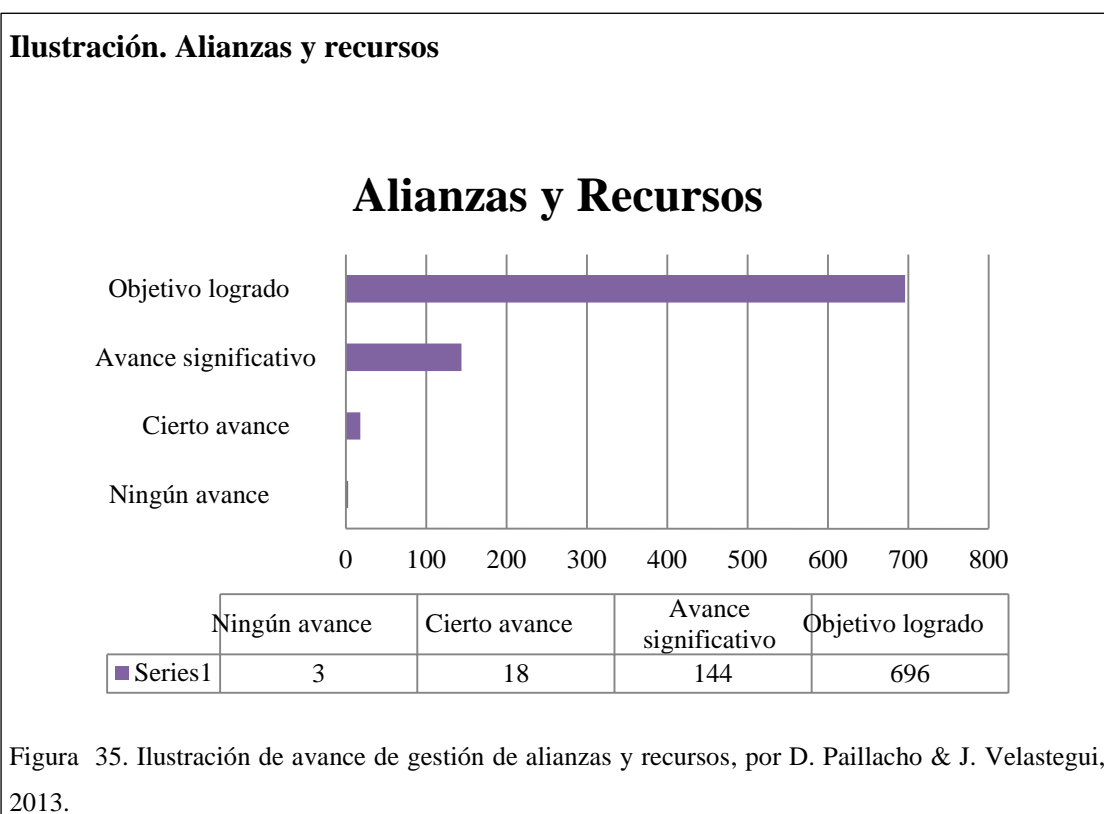
Nota: Resultados de las encuestas 18 hoteles: Alianzas y recursos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 19**

**Sistema de puntuación. Criterio: Alianzas y recursos**

	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado
Nº de respuestas (a)	3	9	48	174
Factor (b)	1	2	3	4
(a x b)	3	18	144	696
<b>Total</b>	66,23	% logrado		

Nota: Sistema de puntuación. Criterio: Alianzas y recursos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.



Alianzas y recurso tiene un avance del 66.23% uno de los mayores alcanzados dentro de la industria, lo que demuestra el compromiso del sector con la parte externa del mercado puesto que sus aliados, proveedores de suministros y demás servicios complementarios de la industria hotelera mantienen relaciones de mutuo acuerdo y de estrecha confianza. Sin embargo es preciso tener un panorama global del comportamiento sistemático de este macro proceso.

#### 4.1.1.4 Criterio. Procesos - 13 preguntas

Este macro proceso contempla los procesos ejecutados dentro de la industria, en general aquellos considerados como centrales y que rigen la actividad económica del sector hotelero. Mediante los resultados de la encuesta se podrá conocer cómo la organización identifica, desarrolla y mejora sus procesos.

**Tabla 20**

#### Resultados de las encuestas 18 hoteles: Procesos

<b>CRITERIO 4: PROCESOS</b>	Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado	Total de respuestas de hoteles
1. ¿El hotel tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de aquellos?			5	13	18
2. ¿El hotel tiene identificados los clientes de cada proceso y sus necesidades?			5	13	18
3. ¿El hotel utiliza el enfoque de cliente interno en todos sus procesos, es decir, tiene en cuenta la conexión de los procesos con otras unidades y tiene en cuenta sus necesidades?		1	6	11	18
4. ¿El hotel tiene identificadas a las personas que participan en las diferentes fases del proceso?	1		3	14	18
5. ¿Compara el hotel sus procesos con los de otros que destaquen por sus logros?	1	1	3	13	18
6. ¿El hotel define para los procesos indicadores que midan los resultados realmente valiosos para los clientes y en su caso, otros grupos de interés?		1	1	16	18
7. ¿El hotel analiza sistemáticamente información (obtenida a través de encuestas u otros métodos) de sus clientes, usuarios y otros grupos de interés con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad del servicio prestado?			2	16	18
8. ¿El hotel revisa y mejora de forma sistemática sus procesos y tiene en cuenta la información anterior para ello?			1	17	18
9. ¿El hotel estimula la capacidad creativa y fomenta la participación de su personal en la mejora de procesos?	1		1	16	18
10. ¿El hotel dispone de sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación del personal, y hace propuestas en este sentido a los servicios centrales correspondientes?	2		4	12	18
11. ¿El hotel informa a todos los implicados en los cambios de los procesos con tiempo suficiente?	1		2	15	18
	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>156</b>	<b>198</b>

Nota: Resultados de las encuestas 18 hoteles: Procesos, por D. Paillachó & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 21**

**Sistema de puntuación. Criterio: Procesos**

	<b>Ningún avance</b>	<b>Cierto avance</b>	<b>Avance significativo</b>	<b>Objetivo logrado</b>
<b>N° de respuestas (a)</b>	6	3	33	156
<b>Factor (b)</b>	1	2	3	4
<b>(a x b)</b>	6	6	99	624
<b>Total</b>	66,82	% logrado		

Nota: Sistema de puntuación. Criterio: Procesos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

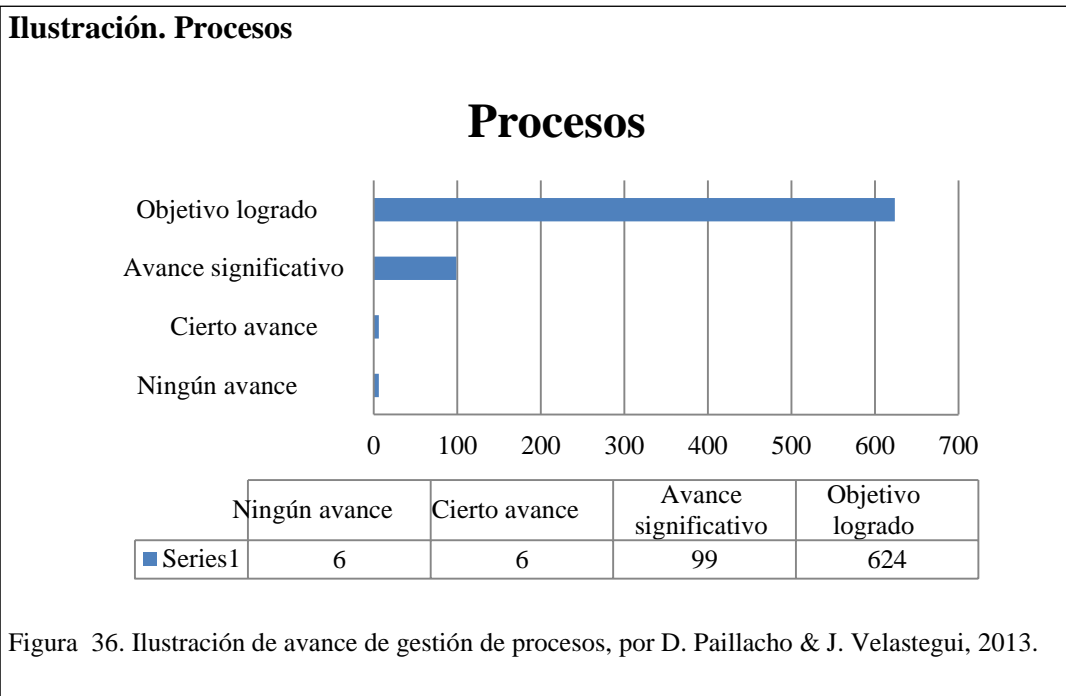


Figura 36. Ilustración de avance de gestión de procesos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

Se puede concluir que el tratamiento en cuanto a mejora de procesos internos de la industria es aceptable pero podría mejorar a través de la implementación de indicadores de gestión especializados construido mediante la información obtenida en el diagnóstico, lo cual permitirá aumentar el nivel de alcance superando el 66.82 % actual.

**4.1.1.5 CRITERIO :Resultados con los clientes : 6 preguntas**

Este macro proceso marca la tendencia en cuanto a la preferencia de la personas por adquirir el servicio de hospedaje pues en gran parte la percepción de calidad se la realiza a través de la calidez humana y de la atención personalizada y preferencial

que el capital humano brinde al cliente, por esto es importante mejorar en su totalidad el avance y la gestión con los clientes.

**Tabla 22**

**Resultados de las encuestas 18 hoteles: Resultados con los clientes**

<b><u>Criterio 5: Resultados con los clientes</u></b>	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	Total de respuestas de hoteles
1. ¿Se evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de clientes y usuarios en relación con el hotel y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recogida de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información existente en la organización para los clientes, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal?		1	3	14	18
2. ¿El hotel , lleva a cabo control y analiza información que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes, en aspectos tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• número de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes o usuarios</li> <li>• felicitaciones o premios recibidos por el funcionamiento del servicio</li> <li>• número de quejas y reclamaciones recibidas, tratamiento y respuesta de las mismas</li> <li>• número de acciones correctoras derivadas de las mismas</li> <li>• número de sugerencias recibidas y tratamiento de las mismas</li> <li>• Otras?</li> </ul>			3	15	18
3. ¿El hotel establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida de encuestas, reclamaciones y sugerencias?			3	15	18
4. ¿El hotel se compara con otras organizaciones, y se utiliza la información obtenida para fijar nuevos objetivos?	1		2	15	18
5. ¿En el hotel existen normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares) en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos?			4	14	18
6. ¿Se comparan estos indicadores con los de otras organizaciones?	1	1	4	12	18
	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>85</b>	<b>108</b>

Nota: Resultados de las encuestas 18 hoteles: Resultados con los clientes, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 23**

**Sistema de puntuación. Criterio: Resultados con los clientes**

	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado
Nº de respuestas (a)	2	2	19	85
Factor (b)	1	2	3	4
(a x b)	2	4	57	340
<b>Total</b>	67,17	% logrado		

Nota: Sistema de puntuación. Criterio: Resultados con los clientes, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

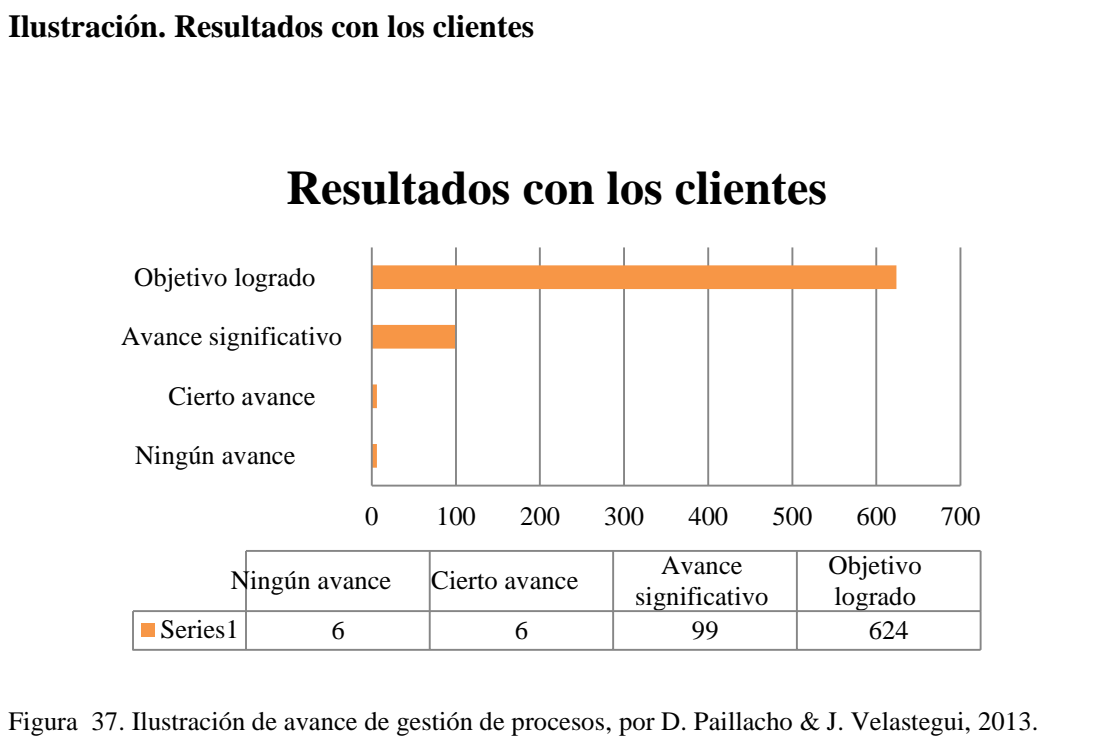


Figura 37. Ilustración de avance de gestión de procesos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

Al ser esta área o macro proceso de la industria hotelera uno de los puntos de críticos mayor importación, necesita atención prioritaria puesto que el cliente rige el comportamiento del sector ya que en función de este se desarrollan o implementan nuevos y mejorados procesos orientados hacia la satisfacción del mismo. El 67.17% de alcance muestra un relativo equilibrio entre lo que quiere el cliente y lo que los hoteles ofrecen, por lo que para mejorar constantemente la gestión se necesitan indicadores que hagan mucho más eficaz el control y evaluación.



## 4.1.2 Mapa de prioridades

Para tener una apreciación global y una perspectiva general del avance global por cada macro proceso de la industria, es necesario construir un mapa de priorización que permita atender de acuerdo al grado de importancia cada área inmersa en el servicio de hotelería, así entonces se podrán tomar los correctivos necesarios para mejorar la gestión del sector a través de indicadores especializados y adaptables a las necesidades de los clientes y de la industria.

**Tabla 24**

### Mapa de prioridades

CRITERIO	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	% Logro
Gestión de personal	1	10	99	492	66.89
Política y estrategia	4	30	114	492	64.00
Alianzas y recursos	3	18	144	696	66.23
Procesos	6	6	99	624	66.82
Resultados con los clientes	2	4	57	340	67.17
<b>% Logro Sector</b>					<b>66.22</b>

Nota: Mapa de prioridades, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

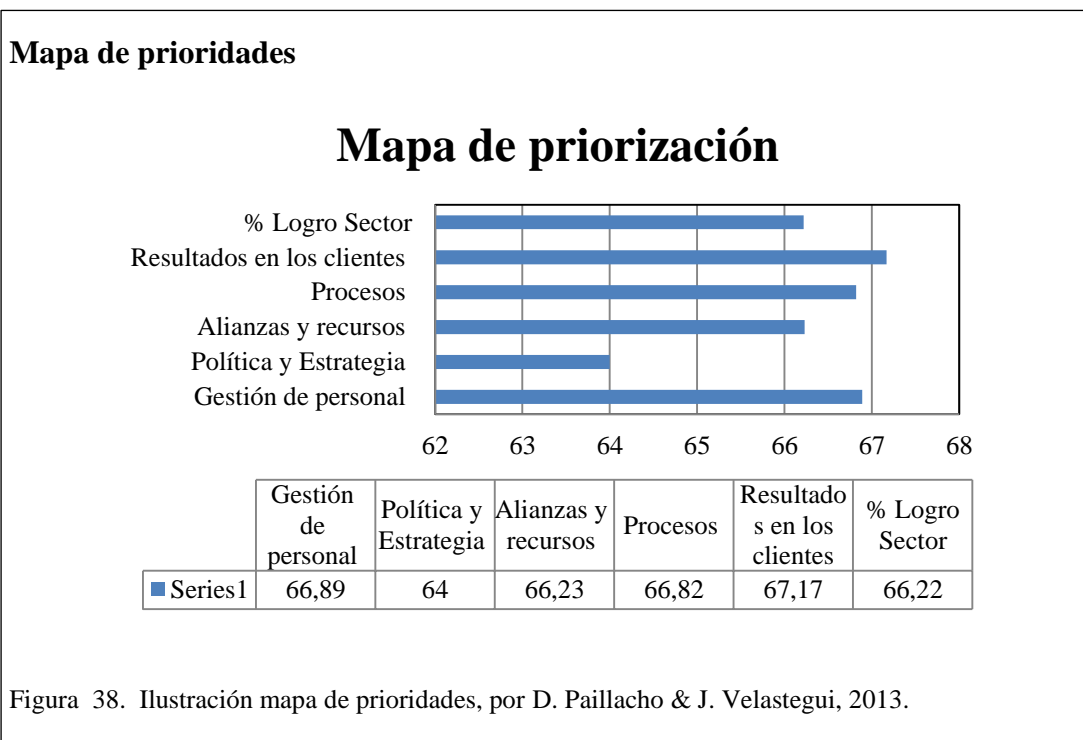


Figura 38. Ilustración mapa de prioridades, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

De acuerdo a los colores asignados a cada avance de acuerdo al criterio de evaluación se concluye lo siguiente, aquellos en color rojo necesitan una reestructuración inmediata en los indicadores de gestión debido a que su porcentaje se encuentra por debajo del promedio del logro del sector, los de color naranja deberán ser analizados con el propósito de mejorar la gestión actual y llegar a estándares mucho más óptimos, por último los de color azul son aquellos que se encuentran por encima del promedio, pero esto no implica que la situación actual este bien, sino que muestra un estado en el cual el sector hotelero está tomando mayor atención y prioridad pero que se podrá mejorar paulatinamente con la implementación de medidas de control y dependerá de las exigencias de cada institución.

#### **4.2 Diseño de indicadores de gestión**

El índice es una ecuación matemática para medir los resultados de la medición del indicador. Se debe establecer como una relación entre los logros alcanzados con respecto a los logros planeados.

$I = \text{Parte} / \text{Todo}$

$I = \text{Real} / \text{Propuesto}$

$I = \text{Actual} / \text{Anterior}$

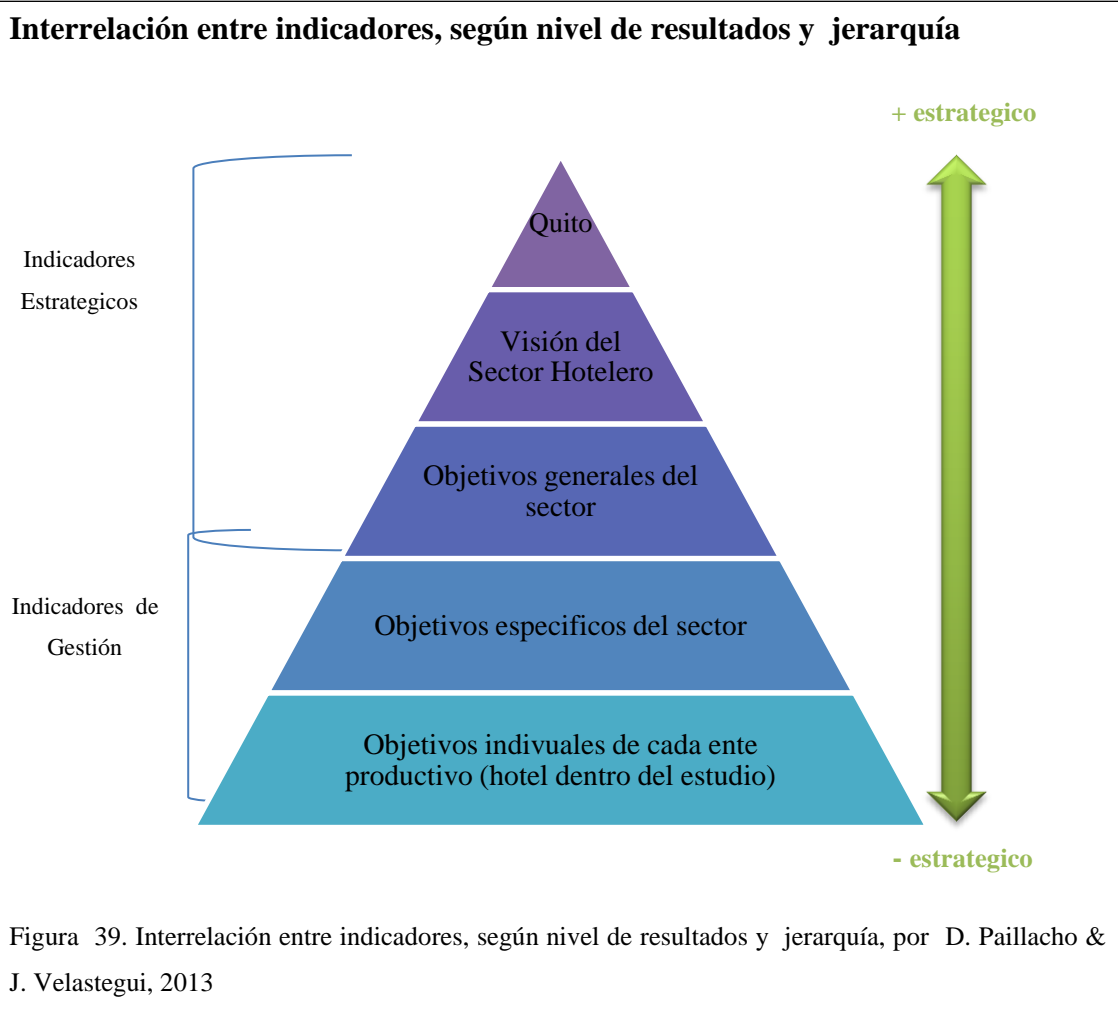
Es preciso establecer cuál será la finalidad de la construcción de los indicadores de gestión para el sector hotelero de la ciudad de Quito, por lo que se citaran los objetivos y el alcance de estos para tener una perspectiva general de su funcionalidad.

Los indicadores son instrumentos útiles para la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales:

- Proporcionar información útil para mejorar la gestión de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan o programa.
- Controlar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas en un periodo de tiempo.

- Cuantificar los cambios en situaciones consideradas o enmarcadas como problemas para la gestión general para la organización.
- Desarrollar el seguimiento a los diferentes procedimientos, planes y proyectos que permitan ejecutar acciones correctivas oportunas y consecuentemente mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión general.

Para realizar el esquema de gestión se debe realizar una combinación de indicadores en cuanto a su tipología e intervención deseada y necesaria para mejorar la gestión hotelera



#### 4.2.1 Definición de indicadores de avance para el sector hotelero

La estructuración de los indicadores de avance tiene el fin de establecer parámetros de medición conforme a objetivos establecidos de acuerdo a la organización del hotel

es decir puede diferir entre cada organización, en este caso el avance en cuanto al tratamiento del recurso humano se determinará por la capacitación, formación y participación en los procesos de mejora continua del servicio de hospedaje, así se tiene una evaluación completa para gestionar al personal de la industria hotelera y su alta incidencia en la calidad de prestación del servicio.

#### 4.2.2 Definición de indicadores de medición para el sector hotelero

Los indicadores de medición establecen el parámetro actual en el cual se está desarrollando las actividades hoteleras, por lo que se puede interpretar como una radiografía de la industria y separando sus partes en cada elemento participativo como entidades individuales cada hotel tendrá su propio diagnóstico y de acuerdo a este generara acciones de corrección y mejora.

#### 4.3 Construcción de indicadores de gestión para el área de recursos humanos

Criterio	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	% Logro
Gestión de las personas	1	10	99	492	66.89

Tabla 25

#### Indicadores de avance: Gestión de las personas

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo año	B Valor alcanzado año	C Desempeño indicador (B/A)*100	D Desempeño variable (media Ci)
Formación hotelera	Actividades de formación en atención al cliente (n° de horas)	C				
	N° de empleados formados durante el ejercicio	C				
	N° de empleados directamente responsables de la gestión de clientes.	C				
	N° de empleados cuyo desempeño es valorado para determinar su salario	C				
Implicación de los empleados	N° de empleados implicados en la definición de estrategias medioambientales, planes, programas, etc.	C				
	N° de empleados implicados en el desarrollo de indicadores de atención al cliente.	C				
	N° de empleados implicados en la evaluación del servicio al clientes del hotel	C				

C: Cuantitativo Cu: Cualitativo

Nota: Indicadores de avance: Gestión de las personas, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 26**

**Aplicación de indicadores de avance: Gestión de personas**

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo año	B Valor alcanzado año	C Desempeño o indicador (B/A)*100	D Desempeño o variable (media Ci)
<b>Formación hotelera</b>	Actividades de formación en atención al cliente (n° de horas)	C	96 horas	40 horas	41.67 %	56.25 %
	N° de empleados formados durante las capacitaciones	C	15	10	66.67%	
	N° de empleados directamente responsables de la gestión de clientes.	C	60	40	66.67 %	
	N° de empleados cuyo desempeño es valorado para determinar su salario	C	60	30	50.00 %	
<b>Implicación de los empleados</b>	N° de empleados implicados en la definición de estrategias medioambientales, planes, programas, etc.	C	60	20	33.33 %	41.67 %
	N° de empleados implicados en el desarrollo de indicadores de atención al cliente.	C	60	15	25.00 %	
	N° de empleados implicados en la evaluación del servicio al clientes del hotel	C	60	40	66.67 %	
<b>Promedio de la evaluación de los indicadores de avance gestión de personas</b>						48.96%
<b>Propuesta estándar del macro proceso gestión de personas</b>						66.89 %
<b>Diferencia alcanzado vs estándar</b>						<b>-17.93 %</b>

Nota: Aplicación de indicadores de avance: Gestión de las personas, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Análisis.-** La empresa en el año “x” ha logrado un 48.96% de cumplimiento de lo que deseaba obtener en la gestión de personas, 17.93% menos de lo que el sector hotelero del D.M. de Quito tiene en promedio. Se recomienda a la gerencia tomar las medidas correctivas necesarias con el propósito de alcanzar al menos el estándar del sector.

**Nota:** Los valores y análisis planteados son solo supuestos para ejemplificar la aplicación de los indicadores propuestos.

**Tabla 27****Indicadores de medición: Gestión de personas**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo
Gerencia de Recursos Humanos	Cobertura	Cobertura del entrenamiento	$\frac{\text{No. Trabajadores Entrenados}}{\text{No. de Trabajadores}} \times 100$
	Eficiencia	Proporción tiempo dedicado a entrenamiento	$\frac{\text{Horas de Entrenamiento}}{\text{Horas Trabajadas}}$
	Flexibilización laboral	Densidad de los empleados administrativos	$\frac{\text{Nº de Empleados Administrativos}}{\text{Nº de Empleados Operativos}} \times 100$
		Densidad del personal contratado	$\frac{\text{Nº de Empleados Contratados}}{\text{Nº de Empleados Fijos}} \times 100$

Nota: Indicadores de medición: Gestión de las personas, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 28****Aplicación de indicadores de medición: Gestión de personas**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo	Resultado
Gerencia de Recursos Humanos	Cobertura	Cobertura del entrenamiento	$\frac{35 \text{ trabajadores entrenados}}{60 \text{ trabajadores}} \times 100$	58.33%
	Eficiencia	Proporción tiempo dedicado a entrenamiento	$\frac{8 \text{ horas entradas al mes}}{240 \text{ horas al mes}} \times 100$	3.33 %
	Flexibilización laboral	Densidad de los empleados administrativos	$\frac{10 \text{ empleados administrativos}}{50 \text{ empleados operativos}} \times 100$	20.00%
		Densidad del personal contratado	$\frac{2 \text{ empleados contratados}}{60 \text{ empleados operativos}} \times 100$	3.33%

Nota: Aplicación de indicadores de medición: Gestión de las personas, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

El análisis para estos indicadores dependerá de los requerimientos que cada empresa desee obtener en el resultado.

**4.4 Construcción de indicadores de gestión para el área política y estrategia**

Criterio	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	% Logro
<b>Política y Estrategia</b>	4	30	114	492	<b>64.00</b>

**Tabla 29**

**Indicadores de avance: Gestión de políticas y estrategias**

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo año	B Valor alcanzado año	C Desempeño indicador (B/A)*100	D Desempeño variable (media Ci)
Administración	Incorporación de políticas de mejora continua en la toma de decisiones	CU				
	Inversión en tácticas de gestión abierta (enfocada hacia y por el cliente)	C				
	Costos de gestión abierta (puesta en marcha y funcionamiento del sistema)	C				
	Disminución de costos generados por cambio de matriz de gestión	C				

C: Cuantitativo Cu: Cualitativo

Nota: Indicadores de avance: Gestión de políticas y estrategias, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 30**

**Aplicación de indicadores de avance: Gestión de políticas y estrategias**

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo año	B Valor alcanzado año	C Desempeño indicador (B/A)*100	D Desempeño variable (media Ci)
Administración	Incorporación de políticas de mejora continua en la toma de decisiones	CU	5 políticas	1 política	20.00%	59.11%
	Inversión en tácticas de gestión abierta (enfocada hacia y por el cliente)	C	\$12000.00	\$7500.00	62.50%	
	Costos de gestión abierta (puesta en marcha y funcionamiento del sistema)	C	\$3500.00	\$3200.00	91.42%	
	Disminución de costos generados por cambio de políticas de gestión	C	(\$8000.00)	(\$5000.00)	62.50%	
<b>Promedio de la evaluación de los indicadores de avance gestión de políticas y estrategias</b>						59.11%
<b>Propuesta estándar del macro proceso gestión de personas</b>						64.00 %
<b>Diferencia alcanzado vs estándar</b>						<b>-17.52 %</b>

Nota: Aplicación de indicadores de avance: Gestión de políticas y estrategias, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Análisis.-** La empresa en el año “x” ha logrado un 59.11% de cumplimiento de lo que deseaba obtener en la gestión de políticas y estrategias, 17.52% menos de lo que el sector hotelero del D.M. de Quito tiene en promedio. Se observa una deficiencia en la capacidad administrativa para gestionar la toma de decisiones.

**Nota:** Los valores y análisis planteados son solo supuestos para ejemplificar la aplicación de los indicadores propuestos.

**Tabla 31**

**Indicadores de medición: Gestión de políticas y estrategias**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo
Gerencia de Mercadeo y Ventas	Eficiencia	Densidad por segmento de mercado	$\frac{\text{Ing por Alojamiento por Segmento de Mercado}}{\text{Ingresos por Alojamiento}}$
		Productividad del mercadeo (Hab)	$\frac{\text{Ingresos por Alojamiento}}{\text{Costo del Mercadeo de Habitaciones}}$
		Productividad del mercadeo (E&B)	$\frac{\text{Ingresos por Eventos y Banquetes}}{\text{Costo del Mercadeo de Eventos y Banquetes}}$
	Cobertura	Presencia en eventos como patrocinador	$\frac{\text{Nº Eventos patrocinados}}{\text{Nº Eventos en oferta}} \times 100$

Nota: Indicadores de medición: Gestión de políticas y estrategias, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 32**

**Aplicación de indicadores de medición: Gestión de políticas y estrategias**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo	Resultado
Gerencia de Mercadeo y Ventas	Eficiencia	Densidad por segmento de mercado	$\frac{\$ 40000 \text{ por alojamiento sede Quito}}{\$ 160000 \text{ por alojamiento totales}} \times 100$	25.00%
		Productividad del mercadeo (Hab)	$\frac{\$ 160000 \text{ ingresos por alojamiento}}{\$ 35000 \text{ costos por alojamiento}} \times 100$	4.57
		Productividad del mercadeo (E&B)	$\frac{\$ 8000 \text{ ingreso del evento}}{\$ 2400 \text{ costo del evento}} \times 100$	3.33
	Cobertura	Presencia en eventos como patrocinador	$\frac{5 \text{ eventos patrocinados}}{16 \text{ eventos ofertados}} \times 100$	31.25%

Nota: Aplicación de indicadores de medición: Gestión de políticas y estrategias, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

En cuanto a las políticas y estrategias de la industria hotelera se precisa el análisis continuo del alcance en cuanto a la política de mejora continua y las estrategias establecidas para prosperar en el mercado así entonces de acuerdo a los parámetros individuales de cada hotel se podrán establecer los niveles de compromiso y el grado de alcance que cada estrategia ha tenido y ha repercutido en cada organización teniendo en cuenta parámetros como la eficiencia y la cobertura.



#### 4.5 Construcción de indicadores de gestión para el área de alianzas y recursos

Criterio	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	% Logro
Alianzas y recursos	3	18	144	696	66.23

**Tabla 33**

#### Indicadores de avance: Gestión de alianzas y recursos

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo o año	B Valor alcanzado año	C Desempeño indicador (B/A)*100	D Desempeño o variable (media Ci)
Selección y relación con proveedores	Nº de proveedores con sistema de mejora continua	C				
	Nº de proveedores con sistema de gestión de calidad (reglamento ISO 9000)	C				
	% de proveedores con certificación ISO 9000	C				
	% de materia prima adquirida a proveedores con certificación de calidad	C				
Comunicación y transparencia	Nº de sugerencias de mejorar de calidad recogidas a proveedores	C				
	Nº de sugerencias de mejora de calidad de proveedores contestadas	C				
	Nº de quejas de mejora de calidad de proveedores recogidas	C				
	Nº de quejas de mejora de calidad de proveedores contestadas	C				

**C: Cuantitativo Cu: Cualitativo**

Nota: Indicadores de medición: Gestión de alianzas y recursos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 34**

**Aplicación indicadores de avance: Gestión de alianzas y recursos**

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo año	B Valor alcanzado año	C Desempeño indicador (B/A)*100	D Desempeño variable (media Ci)
Selección y relación con proveedores	Nº de proveedores con sistema de mejora continua	C	20 proveedores	15 proveedores	75.00%	60.56%
	Nº de proveedores con sistema de gestión de calidad (reglamento ISO 9000)	C	20 proveedores	8 proveedores	40.00%	
	% de materia prima adquirida a proveedores con certificación de calidad	C	90.00%	60.00%	66.67%	
Comunicación y transparencia	Nº de sugerencias de mejorar de calidad recogidas a proveedores	C	20 sugerencias	12 sugerencias	60.00%	53.33%
	Nº de sugerencias de mejora de calidad de proveedores contestadas	C	12 sugerencias	4 sugerencias	33.33 %	
	Nº de quejas de mejora de calidad de proveedores recogidas	C	5 quejas	5 quejas	100.00%	
	Nº de quejas de mejora de calidad de proveedores contestadas	C	5 quejas	1 queja	20.00%	
<b>Promedio de la evaluación de los indicadores de avance gestión de alianzas y recursos</b>						56.94%
<b>Propuesta estándar del macro proceso gestión de personas “propuesta”</b>						66.23 %
<b>Diferencia alcanzado vs estándar</b>						<b>-9.28 %</b>

Nota: Aplicación de indicadores de avance: Gestión de alianzas y recursos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Análisis.-** La empresa en el año “x” ha logrado un 56.94% de cumplimiento de lo que deseaba obtener en la gestión de alianzas y recursos, 9.28% menos de lo que el sector hotelero del D.M. de Quito tiene en promedio. Existen deficiencias en las políticas de evaluación de proveedores por parte del departamento comercial.

**Nota:** Los valores y análisis planteados son solo supuestos para ejemplificar la aplicación de los indicadores propuestos.

**Tabla 35****Indicadores de medición: Gestión de alianzas y recursos**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo
Gerencia de Mercadeo y Ventas	Eficiencia	Eficacia en la consecución de alianzas	$\frac{\text{Alianzas alcanzadas}}{\text{Alianzas propuestas}} \times 100$
		Beneficio de las alianzas	$\frac{\text{Beneficios de las alianzas}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$

Nota: Indicadores de medición: Gestión de alianzas y recursos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 36****Aplicación de indicadores de medición: Gestión de alianzas y recursos**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo	Resultado
Gerencia de Mercadeo y Ventas	Eficacia	Eficacia en la consecución de alianzas	$\frac{3 \text{ Alianzas alcanzadas}}{5 \text{ Alianzas propuestas}} \times 100$	60.00%
	Eficiencia	Beneficio de las alianzas	$\frac{\$ 15000 \text{ patrocinio proveedor A}}{\$160000.00 \text{ ingresos totales}} \times 100$	9.38%

Nota: Aplicación de indicadores de medición: Gestión de alianzas y recursos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

Las alianzas y recursos son sencillamente los recursos provenientes de empresas complementarias al servicio hotelero es decir aquellos bienes e insumos necesarios para mejorar la estadía de las personas en el hotel, así entonces es importante conocer cómo se están comportando los proveedores y que relaciones desean establecer en el corto y mediano plazo, así también de estos resultados se podrá obtener la aversión hacia la mejora continua en busca de la calidad conjunta es decir hotel y proveedores trabajando juntos por establecer parámetros de cumplimiento eficaz que promueva constantemente la calidad.

**4.6 Construcción de indicadores de gestión para el área procesos**

Criterio	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	% Logro
Procesos	6	6	99	624	66.82

**Tabla 37**

**Indicadores de avance: Gestión de procesos**

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo año	B Valor alcanzado año	C Desempeño indicador (B/A)*100	D Desempeño variable (media Ci)
Administración	N° de procesos simplificados gestión "x"	C				
	Inversión en investigación de mejora procesos	C				
	N° empleados con propuestas de ejecución de nuevos procesos	C				
	N° de empleados conocedores del desarrollo del proceso	C				
	N° procesos internos comparados con otra entidad "Benchmarking"	Cu				
	N° procesados evaluados mediante indicadores	C				

C: Cuantitativo Cu: Cualitativo

Nota: Indicadores de avance: Gestión de procesos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 38**

**Aplicación de indicadores de avance: Gestión de procesos**

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo año	B Valor alcanzado año	C Desempeño indicador (B/A)*100	D Desempeño variable (media Ci)
Administración	N° de procesos simplificados gestión "x"	C	5	2	40.00%	50.27%
	Inversión en investigación de mejora procesos	C	\$1500.00	\$800.00	53.33%	
	N° empleados con propuestas de ejecución de nuevos procesos	C	10	3	30.00%	
	N° de empleados conocedores del desarrollo del proceso	C	60	43	71.67%	
	N° procesos internos comparados con otra entidad "Benchmarking"	Cu	15	3	20.00%	
	N° procesados evaluados mediante indicadores	C	150	130	86.67%	
<b>Promedio de la evaluación de los indicadores de avance gestión de alianzas y recursos</b>						50.27%
<b>Propuesta estándar del macro proceso gestión de procesos</b>						66.82 %
<b>Diferencia alcanzado vs estándar</b>						<b>-16.55 %</b>

Nota: Aplicación de indicadores de avance: Gestión de procesos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Análisis.-** La empresa en el año “x” ha logrado un 50.27% de cumplimiento de lo que deseaba obtener en la gestión de procesos, 16.55% menos de lo que el sector hotelero del D.M. de Quito tiene en promedio. La deficiencia en este macro proceso, es un riesgo para la entidad puesto que de esta deficiencia pueden derivarse costes elevados para la misma o a su vez deficiencias que afectan a la satisfacción del cliente.

**Nota:** Los valores y análisis planteados son solo supuestos para ejemplificar la aplicación de los indicadores propuestos.

**Tabla 39**

**Indicadores de medición: Gestión de procesos**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo
Gerencia de Habitaciones	Eficiencia	Ocupación de habitaciones–	$\frac{\text{Habitaciones Ocupadas}}{\text{Habitaciones Disponibles}} \times 100$
	Calidad	Calidad del servicio	$\frac{\text{Nº de Quejas Recibidas}}{\text{Nº de Clientes}} \times 100$
Gerencia de Alimentos y Bebidas	Eficiencia	Ingreso promedio por plato	$\frac{\text{Ingresos del Restaurante}}{\text{No. de Platos Servicios}}$
		Ocupación del restaurante	$\frac{\text{Clientes Atendidos}}{\text{Capacidad del Restaurante}}$
		Ingreso promedio por trago	$\frac{\text{Ingresos del Bar}}{\text{No. de Tragos Servicios}}$
	Calidad	Calidad del servicio	$\frac{\text{Nº de Quejas Recibidas}}{\text{No. de Clientes Atendidos}}$
Gerencia de Seguridad	Eficiencia	Composición de los incidentes	$\frac{\text{Incidente X}}{\text{Total Incidentes}}$
		Frecuencia de los incidentes	$\frac{\text{Nº incidentes periodo 2} - \text{Nº incidentes periodo 1}}{\text{Nº incidentes periodo 1}}$
Gerencia de Sistemas	Eficiencia	Interrupciones del sistema	$\frac{\text{Horas de Caída del Sistema}}{\text{Horas Trabajadas}}$
Gerencia de Control y Gestión Financiera	Oportunidad	Plazo de cobro a clientes	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Clientes}}{\text{Ventas}} \times 365$
		Plazo de pago a proveedores	$\frac{\text{Cuentas por Pagar Proveedores}}{\text{Compras}} \times 365$
	Eficiencia	Margen neto	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$
		Rotación del activo operativo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Operativo}}$

Nota: Indicadores de medición: Gestión de procesos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 40**

**Aplicación de indicadores de medición: Gestión de procesos**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo	Resultado
Gerencia de Habitaciones	Eficiencia	Ocupación de habitaciones-	$\frac{120 \text{ habitaciones ocupadas}}{180 \text{ habitaciones disponibles}} \times 100$	66.67%
	Calidad	Calidad del servicio	$\frac{5 \text{ quejas recibidas}}{200 \text{ clientes}} \times 100$	2.50%
Gerencia de Alimentos y Bebidas	Eficiencia	Ingreso promedio por plato	$\frac{\$25000 \text{ ingresos platos fuertes}}{1300 \text{ platos fuertes}}$	\$19.23
		Ocupación del restaurante	$\frac{80 \text{ comensales atendidos}}{120 \text{ clientes "capacidad"}}$	66.67%
		Ingreso promedio por trago	$\frac{\$18000 \text{ ingresos cocteles}}{3000 \text{ cocteles}}$	\$6.00
	Calidad	Calidad del servicio	$\frac{1 \text{ quejas recibidas}}{120 \text{ clientes}} \times 100$	0.83%
Gerencia de Seguridad	Eficiencia	Composición de los incidentes	$\frac{5 \text{ incidentes solucionados}}{6 \text{ incidentes genrados}} \times 100$	83.33%
		Frecuencia de los incidentes	$\frac{5 \text{ incidentes periodo b} - 6 \text{ incidentes periodo a}}{6 \text{ incidentes periodo a}}$	-16.67%
Gerencia de Sistemas	Eficiencia	Interrupciones del sistema	$\frac{1 \text{ hora caída sistema de ventas}}{24 \text{ horas laborables}} \times 100$	4.17%
Gerencia de Control y Gestión Financiera	Oportunidad	Plazo de cobro a clientes	$\frac{\$6000 \text{ cuentas por cobrar}}{\$1200000 \text{ ventas}} \times 365 \text{ días}$	1.82 días
		Plazo de pago a proveedores	$\frac{\$60000 \text{ cuentas por cobrar}}{\$750000 \text{ compras}} \times 365 \text{ días}$	29 días
	Eficiencia	Margen neto	$\frac{\$125000.00 \text{ Utilidad Neta}}{\$1200000 \text{ ventas}}$	10.42%
		Rotación del activo operativo	$\frac{\$1200000.00 \text{ Ventas}}{\$90000.00 \text{ Activo Operativo}}$	13.33

Nota: Aplicación de indicadores de medición: Gestión de procesos, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

Los procesos centrales como columna vertebral de las organizaciones se centran en medir eficientemente el impacto inmediato que tiene el servicio en los clientes tanto internos como externos, es por eso que la medición del desempeño de estos procedimientos base, son el termómetro que determina el grado de satisfacción de las personas, considerando en todo momento la eficiencia y la oportunidad que esta genera al ser encontrado un falla en el sistema, por lo que se pone principal cuidado a la construcción de estos indicadores pues la medición del servicio de alimentos, de

habitaciones, de seguridad , de información ( sistemas de interacción con el cliente), y de control financiero permitirán conocer la trazabilidad del comportamiento para diseñar planes de contingencia y mejora.

#### 4.7 Construcción de indicadores de gestión de clientes

criterio	Ningún avance	Cierta avance	Avance significativo	Objetivo logrado	% Logro
Resultados en los clientes	3	12	30	148	32,17

Tabla 41

#### Indicadores de avance: Gestión de clientes

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo año	B Valor alcanzado año	C Desempeño indicador (B/A)*100	D Desempeño variable (media Ci)
Gerencia de marketing y mercadeo	N° Clientes nuevos	C				
	N  Clientes atraídos por pautas publicitarias	C				
Gerencia de ventas	% de platos/cocteles devueltos por los clientes	Cu				
	Ticket promedio por cliente restaurante	C				
	% Clientes satisfechos con el servicio	Cu				

C: Cuantitativo Cu: Cualitativo

Nota: Indicadores de avance: Gestión de clientes, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

Tabla 42

#### Aplicación de indicadores de avance: Gestión de clientes

Variable	Indicadores	Tipo	A Objetivo año	B Valor alcanzado año	C Desempeño indicador (B/A)*100	D Desempeño variable (media Ci)
Gerencia de marketing y mercadeo	N° Clientes nuevos	C	1200	800	66.67%	58.34%
	N  Clientes atraídos por pautas publicitarias	C	600	300	50.00%	
Gerencia de ventas	% de platos/cocteles devueltos por los clientes	Cu	5.00%	5.50%	- 110.00%	20.58%
	Ticket promedio por cliente restaurante	C	\$18.00	\$15.00	83.33%	
	% Clientes satisfechos con el servicio	Cu	95%	84%	88.42%	
Promedio de la evaluación de los indicadores de avance gestión de clientes						39.46%
Propuesta estándar del macro proceso gestión de clientes						32.17%
Diferencia alcanzado vs estándar						7.29 %

Nota: Aplicación de indicadores de avance: Gestión de clientes, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Análisis.-** La empresa en el año “x” ha logrado un 39.46% de cumplimiento de lo que deseaba obtener en la gestión de clientes, 7.29% por encima de lo que el sector hotelero del D.M. de Quito tiene en promedio. Sin embargo pese a que la empresa este mejor que el promedio sector, queda mucho por mejorar para que la satisfacción del cliente sea total y por ende atraiga a nuevos visitantes.

**Tabla 43**

**Indicadores de medición: Gestión de clientes**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo
Administración	Eficiencia	Tiempo promedio de atención al cliente	$\frac{\text{Horas laboradas del área "x"}}{\text{N° clientes atendidos}} \times 60 \text{ min}$
	Satisfacción	Retención de clientes	$\frac{\text{N° clientes que vuelven}}{\text{N° clientes}}$
	Calidad	Capacidad de respuesta a las solicitudes del cliente	$\frac{\text{Tiempo empleado para la respuesta de la solicitud}}{\text{Tiempo estándar para la respuesta de la solicitud}}$

Nota: Indicadores de medición: Gestión de clientes, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 44**

**Aplicación de indicadores de medición: Gestión de clientes**

Área Clave	Criterio	Indicador	Cálculo	Resultado
Administración	Eficiencia	Tiempo promedio de atención al cliente	$\frac{10 \text{ horas laborados área de recepción}}{250 \text{ clientes atendidos}} \times 60 \text{ min}$	Cada 2.40 minutos se atiende a un cliente
	Satisfacción	Retención de clientes	$\frac{20 \text{ clientes constantes mes}}{250 \text{ clientes mes}}$	8.00%
	Calidad	Capacidad de respuesta a las solicitudes del cliente	$\frac{15'' \text{ en dar respuesta a la solicitud}}{12'' \text{ estándar en dar contestación}}$	1.25

Nota: Aplicación de indicadores de medición: Gestión de clientes, por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

El cliente como base para el desarrollo de las actividades de la industria toma un sentido fundamental en cuanto a su análisis por lo que en es preciso establecer los parámetros en los cuales la satisfacción de las personas que utilizan el servicio hotelero alcanza su punto máximo y mínimo, así también es importante conocer el estado de los bienes materiales incluidos en el servicio pues de estos depende la apreciación de los clientes de la calidad del mismos, adicionalmente el



financiamiento dedicado a cada uno los servicios es el indicador base para de acuerdo a los resultados obtenidos aumentar o reajustar la inversión, por otra parte conocer la opinión del cliente sirve como retroalimentación para mejorar constantemente el funcionamiento de la industria hotelera.

**Tabla 45**

**Cuadro resumen de indicadores de avance propuestos aplicables al sector hotelero**

Indicadores de avance						
N°	Criterio	Variable	Indicador	Fórmula	Tipo	Objetivo
1	Gestión de personas	Formación hotelera	Actividades de formación en atención al cliente (n° de horas)	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	Determinar el porcentaje de desempeño óptimo en los procesos asociados con los trabajadores, así como también determinar el nivel de compromiso de los mismos hacia con la empresa.
2			N° de empleados formados durante el ejercicio	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	
3			N° de empleados directamente responsables de la gestión de clientes.	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	
4			N° de empleados cuyo desempeño es valorado para determinar su salario	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	
5		Implicación de los empleados	N° de empleados implicados en la definición de estrategias medioambientales, planes, programas, etc.	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	
6			N° de empleados implicados en el desarrollo de indicadores de atención al cliente.	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	
7			N° de empleados implicados en la evaluación del servicio al clientes del hotel	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	
8	Gestión de políticas y estrategias	Administración	Incorporación de políticas de mejora continua en la toma de decisiones	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	Cu	Evaluar la gestión de la administración en el planteamiento y desarrollo de las estrategias definidas para alcanzar los objetivos y metas propuestas
9			Inversión en tácticas de gestión abierta (enfocada hacia y por el cliente)	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	
10			Costos de gestión abierta (puesta en marcha y funcionamiento del sistema)	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	
11			Disminución de costos generados por cambio de matriz de gestión	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	
12	Gestión de alianzas y recursos	Selección y relaciones con proveedores	N° de proveedores con sistema de mejora continua	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	Calificar y evaluar la calidad y eficiencia de los proveedores que mantiene la empresa para el desarrollo de sus actividades
13			N° de proveedores con sistema de gestión de calidad (reglamento ISO 9000)	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	

14			% de proveedores con certificación ISO 9000	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C		
15			% de materia prima adquirida a proveedores con certificación de calidad	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C		
16		Comunicación y transparencia	Nº de sugerencias de mejorar de calidad recogidas a proveedores	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C		
17			Nº de sugerencias de mejora de calidad de proveedores contestadas	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C		
18			Nº de quejas de mejora de calidad de proveedores recogidas	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C		
19			Nº de quejas de mejora de calidad de proveedores contestadas	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C		
20	Gestión de procesos	Administración	Nº de procesos simplificados gestión "x"	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados en cada una de las áreas de la empresa	
21				Inversión en investigación de mejora procesos	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$		C
22				Nº empleados con propuestas de ejecución de nuevos procesos	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$		C
23				Nº de empleados conocedores del desarrollo del proceso	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$		C
24				Nº procesos internos comparados con otra entidad "Benchmarking"	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$		Cu
25				Nº procesados evaluados mediante indicadores	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$		C
26	Gestión de clientes	Gerencia de marketing y mercadeo	Nº Clientes nuevos	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	Evaluar la gestión del área de marketing en los procesos de captación de nuevos clientes	
27				Nº Clientes atraídos por pautas publicitarias	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$		C
28			Gerencia de ventas	% de platos/cocteles devueltos por los clientes	$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	Cu	Determinar el grado de satisfacción del cliente con los servicios o productos ofertados por la empresa
29		% Clientes satisfechos con el servicio		$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	Cu		
30		Ticket promedio por cliente restaurante		$\frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor propuesto}} * 100$	C	Conocer el valor de ingresos promedio que genera cada cliente, con el propósito de estructurar presupuestos.	

C = Indicador cuantitativo Cu= Indicador cualitativo

Nota: Cuadro resumen de indicadores de avance propuestos aplicables al sector hotelero por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

**Tabla 46**

**Cuadro resumen de indicadores de medición propuestos aplicables al sector hotelero**

Indicadores de medición					
N°	Criterio	Variable	Indicador	Fórmula	Objetivo
1	Gestión de personas	Cobertura	Cobertura del entrenamiento	$\frac{\text{No. Trabajadores Entrenados}}{\text{No. de Trabajadores}} \times 100$	Evaluar el rendimiento del personal y la tasa de distribución de los mismos en la empresa
2		Eficiencia	Proporción tiempo dedicado a entrenamiento	$\frac{\text{Horas de Entrenamiento}}{\text{Horas Trabajadas}}$	
3		Flexibilización laboral	Densidad de los empleados administrativos	$\frac{\text{N° de Empleados Administrativos}}{\text{N° de Empleados Operativos}} \times 100$	
4			Densidad del personal contratado	$\frac{\text{N° de Empleados Contratados}}{\text{N° de Empleados Fijos}} \times 100$	
5	Gestión de políticas y estrategias	Eficiencia	Densidad por segmento de mercado	$\frac{\text{Ing por Alojamiento Segmento de Mercado X}}{\text{Ingresos por Alojamiento}}$	Evaluar el rendimiento del personal y la tasa de distribución de los mismos en la empresa
6			Productividad del mercadeo (Hab)	$\frac{\text{Ingresos por Alojamiento}}{\text{Costo del Mercadeo de Habitaciones}}$	
7			Productividad del mercadeo(E&B)	$\frac{\text{Ingresos por Eventos y Banquetes}}{\text{Costo del Mercadeo Eventos y Banquetes}}$	
8		Cobertura	Presencia en eventos como patrocinador	$\frac{\text{N° Eventos patrocinados}}{\text{N° Eventos en oferta}} \times 100$	
9	Gestión de alianzas y recursos	Eficiencia	Eficacia en la consecución de alianzas	$\frac{\text{Alianzas alcanzadas}}{\text{Alianzas propuestas}} \times 100$	Evaluar los beneficios derivados de las alianzas que mantiene y crea la empresa con sus clientes externos
10			Beneficio de las alianzas	$\frac{\text{Beneficios de las alianzas}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	
11	Gestión de procesos	Eficiencia	Ocupación de Habitaciones	$\frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Habitaciones disponibles}} \times 100$	Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados en cada una de las áreas de la empresa
12			Calidad	Calidad del Servicio	
13		Eficiencia	Ingreso Promedio por Plato	$\frac{\text{Ingresos del Restaurante}}{\text{No. de Platos Servicios}}$	
14			Ocupación del Restaurante	$\frac{\text{Clientes Atendidos}}{\text{Capacidad del Restaurante}}$	
15			Ingreso Promedio por Trago	$\frac{\text{Ingresos del Bar}}{\text{No. de Tragos Servicios}}$	

16		Calidad	Calidad del Servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Quejas Recibidas}}{\text{No. de Clientes Atendidos}}$			
17		Eficiencia	Composición de los Incidentes	$\frac{\text{Incidente X}}{\text{Total Incidentes}}$			
18			Frecuencia de los Incidentes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo 2} - \text{N}^\circ \text{ incidentes periodo 1)}}{\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo 1}}$			
19		Eficiencia	Interrupciones del Sistema	$\frac{\text{Horas de Caída del Sistema}}{\text{Horas Trabajadas}}$			
20		Oportunidad	Plazo de Cobro a Clientes	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Clientes}}{\text{Ventas}} \times 365$			
21			Plazo de Pago a Proveedores	$\frac{\text{Cuentas por Pagar Proveedores}}{\text{Compras}} \times 365$			
22		Eficiencia	Margen Neto	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$			
23			Rotación del Activo Operativo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Operativo}}$			
24		Gestión de clientes	Eficiencia	Tiempo promedio de atención al cliente		$\frac{\text{Horas laboradas del área "x"}}{\text{N}^\circ \text{ clientes atendidos}} \times 60 \text{ min}$	Conocer el nivel de satisfacción del cliente
25			Satisfacción	Retención de clientes		$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que vuelven}}{\text{N}^\circ \text{ clientes}}$	
26	Calidad		Capacidad de respuesta a las solicitudes del cliente	$\frac{\text{Tiempo empleado para la respuesta de la solicitud}}{\text{Tiempo estándar para la respuesta de la solicitud}}$			

Nota: Cuadro resumen de indicadores de medición propuestos aplicables al sector hotelero por D. Paillacho & J. Velastegui, 2013.

## CONCLUSIONES

- El análisis del entorno social, cultural, político y económico del país, permite tener una perspectiva general del comportamiento del sector hotelero y su alta influencia en el desarrollo comercial del Ecuador, pues se pudo conocer la importancia del ingreso de divisas al aparato productivo del país destacando entre los asociados al sector terciario.
- Es importante reconocer la importancia del presente trabajo de investigación al asociar distintas variables organizacionales, económicas y financieras para la estructuración de indicadores de gestión, los mismos que mejoraran la metodología de tratamiento de información y su interpretación al momento de medir el rendimiento del servicio de la industria hotelera de la ciudad de Quito.
- El criterio de quienes son los encargados de manejar los hilos productivos del sector hotelero en la ciudad de Quito, fue fundamental para el diseño de los principales indicadores de gestión, pues se pudo conocer en detalle cuales son las principales debilidades de la industria y cuales sus fortalezas, así entonces se puso principal cuidado hacia lo que se debía mejorar y conservar dentro de la estructura administrativa y de control de los hoteles de la ciudad.
- Es importante señalar que para que el sistema de control y evaluación de la gestión del sector hotelero de la ciudad de Quito tenga un amplio alcance y rendimiento se debe implementar un programa estratégico de gestión en donde se consideren tanto los objetivos empresariales individuales y de la industria.
- Los procesos base de la industria como Gestión de Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, Procesos y Resultados con los Clientes, establecieron las partes del sistema de administración del sector a analizarse, pues de estos depende estrictamente las operaciones de producción y su asociación con los actores económicos del mercado.

- La estructuración de indicadores de gestión para el sector hotelero de la ciudad de Quito, le permitirá a la industria tomar un control especializado y adecuado de acuerdo a las necesidades de cada empresa (hotel), estableciendo parámetros de medición que podrán ser comparados y evaluados constantemente de acuerdo a la política empresarial de cada organización, así se podrá mejorar continuamente los procesos base de prestación de servicios de hospedaje, pues uno de los alcances de la presente investigación son las practicas orientadas hacia la calidad y satisfacción total del cliente.

## RECOMENDACIONES

- Para el mejor tratamiento de la información y que al estar dispersa no ocasione inconvenientes, es preciso tomar los procesos básicos de producción del servicio hotelero así entonces para la presente y futuras investigaciones se analizaran la gestión del recurso humano, la política y estrategia empresarial, las alianzas y recursos, así también los procesos y resultados con los clientes tanto externo como internos.
- Es preciso contemplar adicionalmente un programa de administración estratégica que se complemente con los indicadores de gestión del sector, pues mediante esta conjugación y de acuerdo a los parámetros establecidos (políticas, objetivos y metas) de cada empresa, se podrá tener un mayor alcance en cuanto a la obtención, control y evaluación de resultados, en el corto y mediano plazo.
- Es recomendable realizar un análisis sistemático de los procesos de producción del sector hotelero de la ciudad de Quito para obtener el diagnóstico global con una perspectiva cuantitativa, es decir establecer parámetros numéricos para el control de la gestión y la detección inmediata de anomalías mediante procesos de evaluación continua.
- Al pasar por la investigación de campo es importante obtener la mayor cantidad de información pues de esta depende la fiabilidad y la fidelidad de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los indicadores de gestión, caso contrario los estándares fijados en cada estudio serán erróneos y fuera de contexto.
- Se precisa medir a través de un cuestionario especializado de amplio espectro de opinión, el comportamiento de las empresas que forman parte de la industria hotelera de la ciudad de Quito, para conformar el perfil de gestión óptimo que a través de indicadores permita mejorar constantemente los procesos de prestación de servicios hoteleros.

- Es recomendable establecer una escala de medición para el cuestionario clave, pues a través de esta escala se podrá conocer con más detalle sobre el funcionamiento de las partes centrales de la industria, parámetro ideal para este tipo de configuraciones es la escala de Likert la misma que facilita el nivel de respuesta hasta con cinco alternativas.



## LISTA DE REFERENCIAS

- AHOTEC, F. H. (2013). HotelesEcuador.com. Obtenido de <http://www.hotelesecuador.com.ec/>
- Alabarte, E. A., & Martínez, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando* (Segunda ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral - Balance SCORECARD*. Madrid: ESIC Editorial.
- Banco Central del Ecuador. (2013). Banco Central del Ecuador. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Barrera, E. (26 de octubre de 2011). ced.agro.uba.ar. Obtenido de [http://ced.agro.uba.ar/moodle/file.php/77/nucleo1/modulo3/modulo3\\_tr.pdf](http://ced.agro.uba.ar/moodle/file.php/77/nucleo1/modulo3/modulo3_tr.pdf)
- Bastidas Porras, D. B. (2011). *Estudio de factibilidad para la implementación de una hostería en el Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi*. Riobamba, Ecuador.
- Cabarco Novás, N. (2006). *Promoción y venta de servicios turísticos* (Primera ed.). España: Ideaspropias Editorial Vigo.
- Calero García, F., Parra López, E., & Fuentes Medina, M. (2007). *Contabilidad de la empresa turística* (Primera ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Cedeño Gómez, Á. (2005). *Administración de la empresa*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San Jose.
- Contraloría General del Estado. (21 de Noviembre de 2001). *Manual de Auditorías de Gestión*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- El Telegrafo. (2012). <http://www.telegrafo.com.ec>. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-fortalece-su-matriz-productiva-con-innovacion-industrial.html>
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico; Cámara Provincial de Turismo de Pichincha; Asociación de Hoteles de Quito Metropolitano; Asociación Hotelera de Pichincha; Centro de Planificación y Estudios Sociales. (31 de Julio de 2010). Captur Travel. Obtenido de [http://www.captur.travel/web2011/estadisticas\\_turisticas/est\\_hoteleras/2010/Boletin\\_N48.pdf](http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/est_hoteleras/2010/Boletin_N48.pdf)
- Estupiñan Gaitan, R., & Estupiñan Gaitan, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión* (Segunda ed.). Ecoe Ediciones.

- Fontalvo, H. T., & Vergara, S. J. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. España: Eumed - Universidad de Malaga.
- García, D. G. (Noviembre de 2010). Propuesta de un modelo para categorización de hoteles de 4 y 3 estrellas en la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- GestioPolis. (2013). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador.htm>
- GHL Hoteles. (2012). <http://www.ghlink.com/>. Obtenido de [http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH\\_2012.pdf](http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH_2012.pdf)
- Heredia Álvaro, J. A. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Publicaciones de la Universidad de Jaume.
- Hotel Chalet Puigdefabregas. (2013). <http://www.hotelchaletpuigdefabregas.com/>. Obtenido de <http://www.hotelchaletpuigdefabregas.com/organizacion-de-un-hotel.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral (Tercera ed.). Barcelona: Grupo Planeta.
- López Carrizosa, F. J. (2011). Indicadores de gestión: La medición de la gestión para el éxito sostenible. Bogotá: ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación).
- Marín Blandón, M. A., & Pico Merchán, M. E. (2004). Fundamentos de salud ocupacional (Primera ed.). Manizales, Colombia: Universidad de Caldas.
- Membrado Martínez, J. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia 2da Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Merli, G. (1997). La Gestión Eficaz. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ministerio de Turismo. (2012). La experiencia turística en el Ecuador. Ecuador ama la vida.
- Navarro Ureña, A. (2010). Recepción y hotelera y atención al cliente. Madrid - España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Perdomo Moreno, A. (2004). Fundamentos de control interno (Novena ed.). Thomson.

- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1999). Gestión de la calidad orientada a los procesos. Madrid: ESIC Editorial.
- Pousa Lucio, X. M. (2006). ISO 14001. Un sistema de gestión ambiental. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- PriceTravel. (2013). [www.pricetravel.com.mx](http://www.pricetravel.com.mx). Obtenido de <http://www.pricetravel.com.mx/info/atributos/categoria>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). Hotelería y turismo - Marketing turístico. España: Vértice.
- Ramón, A. (2010). Evolución en las estrategias de expansión internacional del sector turístico vacacional: el papel de las empresas españolas en Latinoamérica. Santiago de Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas.
- Revista La Barra. (2013). El sector hotelero en Ecuador oportunidades de crecimiento. Revista La Barra.
- Ross, S. (2007). Introducción a la Estadística. Barcelona - España: Editorial Reverté S.A.
- Vilar Barrio, J. F. (1999). La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Zambrano Barrios, A. (2006). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública (Primera ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

## Anexo 1. Modelo de encuesta

<b>1. Identificación</b>			
Nombre o razón social del establecimiento		RUC	
Dirección			
Ciudad		Provincia	
Habitaciones	Plazas	Categoría	Teléfono

### 2. Evaluación para la gestión interna de la organización

#### CRITERIO 1: GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Con este criterio, debemos examinar la gestión del personal del hotel

Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

1. ¿Se analiza y revisa en el hotel cuál es su razón de ser, es decir, su razón de existir (su misión) y cómo debería evolucionar hacia el futuro (su visión)?				
2. ¿En el hotel se ha concretado la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos a conseguir en cada fase?				
3. ¿Para definir la imagen de futuro del hotel y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como: <ul style="list-style-type: none"> <li>necesidades y expectativas de clientes, proveedores y otras unidades relacionadas con aquella y</li> <li>evolución previsible de estos grupos y de sus demandas en la prestación del servicio</li> <li>opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés</li> <li>impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos de trabajo</li> <li>cambios legales previsibles</li> <li>otros?</li> </ul>				
4. ¿Se ha definido en el hotel valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?				
5. ¿La visión, objetivos planteados en el hotel son coherentes con los servicios que presta?				
6. ¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación del hotel?				
7. ¿La estrategia y objetivos planificados en el hotel se revisan periódicamente?				
8. ¿Los objetivos de mejora definidos apoyan el desarrollo del hotel hacia la excelencia, y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?				
9. ¿Se revisa el cumplimiento de dichos objetivos y se introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?				

#### CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Se debe conocer, a través de este criterio, la misión, visión, valores y orientación estratégica del hotel métodos utilizados para conseguirlas.

Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

1. ¿Identifica de manera sistemática el hotel aquellas capacidades del personal (conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo en la organización?				
2. ¿Se contrastan los conocimientos y competencias del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión del hotel, y se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal?				
3. ¿Se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de las personas en el desarrollo de su trabajo?				
4. ¿El hotel promueve actuaciones que fomenten la participación del personal, en acciones de mejora, y proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?				
5. ¿Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de hotel, y se definen, acuerdan y proponen en su caso, a la Gerencia acciones de mejora de				

la política del sistema de evaluación del rendimiento?				
6. ¿El Responsable de la organización traslada a los Servicios competentes ideas que puedan ser tenidas en cuenta en la definición de políticas de Recursos Humanos sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.?				
7. ¿Existen en el hotel canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, impresos de recogida de sugerencias...) que garanticen el diálogo dentro de la organización?				
8. ¿Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro del hotel?				
9. ¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal del hotel, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?				
10. ¿Fomenta en el hotel la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad?				

**CRITERIO 3: ALIANZAS Y RECURSOS**

El objetivo general de evaluación es conocer la gestión, utilización y conservación de los recursos de la organización.

Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

1. ¿Se ha elaborado el presupuesto del hotel de manera coherente para el desarrollo de los objetivos definidos, estableciendo indicadores que permitan analizar si la gestión ha sido eficiente? ?				
2. ¿Las compras e inversiones del hotel son coherentes con los objetivos del mismo y se lleva un control de las mismas?				
3. ¿La información que genera del hotel está organizada adecuadamente y se actualiza periódicamente?				
4. ¿Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información del personal, clientes y proveedores?				
5. ¿Se prepara en el hotel la información teniendo en cuenta las necesidades del personal, clientes y otras unidades involucradas?				
6. ¿Se protegen eficazmente los datos de carácter personal?				
7. ¿Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información?				
8. ¿Identifica el hotel los servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación y evalúa los servicios prestados por los proveedores?				
9. ¿Elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres?				
10. ¿Existen planes de rendimiento y reposición que garanticen el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos?				
11. ¿Se gestionan adecuadamente las instalaciones del hotel permitiendo trabajar bien al personal y atender adecuadamente las necesidades de los clientes?				
12. ¿Promueve el hotel el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada?				
13. ¿Se establecen en la organización relaciones de cooperación con clientes, proveedores y otras unidades internas y externas con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos, preestableciendo acuerdos de calidad?				

**CRITERIO 4: PROCESOS**

Este criterio nos debe llevar a conocer cómo la organización identifica, desarrolla y mejora sus procesos.

Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

1. ¿El hotel tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de aquellos?				
2. ¿El hotel tiene identificados los clientes de cada proceso y sus necesidades?				
3. ¿El hotel utiliza el enfoque de cliente interno en todos sus procesos, es decir, tiene en cuenta la conexión de los procesos con otras unidades y tiene en cuenta sus necesidades?				
4. ¿El hotel tiene identificadas a las personas que participan en las diferentes fases del proceso?				
5. ¿Compara el hotel sus procesos con los de otros que destaquen por sus logros?				
6. ¿El hotel define para los procesos indicadores que midan los resultados realmente valiosos para los clientes y en su caso, otros grupos de interés?				

7. ¿El hotel analiza sistemáticamente información (obtenida a través de encuestas u otros métodos) de sus clientes, usuarios y otros grupos de interés con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad del servicio prestado?				
8. ¿El hotel revisa y mejora de forma sistemática sus procesos y tiene en cuenta la información anterior para ello?				
9. ¿El hotel estimula la capacidad creativa y fomenta la participación de su personal en la mejora de procesos?				
10. ¿El hotel dispone de sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación del personal, y hace propuestas en este sentido a los servicios centrales correspondientes?				
11. ¿El hotel informa a todos los implicados en los cambios de los procesos con tiempo suficiente?				

**CRITERIO 5: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.**

Con este análisis conoceremos qué logros está obteniendo la organización en relación con sus clientes y usuarios externos.

Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo o logrado
---------------	---------------	----------------------	--------------------

1. ¿Se evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de clientes y usuarios en relación con el hotel y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recogida de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información existente en la organización para los clientes, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal?				
2. ¿El hotel , lleva a cabo control y analiza información que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes, en aspectos tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• número de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes o usuarios</li> <li>• felicitaciones o premios recibidos por el funcionamiento del servicio</li> <li>• número de quejas y reclamaciones recibidas, tratamiento y respuesta de las mismas</li> <li>• número de acciones correctoras derivadas de las mismas</li> <li>• número de sugerencias recibidas y tratamiento de las mismas</li> <li>• otras?</li> </ul>				
3. ¿El hotel establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida de encuestas, reclamaciones y sugerencias?				
4. ¿El hotel se compara con otras organizaciones, y se utiliza la información obtenida para fijar nuevos objetivos?				
5. ¿En el hotel existen normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares) en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos?				
6. ¿Se comparan estos indicadores con los de otras organizaciones?				