



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON

MENCION EN TRIBUTACIÓN

“Propuesta de indicadores de Gestión para evaluar las operaciones financieras y no financieras de las empresas de servicio hotelero en la ciudad de Cuenca”

Trabajo de graduación previo a la obtención de título en la Magíster en Contabilidad y Finanzas, con mención en Gerencia y Planeamiento Tributario.

AUTORA: ING. ALEXANDRA CARDENAS ORDOÑEZ

DIRECTOR: ECO. CPA. TEODORO CUBERO ABRIL, MGT.

Cuenca – Ecuador

2019

AUTORÍA

Los contenidos de este informe de investigación científica son el resultado de la experiencia, investigación de campo de casos, de estudios realizados en el tema durante el ámbito profesional, revisión bibliográfica, ente otros lo que dio como resultado plasmar ideas, opiniones y comentarios de exclusiva responsabilidad de su autora.

Alexandra Beatriz Cárdenas Ordóñez

C.C. 010367555-9

AGRADECIMIENTO

A mi madre por enseñarme a vencer obstáculos, y a alcanzar todas las metas que me proponga, a mi hija por ser mi luz mi motor de vida, las amo.

A mis tutores, porque con su experiencia y guía fueron mis mentores, para que se plasme esta investigación, gracias porque con personas como ustedes se demuestra el verdadero sentido de la docencia.

Ante todo a Dios por ser mi todo.

Índice de contenido

AUTORÍA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2.2 METODOLOGA	17
2.3 RESULTADOS.....	28
2.4 LA DISCUSION	52
CONCLUSIONES:	54
BIBLIOGRAFIA.....	55

RESUMEN

El trabajo tiene como fundamento la búsqueda teórica sobre las actividades de gerencia hotelera, control, gestión y bosquejos para la construcción de indicadores, así como la búsqueda de información de las necesidades de las gerencias de las empresas de hospedaje. Se presenta una propuesta basada para el control de gestión, mediante un método de indicadores financieros y no financieros, para las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca, estos se basan en los criterios de eficiencia, calidad y oportunidad cuya evaluación es factible.

Para la construcción de estos indicadores se tomó en cuenta, qué en la actualidad no se registran evidencias que definan la actividad hotelera como los indicadores presentados, y los históricos poseen limitaciones, como la información que proporcionan por falta de actualización en datos registrados lo que dificulta el análisis del sector hotelero, dando un manejo empírico y toma de decisiones sin respaldo ni elementos de juicio para mejorar a sus operaciones.

La principal razón para plantear estos indicadores es para mejorar la medición de las operaciones en las empresas de servicio hotelero en la ciudad de Cuenca para conseguir la eficiencia hotelera en un modelo de planificación que garantice la rentabilidad del sector.

PALABRAS CLAVES:

MEDIBLE: Hábil disponibilidad de información de calidad.

PERTINENTE: Ser relevante y útil para la toma de decisiones.

COMPRENSIBLE: Simple, claro y de fácil entendimiento.

PRÁCTICO: Fácil selección de información.

OPORTUNO Y PRECISO: Tiempo y forma, cuando se requiere y como se requiera

RENTABLE: Razonable en relación con su costo-beneficio.

CONFIABLE: Proporcione información adecuada para la toma de decisiones.

VÁLIDO: Verificable, analizar la repercusión real de su medición en los resultados esperados.

ALTAMENTE DISCRIMINATIVO: Sin opción a confusión a datos y resultados.

ABSTRACT

This work is based on the theoretical search for hotel management, control activities, administration activities and sketches for the construction of indicators, as well as the search for information on the needs of the management of lodging companies. A proposal for management control is presented through a method of financial and non-financial indicators for hotel companies in Cuenca. These are based on the criteria of efficiency, quality and opportunity, whose evaluation is feasible. For the construction of these indicators, it was taken into account that there is currently no evidence to define the hotel activity because the present and the historical indicators have limitations such as the provided information due to the lack of updates of the registered data. This makes the analysis of the hotel sector difficult, causing empirical management and decision making without support or judgment to improve its operations. The main reason for raising these indicators is to improve the measurement of the operations in lodging companies of Cuenca to achieve hotel efficiency in a planning model that guarantees the profitability of this sector.

1. INTRODUCCIÓN

No se sabe con exactitud la fecha y el origen de la hotelería en el mundo y cuál fue el establecimiento pionero que brindó el servicio de hospedaje, se dice que su creación surge desde una necesidad que vio el hombre a medida que las relaciones sociales entre las personas se fueron desarrollando con el paso del tiempo surgiendo frente a esta necesidad del hombre de viajar. Existen pruebas de largos viajes desde hace miles de años, que necesitaban un lugar de residencia por uno o varios días hasta llegar a su lugar de destino, en ocasiones ocupaban los caminos o rutas utilizadas por el correo y los comerciantes en los tiempos antiguos. Aunque no hay referencia alguna de hoteles o posadas en esas rutas, por lo que debió existir sitios favorables para detenerse a descansar, que fueron utilizados durante generaciones.

Las infraestructuras levantadas en lo posterior para alojar a los viajeros probablemente se ubicaron a lo largo de estos sitios. El concepto de hospitalidad es muy antiguo, se destacan dos posibles explicaciones, la primera el de por qué en los tiempos antiguos la gente se veía obligada a ser hospitalaria, sea por bienestar religioso o debido a sus nigromancias. En cualquiera de los dos casos, la religión o lo sobrenatural fueron el principal motor que motivaron con la creación del concepto de hospitalidad. Otra explicación sería simplemente el resultado de la filosofía del “dar para recibir”.

Al hablar de Hotel en forma general podemos decir que es el lugar donde se oferta los servicios de hospedaje, alimentación, actividades destinadas al ocio y entretenimiento de los huéspedes. Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para acoger a las personas de forma temporal, y que permite a los viajeros, alojarse durante sus desplazamientos. Los hoteles ofertan a los huéspedes todos los servicios adicionales como restaurantes, piscinas, pista de baile y guarderías, entre otros, con la finalidad de que su estancia sea acogedora y que el cliente salga satisfecho.

En el Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador se establecen categorías por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. La hotelería es un campo de constante crecimiento y que va directamente enlazado al desarrollo de la actividad turística a nivel mundial; Ecuador no es la excepción, como sabemos las fronteras con la globalización se ha abierto puertas para que las personas se desplacen por todas partes de un lugar a otro ya sea por motivos de trabajo o por la mera razón de realizar turismo; nuestro país al ubicarse en una zona privilegiada del planeta goza de algunos lugares de gran belleza, una amplia flora, fauna y muchas cosas que encanta al turista; por lo que el Ecuador con el transcurso de los años se ha visto en la necesidad de crecer y desarrollarse en el campo hotelero, cubriendo con la demanda que ha ido aumentando por el turismo nacional y sobre todo por el extranjero.

El hotelería en la ciudad de Cuenca, en la actualidad, está conformado por todos aquellos catastros de los establecimientos de hospedaje, registrados según el Ministerio de Turismo y publicado en su Boletín de estadísticas turísticas periodo 2011 - 2015, dando un total de 105 establecimientos conformado por Hoteles, Hoteles apartamentos, Hostales, Hostales residencias, Moteles, Pensiones, Cabañas, etc.

El turismo como actividad económica de servicios en el Ecuador forma parte de lo que afirma la Organización Mundial de Turismo, donde reconoce al turismo como una de las actividades económicas que más crece en el mundo a la vez que influye directamente en el desarrollo de un país, estimulando la economía local y nacional. Ecuador, Cuenca, es participe de este crecimiento, los ingresos por turismo internacional para el año 2015 fueron de 276,5 millones de dólares. Un total de 530.978 turistas arribaron al Cuenca, un 8,97% de turistas más con respecto al 2014.

Cuenca se ha vuelto un gran atractivo turístico para visitantes locales como extranjeros, así podemos apreciar la visita de personas de Estados Unidos, Canadá, España, Suiza, países europeos, entre otros quienes gustan de la oferta turística de Cuenca.

Según la Organización Mundial de Turismo en el 2014 las empresas hoteleras cuencanas ofrecen un conjunto de servicios claramente diferenciados, complementarios y combinables entre sí, completamente complejos e intangibles en su mayoría dedicados principalmente a proporcionar de manera diestra a sus clientes residencia o habitaciones en: hoteles residencia y otro tipo de hospedajes, que contribuyen en la formación de una unidad económica local y nacional.

La distribución de las empresas hoteleras puede presentarse por los flujos de la demanda, debido a que, existen zonas en las que se concentra una mayor parte de alojamientos, mientras que, en otras partes ocurre lo contrario, considerando que, los servicios ofertados por son para residentes y no residentes. (OMT, 2014, pag, 86). Para lo cual se observa la siguiente clasificación

CLASIFICACION	CATEGORIA	DESCRIPCION
CINCO ESTRELLAS	Categoría Internacional o de Lujo	Ofrece la mejor atención y la más amplia gama de servicios como: piscinas, salones de gimnasia, guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches.
CUATRO ESTRELLAS	Primera Categoría	Considerados de primera clase son: lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes
TRES ESTRELLAS	Segunda Categoría	Amplios espacios en cada habitación un mobiliario completo
DOS ESTRELLAS	Tercera Categoría	Espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, costos económicos
UNA ESTRELLA	Cuarta Categoría	Espacios pequeños y funcionales (solo para dormir y seguir el viaje)

Fuente: (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007) Capítulo 1, Sección 1, Art 2 y (Publicaciones Vertice S.L, 2008, pag 7)

Cuenca, una ciudad placentera, amable con sus ajenos, sabe claramente que el turismo, y el servicio de alojamiento son de carácter intangible, heterogénea, que en los últimos tiempos se promueve el turismo sostenible y comunitario, siendo especialmente rentable con respecto al segmento de turistas de élite.

Hay que recordar que el servicio hotelero es un conjunto de factores tangibles e intangibles, es decir es un producto y un servicio al mismo tiempo, que dependiendo de su uso para que genere un grado de satisfacción mayor y cada vez mejor para el cliente o huésped.

Cuenca cuenta con diversos tipos de hospedaje, pero al momento de escoger los clientes prefieren es un lugar en donde se prioricen la calidad y el precio. Los turistas que visitan la ciudad de Cuenca valoran mucho la amabilidad, la atención, los servicios y el profesionalismo con el que son atendidos por los trabajadores de las empresas hoteleras; la ubicación en la que se encuentre estos, juega un papel muy importante ya que si se encuentra en una zona céntrica será mucho más adecuada para los turistas, dando menor importancia a la dotación de servicios extras (piscina, tenis, sauna) con las que el establecimiento cuente. Un papel muy importante es el prestigio con la que cuente el establecimiento hotelero, ya que al momento que un turista compra su paquete turístico recibirá varias opciones para elegir su hospedaje.

El cliente nacional se inclina por la contratación directa con el hotel, situándose en segundo término la distribución del producto a través de promotores de turismo o agencias de viaje, variable que coinciden los clientes que elijan su estadía en función de la categoría del hotel.

En la ciudad de Cuenca, existe 105 establecimientos turísticos, de los cuales 85.71% están en la zona urbana y el resto en la zona rural, los cuales 93 constan con cédula registrada de funcionamiento en el municipio y 12 establecimientos en proceso de cédulación, cabe indicar que

se ha tomado únicamente como establecimiento turístico para este trabajo los relacionados con hospedaje (hoteles, hostales, hosterías, moteles, cabañas, apartamentos, entre otros)

El movimiento de una zona a otro tanto del turismo nacional como extranjero, la necesidad de conocer nuevos lugares, de tener un lugar donde hospedarse, ha generado en Cuenca, se vuelva la que el turismo sea su segunda actividad económica local, y la cuarta ciudad en cubrir a nivel nacional la demanda de turistas.

“ La gestión de la calidad en el tema de hospitalidad, hace referencia a ofrecer un servicio efectivo, eficiente y eficaz, capaz de ser competitivo procurando siempre que el recurso humano sea el pilar de este servicio, al igual la planificación estratégica es un proceso de implementación de planes para alcanzar objetivos y propósitos, donde el fin es ayudar a la toma adecuada de decisiones y prepararse y encontrarse preparados para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, orientando sus esfuerzos hacia la alineación y logro eficaz de las metas de la organización, considerando las cambiantes oportunidades del mercado, para ello se cuenta con una serie de métodos”. (Beltrám, 2013, pag, 53). Estas herramientas deben formar parte de las actividades hoteleras, con la finalidad de buscar siempre ser competitivas mediante el cumplimiento de metas. Se considera dentro del enfoque estratégico para alcanzar una correcta dirección de la organización del sector hotelero el tema Financiero con el fin de alcanzar metas o resultados económicos, que se encuentra relacionado con: sostenibilidad, rentabilidad, liquidez, estructura financiera entre otros, no debemos olvidar la perspectiva del Cliente, siendo este el componente fundamental de la sostenibilidad y existencia de las empresas hoteleras, el nivel de satisfacción debe ser siempre incrementado con el fin de que genere valor, para lo cual hay que considerar el tiempo, calidad y servicio que se brinde, la perspectiva de procesos internos reconociendo a estos como que cada proceso sea más eficientes y eficaz para buscar la mejora continua a fin de detectar errores y deficiencias, este se encuentra directamente relacionado con la satisfacción del cliente mediante el productos o servicios que se entrega. No se puede olvidar del

eje del aprendizaje y crecimiento, su base es el clima laboral y el aporte de conocimiento del personal, ya que el factor humano se convierte en una clave para el despliegue, ejecución y consecución de objetivos, representa el conocimiento y habilidades del personal que posee la empresa hotelera.

La definición correcta de los objetivos deriva las relaciones entre los diferentes ejes o enfoque, siendo esto los elementos esenciales para considerar las capacidades controlables y factores claves de la organización para estipular la consecución de objetivos con la finalidad de establecer estrategias correctivas y de mejoras continuas.

La correlación entre estos enfoque, detalla el modelo interno y externo del negocio, así también la realización de acciones para el establecimiento de indicadores, por lo que es necesario partir de un estudio y análisis breve para establecer un sistema de indicadores adecuado a las necesidades de medición efectiva de una organización.

Debemos recordar que las acciones básicas de la Administración dentro de una organización son: Planear, organizar, dirigir y controlar, todas asociadas entre sí. La planificación establece a donde debe ir la entidad según sus objetivos estructurados, dentro de la organización se decide el modelo de trabajo a realizar partiendo de la departamentalización; en la dirección, se determina los recursos que utilizarán para optimizar la gestión de la empresa jugando el liderazgo un papel importante el momento de alcanzar las metas de la dirección. La investigación en desarrollo, se concentra en el último principio de la Administración Contemporánea, el control que consiste en medir supervisar y comparar los resultados, para la toma de decisiones sobre acciones correctivas en la gestión hotelera.

Este trabajo propone un modelo de indicadores de Gestión, que midan y evalúen las operaciones del sector hotelero de la Ciudad de Cuenca, definiéndose como una herramienta de gestión empresarial.

Los indicadores de gestión permiten detectar desviaciones, reflejando la naturaleza, peculiaridad y nexo de los procesos que se originan en la actividad económica de los establecimientos hoteleros, de modo que, se incremente la competitividad y rentabilidad optimizando la gestión y recursos para alcanzar la calidad y confiabilidad de los servicios.

El sector hotelero de Cuenca, es una de las actividades más sobresalientes económicamente, ya que existen gran cantidad de establecimientos que ayudan al incremento de este los mismos que compiten por una parte del mercado, lo que hace que la planificación sea una exigencia para cada negocio, la necesidad de información, sobre las tendencias y el comportamiento de este sector son prioritarias, sin embargo los datos obtenidos por el organismo que regula el turismo es limitada, con datos estadísticos generales que impiden establecer tendencias.

Por eso la investigación en desarrollar se concentra en la creación de un modelo de indicadores que sirva como insumo en la planificación y mejora del sector, realizando una serie de entrevistas, encuestas y procesos investigativos a expertos y profesionales en el tema de indicadores y del sector hotelero.

El modelo que se proponga perseguirá la mejora continua, y la eficiencia empresarial, que contribuya a desarrollar estrategias de rentabilidad del sector a largo plazo y profundizar la calidad de la gestión en áreas claves.

Los indicadores de gestión, a más de promover la competitividad en una organización permiten observar y controlar el comportamiento en el corto, mediano y largo plazo de manera que se tenga

una visión integral del funcionamiento de la misma, a fin de tomar decisiones correctivas, para dar lugar a una toma de decisiones efectivas y adecuadas.

Para la aplicación de los indicadores es necesario el soporte de toda la cadena de valor formada por: la administración, los recursos, el talento humano, la infraestructura, las operaciones primarias y secundarias, que ofrecen información y permiten su autoevaluación.

Un indicador de gestión mide el cumplimiento de metas u objetivos en una actividad, este concepto tiene una dimensión más extensa al tratarse de la medición de la gestión hotelera, tal es así que se define como indicador de gestión a la *“Relación entre variables cuantitativas y cualitativas, que permite observar la situación o las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”*(Beltrán, 2013, pag. 49)

Entre las ventajas esenciales de los indicadores de gestión es: Reducir la incertidumbre e incrementar la efectividad de la organización del personal que lo integra, así también el desarrollo de un proceso continuo para llegar a ser líder, promover el trabajo en equipo, ayudar al avance organizacional y de su personal generando eficiencia, eficacia y efectividad en el negocio, identificar oportunidades de mejora y fortalezas en las acciones de la organización, evaluar habitualmente las actividades, modificar políticas y estrategias de gestión organizacional.

Los tipos de indicadores se basan en los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad clasificándolos en indicadores de desempeño y resultado. Los Indicadores de Desempeño: Son aquellos que conducen a cambios y permiten hacer ajuste de las operaciones de la organización conocidos como indicadores líderes. Los indicadores de Resultado son aquellos que miran el pasado y miden la consecución de objetivos. Indicadores de Ejecución: son empleados para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos durante una auditoria. Los tipos de indicadores de Gestión tienen como propósito evaluar el desempeño de las diferentes áreas funcionales de la

organización a través de la clasificación de datos partiendo de la naturaleza de la información y necesidades de información, de manera que aporten criterios fundamentales para la toma de decisiones, mediante el establecimiento de medidas en relación con los objetivos, permitiendo observar tendencias durante un periodo de evaluación establecido.

Para efectos de este trabajo de investigación se considerará el concepto planteado por Gallardo siendo la genealogía más adecuada de indicadores de gestión para el sector hotelero la ciudad de Cuenca.

La falta de indicadores de gestión en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca, hace que los empresarios que se encuentran en esta rama no tomen decisiones eficientes, en relación a su actividad, teniendo como eje transversal la falta de mejora continua, y desarrollo de estrategias de rentabilidad.

Tomando en cuenta los objetivos planteados dentro de esta investigación la de formular una propuesta para la construcción de indicadores de gestión de operaciones en el sector hotelero de la Ciudad de Cuenca, para mejorar la gestión y la rentabilidad del sector, mediante la realización de un diagnóstico de la segmento hotelero en la Ciudad de Cuenca, con el fin de identificar los elementos que son parte sustancial para crear indicadores de valor en su actuar, sabiendo que esta propuesta de indicadores de Gestión servirá para evaluar las operaciones de las empresas de servicio hotelero, desarrollando tablas matrices donde se ingresa datos para obtener resultados confiables según el indicador a utilizar, con la finalidad de realizar un análisis comparativo, de los estándares de calidad en el sector hotelero y así sea una fuente de ingreso rentable para el empresario y una fuente de turismo para esta ciudad.

2.2 METODOLOGA

Se determinó como población para esta investigación a todos los establecimientos turísticos hoteleros con cédula de funcionamiento de la ciudad de Cuenca.

Los datos cualitativos permiten entender y clasificar el problema a estudiar, para lo cual se utiliza la herramienta de la entrevista como método directo y no estructurado dirigido a peritos como: gerentes, representantes del sector hotelero, profesionales con conocimiento en indicadores de gestión, peritos y especialistas en servicios turísticos y hoteleros.

En esta investigación la muestra fue resultado del método probabilístico debido a que esta proporción al tamaño de la población; aleatorio simple porque todos los elementos de la población tienen similar probabilidad de ser seleccionados y estratificada por que la población se ha dividió en sub poblaciones

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CATEGORIA					
	LUJO	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	TOTAL
	ESTABLECIMIENTOS	ESTABLECIMIENTOS	ESTABLECIMIENTOS	ESTABLECIMIENTOS	ESTABLECIMIENTOS	ESTABLECIMIENTOS
HOTEL	2	8	24	4		38
HOTEL APARTAMENTO				3		3
HOSTAL		9	16			25
HOSTAL RESIDENCIA				11		11
HOSTERIA	1	4	1			6
MOTEL		4		2		6
PENSION				11	2	13
CABAÑA						0
APARTAMENTO TURISTICO		2		1		3
	3	27	41	32	2	105

Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

Calculo de la muestra

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

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confiabilidad (95%/2/100=0.475=1.96 área bajo la curva normal)

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

E= error (10%)

$$\frac{3,84 (0.5 \times 0.5 \times 93)}{0.05 \times 0.05 (93-1)+1.96 \times 1.96 \times 0.50 \times 0,50}$$

$$0.05 \times 0.05 (93-1)+1.96 \times 1.96 \times 0.50 \times 0,50$$

$$N = 75.02 = 75 \text{ empresas hoteleras para la muestra}$$

La obtención de la información primaria es directamente de las empresas que conforman el servicio hotelero en la ciudad de Cuenca. Para lo cual se aplicó encuestas y entrevistas a fin de obtener una información clara, precisa y concreta, esta investigación, no experimental – descriptiva es comenzar a conocer una variable o un conjunto de ellas para aplicar al tema de indicadores de Gestión Hotelera de la ciudad de Cuenca, para lo cual se consideró para la aplicación de las encuestas el siguiente proceso:

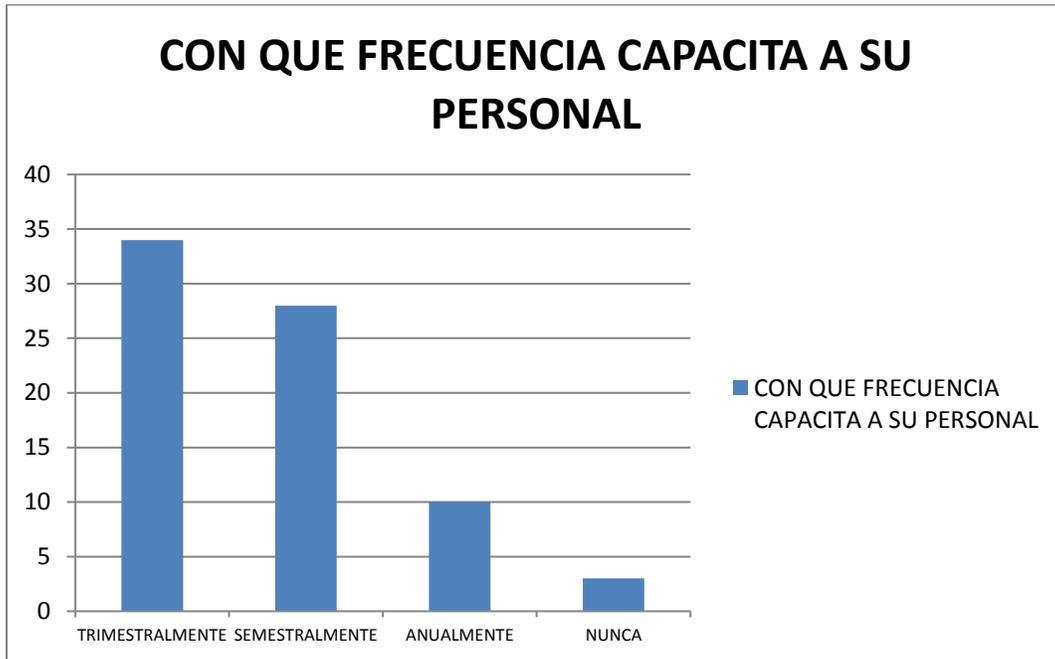
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	TOTAL	No.
	ESTABLECIMIENTOS	DE ESTABLECIMIENTOS PARA LA MUESTRA
HOTEL	38	27
HOTEL APARTAMENTO	3	2
HOSTAL	25	18
HOSTAL RESIDENCIA	11	8
HOSTERIA	6	4
MOTEL	6	4
PENSION	13	9
CABAÑA	0	-
APARTAMENTO TURISTICO	3	2
	105	75

Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

Este cuadro hace referencia al 71,42% por categoría, para ser encuestado, y poder basarnos en la muestra que salió para trabajar y llevar a cabo el proceso de recolección de datos.

Dentro de las preguntas planteadas tenemos varios ítems tratados como ambiente laboral, clima laboral, tiempos de duración por tarea, medición forma de control, planificación e capacitaciones, nivel de satisfacción al cliente, capacidad de resolver errores, capacidad de enfrentar en tiempo las actividades según cada departamento.

CON QUE FRECUENCIA CAPACITA A SU PERSONAL	
TEMPORALIDAD	No.
TRIMESTRALMENTE	34
SEMESTRALMENTE	28
ANUALMENTE	10
NUNCA	3
	75



Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

La mayoría de los establecimientos hoteleros brinda capacitación trimestral a sus trabajadores, en diferentes temas según el área de trabajo, igual se puede divisar que hay empresas que no manejan este parámetro dentro de su recurso humano

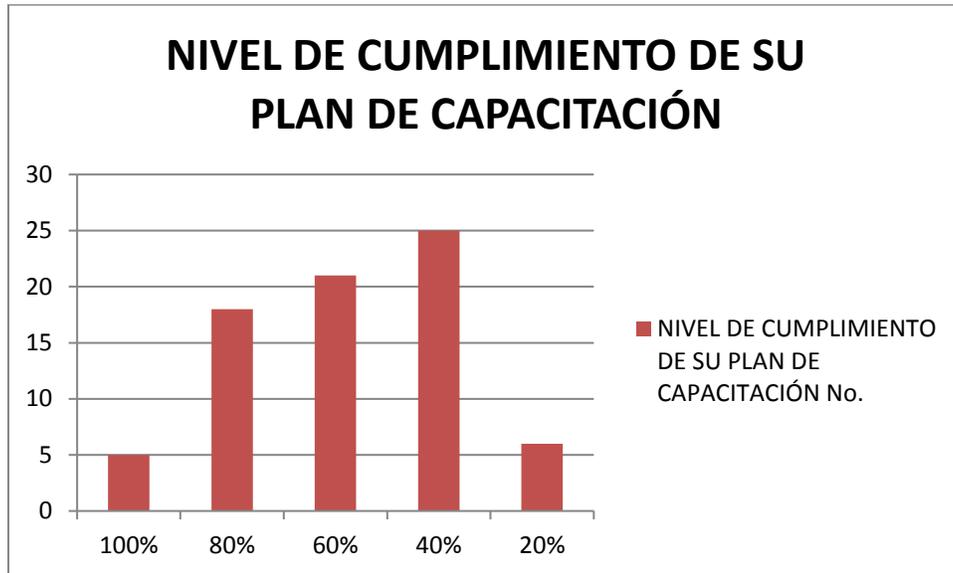
SU EMPRESA POSEE UN PLAN DE CAPACITACIÓN	
RESPUESTA	No.
SI	72
NO	3
TOTAL	75



Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

Las empresas del sector hotelero en su mayoría poseen un plan de capacitación a su personal involucrando todas las áreas con la finalidad de poder brindar luego un mejor servicio

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE SU PLAN DE CAPACITACIÓN	
RESPUESTA	No.
100%	5
80%	18
60%	21
40%	25
20%	6
TOTAL	75



Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

A pesar de tener un plan de capacitación, este no se cumple en su totalidad, dando como resultado, que 44 establecimientos hoteleros cumplen más del 50% de lo planificado en capacitaciones.

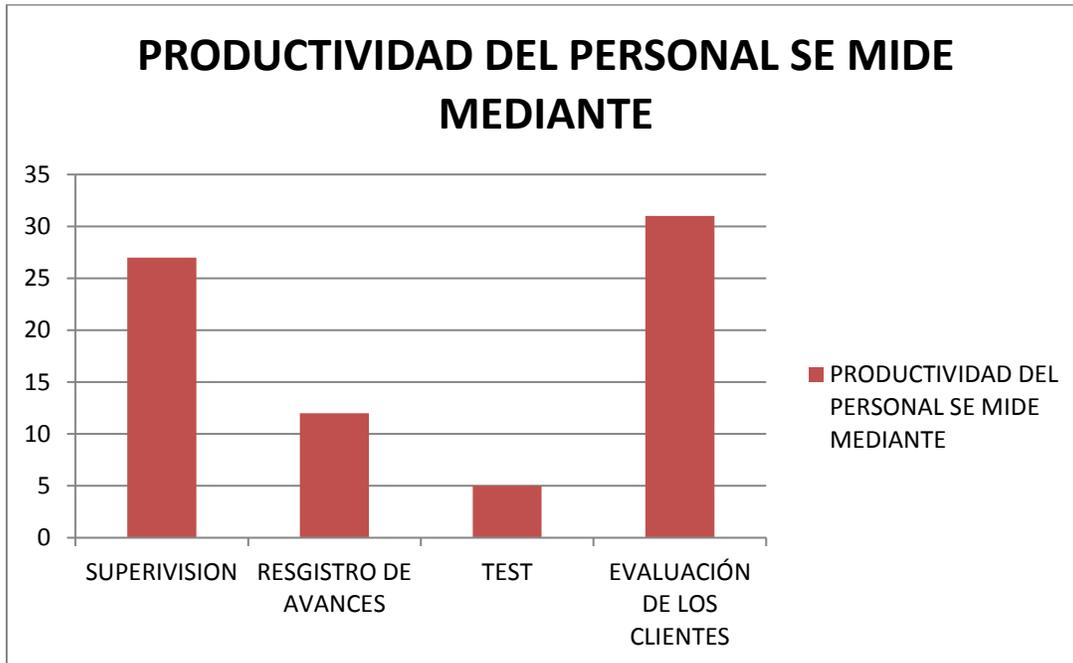
COMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL	
RESPUESTA	No.
EXCELENTE	10
MUY BUENO	33
BUENO	21
REGULAR	11
MALO	0
TOTAL	75



ELABORADO: ING. ALEXNADRA CARDENAS

El tipo de evaluación que presentan los establecimientos hoteleros son basados en su mayoría por tiempos y resultados, pero de manera empírica lo que hace que no se planteen máximos ni mínimos de cumplimiento en cada actividad por lo que hay que diferenciarlas según la tarea que realiza y sus componentes en el proceso.

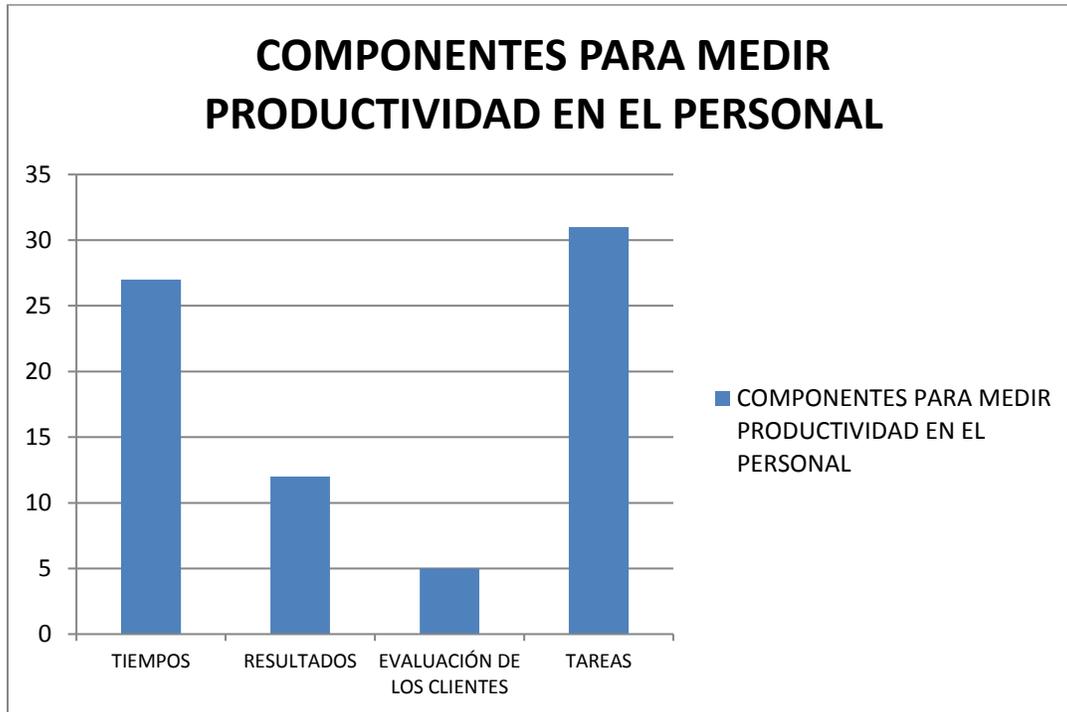
LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL SE MIDE MEDIANTE	
RESPUESTA	No.
SUPERVISIÓN	27
REGISTRO DE AVANCES	12
TEST	5
EVALUACIONES DE LOS CLIENTES	31
TOTAL	75



Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

La productividad del personal, se mide mediante la supervisión y la evaluación de los clientes, se debe incluir técnica para cada actividad, ya que estas son variadas a pesar de enlazarse entre ellas.

PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	
UNIDAD DE MEDIDA	No.
TIEMPOS	27
RESULTADOS	28
EVALUACIONES DE LOS CLIENTES	12
TAREAS	8
TOTAL	75



Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

Toda esta recopilación de información permite elaborar una ficha técnica de indicadores de gestión, la cual se basa en los procesos, financieros y no financieros de la actividad hotelera. El uso de formatos hace que se integren y concentren toda la información necesaria para identificar un indicador con coherencia y rapidez de manera que sirve como base para realizar evaluaciones y comparación brindando una adecuada disponibilidad y toma de decisiones considerando la flexibilidad de aplicación

DE FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA ORGANICACION /ÁREA			CÓDIGO	
NOMBRE DEL INDICADOR			VERSIÓN	
			FECHA DE LA APROBACION	
PROCESO				
OBJETIVO DEL INDICADOR O DEFINICIÓN				
Unidad de Medida	Fuente	Tendencia	Tipo	
Nivel de Referencia	Criterio	Meta	Frecuencia	
			Recolección	Revisión
Fórmula de Cálculo				
Usuarios				
Nivel de segregación		Métodos de graficación		
Observación				
Responsable				
Responsables del Cálculo				
Responsables de la Revisión:				

FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Elaborado por: Ing. Alexandra Cárdenas

Al determinar el método apropiado para el establecimiento de indicadores de gestión se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: establecer el objetivo a cumplir, acciones a desarrollarse en la formulación como la instrumentación por el personal para que facilite su operación, fijarse en la medición de resultados, en el desarrollo de los indicadores deben participar los sujetos y objetos a evaluación, partir de un método deductivo, a través de estándares de comportamiento de las partes a evaluar, para evitar desviaciones negativas se debe designar un responsable para la validación, verificación y aplicación de los indicadores. Franklin, 2012, pag, 110)

PROCESO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.

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

FUENTE: (Beltrán, 2013, pag 65-66) y (Gallardo, 2012, pags 302 – 304)

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

En el desarrollo de la investigación, se utiliza el método propuesto por Beltrán siendo este el que guiará el proceso de análisis llegando a proponer un modelo de indicadores de gestión para el sector hotelero en la ciudad de Cuenca

Para el establecimiento de indicadores, se toma en cuenta los objetivos y estrategias, que deben ser claros, concretos, cuantificables y establecer las estrategias para su alcance, lo que indica a donde llegar, al igual que se debe identificar los factores de éxito tomando en cuenta cuales son considerados como vitales, lo que llega a ser parte de la gestión de control, monitoreados de forma íntegra, y para alcanzar el éxito se debe trabajar bajo el control de los factores de éxito, es decir monitorear toda actividad, proceso o situación principal con el sentido de medir una línea de alcance y éxito.

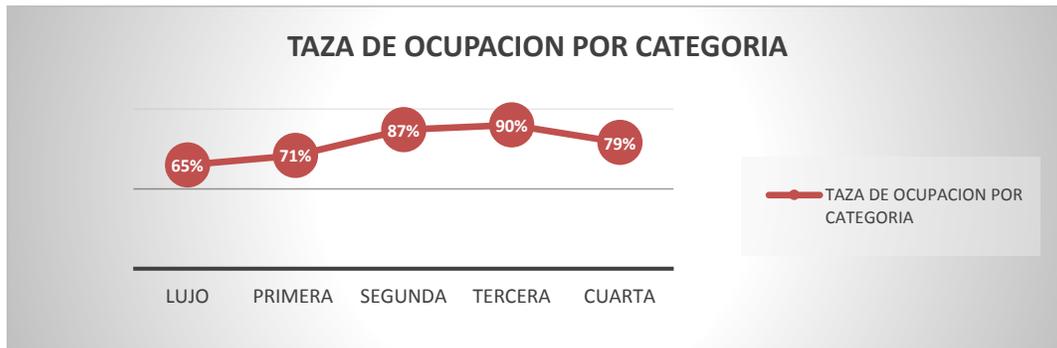
2.3 RESULTADOS

En base a lo planteado se aprecia que en Cuenca, la Cámara de Turismo, la asociación hotelera, emiten un boletín de ocupación hotelera en la que puede encontrar indicadores e información estadística consolidada de manera general, entre los cuales se menciona:



Fuente: Cuenca, Cámara de Turismo 2015

La tasa de ocupación hotelera ha tenido una evolución de manera irregular, pero se denota un crecimiento en el 2015, al ser considerada un atractivo natural y Patrimonio Cultural a Cuenca.



Fuente: Cuenca, Cámara de Turismo 2015

CAPACIDAD HOTELERA POR PLAZA

Es el número de camas que poseen en promedio todas las empresas hoteleras, las mismas que en su totalidad es de:

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	HABITACIONES	NUMERO DE CAMAS POR MEDIO POR HABITACION
		3,8 VALOR REDONDEADO 4
HOTEL	2872	11488
HOTEL APARTAMENTO	79	316
HOSTAL	1529	6116
HOSTAL RESIDENCIA	215	860
HOSTERIA	158	632
MOTEL	185	740
PENSION	194	776
CABAÑA	0	0
APARTAMENTO TURISTICO	53	212
	5285	21140

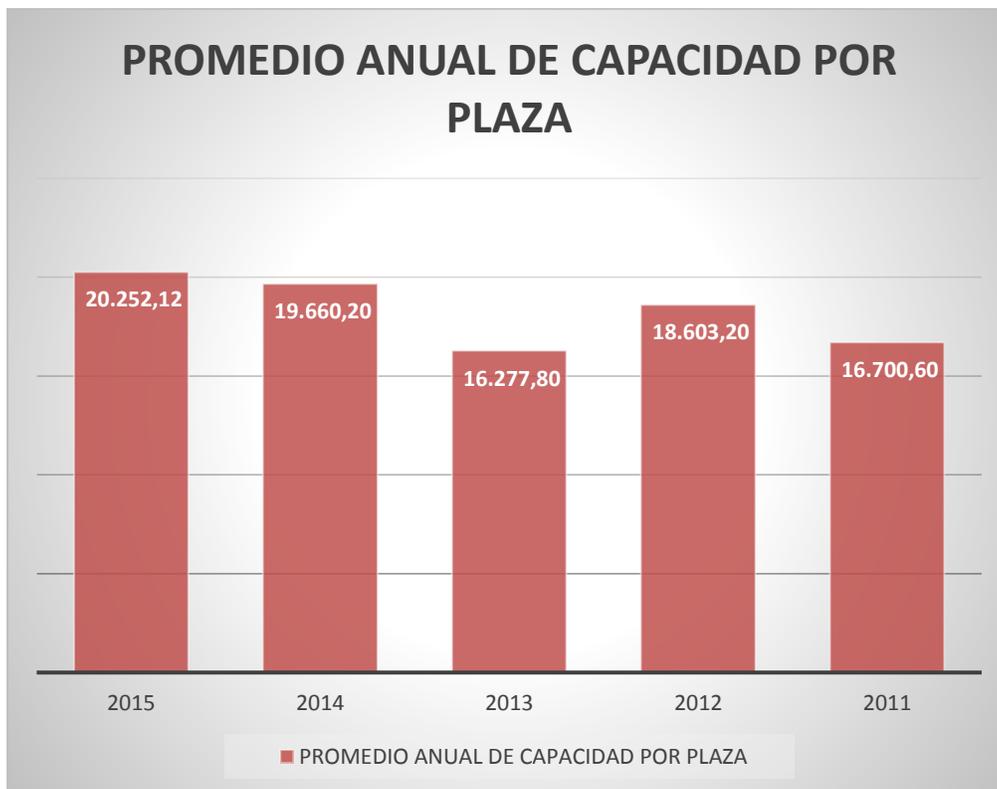
Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

Fuente: Cuenca, Cámara de Turismo 2015

AÑOS	PROMEDIO ANUAL DE CAPACIDAD POR PLAZA
2015	20.252,12
2014	19.660,20
2013	16.277,80
2012	18.603,20
2011	16.700,60

Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

Fuente: Cuenca, Cámara de Turismo 2015



Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

Fuente: Cuenca, Cámara de Turismo 2015

El crecimiento que se puede apreciar en el año 2015, se debe a que los hospedajes están siendo regularizados y cedulados para su funcionamiento, y se pretende para el 2016 que todas las empresas del sector turístico se encuentren registradas.

GASTO EN ESTANCIA POR CADA TURISTA

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

GASTO PROMEDIO POR ESTANCIA DE UN TURISTA POR 4 DIAS	
AÑOS	DOLARES
2015	261
2014	234
2013	198
2012	213
2011	196

Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

Fuente: Cuenca, Cámara de Turismo 2015



Elaborado: Ing. Alexandra Cárdenas

Con la metodología aplicada, y la generación de tablas para su análisis da como resultado la aplicación de nuevos indicadores de Gestión Hotelera que se detalla a continuación

MODELO DE INDICADORES DE GESTION PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA.

ELEMENTOS DEL MODELO DE INDICADORES	
ELEMENTOS	DEFINICION / DESCRIPCION
TIPO DE INDICADOR	Orientación de la medición dirigida hacia la eficiencia, eficacia o efectividad
NOMBRE DEL INDICADOR	Es el nombre con el cual se la identificará al indicador. Se establece de acuerdo a los requisitos definidos, haciendo referencia de lo se quiere obtener
PROCESOS	Objeto a medir
CODIGO	Símbolos utilizados para identificar el indicador compuesto por números y/o letras
VERSION	Código de creación o adaptación
FECHA DE APROBACION	Fecha de elaboración del indicador
OBJETIVO	Es el uso que se le quiere dar a la información obtenida
UNIDAD DE MEDIDA	Se refiere a la lectura del indicador, es la unidad en que se obtiene el indicador: Número natural (10), porcentaje (10%) ratio (10/100), cantidad de dinero, porcentaje, tiempo, números.
TENDENCIA O REFERENCIA	Patrón que establece la dirección del indicador
CRITERIO	Apreciación o juicio para la elección de variables a medir
META SECTORIAL	Resultado que se desea alcanzar respecto del factor crítico a medir, de acuerdo con el objetivo empresarial a cumplir
FRECUENCIA	Periodicidad de recolección y medición del indicador que puede ser: Mensual, trimestral, semestral, anual
FORMULA DE CALCULO	Constituye la fórmula de cálculo que se utiliza para determinar el indicador
USUARIOS	Personas que se benefician del uso del indicador
METODOS DE GRAFICACIÓN	Representación de los resultados obtenidos que puede ser: lineales, circulares, barras, entre otros
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Documentos o datos base para la construcción del indicador
RESPONSABLES	Persona o personas que van a ejecutar el indicador

FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	TH-001-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Inversión en capacitación	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO		
DESCRIPCION	Cantidad monetaria invertida en la formación del talento humano de los establecimientos hoteleros		
OBJETIVO	Determinar la cantidad de dinero que invierte los establecimientos hoteleros en capacitación para el personal		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Dólares	Menos de 5000 dólares anuales por empresa	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de trabajadores del establecimiento y el monto invertido en formación del personal	Menos de 5000 dólares anuales	Mensual	Anual
	Entre 5001 - 10.000 por empresa		
	Más de 10.000 dólares por empresa		
Fórmula de Cálculo			
Número de Trabajadores Dinero invertido en capacitación			
Usuarios			
Gerente General Director de Talento Humano Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras Columnas			
Modo de Verificación			
1.	Presupuesto		
2.	Plan de Capacitación		
3.	Facturas de Capacitación		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración		
Responsable de la Revisión	Gerente General Dirección de TTHH Administrador		

FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Este indicador de Gestión nos ayudará a medir cuanto invertimos en capacitación de nuestro personal, y así analizar si estamos teniendo resultado en su trabajo, con la finalidad de dar mejoras continuas.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	TH-002-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Satisfacción del empleado	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO		
DESCRIPCION	El número de trabajadores satisfechos son aquellos que determinan que su nivel de clima laboral es bueno en los establecimientos laborales		
OBJETIVO	Establecer el nivel de satisfacción del empleado		
UNIDAD DE MEDIDA	DEPENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	50%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de trabajadores del establecimiento y el total de trabajadores	1% - 33,99%	semestral	Anual
	34% - 66,99%		
	67% - 99,99%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Número de Trabajadores Satisfechos}}{\text{Número total de Trabajadores}} \times 100$			
Usuarios			
Gerente General Director de Talento Humano Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras Columnas			
Modo de Verificación			
1.	Informe de Clima Laboral		
2.	Nómina de Trabajadores		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración		
Responsable de la Revisión	Dirección de TTHH Administrador		

FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

La satisfacción laboral, hace que el empleado, fuerza y motor de las actividades se sienta motivado a cumplir sus tareas llegando a los objetivos planteados y encontrando bienestar personal a realizarlas.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	TH-003.1-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Producción media del empleado- departamento	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO		
DESCRIPCION	El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada labora, la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador		
OBJETIVO	Determinar el nivel de productividad de los trabajadores del departamento		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	productividad entre el 70% y 100%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento	24% - 50,99% 51% - 75,99% 76% - 99,99%	Mensual	Semestral
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Tiempo en actividades desempeñadas}}{\text{Total de horas jornada laboral}} \times 100$			
Usuarios			
Gerente General Director de Talento Humano Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras Columnas			
Modo de Verificación			
1.	Flujogramas de procesos por departamento		
2.	Registro de avance		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración Jefes de Área		
Responsable de la Revisión	Gerente General Dirección de TTHH Administrador		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

El cumplimiento de metas programadas, es necesario realizarlas a tiempo cumpliendo los criterios de efectividad y eficiencia para ser competitivos, este indicador nos ayuda a medir los tiempos transcurridos en el proceso de una actividad o tarea, es decir el tiempo donde el personal es productivo.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	TH-003.2-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Producción media del empleado- departamento	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO		
DESCRIPCION	El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada labora, la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador		
OBJETIVO	Determinar el nivel de productividad de los trabajadores del departamento de ventas de los establecimientos hoteleros		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	productividad entre el 70% y 100%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento	25% - 50,99%	Mensual	Semestral
	51% - 75,99%		
	76% - 99,99%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Tiempo en actividades desempeñadas}}{\text{Total de horas jornada laboral}} \times 100$			
Usuarios			
Gerente General Director de Talento Humano Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras Columnas			
Modo de Verificación			
1.	Flujogramas de procesos por departamento		
2.	Registro de avance		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración Jefes de Área		
Responsable de la Revisión	Gerente General Dirección de TTHH Administrador		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

La unión del personal en un departamento (venta), es un engranaje para alcanzar los objetivos departamentales, el trabajo en equipo medido mediante el esfuerzo de todos los miembros del equipo, ayuda a determinar los cuellos de botella y estimular los procesos.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	TH-003.3-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Producción media del empleado- área de	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO		
DESCRIPCION	El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada labora, la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador		
OBJETIVO	Determinar el nivel de productividad de los trabajadores del área de recepción de los establecimientos hoteleros		
UNIDAD DE MEDIDA	DEPENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	productividad entre el 70% y 100%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento	25% - 50,99%	Mensual	Semestral
	51% - 75,99%		
	76% - 99,99%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Tiempo en actividades desempeñadas}}{\text{Total de horas jornada laboral}} \times 100$			
Usuarios			
Gerente General Director de Talento Humano Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras Columnas			
Modo de Verificación			
1.	Flujogramas de procesos por departamento		
2.	Registro de avance		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración Jefes de Área		
Responsable de la Revisión	Gerente General Dirección de TTHH Administrador		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Todos los departamentos, forman parte de la cadena de valor, por lo que es necesario medir o tomar indicadores para supervisar el funcionamiento, este indicador nos ayuda a determinar la producción del departamento de recepción.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	TH-003.4-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Producción media del empleado- área de	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO		
DESCRIPCION	El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada laboral, la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador		
OBJETIVO	Determinar el nivel de productividad de los trabajadores del área de alojamiento de los establecimientos hoteleros		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	productividad entre el 76% y 100%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento	25% - 50,99%	Mensual	Semestral
	51% - 75,99%		
	76% - 99,99%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Tiempo en actividades desempeñadas}}{\text{Total de horas jornada laboral}} \times 100$			
Usuarios			
Gerente General Director de Talento Humano Administrador			
Metodo de Graficación			
Lineal Barras Columnas			
Modo de Verificación			
1.	Flujogramas de procesos por departamento		
2.	Registro de avance		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración Jefes de Área		
Responsable de la Revisión	Gerente General Dirección de TTHH Administrador		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Los tiempos empleados en cada actividad que conforma el servicio de hospedaje, debe ser evaluados mediante indicadores para poder cumplir los objetivos planteados, este indicador nos ayuda a medir tiempos de productividad en relación al área de alojamiento, indicándonos los responsables de los procesos.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	TH-003.5-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Producción media del empleado- área de	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO		
DESCRIPCION	El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada laboral, la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador		
OBJETIVO	Determinar el nivel de productividad de los trabajadores del área de restaurante de los establecimientos hoteleros		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	productividad entre el 76% y 100%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento	25% - 50,99%	Mensual	Semestral
	51% - 75,99%		
	76% - 99,99%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Tiempo en actividades desempeñadas}}{\text{Total de horas jornada laboral}} \times 100$			
Usuarios			
Gerente General Director de Talento Humano Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras Columnas			
Modo de Verificación			
1.	Flujogramas de procesos por departamento		
2.	Registro de avance		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración Jefes de Área		
Responsable de la Revisión	Gerente General Dirección de TTHH Administrador		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Los servicios adicionales que brinda los establecimientos de hospedaje deben ser medidos mediante indicadores, ya que forman parte de la estadía de los clientes, por eso el área de restaurante debe ser considerado dentro de esta evaluación, ya que genera un valor agregado importante.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL							
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA					CODIGO	TH-003.5-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Producción media del empleado- área de restaurante					VERSIÓN	1
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO						
DESCRIPCION	El tiempo de actividades desempeñadas se refiere al tiempo que transcurre en que un trabajador realiza una actividad dentro de la jornada labora, la productividad media por empleados determina el tiempo productivo de un trabajador						
OBJETIVO	Determinar el nivel de productividad de los trabajadores del área de restaurante de los establecimientos hoteleros						
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL					TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	Control de inventarios	Gestión Tributaria	Compras	Registros Contables	Cierre de caja	Eficacia	
	15 minutos	30 minutos	38 minutos	15 minutos	30 minutos		
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL					FRECUENCIA	
						FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento	Menos de 5 minutos	Menos de 30 minutos	Menos de 30 minutos	Más de 15 minutos	Más de 30 minutos	Mensual	Semestral
	6 -15 minutos	31 -45 minutos	31 -45 minutos	6 - 14 minutos	11 - 29 minutos		
	16-20 minutos	45-60 minutos	45-60 minutos	Menos de 5 minutos	Menos de 10 minutos		
Fórmula de Cálculo							
Tiempo por actividad							
Número de trabajadores que participan en la actividad							
Usuarios							
Gerente General							
Jefe Departamental							
Administrador							
Método de Graficación							
Lineal							
Barras							
Columnas							
Modo de Verificación							
1.	Nómina de trabajadores						
2.	Registro de los procesos del departamento						
	Registro de avance						
Responsables							
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano						
	Administración						
	Jefes de Área						
Responsable de la Revisión	Gerente General						
	Dirección de TTHH						
	Administrador						

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Es imprescindible bajo los parámetros de nuestra cultura tributaria, llevar consigo todos los tiempos necesarios para mediar actividades referentes al área de contabilidad y establecer máximos y mínimos con la finalidad de cumplir a cabalidad fechas y programas establecidos.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL							
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA					CODIGO	TH-004.3-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de respuesta en actividades desempeñada en el area de alojamiento					VERSIÓN	1
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO						
DESCRIPCION	Las actividades son el conjunto de pasos que se debe realizar para complementar la misma y el tiempo es lo que tarde un trabajador en						
OBJETIVO	Determinar el tiempo que tarde el área de recepcion en sus actividades						
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL					TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	Provisión / reposición de amenities	Provisión / reposición de minibar	Limpieza de habitación	Limpieza de área comunales	Limpieza y lavado de ropa	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL					FRECUENCIA	
Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento	Más de 5 minutos	Más de 10 minutos	Más de 20 minutos	Más de 60 minutos	Más de 60 minutos	FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
	3 - 4 minutos	5 - 9 minutos	11-19 minutos	31 - 59 minutos	31 - 59 minutos	Mensual	Semestral
	menos de 2 minutos	menos de 5 minutos	5- 10 minutos	15 - 30 minutos	15 - 30 minutos		
Fórmula de Cálculo							
Tiempo por actividad							
Número de trabajadores que participan en la actividad							
Usuarios							
Gerente General							
Jefe Departamental							
Administrador							
Método de Graficación							
Lineal							
Barras							
Columnas							
Modo de Verificación							
1.	Nómina de trabajadores						
2.	Registro de los procesos del departamento						
	Registro de avance						
Responsables							
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración Jefes de Área						
Responsable de la Revisión	Gerente General Dirección de TTHH Administrador						

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

La primera imagen que brinda una estancia turística, es la recepción el tiempo que ocupe para brindar un servicio oportuno, debe ser valorado, y medido, para mejorar ritmos, y eliminar actividades no necesarias.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL							
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA					CODIGO	TH-004.3-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de respuesta en actividades desempeñada en el area de restaurante					VERSIÓN	1
						FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	TALENTO HUMANO						
DESCRIPCION	Las actividades son el conjunto de pasos que se debe realizar para complementar la misma y el tiempo es lo que tarde un trabajador en						
OBJETIVO	Determinar el tiempo que tarde el área de restaurante en sus actividades						
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL					TIPO DE INDICADOR	
	Codmanda	Preparación de la orden	Servicio en la mesa	Servicio en la habitación	facturación		
Porcentaje	5 minutos	10 minutos	5 minutos	20 minutos	8 minutos	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL					FRECUENCIA	
						FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento	Más de 5 minutos	Más de 10 minutos	Más de 5 minutos	Más de 20 minutos	Más de 8 minutos	Mensual	Semestral
	2 -4 minutos	5 - 9 minutos	2 -4 minutos	11 - 19 minutos	5 - 7 minutos		
	menos de 2 minutos	menos de 5 minutos	menos de 1 minuto	menos de 10 minutos	menos de 5 minutos		
Fórmula de Cálculo							
Tiempo por actividad							
Número de trabajadores que participan en la actividad							
Usuarios							
Gerente General							
Jefe Departamental							
Administrador							
Método de Graficación							
Lineal							
Barras							
Columns							
Modo de Verificación							
1.	Nómina de trabajadores						
2.	Registro de los procesos del departamento						
	Registro de avance						
Responsables							
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración Jefes de Área						
Responsable de la Revisión	Gerente General Dirección de TTHH Administrador						

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

El uso adecuado en tiempos, hace que un servicio sea considerado como eficiente, eficaz, competitivo, es por ello si los establecimientos hoteleros tienen restaurantes, deben ser medidos, ya que estos aportan significativamente para que el cliente se sienta satisfecho.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL					
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA			CODIGO	TH-004.2-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de respuesta en actividades desempeñadas en el departamento de ventas			VERSIÓN	1
				FECHA	14/11/2016
ROCESO AL QUE CORRESPONDE			TALENTO HUMANO		
DESCRIPCION	Las actividades son el conjunto de pasos que se debe realizar para complementar la misma y el tiempo es lo que tarda un trabajador en ejercer esta actividad dese que se solicita hasta la entrega de la misma a satisfacción total del cliente				
OBJETIVO	Determinar el tiempo que tarda el Departamento o personal de ventas en realizar sus actividades				
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL POR ACTIVIDAD			TIPO DE INDICADOR	
	Cotizaciones	Visita a Clientes	Facturación		
Minutos	5 minutos	20 minutos	5 minutos	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL			FRECUENCIA	
	Cotizaciones	Visita a Clientes	Facturación	FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de actividades y el tiempo promedio por departamento	Menos de 5 minutos	Menos de 5 minutos	Más de 10 minutos	Mensual	Semestral
	5 - 9 minutos	6 - 15 minutos	5 - 9 minutos		
	10 - 15 minutos	16 - 30 minutos	Menos de 5 minutos		
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\text{Tiempo por actividades}}{\text{Número de trabajadores que participan en la actividad}}$					
Usuarios					
Gerente General Director de Talento Humano Administrador					
Método de Graficación					
Lineal Barras Colomnas					
Modo de Verificación					
1.	Nómina de Trabajadores				
2.	Flujogramas de procesos de departamento				
3.	Registro de avance				
Responsables					
Responsables del Cálculo	Asistente de Talento Humano Administración Jefes de Área				
Responsable de la Revisión	Gerente General Dirección de TTHH Administrador				

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

El mercado del turismo crece cada año, y por tal motivo es necesario presentar alternativas competitivas, con la presentación de cotizaciones a tiempo como primer paso, enseguida las visitas para reafirmar y promocionar al establecimiento, esto valorado en tiempos de ejecución es muy importante para nuestro potencial cliente.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL					
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA			CODIGO	PI- 001-2013
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de respuesta en actividades desempeñadas en el departamento de ventas			VERSIÓN	1
				FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	PROCESOS INTERNOS				
DESCRIPCION	El tiempo de respuesta en solicitudes del huésped es o que tarda un trabajador en atender las peticiones del mismo, en función al número de personas que se hospedan una noche en el establecimiento hotelero				
OBJETIVO	Determinar el tiempo que tardan los establecimientos hoteleros en responder las solicitudes huésped.				
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL			TIPO DE INDICADOR	
	Solicitud del huésped	Lavado y planchado de ropa	Servicio a la habitación		
Minutos	10 minutos	60 minutos	20 minutos	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL			FRECUENCIA	
	Solicitud del huésped	Lavado y planchado de ropa	Servicio a la habitación	FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de minutos que tarda en cumplir la solicitud del huésped y el promedio de ocupación	Más de 10 minutos	Más de 60 minutos	Más de 20 minutos	Mensual	Semestral
	6 - 9 minutos	31 - 59 minutos	11 - 19 minutos		
	Menos de 5 minutos	Menos de 30 minutos	Menos de 10 minutos		
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\text{Tiempo promedio por actividad} \times \text{Promedio de ocupación por noche}}{\text{Número de personal en servicio}}$					
Usuarios					
Gerente General Director de Talento Humano Administrador					
Método de Graficación					
Lineal Barras Columnas					
Modo de Verificación					
1.	Registro de avance				
2.	Registro de huéspedes				
Responsables					
Responsables del Cálculo	Responsable de recepción Administración				
Responsable de la Revisión	Gerente General Jefe Área Administrador				

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Los servicios que conlleva una excelente estancia del huésped, hace peso el tiempo en recibir los servicios, los indicadores de tiempos por actividad, hace que se mejore y optimice recursos, con el afán de que todos los procesos salvaguarden las solicitudes del huésped.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	PI-002-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Tasa de ocupación hotelera	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	PROCESO INTERNOS		
DESCRIPCION	Porcentaje, entre la media diaria de habitaciones ocupadas en el mes y el número total de habitaciones en el mismo periodo		
OBJETIVO	Determinar la la tasa de ocupacion hotelera por hestablecimiento		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	54 % - 59%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el promedio de pernoctación en número de noches y el promedio de ocupacion por noche	45 % - 50,99%	Mensual	Anual
	51% - 55,99%		
	56% - 60%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Días de trabajo al mes} \times \text{Promedio de pernoctación}}{\text{Número de habitaciones}}$			
Usuarios			
Gerente General Jefe de departamento de Ventas Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras Colomnas			
Modo de Verificación			
1.	Registro de Huespedes		
2.			
3.			
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente de Ventas Administración		
Responsable de la Revisión	Gerente General Administrado		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

El abastecimiento de los establecimientos hoteleros, depende de la temporalidad en primer lugar y segundo de la experiencia vivida en anteriores visitas, lo que debemos medir es el número de oferta que manejamos, personal que tenemos y la pernoctación promedio, con la finalidad de plantearnos metas por tiempos picos.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	C-001-2013
NOMBRE DEL INDICADOR	Satisfacción del cliente	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	Cliente		
DESCRIPCION	El número de clientes satisfechos se determina en base a encuestas de satisfacción en los establecimientos hoteleros, donde se evalúa la atención recibido, y los componentes del hospedaje		
OBJETIVO	Determina el nivel de satisfacción del cliente mensualmente		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
	Porcentaje	87%	Eficiencia
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de clientes satisfechos para el total de clientes	70% - 80,99%	Mensual	Anual
	81% - 90,99%		
	91% 100%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Número de clientes satisfechos al mes}}{\text{Número Total del clientes al mes}}$		x 100	
Usuarios			
Gerente General Jefe de departamento de Ventas Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras Columnas			
Modo de Verificación			
1.	Trip Advisor		
2.	Registro de huésped		
3.	Informe de quejas		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente de Ventas Responsable de recepción Administración		
Responsable de la Revisión	Gerente General Administrador		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

El conjunto de todos los servicios, el tiempo de ejecución de cada uno de estos, y el resultado que de, hace posible que se mida la satisfacción del cliente, el cual es el eje principal para establecer procesos de mejoras, o motivación del personal al ver que cumplió con el objetivo.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	C-002-2013
NOMBRE DEL INDICADOR	Resolución de Quejas	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	Cliente		
DESCRIPCION	El número de quejas pendientes son aquellas que han quedado sin solución al año en los establecimientos hoteleros		
OBJETIVO	Determinar el número de quejas al año que representan los establecimientos hoteleros		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	78%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de quejas pendientes anualmente y el número total de quejas recibidas al año	Menos de 60.99%	Mensual	Anual
	61% - 89.99%		
	Más del 90%		
Fórmula de Cálculo			
$100 - \frac{\text{Número de quejas pendientes anuales}}{\text{Total de quejas recibidas al año}}$			
Usuarios			
Gerente General Jefe de departamento de Ventas Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras Columnas			
Modo de Verificación			
1.	Encuestas de satisfacción del cliente		
2.	Registro de huésped		
3.	Informe de quejas		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Responsable de recepción Administración		
Responsable de la Revisión	Gerente General Administrador		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Es parte de toda actividad humano el tener niveles de error, lo que en este sector se podría considerar las quejas que los clientes emiten a algún servicio, pero estas no deben ser desapercibidos, son parte de los indicadores para poder determinar los procesos de mejora continua, una empresa que a las quejas presentadas da soluciones, es reconocida por su atención, y pasa a formar parte del servicio y más aún se reconoce dentro de la eficiencia en resultados

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	F-001-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Rentabilidad sobre ventas	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	Financieros		
DESCRIPCION	Rentabilidad de las ventas en los establecimientos hoteleros		
OBJETIVO	Determinar la rentabilidad de las ventas de cada establecimiento hotelero		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	4%	Efectividad	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relación entre el número de quejas pendientes anualmente y el número total de quejas recibidas al año	Menos de 3.99%	Mensual	Semestral
	3% - 3.99%		
	Más del 4%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos por venta}}$			
Usuarios			
Gerente General Departamento Financiero, contador Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras COLUMNAS			
Modo de Verificación			
1.	Balances		
2.	Estados Financieros		
3.	Flujo de Efectivo		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente Financiero, Administrador		
Responsable de la Revisión	Gerente General		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Todo establecimiento hotelero, por considerarse una unidad económica dentro del aparato productivo tanto nacional como local, busca tener rentabilidad, es por ello que se debe medir el nivel de utilidades que genere esta actividad.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	F-002-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Rentabilida sobre activos	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	Financieros		
DESCRIPCION	Rentabilidad de los activos en cada establecimiento hotelero		
OBJETIVO	Determinar la rentabilidad de los activos por cada establecimiento hotelero		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	4%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relacion entre la utilida neta despues de impuestos y el total de activos	Menos de 3.99%	Mensual	Semestral
	3% - 3.99%		
	Más del 4%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$			
Usuarios			
Gerente General Departamento Financiero, contador Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras COLUMNAS			
Modo de Verificación			
1.	Balances		
2.	Estados Financieros		
3.	Flujo de Efectivo		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente Financiero, Administrador		
Responsable de la Revisión	Gerente General		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Parte de la inversión de las empresas hoteleras es mejorar continuamente sus activos, que forman parte de la satisfacción del cliente, considerando que hoy en día existe una gran variación de activos aun más si se busca un turismo sostenible.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	F-003-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Liquides corriente	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	Financieros		
DESCRIPCION	Capacidad de cubrir obligaciones corrientes en los establecimientos hoteleros		
OBJETIVO	Determinar la capacidad de cada establecimiento de cubrir sus obligaciones		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	102%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relacion entre la utilidad neta después de impuestos y el total de activos	Más 102,99%	Mensual	Trimestral
	102% - 102,99%		
	Menos de 102%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo corriente}}$			
Usuarios			
Gerente General Departamento Financiero, contador Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras COLUMNAS			
Modo de Verificación			
1.	Balances		
2.	Estados Financieros		
3.	Flujo de Efectivo		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente Financiero, Administrador		
Responsable de la Revisión	Gerente General		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Las obligaciones financieras, laborales son parte del accionar dentro de toda actividad, es por ello que se debe preveer, con la finalidad de coordinar los procesos para poder solventar dichos gastos y evaluar la capacidad de cubrir obligaciones.

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN SECTORIAL			
SECTOR	SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA	CODIGO	F-003-2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Apalancamiento Financiero	VERSIÓN	1
		FECHA	14/11/2016
PROCESO AL QUE CORRESPONDE	Financieros		
DESCRIPCION	Capacidad de endeudamiento de los establecimientos hoteleros		
OBJETIVO	Determinar la capacidad de endeudamiento por establecimiento hotelero		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA O REFERENCIA SECTORIAL	TIPO DE INDICADOR	
Porcentaje	50%	Eficacia	
CRITERIO (VARIABLE)	META SECTORIAL	FRECUENCIA	
		FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Relacion entre la utilida neta despues de impuestos y el total de activos	Más 49,99%	Mensual	semestral
	50% - 50,99%		
	Más de 50,99%		
Fórmula de Cálculo			
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$			
Usuarios			
Gerente General Departamento Financiero, contador Administrador			
Método de Graficación			
Lineal Barras COLUMNAS			
Modo de Verificación			
1.	Balances		
2.	Estados Financieros		
3.	Flujo de Efectivo		
Responsables			
Responsables del Cálculo	Asistente Financiero, Administrador		
Responsable de la Revisión	Gerente General		

ELABORADO: ING. ALEANDRA CARDENAS O. FUENTE: Beltrán, Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia

Los establecimientos hoteleros según su categoría, mantiene diferentes modelos de endeudamiento para cubrir sus servicios, es necesario realizar un indicador donde se determine el nivel de endeudamiento por cada establecimiento sin generalizar, frente a los pasivos totales y activos totales

2.4 LA DISCUSION

La falta de indicadores de gestión en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca, hace que los empresarios que se encuentran en esta rama no tomen decisiones eficientes, en relación a su actividad, teniendo como eje transversal la falta de mejora continua, y desarrollo de estrategias de rentabilidad. Se pudo apreciar que los resultados obtenidos dentro de esta investigación son parte del proceso administrativo de la gestión hotelera, que no se ha cumplido, con este trabajo de investigación luego de un análisis realizado, se puede observar que los objetivos planteados se han cumplido a cabalidad, al poder haber realizado un manual de indicadores de gestión para el sector hotelero, el que permite que los procesos financieros y no financieros se puedan evaluar.

Se puede avizorar en los boletines de información de la Cámara de Turismo sobre información de plazas, de eficiencia, de efectividad, entre otros son bastante generalizados, impidiendo un análisis profundo de las operaciones sectoriales hoteleras, la medición y análisis de las prácticas y procesos son escasamente implementadas, las decisiones estratégicas se basan en función de criterios y experiencias personales de las personas que se encuentran a cargo de la administración, o de documentos que en algunos casos carecen de fundamentos técnicos, percatarse de otros panoramas, es por ello que los indicadores de gestión presentados se construyeron a partir de tablas de contingencia, análisis, encuestas y entrevistas, permitiendo dar contestación a las interrogantes planteadas, donde se seleccionó los indicadores que mediante la base de la investigación de campo realizada sean ejecutables y que se adapten a las empresas hoteleras del sector de la ciudad de Cuenca se creó un modelo de indicadores de gestión en base a los procesos productivos que se maneja situación que no existía y no daba una gerencia eficaz en este sector, por lo que se implementan procesos administrativos para facilitar el análisis, descripción, control, y toma de decisiones de una manera de fácil aplicación.

Esta construcción de indicadores de gestión, es una herramienta fundamental y útil para la medición y evaluación de la gestión en los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Cuenca, a través de indicadores claves que son elementos principales; dirigidos a medir, analizar, observar o corregir de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento hotelero.

Se demuestra que la falta de indicadores semáforos de gestión, hace una administración basada en supuesto, mientras que con el uso de estos indicadores se puede generar informes, analizar cuadros, tener una base histórica de procesos y revisar aquellas que han necesitado una mejora, y la técnica utilizada para llegar al objetivo planteado sea a mediano o largo plazo.

Como en toda empresa, para el logro de sus objetivos los establecimientos hoteleros debe seguir los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control a fin de integrar las funciones realizadas por cada uno de los departamentos, unidades o direcciones dependiendo el organigrama estructural; en esta oportunidad se centra la atención en el control de gestión, el cual busca garantizar la medición y la comparación de los resultados como referente al desempeño real y lo esperado, caso contrario, se analice las causas - efectos para facilitar la toma de decisiones y formular estrategias.

Esta construcción de indicadores, hará que el sector hotelero de la ciudad de Cuenca cuente con un manual para medir su gestión y verificar si los proyectos, programas y planes se están desarrollando de manera adecuada y oportuna y cumpliendo sus metas programadas.

CONCLUSIONES:

Es necesario brindar herramientas de gestión al sector hotelero, ya que como toda empresa necesita tener indicadores de medición en los procesos de gestión financiera y no financiera, para medir las actividades relacionadas con el servicio del hospedaje con el afán de saber su movilidad entre máximos y mínimos en tiempos de ejecución, en atención, resolución de problemas, desarrollo del personal, entre otros, para lo cual se debe crear un archivo auténtico de lo ejecutado para poder realizar comparaciones y tomar medidas teniendo como base de referencia los datos históricos para la toma de decisiones. Es necesario e imprescindible realizar procesos de mejora en base de medidas efectuadas según el contexto de cada establecimiento hotelero, bajo su realidad el actuar de todos y cada uno de los componentes que forman parte del servicio de alojamiento.

Los indicadores de gestión presentados deben ser evaluados por lo menos cada dos debido a un entorno cambiante, globalizado, que va a variar de acuerdo a las necesidades que se presente, por lo que se debe manejar una flexibilidad y un margen de actualización de las metas u objetivos de cada indicador.

BIBLIOGRAFIA.

- Beltrán Jaramillo, M, (2013), Indicadores de Gestión, Segunda Edición , 3R Editores, Colombia
- Franklin F, E (2012) Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio, Segunda Edición, PEARSON EDUCACIÓN Universidad Nacional Autónoma de México Hill, Charles
- W.L. y Gareth R Jones, (2005) Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, sexta edición, México, D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- (Gallardo Hernandez, R, (2012), Administración Estratégica, Tercera Edición, Editorial Santa Fe, España,

PAGINA WEB

- Franklin F, E (2014) Auditoria de Gestión Hotelera, recuperado <http://hotelescuola.no-ip.org/anexos/15/02/10/1151.pdf>

BOLETIN

- OMT, (2014), Analisis de Actividad Hotelera Cuenca, Boelgión (02), diciembre 2014.
- (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2007) Capítulo 1, Sección 1, Art 2 y (Publicaciones Vertice S.L, 2008, pag 7)