

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDRÉS JATIVA VIDAL** C.I. **1711331684** autor del trabajo de graduación intitolado: **"COMPARACIÓN DE 2 HOTELES DE 3 ESTRELLAS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO, Y DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN HOTELERA PARA EL AÑO 2014"**, previa a la obtención del grado académico de **INGENIERO EN GESTION HOTELERA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 10 de agosto de 2014



Andrés Jativa Vidal

C.I. 1711331684

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, Mgs. Yamil Bermeo, director de esta disertación, certifico que el señor, Andrés Játiva Vidal, ha realizado con mi dirección este trabajo titulado: "COMPARACIÓN DE 2 HOTELES DE 3 ESTRELLAS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO, Y DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN HOTELERA PARA EL AÑO 2014", de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.



Mgs. Yamil Bermeo

Quito, 08/07/2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERO EN GESTIÓN
HOTELERA

“COMPARACIÓN DE 2 HOTELES DE 3 ESTRELLAS EN EL CENTRO HISTÓRICO
DE QUITO, Y DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN HOTELERA PARA EL AÑO 2014.”

DIRECTOR: Yamil Bermeo

Andrés Játiva Vidal

Quito, 2014

DEDICATORIA

Dedico completamente esta tesis y toda mi carrera universitaria a mi madre Guadalupe Vidal León por apoyarme en todo momento y ser mi maestra de vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco hoy y siempre a mi madre ya que sin sus esfuerzos no hubiera podido alcanzar este logro, además de todo el apoyo eternamente dedicado.

A mi hermano Juan Pablo por haberme ayudado a relajarme en los momentos de estrés.

A Nathy por ofrecerme su ayuda incondicional y a Julita por todo el cariño que me brinda todos los días.

A mi amigo y amigas Carla, David, y Zeret ya que en todo este tiempo han sido un apoyo tanto en lo académico como en lo personal.

A mi director de tesis Yamil pues al exigirme en este proyecto con su ayuda he podido dar lo mejor de mí.

Por último a mis lectores, y profesores que sí me enseñaron sus conocimientos durante toda mi carrera.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I	12
1.1. INTRODUCCIÓN	12
1.2. PRINCIPIO DEL CENTRO HISTÓRICO	14
1.3. HIPÓTESIS.....	18
1.4. EXPOSICIÓN DEL PROCEDIMIENTO TÉCNICO	18
1.5. DETALLE DEL PORCENTAJE DE CAPACIDAD HOTELERA Y SU OCUPACIÓN DEL AÑO 2012	19
CAPÍTULO II.....	20
2.1. ANTECEDENTES	20
2.2. MARCO TEÓRICO	24
2.3. EL TURISMO EN EL ÚLTIMO AÑO EN QUITO.....	27
2.3. PROCESOS DENTRO DE LOS 2 HOTELES	32
2.5. COMPARACIÓN DE GESTIÓN DE LOS 2 HOTELES	39
CAPÍTULO III	44
3.1. DEFINICIÓN Y EXPLICACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	44
3.2. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	46
3.3. IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LOS 2 HOTELES	52
CAPÍTULO IV.....	55
4.1. DETALLAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS	55
4.2. COMPROBACIÓN POSITIVA O NEGATIVA DE LA HIPÓTESIS.....	86
CAPÍTULO V	87

5.1. CONCLUSIONES	87
5.2. RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1. Quito Turismo.....	3
Gráfico N. 2. Quito Turismo.....	4
Gráfico N. 3. Quito Turismo.....	5
Gráfico N. 4. Quito Turismo.....	6
Gráfico N. 5. Quito Turismo.....	13
Gráfico N. 6. Quito Turismo.....	15
Gráfico N. 7. Quito Turismo.....	19
Gráfico N. 8. Quito Turismo.....	23
Gráfico N. 9. Quito Turismo.....	28
Gráfico N. 10. Quito Turismo.....	29
Gráfico N. 11. Quito Turismo.....	30
Gráfico N. 12. Quito Turismo.....	31
Gráfico N. 13. Quito Turismo.....	36
Gráfico N. 14. Quito Turismo.....	37
Gráfico N. 15. Quito Turismo.....	38
Gráfico N. 16. Quito Turismo.....	39
Gráfico N. 17. Quito Turismo.....	46
Gráfico N. 18. Quito Turismo.....	51
Gráfico N. 19. Quito Turismo.....	58

Gráfico N. 20. Quito Turismo.....	58
Gráfico N. 21. Quito Turismo.....	59
Gráfico N. 22. Quito Turismo.....	59
Gráfico N. 23. Quito Turismo.....	60
Gráfico N. 24. Quito Turismo.....	60
Gráfico N. 25. Quito Turismo.....	61
Gráfico N. 26. Quito Turismo.....	61
Gráfico N. 27. Quito Turismo.....	62
Gráfico N. 28. Quito Turismo.....	62
Gráfico N. 29. Quito Turismo.....	63
Gráfico N. 30. Quito Turismo.....	63
Gráfico N. 31. Quito Turismo.....	64
Gráfico N. 32. Quito Turismo.....	64
Gráfico N. 33. Quito Turismo.....	65
Gráfico N. 34. Quito Turismo.....	65
Gráfico N. 35. Quito Turismo.....	66
Gráfico N. 36. Quito Turismo.....	66
Gráfico N. 37. Quito Turismo.....	67
Gráfico N. 38. Quito Turismo.....	67
Gráfico N. 39. Quito Turismo.....	68
Gráfico N. 40. Quito Turismo.....	68
Gráfico N. 41. Quito Turismo.....	69
Gráfico N. 42. Quito Turismo.....	69
Gráfico N. 43. Quito Turismo.....	70
Gráfico N. 44. Quito Turismo.....	70
Gráfico N. 45. Quito Turismo.....	71

Gráfico N. 46. Quito Turismo.....	71
Gráfico N. 47. Quito Turismo.....	72
Gráfico N. 48. Quito Turismo.....	72
Gráfico N. 49. Quito Turismo.....	73
Gráfico N. 50. Quito Turismo.....	73
Gráfico N. 51. Quito Turismo.....	74
Gráfico N. 52. Quito Turismo.....	74
Gráfico N. 53. Quito Turismo.....	75
Gráfico N. 54. Quito Turismo.....	75
Gráfico N. 55. Quito Turismo.....	76
Gráfico N. 56. Quito Turismo.....	76
Gráfico N. 57. Quito Turismo.....	77
Gráfico N. 58. Quito Turismo.....	77
Gráfico N. 59. Quito Turismo.....	78
Gráfico N. 60. Quito Turismo.....	78
Gráfico N. 61. Quito Turismo.....	79
Gráfico N. 62. Quito Turismo.....	79
Gráfico N. 63. Quito Turismo.....	80
Gráfico N. 64. Quito Turismo.....	80
Gráfico N. 65. Quito Turismo.....	84
Gráfico N. 66. Quito Turismo.....	85

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N. 1. Quito Turismo.....	7
Cuadro N. 2. Quito Turismo.....	40
Cuadro N. 3. Quito Turismo.....	40

Cuadro N. 4. Quito Turismo.....	41
Cuadro N. 5. Quito Turismo.....	53
Cuadro N. 6. Quito Turismo.....	54
Cuadro N. 7. Quito Turismo.....	57
Cuadro N. 8. Quito Turismo.....	82
Cuadro N. 9. Quito Turismo.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N. 1. Quito Turismo.....	92
Anexo N. 2. Quito Turismo.....	92
Anexo N. 3. Quito Turismo.....	94
Anexo N. 4. Quito Turismo.....	95
Anexo N. 5. Quito Turismo.....	95
Anexo N. 6. Quito Turismo.....	96
Anexo N. 7. Quito Turismo.....	96

RESUMEN

En un principio se realizará un levantamiento de línea base del estado de los 2 hoteles a comparar, Real Audiencia e Internacional Plaza del Teatro, y conocer la actividad en porcentaje de ocupación, porcentaje de reservas y clima laboral.

Seguidamente, se comentará sobre la situación geográfica en la que se encuentran los 2 hoteles anteriormente descritos, siendo este el Centro Histórico de Quito y el desarrollo de los establecimientos y su entorno con el paso del tiempo.

A continuación se explicará el diseño y funcionamiento del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, y su implementación en los 2 hoteles.

Después se expondrán los datos y porcentajes conociendo si hubo o no mejora en la gestión hotelera.

Para finalizar se presentarán las conclusiones obtenidas del estudio, así como las recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

Tema

Comparación de 2 hoteles de 3 Estrellas en el Centro Histórico de Quito, mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la optimización de la gestión hotelera para el año 2014.

Justificación

La razón de ser el tema es que dada la experiencia adquirida en el campo hotelero tanto como pasante y profesional, se ha evidenciado los procesos que se registran dentro de los hoteles de 3 estrellas en el Centro Histórico de Quito. El por qué de estos problemas con los 2 hoteles de 3 estrellas es que no se actualizan en factores como: estar a la vanguardia de la infraestructura interna, como por ejemplo habitaciones antiguas y anticuadas, capacitación profesional para la mejora de servicios e incluso conformismo. La idea de combinar factores como optimización de gestión hotelera y un Cuadro de Mando Integral con indicadores generales de estos 2 hoteles, ayudará a corregir, renovar y optimizar los procesos y tener una gestión correcta de cómo administrar un hotel reduciendo gastos innecesarios.

La tendencia actual de estar a la vanguardia en grandes cadenas hoteleras ha dejado de lado a ciertos hoteles, en este caso de 3 estrellas, sin poder tener un desarrollo competitivo, por otra parte también hay que tomar en cuenta que los establecimientos del Centro Histórico en su mayoría reciben turistas extranjeros. Aquí la importancia de ampliar este tema, ya que en el Centro Histórico de Quito se pueden encontrar hasta 6 hoteles de 3 estrellas (Ecos Travel, 2013), los cuales son: Hotel Internacional Ecuador, Hotel Catedral Internacional, Hotel Mediterráneo, Hotel San Francisco, Hotel Real Audiencia y Hotel Internacional Plaza del Teatro. Ahora, los últimos 2 hoteles nombrados serán comparados entre sí, porque son los más importantes del sector.

Aquí cabe detallar mediante gráficos, primero la ubicación de los 2 hoteles para tener una mayor referencia, ya que estamos hablando de establecimientos cercanos a varios de los

atractivos turísticos para los extranjeros, como iglesias, museos, etc., y en segundo un mapa con las atracciones más importantes del Centro Histórico de Quito.

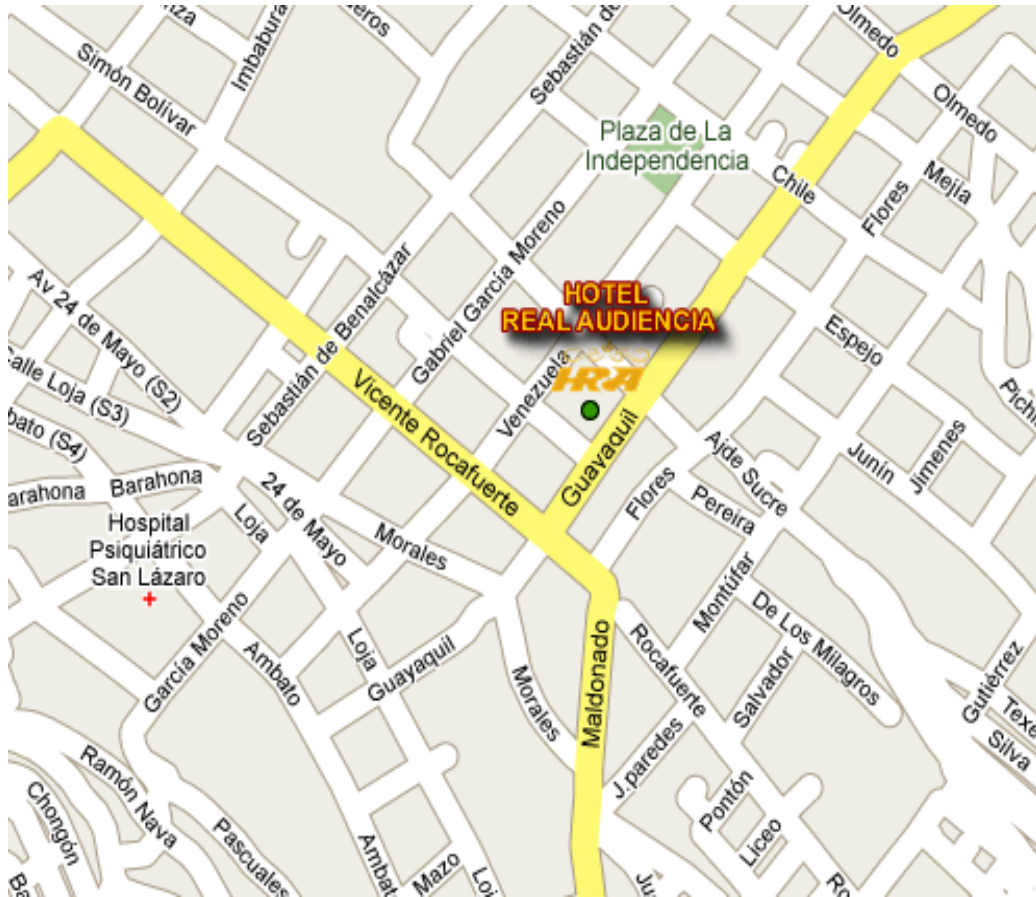


Gráfico N. 1. Mapa geográfico de la ubicación del Hotel Real Audiencia

Fuente: Hotel Real Audiencia



Gráfico N. 2. Mapa geográfico de la ubicación del Hotel Internacional Plaza del Teatro

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

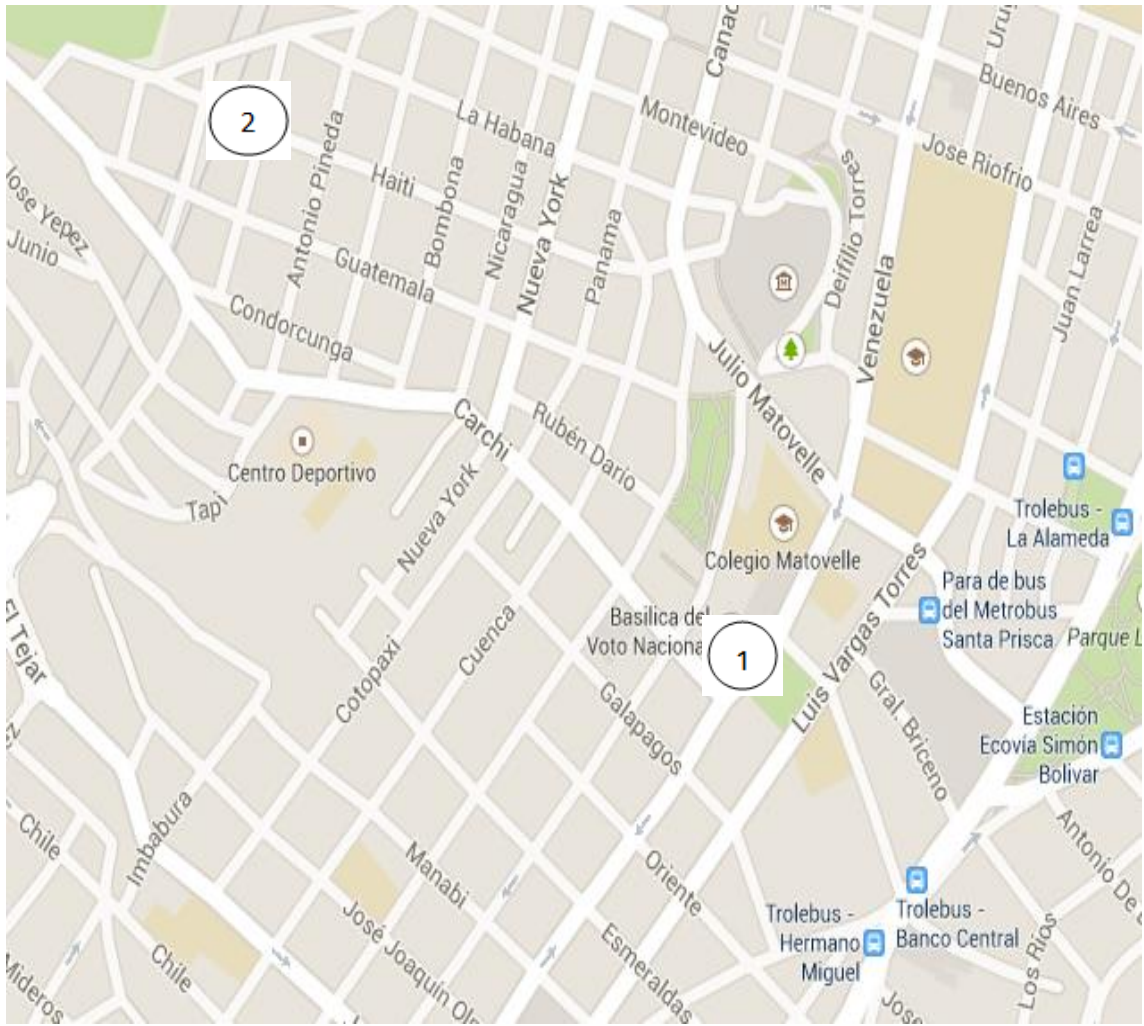


Gráfico N. 3. Mapa geográfico de la ubicación de las atracciones del Centro Histórico de Quito

Fuente: Google



Gráfico N. 4. Mapa geográfico de la ubicación de las atracciones del Centro Histórico de Quito

Fuente: Codeso – Turismo en la Ciudad

La siguiente enumeración corresponde a los gráficos números 3 y 4 expuesto anteriormente:

Atracciones	Número
Basílica del Voto Nacional	0
Monasterio San Juan	1
Plaza e Iglesia San Blas	2
Iglesia Santa Bárbara	3
Monasterio Carmen Bajo	4
Plaza y Teatro Sucre	5
Casa Cadisan	6
Hotel Patio Andaluz	7
Iglesia La Merced	8
Iglesia y Monasterio de La Concepción	9
Antiguo Hotel Majestic	10
Pasaje Arzobispal	11
Empresa del Centro Histórico	12
Plazoleta La Marín	13
Palacio de Carondelet o Palacio de Gobierno	14
Plaza Grande y Monumento a la Independencia	15
Pasaje Espejo CC	16
La Catedral Metropolitana de Quito	17
Pasaje Baca CC	18
Monasterio Santa Catalina	19
Centro Cultural Metropolitano	20
Iglesia de la Compañía de Jesús	21
Plaza y Conjunto San Francisco	22
Pasaje La Manzana CC	23
Plaza y Convento de Santo Domingo	24
Iglesia San Roque	25
Capilla del Robo	26
Monasterio Santa Clara	27
Museo de la Ciudad	28

Cuadro N. 1. Enumeración de las atracciones del Centro Histórico de Quito

Elaborado: Andrés Játiva (tabla)

Otro punto a tomar en cuenta es la creación de un Cuadro de Mando Integral actualizado que ayudará a la mejora de los servicios de los 2 hoteles, ya que estos establecimientos no cuentan con un software hotelero. Dicho cuadro revisará lo siguiente: la ocupación del hotel, las reservaciones de habitaciones y la satisfacción del personal, para que después de este periodo se pueda aplicar una planificación de cómo mejorar los 3 puntos descritos anteriormente. Es decir que con la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, ayudará a estos 2 hoteles a mejorar sus servicios, ya que no cuentan con un software hotelero.

Planteamiento del problema

La importancia de desarrollar una comparación de 2 hoteles en el Centro Histórico de Quito es el de mejorar el desempeño y calidad de la prestación de servicios para los huéspedes, ya que estos buscan alojamiento cerca del sector por su aporte cultural, siendo uno de los principales atractivos turísticos del país, que además según datos del MINTUR el segmento extranjero va creciendo año tras año.

Ya que Quito cuenta con varios museos, iglesias, plazas, teatros, los hoteles cercanos al centro histórico tienen la gran oportunidad de poder utilizar este potencial para atraer el alojamiento de turistas, pero para esto es necesario que los hoteles fortalezcan su administración con nuevas metodologías para poder estar a la vanguardia y mejorar sus servicios.

Por otra parte, dentro de la hotelería existen tecnologías nuevas para que cualquier tipo de alojamiento venda plazas, el objetivo es ahorrar tiempo a sus huéspedes y mejorar sustancialmente la gestión de reservas, entre otras.

Finalmente la comparación de los hoteles brindará una idea exacta de cómo se manejan hoy por hoy estos establecimientos, las falencias, los puntos débiles y cómo optimizar su manejo mediante un Cuadro de Mando Integral que mejore los procesos. Este estudio

ayudará a establecer la relación que existe entre la eficiencia de la organización y su forma de operar. Por lo tanto, la pregunta que servirá como guía de investigación es la siguiente: ¿cómo ayudará el Cuadro de Mando Integral a los hoteles para optimizar su gestión?

OBJETIVOS

Objetivo General

Comparar la gestión hotelera de los 2 hoteles de 3 estrellas escogidos del Centro Histórico de Quito del año 2014.

Objetivos Específicos

- Mostrar la línea base y datos de la ocupación, reservación de habitaciones del hotel y la satisfacción del personal mensualmente durante un periodo de 3 meses, de los 2 hoteles de 3 estrellas del Centro Histórico de Quito.
- Describir el diseño y funcionamiento del Cuadro de Mando Integral así también como sus procesos y mejora de gestión.
- Determinar la aplicación del Cuadro de Mando Integral dentro de los 2 hoteles y mencionar mediante datos numéricos la optimización de las áreas a estudiar.

TÉRMINOS A UTILIZAR

A continuación se detallará los términos especiales que se utilizaran a través del desarrollo de esta tesis.

Cuadro de mando integral: “sistema de información periódica para la dirección de empresas, facilitar toma de decisiones y cumplimiento de objetivos”. (Ramírez Cavassa, 2000).

Servicios hoteleros: “son actividades intangibles ligadas a un soporte físico que se ofrece para satisfacer las necesidades del huésped”. (Báez, 2000).

Gestión de procesos: “administrar toda la organización basándose en los procesos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido”. (Ahmed, 2001).

Sistemas de gestión: “actividades registradas y documentadas para llevar a cabo procedimientos que satisfagan al cliente con bajos costos y de calidad”. (Ahmed, 2001).

Atención al huésped: “son acciones conjuntas que procuran dar todas las facilidades que necesite la persona que utiliza los servicios del hotel”. (Ahmed, 2001).

Gestión hotelera: “actividades y ocupaciones para administrar un hotel y mejorar dentro de los aspectos materiales y funcionales que posea el hotel y los servicios”. (Ahmed, 2001).

Línea base: “es la descripción de un área, producto o servicio revisado anteriormente para un desarrollo con cambios específicos”. (Ahmed, 2001).

Producto: “estructuración de una experiencia integral la cual se origina en una motivación o necesidad”. (Gallegos, 2002).

Servicio: “es la actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros”. (Gallegos, 2002).

Hospitalidad: “factor básico o cimiento del turismo, cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes”. (Gallegos, 2002).

Cultura de servicios: “poner al cliente en lo más alto de la jerarquía corporativa para brindar una excelente atención en todos los niveles”. (Razones para tener una Cultura de Servicio al Cliente, 2013).

Transfer in/out: “transportación de huéspedes hacia y desde el hotel”. (Lumbrera, 2004)

Check in: “proceso que reporta y registra la llegada al hotel de un huésped”. (Lumbrera, 2004).

Check out: “momento cuando la estadía se termina”. (Lumbrera, 2004).

Reservación: “receptar, registrar y garantizar las solicitudes para que el huésped tenga una habitación disponible”. (Lumbrera, 2004).

Cancelación: “operación de anular la reserva realizada anteriormente”. (Lumbrera, 2004).

Reportes: “al fin del día queda registrado todas las acciones realizada en el departamento de recepción”. (Lumbrera, 2004).

No show: “persona o grupo que está siendo esperado no se presenta”. (Lumbrera, 2004).

CAPÍTULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

Siendo de conocimiento innegable, se sabe que el turismo en el Ecuador en estos últimos años ha estado en auge, y ésta dicta una nueva tendencia de viajar a lugares de turismo cultural y de naturaleza dentro del país. Si bien, según la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo se ha “estancado” en conocer los lugares más turísticos del mundo, siendo en orden los 5 primeros: París, Londres, Roma, New York y Barcelona, pero por otra parte el Ecuador no se queda atrás puesto que también se ha potenciado su turismo. Tomando en cuenta esto, se puede decir que los turistas obligatoriamente para realizar su recorrido necesitan un lugar donde pernoctar, por tal razón siendo Quito un punto clave dentro del turismo cultural, se ha tomado en cuenta el estudio de 2 hoteles de 3 estrellas del Centro Histórico de Quito, por 2 razones, las cuales son: la recepción de estos establecimientos en su mayoría son para turistas extranjeros y por otra parte, estos hoteles no han podido tener un desarrollo competitivo con grandes cadenas hoteleras. Dicho todo esto, se puede explicar que este estudio conlleva una comparación de los hoteles: Hotel Real Audiencia y Hotel Internacional Plaza del Teatro, y es que dada la experiencia adquirida en el campo hotelero tanto como pasante y profesional, se ha evidenciado que los procesos que se registran dentro de los hoteles tienen problemas de modernización con la época actual en factores como: estar a la vanguardia de la infraestructura interna, (como por ejemplo habitaciones antiguas), capacitación profesional para la mejora de servicios, e incluso conformismo, por tal razón, lo fundamental es combinar factores como optimización de gestión hotelera y un Cuadro de Mando Integral con indicadores generales de estos 2 hoteles, que ayudará a corregir, renovar y optimizar los procesos y tener una gestión correcta de cómo administrar un hotel reduciendo gastos innecesarios.

Con el siguiente grafico se puede observar el incremento con el paso de los años de las personas que visitaron Quito, y su ya explicado, desarrollo turístico.



Gráfico N. 5. Número de personas que visitaron 2007 – 2013.

Fuente: Quito Turismo

Hay que tomar en cuenta que para poder mejorar los servicios de estos hoteles se creará un Cuadro de Mando Integral actualizado, ya que estos establecimientos no cuentan con un software hotelero. Dicho cuadro revisará lo siguiente: la ocupación del hotel, las reservaciones de habitaciones y la satisfacción del personal, para que después de este periodo se pueda aplicar una planificación de cómo mejorar los 3 puntos descritos anteriormente.

Por otra parte es importante el desarrollar una comparación de los 2 hoteles del Centro Histórico de Quito, ya que en estos se describe el desempeño y calidad de la prestación de servicios para los huéspedes y poder mejorarlos en un futuro.

Siendo que Quito cuenta con varios museos, iglesias, plazas, teatros, los hoteles cercanos al Centro Histórico tienen la gran oportunidad de poder utilizar este potencial para atraer el alojamiento de turistas. Pero para esto es necesario que los hoteles fortalezcan su

administración con nuevas metodologías para poder estar a la vanguardia y mejorar sus servicios.

Por otra parte, dentro de la hotelería existen tecnologías nuevas para que cualquier tipo de alojamiento venda plazas, el objetivo es ahorrar tiempo a sus huéspedes y mejorar sustancialmente la gestión de reservas, entre otras.

Finalmente, como parte del planteamiento del problema se tiene como propósito la comparación de los hoteles ya que ayudará a establecer la relación que existe entre la eficiencia de la organización y su forma de operar.

1.2. PRINCIPIO DEL CENTRO HISTÓRICO

Como introducción al Centro Histórico es inevitable detallar su inicio ya que dentro del mismo se desarrollan dos partes importantes de este proyecto: primero, la ubicación de los 2 hoteles en donde se aplica la optimización de su gestión hotelera, y segunda, las atracciones que ofrece la ciudad ya que sin ellos no tendrían el mismo impacto.

Después de las consideraciones anteriores es importante detallar que el Centro Histórico de Quito esta geográficamente situado en el centro sur de la ciudad, la superficie tiene una extensión de 375,2 hectáreas o 3,75 km² y tiene una calificación de ser uno de los más importantes centros históricos de toda América Latina. También en este conjunto de atracciones se cuenta alrededor de 130 edificaciones monumentales. Aquí se alberga una gran cantidad arte cultural, escultórico y pintoresco, pero especialmente de aquí se localizan zonas de carácter religioso, y esto es gracias a una gama de escuelas y estilos que se desarrollaron a través del tiempo. Con referencia a lo anterior en su libro, De Maximy dice que se encuentran cinco mil inmuebles registrados en el inventario municipal de bienes patrimoniales. (De Maximy, 2002)

Este fue declarado por la Unesco, junto como el primer Patrimonio Cultural de la Humanidad, en la fecha de 8 de septiembre del 1978. Esto fue gracias a que Quito forma un ensamble sui generis armónico donde las acciones del hombre y la naturaleza se han juntado para crear una obra única y trascendental en su categoría. (De Maximy, 2002). Vale decir también que se trata del centro menos alterado y el mejor preservado de América.



Gráfico N. 6. Centro Histórico de Quito

Elaborado por: Andrés Játiva

Si bien en la actualidad el Centro Histórico de Quito es la mayor atracción de la capital del Ecuador, también tiene una historia. Comenzando en 1534, cuando el español Sebastián de Benalcázar fundó la villa de San Francisco de Quito y es que aquí situó la Plaza de la Independencia, creada en 1627, siendo un importante sitio para los ecuatorianos, y más directamente a los quiteños, porque tiene una connotación simbólica. (De Maximy, 2002).

Con los españoles aquí, vieron como este majestuoso sitio tenía gran potencial, lo nombraron como el Obispado en 1545 y en Real Audiencia en 1575, y es que desde esa

época datan algunos de los conventos como: La Merced, Santo Domingo, La Concepción, San Francisco y San Agustín, entre las principales, las cuales hasta la fecha conservan su arquitectura.

En 1830, siendo la sede de la Real Audiencia de Quito, se cambia a ser la capital de la República del Ecuador, y es en este punto que a partir principalmente del periodo presidencial de Gabriel García Moreno, que la población construida con un estilo colonial sufre modificaciones, pero éstas tenían un nuevo estilo, el neoclásico.

Desgraciadamente con el paso de varios años, fue muy descuidado, lo cual aportó a deteriorarse varias de sus edificaciones, y gracias también al comercio informal que se dieron en las calles. Perjudicando este sector pintoresco se acarreo otro problema, la inseguridad. Lamentablemente desde el año 1930, comenzó un desgaste lo cual produjo que muchos residentes de la zona se vieran afectadas y tuvieron que trasladarse hacia el norte, dejando estas viviendas en abandono, para que en un futuro sean habitadas por pobladores pobres y migrantes del campo.

Un punto muy importante para detallar es el terremoto que ocurrió en el año de 1987 el cual dañó varias de las edificaciones de la zona, pero para ese entonces el congreso creó la FONSAL, que es el Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural, el cual sirvió para “la restauración, conservación y mantenimiento del patrimonio de Quito y de sus alrededores, mediante diversos proyectos, así como conservar vivas las costumbres y tradiciones que reflejan la identidad de los quiteños”.

Con un cambio radical desde 1997, se inicia un programa realizado por la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico, la cual estimuló para que regrese lo hermoso que este sitio tiene para ofrecer, el cual hasta ahora se puede maravillar. (De Maximy, 2002).

En la actualidad el Centro Histórico de Quito, es seguro gracias a su recuperación, ya que genera una experiencia única para propios y extranjeros, y gracias a las restauraciones,

juntamente con la conservación de los mismos, existen algunos sitios turísticos para una visita más didáctica, como por ejemplo personas disfrazadas de personajes del pasado los cuales cuentan sus anécdotas durante su recorrido, con esto los turistas pueden “viajar al pasado” al estilo más colonial y vivirlo.

Si bien el Centro Histórico tiene un aire colonial las estadísticas presentan que en esta zona la tasa de población es extremadamente alta con 10.823,2 hab/km², y un total de 15.570 viviendas habitadas con respecto a las 16.313 del 2001, lo cual demuestra que la tasa de crecimiento demográfico de la parroquia ha disminuido en un -2,5%, por ende la gente ha decidido poco a poco abandonar sus viviendas. Por otra parte el grupo de edad con mayor presencia está comprendido entre los 19 a 35 años de edad, con cerca de 12.222 personas, seguido por el grupo de 36 a 64 años, con 11.342 personas. La presencia femenina es mayor que la masculina, con un número de 20.536 y 20.051 habitantes respectivamente. (De Maximy, 2002).

Resulta oportuno también únicamente nombrar sobre las atracciones arquitectónicas cercanas, como iglesias, con los cuales cuenta el Centro Histórico, ya que los 2 hoteles a estudiar se han desenvuelto en esta zona de Quito. De acuerdo con De Maximy en su libro el Centro Histórico de Quito cuenta con 4.587 inmuebles registrados. Dada la gran cantidad sitios, exclusivamente se nombrarán los de mayor distintivo turístico, que es la razón principal por la cual los turistas, en su mayoría extranjeros, se hospedan, en los 2 hoteles a estudiar, de la siguiente manera:

1. Basílica del Voto Nacional
2. Catedral Metropolitana
3. Iglesia de La Compañía
4. Iglesia de San Francisco

5. Iglesia de El Sagrario
6. Iglesia de Santo Domingo
7. Palacio de Carondelet
8. Palacio de Cristal
9. Palacio Arzobispal
10. Palacio Gangotena
11. Palacio de la Vicepresidencia
12. Mansión Landázuri
13. Palacio Hidalgo u Hotel Plaza Grande
14. Palacio de La Recoleta
15. Museo de la Ciudad

1.3. HIPÓTESIS

La utilización del Cuadro de Mando Integral en los dos hoteles de 3 estrellas a estudiar, permitirá el mejoramiento de su gestión hotelera, ya que se podrá conocer la ocupación, las reservas de habitaciones y la satisfacción del personal (trabajador) de manera precisa y detallada.

1.4. EXPOSICIÓN DEL PROCEDIMIENTO TÉCNICO

Teniendo en cuenta que los 2 hoteles a comparar son de 3 estrellas cabe decir que tienen un bajo estándar de los servicios, es por esto que se va a tomar muy en cuenta desde la organización del personal, sus actividades, tiempo de realización de estas y su resultado final en el Cuadro de Mando Integral.

Como resultado se tendrá el siguiente procedimiento:

1. Se llevará a cabo una observación de campo preliminar.
2. Se tomarán los datos de línea base de los 2 hoteles registrados en una tabla con sus servicios y personal.
3. Se elaborará una encuesta para conocer el ánimo del personal.

4. Se demostrará mediante gráficos los porcentajes de los servicios de ocupación, reservas y satisfacción del personal.

1.5. DETALLE DEL PORCENTAJE DE CAPACIDAD HOTELERA Y SU OCUPACIÓN DEL AÑO 2012

A continuación se mostrará mediante gráficos, la evolución desde el 2012 y como creció Quito en el sector turístico.

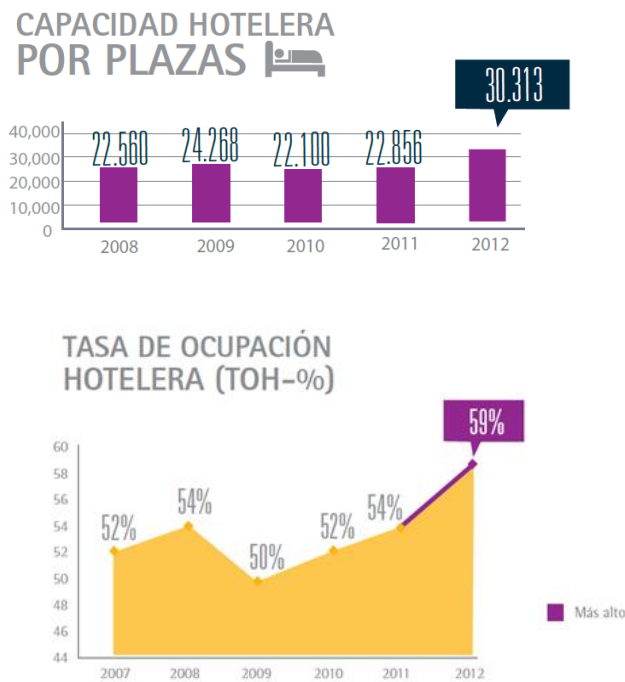


Gráfico N.7. Número y porcentaje del crecimiento turístico en Quito 2012.

Fuente: Quito Turismo

CAPÍTULO II

2.1. ANTECEDENTES

Una vez detallado el inicio sobre el Centro Histórico para el conocimiento, en este capítulo se centrará el inicio, su evolución y mantenimiento de los hoteles. Con la aclaración anterior de su geografía zonal se intentará adentrarse en el sitio donde en un final se desarrollará el propósito de esta tesis, ya que los 2 hoteles, Real Audiencia e Internacional Plaza del Teatro, se encuentran dentro del mismo.

El Hotel Real Audiencia al ser creado en el año 1950, únicamente contaba con una infraestructura de un edificio antiguo, mas no un hotel, el cual desde su inicio hasta ahora pertenece a la familia Duque. A través del tiempo vieron como una oportunidad la creación de un hotel, ya que en los años 50's el Centro Histórico se lo consideraba como el sector norte de Quito, en donde por excelencia, siempre ha sido un sector comercial. Con 64 años de creación del edificio, en los primeros 6 años se destinaron para una remodelación, y apariencia de un hotel el cual en años posteriores, el hotel abrió las puertas, que en su mayoría eran negociantes de ciudades “vecinas” como Lima y Bogotá, y es que varios de los huéspedes que se encontraban en la capital, eran por razones comerciales.

El hotel únicamente contaba con 21 habitaciones, las cuales solo proveían una cama y un baño, lo que para ese entonces, era lo necesario para los huéspedes.

Al pasar los años, observaron que las edificaciones antiguas y su entorno colonial era una gran fuente de atracciones para personas extranjeras, lo cual fue la razón primordial para “explotar” el hotel, gracias a su sector privilegiado, que en su época de apogeo, fue determinado como un hotel de primera.

Con el paso del tiempo, el Hotel Real Audiencia, y sus dueños de ese entonces, a finales de los 70's e inicios de los 80'S, implementaron poco a poco servicios que en un futuro serían básicos para mejorar la satisfacción de los huéspedes, tales como: un restaurante y lavandería, dentro de sus propias instalaciones.

A mediados de los 80's, con un gran crecimiento, el hotel que contaba con 21 habitaciones, realizó una inversión para la creación de 10 habitaciones más, cabe decir que, desde un principio la edificación contaba con el espacio físico para la creación de nuevas habitaciones, más no con las habitaciones en sí. De esta manera supieron invertir para aumentar sus números en ganancias para el hotel.

Pero poco a poco con el paso de los años y la extensión del nuevo Quito hacia el norte, se vieron opacados por la presencia de nuevos hoteles, y principalmente en el Centro Histórico ya que tenían que competir con nuevos hoteles creados por la misma zona, o edificaciones que se amoldaban para brindar servicios hoteleros. Por otra parte la creación de nuevos hoteles con mejor infraestructura y a la vanguardia de esa época, resultaba novedoso en el aspecto hotelero.

Ya en los años 90's, el hotel aún tenía el encanto del “nuevo” Centro Histórico, pero consolidado en el norte de la capital con nuevos hoteles, perdiendo poco a poco la clientela hotelera que se habían ganado con el pasar de los años. Otro punto en contra fue el no contar con nuevas estrategias para permanecer a la vanguardia, y es por esto que se quedaron estancados, lo cual se puede evidenciar, por ejemplo en su infraestructura o gerencia hotelera.

Desde ese entonces y hasta ahora, el hotel que en su mayoría cuenta con turistas extranjeros, pasan su estadía privilegiosamente al estar situados en la zona colonial de Quito. (Anexo N. 1. Imagen del Hotel Real Audiencia)

El Hotel Internacional Plaza del Teatro, ubicado entre las calles Esmeraldas y Guayaquil, se inauguró en el años de 1954, y desde un principio sus dueños tenían la idea de convertirlo en un hotel 5 estrellas gracias a su locación privilegiada.

Con sus 48 habitaciones y su imponente estructura externa, el hotel contaba únicamente con huéspedes “walk-in”, ya que nunca contaron con un sistema de reservación, pero por otra parte en los primeros años desde su apertura, según cuentan sus actuales dueños, hubo una buena acogida ya que su imagen exterior e interior eran de la época y atraían un porcentaje decente para su hotel.

Desde los 70's hasta finales de los 80's, el hotel tuvo su período sólido de huéspedes, en el cual únicamente contaba con habitaciones simples y hasta el día de hoy, no cuentan con otro tipo de servicios, como lavandería, a diferencia del anterior hotel.

Con el pasar de los años el hotel no se supo innovar en sistemas de operacionalización, lo que le costo mucho, ya que según registros pasados, se observa una decaída en el número de huéspedes.

Con este trasfondo de los ultimos años el hotel vio una disminución en su elegancia y por ende, la recepción de turistas, por lo cual ya no esta a la par con hoteles distinguidos, pues su categoría se ha visto alterada.

También vale decir que, al igual que el Hotel Real Audiencia, éste perdió mucha clientela por la aparición de nuevos hoteles, y de igual manera unicamente cuenta huespedes en su mayoría turistas extranjeros, deseosos de conocer el Centro Histórico de Quito y al mismo

tiempo cerca de su lugar de estancia. (Anexo N. 2. Imagen Hotel Internacional Plaza del Teatro).

Con todo lo anterior detallado unicamente queda demostrado que en Quito, y para ser mas exactos en el Centro Histórico existen hoteles, pero no de calidad, ya que la mayoría de huéspedes prefieren ubicarse en un hotel de renombre, lo cual se puede observar en el siguiente gráfico.



Gráfico N. 8. Tasa de ocupación según la categoría de los hoteles en Quito.

Fuente: Quito Turismo

2.2. MARCO TEÓRICO

Siendo el turismo la actividad que realiza uno o varios individuos y experimenta diferentes sentimientos, el ser humano también busca satisfacer sus necesidades. En otras palabras lo que buscan las personas son lugares para entretenerse, descansar o vivir nuevas experiencias. De este modo, se puede decir que las razones para viajar son diversas según los intereses de los futuros huéspedes.

Dentro de la historia del turismo se puede encontrar diferentes tipos de motivaciones por las cuales se desplazan los turistas, como por ejemplo: negocios, recreación, convenciones, etc. Esto indica que las personas que viajan tienen diferentes tipos de “alcance” económico a su disposición, ya que no es lo mismo donde se hospedará una persona que viaja por negocios frente a otra persona que viaja por disfrute.

Si bien, la importancia del turismo en el país se ha convertido en un sector muy importante y ha ido creciendo de una forma interrumpida, aún faltan por desarrollar más infraestructura y para esto puestos de trabajo.

Y es que el turismo en países más desarrollados es ya una actividad importante en donde este representa un sector que se está expandiendo rápidamente y obtendrá mayor importancia en el futuro. Por otra parte, en muchos países existen regiones o áreas que, todavía están lejos de haber desarrollado todo su potencial turístico. (De la Cruz, 2013).

Ahora, dentro de la hotelería se puede encontrar diferentes tipos de hospedajes en los cuales existen desde los más lujosos con servicios exclusivos hasta establecimientos que solo ofrecen una habitación, pero para esta tesis se enfocará específicamente en los 2 hoteles del Centro Histórico de Quito, los cuales ofrecen un servicio de hospedaje, alimentación, lavandería, “transfer in/out”, entre otros, pero los servicios, que son un

instrumento generador de ingresos, pueden ser una inversión para producir una expansión económica del hotel, y aquí se puede generar más ingresos si es que se implementa un Cuadro de Mando Integral o “Balanced Scorecard”; que por lo general lo tienen las grandes cadenas hoteleras, pero hoteles como los descritos anteriormente, no lo tienen, ya que la evidencia recolectada a través de pasantías realizadas en los 2 hoteles a compararse demuestran la falta de dicho software. Aquí cabe resaltar un punto muy importante que, desde la creación en 1987, Analog Devices diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron Scorecard que posteriormente, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros y su futura mejora, siendo parte del valor de una empresa. (Flores Ernesto & Mancinas, 2013).

Esta herramienta que ayuda a los establecimientos a medir claramente su desempeño ha convertido a los hoteles a realizar mejoras en la gestión estratégica. Después de tener una visión amplia de un sistema de control se deduce que esta aplicación se la puede ejecutar en varias áreas de una compañía. El día de hoy se puede pensar que el Cuadro de Mando Integral es totalmente funcional, pero para esto según Flores y Mancinas, el éxito en el desempeño de los procesos internos depende, a su vez, de la capacidad por construir, mantener y desarrollar, en este caso, servicios del hotel. Por tanto, también es necesario definir objetivos y gestionar su implantación en una perspectiva, que permitan aprender y a su vez crecer. (Flores Ernesto & Mancinas, 2013).

Desde su ejecución en 1992, el Cuadro de Mando Integral fue utilizado como una aplicación para la administración de control, su principal resultado es la obtención de indicadores no financieros para prever posibles complicaciones en un futuro, es por eso que la metodología del Cuadro de Mando Integral revela un gigantesco potencial para la mejora estratégica y cambios de procedimientos claves dentro de los hoteles. Últimamente el turismo y más en concreto la hotelería se ha convertido en un principal recurso socioeconómico en rápido crecimiento y para continuar en esta línea de desarrollo se necesita estar a la vanguardia para poder brindar servicios con calidad.

Por otra parte, vale decir que estos días con el internet se puede observar, investigar y realizar Cuadros de Mando Integrales para el funcionamiento de empresas medianas y pequeñas. De esta manera una persona con un conocimiento básico y habilidades informáticas puede crear un “Balanced Scorecard” que se adapte a las necesidades, en este caso de un hotel mediano, y así se puede establecer que, según el crecimiento del turismo y por ende de la economía, se ve una gran continuación en desarrollo turístico para la implantación de dicho cuadro, el cual se implementará en los hoteles descritos, pues estos carecen de avances tecnológicos, siendo en este caso, un Cuadro de Mando Integral.

En la actualidad el nivel de competitividad dentro de los negocios ha aumentado considerablemente, por lo que las empresas se han visto en la necesidad de generar valor agregado a sus productos y/o servicios que ofrecen dentro del mercado mediante una simple actividad, como por ejemplo el “transfer in/out”, que a su vez se ha convertido en la pieza clave del posicionamiento y éxito de las mismas. (De la Cruz, 2013).

Si bien el servicio es primordial, este va de la mano con la demanda, ya que expresa un deseo, condicionada por los recursos disponibles, pero en este caso con la ubicación de los 2 hoteles las necesidades son limitadas, pero los hoteles tratarán de cumplir lo esperado por el huésped.

Por otra parte optimizar la gestión del hotel se puede efectuar un proceso de integración, entre la venta, en este caso de una habitación, y un servicio, como por ejemplo, el de lavandería. En estos procesos de servicios deben ser tan fáciles que solo con la aplicación de tecnologías de negocios electrónicos, en este caso un Cuadro de Mando Integral, se puede establecer un esquema de autoservicio y seguimiento de problemas, por eso es necesario revisar que no se presenten interrupciones en el servicio como consecuencia de la manera en que se han construido los procesos dentro del hotel. Es necesario entonces adoptar soluciones integradas que resuelvan la relación con el cliente de manera general. (De la Cruz, 2013).

En estricto sentido lógico, el crecimiento empresarial de un hotel exige el aprendizaje constante de tecnologías empresariales, por lo que también requiere utilizar tendencias vanguardistas para “cultivar” y mantener a sus empleados en la mejoría de los incentivos y compensaciones, ascensos basados en la capacidad de liderazgo y establecer un mayor compromiso entre los empleados y el establecimiento.

Para poder tener una buena y primer gran presentación es necesario contar con aplicaciones hoteleras que permitan efectuar el curso de los negocios en una forma ágil y extensible. Es innegable que los hoteles que no estén preparados para "jugar" en un terreno multiempresarial en forma rápida y conectada, terminarán por ser desconocidos en el ámbito competitivo de hoy. Esta integración no es tarea fácil, principalmente por los costos, sin embargo hoy se tiene la noción de que los hoteles que difunden sus imágenes a través de la red tienen una mejor gran impresión para los huéspedes. (De la Cruz, 2013).

Finalmente vale decir que, con este software y las tecnologías de la información, los hoteles reducen esfuerzos y tiempos al concentrarse en su totalidad en los posibles problemas, como por ejemplo la ocupación baja del hotel, señalada por el cuadro a mejorar.

2.3. EL TURISMO EN EL ÚLTIMO AÑO EN QUITO

Según Quito Turismo, en el 2012 la capital del Ecuador, apareció como destino turístico en “140 publicaciones internacionales de países como Reino Unido, Alemania, España y Estados Unidos. Entre estos reportajes están: Los 1 000 sitios para visitar antes de morir del “New York Times” y Los 10 destinos por descubrir de “Lonely Planet””. (El Hoy, 2014).

RESUMEN DE CIFRAS QUITO

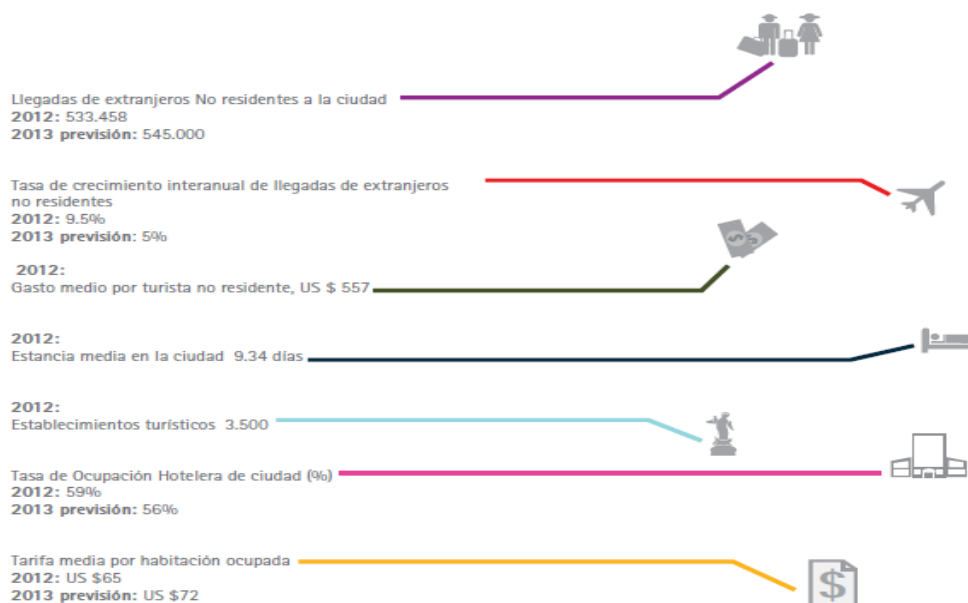


Gráfico N. 9. Número de personas que vinieron a Quito en el 2012.

Fuente: Quito Turismo

Si bien en el 2012 en Quito se registraron 533.458 visitantes, que representa un porcentaje del 61% del total un 31,5% prefirió el Centro Histórico.

LOS SITIOS MÁS VISITADOS

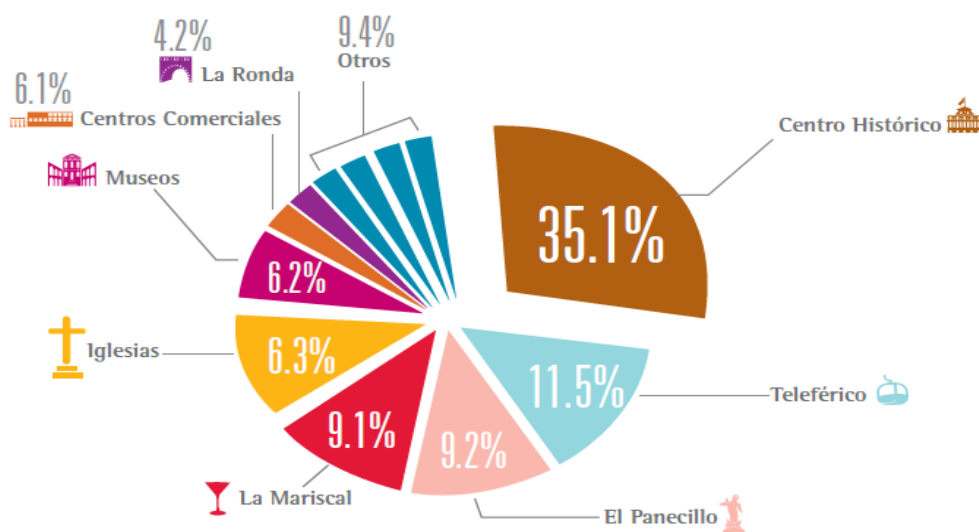


Gráfico N. 10. Porcentaje de personas de los sitios más visitados.

Fuente: Quito Turismo

Es por esto que con ayuda y promoción del Ministerio de Turismo se aplicaron varias estrategias de reconocimiento a escala mundial, como “spots” publicitarios en varios países, participaciones en ferias internacionales y convenios con Ministerios de Turismo de Latinoamérica, para que en el año 2013 los turistas extranjero visiten un “Destino Líder de Sudamérica, siendo primera vez, en la historia que Quito recibe un premio en los “WTA World Travel Awards” 2013”. (Ministerio de Turismo, 2013)

Por otra parte, la revista “Traveler” de “National Geographic”, nombró a Quito como uno de los 20 mejores destinos turísticos para conocer en el 2013.

Ahora, con respecto al número de turistas en todo el Ecuador en el 2013 se registraron 1’366.269 arribos según el Mintur.

Entre los países que más visitan el país están: Colombia, quien lidera el grupo con 344.363 arribos, seguido por Estados Unidos con 250.785; Perú con 150.805; Francia con 120.326, Brasil con 119.445 y Venezuela con 102.317.

Por otra parte, en menor número se registró a: España con 65.245; Argentina con 49.575; Chile con 40.945; Alemania con 28.486; Canadá con 28.257; Cuba con 24.606; Gran Bretaña con 23.479; México con 21.289, Italia con 14.733, Haití con 14.165, Holanda con 13.930; Australia con 12.039; Panamá con 11.869; y Suiza con 10.437 arribos. (Las visitas de turistas extranjeros a Ecuador aumentó en 7,42% durante 2013, 2014).

Aquí cabe decir que, en el segundo grupo de países su gran mayoría para hospedarse se registró en hostales, ya que se contabiliza un porcentaje superior en grupos de viajeros jóvenes de paso, también llamados “mochileros”.

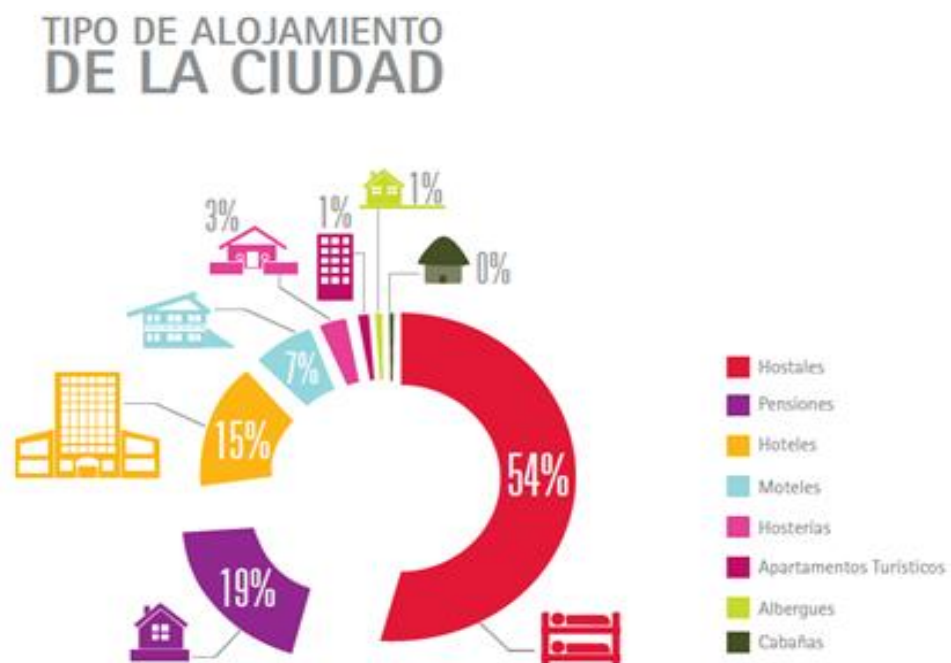


Gráfico N. 11. Porcentaje de ocupación según tipo de alojamientos.

Fuente: Quito Turismo

En relación a lo anterior, gracias a todos los reconocimientos por la capital los registros más significativos de turistas fue en la provincia de Pichincha, seguido por Guayas, Azuay, Carchi y Loja.

Con los reconocimientos obtenidos y promoción realizada en el año 2012, Quito tuvo “609.277 turistas que conocieron la belleza natural y arquitectónica en el 2013, lo que se traduce en un crecimiento del 14% referente al año 2012”. (Noticias Quito, 2014).

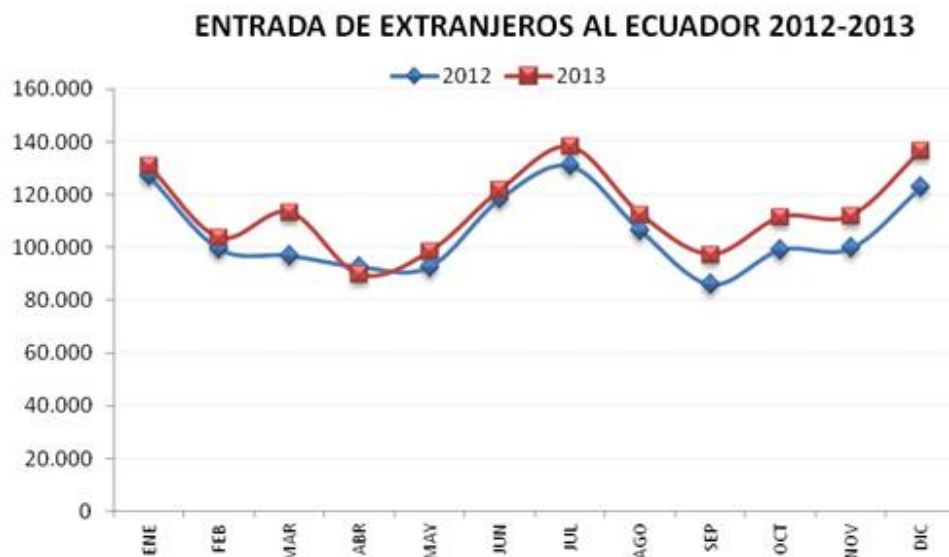


Gráfico N. 12. Número de personas que visitaron Ecuador 2012-2013.

Fuente: Quito Turismo

Otro punto a tomar en cuenta es el número de plazas de alojamiento que ha crecido un 33% desde el 2012, sabiendo que la ciudad ahora cuenta con 30.313 plazas, en donde la mayor concentración de establecimientos de alojamiento se encuentra en orden mayoritario entre hostales, pensiones y hoteles.

Finalmente cabe señalar que, dado a que la implementación y funcionamiento del BSC es para el año del 2014, los datos recolectados son del 2013.

2.3.PROCESOS DENTRO DE LOS 2 HOTELES

Si bien los hoteles tienen varios procesos que se realizan diariamente para lograr los objetivos planteados, aquí se detallarán los procesos del área de reservas pues este es un vértice del proyecto. Pero para esto primero vale definir que por proceso según Ascanio se entiende como un conjunto de actividades, interconectadas, encaminadas a la consecución de un objetivo en forma de servicio o producto final. (Ascanio, 2008)

Claro que el término se lo puede usar en áreas de cualquier empresa, pero en este caso lo utilizaremos en la hotelería, dichos procesos tienen un alcance diferente en relación al tiempo, pues si los 2 hoteles brindan servicios detallados claramente, existen diferencias en cuanto a su duración, es decir, por ejemplo, un proceso de check in tiene entre 5 y 11 procesos según el hotel (Ascanio, 2008). Todo esto se encuentra dentro de la elección del huésped, tomando en cuenta sus expectativas de ocio, de relajación, descanso, y la reputación de las estancias donde vaya a pernoctar.

Aquí un ejemplo más claro de la definición entre tiempo y servicios, si alguien contrata un viaje en avión, taxi, autobús o tren, lo hace por pura necesidad, y con el único objetivo de llegar cuanto antes al punto de destino. Es decir, según el poder económico, el cliente busca y escoge el servicio que mejor le parezca. (Ascanio, 2008)

Por lo tanto, si dentro del hotel el huésped tiene tiempo de ocio, relajación, descanso, acogimiento, hospitalidad, etc., se puede entender que con los procesos interconectados en forma de objetivos se conviertan en un bienestar, en este caso un servicio ofrecido, que además tiene como concepto un tiempo mínimo a cumplir dentro del hotel.

En este punto se recuerda que, los conceptos de bienestar y tiempo mínimo, se refieren a la aplicación del Balanced Scorecard, ya que con este se puede medir la eficacia de los mismos. Si bien los servicios pueden ser cuantificados, estos pueden ser calculados por su resultado mediante cuadros y de esta manera seguir siendo monitoreados desde el hotel.

También es necesario indicar que los hoteles tiene un modelo piramidal, en el cual se puede observar desde un punto lejano hasta el más cercano, en donde se podrá detectar falencias, para ser corregidas o implementarlas. Por otra parte es posible que en la práctica del modelo del Balanced Scorecard sea algo novedoso, y poco utilizado. Con esto se puede afirmar que, a una segunda generación de tipo de gestión se puede acoplar a nuevas maneras de administrar cualquier tipo de establecimientos, que sean más amigables con el usuario.

Después de las consideraciones anteriores se puede deducir que la tecnología es necesaria y pues si bien se puede justificar la falta de ésta en los 2 hoteles estudiados, esto significa que con un Balanced Scorecard se puede detectar posibles procesos innecesarios los cuales no van de acuerdo con los objetivos de los hoteles.

En cualquier hotel es necesaria la tecnología, y ésta debe ayudar al personal, y no al contrario, con esto, se refiere a que con la herramienta tecnológica correcta se puede mejorar los procesos hoteleros y al mismo tiempo seguir el ritmo que marca la tecnología.

Bajo estas premisas se puede distinguir las grandes ventajas tecnologías y la aplicación en los procesos hoteleros, siendo en este caso la tecnología interna.

Se entiende por tecnología interna como el conjunto de herramientas informáticas destinadas a apoyar la gestión de los procesos internos del hotel. Esta breve y básica explicación de la utilidad se puede llevarla más allá para comprender que precisamente en ese flujo de movimientos del cliente es donde están reflejados todos y cada uno de los procesos hoteleros. (Ascanio, 2008)

Dicho de otra manera, los procesos hoteleros en su simpleza o complejidad deben estar fundamentados en el continuo movimiento del huésped, pues todas las acciones realizadas o refiriéndose a los servicios es por y para el cliente.

Finalmente, ante la llegada de las nuevas tecnologías, más precisas el internet y su acceso a libre conocimiento, se pueden eliminar barreras que existían entre el hotel y huésped, generando una ganancia de lado y lado.

Ahora, exclusivamente dentro de los procesos hoteleros y ya conociendo la definición, detallada anteriormente, los procesos se los puede dividir en dos grandes grupos: procesos internos y procesos externos.

Únicamente se enfocará en los procesos internos y esto es porque el área a examinar es el back office lo que en resumen, son los procesos internos. Para profundizar el tema se tomará como ejemplo los recepcionistas, quienes deben estar perfectamente preparados o asesorados con la tecnología, en lo que respecta a información sobre el cliente se refiere.

Si bien según Molina explica que la forma más adecuada de contar con los procesos es la información en la conversación, la comunicación directa entre personas son los pasos previos para describir las actividades a seguir. Es decir, por ejemplo, el recepcionista deberá haber recibido información de primera mano proveniente de la agencia de viajes (receptiva, emisora, mayoristas, minorista), la o las personas que se hayan encargado de captar al cliente, con comentarios y formularios correspondientes, si el cliente ha reservado on line, directamente en la página del hotel, el departamento de reservas, o cualquier fuente de la que se pueda obtener información. (Molina, 2010).

Por otra parte, también es necesario conocer cuáles son los procesos dentro de los hoteles descritos, ya que si se realiza un mapeo de procesos es un medio eficaz para la recopilación de información para determinar el redimiendo del hotel. La creación de mapas de procesos también permite a los administradores revelar en qué situación los pasos son llevados de manera equivocada de la programada y saber cómo manejar en circunstancias diferentes. Por eso según la publicación de Molina aprender a realizar mapas de procesos para un hotel es tomado como un esfuerzo de gestión y poder mejorar la satisfacción tanto de los clientes como de los empleados. (Molina, 2010)

Con todo lo descrito anteriormente, se detallarán cuáles son los procesos hoteleros más importantes que se usarán dentro de los hoteles, siendo 4: check in, check out, anulación, y reservas. Para esto primero hay que tomar en cuenta la siguiente simbología y significado, ya que por cada proceso que se registra existen diversos gráficos siendo de esta manera:

Eclipse: inicia/termina proceso

Rectángulo: actividad/es

Rectángulo menor: valor a pagar

Rombo: pregunta/decisión

Cuadrado: proceso de control

Trapezoide: carga de datos al sistema

Triangulo boca arriba: archivo temporal

Check in:

1. El recepcionista da la bienvenida al huésped de forma cordial.
2. Se averigua si tiene una reserva confirmada y a nombre de quién está la misma.
3. Confirmará la reserva emitida por el departamento de reservas.
4. Reconfirmará con el pasajero los datos y contenidos en la reserva.
5. Verificará si quedó algo pendiente y completará los datos faltantes en la ficha de ingreso.
6. Se pide una garantía para cubrir cualquier posible problema en el futuro.
7. Se configura la llave de la habitación para entregársela.

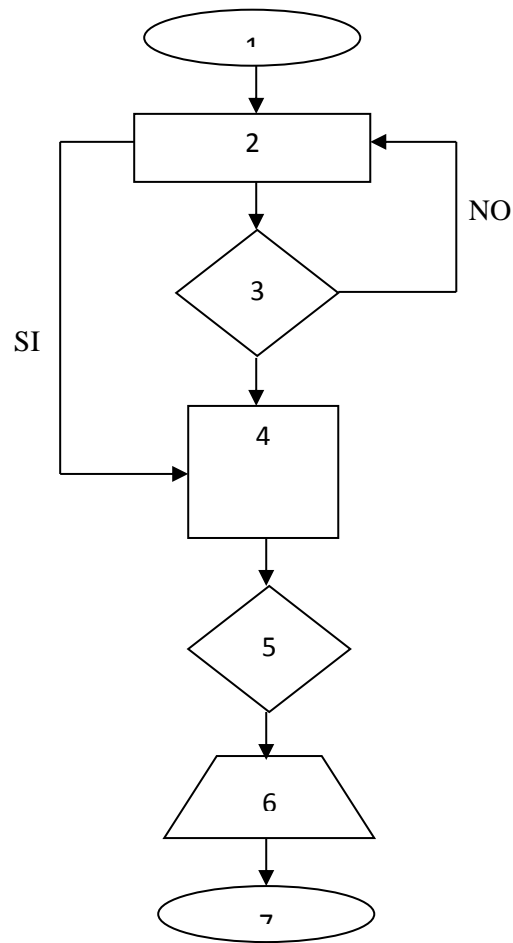


Gráfico N. 13. Proceso para realizar un check in.

Elaborado por: Andrés Játiva

Check out:

1. Se emite el listado de salidas para el día.
2. Se emite el estado de cuenta de cada habitación.
3. Cerrar la cuenta del huésped.
4. El recepcionista comunicará al housekeeping para que envíe una mucama a realizar la verificación de rutina.
5. Se procederá al cierre total y facturarán.
6. Se despedirá al huésped.

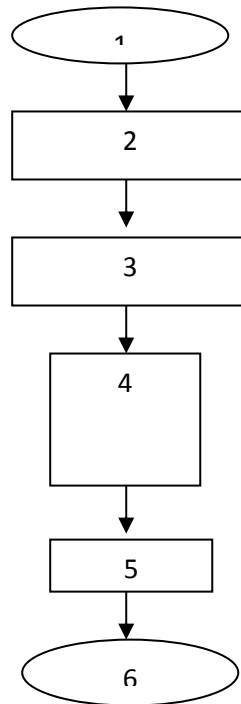


Gráfico N. 14. Proceso para realizar un check out.

Elaborado por: Andrés Játiva

Anulación:

Un punto importante a tomar en cuenta es que según el hotel, una política de anulación puede o no tener una tarifa extra.

1. Se contacta al área de reservas
2. Se encuentra la ficha de reserva del huésped
3. Se le comunica los cargos extras que deberá pagar. (Pueden o no contar)
4. Se borra cualquier registro de la habitación asignada.

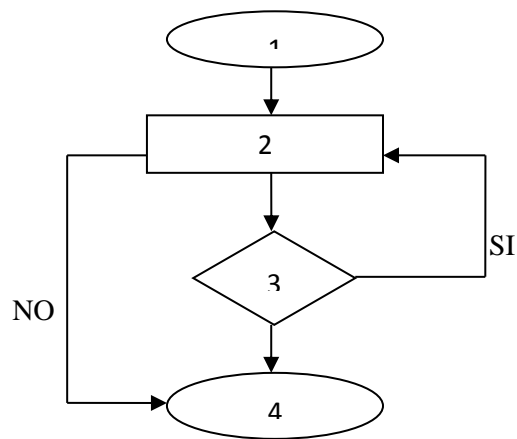


Gráfico N. 15. Proceso para realizar una anulación.

Elaborado por: Andrés Játiva

Reserva:

1. Ingresa la reserva vía telefónica o vía mail
2. Se pide los datos del huésped
3. Se llena una cartilla en la cual están datos del cliente como por ejemplo: día de llegada, tipo de habitación, número de personas, etc.
4. Se registra la información en la hoja de recepciones
5. Se asigna una habitación
6. Se establece con el huésped la forma de pago y garantías de la habitación
7. El huésped confirma la reserva
8. Se envía una copia del depósito
9. Se reserva en el sistema

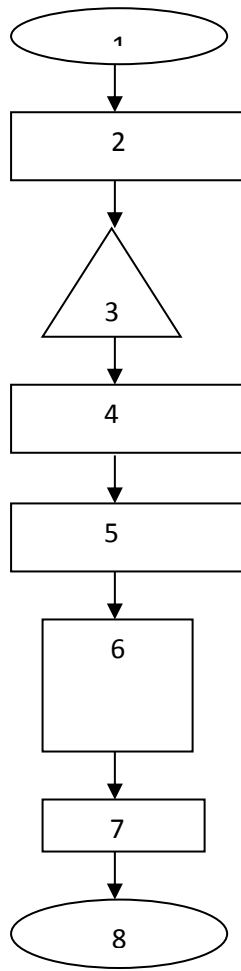


Gráfico N. 16. Proceso para realizar una reserva.

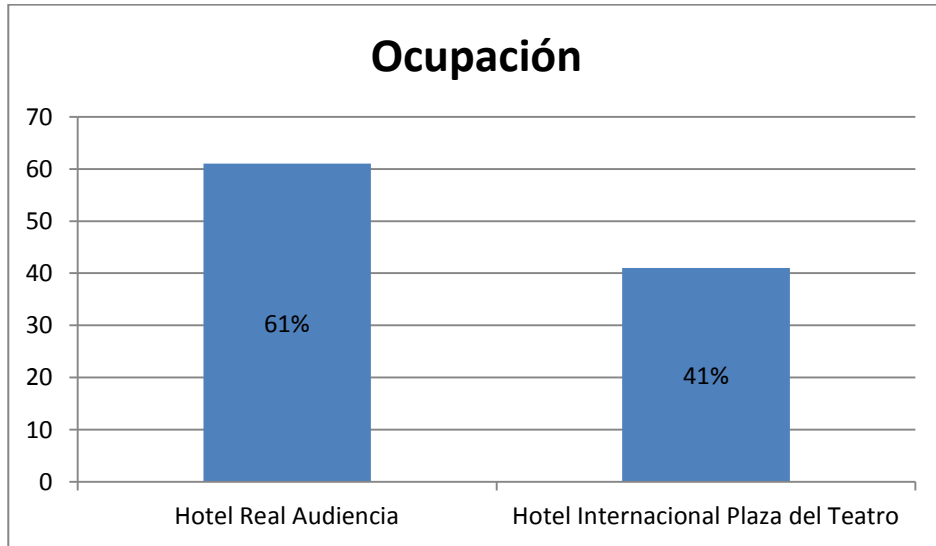
Elaborado por: Andrés Játiva

2.5. COMPARACIÓN DE GESTIÓN DE LOS 2 HOTELES

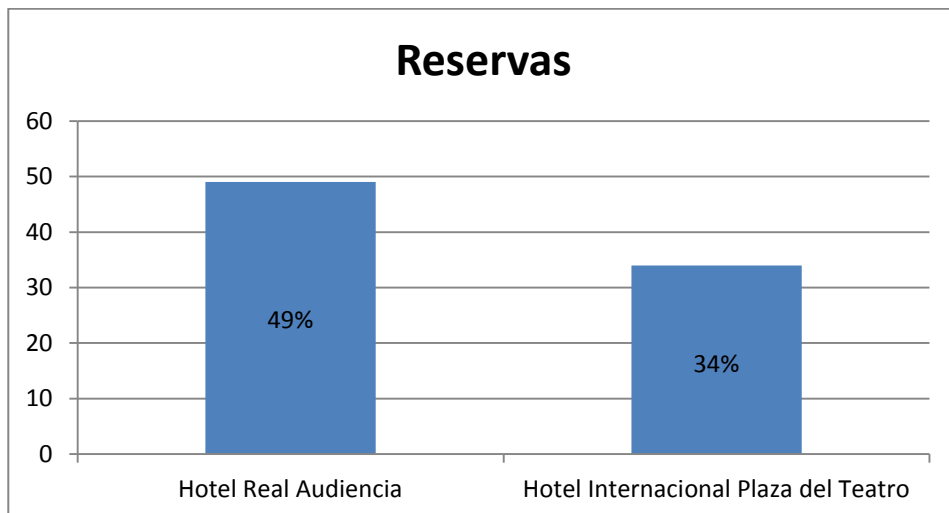
Al realizar los procesos administrativos de ambos hoteles, se pudo observar las falencias básicas, las cuales se basa en 3 puntos: ocupación, reservas de habitaciones y clima laboral (Anexo N. 18. Formato de encuesta realizada a los 2 hoteles). Estos se dan a falta de: planeación, organización y control.

Estos procesos de gestión en los 2 hoteles han sido parte de una observación de línea base y seguimiento, los cuales únicamente se aplican a: ocupación y reserva de habitaciones,

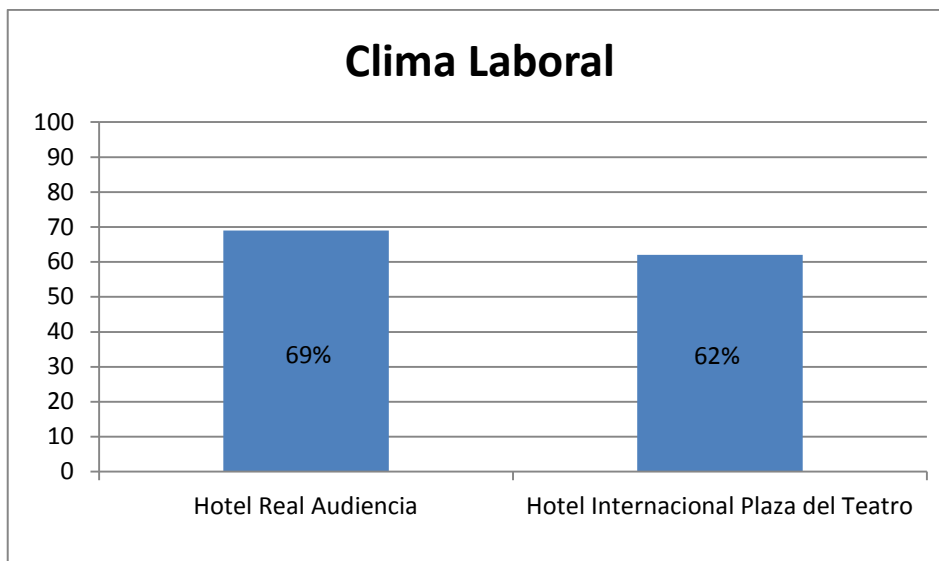
mas no al clima laboral, las cuales se obtuvieron durante los meses de octubre a diciembre del 2013 para la toma de decisiones, con los que se obtuvo los siguientes datos:



Cuadro N. 2. Porcentaje de ocupación de los 2 hoteles entre los meses de octubre a diciembre



Cuadro N.3. Porcentaje de reservas de los 2 hoteles entre los meses de octubre a diciembre



Cuadro N. 4. Porcentaje del clima laboral de los 2 hoteles entre los meses de octubre a diciembre

Fuente: Hotel Real Audiencia y Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

Esta comparación se estableció para saber cómo se desarrollan las gestiones en el funcionamiento de ocupación del hotel, reservas de habitaciones y clima laboral de ambos, (Anexo N. 19 y Anexo N. 20 Carta de autorización de hoteles) y poder presentar la información recolectada, con esto se espera que los hoteles cuenten con una mejor planificación establecida con criterios sobre cómo debe ser administrado.

Con esto se puede decir que la primera dificultad que se presenta al definir los indicadores es el modelo de diseño del modelo de gestión.

Por otra parte con el uso de estos indicadores se conoce lo que evaluado, se selecciona la información relevante y, por último se informar qué medidas tomar, siendo en este caso, con ayuda del Cuadro de Mando Integral.

Al realizar la aplicación del Cuadro de Mando Integral en ambos hoteles se tendrán los nuevos indicadores, y estos deberán ser diferentes si se emplearon de una forma responsable para alcanzar los nuevos objetivos.

Siendo que estos 2 hoteles son “pequeños”, comparado con grandes cadenas hoteleras, para administrarlos, será necesario tener ciertos conocimientos para llevar adelante su gestión y en este caso es fundamental contar con las herramientas tecnológicas adecuadas que faciliten las tareas de administración y que, al mismo tiempo, sirvan para aumentar las ventas y mejorar la calidad del servicio que se le brinda al cliente.

Es por eso que hay que tomar muy en cuenta la actualización, que se traduce a la calidad de atención al cliente para no perder competitividad, ya que las últimas tendencias del mercado son nuevas tecnologías disponibles para facilitar la administración de hoteles. Por otro lado, hay que saber que los potenciales clientes son cada vez más exigentes.

Ahora, con una nueva comparación de gestión con la aplicación del software que cuenta con herramientas adecuadas para controlar todos estos aspectos, integrándolos en un mismo sistema, será un manejo más fácil para los 2 hoteles, y al mismo tiempo muchos de los procesos internos de los hoteles se agilizará el servicio, evitará los errores del pasado y facilitará el control de la administración.

También vale decir que el programa diseñado para la gestión de los hoteles es fundamental al dedicar tiempo a nuevas tareas, como por ejemplo búsqueda de nuevos clientes o reservas online, y exploten al máximo las posibilidades de otras herramientas del marketing online.

Finalmente el Cuadro de Mando Integral integrará adecuadamente toda la información recibida y actualizaciones manualmente según la disponibilidad de las habitaciones, o bien las reservas a futuro, con el objetivo de facilitar la gestión.

CAPÍTULO III

3.1. DEFINICIÓN Y EXPLICACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales. (Infoviews, 2013).

Con lo anterior se puede decir que, el Cuadro de Mando Integral es un modelo de administración tecnológico, en este caso de hoteles, siendo una herramienta muy útil para la gestión estratégica.

Su principio básico está en determinar los objetivos determinados para hacerlos estratégicos, mediante iniciativas necesarias. Para esto se establece las relaciones que las causa y su impacto en los objetivos.

En este caso en específico se lo aplicará en 3 puntos básicos para cualquier hotel: la ocupación, las reservaciones de habitaciones y el clima laboral, es decir que traducirá los objetivos a estrategias que serán directamente relacionadas para ser monitoreadas y medidas a través de datos y tablas reales mensuales.

Desde el año 1992, que fue el primer artículo en ser publicado, y Nils comenta que la evolución del “Balanced Scorecard” ha sido muy importante. Durante los primeros años, los primeros adeptos la utilizaron como una Herramienta de Control de Gestión (Cuadro de Mando Integral) cuya principal novedad consistía en la inclusión de indicadores no financieros que ayudaban a explicar los resultados financieros y a prever posibles problemas futuros. (Nils, 2000)

Después de varios años, con la publicación del libro de Kaplan y Norton en 1996 "The Balanced Scorecard", la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la Gestión Estratégica, aprovechando la potencia del Mapa Estratégico que permite traducir la Visión y la Estrategia de la compañía en una visión operativa de la misma. (Nils, 2000).

Esta herramienta que ayuda a los establecimientos a medir claramente su desempeño ha convertido a los hoteles a realizar mejoras en la gestión estratégica. Después de tener una visión amplia de un sistema de control se deduce que esta aplicación se la puede ejecutar en compañía. El día de hoy se puede pensar que el Cuadro de Mando Integral es totalmente funcional, pero para esto según Flores y Mancinas el éxito en el desempeño de los procesos internos depende, a su vez, de la capacidad por construir, mantener y desarrollar, en este caso, servicios del hotel. Por tanto, también son necesarios definir objetivos y gestionar su implantación en una perspectiva, que permita crecer. (Flores Ernesto & Mancinas, 2013).

En los últimos años se ha añadido innovaciones para una vista más amplia, según explica Martínez en su libro, lo cual caracteriza al Balanced Scorecard como una herramienta completa, las cuales se ha tomado como perspectivas, para ser más específico 4. (Martínez, 2012)

Las tres nuevas perspectivas que complementan a la ya existente, la financiera, y son la del Cliente, la de los Procesos Internos y la del Aprendizaje y Crecimiento. Esto constituye que cada una de las partes que conforman una empresa son controladas para un mejor y eficaz funcionamiento de esta herramienta, el Cuadro de Mando Integral.

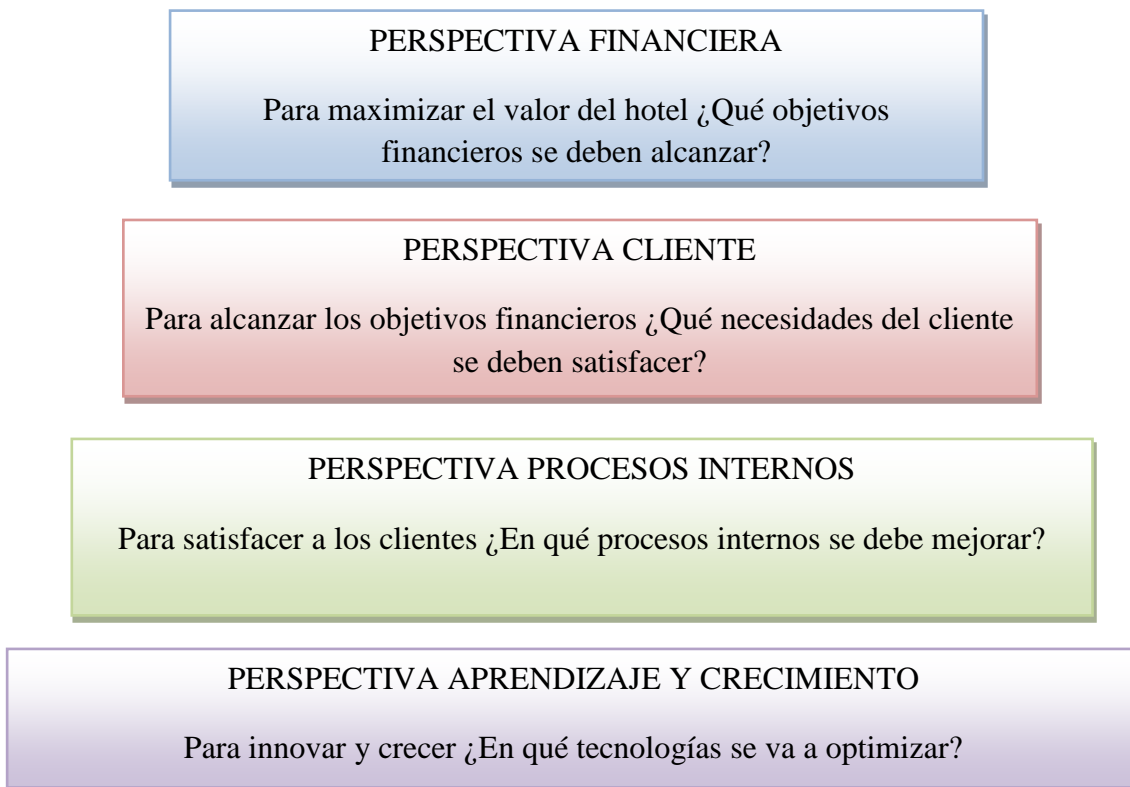


Gráfico N. 17. Perspectivas para aplicar un Balanced Scorecard

Elaborado por: Andrés Játiva

En términos simples, lo que realizará esta herramienta será poder convertir las estrategias en acciones y monitorear este proceso desde los niveles superiores hasta los inferiores. “El éxito en la implementación de un CMI es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización”. (Infoviews, 2013).

3.2. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La idea principal para el funcionamiento del Balanced Scorecard es que en los 3 aspectos a evaluar, todos ellos deben estar en perfecto balance, ya que esto es necesario para un desarrollo importante de los 2 hoteles, sea la ocupación de habitaciones, las reservas o el clima laboral, siendo las 2 primeras el primer ingreso en término de ventas.

Si bien el Cuadro de Mando Integral es un conjunto de indicadores reales, también se lo puede tomar como una causa-efecto de las debilidades de los hoteles, con esto se evidencia y conoce qué acciones se deben ejecutar, ya que su propósito es tener un conocimiento directo sobre el hotel sin que puedan retomar los puntos negativos, como por ejemplo, bajo porcentaje en ocupación, ya que repercutirán nuevamente en la falla de las áreas a evaluar de ambos establecimientos.

Ahora, para el correcto funcionamiento del Cuadro de Mando Integral, López asegura que es necesario estar al tanto que puede este sistema puede ser tomado desde 2 puntos de vista:

El Cuadro de Mando Integral: como un sistema de control tradicional, o bien, como sistema de gestión estratégica, es decir, una herramienta de aprendizaje organizacional. Esto significa que si el equipo está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el Cuadro de Mando Integral puede utilizarse como un sistema de control tradicional.

Por otra parte, en organizaciones en crecimiento o en entornos cambiantes, la estrategia está en constante evolución y la dirección propone nuevas iniciativas, como aprovechar la creatividad de las personas sin perder el control de la organización, el Cuadro de Mando Integral puede usarse como una herramienta de aprendizaje organizacional. En este caso, los resultados que brindan los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. (López, 2007).

Con lo explicado anteriormente ya se puede saber qué punto de vista tomará el hotel para poner en marcha el trabajo de “reconstrucción” y mejoras.

Es decir que con este Balanced Scorecard desarrollado, será un impulso que mejorará el desempeño para optimizar los hoteles con un valor agregado a través de la información que se obtenga.

Dicho todo esto, se ha elaborado un Balanced Scorecard, el cual se puede operar desde cualquier computadora del hotel, en dicha computadora los datos a obtener se los realiza mediante el programa Excel, para lo cual se ha configurado con las mismas bases a ambos hoteles, vale decir que, se lo ha hecho de esta manera ya que por el momento es una prueba de configuración, la misma se puede alinear según los datos que necesite el hotel.

Para desarrollar la idea detalla del funcionamiento y ser lo más claros posibles, se explicará específicamente de un hotel, en este caso, el Hotel Real Audiencia, tomándolo como un ejemplo, en cual en un futuro se lo reemplazará con los datos correctos. Esto se lo realiza con el fin de estar claros en los procedimientos del Balanced Scorecard, recalando que las mismas bases, en cuanto a funcionamiento, se utilizan también en el Hotel Internacional Plaza del Teatro.

En primer lugar, el Cuadro de Mando Integral ha dividido el mes en tercios, es decir, diez días. La razón de esta división es porque se puede considerar como 10 días máximo para un plan de acción, si es el caso de notar alguna falencia gracias al Cuadro de Mando Integral, y por otra parte con esta separación es más visible ver en que fechas existió el error en los cuales se trabajará los días posteriores para mejorar su gestión hotelera.

Por otra parte el Cuadro de Mando Integral, dentro del mes, tiene asignada una celda por cada habitación, la cual puede encontrarse en 4 estados, con sus respectivas siglas y color: ocupado (ocup/verde), reservado (rese/azul), vacía (x/roja), o por limpiar (limp/amarilla). Vale decir que dichos colores y abreviaciones de los estados de las habitaciones, han sido escogidos simplemente al azar, sin ninguna razón en particular, pero siendo posible en cambio de abreviaciones o colores.

Con esta primera información, se entrelazará indicando la fecha y estado del primer tercio en que se encuentra cada habitación, y de igual manera se lo aplicará para todas las habitaciones y fechas siguientes.

Por otra parte, después de las celdas de las habitaciones se encuentran 4 renglones en los cuales se realiza automáticamente la suma del estado de cada habitación diariamente, es decir, si se encuentra ocupada, reservada, vacía o para limpiar, vale recalcar que se enfocará únicamente en la ocupación y reservas; otro punto muy importante es que también se obtendrá un porcentaje diario de las habitaciones para cada uno de los estados, las cuales realizan automáticamente la suma del porcentaje del primer tercio del mes, y de la misma manera para las 2 siguientes tercios.

Con los datos finales se los ingresará en una segunda tabla, en la cual se ingresa el porcentaje de la ocupación o de la reserva que está establecido para tener un mínimo de 39% y máximo de 75% en adelante, vale decir que el dicho rango es simplemente un ejemplo. Al ingresar el porcentaje como resultado en la segunda tabla, el Cuadro de Mando Integral presenta una ventana emergente que mediante un mensaje manifiesta cual es el estado del hotel, es decir, hay un margen de “estabilidad” entre 40 y 74, vale insistir nuevamente, que la configuración del Cuadro de Mando Integral está configurada con datos los cuales son un ejemplo impuesto para los hoteles, y obviamente, en un futuro los datos serán corregidos y aplicados según cada hotel lo requiera.

Finalmente se mostrará mediante imágenes los nuevos porcentajes obtenidos, los que evidenciarán y evaluarán la mejora de la gestión de ambos hoteles.

Gracias a este Balanced Scorecard se puede decir que se reducirá tiempo en detallar el estado de cada habitación, por otra parte con esta mejora informática y según su configuración, se obtendrán datos finales que ayudan a conocer si se necesita aplicar nuevas estrategias para ventas de habitaciones o reservas.

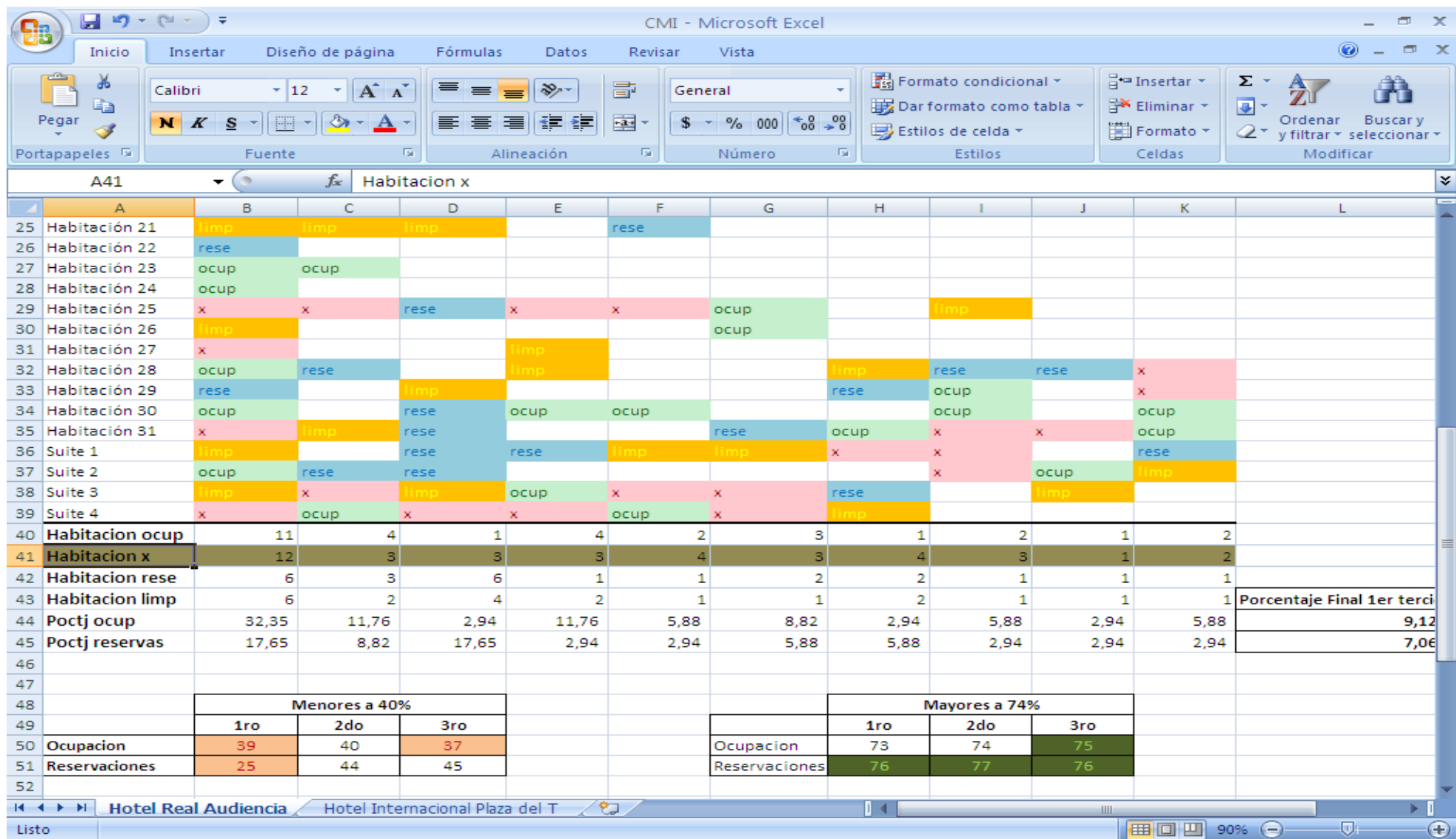


Gráfico N. 18. Ejemplo del Balanced Scorecard

Elaborado por: Andrés Játiva

3.3. IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LOS 2 HOTELES

Una vez definido el modelo y puesto en práctica con datos reales ya se puede observar resultados, en los cuales se tomarán medidas en los aspectos de: evaluación, control y seguimiento.

Para realizar la evaluación se tomará en cuenta crecimiento o disminución en cuanto a la ocupación y las reservas de las habitaciones de los hoteles, aquí también vale decir que se tomará en cuenta la evaluación y resultados de la encuesta realizada sobre el clima laboral únicamente a las personas que trabajan con el Cuadro de Mando Integral, es decir, recepcionistas y trabajadores del área de reservas, ya que una parte importante también es el trabajo en equipo porque refleja el estado interno del hotel, y con esto se espera poder aprovechar el potencial de los colaboradores.

En cuanto al control y seguimiento, se habla específicamente de la visión de los hoteles, para conocer si los indicadores están perfectamente alineados a las estrategias acordadas, según sea las que propone cada hotel. De esta manera el Cuadro de Mando Integral se implementará como un primer modelo de sondeo puntual sobre los avances con respecto a sus objetivos planteado.

En ese mismo sentido se espera que el Balanced Scorecard, por el momento no debe ser utilizado como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, que ayude a los objetivos de los hoteles, y si bien los indicadores arrojan valores de una estrategia planteada originalmente, ésta necesita estar continuamente analizada para tomar decisiones que reorienten los esfuerzos y obtener máximos beneficios o ingresos.

Finalmente, a continuación los siguientes datos corresponden a los 2 hoteles tanto en ocupación de habitaciones como reservas, los cuales fueron tomados a mano antes del uso del Cuadro de Mando Integral.

Datos sobre ocupación:

Ocupación mínima	Ocupación media	Ocupación excelente
0 - 49	50 - 74	75 - 100

Tabla De Ocupación		
Hotel	Real Audiencia	Internacional Plaza Del Teatro
Octubre	59	44
Noviembre	61	41
Diciembre	63	39

Cuadro N. 5. Porcentaje en ocupación entre los meses de octubre y diciembre

Fuente: Hotel Real Audiencia y Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

Datos sobre reservas:

Reservas mínima	Reservas media	Reservas excelente
0 - 49	50 – 74	75 - 100

Tabla De Reservas		
Hotel	Real Audiencia	Internacional Plaza Del Teatro
Octubre	45	33
Noviembre	38	39
Diciembre	66	31

Cuadro N. 6. Porcentaje en reservas entre los meses de octubre y diciembre

Fuente: Hotel Real Audiencia y Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

Después de revisar estos datos recolectados de los anexos 19 y 20, ahora se examinará de los siguientes meses (mayo y junio) aplicando el Balanced Scorecard, teniendo en cuenta si se obtuvo una mejoría en algún aspecto. A continuación también se observará el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral en los 2 hoteles, y también el porcentaje trimestral final para concluir si en ocupación y reservas se optimizó la gestión hotelera.

CAPÍTULO IV

4.1 DETALLAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Con las observaciones anteriores se puede puntualizar que si se ha notado cambios en los siguientes procesos: llevar el registro en el Cuadro de Mando Integral y actualizar los datos de las habitaciones al momento del check out, los cuales se los detalla de la siguiente manera.

El registro al momento de ingresar las reservas o la ocupación de las habitaciones de los hoteles, se ha dejado de lado la antigua técnica de llevar un libro de registros, y se ha comenzado a tomar por parte de la tecnología el Balanced Scorecard desarrollado el cual únicamente al contario de escribir a mano se lo lleva en la computadora tanto la recepcionista como en el área de las reservas, cabe decir como ejemplo, en el pasado los hoteles al momento de hacer un check in o registrar una reserva el libro se llenaba de “tachones y manchas”, mientras que ahora al llevar el mismo registro pero en una computadora, se puede sobrescribir las veces que se desea según el estado de la habitación.

El siguiente proceso optimizado es al momento del check out de los pax, que mediante internet, para estar al tanto el área de reservas y el recepcionista, se puede sobrescribir los datos para tener actualizados los estados de las habitaciones, sin el molesto trabajo de transcribir el nuevo de estado un libro de registros maltratado.

También se observa que el proceso de porcentaje de habitaciones ocupadas se ha mejorado, ya que simplemente al escribir el estado de las habitaciones en el Cuadro de Mando Integral, éste va sumando o restando y obtener un porcentaje actualizado y real de como se encuentra el estado de las habitaciones y, en caso de ser necesario saber qué medidas correctivas tomar para subir o por lo menos mantener el porcentaje limite aceptable de ocupación de las habitaciones.

De igual manera el porcentaje de las reservas de ambos hoteles se ha corregido con el mismo método anterior, con el único cambio es que al ser reservas, se entiende que trabajan a futuro, con esto se da a entender que en esta sección el Cuadro de Mando Integral se tomará medidas mucho mas juiciosas ya que de esto depende a posterior el porcentaje de habitaciones ocupadas, tomando en cuenta que si se desea aprovechar y mejorar el porcentaje de reservaciones se puede utilizar estrategias, como por ejemplos: 2x1, navidad, día de la madre, descuento de grupo mas de 25 pax, 5ta noche gratis, etc.

Finalmente la mejor optimización, es el total logrado gracias al Cuadro de Mando Integral ya que la ir llenando estado de las habitaciones, se modifica el porcentaje final del mes , y con esto se puede observar claramente donde existió el pico más alta y bajo de mes, también varia el estado final del hotel tanto en ocupación de habitaciones como reservas, y en un futuro saber en donde mejorar y tener en consideración, puesto que dentro del mismo Balanced Scorecard existe una ventana emergente puntuando al finalizar el mes informando en donde tomar correctivos o realizar mejoras.

Por otra parte también se ha tomado el desarrollo del clima laboral de los hoteles, ya que al realizar el trabajo más llevadero y en un tiempo menor se observa un mejor ánimo en los establecimientos.

Para tomar en cuenta la comparación de los hoteles, primero hay que saber que ambos, Real Audiencia e Internacional Plaza del Teatro, anteriormente tenían en: ocupación 61% y 41%, en reservas: 49% y 34%, y en clima laboral 69% y 62%, respectivamente, entre los meses de octubre, noviembre y diciembre, ahora hay tomando en cuenta que la aplicación del Cuadro de Mando Integral se utilizó únicamente durante los meses de mayo y junio, y con una posible proyección de como sería el mes de julio y saber la diferencia de los nuevos datos, concluyendo que serían mayores que los anteriores.

Primero comenzaremos con el clima laboral de los 2 hoteles de las personas que trabajan en el área de reservas y recepción para seguir con los cuadros de ocupación y reservas.

Clima Laboral		
Hotel	Real Audiencia	Internacional Plaza Del Teatro
Antiguo %	69	62
Nuevo %	74	69

Cuadro N. 7. Porcentaje anterior y nuevo del clima laboral de los 2 hoteles

Fuente: Hotel Real Audiencia y Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

Aquí vale hacer una pausa para exhibir la tabulación de las respuestas en total, únicamente de las personas que trabajan en el área de reservas y recepción, siendo 5 y 6 personas de los hoteles Real Audiencia e Internacional Plaza del Teatro respectivamente, con su debida pregunta, gráfica y finalmente conclusión:

1. Cómo se siente con las condiciones físicas del trabajo

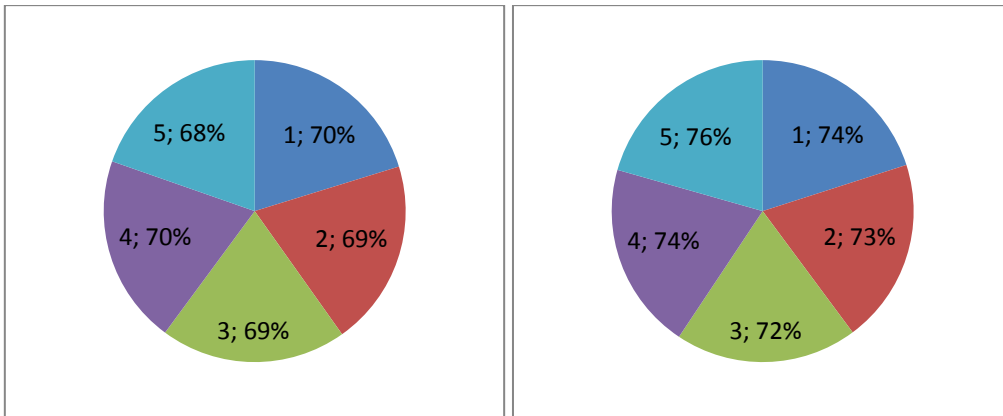


Gráfico N. 19. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

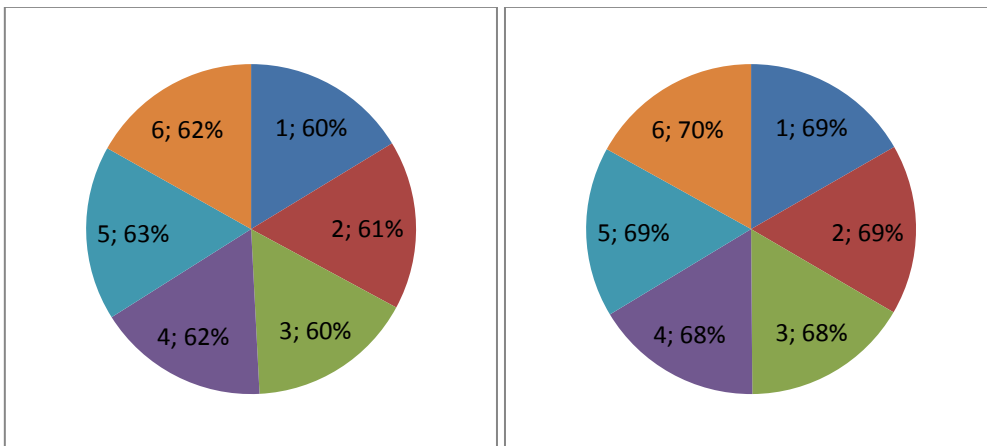


Gráfico N. 20. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

2. Cómo es el ambiente de trabajo con sus compañeros y compañeras

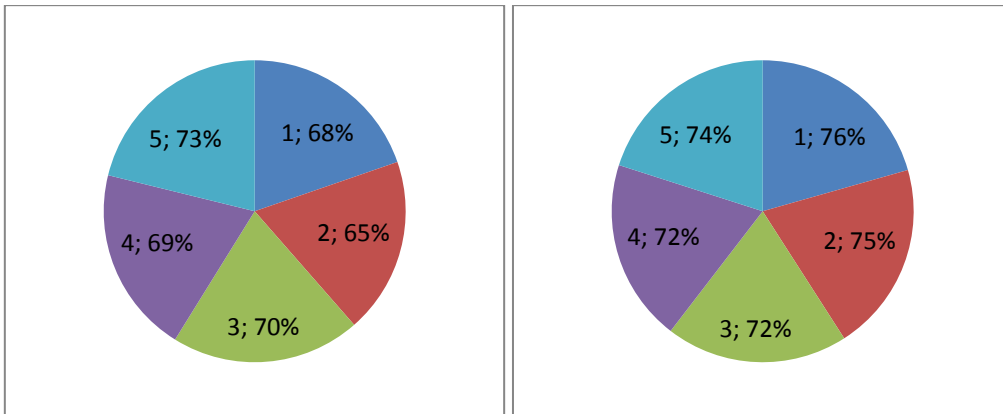


Gráfico N. 21. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

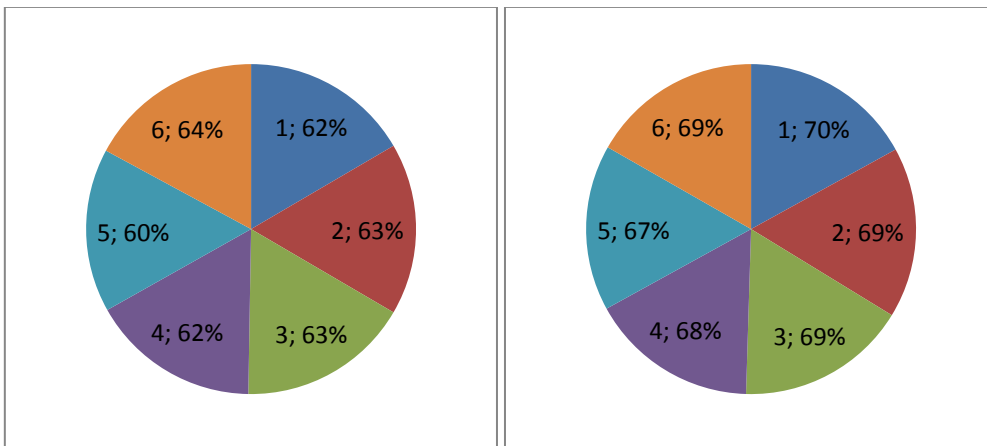


Gráfico N. 22. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

3. Conoce las responsabilidades de su puesto de trabajo

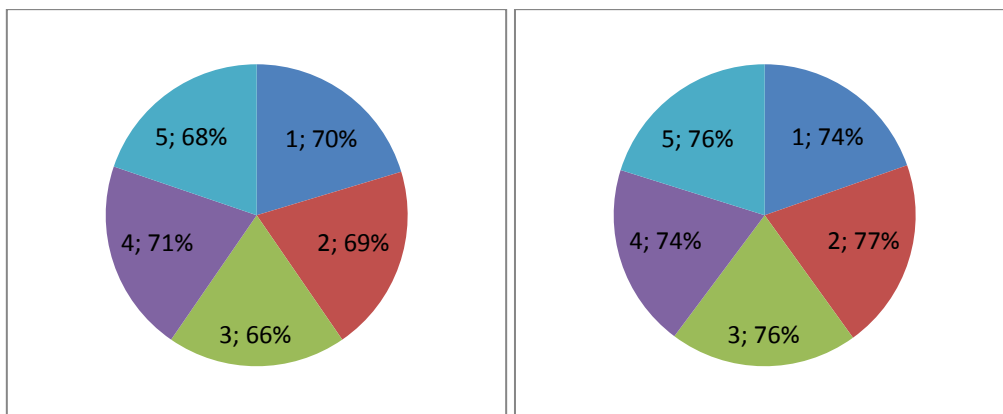


Gráfico N. 23. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

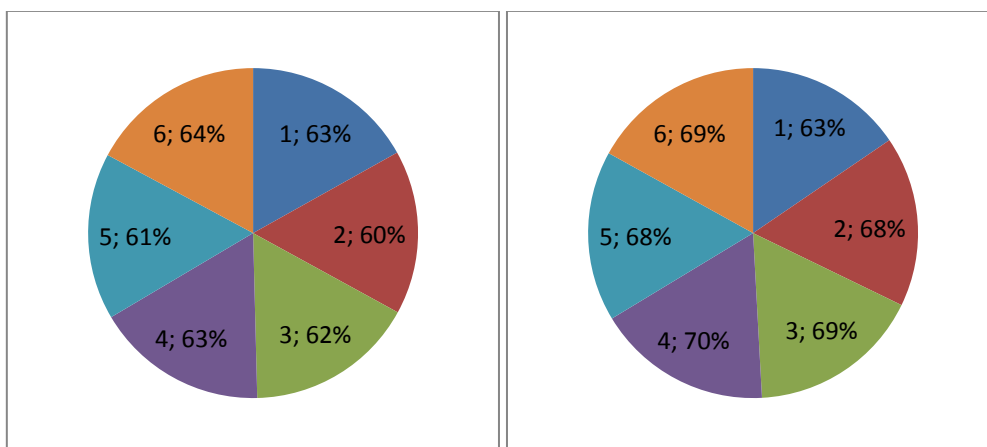


Gráfico N. 24. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

4. Dispone de un documento donde constan los objetivos a realizarse

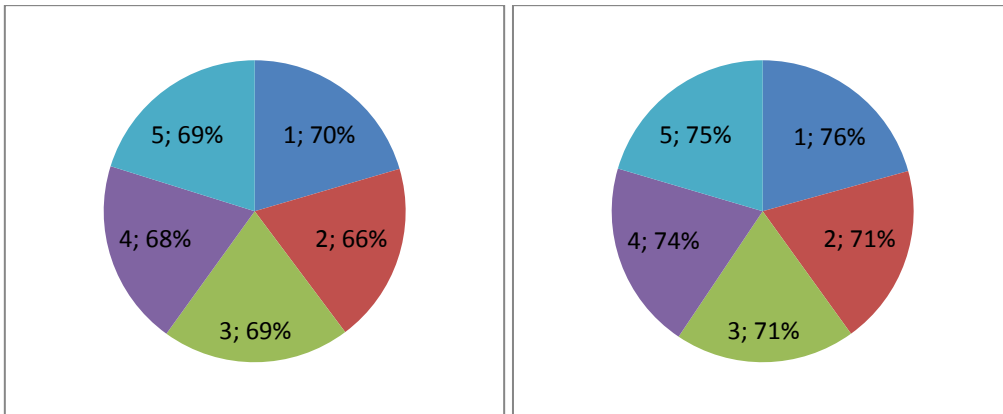


Gráfico N. 25. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

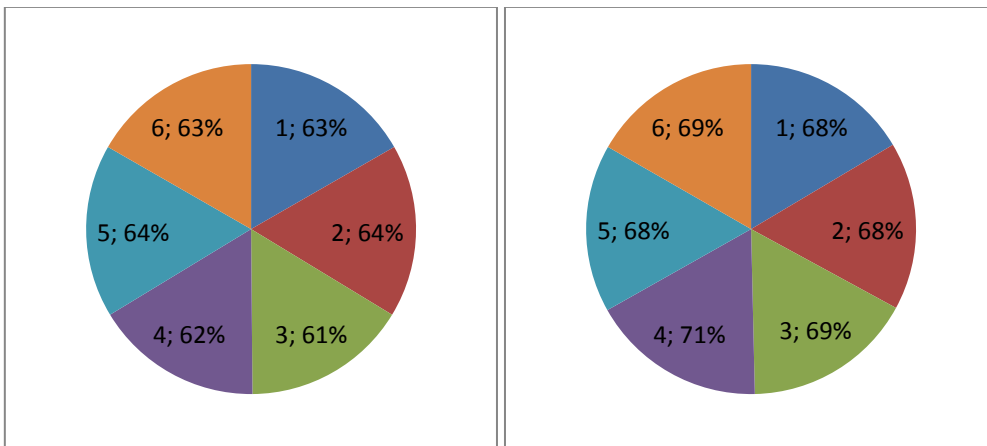


Gráfico N. 26. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

5. Posee las herramientas necesarias para realizar sus objetivos

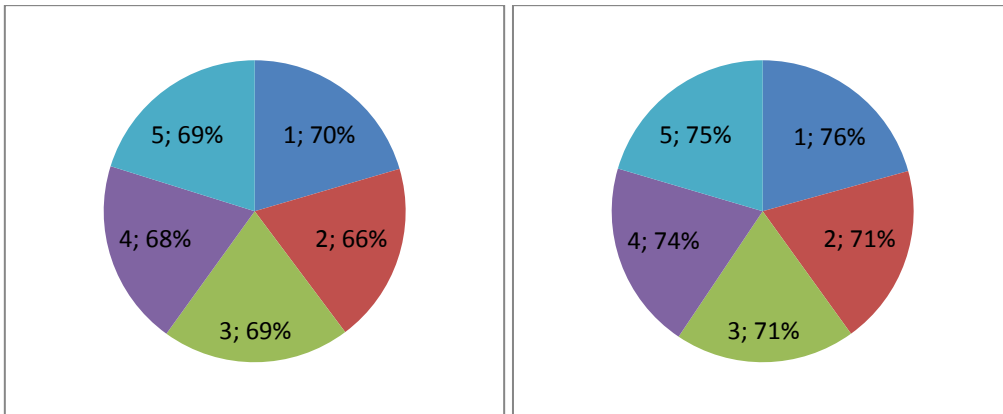


Gráfico N. 27. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

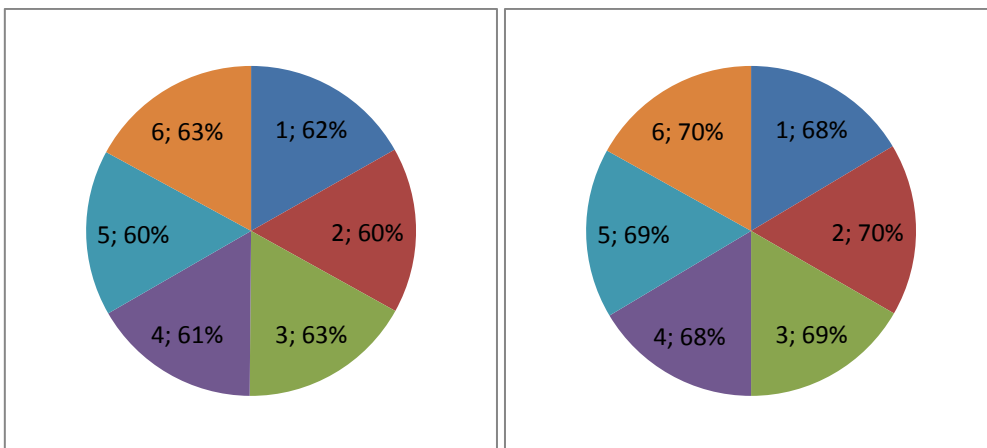


Gráfico N. 28. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

6. Los recursos de su área se utilizan de manera eficiente

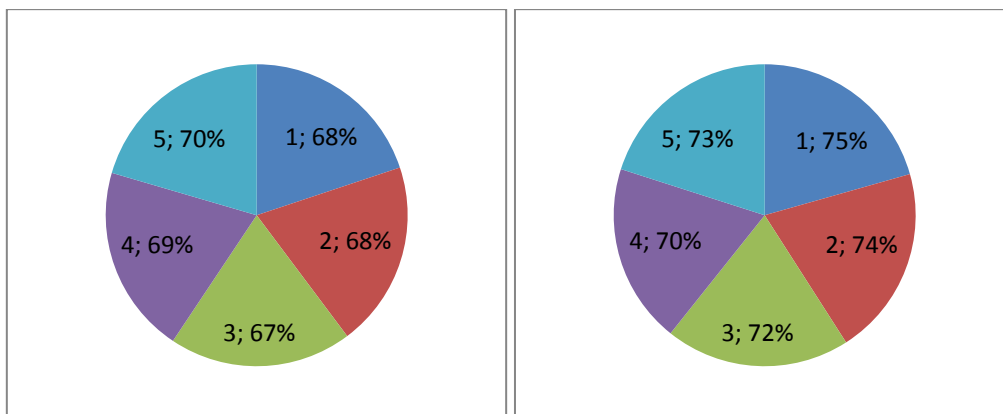


Gráfico N. 29. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

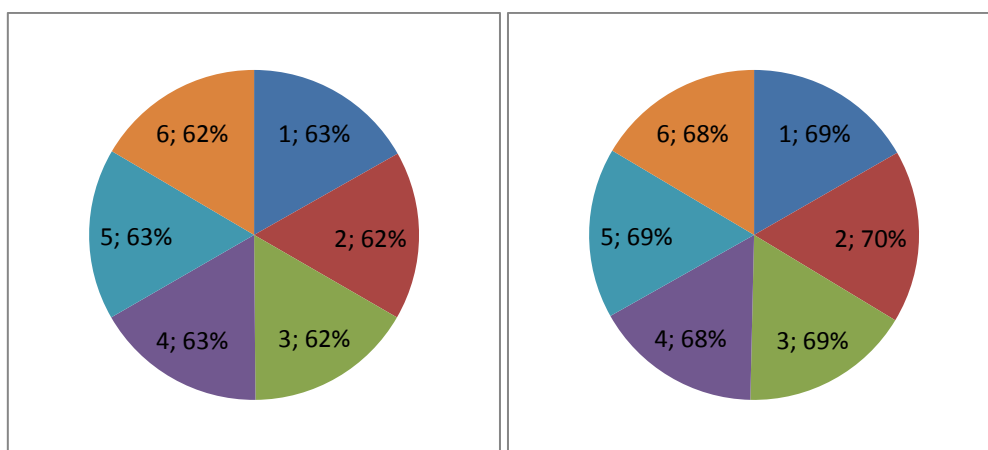


Gráfico N. 30. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

7. Su puesto requiere trabajar aprisa

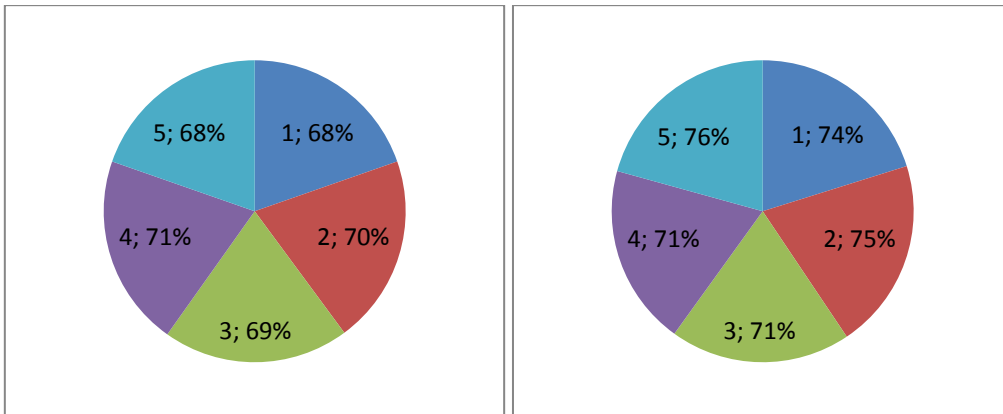


Gráfico N. 31. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

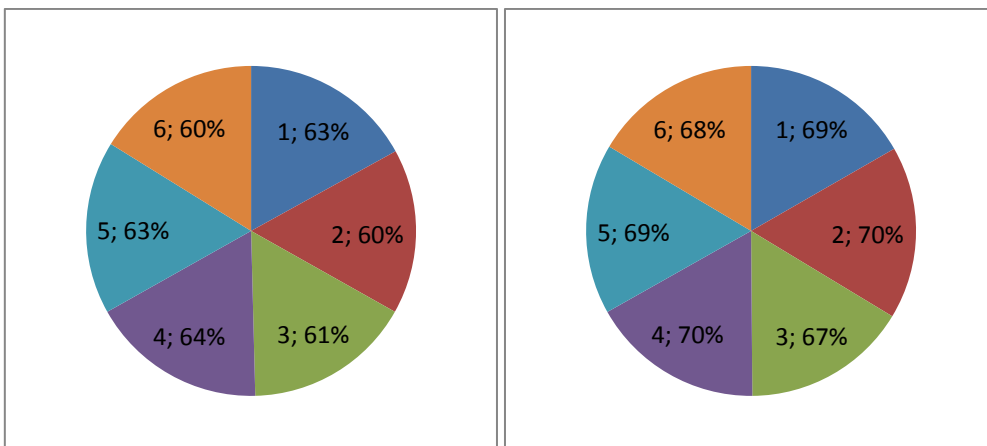


Gráfico N. 32. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

8. En su ausencia existe facilidad para que sus compañeros asuman sus tareas

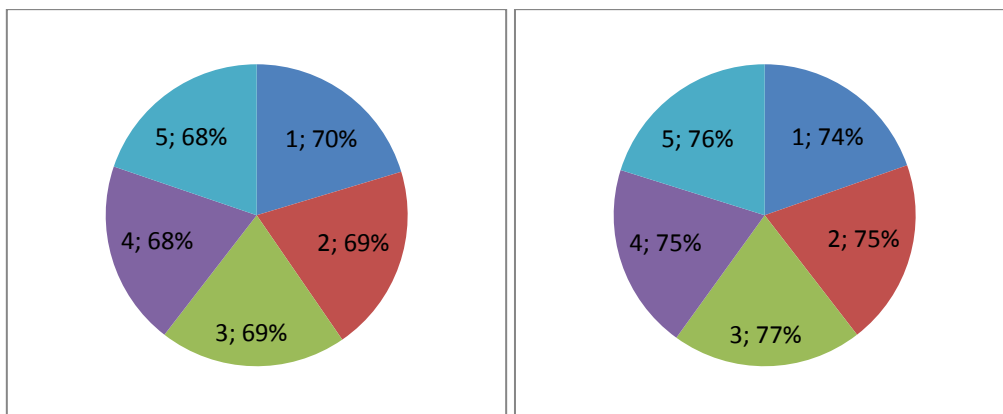


Gráfico N. 33. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

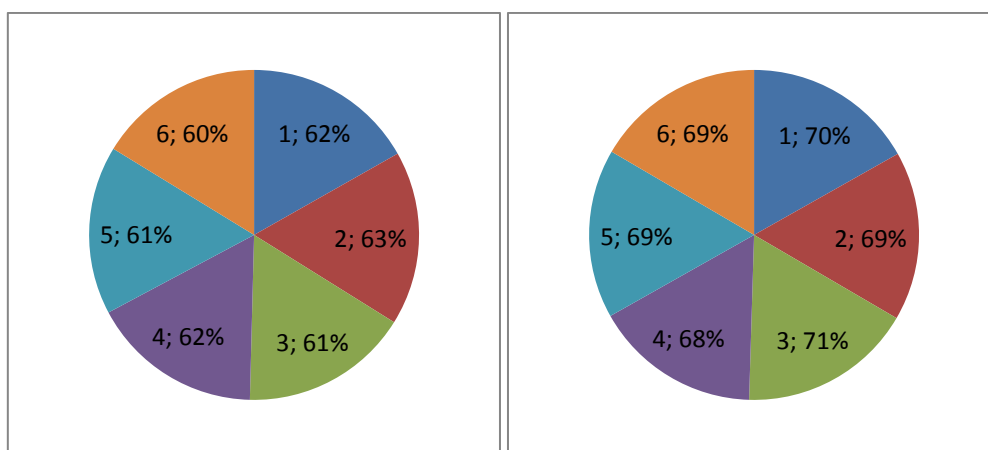


Gráfico N. 34. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

9. Su puesto es un área hostil o conflictiva

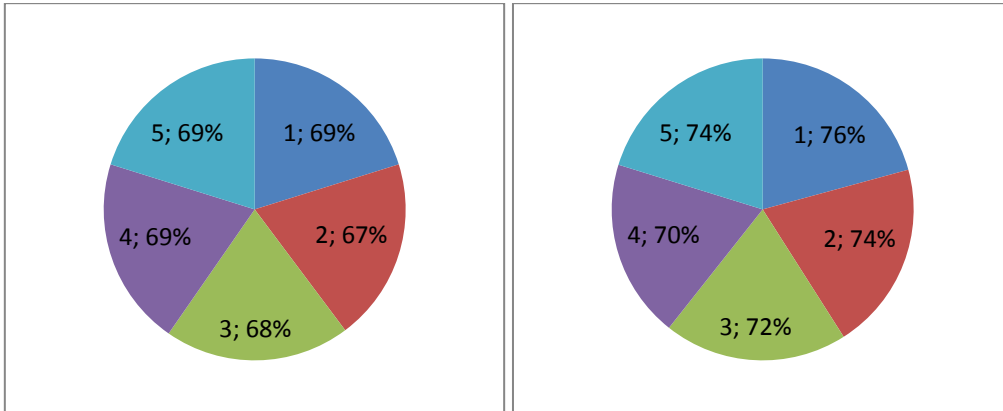


Gráfico N. 35. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

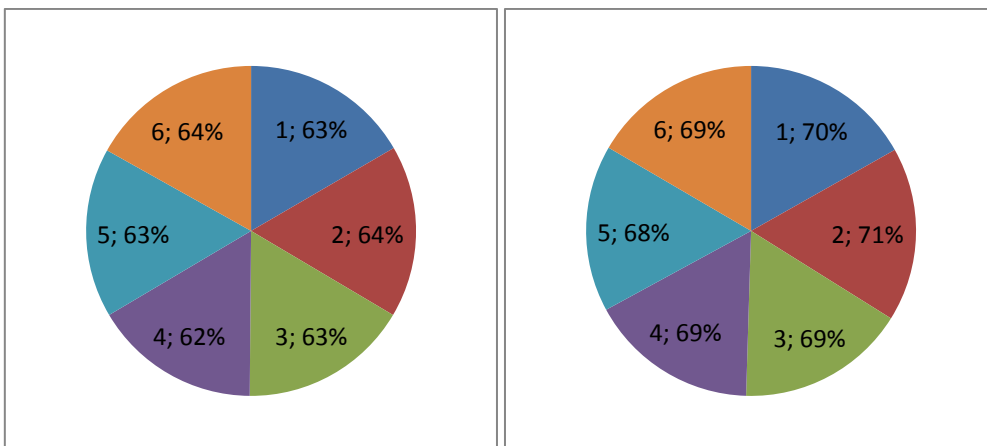


Gráfico N. 36. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

10. Existe una comunicación efectiva entre sus compañeros

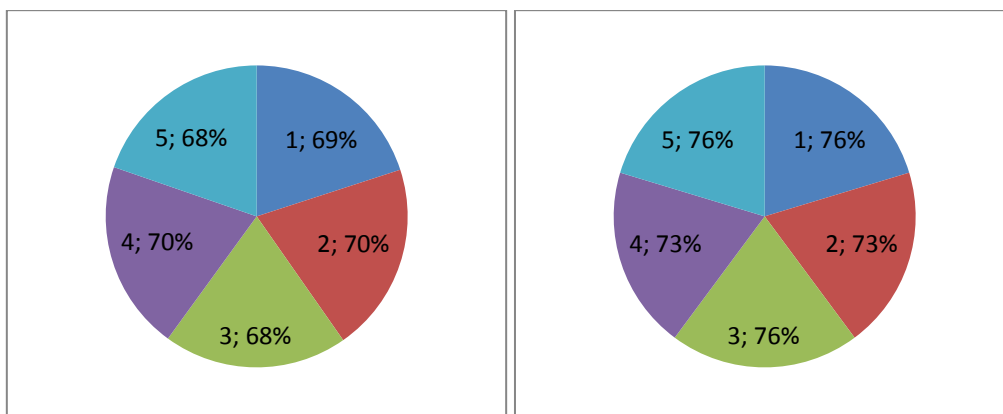


Gráfico N. 37. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

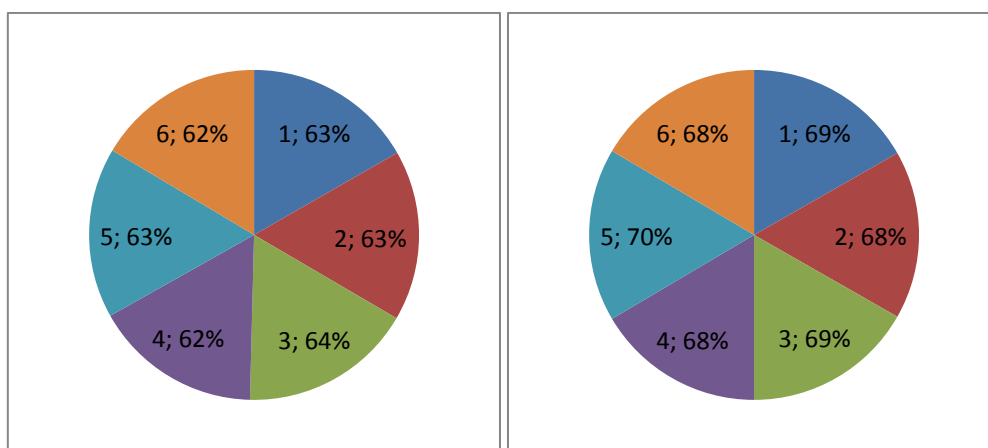


Gráfico N. 38. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

11. Existe el trabajo en equipo

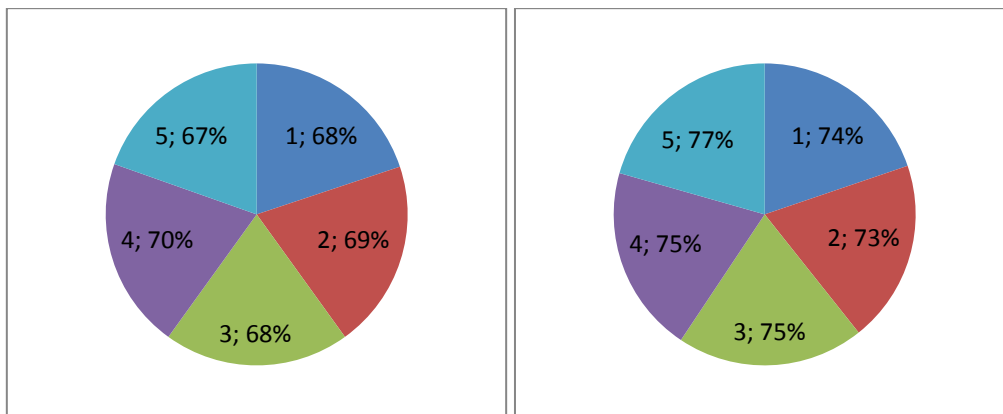


Gráfico N. 39. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

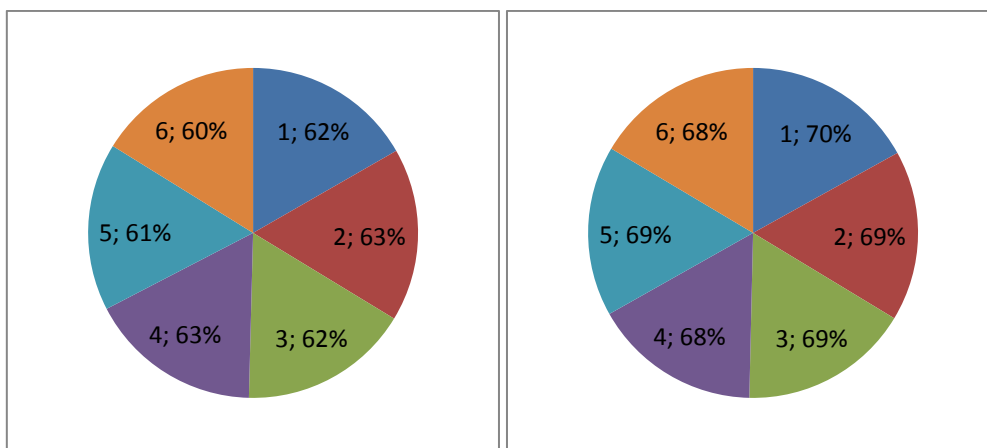


Gráfico N. 40. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

12. Existe algún tipo de medidor o indicador para los procesos que desempeña

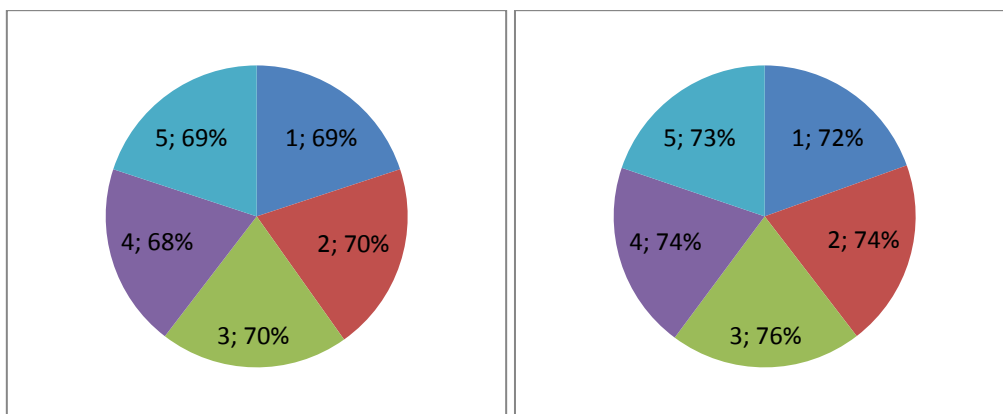


Gráfico N. 41. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

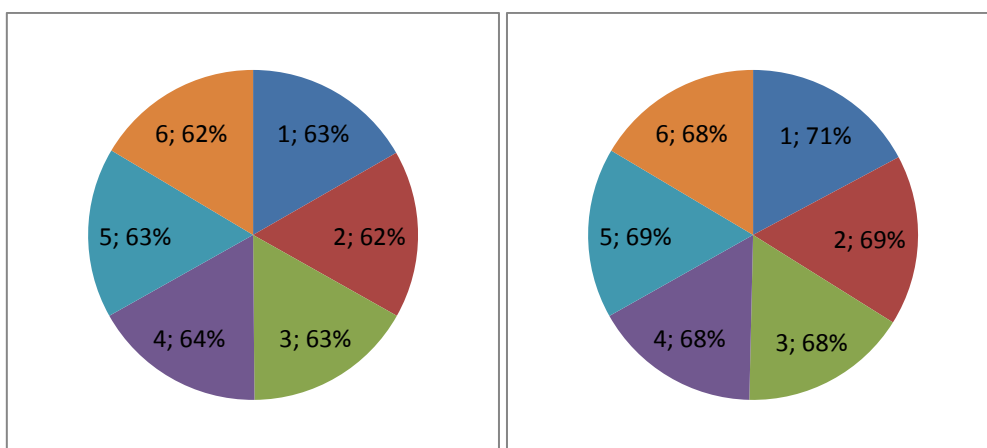


Gráfico N. 42. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

13. Existe motivación para realizar sus trabajos de una manera sin errores

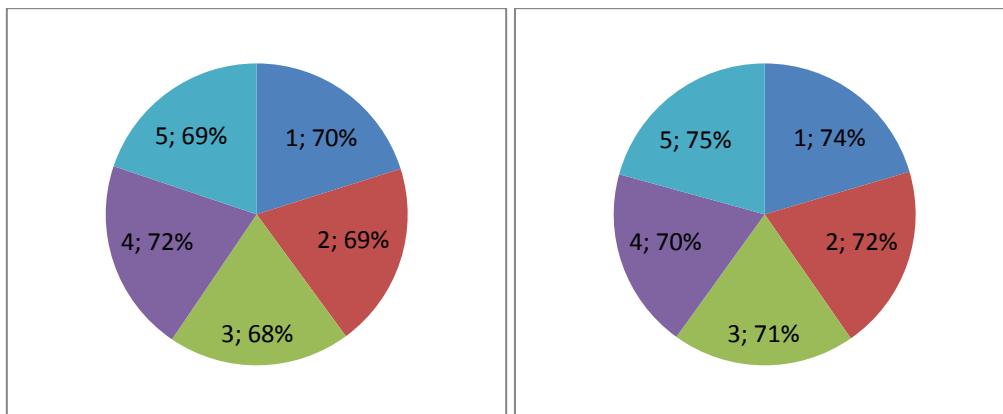


Gráfico N. 43. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

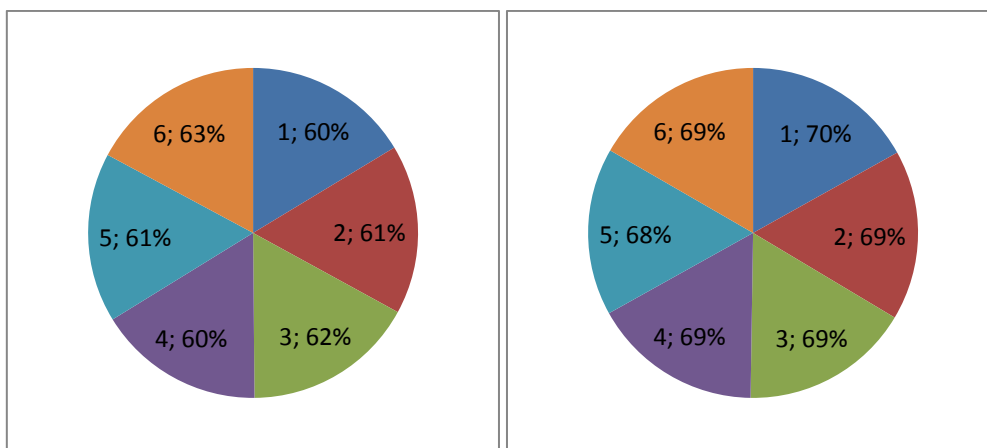


Gráfico N. 44. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

14. Dentro de los objetivos planteados en su área existe una mejora de calidad de servicios

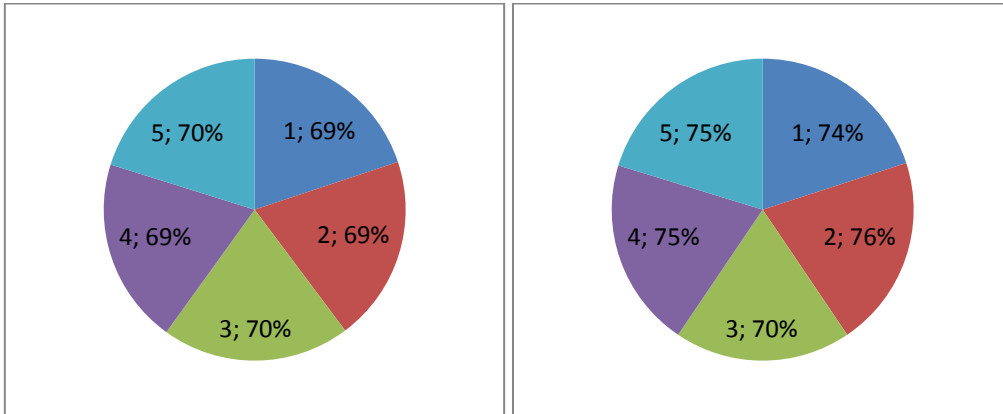


Gráfico N. 45. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

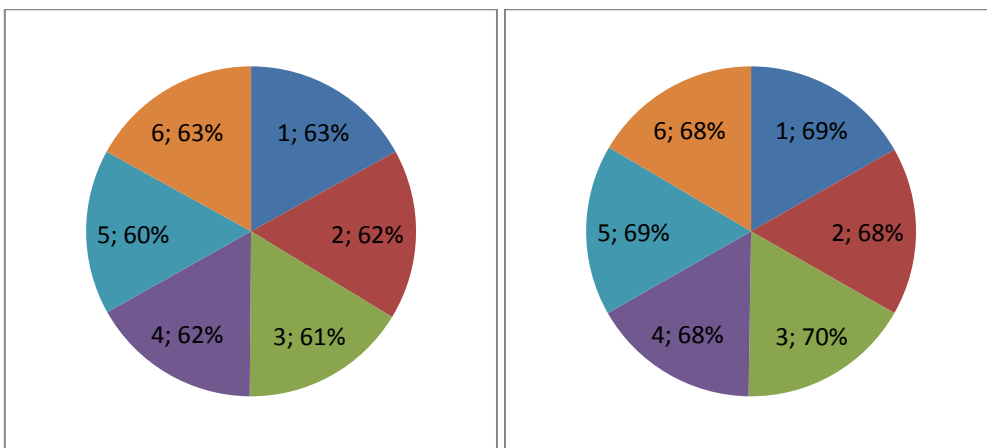


Gráfico N. 46. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

15. Se ha realizado algún tipo de capacitación dentro del hotel

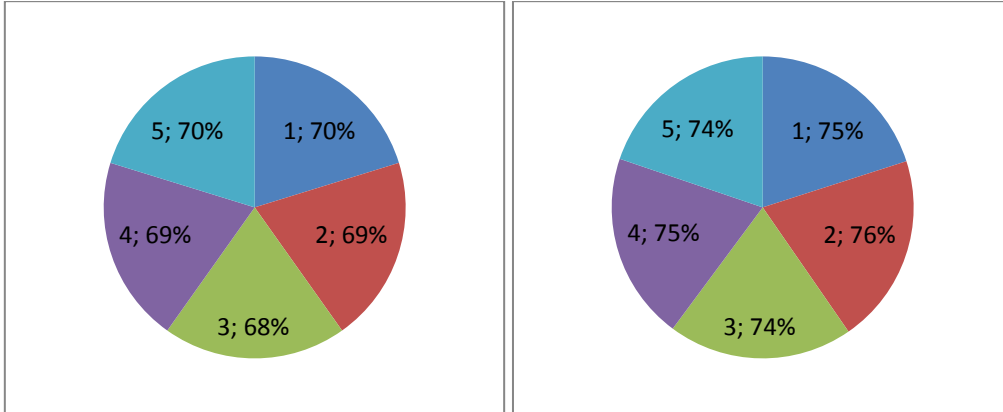


Gráfico N. 47. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

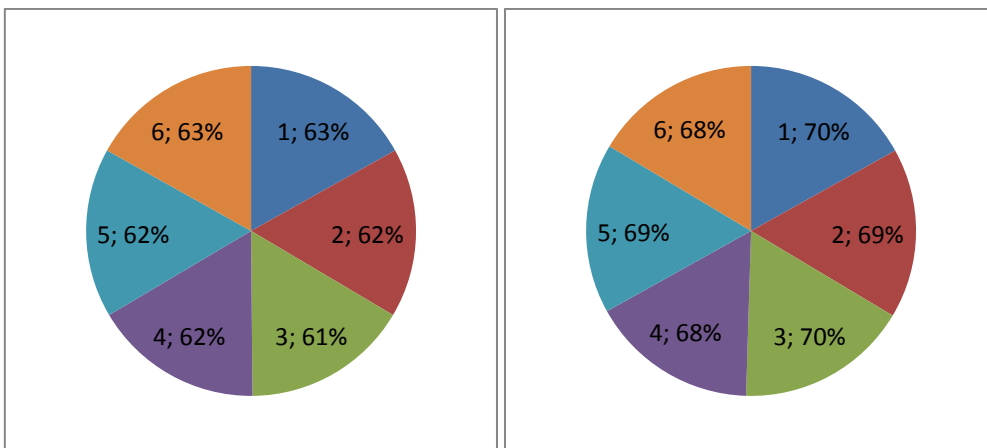


Gráfico N. 48. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

16. Apoyaría la implantación de un sistema informático para la mejora de servicios

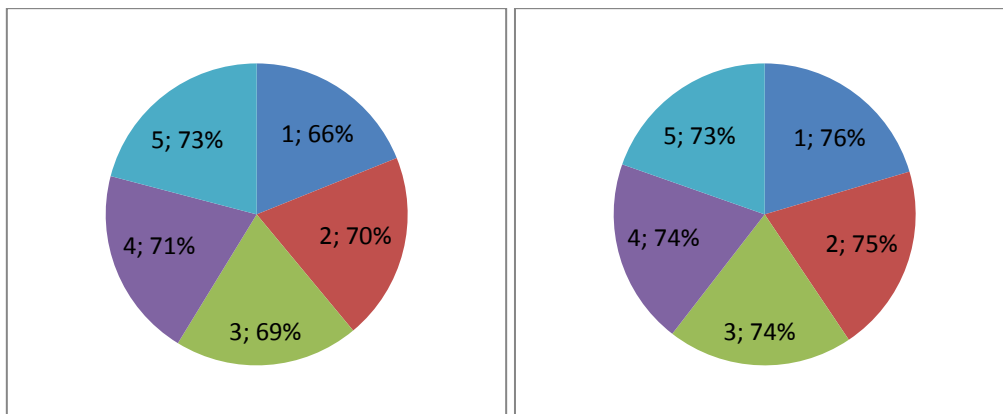


Gráfico N. 49. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

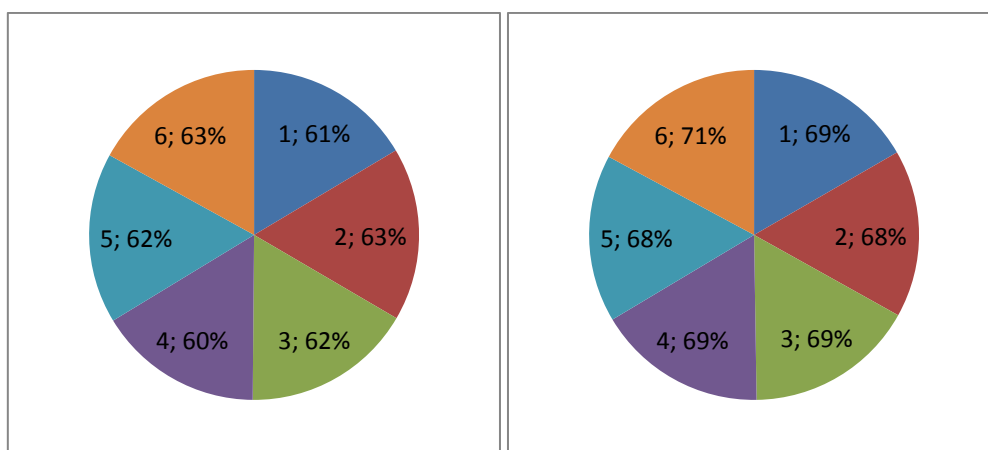


Gráfico N. 50. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

17. Considera que existe estabilidad laboral en su trabajo

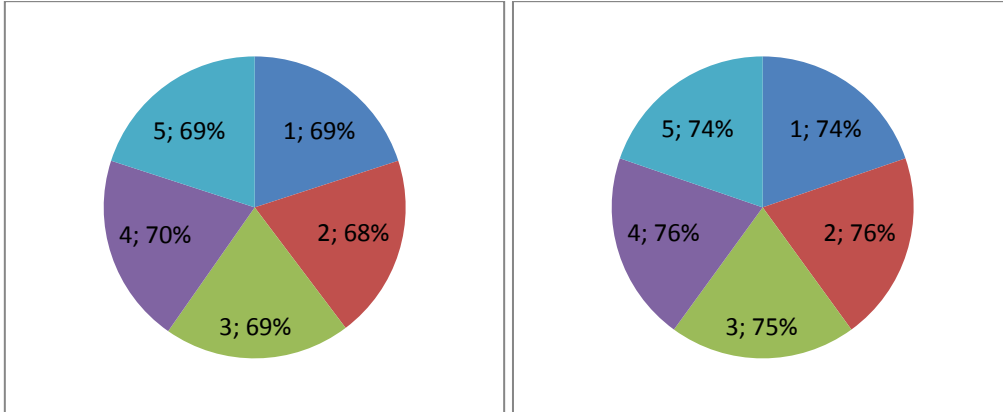


Gráfico N. 51. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

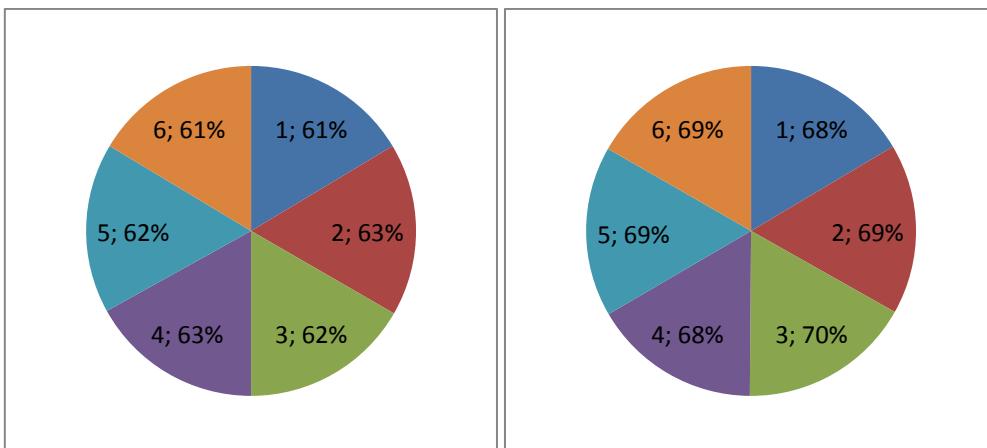


Gráfico N. 52. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

18. Tiene la posibilidad de desarrollarse profesionalmente

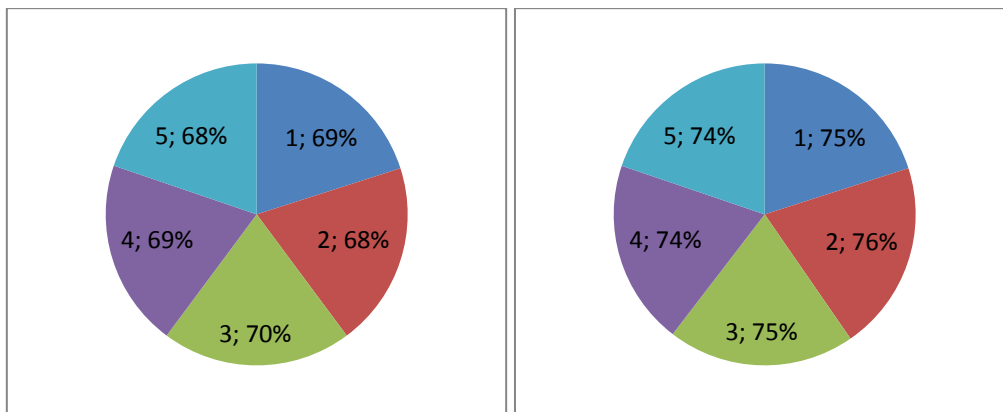


Gráfico N. 53. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

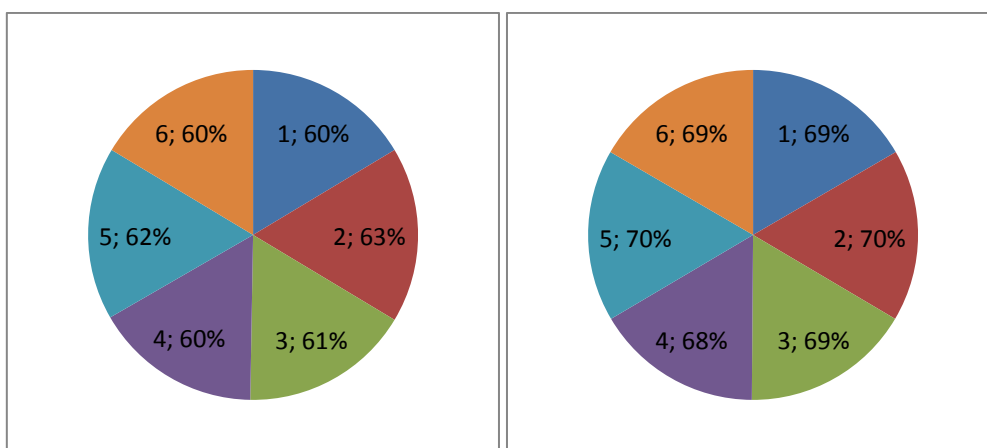


Gráfico N. 54. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

19. Se siente conforme con su salario

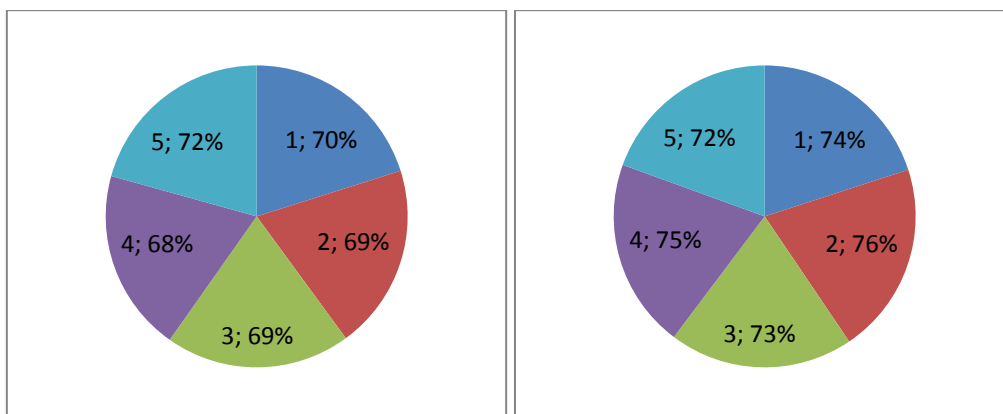


Gráfico N. 55. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

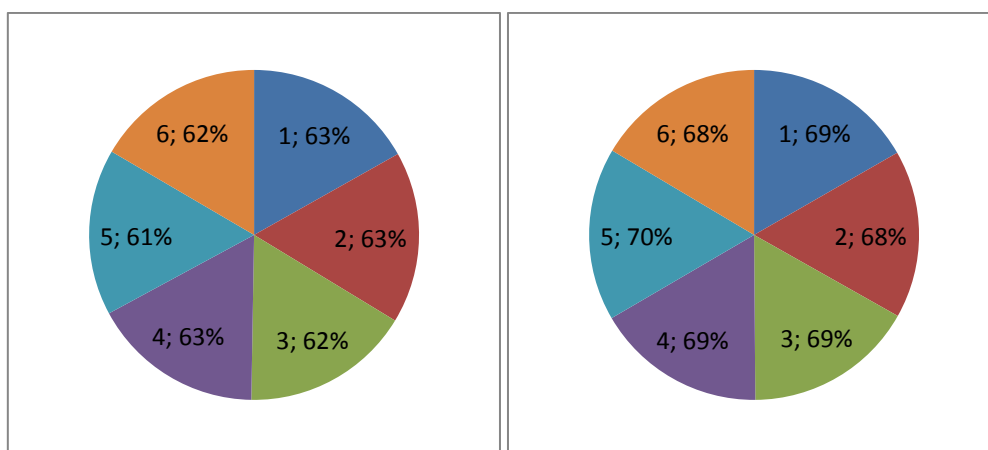


Gráfico N. 56. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

20. Puede opinar en decisiones importantes que afecten su trabajo

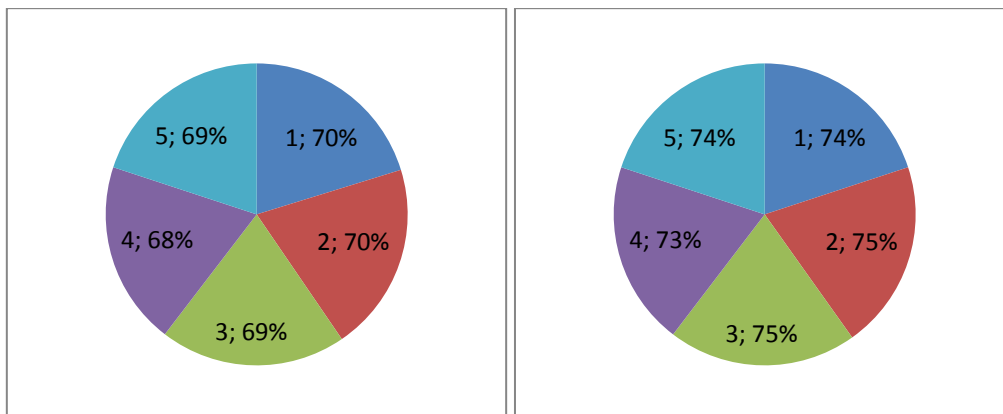


Gráfico N. 57. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

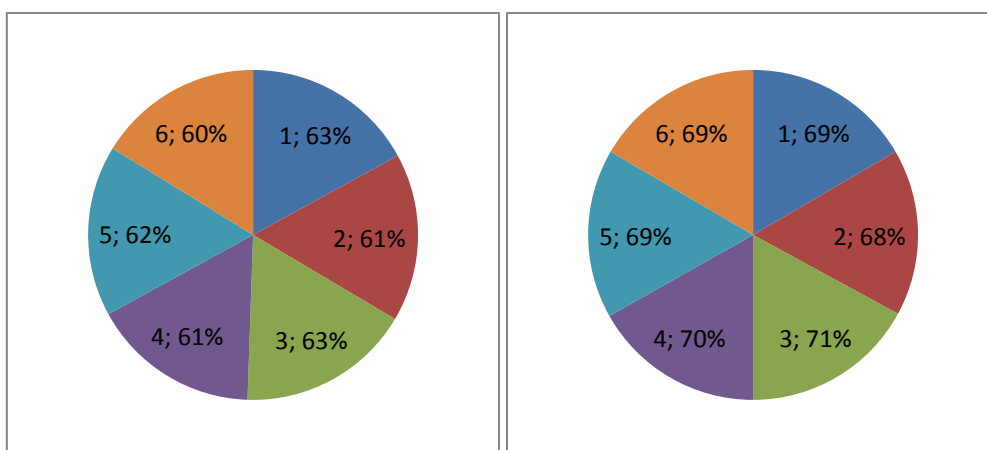


Gráfico N. 58. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

21. Recibe algún tipo de retroalimentación de cómo desempeño su trabajo

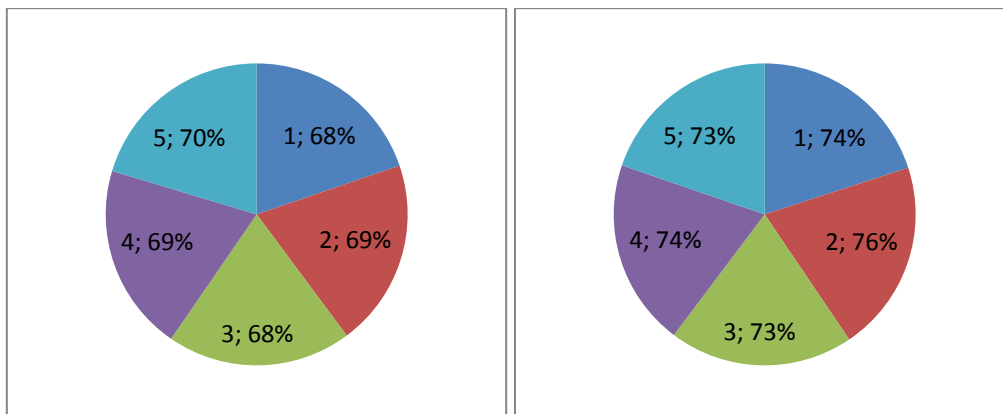


Gráfico N. 59. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

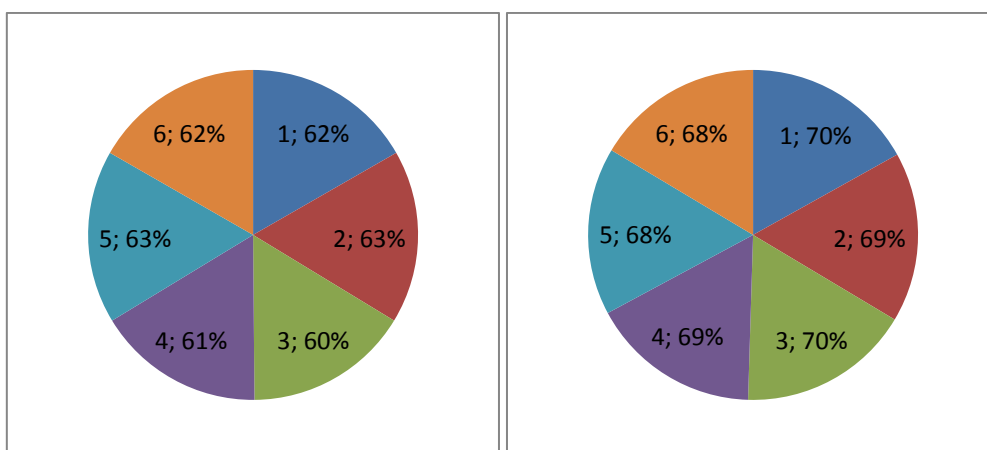


Gráfico N. 60. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

22. Observa un compromiso laboral con sus superiores para la mejora de calidad en los servicios

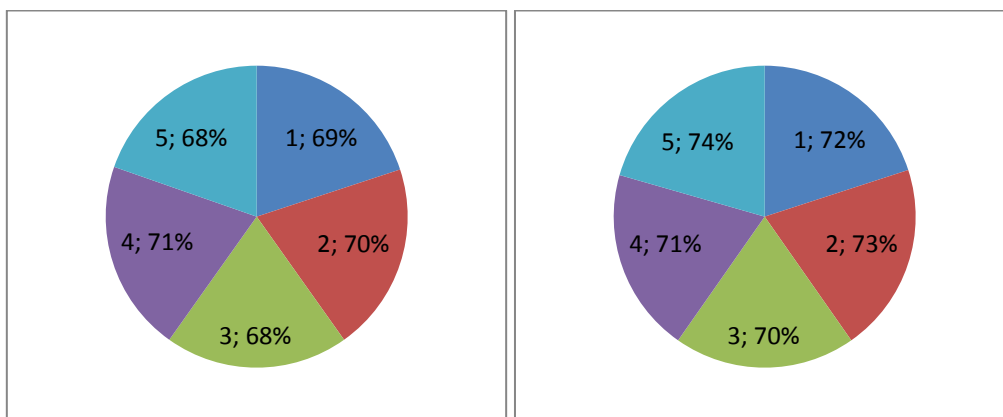


Gráfico N. 61. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

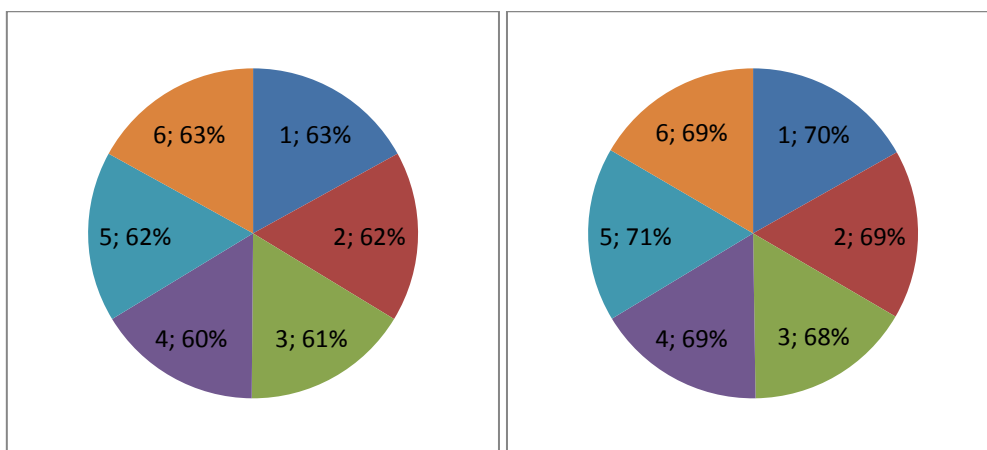


Gráfico N. 62. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

23. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en su trabajo actualmente

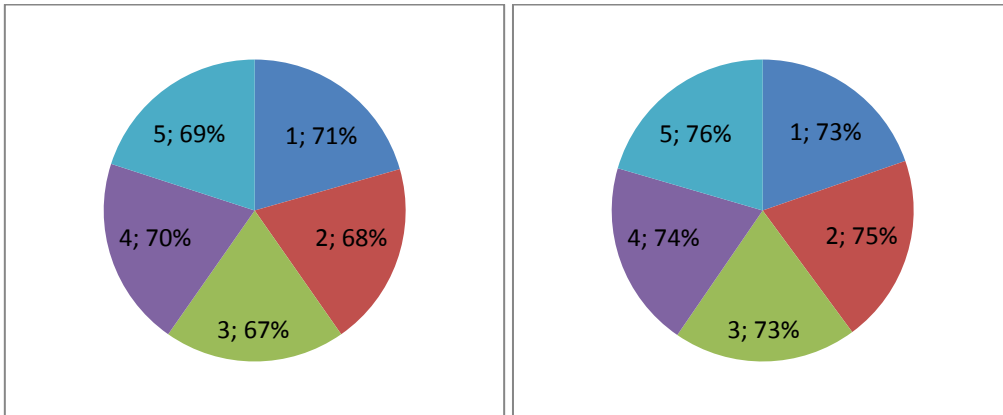


Gráfico N. 63. Porcentaje del clima laboral antes y después del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Andrés Játiva

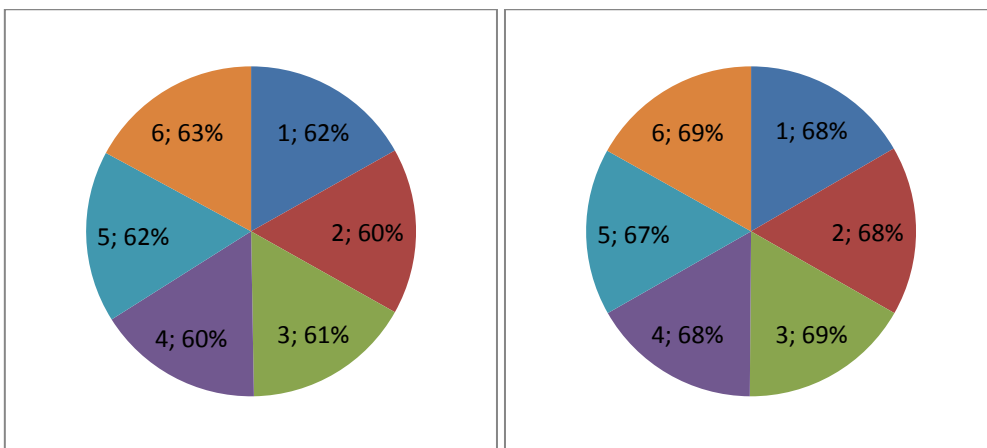


Gráfico N. 64. Porcentaje del clima laboral antes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

Con estas graficas se puede observar claramente que a partir del uso del Cuadro de Mando Integral ha existido una pequeña mejora, y es que el diseño de esta encuesta son preguntas dirigidas únicamente al personal que trabaja en recepción y reservas, con esto se tiene una ventaja, que es conocer con una mayor precisión los valores de los porcentajes de los 2 hoteles.

No obstante existen grandes variaciones en preguntas sobre la realización del trabajo en sí, como las preguntas 4, 5 o 16, contra el ambiente en donde se desarrollan, siendo preguntas como 1, 9 u 11. Ya que cada persona puede presentar cambios diarios importantes, al analizar la información contenida de la encuesta, ésta permite una estimación del personal.

Otro punto también a tomar en cuenta es que existen preguntas, como por ejemplo 3, 8 o 12, en donde se conoce que existe presión por parte de los hoteles para que realicen su trabajo de forma pulcra, sin cometer errores. Este tipo de preguntas continúan casi con el mismo número en porcentajes sin mostrar mayores cambios.

Finalmente se puede decir que en las encuestas realizadas, el personal mostró interés en participar en la realización de éste, con el fin de mejorar a futuro las condiciones en las cuales desarrollan su labor, pues es de conocimiento que general que trabajar en un ambiente amigable, el trabajo se hace más llevadero.

Por otra parte, a continuación se indicará los nuevos valores en porcentajes de ocupación y reservas de los 2 hoteles de los meses de mayo y junio.

Datos sobre ocupación:

Tabla De Ocupación		
Hotel	Real Audiencia	Internacional Plaza Del Teatro
Mayo	64	45
Junio	60	40

Cuadro N. 8. Nuevo porcentaje en ocupación de los 2 hoteles en los meses de mayo y junio

Fuente: Hotel Real Audiencia y Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

Datos sobre reservas:

Tabla De Reservas		
Hotel	Real Audiencia	Internacional Plaza Del Teatro
Mayo	52	35
Junio	47	36

Cuadro N. 9. Nuevo porcentaje en reservas de los 2 hoteles en los meses de mayo y junio

Fuente: Hotel Real Audiencia y Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Andrés Játiva

Como primera observación vale decir que los datos anteriores son obtenidos utilizando del Balanced Scorecard, y únicamente queda decir que, por el momento los porcentajes finales tanto en la ocupación como reservas aun aumentado en comparación a antes de utilizar el Cuadro de Mando Integral, pero es muy importante señalar que estos datos

simplemente corresponden al mes de mayo y junio ya que están llenados completamente.

Finalmente a continuación se observa el Cuadro de Mando Integral en funcionamiento en los 2 hoteles en el mes de mayo, que está dividido en tercios para que se pueda calcular el porcentaje final, el cual está ya contabilizado.

Vale recordar nuevamente que para los gráficos 19 y 20 el Cuadro de Mando Integral, contiene algunas abreviaciones o siglas respectivamente y color: ocupado (ocup/verde), reservado (rese/azul), vacía (x/roja), o por limpiar (limp/amarilla). Cabe agregar que dichos colores y abreviaciones de los estados de las habitaciones, han sido escogidos simplemente al azar, sin ninguna razón en particular, pero siendo posible en cambio de abreviaciones o colores.

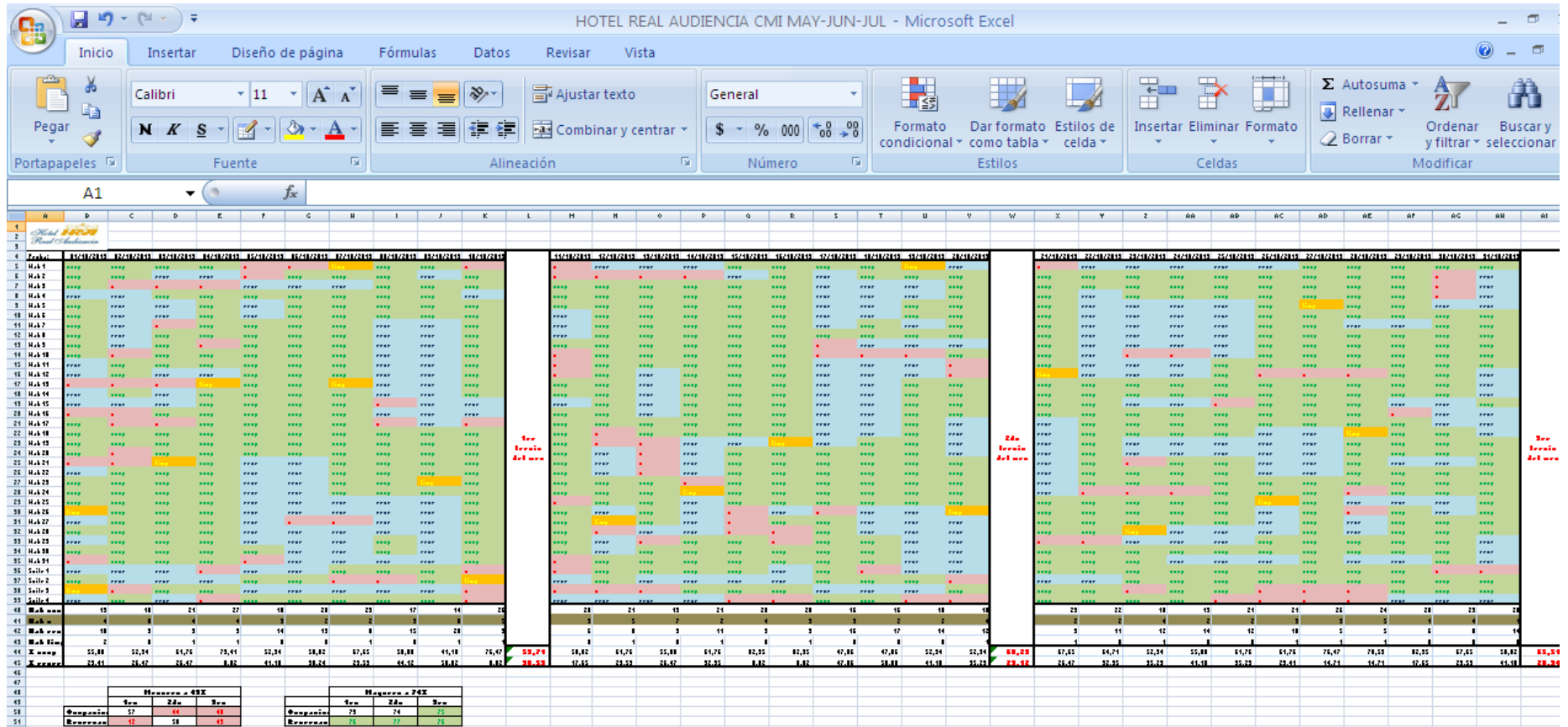


Gráfico N. 65. Balanced Scorecard del Hotel Real Audiencia

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaborado por: Recepción

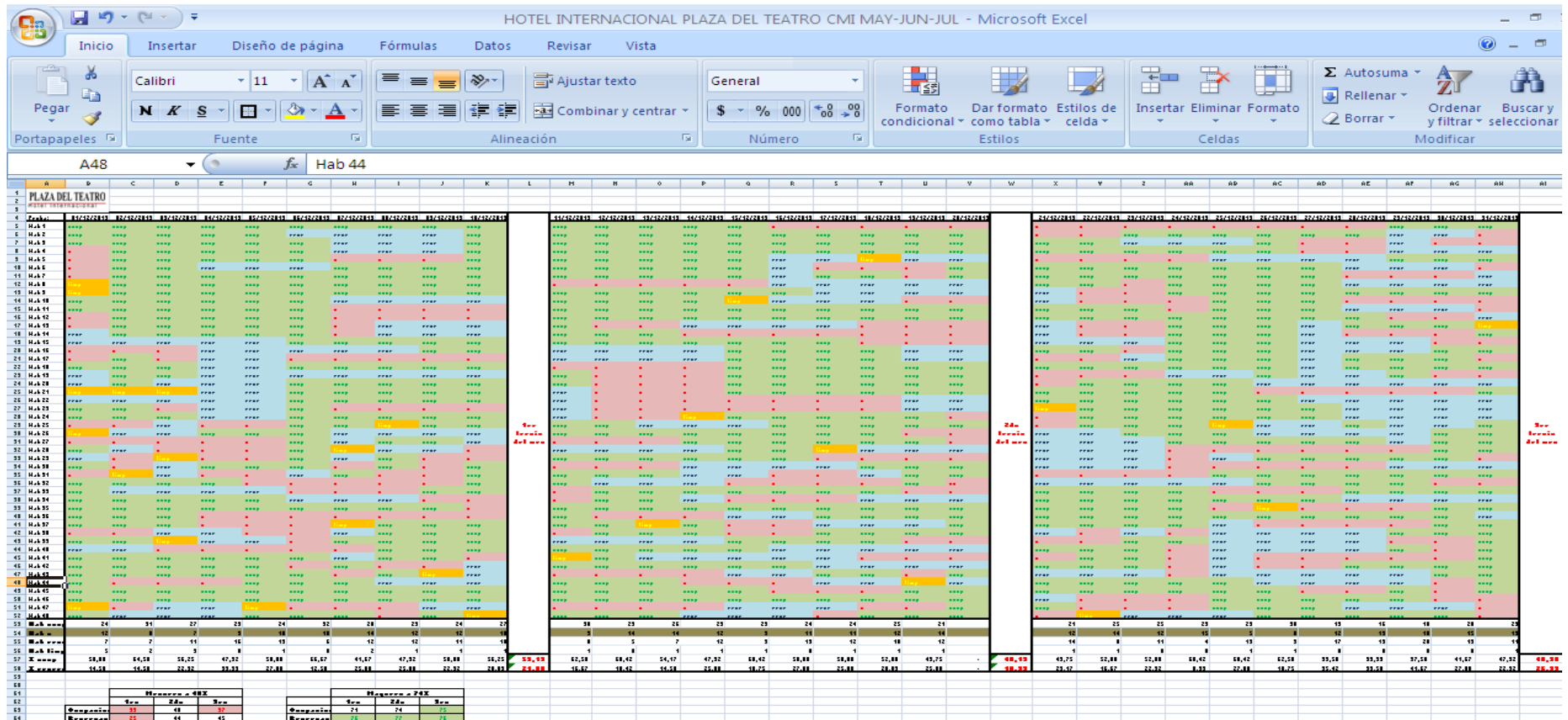


Gráfico N. 66. Balanced Scorecard del Hotel Internacional Plaza del Teatro

Fuente: Hotel Internacional Plaza del Teatro

Elaborado por: Recepción

4.2. COMPROBACIÓN POSITIVA O NEGATIVA DE LA HIPÓTESIS

Con todo lo anterior descrito y conociendo que la hipótesis dicta saber si existió o no mejoramiento en la gestión y procesos hoteleros, se puede decir que si hubo cambios que se pueden observar gracias a los cuadros anteriores, ya sea en un porcentaje pequeño, y ésta es la muestra el éxito del uso del Balanced Scorecard, también vale decir que, siendo un proyecto piloto para los 2 hoteles, aún se tengan pequeñas fallas pero se corregirán con el paso del tiempo.

Por otra parte el Cuadro de Mando Integral se puede resumir en una superación hotelera gracias a la tecnología, siempre tomando en cuenta que se debe mantener un continuo seguimiento y evaluación en ambos hoteles y así evitar regresar a la antigua practica que utilizaban.

CAPÍTULO V

5.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proyecto se tiene varios puntos importantes, que se detallan a continuación.

- Posteriormente de haber realizado este proyecto se puede decir que la implementación del Cuadro de Mando Integral fue un éxito ya que no existían este tipo de tecnologías en los 2 hoteles, ya que como se observa en los anexos 21 y 22 utilizaban un libro de registros.
- Tomando en cuenta los porcentajes tanto de reservas y ocupación se espera que para meses posteriores continúe con un crecimiento.
- Según los datos obtenidos por las encuestas sobre el clima laboral, también mejoró en los 2 hoteles ya que es superior a los porcentajes anteriores.
- El Cuadro de Mando Integral se lo puede aplicar a otros hoteles del Centro Histórico de Quito, siempre y cuando las sea para las área de reservas y ocupaciones, bajo condiciones similares.
- En cuanto al modelo inicial del Cuadro de Mando Integral, se lo puede modificar para realizar diferentes tareas dentro del hotel, por ejemplo en el área de cocina.
- Si al utilizar el Cuadro de Mando Integral se obtiene porcentajes bajos, los hoteles deben ya tener realizado un plan de acción para corregir las desviaciones de la manera más rápida posible.
- Se espera en un futuro que al conocer el potencial de esta herramienta informática continúen con un desarrollo productivo para los hoteles.
- Gracias a la implementación del Cuadro de Mando Integral el huésped tendrá una buena impresión de los hoteles ya que darán una mejor atención.

- Al momento de detectar falencias en los porcentajes de ocupación y/o reservas la toma de decisiones se lo realizará de una manera más rápida, puesto que se conocerá donde existen las fallas.
- Cada hotel al estar conectados por una red interna con el sistema se podrá comparar y actualizar en tiempo real los datos de cada habitación según sea su estado.
- De igual manera si por errores no humanos, como falla de internet, y los hoteles no contaran con una red interna o el mismo internet, la información del Cuadro de Mando Integral se puede pasar información entre el área de reservas y el recepción para estar actualizados en todo momento, por medio de alguna ayuda externa, por ejemplo trasladar la información con ayuda de una memoria flash.

5.2. RECOMENDACIONES

Por otra parte se invita a los 2 hoteles a tomar en consideración los siguientes puntos ya que pueden ser de ayuda en un futuro.

- Se aconseja a que los hoteles también inviertan en otros sistemas para la mejora de su gestión ya que con estas modificaciones se observan cambios favorables.
- Siendo por primera vez que los hoteles utilizan el Cuadro de Mando Integral, y pueden existir problemas, se podrá reconfigurar, dar mantenimiento o asesoría si es que algún hotel así lo desea.
- Revisar los procesos periódicamente de los hoteles, a fin de saber si existe la manera de mejorar su servicio.
- No olvidar conocer el clima laboral de los trabajadores que manipulan el Cuadro de Mando Integral con la encuesta realizada trimestralmente.

- También pueden realizar otro tipo de encuestas a los huéspedes haciéndoles saber que procesos debe mejorar el hotel.
- Si se desea realizar una modificación, hacerla mediante la persona que configuro el Cuadro de Mando Integral, ya que al ser un modelo único y exclusivo para estos 2 hoteles tiene una clave de seguridad para no ser alterada según gustos personales.
- Se puede realizar un pequeño manual o guía para las personas que utilicen el Cuadro de Mando Integral en donde se detalle el funcionamiento básico y resultados del hotel.
- Dentro del Cuadro de Mando Integral se puede subrayar los días que son considerados como fechas festivas y atraigan huéspedes, con esto se espera que con anticipación se pueda saber a futuro la ocupación o reserva de habitaciones para poder realizar ofertas.
- Finalmente para lograr ser competitivos los hoteles necesitan adoptar nuevas tecnologías que puedan ser aplicables en otras áreas y que la gestión hotelera en general sea la mejor.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Ahmed, I. Operación y Procesos Hoteleros-Gestión de Alojamiento. Madrid, Editorial Paraninfo, 2001.
- Ascanio, A. Inversión Hotelera, elementos para su evaluación. México D.F., Editorial Trillas, 2008.
- Báez, S. Hotelería. México D.F., Editorial Continental, 2000.
- De Maximy, R. El Centro Histórico de Quito: una visita guiada a través del siglo. Quito, Editorial Abya-Yala, 2002.
- Gallegos, J. Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid, Editorial Paraninfo, 2002.
- López, A. Balanced Scorecard – de la estrategia a los resultados operativos. Zaragoza, Editorial Gestión 2000, 2007.
- Lumbraera, S. Gestión de habitaciones y el servicio de alojamiento. México D.F., Editorial Paraninfo, 2004.
- Martínez, D. Elaboración de Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. México D.F., Editorial Trillas, 2012.
- Molina, S. Turismo, metodología para su planificación. México D.F., Editorial Trillas, 2010.
- Nils, O. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. México D.F., Editorial Gestión 2000, 2000
- Ramírez Cavassa, C. Hoteles, Gerencia, seguridad y mantenimiento. México D.F., Editorial Trillas, 2000

Internet

- De la Cruz, J. Turismo Hotelero.
Internet. <http://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/123456789/29/3/UO-AT-GET-03http://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/123456789/29/3/UO-AT-GET-03-CLAUDIA%20JIMENA%20DE%20LA%20CRUZ%20INLAGO-CAPITULO%20I%20MARCO%20TEORICO.pdf>. Acceso: (25 de 10 de 2013).

- Ecos Travel. Internet. www.ecostravel.com/ecuador/hoteles/quito/hoteles-quito-centro-historico.php. Acceso: (25 de 10 de 2013).
- El Hoy. Internet. www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/quito-es-el-destino-en-el-que-mas-gastan-los-turistas-570990.html. Acceso: (25 de 02 de 2014).
- Flores Ernesto, E., & Mancinas, M. Conociendo el Balanced Scorecard. Internet. http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z2.htm. Acceso: (25 de 10 de 2013).
- Infoviews. Internet .www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard. Acceso: (11 de 02 de 2013).
- Las visitas de turistas extranjeros a Ecuador aumentó en 7,42% durante 2013. Internet. www.andes.info.ec/es/noticias/visitas-turistas-extranjeros-ecuador-aumento-742-durante-2013.html. Acceso: (11 de 01 de 2014).
- Ministerio de Turismo. Internet. <http://www.turismo.gob.ec>. Acceso: (14 de 07 de 2014).
- Noticias Quito. Internet. http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/turismo_se_incremento_un_14_en_el_2013_en_quito—10802. Acceso: (25 de 02 de 2014).
- Razones para tener una Cultura de Servicio al Cliente. Internet. <http://pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/239-razones-para-tener-una-cultura-de-servicio-al-cliente>. Acceso: (25 de 03 de 2013).

ANEXOS

Anexo N. 1. Imagen del Hotel Real Audiencia



Anexo N. 2. Imagen del Hotel Internacional Plaza del Teatro



Anexo N. 3. Formato de encuesta realizada a los 2 hoteles

		Edad (opc)	Sexo (opc)	Área de trabajo	Tiempo trabajando	Estado de ánimo actual
		Muy desacuerdo (5)	En desacuerdo (4)	Indiferente (3)	De acuerdo (2)	Muy de acuerdo (1)
1	Cómo se siente con las condiciones físicas del trabajo					
2	Cómo es el ambiente de trabajo con sus compañeros y compañeras					
3	Conoce las responsabilidades de su puesto de trabajo					
4	Dispone de un documento donde constan los objetivos a realizarse					
5	Posee las herramientas necesarias para realizar sus objetivos					
6	Los recursos de su área se utilizan de manera eficiente					
7	Su puesto requiere trabajar aprisa					
8	En su ausencia existe facilidad para que sus compañeros asuman sus tareas					
9	Su puesto es un área hostil o conflictiva					
10	Existe una comunicación efectiva entre sus compañeros					
11	Existe el trabajo en equipo					
12	Existe algún tipo de medidor o indicador para los procesos que desempeña					
13	Existe motivación para realizar sus trabajos de una manera sin errores					
14	Dentro de los objetivos planteados en su área existe una mejora de calidad de servicios					
15	Se ha realizado algún tipo de capacitación dentro del hotel					
16	Apoyaría la implantación de un sistema informático para la mejora de servicios					
17	Considera que existe estabilidad laboral en su trabajo					
18	Tiene la posibilidad de desarrollarse profesionalmente					
19	Se siente conforme con su salario					
20	Puede opinar en decisiones importantes que afecten su trabajo					
21	Recibe algún tipo de retroalimentación de cómo desempeño su trabajo					
22	Observa un compromiso laboral con sus superiores para la mejora de calidad en los servicios					
23	Cuál es el nivel de satisfacción en su trabajo actualmente					

Anexo N. 4. Carta de autorización del Hotel Real Audiencia



Quito, 2 de Octubre del 2013

CERTIFICADO

Por medio de la presente, certifico que el señor Andrés Játiva Vidal, portador de la cedula 171133168-4, estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador de la carrera de Gestión Hotelera, tiene la autorización para utilizar los datos del libro de registros del área de Reservaciones y Recepción.

Atentamente,


Claudia Garzón
Jefe de Ventas
Hotel Real Audiencia

Anexo N. 5. Carta de autorización del Hotel Internacional Plaza del Teatro

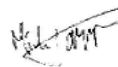
Quito, 07 de octubre de 2013

Máster
Gabriela Maldonado
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO
PUCE
Presente

De nuestra consideración:

En mi calidad de Encargada del área de recepción del Hotel Internacional Plaza del Teatro, deseo comunicar el compromiso de auspiciar el proyecto de tesis titulado: "COMPARACIÓN DE 2 HOTELES DE 3 ESTRELLAS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO, Y DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN HOTELERA PARA EL AÑO 2014", del señor Andrés Játiva Vidal, por lo cual podrá hacer uso de los datos del libro de registros.

Atentamente,



Miriam Morales
ENCARGADA DEL ÁREA DE RECEPCIÓN

