



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN  
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y  
AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE  
GESTIÓN EN EL HOTEL MANTAHOST DE LA CIUDAD DE  
MANTA**

**AUTORES:  
LOOR ZAMBRANO KELVIN CAYETANO  
SOLÓRZADO LUCAS IVÁN RAMÓN**

**TUTORA:  
ING. SUSY TATIANA TOALA MENDOZA, MG.**

**CALCETA, DICIEMBRE 2019**

## DERECHOS DE AUTORÍA

**KELVIN CAYETANO LOOR ZAMBRANO** e **IVÁN RAMÓN SOLÓRZANO LUCAS**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....  
**KELVIN C. LOOR ZAMBRANO**

.....  
**IVÁN R. SOLÓRZANO LUCAS**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**ING. SUSY TATIANA TOALA MENDOZA**, Mg, certifica haber tutelado el proyecto del trabajo de titulación **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL HOTEL MANTAHOST DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido desarrollado por Kelvin Cayetano Loor Zambrano e Iván Ramón Solórzano Lucas, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. SUSY T. TOALA MENDOZA, Mg.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL HOTEL MANTAHOST DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido propuesto, desarrollado por Kelvin Cayetano Loor Zambrano e Iván Ramón Solórzano Lucas, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
MG. JENNY ZAMBRANO DELGADO  
**MIEMBRO**

.....  
MG. CESAR ANDRADE MOREIRA  
**MIEMBRO**

.....  
MBA. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por darnos el maravilloso regalo de la vida y la fortaleza necesaria cada día para seguir adelante y no desmayar, enseñándonos que ser constante y perseverante se puede alcanzar los objetivos y metas planteadas por muy difíciles que se presente.

A nuestros padres, por su sacrificio y ayuda que nos dieron la posibilidad de llegar a esta instancia tan maravillosa en nuestras vidas, por apoyarnos de diversas formas durante todo este largo camino universitario, por su amor infinito, por enseñarnos a enfrentar los obstáculos con satisfacción y que la perseverancia, fortaleza y esfuerzo son el camino para lograr los objetivos propuestos.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en el cual hemos formado nuestros conocimientos.

A nuestra tutora a la Ing. Susy Tóala Mendoza y distinguidos miembros del Tribunal quienes nos orientaron y proporcionaron sus plenos conocimientos y gracias a su tiempo y enseñanza pudimos desarrollar las capacidades y aptitudes necesarias para el desarrollo de este proyecto.

A nuestros amigos y compañeros que durante toda esta etapa estudiantil compartimos grandes momentos.

**LOS AUTORES**

## **DEDICATORIA**

Me inclino reverente ante Dios Todopoderoso en esta importante etapa de mi vida, para agradecerle infinitamente por brindarme la capacidad e inteligencia suficiente para hacer realidad este sueño que un día me propuse alcanzar.

Mi gratitud eterna a la maravillosa familia que Dios me ha dado, a mi padre Jonny Loor y a mi madre Teresa Zambrano, por ser pilares fundamentales, quienes con su cariño me han inculcado valores y principios muy valiosos, los mismos que me sirven para ser mejor persona cada día. De igual manera a mi hermana Karina Loor con quien comparto mis alegrías, y arrebatos, además de contar con su apoyo único y motivación he llegado a cumplir mis propósitos.

A mis familiares en general que de una u otra manera estuvieron alentándome con una palabra emotiva que me animaban a seguir luchando por mi objetivo.

**KELVIN C. LOOR ZAMBRANO**

## **DEDICATORIA**

Dios creador del universo, ser lleno de amor y bondad a ti te debo todo lo que soy, y te agradezco inmensamente por darme sabiduría y paciencia para desarrollar este proyecto.

Las cosas que se realizan con amor ameritan un reconocimiento especial, y ese reconocimiento es para ustedes mi familia, en especial a mis padres: Luz María Lucas y Cenia Solórzano por haberme formado con buenos principios y por su apoyo incondicional en mi formación profesional.

A mis amigos que de alguna u otra manera formaron parte de este sueño con una palabra, un gesto, un detalle, un consejo, les agradezco infinitamente por su muestra de cariño.

**IVÁN R. SOLÓRZANO LUCAS**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS .....	xii
RESUMEN .....	xiv
PALABRAS CLAVE.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
KEY WORDS .....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Justificación .....	2
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
1.4. Idea a defender.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Control .....	5
2.2. Diagnóstico .....	6
2.3. Gestión.....	7
2.4. Control de gestión.....	7
2.4.1. Entorno del control de gestión .....	8
2.5. Sistemas de control de gestión .....	9
2.6. Indicadores de gestión.....	9
2.7. Cuadro de mando integral.....	10
2.7.1. Beneficios de cuadro de mando integral.....	11
2.8. Características del cuadro de mando integral.....	11
2.8.1. Perspectiva financiera.....	11
2.8.2. Perspectiva del cliente .....	12
2.8.3. Perspectiva del proceso interno .....	12
2.8.4. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento .....	13
2.9. Modelo de cuadro de mando integral.....	13

2.9.1.	Planificación.....	14
2.9.2.	Proceso de reflexión de la estratégica .....	14
2.9.3.	Desarrollo del mapa estratégico.....	14
2.9.4.	Control y seguimiento .....	15
2.9.5.	Evaluación.....	15
2.10.	Hotelería .....	16
2.11.	Hotel como empresa de servicio .....	16
2.12.	Estructura organizativa de un hotel.....	17
2.13.	Generalidades sobre el control de gestión en un hotel .....	19
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....		20
3.1.	Ubicación .....	20
3.2.	Duración.....	20
3.3.	Población .....	20
3.4.	Muestra .....	21
3.5.	Variable de estudio .....	21
3.6.	Tipos de investigación.....	21
3.6.1.	Investigación bibliográfica .....	21
3.6.2.	Investigación de campo .....	21
3.7.	Métodos y técnicas .....	22
3.7.1.	Métodos.....	22
3.7.1.1.	Método descriptivo .....	22
3.7.1.2.	Método deductivo .....	22
3.7.1.3.	Método inductivo.....	23
3.7.2.	Técnicas .....	23
3.7.2.1.	Técnicas para la recopilación de información.....	23
3.7.2.1.1.	Revisión documental.....	23
3.7.2.1.2.	Entrevista .....	23
3.7.2.1.3.	Encuesta .....	24
3.7.2.2.	Herramientas.....	24
3.7.2.2.1.	Guía de entrevista .....	24
3.7.2.2.2.	Cuestionario .....	24
3.7.2.3.	Herramientas del cuadro de mando integral .....	25
3.7.2.3.1.	Mapa estratégico .....	25
3.7.2.3.2.	Técnica del semáforo.....	25
3.7.2.3.3.	Formas de procesar la información .....	26
3.8.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	26

3.8.1. Fase. - 1: realizar un diagnóstico del control de gestión y su situación actual en el hotel mantahost de la ciudad de manta.....	26
3.8.2. Fase. -2: identificar los elementos que permitan la estructuración de un cuadro de mando integral para el control de gestión en el hotel.....	27
3.8.3. Fase. - 3: proponer el cuadro de mando integral con sus mecanismos de monitoreo y control para el hotel objeto de estudio. ....	27
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1. FASE N° 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DEL CONTROL DE GESTIÓN Y SU SITUACIÓN ACTUAL EN EL HOTEL MANTAHOST DE LA CIUDAD DE MANTA. ....</b>	<b>29</b>
4.1.1. Caracterizar el control de gestión en las diferentes áreas del hotel.....	29
4.1.2. Análisis de la situación actual del hotel mantahost.....	31
4.1.3. Identificar los aspectos con insuficiencias en relación al control de gestión en las áreas estudiadas.....	39
4.1.4. Detallar los aspectos con deficiencias en el ámbito del control de gestión. ....	40
<b>4.2. FASE N.º 2: IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS QUE PERMITAN LA ESTRUCTURACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL HOTEL.....</b>	<b>42</b>
4.2.1. Desarrollar el mapa estratégico.....	42
4.2.2. Seleccionar indicadores que faciliten el sistema de control de cada dimensión.....	43
4.2.3. Determinar los aspectos de control para las dimensiones del cuadro de mando. ....	44
4.2.3.1. Perspectiva Financiera .....	44
4.2.3.2. Perspectiva a clientes.....	44
4.2.3.3. Perspectiva de procesos .....	44
4.2.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	44
4.2.4. Definir los criterios de medidas de funcionamiento de los indicadores.....	45
4.2.4.1. Perspectiva financiera .....	45
4.2.4.2. Perspectiva de Procesos.....	47
4.2.4.3. Perspectiva a clientes.....	56
4.2.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	57
<b>4.3. FASE. - 3: PROPONER EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SUS MECANISMOS DE MONITOREO Y CONTROL PARA EL HOTEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>62</b>
4.3.1. Instrumentar la técnica del semáforo con soporte visual de los niveles de cumplimiento de los indicadores.....	62

4.3.2. Estructurar el cuadro de mando integral para el control de gestión en el hotel mantahost.....	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
5.1. Conclusiones .....	66
5.2. Recomendaciones .....	67
BIBLIOGRAFÍA .....	68
ANEXOS .....	73

## CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

### CUADROS

Cuadro 4. 1. Tiempo de labor en la empresa. ....	32
Cuadro 4. 2. Tiempo de desempeño de puesto de trabajo .....	32
Cuadro 4. 3. Planificación estratégica de la empresa .....	33
Cuadro 4. 4. Misión y visión de la empresa.....	34
Cuadro 4. 5. Los resultados están relacionados a la visión de la empresa.....	34
Cuadro 4. 6. Socialización de los objetivos estratégicos de la organización con los empleados. ....	35
Cuadro 4. 7. Evaluación de desempeño y resultado de trabajo. ....	36
Cuadro 4. 8. Metodología de evaluación de resultados por el jefe inmediato. .	37
Cuadro 4. 9. Conocimiento de los procesos que se desarrollan en la empresa. ....	37
Cuadro 4. 10. Socialización por parte de la gerencia a los empleados, motivos de quejas de los clientes. ....	38
Cuadro 4. 11. Tablero selección de indicadores. ....	43
Cuadro 4. 12. Índice de rentabilidad.....	46
Cuadro 4. 13. Índice de incremento de ventas .....	47
Cuadro 4. 14. Clientes satisfechos.....	57
Cuadro 4. 15. Beneficio a empleados .....	58
Cuadro 4. 16. Capacitación e incentivación año 2017. ....	59
Cuadro 4. 17. Capacitación e incentivación año 2018. ....	60
Cuadro 4. 18. Capacitación e incentivación año 2019. ....	61

### FIGURAS

Figura 2. 1. Hilo conductor. ....	5
Figura 2. 2. Estructura Organizacional. ....	18
Figura 2. 3. Organigrama Corporativo de una cadena Hotelera.....	19
Figura 4. 1. Logotipo del hotel.....	29
Figura 4. 2. Organigrama del hotel.....	31
Figura 4. 3. Aspectos con insuficiencias. ....	40
Figura 4. 4. Mapa Estratégico .....	42
Figura 4. 5. Selección de la muestra .....	49
Figura 4. 6. Escala de Likert-Expectativa. ....	54

Figura 4. 7. Escala de Likert-Realidad. ....	54
Figura 4. 8. Técnica del semáforo. ....	62
Figura 4. 9. Balanced Scorecard. ....	64

## GRÁFICOS

Gráfico 4. 1. Tiempo de labor en la empresa. ....	32
Gráfico 4. 2. Tiempo de desempeño de puesto de trabajo. ....	33
Gráfico 4. 3. Planificación estratégica de la empresa. ....	33
Gráfico 4. 4. Misión y visión de la empresa. ....	34
Gráfico 4. 5. Los resultados constituyen a la visión de la empresa. ....	35
Gráfico 4. 6. Socialización de los objetivos estratégicos de la organización con los empleados. ....	35
Gráfico 4. 7. Evaluación de desempeño y resultado de trabajo. ....	36
Gráfico 4. 8. Metodología de evaluación de resultados por el jefe inmediato. .	37
Gráfico 4. 9. Conocimiento de los procesos que se desarrollan en la empresa. ....	38
Gráfico 4. 10. Socialización por parte de la gerencia a los empleados, motivos de quejas de los clientes. ....	39
Gráfico 4. 11. Puntuación Expectativa y Realidad. ....	55
Gráfico 4. 12. Satisfacción de los clientes en el Hotel Mantahost. ....	57

## TABLAS

Tabla 4. 1. Aspectos con deficiencias. ....	40
Tabla 4. 2. Cuestionario Expectativa: Elementos Tangibles. ....	50
Tabla 4. 3. Cuestionario Realidad: Elementos Tangibles. ....	51
Tabla 4. 4. Cuestionario Expectativa: Fiabilidad. ....	51
Tabla 4. 5. Cuestionario Realidad: Fiabilidad. ....	51
Tabla 4. 6. Cuestionario Expectativa: Capacidad de respuesta. ....	52
Tabla 4. 7. Cuestionario Realidad: Capacidad de respuesta. ....	52
Tabla 4. 8. Cuestionario Expectativa: Seguridad. ....	52
Tabla 4. 9. Cuestionario Realidad: Seguridad. ....	53
Tabla 4. 10. Cuestionario Expectativa: Empatía. ....	53
Tabla 4. 11. Cuestionario Realidad: Empatía. ....	53
Tabla 4. 12. Promedio general dimensiones expectativa. ....	54
Tabla 4. 13. Promedio General Dimensiones Realidad. ....	55

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo primordial, elaborar un cuadro de mando integral para el control de gestión en el hotel Mantahost de la ciudad de Manta, se utilizó el método descriptivo que representó las variables del Cuadro de mando integral, con relación a los aspectos de control; y el inductivo permitió recaudar información acerca de las principales falencias de los procesos del hotel, objeto de estudio. Adicionalmente la aplicación de técnicas contribuyó a la recaudación de datos de campo, tal es el caso de la revisión documental que suministró información sólida de la forma en que la empresa lleva el control de la gestión y mide el desempeño de sus colaboradores. En última instancia se aplicaron las herramientas para cada dimensión, cuestionarios, mapa de procesos, con sus respectivos objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones, así como la herramienta Serviqual que expresó el nivel de satisfacción de los clientes del hotel, y finalmente la técnica del semáforo que permitió visualizar el grado de cumplimiento de las metas establecidas, y de esta forma facilitó la toma de decisiones.

## **PALABRAS CLAVE**

Control de gestión, cuadro de mando integral, Hotel Mantahost, serviqual, mapa de procesos.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research was to develop a comprehensive dashboard for management control at the Mantahost hotel in Manta city, the descriptive method that represented the variables of the comprehensive dashboard, in relation to control aspects; and the inductive allowed to collect information about the main shortcomings of the hotel processes, which were the subject of study. In addition, the application of techniques contributed to the collection of field data, such is the case of the documentary review that provided solid information on the way the company keeps track of management and measures the performance of its employees. Ultimately the tools were applied for each dimension, questionnaires, process map, with their respective strategic objectives, indicators, goals and actions, as well as the Serviqual tool that expressed the level of customer satisfaction of the hotel, and finally the traffic light technique that allowed to visualize the degree of fulfillment of the established goals, and in this way facilitated decision-making.

## **KEY WORDS**

Management control, integral scorecard, Hotel Mantahost, serviqual, process map

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Carbonell (2018) menciona que a nivel mundial “gran parte de las organizaciones carecen de un enfoque y/o prioridades no establecidas o simplemente las estrategias son difusas o poco definidas las cuales no se alinean a los objetivos organizacionales”. En referencia al autor se argumenta que la ausencia de un control de gestión podría repercutir en la misión de la empresa, y en la coordinación de procesos internos, cuyas consecuencias podrían ser: productos o servicios de mala calidad, insatisfacción de clientes y trabajadores e insuficiencia para competir en mercados.

En Ecuador, varias organizaciones se crean sin una planificación y a medida que crecen no controlan su gestión por lo que ocasiona que la recopilación e interpretación de la información se convierta en un proceso muy rezagado. Según Fuentelsaz y González (2015) “las empresas fracasan tanto por la calidad del emprendimiento como el grado de desarrollo de las instituciones y se sitúan por debajo de la media, la tasa de fracaso es mucho más elevada y alcanza el 5,80%, en este grupo se encuentra Ecuador y la mayoría de los países del Centro y Sudamérica”. Por tal razón las MIPYMES han optado por mejorar y controlar su desempeño y desarrollar numerosas herramientas que permiten una correcta gestión.

“Manabí es el destino preferido para turistas tanto nacionales como extranjeros gracias a sus magníficas playas y su gastronomía exquisita, en el sector empresarial destaca una plaza hotelera diversa, la mayor infraestructura de hoteles se encuentra ubicada en Manta, convirtiendo a esta ciudad en potencial turístico y en una fuente económica importante para el país” (Díaz y Muñoz, 2012). En razón de aquello los gobiernos locales y provinciales realizan campañas publicitarias, ferias gastronómicas y artesanales con el objetivo de atraer turistas, y reactivar la economía de la provincia, por motivo, de que el turismo es considerado una fuente de ingreso importante para la provincia después de actividades agropecuarias y acuícolas.

Mantahost, con calificación cinco estrellas, es uno de los hoteles más importantes que tiene la ciudad de Manta en lo que respecta a su ubicación e infraestructura; ha tomado como prioridad la prestación de servicios de calidad a todos sus clientes, para aquello cuenta con un plan estratégico anual para el mejoramiento administrativo de sus actividades y hasta el momento no se ha ejecutado una evaluación, elemento básico para realizar mejoras dentro de cualquier organización; la ausencia de un seguimiento a los planes estratégicos ocasionan un posible incumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, aquí radica la importancia de perfeccionar los mecanismos de control que permitan identificar el estado actual del funcionamiento de los procesos, que determine su correcto desempeño y le facilite realizar acciones de mejora si el caso lo amerita, por estos motivos se hace necesaria la implementación de un cuadro de mando integral que facilite la gestión de los procesos internos.

Ante estas dificultades los autores se plantean el siguiente interrogante:

¿Con el diseño del cuadro de mando integral mejorará el control gestión en el Hotel Mantahost?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica desde el punto de vista social, económico, teórico, ambiental y legal.

La justificación social de la investigación está dada, en que el factor humano es una parte esencial en la calidad, además es el principal motor que hace funcionar a la organización, por esta razón es fundamental que el trabajador desempeñe sus actividades en un ambiente laboral armonioso, que le permita expresar sus ideas sin ninguna dificultad, tomando como prioridad la atención al cliente y que este se sienta a gusto por el servicio recibido.

En lo económico la elaboración del Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en el Hotel Mantahost, contribuirá al mejoramiento de asignación de los recursos disponibles, mediante un enfoque de monitoreo de procesos, lo cual ayudará de una forma integrada, balanceada y estratégica a medir el progreso actual y suministrar una mejor dirección futura para el hotel que brinda servicios exclusivos, personalizados y seguir las necesidades de los clientes.

Teóricamente se justifica que el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una empresa, sus objetivos estratégicos y sus resultados, para López y Batista (2015) “el control de gestión consiste en el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización”. Estos indicadores de gestión ayudan a la empresa a situarse en cada momento, permitiéndole saber dónde se encuentra y posibilitando la corrección de aquellos aspectos que así lo requieran.

De acuerdo a lo que menciona Reglamento General de Actividades Turísticas, Creatividad e Innovación, en su TÍTULO I DE LAS ACTIVIDADES TURISTICAS; en el artículo 8.- Hotel. - Es hotel todo establecimiento que, de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012). Con el cuadro de mando integral le permite al hotel a trabajar de forma alineada con un mapa estratégico como guía para cumplir con las cuatro perspectivas básicas, cuya visión y estrategia de la unidad es llevarlo a la práctica y alcanzar el éxito deseado en su gestión estratégica empresarial.

En lo ambiental el gerente es el encargado de mejorar el funcionamiento de la organización, así como cuidar la higiene del personal y del espacio físico de sus colaboradores, además la clasificación de los desechos generados por actividades de la empresa, que pudieran perjudicar el medio ambiente, la presente investigación del cuadro de mando integral con sus mecanismos de control y monitoreo permitirá un mejor desempeño en cada uno de estos procesos, y por ende aportará al mejoramiento del cuidado del medio ambiente, mediante el manejo responsable de estos desechos.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un cuadro de mando integral para el control de gestión en el hotel Mantahost de la ciudad de Manta.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico del control de gestión y su situación actual en el Hotel Mantahost de la ciudad de Manta.
- Identificar los elementos que permitan la estructuración de un cuadro de mando integral para el control de gestión en el hotel.
- Proponer el cuadro de mando integral con sus mecanismos de monitoreo y control para el hotel objeto de estudio.

## **1.4. IDEA A DEFENDER**

De qué manera el cuadro de mando integral contribuirá al control de gestión en el hotel Mantahost de la ciudad de Manta.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

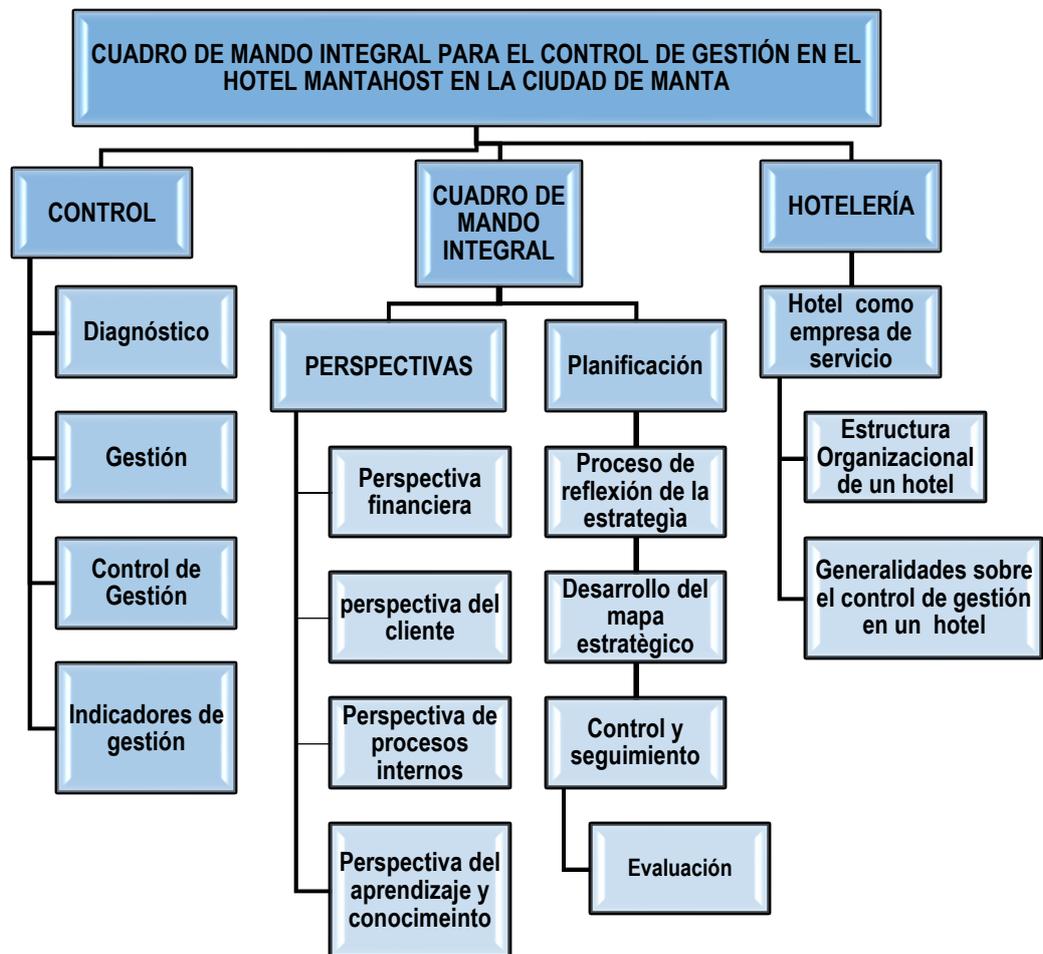


Figura 2. 1. Hilo conductor.  
Fuente: Elaboración propia

### 2.1. CONTROL

El control se entiende como la capacidad que se posee para mantener un dominio armónico sobre los bienes, las acciones, los acontecimientos y las personas, así como sobre todo aquello que puede ser un factor que altere, modifique, dificulte o impida alcanzar el logro de las metas que hayan sido establecidas, trazadas o señaladas en cualquier actividad humana, especialmente circunscritas al ámbito de las organizaciones actuales y de su futuro (Hernández, 2017).

El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, esta herramienta se centra en actuar para que los

resultados generados en las fases anteriores sean los deseados. A su vez, para Stoner, Freeman y Gilbert, es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (Dextre y Del Pozo, 2012).

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, además es un elemento que incluye en todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, es de suma importancia el control para una organización porque contribuye a medir y a corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos y posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.

## **2.2. DIAGNÓSTICO**

Cummings y Worley (2007) citado por Trigueros (2014) establece que el diagnóstico dentro de las empresas es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Para Bernal, Mora, Arellano, y Torres (2014) mencionan que el diagnóstico empresarial es un análisis integral que evalúa cada una de las áreas que conllevan al logro de una misión y objetivos estratégicos en un contexto real de la situación actual para contar con bases sólidas de información y realizar planes de largo plazo. Además este diagnóstico le permite al propietario de la pequeña y mediana empresa tener un panorama informativo interno en tiempo real de la situación actual de su organización, los autores sostienen que un diagnóstico empresarial es fundamental para las empresas porque le permite detectar cuáles son los problemas o dificultades que está impidiendo el crecimiento de la compañía, además esta herramienta le permite identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades para que pueda llevar a cabo los cambios estructurales que son necesarios para seguir creciendo como organización.

## **2.3. GESTIÓN**

Dextre y Del Pozo, (2012) definen a la gestión como las decisiones ejecutivas que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planeados, además menciona que ésta tiene la capacidad de conducir, decidir, ajustar y replantear las acciones para resolver un asunto o concretar un proyecto sobre planes y objetivos establecidos. Para Ruiz, Almaguer, Torres, y Hernández (2014) la gestión puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, puesto que es como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”, los autores mencionados concuerdan en que la gestión es base fundamental para la toma de decisiones, los autores sostienen que la gestión es vital para cualquier organización, actualmente un buen gestor no solo se enfoca en el funcionamiento interno de la empresa sino también a las persona que la conforma, también se orienta en administrar los recursos de una manera eficaz y eficiente, que permitan al empresario en gozar de los mejores beneficio y en ganar más sin descuidar al cliente.

## **2.4. CONTROL DE GESTIÓN**

Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están precisamente establecidos, en parte por los accionistas, representados por su consejo de administración y en parte por la legislación vigente tanto en materia civil como mercantil, fiscal, laboral, etc., ya que la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades sociales (Universidad de las Palmas de Gran Canaria [ULPGC], 2019).

Moreno (2013) señala que el Control de Gestión conduce a la empresa a la máxima eficiencia a largo plazo aprovechando los recursos y medio que dispone, para así maximizar el valor (valor añadido) creado por la empresa y conseguir

los objetivos marcados. Pretende combinar y coordinar todos los elementos de la empresa.

El control de gestión se origina de las empresas cerca de la dirección general principalmente orientado al control financiero de la empresa conforme han evolucionado las empresas se han ido haciendo más globalizada, por eso este elemento se considera un departamento horizontal que interactúa con cada una de las distintas áreas del negocio, además el objetivo de la cadena de valor es velar por que cada uno de los pasos que desarrolla la empresas y de esta manera ayudara a que sea más productiva y rentable posible la organización.

#### **2.4.1. ENTORNO DEL CONTROL DE GESTIÓN**

Nogueira (2013) expresa que las condiciones del control de la gestión son las siguientes:

- Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecidas.
- Tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y unos estándares con los que se deben contrastar los resultados reales. Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
- Ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
- Ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.
- Ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.
- Debe cumplir el requisito de garantizar una seguridad razonable, lo que significa que, el coste de los mismos no debe sobrepasar los beneficios que de ellos se esperan, requiriendo, como es natural, un juicio razonado por parte de la Dirección.

## **2.5. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Pimenta y Martínez (2014) mencionan que el sistema de control de gestión es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y ampliarse a los problemas que se pueden producir. Las empresas han de conocer la situación actual en la que se encuentran y hasta donde quieran llegar.

Según Salas y Campa (2014) es necesario realizar una gestión presupuestaria que englobe dos actividades: en un primer momento, la realización de la planificación donde vienen los objetivos perseguidos por la empresa y, en el segundo, la realización de un control para valorar dichos objetivos si se han alcanzado. Su utilidad radica en conocer y evidenciar los comportamientos claves en el puesto de trabajo y en la organización, permitiendo obtener un resultado alineado con la estrategia y en la mejora continua.

## **2.6. INDICADORES DE GESTIÓN**

Un indicador de gestión se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados (Rodríguez, 2014).

Los indicadores de gestión son expresiones cualitativas que manifiestan el comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuyo resultado al ser comparada con algún nivel de referencia, podría dar señales, desviaciones o alertas sobre las cuales se deberán ejecutar acciones tanto correctivas como preventivas, según sea el caso (Viteri, 2015).

Un indicador de gestión es la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y sus proyecciones, y tiene como finalidad identificar el nivel en el que se logra un objetivo además de monitorear el desarrollo de los procesos, los indicadores pueden tener variables cuantitativas como cualitativas ya sea que corresponda a perfecciones sobre un objeto o medidas de cantidad.

## 2.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite formalizar y racionalizar el proceso de toma de decisiones, puesto que tiene la capacidad de traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento de las personas (Corbo y Biasine, 2018).

En 1990 Kaplan y Norton desarrollaron un estudio titulado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, motivado por la creencia de que la medición del desempeño, a partir de la información suministrada por la contabilidad financiera, era obsoleta y parecía más vinculada a la era industrial. Así, las medidas financieras eran excesivamente históricas e incapaces de describir la creación o destrucción de valor en las organizaciones durante un período de tiempo, además de descuidar factores tan importantes como los activos intangibles (Gutiérrez López, Mauriz, y Culebras, 2015).

Kaplan y Norton (2009) argumentan que el Cuadro de Mando Integral, más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos aquellos que trabajan dentro de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. El cuadro de mando integral revolucionó el trabajo de la gestión empresarial y sigue hoy siendo la herramienta más eficaz que tienen las empresas para llevar a cabo sus objetivos.

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados entre sí, lo cual son medidos a través de indicadores que le permite la toma de decisiones de manera más ágil. En la actualidad el CMI se considera una herramienta de gestión empresarial que favorece el diseño de implantación, control y evaluación de nuevas estrategias que contribuya al desarrollo y crecimiento de cualquier tipo de organización.

### **2.7.1. BENEFICIOS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Kaplan y Norton (2014) indican los beneficios del cuadro de mando integral:

- El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.
- Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- Pone énfasis en la consecución de los objetivos financiero, pero también incluye los indicadores de actuación de esos objetivos financieros,
- Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas que permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observan las aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para crecimiento futuro.

### **2.8. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Gan y Trigine (2013) mencionan las características más significativas del Cuadro de Mando Integral como herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas claves de la organización.

#### **2.8.1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Gan y Trigine (2013) que una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización, como por ejemplo aumentar la confianza del accionista, entregar un retorno de inversión más del

diez por ciento. La perspectiva financiera se alimenta directamente de la perspectiva del cliente.

Para Gutiérrez *et al.*, (2015) resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

### **2.8.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Perspectiva del cliente o consumidor es lo que esperan ellos de la empresa. El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse del mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que sus requerimientos sea el convenido. Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar como los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definirse con claridad, por tanto, como los clientes perciben la propuesta del producto o servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan (Gan y Trigine 2013).

Identifica los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados (Gutiérrez *et al.*, 2015).

Viteri (2015) menciona que desde el punto del cliente los factores a buscarse son incremento de los clientes, retención o fidelización de los clientes actuales, satisfacción del cliente y rentabilidad.

### **2.8.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

Esta perspectiva permite a los directivos de la empresa determinar los puntos críticos de los procesos. La clave de este punto es la innovación en los procesos, para crear nuevos productos, de esta manera las organizaciones establecen

ventajas competitivas y además se anticipa a las necesidades de los clientes tanto actuales como futuras (Viteri, 2015).

Incluye las medidas necesarias para lograr el éxito financiero y la satisfacción de las expectativas del cliente, identificando los procesos clave internos en los que se debe ser excelente Gutiérrez *et al.*, (2015).

#### **2.8.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO**

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, estos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando (Berríos y Flores, 2018).

Según Gutiérrez *et al.*, (2015) Pretende adaptar los recursos humanos y materiales disponibles a las necesidades planteadas por las tres perspectivas restantes. Se refiere a tres categorías principales de variables: capacidades de los empleados; capacidades de los sistemas de información; y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. Respecto a las capacidades de los empleados, se hace especial hincapié en su satisfacción medida a través de encuestas que evalúen su grado de participación en las decisiones, si se sienten reconocidos en su trabajo, el acceso a información para desempeñar sus tareas, si se sienten apoyados por la dirección.

### **2.9. MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Milla (2013) señala que la implementación de un Cuadro de Mando Integral se debe realizar mediante técnicas habituales de la gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implementación del mismo:

### **2.9.1. PLANIFICACIÓN**

En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos. El equipo de trabajo que va a intervenir, la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión del equipo directivo, después proceder al despliegue de objetivos (Milla, 2013).

### **2.9.2. PROCESO DE REFLEXIÓN DE LA ESTRATÉGICA**

Para Milla (2013) el Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo describir las estrategias de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad algún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se debe reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La misión (por que existimos), visión (que queremos ser) valores (que es importante para la organización).
- La estrategia corporativa en que negocio se quiere estar.
- La estrategia competitiva en cada uno de los negocios, excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente.
- La estrategia operativa que funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia.

### **2.9.3. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico es la estructura básica del BSC, nos permite identificar mejor la estrategia de la organización, está conformado por objetivos los cuales indican lo que se quiere alcanzar donde, dentro del mapa estratégico se van encadenando, y a la vez estableciendo una relación causa-efecto la cual orienta a la entidad a la consecución de la estrategia (Solórzano, 2014).

Para Milla (2013) el mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara u comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- Las perspectivas de análisis o financiera como máxima la creación de valor para los accionistas o clientes cual es la proposición de valor a los clientes o procesos en que proceso se debe ser excelente. o capacidades

estratégicas conque capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia.

- Los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, fin clave para la organización y para la consecución de la visión.
- Los indicadores son las reglas de cálculo o ratios de la gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **2.9.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO**

Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de sección de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o el fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar la estratégica.

Además, este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están relacionados están correlacionados con sus tareas (Milla, 2013).

#### **2.9.5. EVALUACIÓN**

Drago (2017) la evaluación es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones. Para (Centro Interuniversitario de Desarrollo [CINDA], 2014) la evaluación es esencialmente un proceso de recolección e interpretación de evidencias de aprendizajes que permiten emitir juicios informados y tomar decisiones acerca de la progresión de los estudiantes en este proceso. Se considera que es un componente central de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad, los autores mencionados concuerdan en que la evaluación es un método práctico de obtener resultados en cuanto a que desear evaluar, porque su principal objetivo es la retroalimentación esto nos servirá para ver cómo están los procesos internos y externos de una organización, además la evaluación nos ayudara a mejorar la calidad de sus productos y el mejoramiento de sus procesos.

## **2.10. HOTELERÍA**

Universidad Interamericana para el Desarrollo (2014) menciona que las industrias hoteleras es uno de los sectores que ha logrado un rápido crecimiento y que ha influenciado la economía de los diferentes países en donde se encuentra un efecto multiplicador en las comunidades en donde se desarrolla. en estudios recientes se ha visto que los ingresos obtenidos por el turismo internacional están muy al nivel de los generados por la industria de los combustibles, la de los productos químicos y la automotriz, que son industrias que ocupan los primeros lugares en derrama de ingresos de exportación.

La hotelería es una de las actividades principales en el turismo sostenible de un destino, la gestión de la calidad del servicio en estos establecimientos y para efectos de este proyecto, se aborda desde la filosofía del Marketing, dado que las acciones se direccionan hacia la satisfacción del cliente y no hacia el cumplimiento de procesos debidamente estructurados como se enfocan los sistemas de gestión de la calidad, este enfoque fue definido dado que se pretende que los resultados del proyecto permitan el incremento de turistas por medio de su satisfacción (Monsalve y Hernández, 2015).

La industria hotelera en los últimos años ha surgido un alto incremento en la economía mundial, por tal motivo los gobiernos nacionales, provinciales y locales cuidan meticulosamente el servicio brindado por estas organizaciones de servicios, es importante mencionar que ésta industria después de la industria de la manufactura es una referente importante en la economía del país.

## **2.11. HOTEL COMO EMPRESA DE SERVICIO**

La calidad del servicio, es un concepto acogido por las organizaciones en los últimos años, dada la necesidad de ser competitivos frente a la ampliación de la oferta de los diferentes servicios en el mercado. Para el viajero, este concepto es global, es decir, que todas las experiencias generadas en una visita conllevan a la definición de un servicio de calidad y por ende a la satisfacción que genera el mismo. Al hablar de satisfacción necesariamente se debe abordar el tema de calidad, la cual está ligada a los resultados percibidos por un viajero al momento de utilizar un hotel (Monsalve y Hernández, 2015).

Desde el momento en que el empleado inicia su relación laboral en una empresa de servicios, como un hotel, se debe fomentar en él la creación de una cultura de calidad en la prestación del servicio a cada huésped; esta cultura de la calidad debe estar enfocada hacia la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas. Se debe establecer un conjunto de estándares de calidad que no solamente cumplan con las expectativas, sino que además las superen, en términos generales, la calidad del servicio depende de dos factores, aspectos conductuales y aspectos técnicos: los conductuales se refiere a la presentación personal, la cortesía y las actitudes, en cambio los aspectos técnicos son el manejo de materiales, el sistema de trabajo y el idioma del extranjero (Báez, 2017).

En los hoteles la prestación de un servicio de calidad es lo primordial, además de dar comodidad y seguridad a sus huéspedes, es importante mencionar que los turista al vacacionar buscan tranquilidad y por ende eliminar estrés y preocupaciones por ello estas industrias se enfocan en prestar un mejor servicio a sus huéspedes; es por ello que algunos autores como Báez (2017) para un servicio de calidad se deben cumplir dos factores, los conductuales y los técnicos, los de conductas que se refieren a la cortesía y en cambio los técnicos son el manejo de materiales y sistemas de trabajo, así como computadoras y software.

## **2.12. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN HOTEL**

El establecimiento hotelero está configurado como un complejo conjunto de departamentos. Sin embargo, la percepción del cliente se produce desde un concepto global del servicio. Por tanto, corresponde a la Dirección del establecimiento establecer la adecuada coordinación entre los departamentos, para garantizar el óptimo funcionamiento. La coordinación interdepartamental es, por tanto, uno de los grandes pilares de la operativa hotelera.

Un modelo posible de organización departamental puede ser la siguiente:



Figura 2. 2. Estructura Organizacional.

Fuente: Álvarez, 2016.

A la Dirección le corresponden las funciones propias de la administración del establecimiento, es decir, la planificación, gestión, organización y control (Álvarez, 2016).

Para Bernal y Delgado (2015) Cada hotel tiene una organización o modelo específico de organizarse. Para tal organización eficiente y exitosa se deben seguir algunos principios básicos como son:

- 1.- Determinación del trabajo que debe realizarse para alcanzar objetivos.
- 2.- Agrupación de dicho trabajo en puestos relacionados y equilibrados lógicamente dentro de unidades o departamentos.
- 3.- Delegación de autoridad y responsabilidad para evitar una excesiva centralización.
- 4.- Comunicación entre los diversos puestos dentro de cada unidad y entre las diversas unidades o departamentos para facilitar el trabajo armónico.
- 5.- Control preciso de los empleados.

El hotel como empresa tiene por única finalidad el lucro, es decir, obtener dinero a través de la venta de un servicio. Por eso en el organigrama se debe reflejar claramente dicha finalidad. Organigrama en el que se identificarán la Alta Dirección, Dirección Operativa, Departamentos de Apoyo, Departamentos Administrativos.



**Figura 2. 3.** Organigrama Corporativo de una cadena Hotelera.

Fuente: Bernal y Delgado, 2015.

## 2.13. GENERALIDADES SOBRE EL CONTROL DE GESTIÓN EN UN HOTEL

Según Campa (2005) para permitir dicho seguimiento de gestión, adicionalmente a las variaciones de magnitudes económicas, financieras o patrimoniales, se necesitan indicadores de gestión. Realmente, un buen sistema de información de gestión precisa de la utilización de indicadores sobre los factores clave del hotel. Los tres indicadores más utilizados en la industria hotelera son:

- ✓ El ADR o tarifa media por habitación.
- ✓ El Rapar o ingreso de habitaciones por habitación disponible (probablemente éste es el indicador más simple, y al mismo tiempo importante, que representa la gestión hotelera).
- ✓ El coeficiente de ocupación del establecimiento (Campa, 2005).

Para Banchieri (2005) los establecimientos hoteleros ofrecen servicios de índole muy diversa. No se limitan exclusivamente al alojamiento y la restauración, sino que abarcan un amplio abanico de actividades muy heterogéneas lo cual convierte su gestión en una tarea más bien compleja. Podríamos afirmar que casi la totalidad de los hoteles confeccionan presupuestos como única herramienta para su gestión. Pero, a menudo ésta se convierte en una tarea muy lenta y complicada, que congestiona a la empresa durante un buen tiempo que bien podría aprovecharse para otras cuestiones más productivas; al menos en el corto plazo.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en el hotel Mantahost km 1.5, Vía Barbasquillo, en la ciudad de Manta, provincia de Manabí-Ecuador.

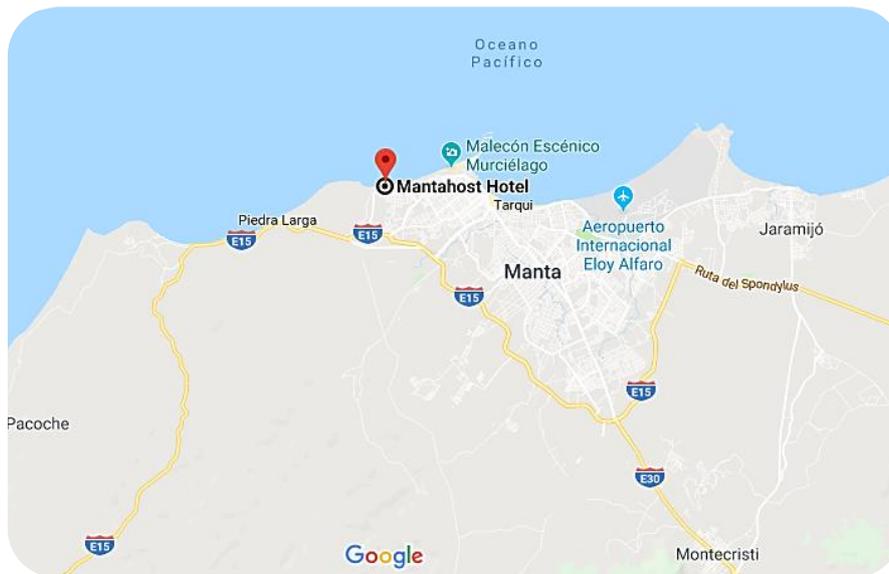


Figura 3. 1. Mapa de la ciudad de Manta  
Fuente: Google Map 2019

### 3.2. DURACIÓN

La investigación tendrá una duración de 9 meses para su respectivo desarrollo, a partir de la fecha de aprobación de la planificación de proyectos, tiempo en que se cumplirá cada uno de los objetivos planeados en el proyecto.

### 3.3. POBLACIÓN

La población o universo es un conjunto de elementos a los cuales se le estudian algunas características comunes. Se estima que una población es finita cuando el número de los elementos que la integran es conocido por el investigador (Posada, 2016). La población está conformada por 98 empleados del hotel Mantahost, en la que se aplicó una encuesta para la obtención de datos necesarios, con la respectiva actualización del gerente del hotel para la pertinente investigación y de esta manera se pueda desarrollar eficazmente la exploración.

### **3.4. MUESTRA**

Es la técnica empleada para la selección de elementos representativos de la población de estudio que conformarán una muestra y que será utilizada para hacer inferencias a la población de estudio (Espinoza, 2016). En este caso no se adquirió muestra, porque la encuesta se aplicó a todos los empleados que laboran en el hotel, en otras palabras, se trata de una población finita.

### **3.5. VARIABLE DE ESTUDIO**

Cuadro de mando integral.

Control de gestión.

### **3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Abouhamad (2007) citado por Angulo (2012) “confirma que tradicionalmente se presentan tres tipos de investigación y que de estos se desprende la totalidad de la gama de estudios investigativos que trajinan los investigadores”. Existen varios tipos de investigación, dependiendo de los fines que se persiguen, por lo cual los investigadores manejan para la investigación la bibliográfica y la de campo.

#### **3.6.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Según Gómez, Fernando, y Betancourt (2014) “una búsqueda bibliográfica debe hacerse desde una perspectiva estructurada y profesional, y así mismo debe contar con material informativo para la investigación”. Esta investigación consiste en la recopilación de información para el sustento teórico de la exploración, mismas que fueron extraídas de diferentes fuentes bibliográficas como PDF, revistas científicas, libros, entre otros. Además, este tipo de investigación permitió identificar las variables del control de gestión, mediante la herramienta del cuadro de mando integral.

#### **3.6.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Mediante la investigación de campo se logró identificar los datos más relevantes para ser analizados en el hotel Mantahost de la ciudad de Manta, mediante la

visita realizada se identificó de manera inmediata los problemas que existen y que a la vez están afectando en el hotel Mantahost, como lo señala Silva (2018) “que la investigación de campo se realiza en el medio donde se desarrolla el problema, o en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, el investigador recoge la información directamente de la realidad”.

### **3.7. MÉTODOS Y TÉCNICAS**

#### **3.7.1. MÉTODOS**

El método alude al camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual (Polo, 2015). El método es aquel proceso o el conjunto de herramienta que se manipula para llegar al objetivo planteado, por esta razón los investigadores utilizaron los métodos descriptivo, deductivo e inductivo.

##### **3.7.1.1. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Este método describió las variables del Cuadro de mando en el hotel Mantahost, en la que se implementaron las diferentes variables para que de esta manera poder mejorar los procesos del hotel, y de esta forma ver cómo influyó el control de gestión en la organización, tal como indica Abreu (2014) que “el objetivo de este método es disponer de un primer conocimiento de la realidad tal y como se desprende de la observación directa que realiza el analista a través del conocimiento que ha adquirido a través de la lectura.

##### **3.7.1.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo es aquel que parte los datos generales aceptados como válidos, para deducir por medio del razonamiento lógico, como lo menciona Bernal (2013) “que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. Mediante el método deductivo se pudo formar la hipótesis para la presente investigación, lo cual este método permitió de una manera más lógica constituir cuáles son las causas y efectos sobre el control de gestión en el hotel que son afectadas.

### **3.7.1.3. MÉTODO INDUCTIVO**

El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo (Abreu, 2014). Este método permitió recaudar información, en el que se detalla las principales falencias que afectan en el hotel Mantahost, para así poder dar respuesta al problema planteado, siendo esta la técnica de la encuesta la cual nos permitió dar la respuesta más específica y tomar la mejor decisión para así poder controlar las diferentes variables de control de gestión.

### **3.7.2. TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son las de revisión, documental, la entrevista, la encuesta y la observación, que sirvieron para proporcionar información para el objeto de estudio.

#### **3.7.2.1. TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

##### **3.7.2.1.1. REVISIÓN DOCUMENTAL**

La revisión documental contribuyó a la investigación permitiendo que la recaudación y procesamiento de la información se la realice de manera correcta, es decir se tiene en cuenta lo que ya se ha hecho, para no caer en el error, su principal propósito es informar lo que se realizó en la investigación, así como mencionan Carranza, y Ramos (2016) la revisión documental, como herramienta ayuda en la construcción del conocimiento, amplía los constructos hipotéticos de los estudiantes y como enriquece su vocabulario para interpretar su realidad desde su disciplina, constituye elemento motivador para la realización de procesos investigativos.

##### **3.7.2.1.2. ENTREVISTA**

Mediante la entrevista aplicada al gerente del hotel Mantahost, se logró obtener información directa de la situación actual de los sistemas de control del departamento que ella preside, el mismo que sirvió como diagnóstico para la elaboración de los indicadores de gestión. Así como menciona Folgueiras (2016)

la entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma.

### **3.7.2.1.3. ENCUESTA**

Mediante la técnica de la encuesta la cual se aplicó a todo el personal administrativo que labora en el hotel Mantahost, se logró identificar las variables de control de gestión del objeto de estudio, el cuestionario con las preguntas se elaboró de una forma sencilla para su fácil comprensión y tabulación para posteriormente tomar las decisiones oportunas con la herramienta de control y monitoreo. Así como hace referencia López y Roldán (2016) “la encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos son partícipes”.

### **3.7.2.2. HERRAMIENTAS**

Para el levantamiento, procesamiento e interpretación de la información del objeto de estudio, y para dar cumplimiento a los objetivos específicos se utilizaron herramientas tales como: guía de entrevista, cuestionario y guía de observación, mismas que sirvieron como instrumentos de soporte para la entrevista, encuesta y observación.

#### **3.7.2.2.1. GUÍA DE ENTREVISTA**

Díaz, Torruco, Martínez, y Varela (2013) menciona que contar con una guía de entrevista, con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema. Esta herramienta permitió detallar las preguntas con base a lo que se va a necesitar sobre el objeto de estudio, la cual sirvió como instrumento de sustento para la ejecución de la entrevista al gerente del hotel, misma que contribuyó al diagnóstico actual del hotel.

#### **3.7.2.2.2. CUESTIONARIO**

El cuestionario es el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas,

fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodología de encuesta (Meneses, 2016). El cuestionario estuvo constituido por un conjunto de preguntas elaboradas para la obtención de información sobre el problema de estudio, el cual fue respondido por los empleados que trabajan en el hotel Mantahost que son la fuente de información que contribuyó a la investigación realizada.

### **3.7.2.3. HERRAMIENTAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **3.7.2.3.1. MAPA ESTRATÉGICO**

Para desarrollar un mapa estratégico, éste debe cumplir con características que permitan traducir la estrategia en cosas concretas y recordables (Ortega, 2014). El mapa estratégico es una herramienta del cuadro de mando integral que permitió ver claramente los objetivos internos del hotel Mantahost, este mapa representará los aspectos del hotel para la realización de las estrategias, siendo éste una de las herramientas más efectivo para tener una mejor comunicación efectiva entre los empleados y así alinear las diferentes actividades diarias para poder alcanzar los objetivos planteadas.

#### **3.7.2.3.2. TÉCNICA DEL SEMÁFORO**

Esta técnica permitió visualizar el estado actual de las perspectivas del cuadro de mando integral, para lo cual la luz roja menos de 70 % simboliza que se encuentra muy bajo y no cumple con las perspectivas del cuadro de mando, la luz amarilla mayor que 70 % y menor que 90 % significa previsión que hay deficiencia en los objetivos en lo cual se puede tomar medidas para mejorar en esa área y por último la luz verde mayor que el 90 % expresa que cumple con todos los objetivos planteados.

Los valores designados a cada color fueron validados en coordinación con los responsables de las áreas, quienes de acuerdo a su experiencia en el rubro y sobre todo en la empresa además de sus conocimientos financieros, en aspecto de mantenimiento, personal, clientes, entre otros, ayudaron para el establecimiento de los valores adecuados de manera que exista una meta

ambiciosa dentro de los parámetros prudentes y razonables de acuerdo al rubro de la empresa.

### **3.7.2.3.3. FORMAS DE PROCESAR LA INFORMACIÓN**

Se utilizó programas informáticos como Microsoft con la ilustración SmartArt que ayudó a la realización del hilo conductor para el marco teórico, Microsoft Excel que garantizó los datos y representación a través de gráficos para ilustración y comparación de los mismos; estos facilitaron la descripción y análisis de la información.

## **3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se plantean 3 fases con sus respectivas actividades, tal como se describen a continuación:

### **3.8.1. FASE. - 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DEL CONTROL DE GESTIÓN Y SU SITUACIÓN ACTUAL EN EL HOTEL MANTAHOST DE LA CIUDAD DE MANTA**

- Caracterizar el control de gestión en las diferentes áreas del hotel.
- Análisis de la situación actual del Hotel Mantahost.
- Identificar los aspectos con insuficiencias en relación al control de gestión en las áreas estudiadas.
- Detallar los aspectos con deficiencias en el ámbito del control de gestión.

Para dar cumplimiento a la fase I, como primer paso, se caracterizó el hotel y sus diferentes áreas, mediante la entrevista dirigida al gerente general de la empresa, la encuesta aplicada a todo el personal que labora en el hotel, y la revisión documental, para el desarrollo se requirió de la guía de entrevista y el cuestionario con las preguntas respectivas, lo cual permitió identificar los aspectos con insuficiencias en relación al control de gestión en las áreas estudiadas, y por último se enlistaron aquellos aspectos con deficiencias para la determinación de la situación actual del hotel.

### **3.8.2. FASE. -2: IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS QUE PERMITAN LA ESTRUCTURACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL HOTEL.**

- Desarrollar el mapa estratégico.
- Seleccionar indicadores que faciliten el sistema de control de cada dimensión.
- Determinar los aspectos de control para las dimensiones del cuadro de mando.
- Definir los criterios de medidas de funcionamiento de los indicadores.

Para dar cumplimiento a la segunda fase, se procedió a la estructuración de un mapa estratégico, luego se seleccionaron indicadores para cada una de las dimensiones del cuadro de mando integral con sus metas respectivas, después se definieron los criterios de funcionamiento de estos indicadores mediante la utilización de diferentes herramientas y técnicas: para la dimensión financiera se aplicaron los ratios de índice rentabilidad e incremento de ventas, para la dimensión clientes y procesos se aplicaron dos encuestas dirigidas a clientes del hotel para la extracción de información en lo respecta a grado de satisfacción y nivel de calidad del servicio ofertado y en la dimensión de conocimiento y aprendizaje se realizó una comparación de las capacitaciones planificadas por las ejecutadas al año y el número de beneficios a empleados, misma que permitieron determinar los aspectos de control de cada dimensión del CMI.

### **3.8.3. FASE. - 3: PROPONER EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SUS MECANISMOS DE MONITOREO Y CONTROL PARA EL HOTEL OBJETO DE ESTUDIO.**

- Instrumentar la técnica del semáforo con soporte visual de los niveles de cumplimiento de los indicadores.
- Estructurar el cuadro de mando integral para el control de gestión en el Hotel Mantahost.

En esta última fase se desarrolló la técnica del semáforo con los indicadores respectivos, misma que permitió visualizar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y por último se estructuró el cuadro de mando integral con sus mecanismos de monitoreo en el hotel, para llevar un control de gestión y facilitar la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se procede con el desarrollo de cada una de las fases del diseño metodológico planteadas, con sus pertinentes actividades, donde se argumenta el proceso en que se llevó a cabo para obtener los resultados de la investigación.

### **4.1. FASE N° 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DEL CONTROL DE GESTIÓN Y SU SITUACIÓN ACTUAL EN EL HOTEL MANTAHOST DE LA CIUDAD DE MANTA.**

#### **4.1.1. CARACTERIZAR EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL HOTEL.**

Para establecer y determinar el contexto del hotel, fue necesario realizar la caracterización de la misma, en este proceso se muestra de forma resumida como se encuentra el objeto de estudio y la actividad a la que se dedica, mediante la descripción de variables para caracterizar sistemas productivos. Para facilitar la realización de la misma se utilizó la técnica de las 13 variables planteadas por Hernández, Medina, Nogueira, Negrín y Marqués (2014).

#### **LÍMITE Y FRONTERA**

El Hotel MANTAHOST, está ubicado en la ciudad de Manta, en el km 1.5, vía Barbasquillo, en la provincia de Manabí-Ecuador, en la Costa del Pacífico, el mismo que se dedica a la prestación de servicios de alojamiento.



**Figura 4. 1.** Logotipo del hotel  
**Fuente:** MANTAHOST

## **MEDIO DE ENTORNO**

### Principios Corporativos

- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Integridad

### TIPS PARA DAR UN SERVICIO DE EXCELENCIA

- Sonrisa
- Contacto Visual.
- Trato como quisiera ser tratados.
- Hacer que cada persona se sienta especial.
- Mantener una excelente actitud.

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### Misión

“Somos un hotel que brinda una experiencia única a nuestros huéspedes y clientes, que con nuestra exitosa trayectoria conecte sus sentidos con la magia de la cultura manabita a través de colaboradores comprometidos con la excelencia, respondiendo a las expectativas de los accionistas, sociedad y medio ambiente”.

### Visión

“Posicionar la marca como primera opción de servicios hoteleros en la zona costera del Ecuador con reconocimiento internacional por sus altos estándares de excelencia”.

## **CARTERA DE SERVICIOS**

Los servicios que ofrece son:

- ✓ Alojamiento con balcón y vistas al océano Pacífico. Tiene piscina al aire libre.

- ✓ Las habitaciones del Hotel MantaHost presentan una decoración lujosa. Todas incluyen aire acondicionado, tv por cable y wifi gratuita. También hay servicio de habitaciones todos los días, las 24 horas.
- ✓ El hotel cuenta con áreas recreativas tales como: cancha de tenis, mesas de billar y piscina.
- ✓ El restaurante del hotel ofrece desayunos, buffet y platos regionales e internacionales para el almuerzo y la cena. El bar del vestíbulo ofrece una bebida de bienvenida gratuita y cócteles exóticos.
- ✓ El Hotel MantaHost cuenta con parqueadero gratuito y está a 15 minutos en auto del aeropuerto Eloy Alfaro de Manta. Se proporciona servicio de traslado bajo petición.

## JERARQUÍA

El organigrama referente a la estructura organizativa del Hotel MANTAHOST se muestra en la figura 4.2.

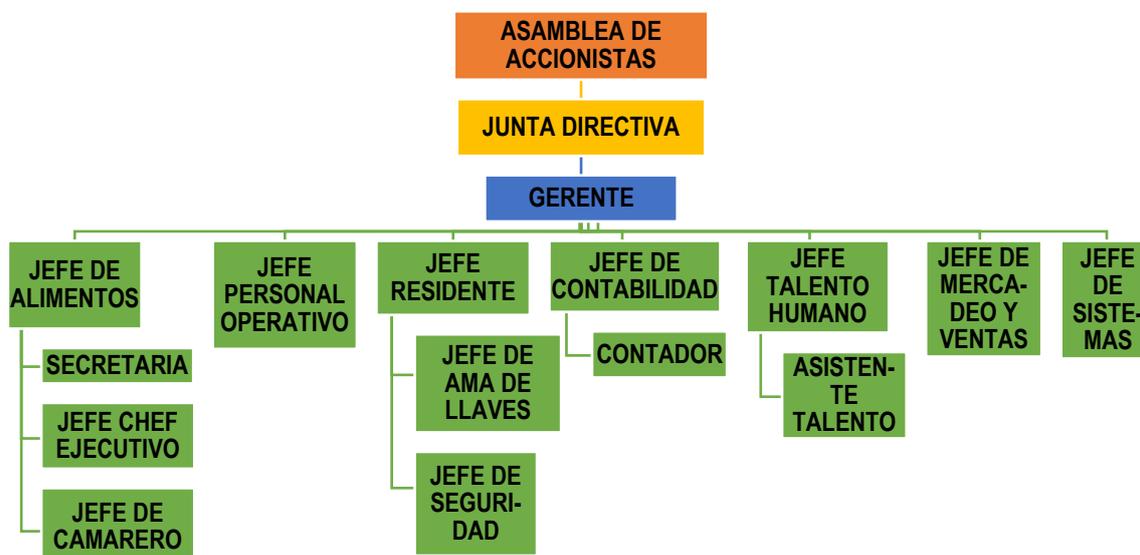


Figura 4. 2. Organigrama del hotel  
Fuente: Elaboración propia

### 4.1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL MANTAHOST.

El estudio tenía como actores principales a los empleados del hotel, quienes fueron los encargados de generar los resultados a través de la encuesta

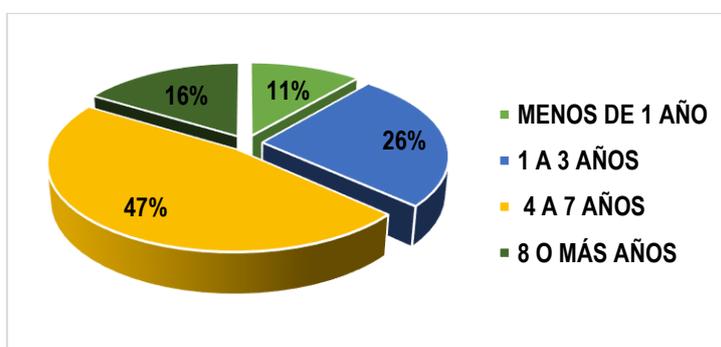
aplicada, los resultados se relacionaron directamente con el control de gestión, la cual es una población finita y por tanto fue aplicada a 98 personas en Mantahost.

## 1. ¿Qué tiempo lleva Usted trabajando en la empresa?

**Cuadro 4. 1.** Tiempo de labor en la empresa.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MENOS DE 1 AÑO	11	11%
1 A 3 AÑOS	25	26%
4 A 7 AÑOS	46	47%
8 O MÁS AÑOS	16	16%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores



**Gráfico 4. 1.** Tiempo de labor en la empresa.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost

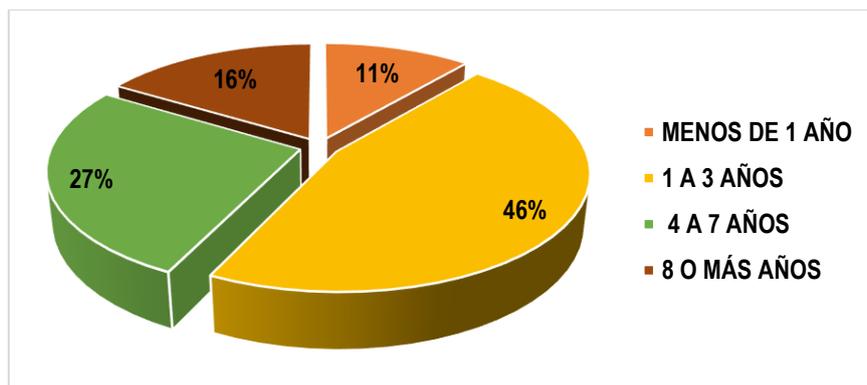
El gráfico 4.1 revela los datos sobre el tiempo que llevan laborando los empleados en el hotel, y se observa que la mayoría de los trabajadores llevan de 4 a 7 años, y el 11% lleva menos de un año brindando sus servicios a la empresa.

## 2. ¿Qué tiempo lleva Usted desempeñando en este puesto de trabajo?

**Cuadro 4. 2.** Tiempo de desempeño de puesto de trabajo

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MENOS DE 1 AÑO	11	11%
1 A 3 AÑOS	45	46%
4 A 7 AÑOS	26	27%
8 O MÁS AÑOS	16	16%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores



**Gráfico 4. 2.** Tiempo de desempeño de puesto de trabajo.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost.

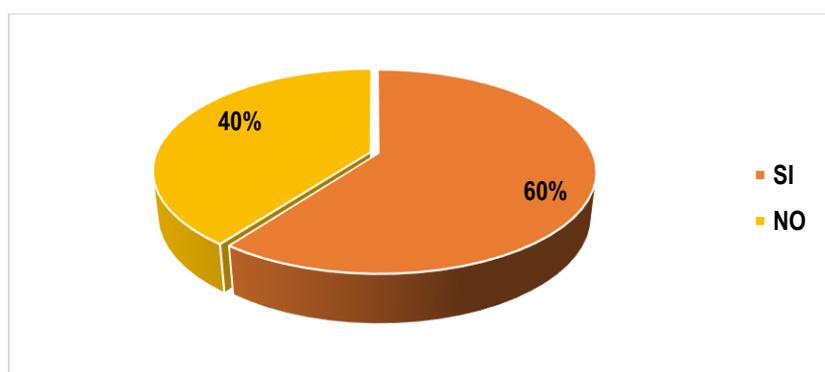
Del total de 98 personas encuestadas se agruparon en los siguientes rangos de tiempo que llevan desempeñando en su puesto de trabajo en el hotel, quienes tienen de 1 a 3 años corresponde al 46% siendo este el más alto, de 4 a 7 años el 27%, el 16% equivalen a más de 8 años y tan solo el 11% menos de un año.

### 3. ¿Conoce Usted si la empresa cuenta con planificación estratégica?

**Cuadro 4. 3.** Planificación estratégica de la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	59	60%
NO	39	40%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores



**Gráfico 4. 3.** Planificación estratégica de la empresa.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost

La gráfica 4.3 muestra si los colaboradores tienen conocimiento acerca de que la empresa cuenta con planificación estratégica a lo que la mayoría, es decir el 60% respondió que sí, mientras que el 40% restante no saben o no conocen si el hotel cuenta con una planificación estratégica.

#### 4. ¿Conoce Usted la misión y visión de la empresa?

Cuadro 4. 4. Misión y visión de la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	75	77%
NO	23	23%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los Autores.

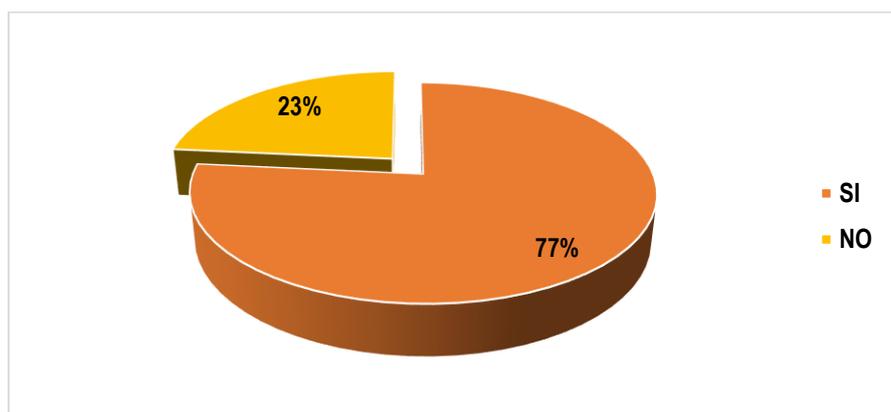


Gráfico 4. 4. Misión y visión de la empresa

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost

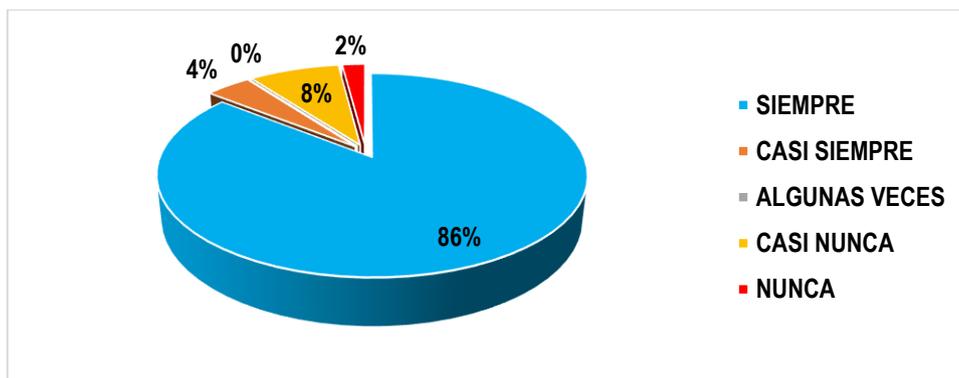
El gráfico 4.4 referente a si los empleados conocen la misión y visión de la empresa, del total de 98 personas encuestadas, 75 de ellas que representan el 77% del total mencionaron que conocen la misión y visión del hotel, mientras que el 23% de los empleados desconocen del tema.

#### 5. ¿Los resultados de su puesto de trabajo están relacionados con la visión de la empresa?

Cuadro 4. 5. Los resultados están relacionados a la visión de la empresa.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	84	86%
CASI SIEMPRE	4	4%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	8	8%
NUNCA	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los Autores.



**Gráfico 4. 5.** Los resultados constituyen a la visión de la empresa.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost

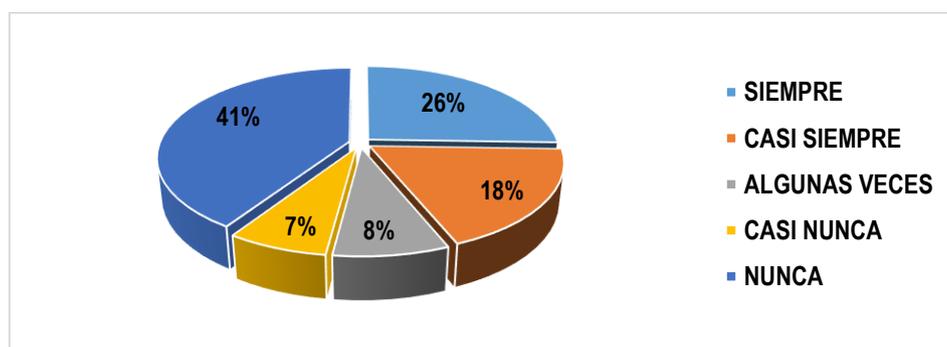
Considerando los puntos de vista de los integrantes de la unidad de estudio, se puede determinar que el 86% de los empleados encuestados están comprometidos con la visión del hotel, mientras que el 14 % restante le es indiferente o simplemente sus esfuerzos no están orientados a los objetivos estratégicos de la empresa.

## 6. ¿La gerencia de la empresa socializa los objetivos estratégicos de la organización con los empleados?

**Cuadro 4. 6.** Socialización de los objetivos estratégicos de la organización con los empleados.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	25	26%
CASI SIEMPRE	18	18%
ALGUNAS VECES	8	8%
CASI NUNCA	7	7%
NUNCA	40	41%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los Autores.



**Gráfico 4. 6.** Socialización de los objetivos estratégicos de la organización con los empleados.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost.

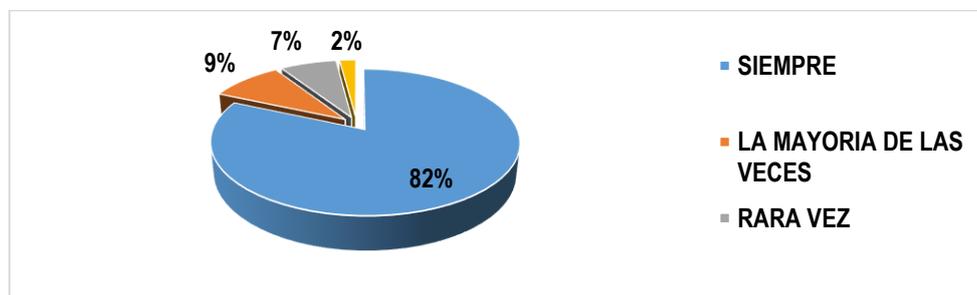
El 41% de los encuestados refiere que nunca la gerencia ha socializado los objetivos estratégicos del hotel por lo que es necesario que “siempre” se le informe a sus empleados cuáles son sus objetivos, con la finalidad de otorgar un servicio adecuado a sus clientes; el 26% respondió que el gerente si informa los objetivos de la organización; mientras el 18% asegura que casi siempre se le informa cuales son los objetivos de la empresa; posteriormente el 8% y el 7% afirma que casi nunca y algunas veces la gerencia comunica a sus trabajadores cuales son los objetivos estratégicos de la organización.

## 7. ¿La evaluación del desempeño de los trabajadores tiene en cuenta los resultados de su trabajo?

**Cuadro 4. 7.** Evaluación de desempeño y resultado de trabajo.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	80	82%
LA MAYORIA DE LAS VECES	9	9%
RARA VEZ	7	7%
NUNCA	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los Autores.



**Gráfico 4. 7.** Evaluación de desempeño y resultado de trabajo.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost.

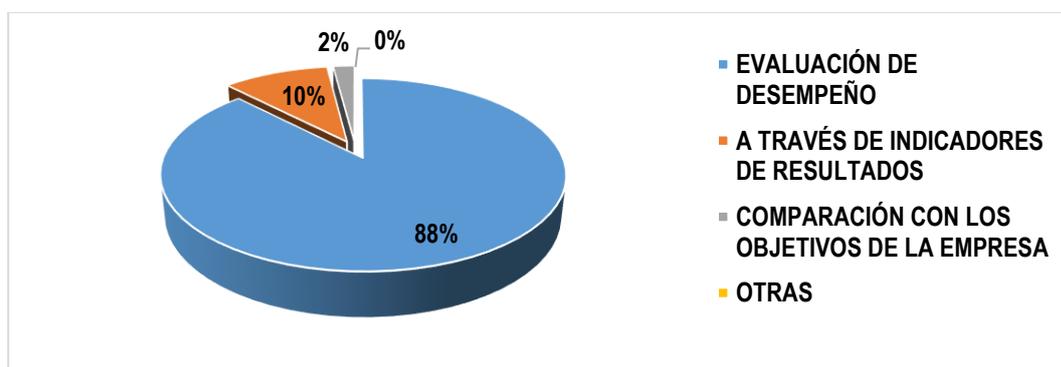
La gerencia mide el nivel de cumplimiento de sus trabajadores mediante indicadores de gestión, y compensan su labor mediante incentivos, los resultados muestran una satisfacción de los empleados por encima del 82%; mientras el 9% la mayoría de veces los empleados tienen en cuenta los resultados de sus labores; posteriormente el 7% y 2% de rara vez y nunca los trabajadores toman en cuenta sus resultados al momento de desempeñar sus funciones para que de esta manera mejore su eficiencia de prestar sus servicios.

## 8. ¿Cómo evalúa su jefe inmediato los resultados de su trabajo?

**Cuadro 4. 8.** Metodología de evaluación de resultados por el jefe inmediato.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	86	88%
A TRAVÉS DE INDICADORES DE RESULTADOS	10	10%
COMPARACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	2	2%
OTRAS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los Autores.



**Gráfico 4. 8.** Metodología de evaluación de resultados por el jefe inmediato.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost.

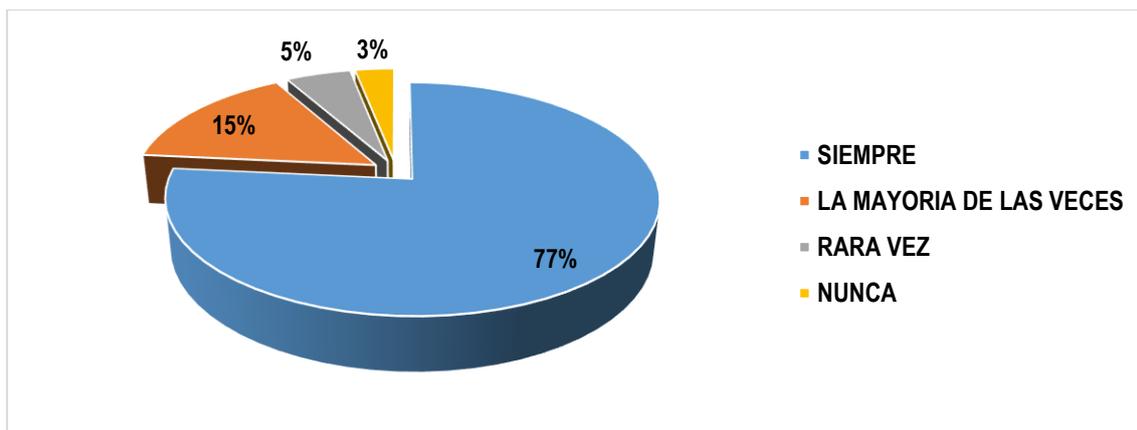
De acuerdo a la percepción de los empleados, el 88% de los trabajadores afirma que su jefe evalúa su servicio a través del indicador de evaluación de desempeño lo cual es una de las herramientas más utilizadas por los jefes al momento de ver el desempeño de un trabajador: y el 10% indican que los evalúan a través de indicadores de resultados; mientras el 2% confirman que evalúan su cargo por medio del indicador de comparación con los objetivos de la empresa.

## 9. ¿Conoce Usted los procesos que se desarrollan en la empresa?

**Cuadro 4. 9.** Conocimiento de los procesos que se desarrollan en la empresa.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	75	77%
LA MAYORÍA DE LAS VECES	15	15%
RARA VEZ	5	5%
NUNCA	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los Autores.



**Gráfico 4.9.** Conocimiento de los procesos que se desarrollan en la empresa.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost.

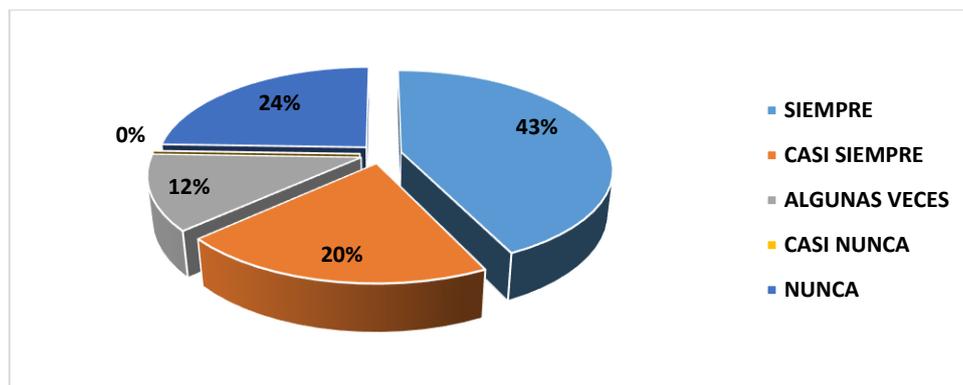
El 77% de los encuestados asume que siempre conoce cuales son los procesos que se realizan en el hotel, mientras que el 15% indicó que la mayoría de veces los empleados saben cuáles son los procesos que se desarrollan en la organización; posteriormente el 5% de rara vez y el 3% de nunca, los trabajadores no conocen cuales son los procesos que se realizan dentro del hotel.

## 10. ¿La gerencia informa a los empleados los motivos de quejas de los clientes?

**Cuadro 4.10.** Socialización por parte de la gerencia a los empleados, motivos de quejas de los clientes.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	42	43%
CASI SIEMPRE	20	20%
ALGUNAS VECES	12	12%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	24	24%
TOTAL	98	100%

**Elaborado por:** Los Autores.



**Gráfico 4. 10.** Socialización por parte de la gerencia a los empleados, motivos de quejas de los clientes.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Mantahost.

El 56% de los empleados encuestados considera que el gerente siempre les informa a sus trabajadores las quejas que tienen los clientes; posteriormente el 24% afirma que la gerencia nunca comunica cuales son las quejas que tiene los clientes al momento de adquirir los servicios del hotel; mientras el 20% y el 12% el gerente algunas veces y casi siempre les informa a sus empleados en que deben cambiar para un mejor servicio y así los clientes no tengan quejas del servicio brindado.

#### **4.1.3. IDENTIFICAR LOS ASPECTOS CON INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS ESTUDIADAS.**

Para el diagnóstico del control de gestión se analizaron aspectos de control en todas las áreas del hotel en relación a las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral, mediante una entrevista aplicada al gerente general se logró identificar aspectos con insuficiencias en lo que respecta al control de procesos tales como: carencia de organigrama de procesos y equipos tecnológicos; con la encuesta se determinó que el departamento de talento humano no utiliza herramientas para medición del desempeño e indicadores de resultados, y el aprendizaje es lento porque en las capacitaciones no se incluyen temas de actualidad; con la revisión documental se constató que el departamento financiero no cuenta con software contable actualizado y el área comercial es deficiente en innovaciones de servicios con valor agregado.



Figura 4. 3. Aspectos con insuficiencias.

Elaborado por: Los autores.

#### 4.1.4. DETALLAR LOS ASPECTOS CON DEFICIENCIAS EN EL ÁMBITO DEL CONTROL DE GESTIÓN.

Los dos aspectos con insuficiencias identificados hacen referencia al control financiero, cliente, procesos y de aprendizaje, y están relacionados a los siguientes parámetros:

ASPECTOS CON DEFICIENCIAS	CONDICIONES
Los gerentes departamentales no comparten los objetivos estratégicos de la empresa con los empleados.	40%
El aprendizaje es lento, no se gestionan capacitaciones para el personal.	20%
La medición del desempeño de los trabajadores se la realiza mediante evaluación de desempeño y no a través de indicadores de resultados.	20%
El hotel carece de organigramas de procesos y las actividades se las realiza de manera empírica.	15%
Los resultados obtenidos no se lo relacionan con los objetivos planificados.	15%

Tabla 4. 1. Aspectos con deficiencias.

Elaborado por: Los autores.

La empresa no controla la gestión en estas áreas; administrativa, financiera y de proceso, por tanto, le es difícil evaluar el desempeño y por ende implementar mejoras. La no existencia de mapas u organigramas de procesos, repercute en que las actividades y las tareas no lleven una secuencia lógica y por consiguiente el desempeño es ineficiente. Los resultados obtenidos se deben relacionar con los objetivos estratégicos del hotel y su medición es recomendable que se la realice a través de indicadores de desempeño y que esta sea compartida con todo el personal del hotel.

## 4.2. FASE N.º 2: IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS QUE PERMITAN LA ESTRUCTURACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL HOTEL.

### 4.2.1. DESARROLLAR EL MAPA ESTRATÉGICO.

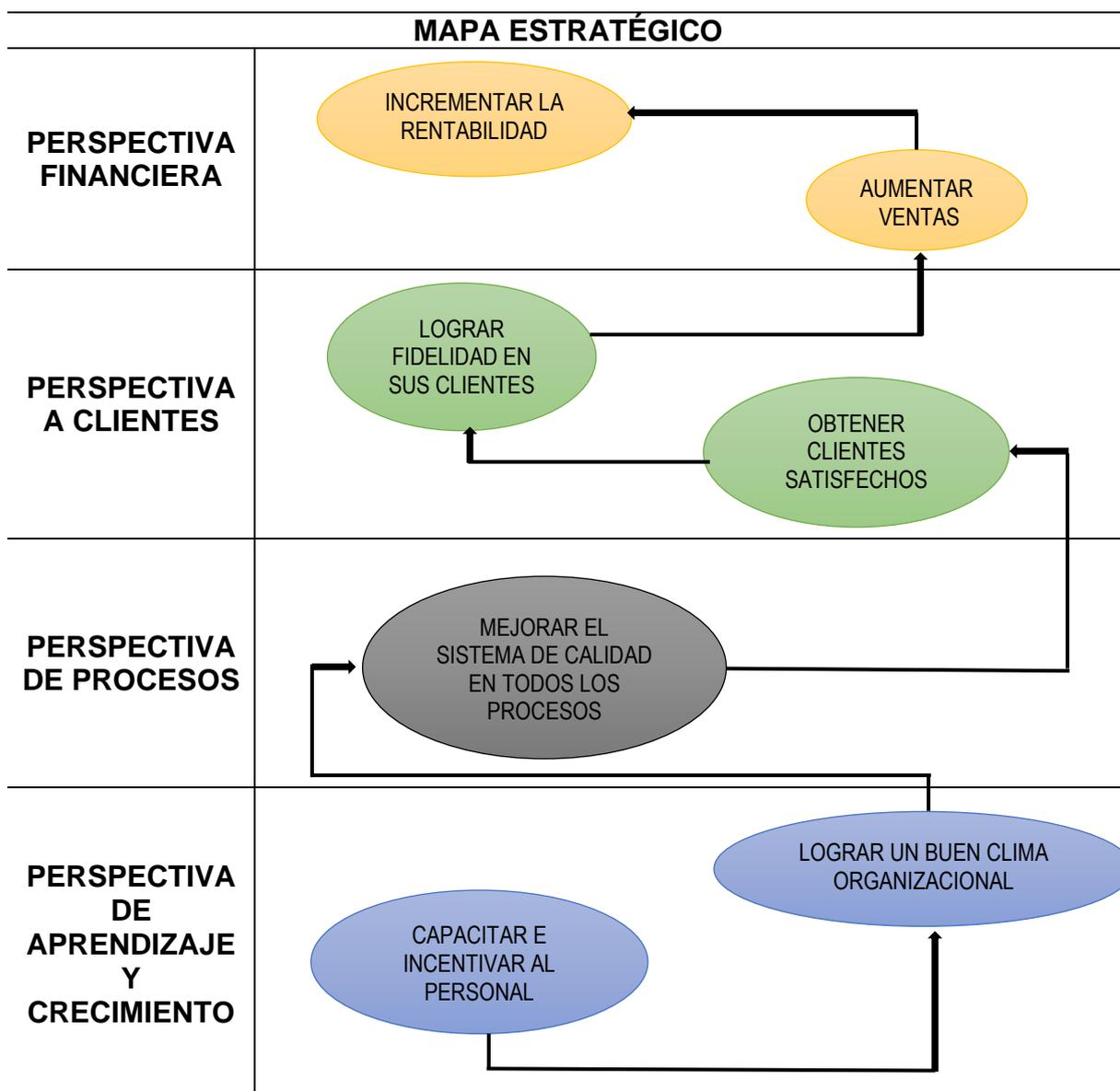


Figura 4. 4. Mapa Estratégico  
Fuente: Los Autores

#### 4.2.2. SELECCIONAR INDICADORES QUE FACILITEN EL SISTEMA DE CONTROL DE CADA DIMENSIÓN.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADOS			Meta	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
		2017	2018	2019	
<b>Financiero</b>					
Mejorar la rentabilidad	Índice de rentabilidad	2.1%	2.3%	4%	Incrementar ingresos y reducir gastos
Mejorar las ventas	Porcentaje de incrementos de las ventas	66%	63%	70%	Aumento de publicidad y nuevos servicios con valor agregado
<b>Clientes</b>					
Fidelizar clientes	Número de clientes fidelizados	1400	1500	2000	Otorgar un detalle personalizado en las habitaciones a los clientes
Mejorar la satisfacción de los clientes	Promedio satisfacción	90%	90%	95%	Aplicación de encuestas de post servicio
<b>Procesos</b>					
Mejorar la calidad del servicio	Nivel de calidad de servicio	82%	85%	90%	Aplicación de encuesta para medir la calidad de los servicios ofrecidos
<b>Aprendizaje</b>					
Crear un buen clima organizacional	Número de beneficios para empleados	4	4	6	Programa de incentivos a los empleados
Capacitar a empleados	Índice de capacitaciones	90%	83%	95%	Capacitación constante a los empleados

Cuadro 4. 11. Tablero selección de indicadores.

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.3. DETERMINAR LOS ASPECTOS DE CONTROL PARA LAS DIMENSIONES DEL CUADRO DE MANDO.**

Para la determinación de los aspectos de control se asignaron indicadores de gestión con sus respectivas metas y estrategias, para cada una de las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral (ver cuadro 4.11).

##### **4.2.3.1. Perspectiva Financiera**

Dentro de los objetivos estratégicos para ésta perspectiva se encuentra el incremento de rentabilidad y el incremento de ventas; para su medición y control se aplicaron indicadores financieros con sus respectivas estrategias, para aumentar la rentabilidad se deben mejorar los ingresos subiendo las ventas y creando servicios con valor agregado, para aquello se sugiere difundir publicidades por redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter ofertando el servicio, también se pretende reducir gastos administrativos y de ventas, optimizando materiales de oficinas y contratando vendedores estacionales en temporadas altas y feriados.

##### **4.2.3.2. Perspectiva a clientes**

Los objetivos estratégicos para esta dimensión son fidelización y satisfacción de los clientes: para los cuales se trazaron metas para septiembre del 2019 de obtener 2000 clientes fieles mediante la entrega de detalles personalizados a los huéspedes en sus habitaciones y para medir el segundo indicador se aplicó una encuesta a 246 clientes del hotel para conocer el grado de satisfacción de los usuarios.

##### **4.2.3.3. Perspectiva de procesos**

Calidad de servicio en todos los procesos, es el objetivo estratégico para esta dimensión, para medición del control de gestión se aplicó la herramienta SERVQUAL con el objetivo de medir el nivel de calidad post servicio.

##### **4.2.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los objetivos estratégicos para esta dimensión son: buen clima organizacional y capacitación a empleados, para el primer punto se realizó un programa de

incentivo, ofertando un seguro médico privado opcional para todo el personal, con un costo de 5,00 dólares descontado en el rol de pago mensual; los beneficiados pueden atenderse sin ningún costo dentro de cualquiera de las clínicas que tienen convenio con el hotel en todas las especialidades médicas; en lo que respecta a capacitaciones de empleados se realizó una revisión documental de las capacitaciones ofertadas de los últimos tres años, luego se aplicó una fórmula matemática, misma que permitió conocer el índice de capacitaciones efectuadas.

#### **4.2.4. DEFINIR LOS CRITERIOS DE MEDIDAS DE FUNCIONAMIENTO DE LOS INDICADORES.**

Para la definición de los criterios de medidas de funcionamiento de los indicadores seleccionados, se procede a la selección de herramientas y técnicas para cada una de las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral.

##### **4.2.4.1. Perspectiva financiera**

En esta dimensión se seleccionaron dos indicadores financieros; índice de rentabilidad e índice de incremento de ventas, para el análisis de los tres primeros trimestres del 2017 y 2018, con base a los resultados obtenidos se hace una en ventas.

- **Índice de rentabilidad** proyección para septiembre del 2019 de 4 % de incremento en el índice de rentabilidad y 70 % de incremento

Para conocer el índice de rentabilidad de los años estudiados se procede a la división de la utilidad por el patrimonio y el resultado obtenido se multiplica por cien.

**Fórmula:**

$$\text{Índice de rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Cuadro 4. 12. Índice de rentabilidad

T3. 2017	T3. 2018
$\text{IR} = \frac{138,481}{6,600,000} \times 100$	$\text{IR} = \frac{156.204}{6,600,000} \times 100$
$\text{IR} = 0.02098 \times 100$	$\text{IR} = 0.02366 \times 100$
$\text{IR} = 2.098 \%$	$\text{IR} = 2.366\%$
T3. 2019	
$\text{IR} = \frac{165.000}{6,600,000} \times 100$	
$\text{IR} = 0.025 \times 100$	
$\text{IR} = 2.5\%$	

Fuente: Elaboración Propia

En el tercer trimestre del 2017 el índice de rentabilidad se mantuvo por encima del 2%, ya para el T3 del 2018 este porcentaje incrementó a 2,4 % y en el T3 del 2019 se mantiene en el 2,5 %. El índice de rentabilidad de los últimos tres años ha presentado un crecimiento desacelerado.

- **Índice de incremento de ventas**

Para conocer el índice de incremento de ventas de los años estudiados se procede a la división de las ventas por los ingresos totales, y el resultado obtenido se multiplica por cien.

**Fórmula:**

$$\text{Incremento de Ventas} = \frac{\text{ventas}}{\text{Ingresos totales}}$$

Cuadro 4. 13. Índice de incremento de ventas

T3. 2017	T3. 2018
$IV = \frac{1,772.232}{2,685.649}$	$IV = \frac{1,762.527}{2,794.384}$
$IV = 0.6598 \times 100$	$IV = 0.6307 \times 100$
$IV = 65.98\%$	$IV = 63.07\%$
T3. 2019	
$IV = \frac{1,750.214}{2,691.224}$	
$IV = 0.65 \times 100$	
$IV = 65\%$	

Fuente: Elaboración Propia

En el tercer trimestre del 2017 el índice de incremento de ventas presentó un porcentaje del 66 %; en el T3 del 2018 tuvo un declive del 3 %; y en el T3 del año 2019 este aumentó al 65 %. El índice de ventas del último año ha tenido un incremento considerable en lo que respecta al 2018.

#### 4.2.4.2. Perspectiva de Procesos

Mantahost dentro de su prioridad está la prestación de un servicio de primera, con atención de excelencia ejecutado y supervisado por el departamento de calidad, mismo que se encarga de capacitar constantemente a los empleados y realizar evaluaciones post servicio a los clientes del hotel.

- **Calidad del servicio**

El instrumento SERVQUAL, es una herramienta que permite tomar en cuenta las opciones de los clientes al definir la importancia de las cualidades del servicio, la comparación entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización, estas cualidades pueden constituir una medida de calidad del servicio, aplicarla mediante un cuestionario por medio de una escala, esta escala consta de 22 ítems que representan las cinco dimensiones de un servicio: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía., que ayudara a calificar el servicio que brinda a los clientes el hotel Mantahost.

Según Parasuraman, Berry y Zeitham (1990) citado por Flores y León (2014) los datos obtenidos a través del instrumento SERVQUAL se pueden utilizar para calcular las puntuaciones de calidad de servicio en diferentes niveles de detalle como: para cada dimensión, o combinarse a través de todas las dimensiones. Al examinar estos diversos resultados “gap” (brechas), una empresa no sólo puede evaluar su calidad general del servicio percibida por los clientes, sino, también identificar las principales dimensiones y fases dentro de éstas, en las que debería centrar sus esfuerzos de mejora de calidad.

- **INSTRUCCIONES PARA EL CUESTIONARIO SERVQUAL**

Con el objetivo de identificar la brecha existente entre expectativa versus realidad, en relación a la prestación de los servicios del Hotel Mantahost, se ha elaborado dos cuestionarios, el uno correspondiente a lo que esperaba recibir el cliente denominado: “Cuestionario Expectativa” y el segundo a lo que en realidad recibió el cliente señalado como: “Cuestionario Realidad”.

- **ESCALA UTILIZADA**

Es fundamental empezar señalando que al elaborar los dos cuestionarios fue necesario que los mismos tengan diferentes escalas, ya que en el “Cuestionario de Expectativa” era preciso identificar la importancia que tenían ciertos aspectos del hotel, conceptualizados previamente por el cliente, mismos que fueron medidos a través de la escala Likert:

1. Nada importante.
2. Poco importante.
3. Importante.
4. Muy Importante.

Mientras que en el “Cuestionario Realidad” se buscaba establecer el nivel de satisfacción que obtuvieron los clientes con los servicios brindados por el hotel durante su estancia, siendo esta la escala:

1. Muy Insatisfecho.
2. Insatisfecho.
3. Satisfecho.
4. Muy Satisfecho.

### ○ TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra, se decidió realizar un censo a la totalidad de la capacidad instalada del Hotel, al momento del estudio. Aplicando los instrumentos a los 246 huéspedes, hospedados desde el mes de enero hasta el mes de septiembre en el año 2019.

El tamaño de la muestra, se obtuvo mediante la aplicación de la fórmula estadística utilizada para la población finita, siendo en el caso del presente estudio 5000 huéspedes. Cuyo cálculo se detalla a continuación:

#### Fórmulas para el cálculo de muestras finitas

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

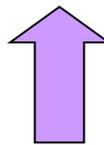
Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas								
INGRESO DE PARÁMETROS								
Tamaño de la Población (N)	5.000	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Tamaño de Muestra</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fórmula</td> <td>258</td> </tr> <tr> <td>Muestra Óptima</td> <td>246</td> </tr> </tbody> </table>	Tamaño de Muestra		Fórmula	258	Muestra Óptima	246
Tamaño de Muestra								
Fórmula	258							
Muestra Óptima	246							
Error Muestral (E)	0,05							
Proporción de Éxito (P)	0,5							
Proporción de Fracaso (Q)	0,5							
Valor para Confianza (Z) (1)	1,65							
(1) Si:	Z							
Confianza el 99%	2,32							
Confianza el 97.5%	1,96							
Confianza el 95%	1,65							
Confianza el 90%	1,28							

Figura 4. 5. Selección de la muestra  
Elaborado por: Los autores

### ○ DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS Y SU APLICACIÓN

Para llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios se trabajó conjuntamente con el personal encargado del área de recepción, mismos que previo a la realización de los cuestionarios fueron instruidos acerca de la forma en la que se debían aplicar éstos, de esta manera se procedió solicitando directamente a los huéspedes el llenado de los cuestionarios de expectativa en el transcurso del

check in, mientras que los cuestionarios de realidad fueron aplicados durante el check out, es decir al momento de cancelación de la cuenta del hospedaje.

Se elaboraron 492 cuestionarios en total, 246 correspondientes a la expectativa y 246 a la realidad, resaltando que tanto el cuestionario de expectativa como el de realidad tenía que ser dirigido al mismo huésped, con el fin de obtener información precisa, que permita conocer la brecha existente entre los parámetros de estudio.

### ○ ANÁLISIS DE DATOS

Una vez culminado con éxito las 246 encuesta del cuestionario de expectativa y las 246 del cuestionario de realidad, los datos obtenidos reflejaron la siguiente información:

### ○ Tabulación de los datos

A continuación se detallan los conceptos de cada una de las dimensiones utilizadas en el Modelo Servqual enfocadas al Hotel Mantahost, de igual manera se contará con una explicación con base a lo que fueron elegidas las preguntas para cada dimensión y luego se mostrarán los resultados obtenidos tanto en el cuestionario de expectativa como en el de realidad.

**Elementos Tangibles.** - Esta dimensión hace referencia a las instalaciones físicas, imagen corporativa del personal que labora en el hotel, equipos, máquinas modernas, entre otros. Siendo considerado como uno de los aspectos fundamentales por parte de los propietarios del hotel para el éxito del mismo.

DIMENSIONES	AFIRMACIONES	1.- NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE	TOTAL
ELEMENTOS TANGIBLES	1.-Infraestructura e instalaciones atractivas		10		236	246
	2.-Habitaciones cómodas con los servicios necesarios				246	246

**Tabla 4. 2.** Cuestionario Expectativa: Elementos Tangibles.

**Elaborado por:** Los Autores.

DIMENSIONES	AFIRMACIONES	1.- MUY INSATISFECHO	2. INSATISFECHO	3. SATISFECHO	4. MUY SATISFECHO	TOTAL
ELEMENTOS TANGIBLES	1.-Infraestructura e instalaciones atractivas			20	226	246
	2.-Habitaciones cómodas con los servicios necesarios			10	236	246

**Tabla 4. 3.** Cuestionario Realidad: Elementos Tangibles.

**Elaborado por:** Los Autores

**Fiabilidad.** - Aspecto referente a la eficiencia y eficacia demostrada por parte de los colaboradores del hotel al momento de prestar los servicios ofertados a los clientes. Es por ello que las preguntas seleccionadas para esta dimensión abarcan aspectos fundamentales que están relacionados con la forma en la que les gustaría a los clientes que se realicen los servicios y con la forma en que se realizaron los mismos.

DIMENSIONES	AFIRMACIONES	1.- NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE	TOTAL
FIABILIDAD	3.-Predisposición por resolver los problemas de los clientes			23	243	246
	4.-Cumplimiento de los requerimientos solicitados			23	244	246

**Tabla 4. 4.** Cuestionario Expectativa: Fiabilidad.

**Elaborado por:** Los Autores.

DIMENSIONES	AFIRMACIONES	1.- MUY INSATISFECHO	2. INSATISFECHO	3. SATISFECHO	4. MUY SATISFECHO	TOTAL
FIABILIDAD	3.-Predisposición por resolver los problemas de los clientes		3		243	246
	4.-Cumplimiento de los requerimientos solicitados		2		244	246

**Tabla 4. 5.** Cuestionario Realidad: Fiabilidad.

**Elaborado por:** Los Autores.

**Capacidad de respuesta.** - Hace referencia a que los servicios sean prestados de manera ágil y que se brinde respuestas rápidas ante inconvenientes que

puedan presentarse, listos y capacitados para ayudar en cualquier momento al cliente.

DIMENSIONES	AFIRMACIONES	1.- NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE	TOTAL
CAPACIDAD DE RESPUESTA	5.-Anticipar el tiempo necesario para la prestación del servicio		28		218	246
	6.-Respuesta oportuna ante inconvenientes		4		242	246

**Tabla 4. 6.** Cuestionario Expectativa: Capacidad de respuesta.

**Elaborado por:** Los Autores.

DIMENSIONES	AFIRMACIONES	1.- MUY INSATISFECHO	2. INSATISFECHO	3. SATISFECHO	4. MUY SATISFECHO	TOTAL
CAPACIDAD DE RESPUESTA	5.-Anticipar el tiempo necesario para la prestación del servicio			28	218	246
	6.-Respuesta oportuna ante inconvenientes			25	221	246

**Tabla 4. 7.** Cuestionario Realidad: Capacidad de respuesta.

**Elaborado por:** Los Autores.

**Seguridad.** - Capacidad de transmitir a los clientes el conocimiento que los empleados de la organización tienen con respecto a las actividades que realizan.

DIMENSIONES	AFIRMACIONES	1.- NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE	TOTAL
SEGURIDAD	7.-Instalaciones seguras		3		243	246
	8.-Los empleados deben demostrar seguridad, confiabilidad y conocimiento		12		234	246

**Tabla 4. 8.** Cuestionario Expectativa: Seguridad.

**Elaborado por:** Los Autores.

DIMENSIONES	AFIRMACIONES					TOTAL
		1.- MUY INSATISFECHO	2. INSATISFECHO	3. SATISFECHO	4. MUY SATISFECHO	
SEGURIDAD	7.-Instalaciones seguras			15	231	246
	8.-Los empleados deben demostrar seguridad, confiabilidad y conocimiento			5	241	246

**Tabla 4. 9.** Cuestionario Realidad: Seguridad.  
Elaborado por: Los Autores

**Empatía.** - Capacidad de poder inferir en los pensamientos de los clientes a través del adecuado servicio brindado a los huéspedes por parte de los colaboradores del Hotel.

DIMENSIONES	AFIRMACIONES					TOTAL
		1.- NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE	
EMPATÍA	9.-Trato amable y cordial		5		241	246
	10.-Comprensión de necesidades específicas		24		222	246

**Tabla 4. 10.** Cuestionario Expectativa: Empatía.  
Elaborado por: Los Autores

DIMENSIONES	AFIRMACIONES					TOTAL
		1.- MUY INSATISFECHO	2. INSATISFECHO	3. SATISFECHO	4. MUY SATISFECHO	
EMPATÍA	9.-Trato amable y cordial				246	246
	10.-Comprensión de necesidades específicas			4	242	246

**Tabla 4. 11.** Cuestionario Realidad: Empatía.  
Elaborado por: Los Autores

## ○ INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la escala de Likert utilizada en el Cuestionario Expectativa, se trabajó con un rango de porcentaje de importancia relacionando al servicio esperado de 0% al 100%, siendo:

Nivel de Likert		Significado		Rango de porcentaje de importancia del cliente	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	Nada Importante	<input type="checkbox"/>	0 - 25%
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	Poco Importante	<input type="checkbox"/>	25 - 50%
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>	50 - 75%
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	Muy Importante	<input type="checkbox"/>	75 - 100%

Figura 4. 6. Escala de Likert-Expectativa.

El promedio de las dimensiones en el cuestionario expectativa son los siguientes:

DIMENSIONES	PROMEDIO
Elementos Tangibles	3,96
Fiabilidad	3,91
Capacidad de Respuesta	3,87
Seguridad	3,93
Empatía	3,88
<b>TOTAL PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,91 = 97,75% MUY IMPORTANTE</b>

Tabla 4. 12. Promedio general dimensiones expectativa.

Elaborado por: Los Autores

Los cuales reflejan que para los huéspedes las 10 afirmaciones distribuidas para las cinco dimensiones tenían un rango de 97,75%, lo que refleja que las expectativas de los huéspedes que visitaban el Hotel Mantahost, eran altas, esperando recibir calidad en todos los servicios brindados en el Hotel.

Mientras que para el Cuestionario Realidad de acuerdo a la escala de Likert y al porcentaje de satisfacción, relacionando con el servicio que recibieron los clientes de 0% al 100%, se puede observar:

Nivel de Likert		Significado		Rango de porcentaje de satisfacción del cliente	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	0 - 25%
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	25 - 50%
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	50 - 75%
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/>	75 - 100%

Figura 4. 7. Escala de Likert-Realidad.

El promedio de las dimensiones en el Cuestionario Realidad son los siguientes:

DIMENSIONES	PROMEDIO
Elementos Tangibles	3,94
Fiabilidad	3,97
Capacidad de Respuesta	3,90
Seguridad	3,92
Empatía	3,99
<b>TOTAL PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,944 = 98,6% MUY IMPORTANTE</b>

Tabla 4. 13. Promedio General Dimensiones Realidad.

Elaborado por: Los Autores

El promedio general obtenido en las 10 afirmaciones distribuidas en las cinco dimensiones, en el Cuestionario Realidad fue de 98,6%, lo que muestra que las expectativas de los clientes fueron claramente superadas, aspecto que es positivo para el Hotel, ya que el mismo constata el alto nivel profesional que se brinda en el Hotel, tanto a nivel de instalaciones como de sus colaboradores.

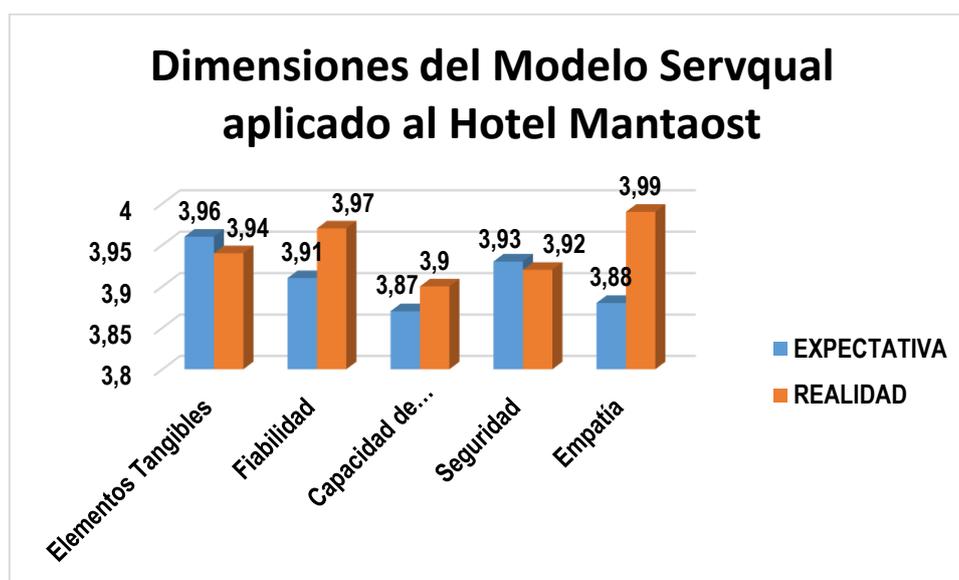


Gráfico 4. 11. Puntuación Expectativa y Realidad.

Elaborado por: Los Autores.

El gráfico 4.11 representa que la expectativa supera a la realidad en las dimensiones: elementos tangibles y seguridad, es decir que lo que percibe el usuario no es acorde a lo esperado, en cambio en las dimensiones fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía la realidad está por encima de la expectativa lo que significa que el cliente se encuentra totalmente satisfecho a tal grado que puede hacer recomendaciones del servicio prestado.

#### 4.2.4.3. Perspectiva a clientes

Para la empresa el cliente es lo más importante, por tanto, este debe estar siempre motivado.

- **Número de clientes fidelizados**

La fidelización de los clientes está relacionada directamente a la satisfacción de sus necesidades y al grado de que éste pueda hacer recomendaciones, para conocer el número de clientes fieles se procedió a una revisión documental de los registros de ingreso de huéspedes de enero a septiembre de los años 2017 y 2018, el promedio fue de 1500 clientes fieles con base en estos resultados se hace una proyección para septiembre del 2019 de tener 2000 clientes fidelizados, mediante un programa de asignación de detalles personalizados a los huéspedes en sus habitaciones.

En el presente año los clientes fieles se incrementaron a 1550, lo que significa que la estrategia utilizada es efectiva y la calidad del servicio es de excelencia, y se establece mediante la herramienta SERVQUAL en el nivel perspectiva versus realidad del gráfico 4.11.

- **Promedio de satisfacción de clientes**

Para conocer el nivel de satisfacción post servicio, se aplicó una encuesta a 246 clientes del hotel, con siete preguntas cerradas, la misma que permitió conocer el grado de satisfacción de los usuarios.

De los 5000 clientes que cuenta el hotel se tomó una muestra finita de 246 con un margen de error de 0,05 y un nivel de confianza de 95%.

#### **Fórmulas para el cálculo de muestras finitas**

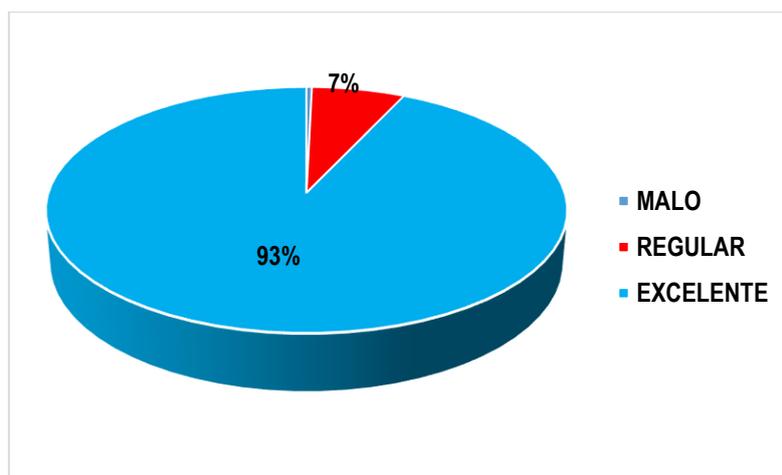
$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

El tamaño de la muestra se obtuvo mediante la aplicación de la fórmula estadística utilizada para la población finita, expuesta en la figura 4.5.

**Cuadro 4. 14.** Clientes satisfechos

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MALO	1	0%
REGULAR	17	7%
EXCELENTE	228	93%
TOTAL	246	100%

Elaborado por: Los Autores.

**Gráfico 4. 12.** Satisfacción de los clientes en el Hotel Mantahost.

**Fuente:** Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los clientes del Hotel Mantahost.

Los resultados de la encuesta presentaron un índice de 93 % de aceptación, es decir 228 usuarios están contentos de la atención y un 7 % inconformes, mediante la aplicación de la herramienta SERVQUAL expectativas versus realidad realizada en la dimensión de procesos se pudo constatar que las percepciones superaron las expectativas, es decir los clientes del hotel están totalmente satisfechos, lo que significa que el servicio ofertado es de excelencia.

#### **4.2.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Mantahost siempre está capacitando y ofreciendo incentivos a sus empleados para mantener un buen clima laboral.

- **Beneficios a empleados**

Entre los beneficios de ley y los que brinda el hotel se encuentran el décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y bono navideño, pensando en el bienestar de sus colaboradores la empresa pretende adicional un beneficio más, un seguro médico privado opcional para el 2019.

Cuadro 4. 15. Beneficio a empleados

BENEFICIOS A EMPLEADOS		
2017	2018	2019
Décimo tercero	Décimo tercero	Décimo tercero
Décimo cuarto	Décimo cuarto	Décimo cuarto
Vacaciones	Vacaciones	Vacaciones
Bono navideño	Bono navideño	Bono navideño
		Seguro médico

Elaborado por: Los autores

El hotel cuenta actualmente con un total de cinco beneficios a empleados: décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, bono navideño y seguro médico privado opcional, la implementación de este último motivó al personal porque les permite utilizar servicios de salud a bajos costos y de calidad.

- **Capacitación e incentivos**

Esta etapa de aprendizaje y conocimiento se pretende analizar el índice de capacitaciones, el mismo que corresponde al número de capacitaciones que el hotel proyecta anualmente, por el número de capacitaciones efectuadas. Para el análisis se toma como base los años 2017 y 2018 y se proyecta un crecimiento para el 2019 del 95%.

En el 2017 se planificaron diez capacitaciones, de las cuales se ejecutaron nueve; para conocer su resultado se aplica la fórmula correspondiente:

**Fórmula:**

$$\text{Índice de capacitaciones} = \frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{Total capacitaciones}} \times 100$$

$$\text{Índice de capacitaciones} = \frac{9}{10} \times 100$$

$$\text{Índice de capacitaciones} = 90 \%$$

Cuadro 4. 16. Capacitación e incentiación año 2017.

 PLAN ANUAL CAPACITACIÓN 2017 G.T.H.		MES DE LA CAPACITACIÓN	Nº DE PERSONAS	Nº CAP. EJECUTADAS
ÁREAS A CAPACITAR	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
TODAS LAS ÁREAS	1. Programar la inducción sobre el espíritu de la hospitalidad de acuerdo al estándar que se implementará.	ENERO A FEBRERO	99	X
JEFES Y SUPERVISORES	2. Liderazgo y administración del tiempo	MARZO	25	X
JEFES Y SUPERVISORES	3. Comunicación efectiva y solución de conflictos	ABRIL A MAYO	25	X
A Y B	4. HA - Servicio y Producción de AyB - revisión de manual con los jefes.	JUNIO	25	X
MANTENIMIENTO/ SEGURIDAD	5. HA - Mantenimiento y Seguridad - revisión de manual con los jefes.	JULIO	20	
TODAS LAS ÁREAS	6. Adrenalina pura/ Cuerdad y Team Building	AGOSTO	99	X
TODAS LAS ÁREAS	7. Comunicación Efectiva y Valores Servicio al Cliente	SEPTIEMBRE	99	X
TODAS LAS ÁREAS	8. Imagen Corporativa/Maquillaje/Etiqueta	SEPTIEMBRE	99	X
ÁREAS QUE TENGA QUE ACTUALIZARSE	9. Actualizaciones de Legislación	OCTUBRE	12	X
TODAS LAS ÁREAS	10. Charlas Médicas y Programas de Prevenciones	OCTUBRE	99	
<b>TOTAL</b>				9

Elaborado por: Los autores

En el 2018 se planificaron doce capacitaciones, de las cuales se ejecutaron diez:

### Fórmula

$$\text{Índice de capacitaciones} = \frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{Total capacitaciones}} \times 100$$

$$\text{Índice de capacitaciones} = \frac{10}{12} \times 100$$

$$\text{Índice de capacitaciones} = 83 \%$$

Cuadro 4. 17. Capacitación e incentiación año 2018.

 <b>PLAN ANUAL CAPACITACION 2018 G.T.H.</b>		MES DE LA CAPACITACIÓN	N° DE PERSONAS	N° CAP. EJECUTADAS
AREAS A CAPACITAR	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			
TODAS LAS ÁREAS	1. Programar la inducción sobre el espíritu de la hospitalidad de acuerdo al estándar que se implementará.	ENERO	99	X
JEFES Y SUPERVISORES	2. Liderazgo y administración del tiempo	FEBRERO	25	X
JEFES Y SUPERVISORES	3. Comunicación efectiva y solución de conflictos	MARZO A ABRIL	25	X
A Y B	4. HA - Servicio y Producción de A y B - revisión de manual con los jefes.	MAYO	25	X
MANTENIMIENTO/ SEGURIDAD	5. HA - Mantenimiento y Seguridad - revisión de manual con los jefes.	JUNIO	20	X
TODAS LAS ÁREAS	6. Adrenalina pura/ Cuerdad y Team Building	JUNIO	99	
TODAS LAS ÁREAS	7. Comunicación Efectiva y Valores Servicio al Cliente	JULIO	99	X
TODAS LAS ÁREAS	8. Seguridad y Salud Ocupacional	JULIO	99	X
TODAS LAS ÁREAS	9. Brigadas	AGOSTO	99	X
TODAS LAS ÁREAS	10. Imagen Corporativa/Maquillaje/Etiqueta	AGOSTO	99	X
ÁREAS QUE TENGA QUE ACTUALIZARSE	11. Actualizaciones de Legislación	SEPTIEMBRE	12	
TODAS LAS ÁREAS	12. Charlas Médicas y Programas de Prevenciones	SEPTIEMBRE	99	X
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>

Elaborado por: Los autores

En el 2019 se planificaron doce capacitaciones, de las cuales se ejecutaron once:

### Fórmula

$$\text{Índice de capacitaciones} = \frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{Total capacitaciones}} \times 100$$

$$\text{Índice de capacitaciones} = \frac{11}{12} \times 100$$

$$\text{Índice de capacitaciones} = 92 \%$$

Cuadro 4. 18. Capacitación e incentiación año 2019.

 <b>PLAN ANUAL CAPACITACION 2019 G.T.H.</b>		MES DE LA CAPACITACIÓN	N° DE PERSONAS	N° CAP. EJECUTADAS
AREAS A CAPACITAR	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			
TODAS LAS ÁREAS	1. Programar la inducción sobre el espíritu de la hospitalidad de acuerdo al estándar que se implementará.	ENERO	99	X
JEFES Y SUPERVISORES	2. Liderazgo y administración del tiempo	ENERO	25	X
JEFES Y SUPERVISORES	3. Comunicación efectiva y solución de conflictos	FEBRERO	25	X
A Y B	4. HA - Servicio y Producción de A y B - revisión de manual con los jefes.	MARZO	25	
MANTENIMIENTO/ SEGURIDAD	5. HA - Mantenimiento y Seguridad - revisión de manual con los jefes.	MARZO	20	X
TODAS LAS ÁREAS	6. Adrenalina pura/ Cuerdad y Team Building	ABRIL	99	X
TODAS LAS ÁREAS	7. Comunicación Efectiva y Valores Servicio al Cliente	MAYO A JUNIO	99	X
TODAS LAS ÁREAS	8. Seguridad y Salud Ocupacional	JULIO	99	X
TODAS LAS ÁREAS	9. Brigadas	JULIO	99	X
TODAS LAS ÁREAS	10. Imagen Corporativa/Maquillaje/Etiqueta	AGOSTO	99	X
ÁREAS QUE TENGA QUE ACTUALIZARSE	11. Actualizaciones de Legislación	SEPTIEMBRE	12	X
TODAS LAS ÁREAS	12. Charlas Médicas y Programas de Prevenciones	SEPTIEMBRE	99	X
<b>TOTAL</b>				<b>11</b>

Elaborado por: Los autores

En el 2017 se planificaron diez capacitaciones de las cuales se ejecutaron nueve que corresponde al 90 %, en cambio para el 2018 incrementó este número de diez a doce, con un nivel de cumplimiento del 83 %, y para el 2019 se mantiene la misma cantidad, con un índice de cumplimiento del 92 %, nivel aceptable, lo que significa que el hotel siempre está en constante capacitación para mantenerse y ser reconocido como uno de los hoteles más influyentes de la Ciudad de Manta en lo que respecta a la calidad del servicio ofertado.

### 4.3. FASE. - 3: PROPONER EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SUS MECANISMOS DE MONITOREO Y CONTROL PARA EL HOTEL OBJETO DE ESTUDIO.

#### 4.3.1. INSTRUMENTAR LA TÉCNICA DEL SEMÁFORO CON SOPORTE VISUAL DE LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

La semaforización permite la visualización gráfica del desempeño de los indicadores, representando el grado de cumplimiento real de cada una de las metas proyectadas, si el nivel alcanzado es menor al 70% significaría que existe alerta y se marcaría en color rojo, si es mayor de 70% y menor de 90% se lo considerará aceptable y se representaría en color amarillo, en cambio sí es mayor al 90% entonces sería excelente y se representaría en color verde, esta técnica permitirá comprobar si las estrategias utilizadas son eficientes o no, y si merecen ser modificadas o eliminadas para alcanzar la meta deseada.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Real	% de logro	Condición
Financiera	Mejorar la rentabilidad	Índice de rentabilidad	4%	2,5%	63%	Alerta
	Mejorar las ventas	Índice de incremento de ventas	70%	65%	93%	Excelente
Clientes	Fidelizar clientes	Número de clientes fidelizados	2000	1550	78%	Aceptable
	Mejorar la satisfacción de los clientes	índice de clientes satisfechos	95%	93%	98%	Excelente
Procesos	Mejorar la calidad del servicio	Nivel de calidad de servicio	90%	89%	99%	Excelente
Aprendizaje y crecimiento	Crear un buen clima organizacional	Número de beneficios para empleados	6	5	83%	Aceptable
	Capacitar a empleados	Índice de capacitaciones	95%	92%	97%	Excelente

Figura 4. 8. Técnica del semáforo.

Elaborado por: Los autores

Mediante la aplicación de esta técnica se pudo constatar el grado de cumplimiento de cada uno los objetivos estratégicos de las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral.

**Perspectiva financiera.** - El objetivo estratégico para esta dimensión es mejorar la rentabilidad y las ventas, para aquello se utilizaron dos indicadores: índice de rentabilidad e incremento de ventas, para el primer punto el logro de cumplimiento fue de 2.5 % que corresponde al 63 % lo que significa alerta, y para el segundo punto el cumplimiento fue de 65 %, lo que equivale al 93 % nivel excelente representado gráficamente en color verde.

**Perspectiva a clientes.** - La meta consistía en fidelización a 2000 clientes, del cual se logró acoger a 1550 usuarios que corresponde al 78 %, nivel aceptable y se representaría gráficamente en color amarillo. El hotel aspiraba un grado de satisfacción de los usuarios del 95 % de lo cual se logró el 93 %, porcentaje con calificación excelente lo que significaría una representación gráfica de color verde.

**Perspectiva de procesos.** - El objetivo consistía en mejorar el nivel de calidad del servicio en un 90 %, el índice real fue de 89 %, lo que significaría que la calidad del servicio es de excelencia y se representaría gráficamente de color verde.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** - El hotel se proyectó en aumentar los beneficios de cuatro a seis, más sin embargo el índice real de cumplimiento correspondió al 83 %, nivel aceptable con visualización gráfica amarillo. En cambio, para el otro punto de la misma perspectiva que consistía en capacitaciones a empleados este índice aumentó a 97 %, promedio excelente que representaría en color verde.

#### **4.3.2. ESTRUCTURAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL HOTEL MANTAHOST.**

En esta última fase se desarrolló el cuadro de mando integral expuesto por los autores Kaplan y Norton con sus mecanismos de control y monitoreo en el hotel, para llevar un control de gestión y facilitar la toma de decisiones.

	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	TABLERO DE CONTROL		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	TÉCNICA SEMÁFORO	
			Indicadores	Meta		Real	% de logro
PERSPECTIVA FINANCIERO		Mejorar la rentabilidad	$IR = \frac{Utilidad}{Patrimonio}$	4%	Incrementar ingresos y reducir gastos	2,5%	63%
		Mejorar las ventas	$IV = \frac{ventas}{Ingresos\ totales}$	70%	Aumento de publicidad y nuevos servicios con valor agregado	65%	93%
PERSPECTIVA CLIENTES		Fidelizar clientes	Número de clientes fidelizados	2000	Otorgar un detalle personalizado en las habitaciones a los clientes	1550	78%
		Mejorar la satisfacción de los clientes	Promedio satisfacción	95%	Aplicación de encuestas de post servicio	93%	98%
PERSPECTIVA DE PROCESOS		Mejorar la calidad del servicio	Nivel de calidad de servicio	90%	Aplicación de encuesta para medir la calidad de los servicios ofrecidos	89%	99%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE		Crear un buen clima organizacional	Número de beneficios para empleados	6	Programa de incentivos a los empleados	5	83%
		Capacitar a empleados	$IC = \frac{Capacitaciones\ efectuadas}{Total\ capacitaciones}$	95%	Capacitación constante a los empleados	92%	97%

Figura 4. 9. Balanced Scorecard.  
Elaborado por: Los autores.

La estructuración del cuadro de mando integral con sus mecanismos de monitoreo permitirá al hotel llevar un mejor control de la gestión, y de esta forma potenciaría el crecimiento de la empresa, ofertando a sus clientes un servicio de calidad.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- Mediante un análisis de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral se diagnosticó insuficiencias en los aspectos de control de proceso y aprendizaje, en la primera no se lleva un orden sistemático de las actividades y las tareas son realizadas de forma tradicionales, es decir sin la ayuda de herramientas tecnológicas; en la segunda el aprendizaje es lento, carece de capacitaciones con temas actuales y el desempeño de los trabajadores no es medido a través de indicadores de resultados.
- Dentro de la estructuración de los elementos del cuadro de mando integral se encuentran los indicadores financieros y no financieros, los mismos que permitieron medir los aspectos de control para cada área: en la dimensión financiera el incremento de la rentabilidad es lento, esto se debe a que los gastos administrativos y de ventas son elevados en relación a los ingresos, en cambio la satisfacción y fidelización de los clientes es progresivo, esto significa que las estrategias implementadas son efectivas y el servicio es de calidad, y en lo que respecta a la dimensión aprendizaje y conocimiento no existe una buena comunicación interna y los empleados no están motivados para desempeñar su trabajo con eficiencia.
- La propuesta del cuadro de mando permitió al hotel alinear sus estrategias a la visión de la empresa, los resultados obtenidos en dimensión financiera hasta el tercer trimestre del presente año fueron desfavorables, representaron el 2,5 % de rentabilidad, lo que significa una alerta, y está relacionado directamente con el incremento de los gastos administrativos y de ventas, los demás indicadores de las otras tres dimensiones restantes se mantienen en un nivel aceptable por encima del 70%.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere a todos los departamentos la utilización de herramientas tecnológicas porque facilitan el desempeño de las actividades y además optimizan el tiempo. Para brindar un servicio de excelencia se sugieren capacitaciones con temas actuales en lo que respecta a atención al cliente, y que los resultados sean medidos a través de indicadores de desempeño para llevar un mejor control de la gestión.
- Se propone incrementar las ventas creando servicios con valor agregado para la captación de 1550 nuevos clientes fidelizados y mejorar los canales de comunicación interna para facilitar la integración de todos los departamentos de la empresa.
- Se recomienda reducir gastos administrativos como: materiales de oficina y servicios básicos y de ventas como: comisiones y publicidad por televisión, porque afectan directamente a la rentabilidad de la empresa, y además que se otorguen incentivos a empleados para que realicen su trabajo con más dedicación y entrega, por estas razones es importante que el hotel utilice esta herramienta del cuadro de mando para llevar un control de gestión y realizar mejoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Research Method*, 9(3), 195-204. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Alvarez, E (2016). Estructura organizativa del hotel. Formato PDF. Recuperado abril 2019. Obtenido de <https://emilioalonsoalvarez.files.wordpress.com/2016/09/ut1-introduccion-a-la-organizacion-hotelera.pdf>
- Angulo, E. (2012). *Tipo de investigación. (tesis de pregrado)*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tipos\\_investigacion.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tipos_investigacion.html)
- Asamblea Nacional . (2012). REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURISTICAS. Recuperado abril 2019. Obtenido de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-DE-ACTIVIDADES-TUR%C3%8DSTICAS.pdf>
- Báez, S. (2017). *Hotelería*. México: Continental. Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/06/Hoteler%C3%ADa-de-Sixto-B%C3%A1ez-PDF.pdf>
- Banchieri, L. (2005). LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN EL SECTOR HOTELERO. Recuperado junio 2019. Obtenido de: [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xviicongresoaecca/cd/79d.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviicongresoaecca/cd/79d.pdf)
- Bernal, C. 2013. Metodología de la investigación. Tercera ed. Co. P. 59-60
- Bernal, D., Mora, C., Arellano, G., y Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125005>
- Bernal, V., y Delgado, B. (2015). Estructura organizacional para los hoteles. Recuperado abril 2019. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23279/3/Tesis.pdf>
- Berríos, R., y Flores, R. (2018). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Obtenido de <http://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>

- Campa, F. (2005). La contabilidad de gestión en la industria hotelera: Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España. Tesis doctoral Universidad Rovira y Virgili, Reus.
- Carbonell, J. (2018). *Elementos necesarios para Implemetar el Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Calidad*. La Habana, Cuba. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/266615391\\_Elementos\\_necesarios\\_para\\_Implemetar\\_el\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_para\\_la\\_Gestion\\_de\\_la\\_Calidad](https://www.researchgate.net/publication/266615391_Elementos_necesarios_para_Implemetar_el_Cuadro_de_Mando_Integral_para_la_Gestion_de_la_Calidad)
- Carranza, y., Ramos, C. (2016). REVISIÓN DOCUMENTAL, UNA HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LECTURA Y ESCRITURA EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. *Chakiñan*, 46-56. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6294862.pdf>
- CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo). (2014). Evaluación del aprendizaje en innovaciones curriculares de la educación superior. Recuperado el 25 de junio de 2019, de <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2017/07/evaluacion-del-aprendizaje-en-innovaciones-curriculares-de-la-educacion-superior.pdf>
- Corbo, A., y Biasine, A. (2018). APORTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE TURISMO. *Realidad, Tendencias y desafíos en Turismo*, 16(2), 40-41. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/2970/1/corbo-biasone-2018.pdf>
- Drago, C. (2017). Evaluación para el aprendizaje. Recuperado el 25 de junio de 2019, Obtenido de [http://www.ucentral.cl/prontus\\_ucentral2012/site/artic/20170830/asocfile/20170830100642/manual\\_evaluacion.pdf](http://www.ucentral.cl/prontus_ucentral2012/site/artic/20170830/asocfile/20170830100642/manual_evaluacion.pdf)
- Dextre, J., y Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Obtenido de [https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf?fbclid=IwAR15Wam13mYlyd7qORA\\_OfAoWgt9JsTz4BtHy3BdL\\_A3M1Ep4YiK-gS20JM](https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf?fbclid=IwAR15Wam13mYlyd7qORA_OfAoWgt9JsTz4BtHy3BdL_A3M1Ep4YiK-gS20JM)
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Díaz, P; Muñoz, F. (2012). Creación de una Ruta Gastronómica para la Ciudad de Manta. Recuperado el 12 de julio de 2019. Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11656/1/45795\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11656/1/45795_1.pdf)

- Espinoza, E. (2016). Muestreo. Formato PDF. Recuperado junio 2019. obtenido de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>
- Flores, M y León, L. (2014). El modelo SERVQUAL para medir la calidad en el servicio al cliente. Recuperado Octubre 2019. Obtenido de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3543/1/10234.pdf>
- Folgueiras, P. (2016). La Entrevista. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Fuentelsaz, L., y González, C. (2015). *El Fracaso Emprendedor*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6285889.pdf>
- Gan, F; y Trigine, J. (2013). *Cuadro de mando integral*. España. ESP. 1ed. p 147
- Gómez, E., Fernando, A., y Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos. *DYNA*, 81(184), 1-7. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- Gutiérrez, C., Mauriz, J., y Culebras, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. *Nutrición Hospitalaria*, 32(1), 403-410. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3092/309239661059.pdf>
- Hernández, M. (2017). SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO. *Ciencia y Sociedad*, 41(1), 111-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>
- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, D; Negrín, E., y Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA*, 81(184). Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/rt/prINTERfriendly/37309/53965>
- Kaplan, R y Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral Barcelona*. España, ES. p 25.
- Kaplan, R; y Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*. España, ESP. 3 ed. p 30.
- López, J., y Batista, A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Scielo*, IX(2). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v9n2/rdir08215.pdf>

- López, P., y Roldán, S. (2016). *La encuesta*. Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario y la entrevista*. Recuperado el 08 de Enero de 2019, de [http://femrecerca.cat/meneses/files/pid\\_00174026.pdf](http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf)
- Milla, A. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, ESP Revista economía 3 ed. p.49.
- Monsalve, C., y Hernández, S. (2015). Gestión de la Calidad del Servicio en la Hotelería. *Scielo*, 160-173. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n78/n78a11.pdf>
- Moreno, E. (2013). *Control de gestión herramientas para aportar valor*. Barcelona. ES. p 9.
- Nogueira, D. (2013). *Control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgevodidi/cgevolucion.pdf>
- Ortega, E. (2014). *Mapa Estratégico*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117424/Ortega%20Contreras%20Elizabeth.pdf?sequence=1>
- Pimenta, A; y Martínez, R. (2014). *Análisis de la performance en la empresa: una perspectiva integrada*. Barcelona, ESP. 1ed.P 23
- Polo, M. (2015). Métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Posada Hernández, G. J. (2016). *Elementos básicos de estadística descriptiva para el análisis de datos*. Medellín: Funlam.
- Rodríguez, M. (2014). Indicadores De Gestión En La Gerencia Estratégica Universitaria. *Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 9(27), 31-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I. C., y Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 19(4), 1-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529929002>
- Salas, O., y Campa, F. (2014). *Manual del controller*. España, ESP.1ed.p 35.
- Silva, M. (2018). *Investigación de campo*. Recuperado el 2019 de Enero de 17, de [https://feriadelasciencias.unam.mx/files/Feria26\\_Instructivo](https://feriadelasciencias.unam.mx/files/Feria26_Instructivo).

- Solórzano, A. (2014). Propuesta De Implementación Del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro De Mando Integral (CMI) Para Medir La Gestión De Recursos Financieros Y Humanos De La Empresa Editorial Don Bosco En La Ciudad De Cuenca. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, SEDE Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>
- Trigueros, P. (2014). *DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DE AGRO-SERVICIOS UBICADOS EN ASUNCIÓN MITA Y EL PROGRESO, JUTIAPA (tesis de pregrado)*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Trigueros-Pedro.pdf>
- Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (2019). *El Control de Gestion*. Obtenido de [https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf)
- Universidad Interamericana para el Desarrollo . (2014). *Industria de la Hospitalidad*. Obtenido de [https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/TEL/IH/S05/IH05\\_Lectura.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/TEL/IH/S05/IH05_Lectura.pdf)
- Viteri, J. 2015. *Gestión de la producción con enfoque sistemático*. Universidad tecnológica equinoccial Quito, EC. P 62.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DEL HOTEL MANTAHOST



#### GUÍA DE ENTREVISTA

##### Instrucciones:

La presente guía de entrevista está dirigida al gerente general del Hotel Mantahost, con la finalidad de levantar información relacionada con los cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral lo cual permitirá conocer la situación actual de la empresa, y por ende la estructuración de la herramienta CMI.

La información recolectada será manejada con absoluta confidencialidad y será utilizada con fines netamente académicos. Todo ello con la finalidad de desarrollar una base empírica sobre la cual se sustenta la propuesta de un sistema de control de gestión bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral.

1. **¿El hotel tiene realizada la planificación estratégica?**
  
2. **¿Realiza Usted el control de los resultados de su empresa?**  
 SI  NO
  
3. **En caso afirmativo, señale la frecuencia con que se realiza el control.**  
 SEMANALMENTE  MENSUALMENTE  TRIMESTRALMENTE   
 SEMESTRALMENTE  ANUALMENTE
  
4. **¿Utiliza Usted algún indicador específico para realizar el control de Gestión?**
  
5. **¿Relaciona Usted los resultados obtenidos en el hotel con lo planificado?**
  
6. **¿Conoce Usted acerca del Cuadro de Mando Integral?**
  
7. **¿Cree Usted que sería útil para su empresa el CMI?**
  
8. **¿La gerencia comparte a los trabajadores los objetivos estratégicos proyectados?**
  
9. **¿Por qué vía se garantiza que todos los empleados del hotel conozcan la misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa?**

## ANEXO 2

### FORMATO DEL CUESTENARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL HOTEL



#### ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Este cuestionario se aplicará para conocer las opiniones de los empleados acerca del control de gestión en el Hotel Mantahost.

Marque con una X según su nivel de satisfacción

**1. ¿Qué tiempo lleva Usted trabajando en la empresa?**

MENOS DE 1 AÑO  1 A 3 AÑOS  4 A 7 AÑOS  8 O MAS AÑOS

**2. ¿Qué tiempo lleva Usted desempeñando este puesto de trabajo?**

---



---

**3. ¿Conoce Usted si la empresa cuenta con planificación estratégica?**

SI  NO

**4. ¿Conoce Usted la misión y visión de la empresa?**

SI  NO

**5. ¿Los resultados de su puesto de trabajo constituyen a la visión de la empresa?**

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  ALGUNAS VECES   
 CASI NUNCA  NUNCA

**6. ¿La gerencia de la empresa ha compartido con los empleados los objetivos estratégicos de la organización?**

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  ALGUNAS VECES   
 CASI NUNCA  NUNCA

7. ¿La evaluación del desempeño de los trabajadores tiene en cuenta los resultados de su trabajo?

Siempre  Rara vez  La mayoría de las veces  Nunca

8. ¿Cómo evalúa su jefe inmediato los resultados de su trabajo?

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A TRAVÉS DE INDICADORES DE RESULTADO

COMPARACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OTRAS. ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce Usted los procesos que se desarrollan en la empresa?

Siempre  Rara vez  La mayoría de las veces  Nunca

10. La gerencia les informa a los empleados los motivos de quejas de los clientes

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

### ANEXOS 3

## FORMATO DE CUESTENARIO PARA MEDICIÓN EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL HOTEL MANTAHOST



### Encuesta para los clientes del hotel

Sr. Srta. Sra:

Se le solicita a usted la facilitación de información en la presente encuesta, misma que es de estricta confidencialidad y cuyos resultados permitirán a los autores de la investigación obtener información acerca del grado de satisfacción de los servicios ofertados por el hotel.

**Objetivo.** – Realizar una encuesta a los clientes del Hotel Mantahost que permita el levantamiento de información en lo que respecta al grado de satisfacción de los servicios ofertados

**Instrucciones.** – Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una (x) la escala que usted crea conveniente.

#### Escala Valorativa

Malo 1	Regular 2	Excelente 3
-----------	--------------	----------------

PREGUNTAS	1	2	3
Atención de servicio al cliente			
Limpieza y condiciones del hotel			
Servicio en el restaurante			
Bar- Alberca			
Precios			
Transportación			
Seguridad			

## ANEXO 4

### FORMATO DE CUESTENARIO DE EXPECTATIVA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DEL HOTEL MANTAHOST PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO OFERTADO.



#### Cuestionario Expectativa

Fecha de ingreso del cliente: \_\_\_\_\_

Con el objetivo de analizar el servicio prestado por el Hotel "Mantahost" a su distinguida clientela, solicitamos cordialmente llenar la siguiente encuesta, de acuerdo a lo que Usted espera recibir del hotel, teniendo en cuenta la importancia de los siguientes aspectos:

	1.- NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE
1.-Infraestructura e instalaciones atractivas				
2.-Habitaciones cómodas con los servicios necesarios				
3.-Predisposición por resolver los problemas de los clientes				
4.-Cumplimiento de los requerimientos solicitados				
5.-Anticipar el tiempo necesario para la prestación del servicio				
6.-Respuesta oportuna ante inconvenientes				
7.-Instalaciones seguras				
8.-Los empleados deben demostrar seguridad, confiabilidad y conocimiento				
9.-Trato amable y cordial				
10.-Comprensión de necesidades específicas				

## ANEXO 5

### FORMATO DE CUESTENARIO DE REALIDAD DIRIGIDO A LOS CLIENTES DEL HOTEL MANTAHOST PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO.



#### Cuestionario Realidad

Fecha de ingreso del cliente: \_\_\_\_\_

Con el objetivo de analizar el servicio prestado por el Hotel "Mantahost" a su distinguida clientela, solicitamos cordialmente llenar la siguiente encuesta, de acuerdo a lo que Usted espera recibir del hotel, teniendo en cuenta la importancia de los siguientes aspectos:

	1.- NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE
1.-Infraestructura e instalaciones atractivas				
2.-Habitaciones cómodas con los servicios necesarios				
3.-Predisposición por resolver los problemas de los clientes				
4.-Cumplimiento de los requerimientos solicitados				
5.-Anticipar el tiempo necesario para la prestación del servicio				
6.-Respuesta oportuna ante inconvenientes				
7.-Instalaciones seguras				
8.-Los empleados deben demostrar seguridad, confiabilidad y conocimiento				
9.-Trato amable y cordial				
10.-Comprensión de necesidades específicas				

## ANEXOS 6

### FOTOS DE APLICACIÓN DE ENTREVISTA Y ENCUESTAS



**Foto 1.** Instalaciones del Hotel Mantahost.



**Foto 2.** Encuesta a los empleados del hotel.



**Foto 3.** Encuesta a los empleados del hotel



**Foto 4.** Entrevista para la recopilación de información.