

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN EN LOS PEQUEÑOS Y  
MEDIANOS HOTELES DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

Trabajo de Investigación Presentado por:

Cárcamo Ramírez, Jarvin Vicente

Figueroa Villalta, Saúl Alberto

Montenegro Landaverde, Omar Osmin

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Agosto 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:	Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	:	Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	:	Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo
Jurado Examinador	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Licenciado Benito Beltrán Miranda Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo

Agosto 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso que me ha concedido guía, determinación, perseverancia y apoyo incondicional de familiares, amigos, maestros y compañeros en la consecución de este logro.

Saúl Figueroa

A nuestro Señor Jesucristo, por su fidelidad, a mi esposa y a mi hijo por su apoyo incondicional, mi familia, mis compañeros de tesis por su confianza y los profesionales de la alma mater que influyeron para la consecución de este logro.

Jarvin Cárcamo

Agradezco a Dios y a mi familia por acompañarme en el camino de esta etapa de mi vida y a la Universidad de El Salvador por ser el medio de este importante logro.

Omar Montenegro

## ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I - MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes	
1.1.1 Antecedentes de la Industria hotelera en El Salvador	1
1.1.2 Antecedentes de indicadores financieros y de gestión en la industria hotelera.	2
1.2 Conceptos	3
1.3 Características	5
1.3.1 Características de la industria hotelera	5
1.3.2 Características de los indicadores	7
1.4 Clasificaciones	7
1.4.1 Clasificación de la industria hotelera en El Salvador	7
1.4.2 Clasificación de los indicadores	8
1.5 Análisis financieros e indicadores	9
1.6 Ventajas y desventajas de aplicar indicadores en la industria hotelera	10
1.7 Importancia de los indicadores en la industria hotelera	11
1.8 Diseño y construcción de indicadores para empresas hoteleras	11
1.9 Principales herramientas para la formulación de indicadores	15
1.10 Problemática actual en la industria hotelera.	16
1.11 Base técnica y legal	17
CAPITULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1 Tipo de estudio	18
2.2 Unidad de análisis	18
2.3 Universo y muestra	19

2.4	Instrumentos de investigación	19
2.5	Recolección de información	19
2.6	Análisis e interpretación de resultados	20
2.7	Diagnóstico	20
CAPITULO III - PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICANDO INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN		25
3.1	Planteamiento general	25
3.2	Estructuración del desarrollo del caso práctico	26
3.3	Desarrollo	26
CAPITULO IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		56
4.1	Conclusiones	56
4.2	Recomendaciones	57
BIBLIOGRAFÍA		58
ANEXOS		

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

<b>Cuadros</b>		<b>Página</b>
Cuadro 1	Planificación Estratégica	30
Cuadro 2	Ingresos por departamentos operativos	31
Cuadro 3	Resultados operativos	32
Cuadro 4	Diseño de cuadro de mando mensual	42
Cuadro 5	Diseño de cuadro de mando mensual comparativo	43
Cuadro 6	Cálculo de variación porcentual	44
Cuadro 7	Diseño de cuadro de mando mensual comparativo y con variaciones	45
Cuadro 8	Indicadores comparativos	47
Cuadro 9	Razones de Liquidez	48
Cuadro 10	Razones de administración de activos	51
Cuadro 11	Razones de endeudamiento	52
Cuadro 12	Razones de rentabilidad	54
 <b>Figuras</b>		
Figura 1	Planificación y control estratégico	12
Figura 2	Estructura de cuadros de mando	15

## RESUMEN EJECUTIVO

La actividad turística representa importantes ingresos en la economía, en consecuencia tiene un efecto directo en el sector hotelero como resultado de los cambios experimentados en las últimas décadas que le suman protagonismo. Este nuevo escenario está afectando a las pautas tradicionales de actuación de estas empresas, a las prácticas de gestión imperantes y las necesidades informativas que de ellas se derivan para toma de decisiones.

Los objetivos trazados en esta investigación radican en abordar la necesidad usar más y mejor los sistemas de información para que la dirección pueda satisfacer expectativas y alcanzar metas desde el punto de vista de evaluación de desempeño a través de indicadores financieros y de gestión, ofreciendo una herramienta útil que permita sintetizar un modelo de cuadro de mando aplicado a pequeños y medianos hoteles. El concepto general de adoptar un sistema mixto de indicadores es agregar características cualitativas de la operación, proveer de insumos e integrar un método de valoración que responda a las necesidades reales del negocio en la toma de decisiones.

Para la investigación se consideraron procedimientos afines al método científico: descriptivo, deductivo y analítico, conjuntamente se aplicaron los instrumentos de: observación, entrevistas y cuestionarios. El uso de diversos mecanismos, contribuye a elevar la objetividad del análisis de los datos y ganar una relativa mayor credibilidad de los hechos.

En la investigación se seleccionó un caso de estudio que cumple con las características necesarias para representar al rubro; sobre la información obtenida de este, se aplicaron los indicadores de gestión y financieros como herramienta primordial para el análisis; no obstante a ser seleccionado por su representatividad, es elemental aclarar que está sujeto a condiciones de interpretación que obedecen a características propias de la entidad pero que enmarcan conclusiones de lo particular a lo general. Complementariamente el sector es explorado por medio de las encuestas que tienen un enfoque general sobre la información generada: su flujo, oportunidad y utilidad; asimismo indaga la apertura de adoptar métodos de valuación mas sistematizados en empresas tradicionalmente familiares.

A pesar de que el sector en estudio es relativamente estable se puede observar que las nuevas prácticas de gestión aún no están siendo aplicadas por la mayoría de empresas, por lo cual se vuelve importante aportar un documento que contribuya al mejoramiento de la administración del mismo. En este estudio se evidencia la imperante necesidad de transformar la manera de dirigir el negocio hacia un esquema más moderno que propicie competitividad, estabilidad, crecimiento y desarrollo sostenible a largo plazo.

Como resultado de la investigación se determinó que la aplicación de indicadores financieros y de gestión es una herramienta estratégica que provee ventaja competitiva en la toma de decisiones en la alta dirección de pequeños y medianos hoteles puesto que permite conocer en un menor tiempo si las operaciones se están llevando a cabo de una forma adecuada. De igual forma se constató la disposición de las empresas a adoptar alternativas de vanguardia para dirigir sus negocios y la necesidad de guías de orientación para hacer la transición de una administración tradicional a una integral que incorpore diferentes métodos de evaluación de desempeño.



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la industria turística en el país en la última década fue el punto de partida para el auge del sector hotelero; a pesar de este avance, el crecimiento de la hotelería se desarrolló independiente a las tendencias administrativas actuales que consideran la evaluación del desempeño una parte crítica en la toma de decisiones. En este contexto la habilidad de los administradores de pequeños y medianos hoteles de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico se ve comprometida directamente con un adecuado modelo de gestión operativa.

Este documento aborda como una de las principales problemáticas la ausencia de guías que permitan establecer modelos de evaluación acorde a las necesidades actuales de empresas hoteleras, específicamente en el *"Análisis de indicadores financieros y de gestión en los pequeños y medianos hoteles del área metropolitana de San Salvador"*

Para entender el escenario del estudio se plantea en el *Capítulo I Marco Teórico*, los antecedentes y situación actual del sector; destacando el efecto recíproco que estos tienen en el turismo y la importancia como engrane de la economía; así mismo, se muestran las características y clasificaciones propias de la industria, las pautas tradicionales que la definen y que ponen en evidencia las necesidades informativas derivadas de la misma. Esta perspectiva se muestra considerando la normativa técnica y legal que regula al sector.

En el *Capítulo II Metodología de la investigación* se aplica investigación bibliográfica y de campo, también haciendo uso de herramientas para recolectar, procesar y documentar información (Encuestas, entrevistas, entre otros); sobre esta base se presenta la interpretación de resultados, comprobación de hipótesis, conclusiones y recomendaciones. Se espera que este documento sea de utilidad y contribuya a la sostenibilidad y mejoramiento del sector al que está destinado.

En el *Capítulo III Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño aplicando indicadores financieros y de gestión* se muestra la aplicación de las bases teóricas en la información financiera y operativa de una empresa dentro del grupo de estudio, reflejando la forma de calcularlos y complementando con un análisis integral, siendo la principal propuesta el uso de indicadores financieros y de gestión como herramientas de evaluación; que permitan adopción de sistemas alternativos que generen información útil, confiable y eficiente. Finalmente se presentan el *Capítulo IV Conclusiones y recomendaciones* sobre los resultados acorde a los objetivos de la investigación.

## CAPITULO I - MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Antecedentes de la Industria hotelera en El Salvador

A partir de la segunda mitad del siglo XX la capacidad instalada para cubrir la demanda de alojamiento no era suficiente, bajo esta premisa, en 1955 un grupo de empresarios salvadoreños fundan una sociedad anónima, con el objetivo de dotar a El Salvador de un hotel de lujo único en Centro América con una capacidad de 210 habitaciones <sup>1</sup>, este inició operaciones con la cadena hotelera Sheraton, su apertura marcó un nuevo segmento en la oferta de hospedajes. Posteriormente, le siguió la construcción de otros hoteles de significativa capacidad que consolidaron la industria como parte importante de la economía. Esta época se considera como la pionera de la industria hotelera salvadoreña.

Con el desarrollo de la industria, se estipularon mecanismos de regulación y control: en 1961 el Directorio Cívico Militar de El Salvador consideró la formación de un organismo que fomentara turismo, el cual debería de contar con la autonomía jurídica que garantiza la estabilidad y eficiencia de sus labores, como resultado el 13 de diciembre de ese mismo año se aprueba el decreto 469 con la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), publicado ocho días después en el diario oficial número 22.<sup>2</sup>

En la historia reciente de la hotelería destaca el crecimiento de la oferta de alojamiento, pasando de 2616 a 8298 habitaciones ofertadas en el periodo comprendido de 1993 a 2009<sup>3</sup>. Este incremento en mayor medida por la proliferación de empresas pequeñas con capacidad de 5 a 50 habitaciones y medianas con capacidad de 51 a 100 habitaciones. En octubre del 2003 se fundó La "Asociación de pequeños hoteles de El Salvador"<sup>4</sup>, el objetivo principal de impulsar el desarrollo de acciones solidarias, que contribuyan a fortalecer la competitividad y las sostenibilidad de los pequeños empresarios del sector. Según los registros

---

<sup>1</sup> Grupo Agrisal. Disponible en <http://www.agrisal.com/plantilla3/hotelero>, consultado el 11 de noviembre de 2013

<sup>2</sup> Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU). Marco institucional - Historia. Disponible en <http://www.istu.gob.sv>. Consultado el 26 de febrero de 2014

<sup>3</sup> Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), Unidad de Inteligencia de Mercado. Año 2011. "Informe de Coyuntura: Turismo Cuarto Trimestre 2010". El Salvador

<sup>4</sup>Asociación de pequeños hoteles de El Salvador, "Sobre nosotros". Disponible en [www.hopes.com.sv](http://www.hopes.com.sv). Consultado el 12 de junio 2013

de la asociación, en la actualidad existen 45 pertenecientes a la misma, pero solamente 13 se encuentran afiliados.

En 2005 entra en vigencia la Ley del Turismo<sup>5</sup>, gravando con un impuesto específico los servicios de alojamiento. En 2011 se aprueba la Ley de Creación de Sistemas de Calidad<sup>6</sup> con ello se emiten normas para la categorización por estrellas y calidad turística de los hoteles que son difundidas y socializadas por Ministerio de Turismo (MITUR) y Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) como normas de buenas prácticas.

Las condiciones sociales del país en la actualidad limitan en cierta medida el crecimiento del sector turismo y por consiguiente del sector hotelero, por dicho motivo se vuelve imperante la existencia de un instrumento que permita la aplicación y análisis de indicadores financieros y de gestión a dicho sector que posee menos recursos.

### **1.1.2 Antecedentes de indicadores financieros y de gestión en la industria hotelera.**

La economía, desde hace muchas décadas, muestra tendencias cambiantes<sup>7</sup>; lo que conlleva a realizar una evaluación de la gestión administrativa que permita incorporar mejoras en los procesos y mecanismos aplicados para dirigir los negocios en el sector. A nivel internacional, en el año 1926 (con posteriores revisiones) la Asociación de Hoteles de Nueva York emite un "Sistema uniforme de cuentas para la industria del alojamiento" conocidas como USALI (por sus siglas en el idioma inglés: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry)<sup>8</sup>, las cuales fueron adoptadas por la Asociación de Hoteles Americanos; documento en el cual se incluyen indicadores, lo que establece el precedente de su utilización en la industria hotelera como herramienta para evaluar el desempeño.

---

<sup>5</sup> Decreto Legislativo N° 899, de fecha 10 de diciembre de 2005, publicado en el Diario Oficial No. 237, Tomo No. 369, del 20 de diciembre de 2005.

<sup>6</sup> Decreto Legislativo N° 790, de fecha 21 de julio de 2011, publicado en el Diario Oficial No.158, Tomo No. 392, del 26 de agosto de 2011.

<sup>7</sup> Real Instituto Elcano. Boletín 81/2012 edición electrónica: "Un mundo cambiante: el impacto en las relaciones internacionales de las nuevas macro tendencias económicas, políticas y sociales" por Steinberg, Federico. Disponible en [www.realinstitutoelcano.org](http://www.realinstitutoelcano.org) Consultado el 20 de junio de 2013.

<sup>8</sup> Asociación Hotelera de Nueva York. "Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)." Año 1998. Décima edición.

Simultáneamente en esa década los indicadores financieros ganaban protagonismo como herramienta para determinar las gestiones crediticias de los banqueros, principalmente en años previos y posteriores a la depresión de 1929; desde entonces “se mencionaba la posible capacidad de los indicadores principalmente con el enfoque de predecir un fracaso financiero a corto plazo (...). Posteriormente, se centró en determinarlo a largo plazo. Así, la orientación tradicional de medida de liquidez crediticia pasó a segundo plano. Para ello los estudios se basaron en evidencias empíricas, pasando de una etapa descriptiva a una etapa predictiva.”<sup>9</sup>

Esencialmente, los ratios han evolucionado para responder a las necesidades específicas que cada entidad posee en función de las actividades a las que se dedica, por tanto, los indicadores pueden ser muy variados y a su vez tener los mismos objetivos.

El propósito de la implementación y análisis de indicadores es la utilidad que representa en la toma de decisiones gerenciales, su contribución principal se basa en dar atención específica sobre puntos críticos en el desarrollo operativo, formando una valoración del desempeño general del negocio en forma oportuna. En El Salvador a fechas recientes se carece de regulaciones sobre indicadores de gestión operativa que midan el desempeño de las actividades de la industria hotelera y aporten modelos generales de evaluación.

## 1.2 Conceptos

Es importante determinar algunos conceptos que son de gran importancia para una mejor comprensión de este documento.

### a. Hotel

Establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros<sup>10</sup>. Es una construcción acondicionada para prestar servicio temporal de alojamiento a las personas. Los hoteles proveen de servicios adicionales como bares, mini bares, restaurantes, piscinas, guarderías y salones para eventos.

---

<sup>9</sup> Ibarra Mares, Alberto. “Desarrollo del análisis multivariable aplicado al análisis financiero actual”. Año 2009. Ensayo

<sup>10</sup> Real Academia Española. “Diccionario de la Lengua Española”. Año 2001. 22 edición. versión electrónica disponible en [www.rae.es](http://www.rae.es) consultado el 12 de junio de 2013

**b. Desempeño.**

“El desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el ¿Qué? (objetivos/resultados) y el ¿Cómo? (competencias/comportamientos)”<sup>11</sup>.

**c. Variable o factor clave.**

También son conocidos como índices y se refieren a características que se consideran relevantes para el éxito de la empresa, ya que le permite alcanzar sostenibilidad y ventaja competitiva.

**d. Indicadores.**

Instrumentos que informa del valor de un factor clave, es decir la cuantificación de un factor clave. Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo predefinido. También se define como la relación entre dos magnitudes que suelen tener un significado más amplio de forma conjunta que si se analizan por separado. Todos los ratios son indicadores, pero a la inversa no siempre se cumple.<sup>12</sup>

**e. Índices.**

Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico<sup>13</sup>.

**f. Indicadores de gestión.**

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

---

<sup>11</sup> Cruz Lezama, Osain. “Indicadores de gestión”. Año 2007. Ensayo.

<sup>12</sup> Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. “Indicadores de gestión”. Año 2001 Segunda edición. 3R Editores, Colombia., p.

<sup>13</sup> Ibid., p. 9

**g. Indicadores financieros.**

La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas<sup>14</sup>

**h. Análisis financieros.**

Se trata de un proceso de valoración crítica ya que todo proceso de análisis debe concluir con una opinión sobre la situación actual y futura de la empresa analizada o de los derechos sobre ella.<sup>15</sup>

**i. Cuadros de mando.**

Un cuadro de mando es un conjunto de indicadores estratégicamente agrupados que se presenta con periodicidades diversas<sup>16</sup>.

**j. Evaluación de gestión.**

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual concentra un conjunto de medidas e indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.<sup>17</sup>

## 1.3 Características

### 1.3.1 Características de la industria hotelera

La industria hotelera es un sector orientado principalmente a la prestación de servicios de alojamiento permanente o eventual, eventos sociales y gastronomía, tiene características generales especiales que la distinguen de otras actividades económicas.

---

<sup>14</sup> Beltrán Jaramillo, Op.cit. p. 35

<sup>15</sup> Gil Álvarez, Ana. "Introducción al análisis financiero". Año 2004, Tercera edición. Editorial Club Universitario, España.

<sup>16</sup> Niven, Paul R. "El Cuadro de Mando Integral." Año 2004. Tercera edición. Editorial Ediciones Gestión 2000

<sup>17</sup> Rincón Bermúdez, Rafael David. "Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición". Año 1998. Revista Universidad Eafit. Editorial Universidad Eafit

En la hostelería la producción y el consumo del servicio se generan de manera simultánea: un producto, en otras industrias, se produce y puede almacenarse por largos períodos de tiempo y mantenerse en grandes cantidades para asumir los picos en la demanda; durante los períodos de alza de precios existe la posibilidad de vender a un precio aumentado un producto que fue producido algunos meses atrás a un costo relativamente bajo. El producto del hotel es enteramente diferente, una habitación que no ha sido vendida es una pérdida de ingresos irrecuperable. En forma similar, en el área de gastronomía una parte de la comida que no se vende es perecedera, tanto en forma de materia prima, como elaborada.

La actividad económica financiera del hotel es un ciclo muy corto: las operaciones son prácticamente diarias. Los comestibles recibidos por la mañana a menudo se procesan más tarde esa misma mañana y se venden el mismo día; la variabilidad de su ciclo de operaciones, ya sea el ciclo anual, los días de la semana o las horas del día, provoca una inestabilidad o fluctuación en los ingresos, con las consiguientes implicaciones en el resultado final de la actividad. La causa primaria o fundamental lo constituye el comportamiento por temporadas según las condiciones climatológicas o los eventos económicos y sociales. Esta estructura de operación, con cambios cíclicos da lugar a las denominadas temporadas altas o de máximo nivel de producción y a las bajas con escaso o ningún nivel de ingresos.

La estructura de costos de un hotel: el costo de la operación de un hotel se resume como todos los recursos utilizados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios; se clasifican como costos fijos y variables, incluye gastos por concepto de alimentos y bebidas, energéticos e insumos, así como la remuneraciones, depreciaciones, mercadeo y ventas, mantenimiento, impuestos y otros gastos que se originen como resultado de la actividad hotelera. La mayoría de los hoteles tienen una alta proporción de costos fijos debido a su capacidad instalada; esto conlleva a afrontar una inestabilidad que no es común en muchas otras actividades.

Debido a que la mayor carga de costos en los hoteles son fijos, la mejor forma de afrontar los retos de productividad es ser más eficientes desde el punto de vista operativo y el incremento en ingresos.



### 1.3.2 Características de los indicadores

Las características básicas varían de acuerdo a los criterios de quien lo analice, así se puede encontrar diferentes autores asignando más o menos particulares cualitativas a los indicadores, coincidiendo en esencia más que en forma, a continuación se presenta un resumen de estas: <sup>18</sup> <sup>19</sup>

**Relevante:** es necesario que un indicador proporcione información importante de las actividades hoteleras; si la información proporcionada carece de relevancia, no es útil en la toma de decisiones.

**Auditable:** un indicador debe permitir una continua evaluación sobre su fiabilidad, permitiendo la posibilidad de garantizar que el propósito del indicador sigue siendo el deseado por la administración.

**Inequívoco:** el principal objetivo es que no permita interpretaciones contrarias, el diseño del indicador debe ser tal que los razonamientos en mayor o menor medida, se orientan a una misma dirección.

**Oportuna:** la información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.

**Imparcial:** deben evitarse que los factores externos, los cuales no están controlados por la entidad, afecten los cálculos de los indicadores.

**Perceptivo y preciso:** al hacer los cálculos, estos deben ser capaces de mostrar incluso las más pequeñas variaciones y su margen de error estar en parámetros aceptables.

**Accesible:** su obtención tiene un costo en tiempo y recursos aceptable y es relativamente fácil de computar.

## 1.4 Clasificaciones

### 1.4.1 Clasificación de la industria hotelera en El Salvador

Los hoteles se clasifican según la norma salvadoreña “Categorización de hoteles por estrella” emitida por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT); difundidos y socializados por el Ministerio de Turismo (MITUR) y la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR); esta normativa sustituye el reglamento “Para clasificar el hotel y afines por categoría” publicado en el tomo número 199 del Diario Oficial emitido el 5 de junio de 1963. En ambos casos se establecen los requisitos mínimos exigibles para

---

<sup>18</sup> Dirección de control interno y racionalización de trámites. “Guía para la construcción de indicadores de gestión”, Año 2012. Editorial 3R Editores. Colombia

<sup>19</sup> Cruz Lezama, Op.cit. p. 9

ser catalogados por estrellas, en una escala de una a cinco; en la que una es el mínimo y cinco es el máximo puntaje obtenido. Algunos criterios para la clasificación por estrellas incluyen pero no se limitan a:

**Organización:** que cuenten con estructura organizativa y procedimientos bien definidos.

**Servicios generales:** calidad de los bienes, y ambientación de estacionamientos, valet parking, acondicionamiento térmico, ascensor, energía complementaria, rociadores de agua, conexión a internet, cantidad de habitaciones, entre otros.

**Requisitos comerciales y de mercadeo:** reservas y ventas, imagen corporativa

Adicionalmente se pueden clasificar por la ubicación geográfica y por el sector del mercado que atienden, ejemplo:

Hoteles capitalinos: ubicados en el área metropolitana de la capital salvadoreña, su oferta es mayormente negocios y convenciones pero también alberga turismo.

Hoteles de playa: ubicados en la zona costera se especializan en atención de turistas interesados en actividades recreativas.

#### 1.4.2 Clasificación de los indicadores

Los indicadores se clasifican de acuerdo a la función de los mismos, al igual que las características, responden al criterio de autor que los analice, una de las clasificaciones mejor aceptadas es por la funcionalidad, se detalla a continuación:<sup>20</sup>

- ✓ **Cumplimiento:** tiene que ver con la conclusión de una tarea.
- ✓ **Evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- ✓ **Eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos.

---

<sup>20</sup> Beltrán Pardo, Luis Carlos. "Control interno y control de gestión". Universidad Nacional de Colombia, disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/> consultado el 28 de febrero de 2014

- ✓ **Eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito; están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas.
- ✓ **Gestión:** tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.
- ✓ **Financieros:** es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros . Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes.

Otra forma de clasificarlos es por el entorno de aplicación, se resume de la siguiente manera<sup>21</sup>:

- a) **De mercado:** no están relacionados directamente a la actividad del hotel, pero permiten analizar el entorno en el que desarrolla su actividad.
- b) **Económicos:** se derivan de la explotación hotelera y permiten evaluar el impacto económico de la gestión operativa del hotel. Como niveles de actividad, Ingresos promedios, canales de mercadeo, entre otros.
- c) **Financieros:** de naturaleza económico-financiera, similares a los de cualquier otra actividad empresarial.
- d) **No Económicos:** evalúan aspectos no operativos ni económicos y permiten juzgar la marcha de la empresa e incluso en algunos casos, intuir su evolución futura.

## 1.5 Análisis financieros e indicadores

El análisis financiero es un proceso enfocado en extraer, generar y evaluar de forma general la información financiera de una entidad a nivel histórico para establecer tendencias actuales y estimaciones futuras. Para ello se hace uso de diferentes métodos y se consideran tantos factores internos como externos. La exactitud del análisis depende de la calidad de información que se proporciones para estos fines. Una característica muy importante de esta actividad es el criterio emitido por el analista; tal como lo presenta Ana Gil Álvarez en su libro "Introducción al análisis financiero" al aseverar que "Se trata de un proceso de valoración crítica ya que todo proceso de análisis debe concluir con la formulación de una opinión (...)."

---

<sup>21</sup> Amat, O.; Campa, F. "La Contabilidad de Gestión en las Empresas Hoteleras". Año 2003. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Profit Editorial España.

Para efectuar un análisis se puede seleccionar entre diversos métodos, complementarios unos con otros, que simplifican en valores cuantitativos y descriptivos la información proporcionada sobre una entidad en un periodo. El uso de indicadores (también conocidas como ratios o razones) es una alternativa ampliamente aceptada que permite realizar evaluaciones partiendo de la medición de factores críticos. Estos se clasifican en: Razones de liquidez, Razones de apalancamiento, Razones de actividad y Razones de rentabilidad.

### 1.6 Ventajas y desventajas de aplicar indicadores en la industria hotelera

Algunas ventajas identificadas se resumen así:<sup>22</sup>

- a) Permite la realización de un seguimiento periódico de los objetivos, planes y presupuestos definidos por y para los responsables.
- b) Contribuye a establecer un estado de alerta permanente sobre aquellas variables consideradas clave y sus desviaciones, procurando un equilibrio entre aspectos financieros y no financieros.
- c) Ayuda a establecer pautas para corregir desviaciones y comprometen a los responsables en la ejecución de medidas correctoras.
- d) Facilita la identificación de las causas de las desviaciones y su incidencia en la evaluación del desempeño del directivo.
- e) Posibilita realizar un control previo de ejecución.

Adicionalmente se puede percibir las ventajas indirectas sobre el recurso humano vinculado como la motivación para alcanzar metas y la promoción del trabajo en equipo.

Las desventajas se detallan a continuación:

- a) Se tienden a enfatizar las medidas financieras en detrimento de las no financieras, a pesar de que las medidas no financieras son consideradas muy importantes para la alta dirección, no suelen usarse.
- b) Pueden llegar a ser excesivamente largos y tediosos.
- c) Las desviaciones y tendencias analizadas se refieren a niveles de consecuciones de la propia compañía en el pasado y no se suelen establecer comparaciones con otras empresas del sector. Excluye variables externas.

---

<sup>22</sup> Beltrán Jaramillo, Op.cit. p. 44

- d) Requiere personal capacitado para la interpretación y análisis adecuado.
- e) No toma en cuenta los factores intangibles
- f) Puede proveer mensajes confusos y poco sustentados si los indicadores están mal contruidos o interpretados. Ello obliga a que durante su proceso de construcción se realicen análisis que demandan mucho tiempo.

### **1.7 Importancia de los indicadores en la industria hotelera**

Los indicadores financieros y de gestión deben su importancia a la facilidad de obtener datos relevantes a partir de generalidades, en este sentido, basta con una simple lectura para tener una idea global del nivel de cumplimiento de los objetivos de la organización. Como herramienta estratégica permite un monitoreo constante de las operaciones; asimismo provee las referencias necesaria para la toma de decisiones. La hotelería es un servicio dinámico, por eso, tener datos en tiempo real es preciso; los indicadores representan una solución adecuada para estos fines, complementándose unos con otros, esto permite que la información proporcionada sea integral.

Los indicadores son elementos importantes para que todo proceso productivo se lleve a cabo de forma efectiva, implica implementar en un sistema adecuado de índices para evaluar la gestión de la organización, con la finalidad de comparar posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo.

Considerando que comparar es “(...) descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanza”, lo trascendental radica en seleccionar las variables críticas a compararse; es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y permita evaluar el desempeño de la empresa.

### **1.8 Diseño y construcción de indicadores para empresas hoteleras**

La tendencia para establecer los indicadores es iniciar desde el nivel gerencial, hacia los departamentos; se asocian particularmente con las metas y objetivos del negocio, como un instrumento que permite medir su consecución; por tanto los indicadores derivan de los departamentos en una relación de influencia

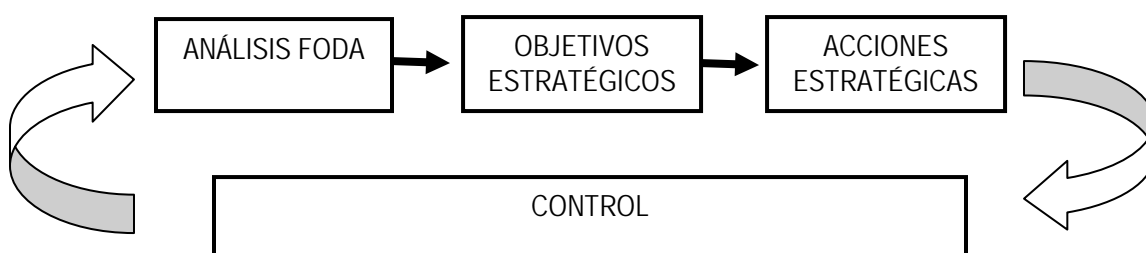
reciproca; es decir que son determinados por las actividades operativas y a su vez un indicador puede determinar las mismas.

Como parte del diseño es necesario plantear interrogantes que permitan determinar el objetivo de los indicadores, dando como prioridad las áreas críticas identificadas, la forma de medirlas y los destinatarios. Asimismo, determinar los periodos y los parámetros de medición, en esta etapa es importante comprender que la comparación debe hacerse con estructuras internas ya que son variables controlables, finalmente se concreta fijando las unidades de análisis que gestionan la información

#### a) Planificación estratégica y factores críticos en el sector hotelero

La planificación estratégica puede entenderse como un proceso formalizado de reflexión por parte de la alta dirección para decidir la posición competitiva futura de la organización que se quiere conseguir. Por tanto, este proceso supone la orientación de organización hacia el alcance de sus objetivos a largo plazo mediante el ajuste entre sus recursos y el entorno cambiante en el que opera. Lo anterior se puede ejemplificar con el siguiente esquema:

Figura N° 1 Planificación y control estratégico



Fuente: Escobar Pérez, A .; Lobo Gallardo, B. Año 2004 "El cuadro de mando como instrumento para la gestión: una propuesta para el sector hotelero". Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. España.

**Identificar factores críticos de éxito.** Son aquellos agentes determinantes en la operación de la entidad, resultan particularmente sensibles a los cambios internos y su control u manejo es concluyente en la superación del negocio.

El proceso de formulación de estrategias e identificación de factores críticos se puede iniciar en las organizaciones con un doble análisis de la situación, conocido como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Por un lado, internamente han de valorarse las fortalezas y debilidades de empresa, entendidas como las circunstancias favorables y adversas, respectivamente, para afrontar la nueva situación competitiva en el futuro, por el otro, el análisis externo persigue valorar las posibles circunstancias del entorno como amenazas y oportunidades, en función de que sean potencialmente contrarias para la empresa.<sup>23</sup> El análisis FODA ayuda a formar un esquema de la situación actual del hotel para obtener un juicio preciso que permite tomar decisiones enfocadas a objetivos trazados. Es un ejercicio que debe ejecutarse periódicamente dado que el escenario de la entidad tiende a variar.

#### **b) Objetivos y acciones estratégicas**

Los indicadores financieros y de gestión se relacionan directamente con las metas y estrategias de la organización; entre las cuales se pueden resumir las siguientes: Crecimiento de la ocupación, mejor reputación entre los clientes, crecimiento de las ventas, de los beneficios, de los márgenes y de la cuota de mercado, desarrollo de nuevos productos y servicios, alta rentabilidad del capital invertido. También es importante considerar otros aspectos como las quejas y sugerencias de clientes, la proyección de la marca, así como la relación con los clientes, proveedores, organismos públicos y canales de distribución o la relación con otros hoteles, entre otros.

Debido a esta relación el objetivo primordial de los indicadores es permitir una vigilancia permanente que provea de información oportuna para tener un margen de maniobra preventiva o correctiva sobre la marcha de la organización y sus metas a largo plazo. En esencia el objetivo principal es proveer información oportuna para la toma de decisiones gerenciales.

Posterior al establecimiento de objetivos se deben seleccionar las acciones que permitan alcanzarlos, esto implica identificar factores relacionados que tengan influencia e impacto directo, para tomarlos como puntos focales de control. En este proceso debe darse una especial atención a las características propias de la industria, su entorno.

---

<sup>23</sup> García, J. M.; Medina, D. R. "El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras Españolas: Una Evaluación Empírica". Año 1998. Tesis doctoral Universidad Las Palmas de Gran Canaria. España.

### c) Selección y diseño de indicadores

Un indicador es el instrumento que informa del valor de un factor clave, en cierta forma, «*lo que es necesario medir*», mientras que el indicador se refiere más a «*cómo medir*» dicho factor clave y su evolución.<sup>24</sup> Para un negocio este es un proceso concluyente, la correcta selección de indicadores determina la calidad de información que se posee para la toma de decisiones; si los indicadores no son seleccionados y diseñados como respuesta a las necesidades propias difícilmente serán capaces de ser útiles como herramienta de evaluación.

### d) Institucionalización y uniformidad de indicadores.

Es el procedimiento mediante el cual los indicadores se establecen como parte integral de la administración, debidamente documentado y con áreas de acción bien definidas, por lo general se acompañan de manuales, responsables de la gestión y periodos para su generación y comunicación. Para estos efectos resulta particularmente útil los cuadros de mando.

La construcción del Cuadro de Mando tiene los beneficios de sistematizar la obtención de los índices, incluye información histórica con fines comparativos y parámetros de referencia; en otras palabras es la colocación planificada de datos cuantificables para determinar tendencias, propiciando una evaluación rápida y precisa.

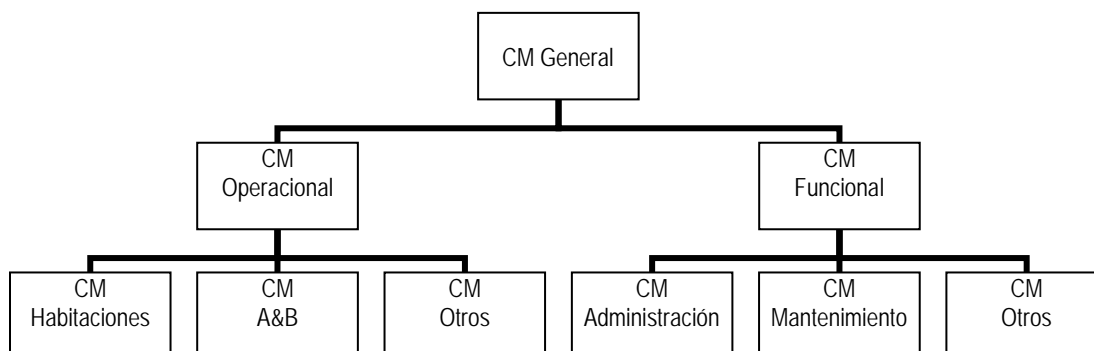
Para maximizar la utilidad de los cuadros de mando es importante considerar la estructura administrativa del hotel, si este cuenta con muchas áreas funcionales, se requiere un diseño especializado por área de manera jerárquica.

Figura N° 2 Estructura de cuadros de mando

---

<sup>24</sup> Escobar Pérez, A ; Lobo Gallardo, B Año 2004 "El cuadro de mando como instrumento para la gestión: una propuesta para el sector hotelero". Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. España.





Fuente: Adaptación de Escobar Pérez, A ; Lobo Gallardo, B. Año 2004 "El cuadro de mando como instrumento para la gestión: una propuesta para el sector hotelero". Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. España.

Una característica primordial de este sistema es su capacidad de mejora continua, conforme se gana experiencia las bases usadas en un inicio se modifican a fin de perfeccionar su administración, control y monitoreo, así la información generada resultan más oportuna y útil a la gerencia.

### 1.9 Principales herramientas para la formulación de indicadores

Se utilizan diversas herramientas administrativas y financieras, que permiten al usuario del mismo ejecutar procedimientos planificados, con el objeto de obtener información útil para la toma de decisiones gerenciales.

Estructura organizativa:

Se debe considerar la información no contenida en los estados financieros que es de suma importancia; como por ejemplo: número de empleados y departamentos.

Contabilidad de costos:

Es de suma importancia para analizar los rubros en los cuales se obtiene más ganancia, por lo que se hace uso de mucha información generada por el sistema de costeo.

Estado financieros:

Se utilizan principalmente para la generación de indicadores financieros, su análisis permite evaluar el desempeño de la administración como un todo.

Estrategia de la empresa:

Para que una empresa pueda ser eficiente necesita establecer metas y objetivos de lo que se desea lograr, con base en esto se procede a evaluar su situación real contra la proyectada.

### **1.10 Problemática actual en la industria hotelera.**

Los pequeños, medianos y grandes hoteles presentan características muy desiguales en cuanto a condiciones, ubicación, tipo de clientes, oferta gastronómica, entre otros. La ausencia de una guía de análisis que permita identificar puntos críticos, establecer parámetros de medición y herramientas de valoración del desempeño obstaculiza su evaluación interna y posicionamiento en el mercado de forma competitiva.

Se ha identificado algunas actividades internas, que suman a la problemática de estudio en la industria hotelera.

- a. La ubicación de algunos hoteles en zonas no comerciales resulta poco atractiva (cuando el entorno es el principal argumento de compra).
- b. A veces las instalaciones hoteleras están obsoletas y necesitan reformas costosas que los empresarios no pueden realizar, por la falta de mediciones.
- c. Dependencia de los hoteles que tienen restaurante, cuando se le da prioridad a este último, ya que tienen problemas a la hora de rediseñar espacios.
- d. Dificultades de encontrar canales de comercialización y promoción adecuados al tamaño y las características de cada hotel. Esto es fundamental en el caso de productos muy específicos, como pueden ser hoteles de alojamiento u otro tipo de hoteles de pequeño tamaño ubicados en la zona metropolitana del país.
- e. Falta de formación del sector, problema detectado principalmente entre las personas que no son gestoras directas del establecimiento y se refiere a aspectos como la atención al cliente, control de reservas, control de facturas. Las personas que han trabajado muchos años en el sector, no sienten la necesidad de formarse.

- f. Fuerte estacionalidad de la actividad y niveles anuales de ocupación que se traducen en un número reducido de ventas. Además el sector turístico está sujeto a cambios en función de la situación económica general, puesto que es una actividad que se desarrolla una vez se han cubierto las necesidades prioritarias. En algunas zonas, se ha detectado estancias medias de unos pocos días, así como la existencia de un turismo de día muy importante, pero que no pernocta.

No se utilizan herramientas apropiadas a la necesidad operativa, no se posee estructura organizacional definida y se aplican valoraciones estándares que no consideran las peculiaridades de este tipo de empresas, lo que dificulta la obtención de datos confiables, completos y útiles para la toma de decisiones a nivel gerencial.

### 1.11 Base técnica y legal

En la investigación, el marco normativo no es básico debido a que se trabajará con información de uso interno de las empresas. A continuación se detallan regulaciones que afectan al sector en estudio en forma general:

La normativa técnica es la NIIF PYMES<sup>25</sup> según acuerdo emitido por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría<sup>26</sup>. Entre la normativa legal destacan: El código de comercio, El código tributario, Ley del impuesto sobre la renta, ley de turismo y la ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios. Otras leyes aplicables son referentes a impuestos específicos por productos comercializados: Ley Sobre Reguladora de la producción de Alcohol y de las bebidas Alcohólicas, Ley de Impuesto Sobre Productos del Tabaco.

---

<sup>25</sup> Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) Año 2009. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)

<sup>26</sup> Resolución N° 113/2009 del Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría publicado en el Diario Oficial tomo 385 numero 224 de fecha San Salvador 30 de noviembre de 2009.

## CAPITULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Tipo de estudio

Para efectuar una investigación adecuada se consideraron la convergencia de técnicas afines al método científico. El uso de diversos mecanismos "constituye una de las técnicas más empleadas para el procesamiento de los datos en las investigaciones cualitativas, por cuanto contribuye a elevar la objetividad del análisis de los datos y a ganar una relativa mayor credibilidad de los hechos."<sup>27</sup>

a) **Analítico:** parte de recopilar y descomponer la información con el propósito de analizar las relaciones que existen entre sí; de esa forma se detectaron aquellos elementos significativos y clave para el diseño y aplicación de indicadores financieros y de gestión.

b) **Deductivo:** se desarrollaron procesos lógicos adecuados, empezando de lo general hasta llegar a obtener conclusiones particulares que se adecuen a las necesidades organizacionales del sector hotelero.

c) **Descriptivo:** el objetivo fue conocer las situaciones y tendencias predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Incluyó la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

### 2.2 Unidad de análisis

Las unidades de análisis determinadas para el estudio fueron las siguientes:

a. La alta gerencia, el área que se encarga de tomar decisiones a partir de la información recibida de los departamentos contables y/o contralores de los pequeños y medianos hoteles del área metropolitana de San Salvador.

b. El área de contabilidad y/o Contraloría, por el rol que desempeña de proporcionar la información a la alta gerencia de las empresas en estudio descritas en el literal a.

---

<sup>27</sup> Ruiz A, Ariel. Metodología de la investigación Educativa. . Año 1999. Editorial Grifo

## 2.3 Universo y muestra

Según la "Asociación de pequeños y medianos hoteles"<sup>28</sup> existen 45 empresas que se clasifican con la categoría que representa la entidad, de las cuales 26 se ubican San Salvador; para efectos de la investigación se establecen como universo los últimos mencionados. Considerando las dimensiones del sector seleccionado, no se aplican muestras representativas, debido a que es factible tomar la totalidad del universo en el alcance del estudio.

## 2.4 Instrumentos de investigación

Los instrumentos<sup>29</sup> necesarios para el desarrollo de la investigación abarcaron los siguientes:

- a) La observación: resultó particularmente útil para combinar información cualitativa y cuantitativa. Permitió explorar, describir, comprender, identificar y generar hipótesis sobre ambientes en contextos diversos.
- b) La entrevista: permitió una interacción de forma más directa y personalizada para indagar la perspectiva de los protagonistas y usuarios del alta gerencia en pequeños y medianos hoteles.
- c) Cuestionario: se diseñó estructuralmente un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente, organizadas y secuenciadas que proporcionaron información precisa, con facilidad de tabular.

## 2.5 Recolección de información

Para recolectar la información se consideraron las siguientes fuentes:

- a. Bibliográfica: revisión de la literatura relacionada con el tema de investigación, de la cual se seleccionó la información más relevante para sustentar teóricamente el estudio. Esto incluyó libros, trabajos de graduación, ponencias de seminarios, artículos periodísticos y páginas Web.

---

<sup>28</sup> Asociación de pequeños hoteles de El Salvador, "Sobre nosotros". Disponible en [www.hopes.com.sv](http://www.hopes.com.sv). Consultado el 12 de junio 2013

<sup>29</sup> Hernández, Fernández Baptista. Año 1994. "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw Hill. Colombia

b. De campo: se aplicaron técnicas de recolección de información, directamente del ámbito donde surge la problemática, obteniendo un entendimiento y un juicio de aquellos elementos que inciden en la toma de decisiones.

## 2.6 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados presentados se interpretan utilizando la concepción de estadística descriptiva<sup>30</sup> e implicó recopilación, presentación y caracterización de un conjunto de datos con el objeto de describirlos en forma apropiada. Considerando interpretación de patrones y representación grafica de los resultados para establecer conclusiones sobre la problemática estudiada.

## 2.7 Diagnóstico

Se aplicó el modelo holístico<sup>31</sup> con base a los instrumentos de investigación (observación, entrevista, cuestionario), con este hace un mejor dictamen. Se integraron **resultados** numéricos obtenidos de la verificación; se argumentaron **conclusiones** derivadas del análisis de los resultados; y sobre estas se propusieron **recomendaciones**, conjuntamente formaron la propuesta de intervención para resolver el problema detectado, determinando así el uso de una guía de análisis sobre indicadores que contribuya a una mejor toma de decisiones.

El diagnóstico tuvo como principal finalidad la interpretación objetiva de la información; en la cual, es de especial relevancia los resultados derivados del trabajo de campo; entre otros alcances se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Permitted determinar el grado de la relación existente entre el profesional contable y la influencia que tiene su trabajo en las decisiones que se toman en la entidad.
- ✓ Aceptación que tuvo la propuesta de evaluación a partir de indicadores.

---

<sup>30</sup> Walpole y Myers. Año 1998. "Probabilidad y Estadística para Ingenieros".Sexta edición. Editorial Prentice Hall.

<sup>31</sup> Cook, T.D. y CH. S. Reichardt. Año 1995. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Segunda Edición. Ediciones Morata.

- ✓ Identificó los indicadores más relevantes para las empresas del sector.
- ✓ Estableció las ventajas de la aplicación de la propuesta y mecanismos que facilitan su adopción.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

### **Tiempo de operar**

La mayoría de hoteles, 11 de los 26 encuestados, tienen una trayectoria significativa que refleja un crecimiento relativamente constante; pero que en los años más recientes tiende a ser modesto. En gran medida esto se debe a que el sector requiere una inversión alta, principalmente en activos no corrientes y a la situación socio económico de inestabilidad.

### **Estructura organizacional**

De los resultados obtenidos se destaca que en las empresas han prescindido del departamento de mercadeo y ventas; sin embargo este no ha sido impedimento para que los hoteles operen teniendo un flujo constante de clientes con base a una estructura mínima enfocada en la administración y operación.

### **Principal fuente de ingreso y costos**

El rubro que representa la mayor fuente de ingreso es el alojamiento, mientras que por transporte y lavandería no tienen relevancia. Enfocados estrictamente en el giro de estas entidades, pocas tienen la infraestructura física y los recursos como para diversificar sus operaciones; para aquellos hoteles que han asumido este riesgo su segundo origen de entradas corresponde precisamente a los eventos y capacitaciones, estos servicios capturan un segmento de mercado diferente al turístico; es decir el de negocios. En concordancia al origen de ingresos, el principal centro de costos fijos y variables es por "Recepción" el departamento vinculado con el alojamiento, el comportamiento es proporcional a los resultados obtenidos en la pregunta previa sobre los ingresos, en los gastos administrativos no se presentan costos variables y por tanto el segundo lugar de estos corresponde a los servicios técnicos que están vinculados con la parte operativa.

### **Tiempo y utilidad de estados financieros como información para toma de decisiones.**

La mayoría de los encuestados aseguran conocer los resultados después de dos semanas de finalizado el periodo, en segundo lugar lo reciben en un mes y un margen mínimo en más de un mes. Al relacionar el cuestionamiento sobre la utilidad de la información recibida para la toma de decisiones con la pregunta previa; se deduce que la información se recibe en forma oportuna pero no siempre tiene el beneficio esperado.

### **Uso de indicadores financieros y de gestión.**

Al consultar sobre el uso de indicadores financieros la mayor parte de los encuestados responden que no, vinculando las preguntas 6 y 7 del tiempo en que reciben la información y la utilidad que esta representa respectivamente, la falta de índices puede ser una variable que afecta la calidad de información recibida para la toma de decisiones gerenciales.

### **Tipos de indicadores financieros y de gestión.**

Del total de los encuestados que respondieron que si utilizan indicadores financieros y de gestión en la pregunta 8 la mayoría afirma utilizar todos, de rentabilidad, liquidez y endeudamiento así como los de calidad, productividad y eficiencia. Esto corresponde precisamente al tercio que considera la información útil, según la pregunta 7.

### **Obstáculos y efectos por no aplicar evaluaciones por medio de indicadores.**

Del total de los encuestados que respondieron que no utilizan indicadores financieros y de gestión en la pregunta 8; la mayoría, 13 en total, afirma que es por desconocimiento de dichos indicadores, la menor porción considera que es porque requiere de mucho tiempo, el resto que es por ambos factores, pero ninguno lo considera innecesario. De los encuestados que seleccionaron como respuesta la opción d) coincidieron que el principal obstáculo es las directrices administrativas. Así mismo, los que aseveraron no aplicarlos por desconocimiento en la pregunta 11, afirmaron que al no aplicarlos los efectos serían tomar decisiones erróneas e inoportunas y pérdidas de ventaja competitiva.



### **Utilidad y aplicación de Indicadores, si hubiese un documento guía.**

Al consultar sobre la utilidad que tienen los indicadores financieros el patrón es similar a lo registrado en la pregunta 7 sobre la utilidad de la información y a la 8 sobre el uso de indicadores, los resultados arrojan que de los encuestados que utilizan los indicadores los consideran de mucha utilidad, mientras que el grupo de los que los desconocen no los consideran útiles.

Finalmente al consultar sobre la probabilidad de aplicar indicadores si se les proporciona un documento que lo facilite casi dos tercios respondieron que hay mucha probabilidad, el resto que hay poca probabilidad, nuevamente se repite el patrón sobre aquellos que utilizan indicadores financieros y consideran útil la información proporcionada.

### **Resumen del diagnostico**

La mayor parte de los entrevistados posee más de dos años de operaciones en el sector, esto es muy importante debido a que estos son síntomas de constancia y desarrollo en el mercado; el surgimiento de nuevos competidores indica que es un sector en crecimiento; aunque de forma modesta.

También se deduce que los hoteles con más de 5 años de estar laborando no se han desarrollado lo suficiente como para ser considerados hoteles de mejor categoría, a pesar de ser empresas formalmente establecidas con la mayor parte de sus áreas bien definidas. Pero sin la capacidad de inversión para buscar otro segmento del mercado.

El servicio de alojamiento es la principal fuente de ingresos para los entrevistados, por lo que resulta de suma importancia saber manejar este rubro para una gestión exitosa en el ámbito del sector; sin embargo, por los datos recolectados se comprende que no toda la información es analizada a fin de tomar mejores decisiones.

Según las fuentes consultadas la mayoría de empresas recibe su información financiera 2 semanas después de cada periodo, pero en su mayoría esta información no incluye índices de gestión lo cual puede llevar a la dirección de cada empresa a tomar decisiones no adecuadas al momento que vive su empresa.

## CAPITULO III - PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICANDO INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN

### 3.1 Planteamiento general

La investigación se desarrolla en el sector de la industria hotelera, específicamente enfocado en el análisis de indicadores financieros y de gestión en los pequeños y medianos hoteles del área metropolitana de San Salvador.

Para estos efectos se seleccionó una entidad afiliada a la "Asociación de pequeños hoteles de El Salvador" que cumple con las características ideales para el desarrollo del ejercicio práctico.

Entre las generalidades del hotel se detallan las siguientes: tiene una trayectoria de más de 10 años, su espacio físico es una antigua casa habitacional remodelada con diseño arquitectónico que fusiona el estilo europeo y de oriente medio, cuenta con 24 habitaciones administradas con marca propia, como parte de sus servicios incluye guías turísticas, lavandería, transporte, asistencia de viaje, servicio a la habitación, piscina y banquetes con capacidad de atención de 200 personas en 4 salones. Considerando la infraestructura y calidad es categorizado con 2 estrellas.

Cuenta con los departamentos básicos de administración y operaciones (incluye ama de llaves y alimentos y bebidas), carece de los áreas de mantenimiento y de mercadeo y ventas, estas últimas actividades se subcontratan o son desempeñados por personal de otras plazas.

El área administrativa ha desarrollado su capacidad de gestión hotelera a partir de la experiencia en el mismo, aplicando criterios generales. Se dirige a un segmento del mercado escala media y principalmente a viajeros por negocios. Con base en esto la entidad ha determinado como temporadas altas para los meses de febrero, marzo (excluyendo parte de marzo en caso que los asuetos por 'semana santa' coincidan en este mes), mayo, junio, julio, octubre y noviembre el resto de meses se consideran temporadas bajas.

### 3.2 Estructuración del desarrollo del caso práctico

El caso práctico propone aplicar las bases teóricas y técnicas en una secuencia clara y ordenada que permita exponer pedagógicamente el cálculo de indicadores financieros y de gestión, estableciendo la mejor practica de su adopción para maximizar sus ventajas.

La estructura de los casos prácticos se realiza estableciendo cual es la finalidad del indicador, los motivos para seleccionarlo y seguidamente un análisis de interpretación de dichos indicadores en el siguiente orden:

- a) Planificación estratégica y factores críticos en el sector hotelero: se considera un análisis previo para la determinación de planificación a partir de la identificación de agentes determinantes en la aplicación de indicadores financieros y de gestión. Incluye como herramienta principal el análisis FODA.
- b) Se presentan los indicadores financieros y de gestión, la utilidad y el cálculo de los mismos.
- c) Se establece la estructura básica para el diseño de cuadros de mando; presentando esta como la alternativa idónea para categorizar en forma de reporte los indicadores financieros calculados.
- d) Se realiza un análisis interpretativo y comparativo a partir de los indicadores de gestión presentado en el cuadro de mando.

### 3.3 Desarrollo

#### Planificación estratégica y factores críticos aplicados al hotel en estudio

Al establecer los indicadores útiles para el hotel, es necesario definir la planificación estratégica y los factores críticos en el sector hotelero, se utiliza el procedimiento de evaluación analítica FODA. Se contó con la colaboración del administrador del hotel, a través de entrevistas, arrojando los siguientes resultados:

**Fortalezas:**

- Conocimiento del mercado. Están orientados a un sector de negocios escala baja y media; también incluye servicios de banquetes para eventos con un máximo de 200 personas. Este último se ha convertido en un rubro importante para el hotel, llegando en determinados periodos a rivalizar con la principal fuente de ingreso que es el alojamiento.
- Buena calidad del producto final. En base a comentarios de encuestas internas referente al servicio y comentarios de "Tripadvisor" esta es la mayor web de viajes del mundo, que permite a los viajeros planificar en base a comentarios proporcionados por viajeros reales y una amplia variedad de opciones y funciones con enlaces directos a las herramientas de reserva.
- Posibilidades de acceder a créditos. La solidez de las operaciones y garantías le permiten accesos a créditos en el sistema financiero.
- Experiencia de los recursos humanos. Con una trayectoria de más de 10 años cuenta con personal capacitado en el área de servicio y una imagen relativamente posicionada.
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel. Se destaca que a pesar de su tamaño y categorización de 2 estrellas se le considera un hotel con servicio de primer nivel.

**Oportunidades:**

- Necesidad del producto. El sector de mediana escala requiere servicios con la calidad de grandes hoteles a precios razonables; es un sector del mercado desatendido en el cual los clientes esperan obtener el máximo beneficio posible a precios mínimos.
- Destacar ante la competencia. Hay mucha competencia en la zona geográfica que se ubica, el sector cuenta con hoteles de menor y mayor categoría en sus alrededores.
- Tendencias favorables en el mercado. El hotel ha registrado un crecimiento en la ocupación y en los eventos de banquetes realizados, específicamente en eventos tipo seminarios. (Dato proporcionado por la administración)
- Incrementar los rendimientos y presencia en el mercado. La finalidad es ser un punto de referencia.

**Debilidades:**

- Salarios bajos. Estos están en el mínimo legal, lo que en ocasiones desmotiva a los colaboradores y en el área de banquetes específicamente una alta rotación.
- Equipamiento viejo. La última remodelación y adquisición de muebles fue hace más de 5 años; el equipo aún está en buenas condiciones; sin embargo, algunos de los equipos carecen de una "temática" principal bien definida. (entiéndase como temática estilos de diseño de interiores, como por ejemplo: clásico, contemporáneo, minimalista, entre otros) lo que puede dar la impresión de desorden a los huéspedes más exigentes.
- Falta de capacitación. El personal no recibe capacitaciones periódicas, el conocimiento se transmite de forma empírica y se carecen de manuales de procedimientos, este patrón es recurrente en el departamento de banquetes.
- Falta de estacionamiento. No cuenta con un estacionamiento adecuado para los eventos de banquetes, los clientes que asisten a estos eventos tienen dificultades para estacionar sus vehículos, y optan por ubicarlos sobre la calzada, obstaculizando el tráfico; adicionalmente ya se han tenido inconvenientes con la municipalidad por quejas de vecinos referente a este tema.
- Deficientes habilidades gerenciales. El personal encargado del área administrativa ha adquirido conocimiento de la administración hotelera sobre la marcha, adaptando principios generales.

**Amenazas:**

- Competencia muy agresiva. La ubicación privilegiada del hotel ha sido propicia para el desarrollo hotelero que apunta al mismo segmento del mercado.
- Aumento de precio de insumos. La tendencia de los precios ha mostrado un alza constante.
- Situación de violencia social en El Salvador. Los altos índices de violencia no permiten que el segmento hotelero crezca de forma constante puesto que dicho problema disminuye la cantidad de turistas o inversionistas que ingresan al país lo que tiene un impacto directo negativo en el sector.
- Estructura administrativa interna con vacíos. La ausencia de mediciones no permite a la empresa que reconozca sus problemas.

### **Objetivos estratégicos aplicados al hotel en estudio**

Con base al análisis FODA efectuado, se procede a establecer objetivos estratégicos del hotel en estudio; esto se logra proponiendo metas realistas que resultan de la combinación de aquellos elementos que están bajo el control de la empresa y la consideración preventiva de los que no. Se resumen en tres objetivos, nótese que estos se plantean de la forma más breve y precisa posible:

Objetivo 1: incrementar ingresos

Implica aumentar los beneficios económicos generados, con la misma capacidad física instalada. La administración no tiene planes futuros para ampliar el local, por lo que este objetivo tiene como limitante maximizar a partir de lo existente.

Objetivo 2: disminuir los costos

Incluye tanto los costos fijos como los variables, sin decremento en la calidad de los servicios y productos ofrecidos. Una vez más el componente de capacidad física instalada juega un papel determinante ya que representa un efecto directo en los costos fijos.

Objetivo 3: establecer liderazgo en el sector.

Sobresalir entre la competencia como la opción más atractiva para el segmento del mercado al que se dirige. Al cumplir este objetivo se tiene un efecto directo en el objetivo 1.

### **Acciones estratégicas aplicadas al hotel en estudio**

Las acciones estratégicas están en función de los objetivos; es decir, que por cada objetivo planteado debe existir por lo menos una gestión diseñada para alcanzarlo. Para que las actividades determinadas sean efectivas también es necesario establecer las áreas críticas. El siguiente cuadro muestra de forma resumida la relación entre estas tres variables:

Cuadro N°1 Planificación estratégica

Objetivos estratégicos	Áreas críticas	Acciones estratégicas
Incrementar rendimientos. Implica aumentar los beneficios económicos generados, con la misma capacidad física instalada.	Ingresos, Ocupación	Monitoreo constantes para tomar acciones correctivas en forma oportuna
Disminuir los costos. Incluye tanto los costos fijos como los variables, sin decremento en la calidad de los servicios y productos ofrecidos.	Costos por habitación, Costos por plato servido	
Establecer liderazgo en el sector. Sobresalir entre la competencia como la opción más atractiva para el segmento del mercado al que se dirige.	Satisfacción del Huésped / Cliente	

Fuente: Administración de la entidad en estudio.

En el cuadro se puede observar que para el objetivo 1 se han determinado como áreas críticas dos factores que están relacionados de forma directa: los ingresos y la ocupación, al aumentar uno de estos el otro también, pero no necesariamente de forma proporcional pues hay factores externos como las tarifas del mercado, fluctuantes según la temporada, que pueden incrementar la ocupación y no precisamente los ingresos o de forma inversa; por esta razón deben evaluarse de forma conjunta.

Para el segundo objetivo se considera un mismo factor el costo, pero para el caso de alojamiento es el costo por habitación (ya sea ocupada o disponible) y para el caso de banquetes por cliente atendido.

El último objetivo trazado está relacionado con la gestión de publicidad, promoción y mercadeo, se pretende dar al negocio un valor agregado que supere las expectativas de los huéspedes y clientes. La estrategia se orienta a prestar servicios de calidad a costos accesibles como carta de presentación.



La acción estratégica se basa en la filosofía de “**corrección sobre la marcha**”, pretende monitorear constantemente las áreas críticas que miden el logro de los objetivos, se analiza la información proporcionada y se toman disposiciones preventivas o retroactivas.

### Selección y cálculo de indicadores aplicados al hotel en estudio

Una vez realizada la planeación estratégica y definidas las acciones a tomar, ya se cuentan con los insumos necesarios para continuar el caso práctico y es seleccionar los indicadores.

Considerando que en la acción estratégica se plantea el monitoreo diario para tomar acciones correctivas en forma oportuna, se toma como base la información correspondiente al mes de septiembre de 2013 de la entidad estudiada. Los datos mínimos se detallan a continuación (expresado en dólares de los Estados Unidos de América):

Cuadro N° 2 Ingresos por departamentos operativos, presentado en dólares de los Estados Unidos de América.

Departamentos Operativos	Habitaciones			Alimentos y Bebidas Banquetes	Totales
	Ama de llaves	Lavandería	Comunicaciones		
Ingresos netos	\$18,000	\$1,365	\$300	\$9,950	\$29,615
(-) Costo de venta	N/A	\$900	\$150	\$4075	\$5,125
(=) Márgenes Brutos	\$18,000	\$465	\$150	\$5,875	\$24,490
(-) Gasto de personal	\$881	\$242	\$-	\$1,952	\$3,074
(-) Otros Gastos	\$593	\$-	\$-	\$1,350	\$1,943
(=) Total resultados operativos (GOI - Gross operating income)	\$16,526	\$223	\$150	\$2574	\$19,473

Fuente: Administración de la entidad en estudio

Cuadro N° 3 Resultados Operativos

Total resultados operativos	\$19,473
Menos gastos de:	
Administración	\$2,660
Servicios básicos	\$9,800
Varios	\$4,928
Financieros	\$980
Total resultados bruto de explotación (GOP - Gross operating profit)	\$1,105

Fuente: Administración de la entidad en estudio

Uno de las consideraciones más importantes al seleccionar el indicador es determinar cuál es capaz de combinar cada aspecto de forma integral. En el primer objetivo planteado se determinó como áreas críticas los ingresos y la ocupación, para comprender esta última es necesario que se tengan claros conceptos y datos básicos:

**Disponibilidad (Habitaciones disponibles):** hace referencia a la capacidad física instalada, al igual que la ocupación tiene un efecto directo en los parámetros mínimos para la ocupación hotelera está relacionado a los costos fijos operativos. Para efectos del análisis se establece que el hotel en estudio cuenta con un total de 720 habitaciones disponibles al mes, es importante recalcar que físicamente solo se cuenta con 24 habitaciones, el total se determina calculando el número de veces que puede ser vendida la habitación en el periodo (producto de 24 por 30 días).

**Ocupación (Habitaciones ocupadas):** es indicativo del nivel de actividad del hotel, pues normalmente un mayor número de clientes alojados, suele provocar un aumento en el uso de otros servicios como los de mantenimiento, lavandería, telecomunicaciones, etc. Es uno de los más importantes en cualquier hotel. El total de habitaciones ocupadas en el mes corresponde al número de veces que se vendió, según datos proporcionados por la administración el hotel vendió un total de 300 habitaciones durante el periodo estudiado.

**PAX:** en hostelería se refiere a los clientes de hoteles, distintos a los hacen uso del servicio de alojamiento, es decir, otros rubros como restaurantes, bares y banquetes. Según los datos proporcionados por la administración la cantidad de clientes atendidos son 650 distribuidos en 25 eventos a lo largo del mes.

**Cantidad de empleados:** este dato es particularmente útil, debido a que la cantidad de recursos humanos necesarios responden a la ocupación, lo que obliga a tener un número de colaboradores fluctuante; El hotel registra un total de 7 empleados fijos para atender a las habitaciones y 8 para atender banquetes.

#### **Indicadores de resultado operativo según capacidad instalada y ocupada**

El resultado operativo según la estructura de costos hotelera representa el producto de restar al total de los ingresos los costos directos, nómina, gastos directos de operación y gastos indirectos, este indicador financiero mide la rentabilidad y el desempeño de los gerentes de área, desde ventas, alimentos y bebidas, división cuartos, administración, energéticos, promoción y publicidad; prácticamente están incluidos todos los conceptos operacionales del hotel. Haciendo uso de esta información se pueden calcular los siguientes indicadores:

- Resultado operativo del departamento por habitación disponible. (*Gross Operating Income*, GOI PAR). Para este cálculo se toman datos del Cuadro N° 15 Ingresos por departamentos operativos y la disponibilidad (producto de 24 habitaciones por 30 días).

$$\begin{aligned} \text{GOI PAR} &= \frac{\text{Total resultado operativo departamental}}{\text{Cantidad de habitaciones disponibles al mes}} \\ \text{GOI PAR} &= \frac{\$16,526}{720 \text{ habitaciones}} \\ \text{GOI PAR} &= \$22.95 \end{aligned}$$

- Resultado operativo bruto del departamento por habitación ocupada. Para este cálculo se toman datos del Cuadro N° 15 Ingresos por departamentos operativos y la Ocupación del periodo.

$$\begin{aligned} \text{GOI POR} &= \frac{\text{Total resultado operativo departamental}}{\text{Cantidad de habitaciones ocupadas al mes}} \\ \text{GOI POR} &= \frac{\$16,526}{300 \text{ habitaciones}} \\ \text{GOI POR} &= \$55.09 \end{aligned}$$

Análisis: este indicador diferenciado por habitación disponible y ocupada permiten establecer un resultado en referencia a la capacidad utilizada o a la instalada; no obstante, estos por sí mismos no proporcionan información relevante, sino hasta que son cotejados contra una base comparativa; es decir, se debe determinar si el ingreso reflejado de \$22.95 por habitación disponible es suficiente para cubrir las demás obligaciones no operativas; así mismo en el caso del indicador referente a las ocupadas, si los \$55.09 cubren los costos fijos asociados a las habitaciones no ocupadas. La base comparativa estimada por la entidad con base a cifras históricas ha determinado que es de \$45.00 (Este valor representa el ingreso mínimo por habitación para cubrir los costos de las mismas correspondientes a los departamentos funcionales).

Para este periodo, en el primer indicador muestra que se no cubren los gastos correspondientes a las habitaciones disponibles, y escasamente sobrepasa lo estimado para las ocupadas. Esto quiere decir que la ocupación por alojamiento no fue la óptima, es de aproximadamente un 41%, se puede atribuir estos resultados debido a que el periodo en estudio es parte de la "Temporada baja" y se espera que en periodos siguientes se compense. Con estos resultados la administración se ve en el dilema de mantener costos fijos constantes y no generar los suficientes ingresos, adicionalmente tiene la limitante que las tarifas por alojamiento responden a factores de mercado fuera de su control. Para la entidad una alternativa es el cierre parcial de habitaciones con el fin de sobrellevar los costos de la temporada baja, esto quiere decir que la infraestructura física queda segmentada para responder a la demanda real.

### Indicadores de Ingresos según capacidad instalada y ocupada

Este ratio también relacionado con el primer objetivo pueden ser indicativos de la capacidad que tienen para generarlos los diferentes servicios que se prestan en un hotel. Relaciona el total de ingresos de todos los servicios con las habitaciones ocupadas o disponibles e indica la suma del precio al que se han hospedado los clientes más el consumo adicional realizado. Por tanto, incorpora el efecto de la ocupación realmente obtenida sobre los ingresos o independientemente de esta.

- Ingreso de habitaciones por habitación disponible (REVPAR de Habitaciones). Para este cálculo se toman datos del Cuadro N° 15 Ingresos por departamentos operativos y la disponibilidad (producto de 24 habitaciones por 30 días).

$$\begin{aligned} \text{REV PAR} &= \frac{\text{Ingresos por habitaciones}}{\text{Cantidad de habitaciones disponibles al mes}} \\ \text{REV PAR} &= \frac{\$18,000}{720 \text{ habitaciones}} \\ \text{REV PAR} &= \$25.00 \end{aligned}$$

- Ingreso de habitaciones por habitación ocupada (REVPOR de Habitaciones). Para este cálculo se toman datos del Cuadro N° 15 Ingresos por departamentos operativos y la Ocupación del periodo de los datos básicos.

$$\begin{aligned} \text{REV POR} &= \frac{\text{Ingresos por habitaciones}}{\text{Cantidad de habitaciones ocupadas al mes}} \\ \text{REV POR} &= \frac{\$18,000}{300 \text{ habitaciones}} \\ \text{REV POR} &= \$60.00 \end{aligned}$$

Análisis: el ingreso por habitación disponible u ocupada permite identificar las tarifas promedio con las que se han colocado las habitaciones, determina si los precios son acorde al mercado. Para interpretar este indicador también es necesario que se retomen otros factores como la temporada, la ocupación de hoteles de similar categoría (la competencia) y negociaciones especiales que otorguen tarifas preferentes.

Las tarificación tiene el comportamiento típico de oferta y demanda, cuanto más demandada es una habitación (en los casos que la ocupación es alta y las habitaciones disponibles son escasas) los precios alcanzan su máximo y a la inversa. Para el caso estudiado la tarifa determinada tiene un comportamiento ligeramente más alto al promedio de \$55.00 que corresponde a la temporada, al analizar más detenidamente se concluye que las habitaciones colocadas son parte de un acuerdo comercial con una empresa dedicada a viajes turísticos, que están generando ingresos por un segmento del mercado diferente al habitual.

Un par de variables que el hotel no considera y resulta de vital importancia en las tarifas, es la gestión de reservas y sobreventa, principalmente en las ventas rechazadas por reservaciones no ocupadas, que pueden crear la expectativa de una alta ocupación pero al final no se culminan, alterando las tarifas y propiciando fuga de potenciales clientes.

También está por encima de la tarifa mínima requerida para funcionar equilibradamente \$50.00 (tarifa calculada con el supuesto de una ocupación del 90% según la entidad). La alternativa manifestada ante los indicadores de resultado operativo para afrontar la temporada baja nuevamente es el cierre parcial de habitaciones con el fin de sobrellevar los costos como se mencionó en el análisis del indicador anterior.

### **Indicadores de resultado operativo según cliente atendido**

Entre la diversidad de servicios que prestan los hoteles, se incluyen restaurantes y banquetes, para este tipo de actividades también se aplican indicadores que permiten medir el resultado operativo departamental; la variable recurrente es PAX

- Resultado operativo bruto del departamento por PAX en eventos. Para este cálculo se toman datos del Cuadro N° 15 Ingresos por departamentos operativos y de los datos básicos el número de PAX

$$\text{GOI} = \frac{\text{Total resultado operativo departamental}}{\text{Cantidad de clientes atendidos al mes (Pax)}}$$

$$\text{GOI} = \frac{\$2,574}{650 \text{ Pax al mes}}$$

$$\text{GOI} = \$ 3.96$$

Análisis: el resultado de este indicador representa el producto de la resta de los ingresos menos los costos y gastos de personal asociados directamente al servicio prestado o producto vendido; es decir, que por cada cliente atendido se obtiene un ingreso de \$3.96 el cual es sustancialmente alto considerando que los costos fijos asociados a este rubro suelen ser muy bajos porque es una actividad adicional que se soporta prácticamente con los mismos costos que opera el área de alojamiento.

Según el cuadro N°16 Resultados Operativos, al estimar el resultado bruto de explotación el periodo en estudio refleja una ganancia, esta se debe principalmente al rubro de alimentos y bebidas, como lo muestra este índice. Comparando los resultados previos con este último se llega a la conclusión que en las temporadas bajas para alojamiento la principal fuente de ingresos proviene de banquetes por lo que se deben direccionar todos los esfuerzos del hotel en esta área, sin marginar los ingresos provenientes por el segmento del mercado diferente al habitual identificado previamente.

### **Indicadores de empleados según capacidad instalada y ocupada**

Para medir el segundo objetivo planteado de disminuir los costos, el hotel debe analizar uno a uno los costos relacionados y bajo su control uno de los mas importante es cantidad de empleados disponibles, debido a que se asume un gasto fijo por nomina de personal con la dificultad que, de tener poco personal cuando la ocupación es alta no se pueda dar la atención a los huéspedes o disminuyendo la calidad del

servicio y como consecuencia se afecten los flujos de clientes futuros; e inversamente si se tiene suficiente personal para las temporadas altas se corre el riesgo que en las bajas se tenga personal "ocioso" que castigue los gastos.

- Número de empleados por habitación disponible. Para este cálculo se toman de los datos básicos de la Cantidad de empleados y la disponibilidad.

$$\text{Emp. PAR} = \frac{\text{Cantidad de habitaciones disponibles al mes}}{\text{Cantidad de empleados al mes}}$$

$$\text{Emp. PAR} = \frac{720 \text{ habitaciones}}{210 \text{ empleados}}$$

$$\text{Emp. PAR} = 3.43 \text{ carga de habitaciones por empleado}$$

- Número de empleados por habitación ocupada. Para este cálculo se toman de los datos básicos de la Cantidad de empleados y la ocupación.

$$\text{Emp. POR} = \frac{\text{Cantidad de habitaciones ocupadas al mes}}{\text{Cantidad de empleados al mes}}$$

$$\text{Emp. POR} = \frac{300 \text{ habitaciones}}{210 \text{ empleados}}$$

$$\text{Emp. POR} = 1.43 \text{ carga de habitaciones por empleado}$$

Análisis: la entidad en estudio tiene personal limitado que con el grado de ocupación da abasto, sin embargo esta bajo el riesgo que en una ocupación alta no pueda responder a las necesidades operativas y requerimientos del cliente. Para este caso se recomiendan posibles alternativas:

Personal Sub-contratado. Existen empresas especializadas en prestar servicios de subcontratación para las operaciones hoteleras por evento, temporada etc., esta alternativa le permite controlar el costo por personal según las necesidades. Desventaja: el personal es de alta rotación, se le debe dar inducción (con



un costo en tiempo) sobre los estándares y metodología de trabajo, el personal carece del sentido de compromiso hacia el hotel.

Personal Multifuncional: consiste en capacitar personal en diferentes actividades de tal manera que cuando se requiera se pueden asignar a diferentes áreas según se necesite. Desventaja: sin los incentivos adecuados el personal puede sentir presión excesiva.

### Indicadores de empleados según PAX

Al igual que el departamento de habitaciones, la cantidad de empleados disponibles para atender las necesidades operativas, resulta de suma importancia dado que tiene un efecto directo en el gasto fijo por nomina.

- PAX asignados a cada empleado para la atención de banquetes. Para este cálculo se toman de los datos básicos la Cantidad de clientes atendidos (Pax) y la Cantidad de empleados; este último corresponde al producto resultante de la cantidad de empleados por el número de días en el mes que están disponibles para atender eventos (8 empleados por 30 días al mes).

$$\text{Emp. A\&B} = \frac{\text{Cantidad de clientes atendidos al mes (Pax)}}{\text{Cantidad de empleados asignados a eventos del mes}}$$

$$\text{Emp. A\&B} = \frac{650 \text{ Pax}}{240 \text{ empleados}}$$

$$\text{Emp. A\&B} = 2.71 \text{ carga pax por empleado}$$

Análisis: el hotel en estudio tiene personal suficiente para cubrir las necesidades de eventos, el efecto es inverso al presentado en el departamento de habitaciones de esta misma entidad. Tiene más personal del necesario, considerando que el estándar de atención de PAX asignados a un mesero es de 8 a 10. Sin embargo, los ingresos por esta actividad son suficientes para cubrir los costos directamente relacionados y soportar la baja ocupación en alojamiento del hotel. Considerando la alternativa de administración de personal planteada para el caso de habitaciones, es probable que se disminuyan los costos y cumplir con el segundo objetivo.

### Indicadores de empleados según capacidad instalada y ocupada para otros departamentos funcionales

Para los departamentos funcionales, al igual que ocurre con los operativos, también se puede calcular una serie de ratios que son comunes a todos ellos, Para efectos de este ejercicio se tomaran el total de los departamentos funcionales (administración, recursos humanos, ventas, mantenimiento, etc.)

- Resultado operativo (GOI) del departamento por habitación disponible. Para este cálculo se toman datos del Cuadro N° 15 Ingresos por departamentos operativos y la disponibilidad (producto de 24 habitaciones por 30 días).

$$\text{GOI PAR} = \frac{\text{Gastos departamentos funcionales del mes}}{\text{Cantidad de habitaciones disponibles al mes}}$$

$$\text{GOI PAR} = \frac{\$18,368}{720 \text{ habitaciones}}$$

$$\text{GOI PAR} = \$25.51 \text{ GOI por habitación disponible}$$

- Costes totales del departamento sobre ventas totales. Para este cálculo se toman datos del Cuadro N° 15 Ingresos por departamentos operativos

$$\% \text{ Costo} = \frac{\text{Gastos departamentos funcionales del mes}}{\text{Total ingresos brutos del mes}}$$

$$\% \text{ Costo} = \frac{\$18,368}{\$29,615}$$

$$\% \text{ Costo} = 62.02\% \text{ GOI por habitación disponible}$$

Análisis: en la estructura de costos de los hoteles los departamentos funcionales no tienen protagonismo, dado que estos son considerados más o menos carga fija para la operación, sin embargo si es posible determinar el margen que representan en la capacidad instalada.

Retomando la idea planteada, el análisis de costos por departamentos funcionales no tienen un impacto fluctuante en los resultados, tampoco permiten un margen de maniobra y por tanto la función de este indicador es "vigilar" que los importes reflejados se mantengan constantes dentro de los límites tolerables, fluctuaciones anormales en estos indicadores deben ser analizados con más atención. Una vez se tengan identificados los patrones regulares.

Para la medición del tercer objetivo se toman indicadores con características diferentes que ayudan a analizar el coeficiente de satisfacción; la información acerca de la valoración que ofrece el visitante respecto a su estancia en el hotel y sus intenciones de repetir y recomendar la estancia en el establecimiento. Existen diversas formas de obtener información, entre las que cabe mencionar las siguientes:

- ✓ Reclamaciones escritas realizadas por los visitantes.
- ✓ Encuestas accesibles a los visitantes a través de cuestionarios facilitados en las habitaciones o en otras dependencias del hotel.
- ✓ Evaluaciones externas mediante técnica del huésped misterioso

Análisis: los resultados cualitativos presentan características especiales que dificultan su medición ya que se basan en apreciaciones y percepciones no cuantificables, sin embargo entre las alternativas de medición se presentan estadísticos y estimaciones porcentuales con respecto al cumplimiento, en este sentido se puede plantear un indicador que combine las variables 'cantidad de huéspedes y clientes atendidos' contra la 'cantidad de reclamaciones recibidas'; al analizar este tipo de indicadores se debe considerar el riesgo de no contar con la información completa, para el caso planteado existe la posibilidad que todos los huéspedes y clientes hayan manifestado sus inconformidades, de ser así el indicador será sesgado y por tanto inconcluyente, no obstante en la medida que se tenga la información más fidedigna posible mas altas probabilidades se tienen para actuar en áreas de oportunidad.

Al terminar la selección de indicadores, es necesario definir la forma de expresarlos, interpretar un indicador aislado puede llevar a conclusiones erróneas, la mejor forma es realizar un análisis integral considerando todas las variables posibles, en esta etapa se hace uso de una herramienta complementaria a los cálculos de indicadores: "El Cuadro de mando".

La estructura de la empresa en estudio es pequeña y aplicar una pirámide de cuadros de mando resultará en un proceso complicado que requiere recursos y difícilmente cumplirá con el objetivo de ser una herramienta de monitoreo práctica; por lo que para efectos de esta entidad se utilizará un cuadro de mando sencillo que permita confeccionar la información de forma rápida para su análisis oportuno. En primera instancia el cuadro de mando debe contener los indicadores agrupados de tal manera que resulte comprensible su interpretación, a continuación se presenta un modelo:

Cuadro N°4 Diseño de cuadro de mando mensual

<b>CUADRO DE MANDO MENSUAL</b> MES DE SEPTIEMBRE DE 2013	Total de habitaciones disponibles	720
	Total de habitaciones ocupadas	300
	PAX Banquetes	650
	Porcentaje de ocupación	42%

	Habitaciones	Alimentos y Bebidas	Departamentos funcionales
Total resultados operativos (GOI)	\$16,526.00	\$2,574.00	\$373.00
Resultado por habitación ocupada	\$55.09		\$0.74
Ingreso por habitación ocupada	\$60.00		\$4.55
Carga de habitación ocupada por empleados	1.43		0.17
Costo por habitación ocupada	-		\$3.00
Resultado por habitación disponible	\$22.95		\$0.31
Ingreso por habitación disponible	\$25.00		\$1.90
Carga de habitación disponible por empleado	3.43		0.07
Costo por habitaciones disponibles	-		\$1.25
Costo por PAX	-	\$15.31	-
Cantidad de PAX por empleado	-	2.71	-

Fuente: resultado de indicadores de gestión

Este modelo presenta los ratios de forma ordenada, la información corresponde a un mes, resulta necesario realizar comparaciones, para ello se puede presentar los valores promedios de temporada (Los promedios comparativos se pueden alternar de acuerdo a las temporadas que se analicen) que son útiles e indispensables para el análisis posterior: Se ejemplifica en el siguiente modelo:

Cuadro N° 5 Diseño de cuadro de mando mensual comparativo

CUADRO DE MANDO MENSUAL COMPARATIVO  MES DE SEPTIEMBRE DE 2013	Descripción	Promedio	Mes
	Total de habitaciones disponibles	720	720
	Total de habitaciones ocupadas	260	300
	PAX Banquetes	550	650
	Porcentaje de ocupación	39%	42%

	Habitaciones		Alimentos y Bebidas		Departamentos funcionales	
	Promedio	Mes	Promedio	Mes	Promedio	Mes
Total resultados operativos (GOI)	\$15,347	\$16,526	\$2,134	\$2,574	\$324	\$373
Resultado por habitación ocupada	\$48.23	\$55.09	-	-	\$0.73	\$0.74
Ingreso por habitación ocupada	\$53	\$60.00	-	-	\$3.45	\$4.55
Carga hab. ocupada por empleados	1.51	1.43	-	-	0.90	0.83
Costo por habitación ocupada	-	-	-	-	\$2.54	\$3.00
Resultado por habitación disponible	\$14.42	\$22.95	-	-	\$0.23	\$0.31
Ingreso por habitación disponible	\$16.67	\$25.00	-	-	\$1.03	\$1.90
Carga hab. disponible por empleado	3.43	3.43	-	-	0.92	0.93
Costo por habitaciones disponibles	-	-	-	-	\$0.98	\$1.25
Costo por PAX	-	-	\$14.76	\$15.31	-	-
Cantidad de PAX por empleado	-	-	7.35	2.71	-	-

Fuente: datos provenientes de la entidad

La parte comparativa se puede establecer de acuerdo a las necesidades del usuario, puede ser promedios diarios, promedios mensuales, con referencia a la misma fecha del mes anterior incluso si resulta práctico se pueden agregar campos con los cálculos acumulados, si estos se requieren y dan un valor agregado al análisis.

Finalmente es importante agregar una columna de variaciones porcentuales que determine el incremento o decremento entre el dato evaluado y la base comparativa; es decir, la diferencia entre la columna "mes" y la columna "Promedio" y esta a su vez en valores porcentuales; se calcula dividiendo la variación determinada entre el valor de la columna "Promedio". Ejemplo para la línea que se muestra a continuación:

Cuadro N° 6 Cálculo de variación porcentual

	Habitaciones	
	Promedio	Mes
Total resultados operativos (GOI)	\$15,347	\$16,526

Fuente: datos de la entidad en estudio

Se procede determinando la variación el valor de la columna "día" menos el valor de la columna "Promedio":

$$\$15,347 - \$16,526 = (\$1,179)$$

Luego de determinada la diferencia de \$1,179 se procede a validar su valor porcentual con respecto a la base comparativa:

$$\$1,179 / \$15,347 \times 100 = 7.68 \%$$

Este proceso se repite para todos los datos, finalizado se presenta dentro del cuadro de mando.

Cuadro N°7 Diseño de cuadro de mando mensual comparativo y con variaciones

CUADRO DE MANDO MENSUAL COMPARATIVO Y CON VARIACIONES  MES DE SEPTIEMBRE DE 2013	Descripción	Promedio	Mes	Variación
	Total de habitaciones disponibles	720	720	0.00 %
	Total de habitaciones ocupadas	260	300	15.38%
	PAX Banquetes	550	650	18.18%
	Porcentaje de ocupación	36%	42%	15.38%

	Habitaciones			Alimentos y Bebidas			Departamentos funcionales		
	Prom.	Mes	Var. %	Prom.	Mes	Var. %	Prom.	Mes	Var. %
Total resultados operativos (GOI)	\$15,347	\$16,526	7.6%	\$2,134	\$2,574		\$324	\$373	15.1%
Resultado por habitación ocupada	\$48.23	\$55.09	14.2%	-	-	-	\$0.73	\$0.74	1.4%
Ingreso por habitación ocupada	\$53	\$60.00	13.2%	-	-	-	\$3.45	\$4.55	31.9%
Carga hab. ocupada por empleados	1.51	1.43	-5.3%	-	-	-	0.90	0.83	-7.8%
Costo por habitación ocupada	-	-	-	-	-	-	\$2.54	\$3.00	18.1%
Resultado por habitación disponible	\$14.42	\$22.95	59.1%	-	-	-	\$0.23	\$0.31	34.8%
Ingreso por habitación disponible	\$16.67	\$25.00	49.9%	-	-	-	\$1.03	\$1.90	84.5%
Carga hab. disponible por empleado	3.43	3.43	0.0%	-	-	-	0.92	0.92	0.0%
Costo por habitaciones disponibles	-	-	-	-	-	-	\$0.98	\$1.25	27.6%
Costo por PAX	-	-	-	\$14.76	\$15.31	3.7%	-	-	-
Cantidad de PAX por empleado	-	-	-	7.35	2.71	-63.1%	-	-	-

Fuente: resumen de datos de la entidad en estudio

### **Análisis de indicadores mediante el cuadro de mando**

La confección del cuadro de mando es, esencialmente, el conjunto de datos que clasificados y ordenados metodológicamente se convierten en información; la parte trascendental es el análisis e interpretación de dicha información para la toma de decisiones. Esta etapa debe ser efectuada por la gerencia, y con base a las mediciones hechas se tenga base para la toma de decisiones que afecten la situación actual y futura del hotel.

Una de los principales puntos de atención son las variaciones entre la información generada para un periodo (en el caso práctico se han establecido de forma mensual) en comparación de un periodo base, promedio o acumulado con referencia a una meta o un presupuesto. Con la última columna que se agregó en el diseño del cuadro de mando integral se puede visualizar rápidamente las fluctuaciones que estén por debajo o arriba de los parámetros estándar.

Nótese que en primera instancia en los rubros de habitaciones y banquetes se refleja un incremento del mes evaluado con respecto a los promedios, debido a las siguientes circunstancias:

- a) Porcentaje de ocupación superior: un acuerdo que entró en vigencia en el mismo mes con una empresa local de turismo permitió colocar 5 habitaciones adicionales del promedio considerado para la temporada.

Se debe tener muy claro que el segmento del mercado que va dirigido el hotel analizado no es turismo, sino los viajeros por negocio; el periodo tomado como referencia es parte de una de las temporadas bajas del año, dirigirse a otro segmento de mercado en estos periodos puede formar parte de una nueva estrategia de negocios del hotel.

- b) Eventos: en los últimos años las actividades por realización de eventos ha tomado especial importancia, principalmente los relacionados a seminario, a pesar de las limitantes en el espacio para estacionamiento considerada en el análisis FODA.



Como resultado del incremento en habitaciones se tiene un aumento en los departamentos funcionales; pero que no tiene mayor impacto en los resultados. Finalmente una de las variaciones más significativas se registra en la cantidad de PAX por empleado. Reafirma un área de oportunidad para reenfocar la administración de recursos humanos desde el punto de vista de el gasto por nomina.

El proceso de cálculo aplicado se puede replicar para periodos posteriores; en este caso resulta muy útil colocarlos de forma cronológica para efectuar comparaciones y establecer la tendencia; sobre estos es factible realizar proyecciones del comportamiento del hotel.

A continuación se presentan los datos computados para los meses siguientes con base a datos proporcionados por la administración y siguiendo la metodología planteada:

Cuadro N°8 Indicadores comparativos de cuatro meses

	Septiembre 2013	Octubre 2013	Noviembre 2013	Diciembre 2013
Total resultados operativos (GOI)	\$16,526	\$14,755.45	\$19,005.02	\$11,017.40
Resultado por habitación ocupada	\$55.09	\$53.57	\$63.35	\$36.72
Ingreso por habitación ocupada	\$60.00	\$49.18	\$69.00	\$40.00
Carga hab. ocupada por empleados	1.43	1.36	3.33	1.19
Resultado por habitación disponible	\$22.95	\$20.49	\$26.40	\$15.30
Ingreso por habitación disponible	\$25.00	\$22.32	\$28.75	\$16.67
Carga hab. disponible por empleado	3.43	3.43	3.43	3.43

Fuente: datos obtenidos de análisis de la entidad en estudio

Análisis: La tendencia responde al comportamiento esperado de la temporada, alcanzando su punto máximo en el mes de noviembre y baja en el mes de diciembre, al contrario de otro tipo de empresas el sector hotelero establecido en la zona metropolitana no reporta alza en estas fechas debido a que su segmento de mercado es mas de negocios que turismo, con ese dato en cuenta, el hotel debe prepararse para hacer reducciones es sus costos operativos en víspera de la temporada baja.

## Indicadores Financieros

Este análisis permite evaluar la situación financiera de la empresa mediante el uso de ratios que simplifican la interpretación de los Estados Financieros de la entidad en estudio. Es importante para diversos tipos de sujetos relacionados con las entidades, pero en este caso se trabajará orientado como una herramienta que permita una mejor administración por parte de la gerencia misma.

En el desarrollo del análisis a la información financiera de la empresa es importante considerar eventos no ordinarios en las actividades de la empresa: Durante el año 2013 se realiza una serie de operaciones estratégicas para la administración, entre ellas está la venta de activos fijos con el cual se canceló el financiamiento de un crédito rotativo y otras deudas con proveedores y acreedores; de esta operación se generó una cuenta por cobrar a largo plazo y una utilidad por otras actividades. Adicionalmente se regularizaron los activos reconocidos, cabe mencionar que la venta se hizo a una empresa relacionada con la que se suscribió un contrato de arrendamiento de los inmuebles cedidos (Ver Anexo 7: Estados Financieros)

Las principales razones de liquidez se agrupan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9 Razones de Liquidez

Razones de Liquidez	Unidad	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Liquidez General: Razón Corriente (RC) = AC/ PC	\$	0.70	0.62	1.01
Liquidez ácida: Razón Rápida(RR) = (AC - Inv)/PC	\$	0.68	0.61	0.97
Liquidez Inmediata (LI): Efectivo y Equivalentes/PC	\$	0.02	0.14	0.08
Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC – PC	\$	-31578.96	-57638.13	1372.25
Intervalo Básico Defensivo (IBD) = (AC-Inv.- OA)/((CV+GO)/365)	Días	94.62	117.45	100

Fuente: estados financieros de la entidad en estudio

Análisis: en términos generales la liquidez de la empresa presenta una imagen crítica, registra una baja en la liquidez, puesto que hacen falta 0.30 ctvs para cubrir cada \$1.00 de obligaciones corrientes. La administración se muestra conservadora respecto a financiamientos externo y no proyecta inversiones futuras.

Su capital de trabajo ha disminuido entre el primer y según año en estudio y tiene dificultad de generar excedentes que permitan a la empresa continuar normalmente con su actividad, de hecho en 2012 muestra un aumento en la diferencia y comparando con el intervalo básico defensivo tiene un margen de maniobra limitado; pero muestra signos de recuperación para 2013 lo que responde a un incremento en las ventas pero no del giro normal del hotel sino por la venta de activos fijos; este último dato es importante para no llegar a conclusiones incorrectas sobre los ingresos registrados. Se procede a realizar un análisis desglosando dos de los ratios más críticos:

Razón circulante y prueba acida: la primera se obtiene de dividir el activo circulante entre el pasivo circulante; la segunda se obtiene deduciendo del activo circulante el inventario entre el pasivo circulante y ambas permiten identificar la forma en que se puede cubrir las deudas a corto plazo. En este caso debido a que los inventarios no representan una parte importante del activo circulante el resultado es similar al de la razón circulante. Únicamente se ejemplifica la razón circulante:

$$\text{Razón Circulante: } \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Aplicando los datos obtenidos resulta:

$$\begin{aligned} \text{Año 2011} & \quad \$ 72,357.08 / \$103,936.04 = 0.70 \\ \text{Año 2012} & \quad \$ 94,790.35 / \$152,428.48 = 0.62 \\ \text{Año 2013} & \quad \$ 104,274.15 / \$103,646.4 = 1.01 \end{aligned}$$

Análisis: la empresa no puede solventar su deuda a corto plazo de manera efectiva para los primeros dos periodos, puesto que para ello se necesita por lo menos una relación de 1 a 1, es decir por cada dólar adeudado se tiene un dólar que se puede utilizar para pagarlo.

También se vuelve importante el hecho de que esta razón disminuye de un periodo a otro en 2011 y 2012, debido principalmente al incremento en el saldo de cuentas por pagar que no es acorde al incremento en cuentas por cobrar o el aumento del efectivo disponible, esto es crítico pues la empresa se dirige en rumbo contrario al esperado y de seguir así no podrá hacer frente a sus deudas a corto plazo, lo que implica una mala imagen con proveedores y en el rubro en estudio esto puede ser de un impacto negativo para la empresa. Debe evaluarse la estructura de deuda a corto plazo de la entidad para llegar a cubrir la misma en un periodo corto de tiempo puesto que a pesar de mostrar un margen de utilidad aceptable el flujo de efectivo no es el adecuado. No obstante a lo anterior para el año 2013 se tiene un giro positivo en la prueba, ya que el activo corriente iguala y supera al pasivo corriente lo que conlleva a solvencia con los proveedores, como ya se mencionó este es el efecto directo de la venta de activos fijos y no necesariamente debe considerarse como una tendencia.

Capital de trabajo neto: se obtiene de la relación Activo Circulante-Pasivo Circulante. Aplicándolo al caso en estudio se tiene:

Año 2011    \$ 72,357.08 - \$ 103,936.04 = -\$31,578.96

Año 2012    \$ 94,790.35 - \$ 152,428.48 = -\$57,638.13

Año 2013    \$ 104,274.15 - \$103,646.40 = \$1,372.25

Análisis: se puede determinar que la empresa afronta ligeros inconvenientes en cuanto a su capital de trabajo neto, pues en los primeros dos años sus obligaciones son mayores a sus activos, esta razón respalda el análisis anterior que el flujo de efectivo de la entidad no es el adecuado para los años 2011 y 2012; nuevamente si separamos el efecto de la venta de activos fijos la tendencia no es favorable para 2013.

Cuadro N° 10 Razones de Administración de Activos

Razones de Administración de Activos	Unidad	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Rotación de Inventarios (RI) = Costo de Venta / Inventario	Veces/año	39.59	71.52	24.53
Período promedio de Inventario (PPI) = 365/RI	Días	9	5	15
Rotación de Cuentas por cobrar (o Cartera RCC) = Ventas / Cuentas por Cobrar	Veces/año	5.57	5.66	4.68
Período Promedio de Cobro (PPC) = Cuentas por Cobrar / (Ventas Anuales /365)	Días	66	64	78
Rotación de Cuentas por pagar (RCP)= Compras / Cuentas por pagar	Veces/año	1.80	0.86	3.07
Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP	Días	203	424	119
Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI – PPP	Días	-128	-355	-26
Rotación de Activos Fijos (RAF) = Ventas /Activos Fijos Netos	Veces/año	0.78	0.85	17.74
Rotación de Activos Totales (RAT) = Ventas / Activos Totales	Veces/año	0.61	0.64	1.45

Fuente: estados financieros de la entidad en estudio

Análisis: en el caso de la administración de activos muestran una evolución estable, a excepción de los relacionados con la rotación de inventarios y los pagos. El primero tiene una aumento y responde precisamente al aumento registra en el rubro de 'alimentos y bebidas' como parte del crecimiento registrado en los servicios de banquetes, el segundo los periodos de pago, rotación de cuentas por pagar y el ciclo de conversión de efectivo que reflejan, periodos demasiados largos en el pago de las obligaciones con terceros es probable que presente dificultades de liquidez analizados previamente. Por el tipo de negocio se seleccionan las razones de actividad que se consideran de mayor importancia al mismo

Rotación de cuentas por cobrar: Debido a la naturaleza hotelera la rotación de cuentas por cobrar es muy baja, las estadías están garantizadas con una forma de pago en efectivo o cargo a tarjeta, las cuentas por cobrar por lo general corresponde a clientes con procesos largos de pago (Instituciones con procedimientos de compra rigurosos incluyendo gubernamentales), esto conlleva a un déficit de capital de trabajo como lo reflejan las razones de liquidez analizadas previamente, la tendencia de rotación baja se

agudiza a partir del año 2013 pero sin mayor efecto sobre el capital de trabajo ya que las utilidades superiores 'amortiguan' el impacto.

Periodo Promedio de Cobro: en la mayoría de empresas dedicadas a este rubro el periodo de cobro es bajo pues, como se explicó previamente las cuentas por cobrar son selectivas y periodos largos de pago es lo habitual, esto a pesar que entre las características del hotel se tiene que es una actividad perecedera; y puede notarse que el volumen de utilidades no afecta este indicador.

Rotación de cuentas por pagar: la cuenta por pagar rota muy poco, en cualquier otra circunstancia esto sería como una imagen de que se ha llegado a buenos tratos con proveedores, pero en esta situación las razones anteriores reflejan que se debe al manejo inadecuado del efectivo dado que no se tiene fácil convertibilidad del mismo para cumplir con las obligaciones. Para 2013 se inyecta dinamismo a este indicador como consecuencia ingresos por otras actividades.

Rotación de activos fijos: la rotación de activos en la empresa es preocupante para 2011 puesto que por cada dólar invertido, cada año la empresa solo recupera 0.78, este índice debería ser mayor a 1 para que la empresa pueda seguir operando, un dato tranquilizador es que dicho índice ha subido en relación al año anterior y aunque el incremento no es demasiado indica que se está trabajando en ello. Para 2013 la rotación tiene un incremento significativo pero una vez más responde a la venta de activos fijos como un evento no ordinario.

Cuadro N° 11 Razones de endeudamiento

<b>Razones de Endeudamiento</b>	<b>Unidad</b>	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2012</u></b>	<b><u>2013</u></b>
Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo	\$	0.65	0.76	0.35
Razón Deuda Patrimonio = Pasivo / Capital	\$	1.84	3.13	0.54
Razón de Cobertura de Intereses (RCI) = UAI / Gastos Financieros	Veces	1.48	1.80	3.20
Razón de Capitalización = Pasivo no corriente <PnoC> / PnoC + Capital	Porcentaje	57.78%	68.29%	0.00%

Razones de Endeudamiento	Unidad	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Cobertura de EBITDA a intereses = EBITDA / Gastos Financieros	Veces	9.23	9.44	5.14

Fuente: estados financieros de la entidad en estudio

Análisis: la empresa desarrolla capital propio y una parte de capital ajeno, lo que muestra un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos. Sus activos totales han sido financiados externamente en \$0.76 por cada dólar con el que cuenta, como promedio del periodo analizado; un alza con respecto al periodo anterior, pero para 2013 el resultado es una dependencia menor debido a las utilidades generadas que le permiten cumplir con sus obligaciones oportunamente.

Razón de deuda: Indica que para el año 2011 la empresa estaba financiada en un 65% por proveedores o acreedores bancarios, con un incremento para el año 2012 hasta el 76%, dicha relación es muy alta puesto que la dirección puede perder el control de la misma, es importante trabajar en la conversión de efectivo para hacer frente a las deudas y disminuir este índice porque el efecto de la venta de terreno será aplicable para 2013 pero se requiere una estrategia constante y no depender de eventos aislados.

Razón deuda Patrimonio: En términos generales se depende demasiado del financiamiento para realizar las operaciones, dado que un cambio en los acreedores financieros o una negativa de estos a seguir otorgando fondos puede llevar al cierre de operaciones de la empresa por no poder sostenerse con capital propio.

Cobertura de intereses: Muestra que el financiamiento de la empresa es demasiado elevado, esta puede ser una razón por la que el manejo del efectivo y la convertibilidad del mismo, no permitan a la empresa cumplir con otras obligaciones a corto plazo.

Cuadro N° 12 Razones de rentabilidad

Razones de Rentabilidad	Unidad	2011	2012	2013
Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas	Porcentaje	80.9%	81.0%	75.2%
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas	Porcentaje	1.11%	1.69%	5.05%
Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	Porcentaje	0.7%	1.1%	7.3%
Rendimiento sobre Capital (ROE) = Utilidad Neta / Capital	Porcentaje	1.9%	4.4%	11.3%
Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos (RAnoCF) = UN / AnoCF	Porcentaje	0.9%	1.4%	88.5%
EBIT = VN - Gastos de producción (CV+GO)	\$	106,818	118,014	62,542
EBITDA = EBIT + Depreciación + Amortización	\$	117,867	127,880	81,225

Fuente: estados financieros de la entidad en estudio

Análisis: la capacidad del hotel de generar utilidad a partir y en relación con sus ventas, activos o capital muestra una tendencia favorable en incremento de los márgenes. Sin embargo, este comportamiento es típico en las empresas de este sector, el margen de utilidad bruta se muestra muy fructuoso pero cotejando este margen con el margen de utilidad neta la diferencia es muy notoria, este efecto se debe a la característica de la industria que tiene un alto componente de costos fijos; sumando a esta característica esta el movimiento registrado para el periodo 2013 con la venta de activo fijo, actividad extraordinaria.

En términos generales la empresa presenta indicadores que son bastante preocupantes sobre todo en los relativos al flujo de efectivo y capital de trabajo, sin embargo se nota cierta mejora en los mismo de un año a otro, esto implica que se están tomando medidas que contribuyen al mejor rendimiento de las operaciones. Para las empresas que inician con el uso de indicadores puede resultar difícil su aplicación, pero estos generan un gran aporte a las mejoras de sus operaciones que conllevan beneficios muchos mayores a los



costos implicados. Las condiciones económicas y sociales del país obligan a la dirección de cualquier empresa a tomar medidas que conlleven a mejorar sus rendimientos, en este sentido el uso de indicadores de gestión es una herramienta que facilita y contribuye al mejor desempeño de las entidades.

## CAPITULO IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Los resultados muestran que una minoría de los hoteles aplica indicadores, no obstante se obtiene información limitada de los mismos; por lo general obtienen datos de rutina sin hacer mayor análisis que permitan evaluar la gestión de la empresa de forma integral.

Existe una parte importante del sector que está dispuesta a implementar de mejor manera indicadores financieros y de gestión en caso de que exista una guía que les facilite dicha implantación.

Se prioriza la obtención de información financiera; pero si esta no se recibe a tiempo pierde relevancia lo que conlleva toma de decisiones erróneas, porque están basadas en información que al momento de evaluarla es parcial.

La mayoría de hoteles tienen su principal fuente de ingresos en el alojamiento; es importante la evaluación constante a dicha actividad para identificar problemas u oportunidades de mejora de manera más oportuna.

La empresa muestra una imagen financieramente estable; sin embargo, sus operaciones y con ello también sus flujos de efectivo están supeditados a las temporadas fluctuantes propias de la industria; mediante el uso de indicadores de gestión como herramienta complementaria se pueden administrar de forma más eficiente, previendo las oscilaciones operativas y afrontándola de mejor manera.

La visualización oportuna del rendimiento de las operaciones permite evitar situaciones que conlleven pérdidas significativas y esto se logra mediante un adecuado sistema de indicadores tanto financieros como de gestión.

En el caso analizado se determinó que el componente de costos fijos es un área crítica que la administración debe considerar en sus estrategias, ya que es determinante en los resultados obtenidos.

## 4.2 Recomendaciones

Se recomienda no circunscribirse a aplicar indicadores financieros para poder crecer en el mercado, esto debido a que solo se puede tener un conocimiento más exacto de la entidad si también evalúan aspectos no cuantitativos que ofrezcan una ventaja competitiva.

Adicionalmente a la implementación de indicadores como sistema de evaluación, se recomienda a la entidad tener como parte de sus estrategias concretas de gestión el monitoreo constante, en la toma de decisiones es imprescindible un análisis integral, una interpretación oportuna y medidas tanto preventivas como reactivas.

Proyectar una diversificación al segmento del mercado a cual está dirigido, los viajeros de turismo es un rubro atractivo para las temporadas bajas que se tienen identificadas; alternando el enfoque es posible tener un flujo constante de ocupación.

Para obtener un mayor conocimiento de la gestión, monitoreo y control en la empresa se recomienda implementar indicadores que permitan evaluar el desempeño de forma efectiva; adaptados a la necesidad de información.

Para obtener mejores resultados se recomienda evaluar la situación real de la empresa basándose en una combinación de indicadores tanto financieros como de gestión, puesto que los indicadores de gestión ayudan a identificar problemas o causas que corrigiéndolos ayudaran a mejorar los datos reflejados por los indicadores financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O.; Campa, F.** Año 2003. "La Contabilidad de Gestión en las Empresas Hoteleras". Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. España.
- Ariel Ruiz A.** Año 1999. Metodología de la investigación Educativa. Editorial Grifo
- Asociación de pequeños hoteles de El Salvador, "Sobre nosotros".**  
 <[http://www.hopes.com.sv/sobre\\_nosotros.html/](http://www.hopes.com.sv/sobre_nosotros.html/)> Consultado el 12 de junio 2013
- Asociación Hotelera de Nueva York.** Año 1998. Decimo sexta edición. "Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)."
- Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio.** Año 2001 Segunda edición. "Indicadores de gestión". 3R Editores, Colombia
- Beltrán Pardo, Luís Carlos.** Universidad Nacional de Colombia, Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/> consultado el 28 de febrero de 2014
- Horngren , Charles T; Foster, George .** Año 2001. Decima edición. "Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial". Editorial: Pearson Addison-Wesley.
- Código de Comercio.** Diario Oficial No. 140, Tomo No. 228, del 08 de mayo de 1970. Ultima modificación el 26 de junio de 2013
- Código Tributario .**Diario Oficial No. 241, Tomo No. 349, del 14 de diciembre de 2000. Ultima modificación el 03 de diciembre de 2013
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB)** Año 2009. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)
- Cook, T.D. y CH. S. Reichardt.** Año 1995. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Segunda Edición. Ediciones Morata.
- Cruz Lezama Osain.** Año 2007. "Indicadores de gestión". Ensayo
- Dirección de control interno y racionalización de trámites.**Año 2012. "Guía para la construcción de indicadores de gestión" Colombia
- El Salvador Travel.** "Normas de calidad de pequeños y medianos hoteles" Disponible en <<http://www.elsalvador.travel/category/nct/>>. Consultado 14 de de abril de 2013.
- Escobar Pérez, A ; Lobo Gallardo, B.** Año 2004 "El cuadro de mando como instrumento para la gestión: una propuesta para el sector hotelero". Tesis doctoral. España.

- García, J. M.; Medina, D. R.** Año 1998. "El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras Españolas: Una Evaluación Empírica". Tesis doctoral.
- Gil Álvarez, Ana.** Año 2004, Tercera edición. "Introducción al análisis financiero". Editorial Club Universitario, España.
- Grupo Agrisal.** Año 2013. Plantilla hotelera. Disponible en <http://www.agrisal.com/plantilla3/hotelero>. el 11 de noviembre de 2013
- Hernández, R; Fernández, C ; Baptista, P.** Año 1994. "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw Hill. Colombia
- Ibarra Mares, Alberto.** Año 2009. "Desarrollo del análisis multivariable aplicado al análisis financiero actual". Ensayo
- Instituto Salvadoreño de Turismo.** Marco institucional - Historia. Disponible en <http://www.istu.gob.sv>. Consultado el 26 de febrero de 2014
- Jovel, Roberto Carlos.** Guía básica para la elaboración de Trabajos de Investigación, Primera Edición, 2008. Universidad de El Salvador.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.** Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, del 18 de diciembre de 1991. Última modificación el 03 de diciembre de 2013
- Ley del Impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios.** Diario Oficial No. 143, Tomo No. 316, del 24 de julio de 1992. Última modificación el 19 de septiembre de 2013
- Ley de Turismo.** Diario Oficial No. 237, Tomo No. 369, del 20 de diciembre de 2005.
- Lohr, S. L.** Año 1999. Muestreo: Diseño y Análisis. Thompson Editores, Madrid.
- Niven, Paul R.** Año 2003. El Cuadro de Mando Integral.
- Rincón Bermúdez, Rafael David.** Año 1998. "Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición". Revista Universidad Eafit. Editorial Universidad Eafit
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española.** 22 edición disponible en < <http://lema.rae.es/drae/?val=/>>. Consultado el 10 de junio 2013
- Sociedad Cooperativa de Empleados de Diario Latino de R. L.** "El Salvador crece 2.7% en turismo." Edición 24 julio 2012. Disponible en [www.diariocolatino.com](http://www.diariocolatino.com). Consultado el 20 de abril de 2013
- Tripadvisor.** Sitio Web de comentarios de viajeros sobre hoteles, restaurantes y centros recreativos Disponible en <http://www.tripadvisor.es/>. Consultado el 13 de Octubre 2013
- Unidad de Inteligencia de Mercado, Corporación Salvadoreña de Turismo.- CORSATUR.** Año 2011. "Informe de Coyuntura: Turismo Cuarto Trimestre 2010". El Salvador

# ANEXOS

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Listado de Hoteles

Anexo 2: Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores.

Anexo 3: Encuesta

Anexo 4: Tabulación de resultados de la encuesta.

Anexo 5: Glosario de términos hoteleros

Anexo 6: Estados Financieros

Anexo 7: Aspectos a considerar para un adecuado diseño de indicadores

Anexo 8: Fases del diseño e implementación de cuadro de mando

Anexo 9: Resumen de observaciones

Anexo 10: Entrevistas

## Listado de Hoteles

**HOTELES SEGUN UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

FUENTE: ASOCIACION DE PEQUEÑOS HOTELES DE EL SALVADOR

ACTUALIZACION: MARZO 2013

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
1	ARMONIA HOSTAL	SAN SALVADOR
2	BOUTIQUE HOTEL CASA ILB	SAN SALVADOR
3	EL TOROGOZ CASA DE HUESPEDES	SAN SALVADOR
4	EMERALD HOTEL	SAN SALVADOR
5	HOSTAL IL PIAMONTE	AHUACHAPAN
6	HOSTAL LONIGO	SAN SALVADOR
7	HOTEL & RESORT SANTA LETICIA	AHUACHAPAN
8	HOTEL & SUITE MARISCAL	SAN SALVADOR
9	HOTEL AGAPE	SONSONATE
10	HOTEL ALAMEDA	SAN SALVADOR
11	HOTEL ANDORIA	SAN SALVADOR
12	HOTEL DE ANTIGUO	SAN SALVADOR
13	HOTEL EL PITAL HIGHT LAND	CHALATENANGO
14	HOTEL GRECIA REAL	SAN SALVADOR
15	HOTEL IZALCO CABAÑA CLUB	LA PAZ
16	HOTEL JARDIN DEL CARMEN	SAN SALVADOR
17	HOTEL LA CASA DE MAMAPAN	AHUACHAPAN
18	HOTEL LAS FLORES SURF CLUB	USULUTAN
19	HOTEL LAS PUERTAS DE SUCHITOTO	CUSCATLAN
20	HOTEL LOS ALMENDROS DE SAN LORENZO	CUSCATLAN
21	HOTEL LOS FARALLONES	LA LIBERTAD
22	HOTEL MARIA JOSE	SAN SALVADOR
23	HOTEL MEDITERRANEO PLAZA	SAN SALVADOR
24	HOTEL MESON DE MARIA	SAN SALVADOR
25	HOTEL MIRADOR PLAZA	SAN SALVADOR
26	HOTEL PORTAL DE LAS COLINAS	LA LIBERTAD
27	HOTEL POSADA DEL REY PRIMERO	SAN SALVADOR
28	HOTEL QUINTA EL CARMEN	AHUACHAPAN
29	HOTEL RANCHO ESTERO Y MAR	LA PAZ
30	HOTEL SAN JOSE HOSTAL	SAN SALVADOR
31	HOTEL SAN MATEO	SAN SALVADOR
32	HOTEL TAZUMAL HOUSE	SAN SALVADOR
33	HOTEL TOROLA BAY VIEW	LA UNION
34	HOTEL TROPICAL CLUB	SAN MIGUEL
35	HOTEL TROPICAL SURF LODGE	LA LIBERTAD
36	HOTEL VILLA DEL ANGEL	SAN SALVADOR
37	HOTEL VILLA FLORENCIA	SAN SALVADOR
38	HOTEL VILLA SAN MIGUEL	SAN MIGUEL
39	HOTEL VILLA SERENA ESCALON	SAN SALVADOR
40	LA PORTA PLAZA HOTEL	SAN SALVADOR
41	MORRISON HOTEL DE LA ESCALON	SAN SALVADOR
42	NOVO APART HOTEL	SAN SALVADOR
43	NUEVA VILLA SANTANDER	SAN SALVADOR
44	PATO CANALES HOTEL & RESORT	LA PAZ
45	TORTUGA VILLAGE HOTEL	LA PAZ



**Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores.**

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos "hacer lo correcto correctamente". Es decir, eficientes y eficaces.

- A- Contar con objetivos y estrategias (Planificación)
- B- Identificar factores críticos de éxito
- C- Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito
- D- Determinar, para cada indicador, parámetros
- E- Diseñar la medición
- F- Determinar y asignar recursos
- G- Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores.
- H- Estandarizar y formalizar
- I- Mantener y mejorar continuamente

Encuesta.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



"ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS  
HOTELES DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"

**Objetivo:**

Obtener datos relevantes sobre las necesidades de información basadas en indicadores financieros y de gestión en los pequeños y medianos hoteles del área metropolitana de San Salvador

**Indicaciones:**

Marque con x la respuesta según crea conveniente, puede optar por marcas múltiples en caso de seleccionar más de una respuesta.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de operar la entidad para la que labora?

- a) De 1 a 2 años
- b) De 2 a 5 años
- c) Más de 5 años


2. En su estructura organizativa, ¿Con cuales de los siguientes departamentos cuenta?

- a) Administración
- b) Mercadeo y ventas
- c) Operaciones
- d) Todos


3. De las siguientes líneas de negocios, ¿Cuál representa la principal fuente de ingreso?

- a) Alojamiento
- b) Alimentación y bebida
- c) Capacitaciones
- d) Transporte
- e) Lavandería


4. ¿Cuál de los siguientes rubros, representa el principal centro de costo fijo?:

- a) Recepción
- b) Seguridad
- c) Administración
- d) Mercadeo
- e) Todos


5. De los siguientes rubros, ¿Cuál representa el principal centro de costo variable?:

- a) Alojamiento
- b) Alimentación y bebida
- c) Servicio técnico
- d) Transporte
- e) Lavandería
- f) Todos


6. ¿Con que rapidez conoce los resultados financieros de su negocio?

- a) Dos semanas después de cada periodo
- b) Un mes después de cada periodo
- c) Más de un mes después de cada periodo


7. ¿La información proporcionada permite tomar decisiones previendo situaciones que compliquen la operación del negocio?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) Pocas veces


8. ¿Utiliza indicadores financieros o de gestión, en la empresa?

- a) No
- b) Si


9. Si su respuesta a la interrogante número ocho es SI, ¿Qué tipo de indicadores financieros aplica?

- a) Rentabilidad
- b) Liquidez
- c) Endeudamiento
- d) Todos


10. Si su respuesta a la interrogante número ocho es SI, ¿Qué tipo de indicadores de gestión aplica?

- a) De calidad
- b) De productividad
- c) De eficiencia
- d) Todo


11. Si su respuesta a la interrogante número ocho fue NO ¿Cuál es el principal obstáculo para adoptar evaluaciones de desempeño por medio de indicadores financieros y de gestión?

- a) No es necesario
- b) Requiere mucho tiempo
- c) Desconocimiento
- d) Otra \_\_\_\_\_


12. Si su respuesta a la interrogante ocho fue NO ¿Qué efecto considera que causa no aplicar indicadores financieros y de gestión para la toma de decisiones?

- a) Decisiones erróneas e inoportunas
- b) Pérdida de ventaja competitiva
- c) Ambos


13. En términos de oportunidad, calidad y detalle ¿Qué tan útil considera es la información que se puede obtener por medio de indicadores financieros y de gestión?

- a) Poca utilidad
- b) Moderada utilidad
- c) Mucha utilidad


14. Si se proporciona un documento que facilite la aplicación de indicadores de financieros y de gestión, ¿Qué disposición existe de que los aplique en su entidad?

- a) Mucha disposición
- b) Poca disposición
- c) Ninguna disposición


Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información que será proporcionada, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

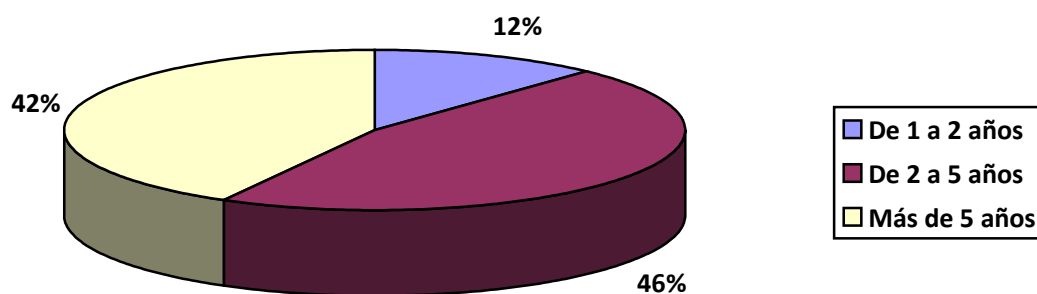
### Tabulación de resultados de la encuesta.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene de operar la entidad para la que labora?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	De 1 a 2 años	3	12%
b)	De 2 a 5 años	12	46%
c)	Más de 5 años	11	42%
Totales		26	100%

Grafico 1

### Tiempo de operar



Interpretación:

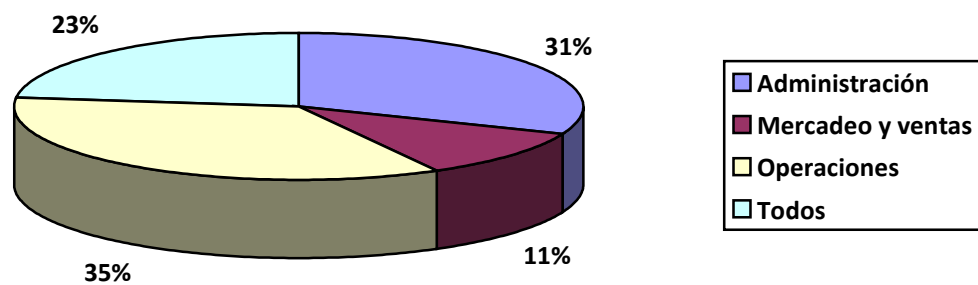
Permite establecer la trayectoria de los hoteles, de la muestra un margen considerable tiene más de 5 años, esto refleja un flujo constante en la demanda de los servicios hoteleros, además es importante destacar que en años recientes se han abierto nuevos hoteles, lo que marca un modesto crecimiento.

Pregunta 2: En su estructura organizativa, ¿Con cuales de los siguientes departamentos cuenta?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Administración	8	31%
b)	Mercadeo y ventas	3	11%
c)	Operaciones	9	35%
d)	Todos	6	23%
Totales		26	100%

Grafico 2

### Departamentos funcionales



Interpretación:

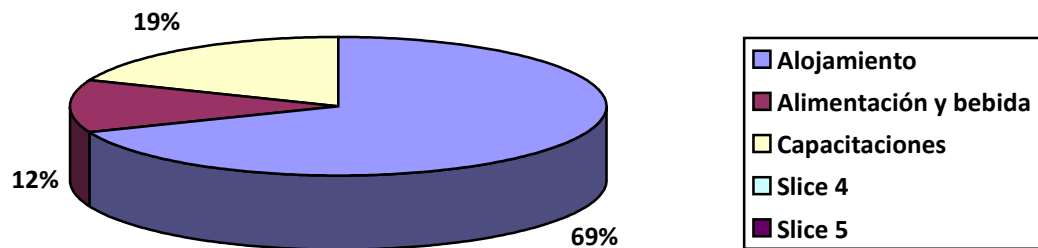
La mayoría de hoteles encuestados afirma poseer todos los departamentos, sin embargo también se refleja que el departamento del que más se ha prescindido es el de mercadeo y ventas. Esto se puede vincular con el modesto crecimiento reflejado en la pregunta 1.

Pregunta 3: De las siguientes líneas de negocios, ¿Cual representa la principal fuente de ingreso?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Alojamiento	18	69%
b)	Alimentación y bebida	3	12%
c)	Capacitaciones	5	19%
d)	Transporte	0	0%
e)	Lavandería	0	0%
Totales		26	100%

Grafico 3

Principal fuente de ingresos



Interpretación:

Para la mayor parte de los encuestados la principal fuente de ingresos proviene de alojamientos destaca el hecho que las capacitaciones ocupan el segundo lugar, mientras que los ingresos por transporte y lavandería no tienen mayor significancia.

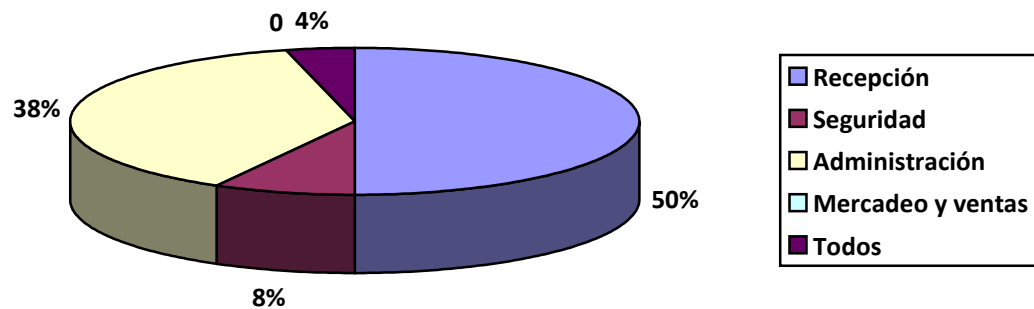


Pregunta 4: ¿Cuál de los siguientes rubros, representa el principal centro de costo fijo?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Recepción	13	50%
b)	Seguridad	2	8%
c)	Administración	10	38%
d)	Mercadeo y ventas	0	0%
e)	Todos	1	4%
Totales		26	100%

Grafico 4

### Principal centro de costo fijo



Interpretación:

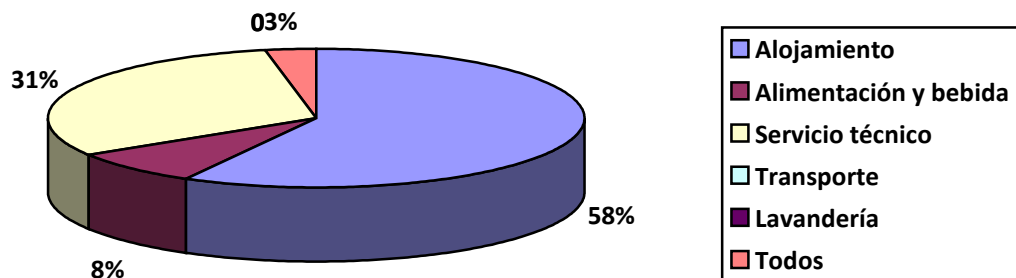
El principal centro de costos fijos es por Recepción el departamento vinculado con el alojamiento, esto en concordancia con la pregunta 3 ya que también es la principal fuente de ingresos. Es sobresaliente como los costos de administración también representan una parte significativa de los costos fijos muy por encima de los costos de seguridad.

Pregunta 5: De los siguientes rubros, ¿cual representa el principal centro de costo variable?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Alojamiento	15	58%
b)	Alimentación y bebida	2	8%
c)	Servicio técnico	8	31%
d)	Transporte	0	0%
e)	Lavandería	0	0%
f)	Todos	1	3%
Totales		26	100%

Grafico 5

### Principal centro de costo variable



Interpretación:

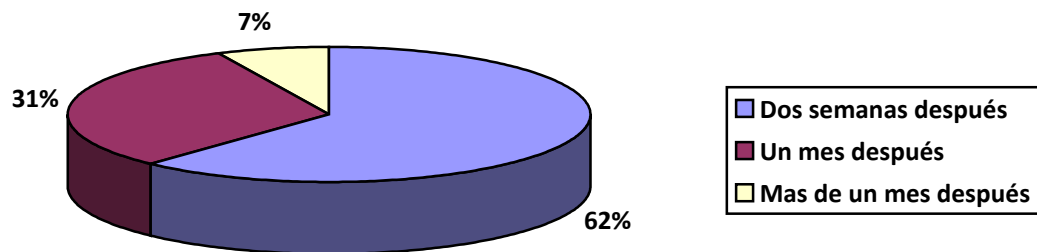
El principal centro de costos variables es alojamiento. El comportamiento es proporcional a los resultados obtenidos en la pregunta 4, a diferencia de los costos fijos los gastos administrativos no representan costos variables y por tanto el segundo lugar de los costos variables corresponde a los servicios técnicos que están vinculados con la parte operativa.

Pregunta 6: ¿Con que rapidez conoce los resultados financieros de su negocio?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Dos semanas después de cada periodo	16	62%
b)	Un mes después de cada periodo	8	31%
c)	Más de un mes después de cada periodo	2	7%
Totales		26	100%

Grafico 6

### Tiempo para conocer los resultados del periodo



Interpretación:

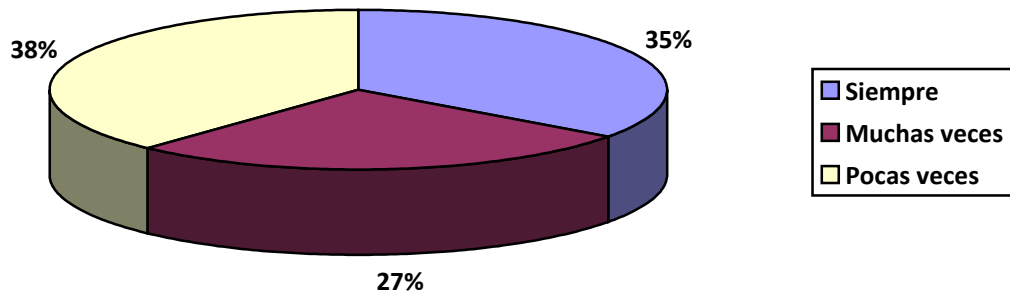
La mayoría de los encuestados conocen los resultados dos semanas después de cada periodo, en segundo lugar lo reciben un mes después y un margen mas pequeño mas de un mes después de cada periodo.

Pregunta 7: ¿La información proporcionada permite tomar decisiones previendo situaciones que compliquen la operación del negocio?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Siempre	9	35%
b)	Muchas veces	7	27%
c)	Pocas veces	10	38%
Totales		26	100%

Grafico 7

### Utilidad de la información en la toma de decisiones



Interpretación:

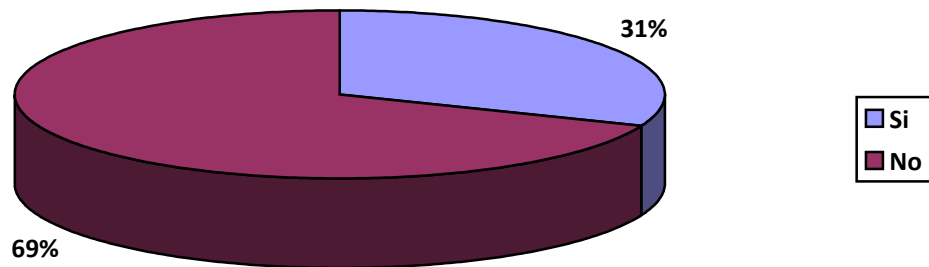
Los resultados a esta pregunta son muy parejos referentes a la utilidad de la información recibida para la toma de decisiones; sin embargo, al relacionarlo con la pregunta 6 se puede deducir que la información se recibe en forma oportuna pero no siempre resulta con la utilidad esperada.

Pregunta 8: ¿Utiliza indicadores financieros o de gestión, en la empresa?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Si	8	31%
b)	No	18	69%
Totales		26	100%

Grafico 8

### Uso de indicadores financieros o de gestión



Interpretación:

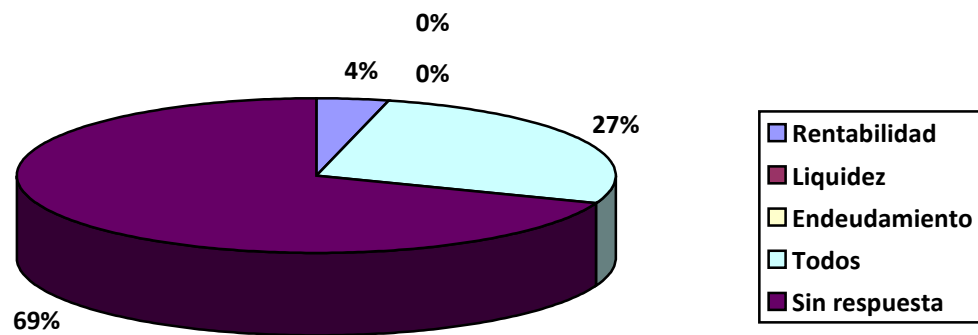
Al consultar sobre el uso de indicadores financieros la mayor parte de los encuestados responden que no, vinculando las preguntas 6 y 7 del tiempo en que reciben la información y la utilidad que esta representa respectivamente, se deduce que la falta de indicadores afecta la calidad de información recibida para la toma de decisiones gerenciales.

Pregunta 9: Si su respuesta a la interrogante número ocho es SI, ¿Qué tipo de indicadores financieros aplica principalmente?

Alternativas		Frecuencia		Porcentaje
		Si	No	
a)	Rentabilidad	1		4%
b)	Liquidez	0		0%
c)	Endeudamiento	0		0%
d)	Todos	7		27%
	Sin respuesta		18	69%
<b>Totales</b>		8	18	100%

Grafico 9

### Indicadores financiero utilizados



Interpretación:

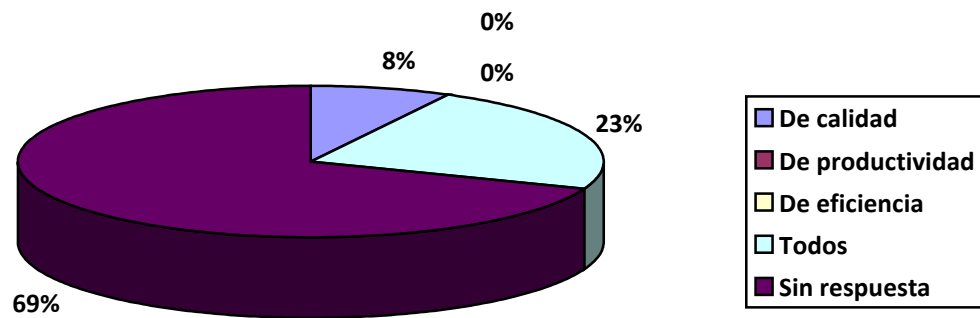
Del total de los encuestados que respondieron que si utilizan indicadores financieros en la pregunta 8 la gran mayoría afirma utilizar todos los tipos de indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento. Lo que corresponde al tercio que considera la información útil la información, según la pregunta 7.

Pregunta 10: Si su respuesta a la interrogante número ocho es SI, ¿Qué tipo de indicadores de gestión aplica principalmente?

Alternativas		Frecuencia		Porcentaje
		Si	No	
a)	De calidad	2		8%
b)	De productividad	0		0%
c)	De eficiencia	0		0%
d)	Todos	6		23%
	Sin respuesta		18	69%
<b>Totales</b>		8	18	100%

Grafico 10

### Indicadores gestión utilizados



Interpretación:

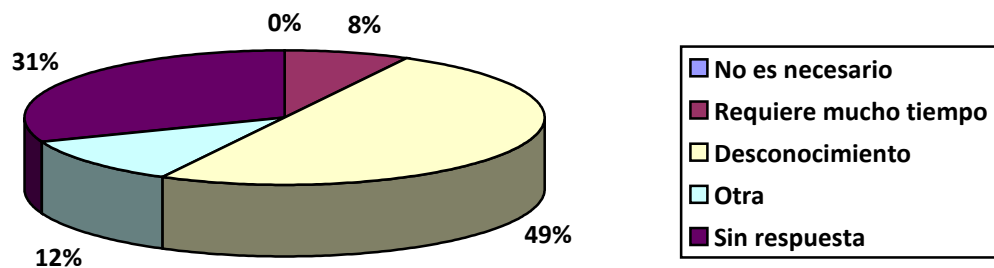
Del total de los encuestados que respondieron que si utilizan indicadores de gestión en la pregunta 8 la gran mayoría afirma utilizar todos los tipos de indicadores de calidad, productividad y eficiencia. Lo que corresponde al tercio que considera la información útil la información, según la pregunta 7.

Pregunta 11: Si su respuesta a la interrogante número ocho fue NO ¿Cual es el principal obstáculo para adoptar evaluaciones de desempeño por medio de indicadores financieros y de gestión?

Alternativas		Frecuencia		Porcentaje
		Si	No	
a)	No es necesario	0		0%
b)	Requiere mucho tiempo	2		8%
c)	Desconocimiento	13		49%
d)	Otra (directrices de administración)	3		12%
	Sin respuesta		8	31%
<b>Totales</b>		18	8	100%

Grafico 11

### Obstáculos para aplicar evaluaciones por medio de indicadores



Interpretación:

Del total de los encuestados que respondieron que no utilizan indicadores financieros en la pregunta 8, la gran mayoría afirma que es por desconocimiento de dichos indicadores, la menor porción considera que es porque requiere de mucho tiempo, el resto que es por ambos factores, pero ninguno lo considera innecesario.

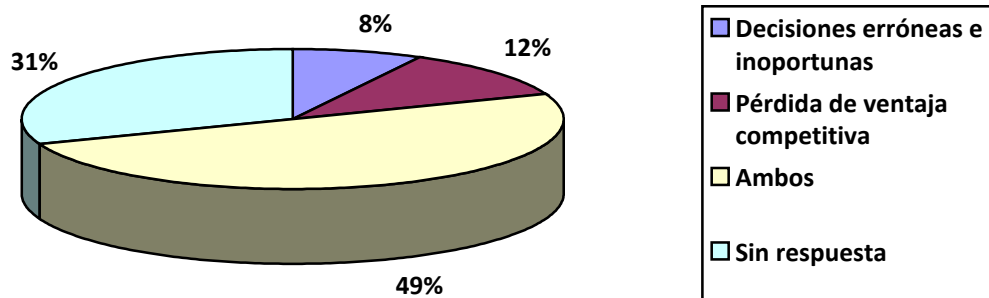


Pregunta 12: Si su respuesta a la interrogante ocho fue NO ¿Qué efecto considera que causa no aplicar indicadores financieros y de gestión para la toma de decisiones?

Alternativas		Frecuencia		Porcentaje
		Si	No	
a)	Decisiones erróneas e inoportunas	2		8%
b)	Pérdida de ventaja competitiva	3		12%
c)	Ambos	13		49%
	Sin respuesta		8	31%
Totales		18	8	100%

Grafico 12

### Efectos de no aplicar evaluaciones por medio de indicadores



Interpretación:

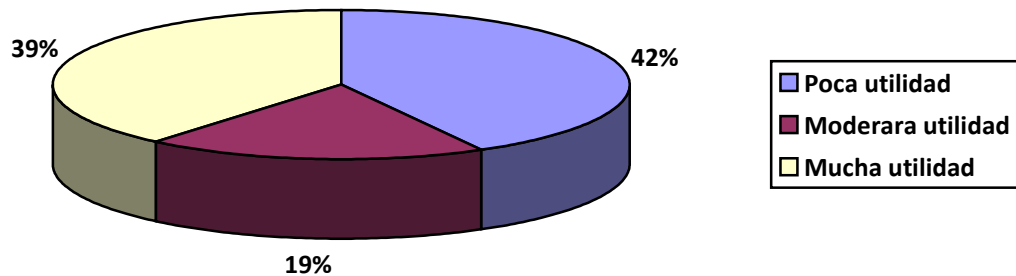
Del total de los encuestados que respondieron que no utilizan indicadores de gestión en la pregunta 8, la gran mayoría afirma que es una combinación de decisiones erróneas y pérdidas de ventaja competitiva.

Pregunta 13: En términos de oportunidad, calidad y detalle ¿Qué tan útil considera es la información que se puede obtener por medio de indicadores financieros y de gestión?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Poca utilidad	11	42%
b)	Moderada utilidad	5	19%
c)	Mucha utilidad	10	39%
Totales		26	100%

Grafico 13

### Utilidad de la información proporcionada con indicadores



Interpretación:

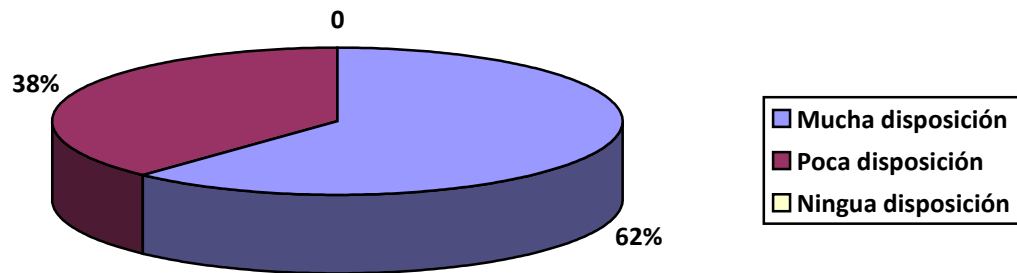
Al consultar sobre la utilidad que tienen los indicadores financieros el patrón es similar a lo registrado en la pregunta 7 sobre la utilidad de la información y la pregunta 8 sobre el uso de indicadores, los resultados arrojan que del los encuestados que utilizan los indicadores los consideran de mucha utilidad, mientras que el grupo de los encuestados que los desconocen no los consideran útiles.

Pregunta 14: Si se proporciona un documento que facilite la aplicación de indicadores de financieros y de gestión, ¿Qué disposición existe de que los aplique en su entidad?

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Mucha disposición	16	62%
b)	Poca disposición	10	38%
c)	Ninguna disposición	0	0%
Totales		26	100%

Grafico 14

### Disponibilidad de aplicar indicadores



Interpretación:

Finalmente al consultar sobre la probabilidad de aplicar indicadores si se les proporciona un documento que lo facilite casi dos tercios respondieron que hay mucha probabilidad el resto que hay poca probabilidad, nuevamente se repite el patrón sobre aquellos que utilizan indicadores financieros y consideran útil la información proporcionada.

## Glosario de términos hoteleros

El siguiente glosario de términos relacionados con la administración hotelera no sólo pretende ser de utilidad para administradores y personal efectuando tareas operativas dentro del hotel, también está diseñado para ayudar a un usuario de cualquier área a comprender la terminología específica utilizada en este ambiente de trabajo. Muchas de estas expresiones son de uso cotidiano incluso en hoteles donde el idioma oficial es el español u otro, tal como ocurre en muchas otras áreas de trabajo donde los términos específicos suelen utilizarse en idioma inglés, o al menos provenir del mismo.

Amenities: Artículos de aseo personal tales como shampoo, pasta de dientes, secador, plancha, etcétera.

Back office: Departamento de contabilidad del hotel.

Banquet manager: Encargado de la supervisión del servicio en banquetes o eventos especiales.

Banquet sheet: Lista de las instrucciones para un banquete o evento específico.

Bell boy/person: Botones; miembro del bell staff.

Blocking on the horizon: Reserva de habitaciones en el futuro distante o no inmediato.

Bottom up: Método de ventas donde se le presenta al pasajero la menor tarifa primero, y se sube paulatinamente en el rango de precios hasta alcanzar la máxima que el cliente esté dispuesto a pagar.

Business and communications center: Sala de servicios de comunicaciones e impresión para los pasajeros que suele contar con computadores con conexión a Internet, Fax, fotocopadoras, etcétera.

Call accounting: Sistema computarizado de registro de llamadas salientes y entrantes de las habitaciones.

Commercial hotels: Hoteles cuyo público objetivo son viajeros que planean estadías cortas.

Complimentary rate: (Se abrevia comp) Parte de la tarifa que no se le cargará al pasajero.

Continental breakfast: Desayuno continental, que tradicionalmente incluye jugo, leche, fruta, roll, cereal y a veces café.

Convention guests: Pasajeros que asisten a alguna conferencia o convención. Generalmente se les aplica una tarifa especial por pertenecer a este grupo.

Corporate client: Pasajero que representa a una empresa, o ha sido invitado por la misma. Debido a que estas empresas requieren los servicios del hotel de forma habitual, atención especial es requerida hacia estas personas.

Current guests: Pasajeros que se encuentran registrados el hotel.

Daily announcement board: Lista de las actividades diarias ofrecidas por el hotel para los pasajeros.

Daily blocking: Asignación diaria de pasajeros a sus habitaciones.

Desk clerk: Recepcionista. Persona encargada de verificar las reservaciones, registrar a nuevos pasajeros, asignar habitaciones, distribuir llaves, contestar el teléfono, comunicarse con el staff de housekeeping, brindar información al pasajero, aceptar pagos, además de ser el puente de comunicación entre el hotel y pasajeros o la comunidad local.

Double occupancy percentage: Porcentaje de habitaciones que están siendo ocupadas por más de un pasajero.

Electronic key: Llave de habitación que viene en forma de tarjeta magnética.

Express checkout: Sistema automatizado de checkout mediante terminal computacional en la habitación o lobby, donde el pasajero no requiere interactuar directamente con staff.

Extended stay: Un nivel de servicio que está diseñado para atraer a pasajeros que planea una estadía larga. La habitación cuenta con equipamiento adicional tal como cocinilla, dormitorio más espacioso, living room y área de trabajo o estudio.

Folio: Registro de pagos y deudas de un pasajero.

Food and beverage director: Director responsable de la operación del departamento de comidas y bebidas en lo respectivo a adquisición, almacenamiento, preparación y servicio.

Forecasting: Proyección de reservas y ventas para un período de tiempo determinado. Franchisee: Franquicia; Hotel que ha adquirido una franquicia que le permite acceder a un sistema nacional o internacional de reservas, además de contar con el respaldo de la experiencia, apoyo financiero y publicidad que otorga la corporación.

Frontline employees: Empleados del hotel que interactúan directamente con el pasajero en la entrega de servicio, tales como recepcionistas, cajeros y camareros.

Front office: El centro de comunicaciones, servicio y contabilidad de un hotel.

Guest folio: Formulario donde figura impreso el logo del hotel donde se consigna la siguiente información: número de habitación, nombre del pasajero, número de identificación, fecha de entrada/salida y tarifa.

Guest histories: Detalles respectivos al pasajero, tales como frecuencia de estadias, afiliación a alguna corporación, requerimientos especiales, etcétera.

Guest test: Método de evaluación de la calidad de servicio ofrecida por el hotel donde una persona o compañía externa es contratada para elaborar un informe a partir de una estadía como pasajero regular. El staff desconoce la identidad de esta persona que hace las veces de sujeto de prueba.

House count: Número de personas registradas en el hotel en una noche específica.

Housekeeping: Limpieza y mantenimiento de habitaciones y áreas comunes.

Housekeeper's room report: Reporte diario del departamento de housekeeping (housekeeping department) que indica la disponibilidad de habitaciones.

In-house laundry: Departamento de lavandería interno que se preocupa de la limpieza de mantelería, ropa de cama, uniformes, etcétera.

In-room guest checkout: Sistema de check out desde la misma habitación.

Occupancy percentage: Número de habitaciones ocupadas dividido por el número de habitaciones disponibles y luego multiplicado por 100.

Optimal occupancy: Todas las habitaciones ocupadas, junto con haber asignado la máxima tarifa posible por ellas.

Outsourcing: Adquisición de servicios por parte del hotel a una empresa externa.

Overbooking: Aceptación de reservaciones que superan el número de habitaciones disponibles. El número de reservaciones del tipo overbooking que el hotel aceptará se obtiene tras aplicar modelos de predicción para determinar posibles no-shows, walk-ins y estadias más cortas o más largas de lo reservado por pasajeros.

Package rate: Tarifa que aparte de la habitación incluye servicios y/o bienes adicionales.

Paid in advance (PIA): Pago por adelantado al momento del check-in.

Percent occupancy: Ver Occupancy percentage.

Point-of-sale: Punto de venta; tienda, restaurant, spa u otro establecimiento dentro del hotel que genera ingresos adicionales.

Predicted house count: Predicción del número de pasajeros que se espera se registren basándose en historial de ocupación.

Rack rate: Tarifa más alta ofrecida por un hotel.

Registration card: Formulario a llenar por el pasajero donde figuran su nombre, dirección, teléfono, características y matrícula del vehículo (en caso de ocupar estacionamiento), fecha de ingreso, fecha de salida y método de pago.

Reservation code: Secuencia alfanumérica que sirve como referencia al pasajero y al hotel con respecto a la reservación.

Reservation referral system: Sistema mundial de reservaciones de habitación para hoteles miembros de la organización que maneja dicho sistema.

Reservation status: Indicador del estado de disponibilidad de una habitación con respecto a las reservaciones. Este indicador puede corresponder a alguno de los siguientes términos o similares:

Open: Habitación disponible. Guaranteed: Habitación reservada hasta la tarde (4pm o 6pm) Repair: Habitación no disponible.

Residential hotel: Hotel diseñado para recibir pasajeros que planean estadías largas.

Room blocking: Acción de reservar una habitación para un pasajero.

Room revenues: Ingresos percibidos por el hotel por concepto de arriendo de habitaciones.

Room Service: Servicio de comidas en la habitación.

Rooms forecast: Pronóstico de ocupación de habitaciones para un período de tiempo específico.

Sleeper: Habitación que se cree ocupada pero que resulta estar vacante.

Stayover: Extender la estadía por más tiempo del reservado originalmente.

Surcharge rates: Cuenta telefónica de llamadas de larga distancia efectuadas desde la habitación.

Top down: Método de venta que consiste en presentar al cliente la tarifa más elevada primero y bajar paulatinamente en los precios hasta alcanzar el valor que el pasajero esté dispuesto a pagar.

Understay: Pasajero que se hospeda en el hotel por un tiempo menor al que había reservado originalmente.

Walking a guest with reservation: Acción de ofrecer al pasajero con reservación una alternativa de acomodación en otro hotel en caso de que el hotel se encuentre overbooked.

Walk-in guest: Pasajero que se acerca a recepción solicitando una habitación sin haber hecho una reservación.

## Estados financieros

## Servicios Hoteleros, S.A. de C.V.

Estado de situación financiera comparativa al 31 de diciembre de 2012 y 2011

Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América

	2012	2011
<b>Activo</b>		
<b>Activo corriente</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	21,440.92	2,474.34
Cuentas y documentos por cobrar	71,004.72	63,854.33
Pagos anticipados	1,258.51	1,090.93
Inventarios	1,086.20	1,825.24
Pago a cuenta	-	3,112.24
Inversiones Liberty	6,400.00	3,000.00
<b>Activo no corriente</b>		
Terrenos	100,000.00	100,000.00
Bienes depreciables		
Edificios	350,000.00	350,000.00
Instalaciones	27,899.10	27,899.10
Mobiliario y equipo de oficina	11,145.08	11,117.08
Mobiliario y equipo de restaurante	23,811.28	20,795.35
Mobiliario y equipo de cocina	7,894.35	7,597.59
Mobiliario y equipo de habitaciones	63,380.53	61,032.91
Mobiliario y equipo de mantenimiento	10,803.74	10,280.41
Vehículos	19,656.19	19,656.19
Utensilios pequeños	1,278.71	1,278.71
Depreciación acumulada	(132,614.48)	(122,748.89)
Bienes intangibles	81,422.23	81,422.23
Amortización acumulada	(22,484.85)	(22,484.85)
Otra cuentas por cobrar a largo plazo		
Garantías - FOSALUD	558.72	
IVA por reclamar		28.19
<b>Total Activo</b>	<b>643,940.95</b>	<b>621,231.10</b>



<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Documentos y cuentas por pagar	89,487.98	41,187.60
Retenciones	27,038.99	24,853.31
Intereses por pagar	22,668.17	20,353.88
Impuestos por pagar	11,989.98	8,273.71
Impuestos de Renta	-	5,714.29
IVA por pagar	1,243.36	3,553.25
<b>Pasivo no corriente</b>		
Crédito financiero	292,659.91	292,659.91
Anticipos y garantías de clientes		
Anticipo de clientes	42,987.32	6,232.06
<b>Total Pasivo</b>	<b>488,075.71</b>	<b>402,828.01</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital Social	114,285.71	114,285.71
Reserva Legal	10,826.83	10,134.62
Utilidades de ejercicios anteriores	23,855.33	89,795.13
Utilidad del presente ejercicio	6,897.37	4,187.63
<b>Total pasivo mas patrimonio</b>	<b>643,940.95</b>	<b>621,231.10</b>

**Servicios Hoteleros, S.A. de C.V.**Estado de situación financiera comparativas al 31 de diciembre de 2013  
y 2012

Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América

---

	2013	2012
<b>Activo</b>		
<b>Activo corriente</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	8,594.11	21,440.92
Cuentas y documentos por cobrar	89,824.44	71,004.72
Pagos anticipados	936.57	1,258.51
Inventarios	4,291.28	1,086.20
Pago a cuenta	-	-
Inversiones Liberty	-	6,400.00
<b>Activo no corriente</b>		
Terrenos	-	100,000.00
Bienes depreciables		
Edificios	-	350,000.00
Instalaciones	8,488.17	27,899.10
Mobiliario y equipo de oficina	10,636.98	11,145.08
Mobiliario y equipo de restaurante	19,314.99	23,811.28
Mobiliario y equipo de cocina	5,505.91	7,894.35
Mobiliario y equipo de habitaciones	30,031.04	63,380.53
Mobiliario y equipo de mantenimiento	14,062.55	10,803.74
Vehículos	19,656.19	19,656.19
Utensilios pequeños	-	1,278.71
Depreciación acumulada	(83,454.40)	(132,614.48)
Bienes intangibles	-	81,422.23
Amortización acumulada	-	(22,484.85)
Otra cuentas por cobrar a largo plazo		
Garantías - FOSALUD	-	558.72
Hotel Arcos del Mediterráneo	164,954.46	
<b>Total Activo</b>	<b>292,842.29</b>	<b>643,940.95</b>

<b>Pasivo</b>		
Pasivo corriente		
Documentos y cuentas por pagar	35,320.57	89,487.98
Retenciones	19,197.68	27,038.99
Intereses por pagar	-	22,668.17
Impuestos por pagar	15,054.55	11,989.98
Impuestos de Renta	809.08	
IVA por pagar	1,147.89	1,243.36
<b>Pasivo no corriente</b>		
Crédito financiero	-	292,659.91
Anticipos y garantías de clientes		
Anticipo de clientes	30,744.38	42,987.32
<b>Total Pasivo</b>	<b>102,274.15</b>	<b>488,075.71</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital Social	114,285.71	114,285.71
Reserva Legal	13,961.92	10,826.83
Utilidades de ejercicios anteriores	40,866.45	23,855.33
Utilidad del presente ejercicio	21,454.06	6,897.37
<b>Total pasivo mas patrimonio</b>	<b>292,842.29</b>	<b>643,940.95</b>

**Servicios Hoteleros, S.A. de C.V.**

Estado de resultados y ganancias acumuladas comparativas del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012 y 2011

Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América

---

	2012	2011
<b>Ingresos de operación</b>	409,223.75	378,910.88
- Costo de Ventas	(77,690.25)	72,270.00
- Gastos de Administración	(149,463.36)	139,876.03
- Gastos de Venta	(54,190.13)	48,897.41
- Depreciación	(9,865.59)	11,049.46
- Amortización	-	-
- Otras gastos	-	-
Utilidad de Operación	118,014.42	106,817.98
+Otros Ingresos	-	-
-Otros Gastos	(93,630.68)	87,884.70
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	24,383.74	18,933.28
-Gastos Financieros	(13,541.50)	12,775.00
Utilidad antes de impuestos	10,842.24	6,158.28
- Reserva Legal	(692.21)	431.08
Impuestos	(3,045.01)	1,431.80
Impuestos diferidos	(207.65)	107.77
<b>Utilidad del período</b>	6,897.37	4,187.63
Ganancias acumuladas al inicio del periodo	89,795.13	
Ganancia del periodo	6,897.37	
Dividendos declarados y pagados	(65,939.80)	
<b>Ganancias acumuladas al final del periodo</b>	30,752.70	

**Servicios Hoteleros, S.A. de C.V.**

Estado de resultados y ganancias acumuladas comparativas del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 y 2012

Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América

---

	2013	2012
<b>Ingresos de operación</b>	425,195.31	409,223.75
- Costo de Ventas	105,244.06	77,690.25
- Gastos de Administración	165,452.63	149,463.36
- Gastos de Venta	73,273.93	54,190.13
- Depreciación	18,683.15	9,865.59
- Amortización	-	-
- Otras Gastos	-	-
Utilidad de Operación	62,541.54	118,014.42
+Otros Ingresos	160,000.00	-
-Otros Gastos	171,949.88	93,630.68
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	50,591.66	24,383.74
-Gastos Financieros	15,812.33	13,541.50
Utilidad antes de Impuestos	34,779.33	10,842.24
- Reserva Legal	3,135.09	692.21
Impuestos	9,493.27	3,045.01
Impuestos diferidos	696.91	207.65
<b>Utilidad del periodo</b>	21,454.06	6,897.37
Ganancias acumuladas al inicio del periodo	40,866.45	89,795.13
Se expresó anteriormente	30,752.70	-
Corrección de periodos anteriores	10,113.75	-
Ganancia del periodo	21,454.06	6,897.37
Dividendos declarados y pagados	-	(65,939.80)
<b>Ganancias acumuladas al final del periodo</b>	62,320.51	30,752.70

**Servicios Hoteleros, S.A. de C.V.**

Estado de flujo de efectivo comparativo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 y 2012.

Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América

---

	2013	2012
Flujos de efectivo por actividades de operación		
Ganancia del año	21,454.06	6,897.37
Ajustes por ingresos y gastos que no requirieron uso de efectivo		
Costos financieros que no requirieron uso de efectivo	-	-
Gasto por impuestos a las ganancias que no requirió uso de efectivo	-	-
Depreciación de propiedades, planta y equipo	49,160.08	(9,865.59)
Pérdida por deterioro		
Amortización de intangibles	22,484.85	-
Cambios en activos y pasivos de operación		
Disminución (aumento) en deudores comerciales y otras C x C	(18,819.72)	(7,150.39)
Disminución (aumento) en inventarios	(3,205.08)	739.04
Aumento (disminución) en acreedores comerciales (c)	(54,167.41)	43,800.38
<b>Efectivo neto proveniente de actividades de operación</b>	<b>16,906.78</b>	<b>37,389.03</b>
Flujos de efectivo por actividades de inversión		
Cobros por venta de equipo	160,000.00	-
Compras de equipo	-	-
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de inversión</b>	<b>160,000.00</b>	<b>-</b>
Flujos de efectivo por actividades de financiación		
Pago de pasivos derivados de arrendamientos financieros	-	-
Reembolso de préstamos	-	-
Dividendos pagados	-	(65,939.80)
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de financiación</b>	<b>-</b>	<b>(65,939.80)</b>
Aumento (disminución) neto en el efectivo y equivalentes al efectivo		
Efectivo y equivalentes al efectivo al comienzo del año	21,440.92	2,474.34
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al final del año</b>	<b>8,594.11</b>	<b>21,440.92</b>

## Aspectos a considerar para un adecuado diseño de indicadores

Especificaciones de cada indicador		Ejemplo
1. INDICADOR	Denominación del indicador. Debe ser capaz de explicar por sí mismo lo que se está midiendo.	Tiempo de respuesta a las reclamaciones de los clientes.
2. PROPÓSITO	Todo indicador debe estar relacionado con algún factor clave de éxito.	Estimular la reducción continua de reclamaciones que apoye un plan de fidelidad puesto en marcha.
3. OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO	Materialización a corto plazo de la estrategia. A efectos de control de gestión será el cumplimiento de este objetivo lo que se evalúe.	Conseguir un índice de fidelidad del 90% para el ejercicio en curso.
4. OBJETIVO A ALCANZAR	Debe tener un carácter explícito, explicar de forma clara y determinante el nivel de rendimiento que se quiere conseguir y una escala de tiempo para su consecución.	Atender el 95% de las reclamaciones de los clientes dentro de un número de días siguientes a que se produzca.
5. FORMA DE MEDICIÓN	La medida o la forma que tiene el indicador afecta a la conducta de las personas, provocando que se centren en aquellos aspectos que se ven afectados directamente por dicho indicador. La fórmula de medición del indicador no debe crear disfuncionalidad con otros objetivos ni indicadores.	Fecha y hora de la comunicación del cliente. Fecha y hora del primer contacto con el cliente.
6. FRECUENCIA	Está en función de la importancia de la medida del objetivo que cubre y del volumen de datos disponibles, entre otras variables.	Semanal.
7. RESPONSABLE DE OBTENER Y COMUNICAR LOS DATOS	La casuística es amplia entre un departamento central que obtenga la información y la haga circular o descentralizar ese cometido entre las áreas responsables.	Departamento de Atención al Cliente.
8. FUENTE DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	La importancia de esta cuestión radica en trabajar con una fuente de datos consistente y única que haga que el indicador sea fiable y comparable para diferentes periodos de tiempo.	Documentos de entrada que recojan el día y la hora de entrada de la reclamación. Documentos de salida emitidos por el servicio post-venta que recojan el día y la hora del primer contacto con el cliente.
9. RESPONSABLE DEL RESULTADO	Es básico para el control de gestión, ya que el proceso de retroalimentación y mejora de la gestión pasa por la determinación de los responsables.	Director de Atención al Cliente.
10. NOTAS Y COMENTARIOS	Incluir cualquier tipo de información relevante para justificar hechos pasados, o indicaciones para el futuro.	Objetivo prioritario de la Dirección dentro de los objetivos del mes.

Fuente: Escobar Pérez, A ; Lobo Gallardo, B. Año 2004 "El cuadro de mando como instrumento para la gestión: una propuesta para el sector hotelero". Tesis doctoral Universidad de Sevilla España.

## Fases del diseño e implementación del cuadro de mando

Fases	Responsables	Objetivos
1. Formulación de estrategias	Alta Dirección	Establecer metas estratégicas
2. Determinación de los Factores Clave del Éxito	Alta Dirección Directivos funcionales	Identificar las variables críticas para la organización y sus departamentos
3. Selección de Indicadores	Alta Dirección Directivos Funcionales	Determinar el conjunto de indicadores para los FCE
4. Diseño de Informes	Directivos Funcionales Usuarios	Definir la estructura y contenidos del CdM
5. Determinar los flujos de información	Alta Dirección Directivos Funcionales Usuarios	Establecer el funcionamiento del CdM: Periodicidad, emisores, usuarios de los informes, etc.
6. Soporte Tecnológico	Alta Dirección Directivos de SI Usuarios Consultora	Decidir qué Tecnología de la Información se va a emplear
7. Programa de formación de los usuarios	Alta Dirección Consultora	Ayudar a explotar el CdM como herramienta de gestión
8. Evaluación del CdM	Alta Dirección Directivos Funcionales Usuarios	Detectar posibles áreas de mejora

Fuente: Escobar Pérez, A ; Lobo Gallardo, B. Año 2004 "El cuadro de mando como instrumento para la gestión: una propuesta para el sector hotelero". Tesis doctoral. España.



## Resumen de observaciones

Para el caso en estudio "Análisis de Indicadores Financieros y de gestión, en pequeños y medianos hoteles de la Zona metropolitana de San Salvador" la observación se realizó describiendo variables cualitativas y cuantitativas, concluyendo con lo siguiente:

- La ubicación de algunos hoteles en zonas no comerciales resulta poco atractiva, con la característica que la mayoría de estos pequeños y medianos hoteles tienden a estar ubicados en la mayoría de casos no alejada de la competencia.
- A veces las instalaciones hoteleras están obsoletas y necesitan reformas costosas que los empresarios no pueden realizar, por la falta de mediciones.
- En su mayoría son casas de habitación de clase media alta, que han sido acondicionadas para la prestación de servicios de alojamiento y eventos.
- Carecen de un parqueo idóneo para los clientes que llegan a demandar el servicio.
- Dependencia de los hoteles que tienen restaurante, cuando se le da prioridad a este último, ya que tienen problemas a la hora de rediseñar espacios.
- Dificultades de encontrar canales de comercialización y promoción adecuados al tamaño y las características de cada hotel. Esto es fundamental en el caso de productos muy específicos, como pueden ser hoteles de alojamiento u otro tipo de hoteles de pequeño tamaño ubicados en la zona metropolitana del país.
- Se vuelve dificultoso alternar actividades de alojamiento y eventos por la capacidad instalada con la que se cuenta.
- Falta de formación del sector, problema detectado principalmente entre las personas que no son gestoras directas del establecimiento y se refiere a aspectos como la atención al cliente, control de reservas, control de facturas. Las personas que han trabajado muchos años en el sector, no sienten la necesidad de formarse.
- Duplicidad de funciones en cargos o actividades similares en el rubro.

- La presentación de los estados financieros, tienden a ser presentado de la manera tradicional, y no en base a normativa técnica.
- Falta de compromiso e identidad por los trabajadores ya que toman el trabajo de manera eventual, mientras encuentran una mejor oportunidad.
- Se carece de regulaciones o análisis de indicadores de gestión operativa que midan el desempeño de las actividades de la industria hotelera y aporten modelos generales de evaluación.

## Entrevistas

Fecha: 09 de marzo de 2013

Entrevistado: Juan José Gutiérrez

Posición que ocupa: Gerente general de Servicios Hoteleros, S.A. de C.V.

Tema principal: Conocimiento del negocio

### **¿Cuáles son las características propias del funcionamiento de los hoteles?**

Las características varían de un hotel a otro, porque cada hotel tiene su propia forma de hacer las cosas, principalmente los grandes hoteles que son mas corporativos, tienen más recursos y pues invierten más en atraer a los clientes; mientras que nosotros los pequeños hoteles hacemos las cosas de forma más artesanal... en fin, los hoteles tenemos el gran problema que funcionamos con locales y edificios que necesitan que les des mantenimiento, que la pintura, que un mueble necesita un retoque, que el aire acondicionado y esto es de siempre; ¿Qué significa eso? Pues que se deben generar suficientes fondos para cubrir todos estos gastos; y ¿Cómo se logra? tratando de mantener un flujo de turistas constante, no se puede tener un inventario de lo que se produce, porque es un servicio. Les pongo el ejemplo: una maquila fácilmente produce un montón de ropa, y si no la vende la tiene guardada uno o dos meses y después la saca para la venta, pero acá en el hotel no puedes hacer eso, no se puede guardar el servicio que no vendes, obligatoriamente lo tienes que vender para asegurarte que el negocio siga.

### **¿Y cómo hacen para tener ese flujo constante?**

No lo tenemos, lo que sucede es que el hotel tiene puntos picos de ventas y puntos prácticamente muertos, digamos que los cambios son extremadamente extremos, lo que lo hace más difícil. Entonces único que podemos hacer es que en la época de bonanza aprovechamos de vender lo suficiente y que nos permita subsistir cuando las ventas están malas.

**¿Tienen identificados esos periodos?**

Si, los tenemos identificados. Las temporadas bajas son en diciembre, enero, abril, mayo, agosto y septiembre. Abril no siempre eso depende en que mes este la semana santa, puede ser marzo, es por el tipo de clientes que atendemos.

**¿Qué clase de clientes atienden?**

Bueno en el caso de habitaciones principalmente son clientes de negocios, eso es porque estamos ubicados en la ciudad y en el caso de banquetes nos hemos enfocado en seminarios y capacitaciones.

**¿No atienden turistas?**

Si se atienden, pero eso es mínimo, como les dije estamos ubicados en la capital y los turistas prefieren hoteles que estén más cerca de las zonas recreativas.

**¿Tiene un plan sistematizado para hacer frente a las fluctuaciones?**

Si tenemos un plan, pero no así, sistematizado no... es más bien estar consientes que hay momentos en los que nos tenemos que restringir con los gastos porque no alcanza para todo; en esos periodos nos enfocamos en ahorrar por muy mínimo que sea, porque cada cosa cuenta.

**¿Cuál cree que es el principal reto de los pequeños hoteles?**

Yo diría que es poder atraer turistas siempre, lo que pasa es que la cuestión de violencia y criminalidad no dejan prosperar, la gente tiene miedo de venir al país, piensan que aquí no hay nada que ofrecer y los que vienen se quedan por corto tiempo. La verdad es que todavía tenemos mucho camino que recorrer pero se puede, lo importante es que las políticas gubernamentales se enfoquen apropiadamente, muchas veces solo le dan apoyo a grandes empresas y piensan que nosotros por ser pequeños no podemos aportar mucho y es ahí donde se equivocan porque quizá aportamos menos, pero somos bastantes los pequeños negocios y entre todos hacemos la diferencia, es más te aseguro que nosotros tenemos un mayor efecto que las grandes compañías.

**¿Cree que el sector no recibe el reconocimiento y apoyo que debería?**

Honestamente no, los pequeños y medianos hoteles nos toca subsistir por nuestra propia cuenta, y aunque hay mucha competencia estamos tratando de ser mas unidos porque solos no vamos a llegar a ningún lado.

**Como hoteles, ¿Tienen un sistema contable especifico?**

No, la contabilidad se lleva como en cualquier empresa

**¿Su sistema de costos también es como cualquier otra empresa?**

Sí, bueno eso creo, déjeme preguntar (...) Ya consulté y si, es como cualquier otra empresa, uno que otro nombre cambia pero es prácticamente igual.

**Entonces ¿no utilizan USALI?**

USALI? No estoy familiarizado con eso...

**Es un sistema uniforme de cuentas para la industria hotelera...**

Honestamente no, eso lo deberían conversar con el contador

**¿Cómo clasifican sus costos y gastos fijos y variables?**

Eso es fácil, prácticamente todos los costos y gastos son fijos

**¿Por qué?**

Porque los costos y gastos los mantenemos igual, se venda o no se venda una habitación, lo que les mencione del mantenimiento del edificio y los muebles, incluso la nomina de las recamareras es fija por lo mismo, aunque no se esté generando el servicio se tiene el gasto, la venta de una habitación no representa un incremento sustancial en los gastos, realmente es mínimo.

**¿El gasto del personal no es parte de la mano de obra directa?**

No, en nuestro caso no, porque para dar alojamiento solo necesitas las habitaciones

### **Pero la limpieza de las habitaciones ¿no está directamente asociada al servicio?**

Realmente no, porque la limpieza de las habitaciones siempre se hace, aunque no se tenga ningún huésped en casa, porque la dinámica es tener las habitaciones siempre disponibles para los 'walk in', Además no podemos permitir que los muebles y la ropa de cama se les acumulen polvo y esperar a limpiarlas hasta cuando hacemos la venta de la habitación, nos tomaría mucho tiempo y se nos va el cliente, entonces la política es que siempre deben estar disponibles para su uso.

Con este enfoque la nomina es un gasto porque no se puede asociar directamente al servicio. En cualquier caso se tendría que tener un control de que el empleado "a", hizo la habitación "b" y esa habitación estaba con el cliente "c" entonces del total de habitaciones que limpia en el mes, separar lo que es costo por las habitaciones vendidas y lo que es gasto de las no vendidas, eso por cada empleado, por cada habitación y por cada huésped. No resulta práctico.

### **¿Pero ese control les daría una mejor estimación de los costos y gastos? ¿Le serviría para tomar decisiones?**

Sí, me da una mejor estimación pero no tiene ningún valor agregado, si al final casi el 90% son gastos fijos, los costos en habitaciones son prácticamente inexistentes. Mi espacio para maniobrar es mínimo, y ese dato no resulta trascendental. Es una de las limitantes para manejar este tipo de negocio.

### **¿Qué es un 'walk in'?**

Es un término en ingles que se refiere a los huéspedes que no tienen reserva previa, solo van pasando y deciden hospedarse con nosotros, literalmente es un caminante.

### **¿Quién o quienes toman las decisiones de cómo manejar el hotel?**

Eso le corresponde al gerente general, aquí se decide a quienes darles crédito, los montos y plazos, también las compras: ¿Qué? ¿A quiénes? Y ¿Cada cuanto?

Si se autorizan descuentos o se aprueba algún gasto, eso se hace aquí.

### **¿Qué información considera para tomar las decisiones?**

Bueno, son varios aspectos, primero se evalúan los recursos con los que se cuentan, luego valoramos sobre las necesidades, si es posible y da un beneficio a largo plazo entonces se aprueba.

### **¿Utilizan información de los estados financieros?**

Por supuesto, estamos en continua comunicación con el contador, me ayuda con la disponibilidad bancaria, a ver las ventas, la programación de pagos; al final de cada mes nos permite ver si logramos ganancia o pérdida. También nos ayuda a pagar impuestos a tiempo y evitar problemas con hacienda.

### **En la información financiera ¿Utiliza indicadores?**

Si, aunque esa parte es mas para uso del contador, como gerencia lo que me interesa es saber si estoy ganando o perdiendo, y estos índices se usan para otro tipo de análisis.

### **¿No cree que la los indicadores le ayuden a dirigir?**

Tal vez si, pero meterse a ese tema requiere mucho tiempo, y en un negocio como este se necesita que esté pendiente de todo, mas cuando tienes eventos que atender, son muy demandantes...

### **¿A qué se refiere con eventos?**

Bueno, los eventos es lo mismo que banquetes, son recepción de bodas, cumpleaños, reuniones, seminarios; es que además de las habitaciones también tenemos la atención de banquetes, eso nos ayuda a mantenernos a flote. Tenemos las condiciones necesarias para prestar ese servicio. Es que inicialmente los salones se tienen como un servicio adicional para los clientes, ellos vienen y organizan reuniones de negocios y nosotros les ofrecemos un espacio para que lleven a cabo estas actividades... lo usual era que este tipo de servicios solo lo dieran grandes hoteles. De un tiempo para acá los pequeños hoteles nos dimos cuenta que también podemos dar esos servicios, obviamente a una escala menor y va dirigido a los clientes que tienen menos poder adquisitivo... pero como ya tenemos la infraestructura decidimos sacarle provecho.

### **¿Qué rubro le genera más ingresos: Habitaciones o Banquetes?**

Actualmente están muy parejos, ambas actividades se han vuelto muy importantes, a veces lo que es temporada baja en uno es temporada alta para el otro... no siempre porque también se da que en ambos tenemos temporadas malas.

**¿Utiliza indicadores de gestión?**

Usamos prácticamente dos: el porcentaje de la ocupación y la tarifa promedio que nos permite dar seguimiento a los precios con que vendemos las habitaciones.

**¿Cree que estos indicadores le brindan suficiente información para tomar decisiones?**

Realmente no, además de usar estos indicadores debemos considerar otras cosas: la temporada, la competencia, el presupuesto, etc.

**¿Tienen sistemas para evaluar el desempeño del hotel?**

(...) Pues lo usual, revisamos como van las ventas, si hemos llegado a la meta propuesta, y con base a esos resultados tomamos decisiones

**¿Cómo se especializó para manejar este tipo de empresas?**

Honestamente, lo que conozco del negocio es lo que la experiencia me ha enseñado, cuando vine traía muchos planes que ya me habían funcionado en otros tipo de negocio, pero acá me vi con temas que no ves en otros lados

Fecha: 27 de julio de 2013

Entrevistado: Juan José Gutiérrez

Posición que ocupa: Gerente general de Servicios Hoteleros, S.A. de C.V.

Tema principal: Análisis FODA

**¿Cuáles considera que son las principales Fortalezas del hotel? Y ¿Por qué?**

Primeramente creo que es la experiencia; tenemos más de 10 años y como empresa conocemos el mercado sabemos lo que el cliente busca y tenemos lo necesario para satisfacer sus necesidades. Tanto los clientes de eventos como los huéspedes buscan un servicio de calidad, de primer nivel y a precios accesibles. Además con la trayectoria del hotel de cierta forma ya estamos posicionados y tenemos empresas con las que hemos entablado relaciones de muchos años, nos da credibilidad y saben que somos una empresa seria... eso pesa para tomar decisiones de con quién trabajar, y no solo con



empresas, sino también tenemos huéspedes que cuando visitan el país siempre nos buscan y se quedan con nosotros...

### **Pero es un pequeño hotel ¿Cómo lo logran dar estos servicios de primer nivel?**

Nos enfocamos en la atención al cliente, cuando tenemos un cliente nos encargamos que se sienta como en casa, lo más cómodo posible y cada requerimiento nos esforzamos en satisfacerlo de la mejor forma y lo más pronto.

Es mas hace un mes, más o menos, se nos dio el reconocimiento "Certificado de Excelencia" por parte de "Tripadvisor" esta es una página web de viajes a nivel mundial donde los viajeros dan sus comentarios de los servicios recibidos. Pueden buscarla.

### **¿Qué otra fortaleza tienen?**

Tenemos un historial crediticio envidiable, continuamente nos ofrecen financiamiento, pero se prefiere manejar los temas de financiamiento entre los mismos accionistas.

### **¿Cuáles son las oportunidades del hotel?**

La gran oportunidad es que crezcamos, pero no hablo de otro edificio, sino en posicionamiento, en la atracción de clientes, estamos en un lugar muy propicio para los hoteles y debemos sacarle provecho por encima de los demás. A pesar de la competencia y de la violencia hemos registrado más clientes, ¿eso que nos dice? Que el país tiene la demanda de los hoteles, y es suficiente para darle su porción a cada uno, lo que no se tiene es una sola visión, sino que cada quien hala para donde le conviene. Si siempre hay viajeros buscando hoteles y se van contentos con la calidad y atención que les damos. Lo mismo está pasando con los eventos, hay más demanda de gente buscando un lugar para hacer sus celebraciones, reuniones y demás.

### **¿Cuales considera que son sus debilidades?**

Por el lado de las habitaciones la debilidad es que nuestros muebles y accesorios ya son viejos, nos toca gastar más en el mantenimiento, además tenemos de clientes a clientes, la mayoría se va complacido mas por la atención que por lo que la habitación en si misma ofrece, pero algunos se quejan y esperan tener muebles lujosos por los mismos precios, y actualmente eso está fuera de nuestro alcance. Por el

lado de los eventos la principal debilidad es que tenemos alta rotación de personal, y pues el proceso de estar capacitando a nuevo personal ya nos ha dado inconvenientes en la logística y atención al cliente.

**¿Dan capacitaciones constantes al personal?**

Si, se les debe entrenar como se atiende un evento los primeros días de su contratación, porque la mayoría no trae experiencia.

**¿Después del entrenamiento inicial tienen más capacitaciones de buenas prácticas?**

No, de esas no

**¿Qué otras debilidades han identificado?**

No se cuenta con suficiente estacionamiento, sobre todo en el caso de eventos, no damos abasto. Lo que se hace es más o menos ubicarlos en los alrededores. El problema es si es que los vecinos se incomodan y un par de veces llamaron a los del CAM, aunque no ha pasado a más que un llamado de atención.

**¿Cuáles son las amenazas para el hotel?**

Directamente es la competencia de otros hoteles y es por lo mismo, estamos ubicados en un buen lugar para el negocio hotelero, el problema que podemos tener es que estos nos opaquen. Y por su puesto de forma indirecta la situación de violencia en el país, si con todo y eso hemos logrado un poco de crecimiento, si las condiciones fueran mejores, habría más oportunidad, se atraería más viajeros de negocio y de turismo.