



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Contabilidad y Finanzas**

**PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL  
ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO A PARTIR DE LA  
DETERMINACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES Y  
SUS ESTÁNDARES. CASO DE ESTUDIO: HOTEL  
IBEROSTAR PLAYA ALAMEDA**

**Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y  
Finanzas**

**Autor (a): Luis Roger Peña Miranda.**

**Tutor (es): MSc. Liset Arencibia Díaz.**

**Matanzas, 2020**

### **Declaración de Autoridad**

Declaro que yo, Luis Roger Peña Miranda soy el único autor de la presente investigación presentada en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas por las facultades que me son conferidas autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente, así como a cualquier otra institución del país que le sea necesario.

Para que así conste: \_\_\_\_\_

Luis Roger Peña Miranda

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Presidente de Tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

Dado en Matanzas, a los \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2020  
"Año 62 de la Revolución"

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a toda mi familia, en especial a mis padres por su amor y apoyo incondicional, por su confianza y dedicación, haciendo posible este momento de mi vida.

A mi novia por su amor y estar presente en las cosas buenas y malas.

A mis amigos por sus consejos y ayuda en los momentos difíciles.

A los profesores del Departamento de Contabilidad y Finanzas por brindarme con gran esmero los conocimientos que he adquirido.

## **Resumen**

Hoy en día, la realización del análisis económico-financiero, nos brinda una información amplia y detallada, constituyendo un recurso estratégico de gran importancia para las organizaciones, una herramienta que apoya a la toma de decisiones para emprender acciones que les permitan alcanzar eficiencia, eficacia y competitividad. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo proponer un procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores y sus estándares en el hotel Iberostar Playa Alameda. Todo lo anterior se presenta en un informe que se estructura en: introducción donde se explica la importancia de la investigación, el capítulo I que recoge el marco teórico conceptual sobre el análisis económico-financiero, indicadores y estandarización, el capítulo II explica el procedimiento que permite el perfeccionamiento del análisis económico-financiero y la estandarización de indicadores, además se exponen conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos necesarios. El resultado de este trabajo servirá de guía para valorar, planificar y controlar la gestión de la organización con una mejor eficiencia y calidad.

## **Summary**

Nowadays, carrying out the financial economic analysis provides us with ample and detailed information, constituting a strategic resource of great importance for organizations, a tool that supports decision making to take actions that allow them to achieve efficiency, effectiveness and competitiveness. For this reason, the objective of this research is to propose a procedure for the improvement of financial and economic analysis based on the determination of a system of indicators and its standards at the Iberostar Playa Alameda hotel. All of the above is presented in a report that is structured in: introduction where the importance of the research is explained, chapter one that includes the theoretical conceptual framework on economic financial analysis and the standardization of indicators, as well as conclusions, recommendations, bibliographies and necessary anexes. The result of this work will serve as a guide to ases, plan and control the organization's management with better efficiency and quality.

## Índice

Introducción.....	1
<b>Capítulo I. Fundamentos teóricos que sustentan el análisis económico-financiero a través de indicadores estandarizados de gestión empresarial.</b> .....	<b>6</b>
1.1 El servicio hotelero y sus características. ....	6
1.2 Aspectos fundamentales de la gestión por proceso.....	9
1.2.1 Enfoque por proceso de los servicios hoteleros. ....	12
1.3 Gestión contable- financiera. ....	15
1.4 Análisis económico- Financiero.....	16
1.4.1 Técnicas de Análisis Económico- Financiero.....	17
1.4.2 Conceptos, características y comportamiento de los indicadores. ...	19
1.5 Caracterización del sistema contable financiero en la hotelería cubana.	25
<b>Capítulo II. Procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares en el hotel Iberostar Playa Alameda.</b> .....	<b>26</b>
2.1 Caracterización de la entidad.....	26
2.2 Procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares en el hotel Iberostar Playa Alameda. ....	32
2.3 Métodos y técnicas que soportan la aplicación del procedimiento.....	42
<b>Conclusiones</b> .....	<b>49</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>50</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>51</b>
<b>Anexos</b> .....	

## **Introducción**

En la actualidad, el mundo empresarial se ha convertido en “una lucha sin tregua” debido a la globalización y al uso de la tecnología, en consecuencia, ahora se requieren empresas competitivas que puedan utilizar la administración financiera como una herramienta determinante para tener los recursos monetarios necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de las organizaciones.

Hoy en día los principales retos para los ejecutivos, las organizaciones, los empresarios y las personas físicas son más globales y competitivos, esto hace que los recursos monetarios disponibles se deban manejar de una manera eficiente, para así obtener los mejores resultados.

El manejo de los recursos monetarios en una empresa es fundamental y se podría pensar que es la llave del éxito, por eso dentro de la administración financiera se estudia el manejo eficiente del dinero.

De acuerdo con Stephen P. Robbins, la administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización.

Algunos autores definen a la administración financiera de la siguiente manera “Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas”.

Gitman piensa que “las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero”.

La maestra Guadalupe Ochoa Setzer menciona que “las finanzas son la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos”. (Román, 2012)



Por lo tanto, la administración financiera es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad.

Sin embargo, es común ver de manera recurrente cómo especialmente los empresarios de las micros y pequeñas empresas tienen problemas con la gestión financiera de su organización. Se conocen de muchos empresarios que no controlan los flujos de dinero de su organización, generando problemas de liquidez, endeudamientos crecientes e inefectivos, entre otros problemas.

La falta de dinero/capital, el mal manejo de inventarios, excesivas inversiones en activos fijos, la falta de una clara política de créditos y cobranzas, además de una mala gestión gerencial en materia de endeudamiento y liquidez, el contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, son algunas de las causas en materia financiera que pueden llevar a la quiebra a una empresa.

Es innegable que una empresa que sabe analizar sus números es la que mejor control tiene de sus operaciones. (Gitman y Zutter, 2012)

El análisis financiero, estima el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes.

A partir de lo expuesto anteriormente resulta de vital importancia la selección de los indicadores que permitan medir de forma más eficiente el resultado de la gestión económico- financiera.

El método de cálculo de los indicadores financieros es el procedimiento de evaluación financiera más conocido y amplio; puesto que consiste en combinar o relacionar entre sí dos elementos que representan datos registrados en los estados financieros, con el fin de obtener un resultado que permite inferir acerca de aspectos que caracterizan dicha relación, es importante ser cautelosos en el momento de calcular los indicadores financieros, ya que los factores que afectan uno de los elementos que participan en la relación puede afectar al otro, lo cual puede provocar variaciones significativas en la realidad financiera del negocio.

Los indicadores financieros suministran gran información acerca del funcionamiento y posición financiera de la empresa, básicamente cuando se

calculan para una serie de períodos, esto permite determinar promedios y tendencias y también cuando son comparados entre varias empresas del mismo ramo; pues, sólo a través de los indicadores financieros es posible la comparabilidad de empresas de una misma actividad indistintamente de su tamaño.

Los indicadores financieros constituyen el resultado de las prioridades financieras tradicionales, relacionando los elementos del balance general y del estado de resultados; es así como permiten conocer la situación de la empresa en lo que respecta a liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad. (Rosillón & Alejandra, 2002).

La Gestión Económico – Financiera como parte de la gerencia empresarial coadyuva al sano crecimiento de la organización, es de vital importancia la optimización de los recursos financieros disponibles a partir del análisis periódico y pormenorizado del comportamiento de las operaciones económicas y las finanzas empresariales. Una adecuada caracterización y cumplimiento de estas funciones, así como la claridad de los objetivos emanados de los más altos niveles de decisión ha sido clave para el desarrollo de emprendimientos exitosos y perdurables. (García, 2018)

El turismo es un sector de reconocida importancia económico social y cultural en el desarrollo de los países, gracias a sus efectos de generación de empleos y de riquezas. Cuba no ha quedado aislada del fenómeno del turismo, por lo que constituye hoy un destino atractivo no solo por su belleza natural sino también por sus valores culturales, la seguridad y hospitalidad de su pueblo. El sistema político, social y económico y su probada capacidad de proyectarse hacia ese camino, tiene como fortaleza mayor la conciencia de los retos que enfrenta, existiendo las vías para abordarlos y la decisión de acometerlas, como se ha demostrado con la aprobación y aplicación de una legislación “marco” a favor de la protección del medio ambiente y el avance hacia el desarrollo sostenible.

La eficiencia económica y financiera constituye un importante objetivo de la actual política económica del país. La realización de adecuados análisis económico-financieros que brinden la información necesaria a los directivos para la toma de decisiones efectivas y la utilización de estándares de comportamiento de un sistema de indicadores en empresas del sector

turístico, que permitan el mejor control y planeación de los resultados tanto en los subsistemas como en todo el sistema empresarial, que logre el crecimiento y desarrollo endógeno de la misma sustentado en niveles atinados de eficiencia, constituyen elementos importantes para la evaluación de los resultados que contribuyan a un mejor desempeño de la organización; por la carencia de todo ello se ha planteado el siguiente **problema científico** de la investigación:

¿Cómo perfeccionar el análisis económico-financiero en el hotel Iberostar Playa Alameda?

Para dar solución al problema antes expuesto se traza como **objetivo general**: Proponer un procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores y sus estándares en el hotel Iberostar Playa Alameda. Los **objetivos específicos** que se han definido para dar cumplimiento al objetivo general son:

1. Fundamentar teóricamente los elementos relacionados con el análisis de los estados financieros.
2. Determinar los métodos y herramientas adecuados para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero en el hotel Iberostar Playa Alameda.

Los **métodos fundamentales** que se emplearon en el desarrollo de la investigación surgen del método dialéctico –materialista como método rector del conocimiento.

Dentro de los **métodos teóricos**:

- Análisis y Síntesis
- Inducción –Deducción
- Histórico-Lógico

Dentro de **los empíricos** se utilizan:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Análisis documental

Se emplearon herramientas de apoyo como:

- Razones Económico-Financieras.
- Coeficiente de Competencia (Experto).

- Coeficiente de Consenso (Kendall).
- Software como SAEIE (Software para el análisis de indicadores económicos a partir de Redes Neuronales Artificiales).

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados la tesis cuenta con la siguiente estructura metodológica:

En el capítulo I se presenta el marco teórico referencial del tema, donde se exponen en lo fundamental las características de servicio hotelero, de la gestión contable- financiera y del sistema contable, el análisis económico-financiero y los Estados Financieros fundamentales en la hotelería cubana.

El capítulo II muestra la caracterización de la entidad, el procedimiento propuesto para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores y sus estándares, detallándose cada una de sus fases, etapas y pasos, así como se describen teóricamente los métodos y herramientas utilizados en la investigación.

El desarrollo de estos dos capítulos permite llegar a conclusiones y recomendaciones resultantes, así como la bibliografía consultada, y los anexos que se consideren pertinentes, los cuales contribuyen a un mejor entendimiento de la investigación realizada.

## **Capítulo I. Fundamentos teóricos que sustentan el análisis económico-financiero a través de indicadores estandarizados de gestión empresarial.**

En este capítulo se abordan los aspectos teóricos conceptuales fundamentales que sustentan la investigación realizada, que tiene como objetivo la evaluación de resultados de la gestión empresarial tomando como referencia al Hotel (caso de estudio). En esencia se detallan aspectos importantes relacionados con la gestión empresarial en la actualidad desde el enfoque de sistema y procesos y con el análisis económico-financiero. Se enfatiza en lo concerniente a las particularidades del control en el proceso de gestión empresarial, los indicadores, indicadores de gestión, sus relaciones y aplicación en la evaluación de resultados a través de un sistema de indicadores estandarizados de gestión.

### **1.1 El servicio hotelero y sus características.**

El sector servicios es el principal sector económico en las economías de los países desarrollados. Incluye actividades tan variadas como la educación, el comercio, el turismo o los servicios personales. Este sector tiene una importancia relevante en la sociedad y la economía actual, exponiendo los conceptos fundamentales del mismo, su clasificación y particularmente desarrollando algunos de sus aspectos más significativos como el comercio, los transportes o el turismo. Este sector se ha diversificado y ha crecido de formas significativas en las últimas décadas, destacándose el papel desempeñado por el turismo como piedra angular de dicho sector, ofertando una amplia gama de servicios hoteleros a nivel mundial.

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia. Los fines pueden ser muy diversos: ocio, trabajo, educación, negocios, etc. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), para que una actividad pueda ser considerada turística, las estancias deben prolongarse al menos por un período de tiempo de 24 horas.

### **Factores que impulsan el desarrollo del turismo:**

Entre las causas generales que explican el desarrollo del turismo, cabe señalar las siguientes:

- El aumento del nivel de vida en los países desarrollados y la mayor disponibilidad de tiempo, al generalizarse las vacaciones pagadas, la semana laboral de cinco días y el adelanto de la edad de jubilación.
- Las mejoras en el transporte y las comunicaciones que reducen los costes y el tiempo en los desplazamientos.
- La ampliación y variedad en la oferta de alojamientos (hoteles, apartamentos, casas rurales).
- El desarrollo de grandes compañías especializadas como las agencias de viajes o los operadores turísticos. (Juan Carlos, 2011).

Los servicios hoteleros son aquellos que quieres obtener o que puedes ofrecer a los turistas, entre ellos se encuentran:

- Servicios de consultoría turística: son especialistas licenciados en el sector turismo que realizan consultorías turísticas.
- Servicio de intermediación: en la prestación de cualquier tipo de servicio turístico susceptible de ser demandado por un usuario, intervienen personas como medio para facilitarlos.
- Servicio de información: se facilitan información a usuarios de servicios turísticos.
- Servicio de acogida: se brinda organización de eventos como reuniones, congresos, seminarios o convenciones.
- Servicio de guía: se presta servicios de recorridos turísticos profesional, para interpretar el patrimonio natural y cultural de un lugar.
- Servicio de alimentación, cuando se proporcione alimentos o bebidas para ser consumidas en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- Servicio de alojamiento: se facilite hospedaje o estancia a los usuarios de servicios turísticos.

Estas empresas, de carácter diverso y complejo, tanto en su estructura y en su organización como en las actividades que desarrollan, pueden clasificarse en dos grandes bloques: las que producen bienes y servicios y las que los

distribuyen. Estas entidades tienen características generales entre las que se distinguen:

- La intangibilidad se da cuando el producto que el cliente compra no lo puede experimentar, ya que aún no lo posee y eso provoca inseguridad, dificultad a las empresas a la hora de la venta. No se puede devolver. Solución: muchos hoteles tratan de hacer tangibles sus productos mediante folletos, páginas web, donde otros usuarios que hayan estado en sus instalaciones puedan dejar sus comentarios y además se ofrezca toda la información explícita del hotel, con fotografías de todas las instalaciones, precios, actividades de ocio y todas las ofertas de promoción.
- La inseparabilidad se da cuando la producción y el consumo se hacen muchas veces en el mismo lugar y en el mismo momento, son simultáneas. Para disfrutar de ese servicio hotelero o producto es requerido un desplazamiento. Solución: en los hoteles se están dando nuevas formas de dar servicios con un uso intensivo de las nuevas tecnologías, con acciones de marketing junto con el medio de transporte. Los hoteles motivan a sus trabajadores y les forman para llegar mejor a todo tipo de clientes.
- La variabilidad es cuando la calidad de los servicios depende de quién, cuándo, cómo y dónde los proporcione la persona que los suministra, el cliente y las circunstancias del momento. Solución: para reducir la variabilidad las empresas hoteleras deberían hacer:
  - Formación de personal.
  - Estandarización de procedimientos.
  - Medir sistemáticamente la satisfacción de la clientela.
- La estacionalidad consiste en la concentración de la demanda turística, de manera desproporcionada, en ciertos periodos del año, es decir, están sujetos a ciclos de demanda muy alta y ciclos de demanda muy baja. Solución: los hoteles crean ofertas bajando los precios durante las temporadas no estacionales, generando otras ofertas de demanda.
- En la interdependencia las partes que conforman el producto turístico están muy relacionadas unas con otras: avión, hotel, restauración, alquiler de vehículo, etc. Solución: los hoteles refuerzan sus estructuras de

cooperación y asociacionismo entre los distintos operadores turísticos y la Administración.

- En los costos fijos elevados, la ganancia de elevadas tasas de ocupación se convierte en un objetivo fundamental; los reducidos gastos secundarios provocan un elevado interés en rebajar los precios cuando quedan plazas vacantes en un hotel, avión, etc. Solución: los hoteles deben hacer una gestión del mercado, a esto se le denomina Yield Management.
- Aumento de la producción (las habitaciones) si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla a corto plazo. Es decir, existe una cierta rigidez en este sentido que imposibilita una adaptación rápida a posibles necesidades del hotel.
- El servicio que se presta en el hotel consigue que entre los diferentes individuos que forman la organización, así como sus distintos estamentos jerárquicos se produzcan contactos continuos.
- Algunos servicios no principales que se prestan en el hotel generan una venta indirecta y, por tanto, unos ingresos adicionales.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente al volumen de la plantilla. La atención continuada al público comporta una planificación del personal que trabaja en la empresa con el objeto de que sea suficiente en todo momento para cubrir todas las necesidades.

La calidad en el servicio al cliente es fundamental para garantizar la rentabilidad y el éxito de cualquier empresa. Además de contribuir con la lealtad del consumidor hacia un producto o servicio, garantiza la viabilidad y éxito de la compañía dentro del mercado competitivo que existe en la actualidad. (Barrayarza, 2019)

## **1.2 Aspectos fundamentales de la gestión por proceso.**

En el mundo empresarial son muchas las definiciones y criterios que se han dado sobre la gestión por proceso, es necesario conocer qué es un proceso para poder comprender aspectos conceptuales.

Los procesos, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (datos, especificaciones, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para



alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, esto es, los clientes de cada proceso.

Todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de dichos requisitos.

**La Gestión por Procesos:** Es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la Calidad Total y a la satisfacción del cliente. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa- efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.).

Mediante la gestión por procesos las organizaciones son capaces de, una vez se hayan marcado los objetivos que desean conseguir, llevar a cabo su medición y control para llegar a alcanzarlos de tal forma que guie a las organizaciones hacia el éxito, la gestión por procesos encamina a las organizaciones hacia la mejora continua para permitir su adaptación frente a los cambios tanto internos como externos y permita asegurar parte de su continuidad o existencia. Un sistema de gestión, contribuye a que el personal de la organización adquiera los conocimientos, habilidades y formación necesarias para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente. Facilita igualmente el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación. (Lucas, 2014)

**Objetivos de la gestión por procesos:**

Dado que la gestión enfocada a procesos, permite repensar las organizaciones y reorganizar los diferentes subprocesos que la integran, para a través de la mejora continua, permitir nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación, se han definido unos objetivos esenciales en esta gestión y son los siguientes:

- Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma.

- Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica. (Hernández, Martínez y Cardona, 2015)

Una organización excelente debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), ya que son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto. La optimización de los procesos y por consiguiente la satisfacción del cliente conlleva el optimizar todas y cada una de las diferentes partes que componen cada proceso.

Esto implica una nueva percepción de la gestión de los procesos de las organizaciones, caracterizada por:

- Orientación de las actividades realizadas por la organización a la satisfacción de los Clientes.
- Organización y asignación de responsabilidades entre las personas de forma transversal. La asignación de tareas de forma departamental pasa a subordinarse a la designación de responsabilidades en función de la intervención en los procesos. Es una visión más plana y sencilla de la organización, no tan jerárquica y burocrática como a veces pudiera resultar según los enfoques más clásicos de organización del trabajo.
- Evaluación de la gestión en base a los indicadores de rendimiento y resultados de los procesos definidos. De esta forma, el cumplimiento de las tareas y actividades encomendadas no se considera suficiente, es necesario obtener los resultados planificados en función de la finalidad perseguida con cada proceso.

La importancia de los procesos en las organizaciones, no solo desde el punto de vista del cumplimiento de una norma de calidad, sino para gobernar las organizaciones de una forma eficiente y eficaz. Mediante la gestión por procesos las organizaciones son capaces de, una vez se hayan marcado los objetivos que desean conseguir, llevar a cabo su medición y control para llegar

a alcanzarlos de tal forma que guie a las organizaciones hacia el éxito. (Lucas, 2014)

### **1.2.1 Enfoque por proceso de los servicios hoteleros.**

En los años setenta, comenzó a desarrollarse el aseguramiento de la calidad, en esta etapa la función de la calidad en las empresas se enriqueció con competencias de contenido más amplio, y se llevó a cabo por un personal de mayor calificación, por lo que adquirió más autoridad y subió uno o dos escalones en el organigrama de las empresas. Dentro de la organización, el aseguramiento de la calidad sirvió como herramienta de dirección y, en situaciones contractuales, favoreció la confianza del cliente en el suministrador. El aseguramiento de la calidad no sustituyó el control de calidad, sino que lo absorbió y lo complementó.

Desde su edición del año 2000, las normas ISO 9000 han ido más allá del aseguramiento de la calidad para adoptar el enfoque de la gestión de la calidad (ISO 9000:2005). Basada en potenciar la efectividad y la eficiencia del negocio, esta perspectiva enfatiza en la importancia de elementos como el liderazgo, la satisfacción del cliente, la implicación de los empleados, la mejora continua de los procesos, la colaboración con los proveedores y la medición del desenvolvimiento.

La gestión total de la calidad representa un proceso amplio y bien planificado que, integrado a la dirección estratégica del negocio de la empresa, se propone alcanzar la mejora continua de todos los procesos, para satisfacer los requisitos de los clientes externos e internos. Además, centra su atención en la necesidad de gestionar la calidad en las actividades de la organización con la participación de todos los empleados y con un fuerte liderazgo, encaminado a que se logre una calidad con una visión sistémica, estratégica, innovadora y competitiva. Por otra parte, la gestión estratégica de la calidad influye en aspectos vitales para el negocio de la empresa, como la reducción de los costos por la deficiente calidad, el aumento de la productividad y la competitividad, la fidelidad del cliente, la satisfacción y la motivación de los trabajadores. (Guerra y Meizoso, 2013)

A diferencia de la orientación tradicional del directivo hacia las funciones empresariales especializadas surgidas como consecuencia de la necesidad de

coordinar y controlar las diferentes áreas de la empresa, centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos de empresa, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficiencia global versus eficiencia local o funcional.
- Aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debido a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de las decisiones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos, su identificación y corrección garantiza a que no se volverá a repetir.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfases.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla corresponsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación.
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de la empresa de amplio alcance, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Y por encima de todo, la gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo

en equipos interfuncionales e integrado eficazmente a las personas.  
(Pérez, 2010)

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

Se establece en la metodología que las fases siguientes serán realizadas por miembros de la dirección de la empresa, los cuales supervisarán el desarrollo general de la misma:

- Diagnóstico general de los procesos: Identificación de los procesos: en esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa.
- Priorización de los procesos: Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades de los procesos.
- Selección de los procesos: Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes se selecciona los más significativos tomando como referencia los procesos con más puntos según los resultados que ofrece la evaluación anterior. (Barrayarza, 2019)

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática

de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

La ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. (Ministerio de fomento, 2005)

### **1.3 Gestión contable- financiera.**

La gestión económico-financiera es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.

**La gestión económico-financiera** se integra por tres ámbitos de gestión:

**Planificación:** la planificación en cualquiera de los ámbitos de gestión es fundamental, permitiendo en el ámbito económico-financiero:

- Definir un marco de referencia de la gestión económica.
- Anticiparse a necesidades financieras futuras.
- Posterior análisis de desviaciones.
- Argumento para la interlocución con entidades de crédito.

**Organización de la información económico-financiera:** los documentos con efectos económicos han de estar debidamente ordenados y registrados en la contabilidad, puesto que la técnica contable permite la generación de los estados contables reflejo de la evolución y situación actual económico-

financiera. Estos estados contables son la base para un adecuado seguimiento de la situación económico-financiera de la empresa.

**Evaluación, control y seguimiento:** una empresa debe tener un seguimiento y evaluación de los resultados para de esta forma poder adoptar medidas dirigidas a corregir las desviaciones identificadas respecto de la planificación. El análisis, seguimiento y evaluación de esta información financiera es esencial dentro de la gestión económico-financiera:

- Para comparar lo real con lo planificado y reconocer las desviaciones presupuestarias.
- Para evaluar la economía y la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos sociales planteados.
- Para establecer líneas de mejora en la gestión de los recursos de la organización.

La gestión económico-financiera de una empresa es una forma más para la consecución de los objetivos de la misma.

Los principios que han de seguirse en la Gestión Económico-Financiera de una empresa son:

- Eficacia: conseguir los mayores resultados posibles sin considerar los recursos empleados.
- Eficiencia: conseguir los mayores resultados posibles al menor coste posible.
- Economía: hacer las cosas al menor coste posible, lo que implica que los recursos se dispongan en el momento adecuado con el menor coste posible, en la cantidad adecuada y con la calidad requerida. (Fernández, 2018)

#### **1.4 Análisis económico- Financiero**

El análisis económico-financiero se conoce como un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. Constituyen una forma de información sobre la marcha de la entidad. Tanto a los interesados internos de la dirección como a los externos: bancos, acreedores y a organismos globales, así como para fines fiscales.

Los mismos constituyen un informe gerencial que dan fe del éxito o el fracaso y dan señales de aviso de las dificultades de una empresa. Se deben comprender los arreglos internos del sistema contable y el significado de las diferentes relaciones financieras para interpretar los datos de una empresa. Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de una entidad se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los Estados Financieros principales deben consultarse también los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los Estados Financieros son tan solo una herramienta que ayuda al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de un negocio, por lo que es necesario tener un mínimo de conocimientos de contabilidad que permita una clara comprensión de la información de los estados financieros de una empresa y un juicio analítico para su análisis y su interpretación<sup>1</sup>.

Según Weston (2006) "... el análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de este radica en que pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una compañía".

Según Gerencie (2020) "...es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras".

De acuerdo con EcuRed (2020) "... es la aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa".

#### **1.4.1 Técnicas de Análisis Económico- Financiero.**

**Análisis comparativo u horizontal:** Se denomina Análisis Comparativo al análisis de los mismos datos o informes en dos o más fechas o períodos de forma que puedan determinarse las diferencias entre dos, es el que se realiza horizontal porque va de izquierda a derecha y comparativo por las relaciones que establecen con los factores de la izquierda respecto a la derecha para tomar decisiones. Son bases comparables, otros períodos (plan-real), otras empresas y parámetros de la misma rama o sector según características propias. En el análisis comparativo el analista puede concentrarse en una partida y determinar su tendencia, es decir si muestra un crecimiento o

---

<sup>1</sup> <https://www.ecured.cu/>



decrecimiento año por año y en proporción o medida (se requieren mínimo cinco años).

**Análisis porcentual o vertical:** El Análisis Porcentual consiste en inducir una serie de cantidades a porcentajes sobre una base dada, se dice que es vertical porque va de arriba hacia abajo induciendo una partida de otra. Generalmente todas las partidas del Estado de Resultado se presentan calculando que porcentaje de las ventas netas representa cada partida del Estado. Este tipo de análisis facilita las comparaciones y es útil para evaluar la magnitud y cambio relativo a las partidas. Además, la reducción de los valores monetarios a porcentuales puede facilitar la comparación entre entidades de diferente envergadura. Es muy útil en el Balance General para evaluar la estructura de la inversión y el financiamiento en la empresa.

**Análisis de razones financieras:** Como su nombre indica es el análisis que se ejecuta a partir de razones financieras, lo cual puede denominarse en varios términos, significando lo mismo, es decir, ratios, índices, indicador o simplemente razón. Se define una razón financiera como la relación entre dos números donde cada uno de ellos puede estar integrado por uno o varias partidas de los Estados Financieros de una empresa. (Colectivo de autores, 2009)

**El Sistema Du Pont para el análisis financiero:** Muestra las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, rotación de activos, el margen de utilidad y el apalancamiento.

**Equilibrio Financiero:** El equilibrio financiero es la capacidad que presenta la empresa para hacer frente a sus deudas en el plazo y vencimiento fijado, además de, conseguir el mantenimiento del ciclo normal de sus operaciones.

Para que exista equilibrio financiero la empresa tiene que tener liquidez y solvencia siendo las encargadas de hacer frente a los pagos y responder a las obligaciones y deudas, respectivamente.

El equilibrio financiero constituye uno de los principales objetivos que debe tener una empresa porque significará que es una empresa eficiente.

El equilibrio financiero es un estado de situación financiera de la empresa que se diagnostica a través del balance dependiendo de la distribución de sus recursos.<sup>2</sup>

#### **1.4.2 Conceptos, características y comportamiento de los indicadores.**

De acuerdo con la definición de indicador de la Real Academia Española, los indicadores o índices se utilizan para medir, pueden ser relativos o absolutos. En el primer caso muestran el resultado con relación a algo y en el segundo, el resultado con un carácter independiente, incondicionado, que excluye cualquier relación.

Tomando como referencia lo expuesto anteriormente, se definen los indicadores como puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas que permiten seguir el desenvolvimiento en un proceso y su evaluación y que deben guardar relación con el mismo.

Es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible, tener pertinencia con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables y ser datos fáciles de obtener y constituyen una herramienta de comunicación para informar sobre el estado de una materia en particular. (Díaz, 2018)

Los indicadores presentan las siguientes características:

- Ser medibles (se puede conocer el grado de consecución de un objetivo).
- Ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad.
- Estar coordinados.
- Ser desafiantes y comprometedores.
- Involucrar al personal.
- poder desarrollarse en planes de actuación. (Barrayarza, 2019)

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente, la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad

---

<sup>2</sup> <https://www.mytriplea.com/>

económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir. (Díaz, 2018)

Podemos afirmar que los indicadores financieros son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros, y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad. (Alcántara, 2013)

Los indicadores más utilizados son:

**Razones de liquidez:**

Miden cuán fácilmente puede la empresa apoyarse en su tesorería, para enfrentar sus obligaciones de corto plazo en la medida en que estas vencen.

**Razón Circulante** = Activo circulante / Pasivo Circulante

Muestra la capacidad de pago de la empresa a corto plazo, se considera aceptable cuando es  $\geq 2$ .

**Prueba Ácida** = Activo circulante - Inventario / Pasivo Circulante

En el cálculo de esta razón se excluye del Activo Circulante el Inventario que usualmente es el Activo con menor liquidez. Es una medida más depurada de la liquidez. Se recomienda una razón de Liquidez de  $\geq 1$ .

**Tesorería** = Efectivo + Valores Negociables / Pasivo Circulante

Es una medida aún más depurada de la liquidez, digamos que es una prueba más auténtica si se quiere evaluar la capacidad de pago inmediata de una entidad. Debe ser  $\geq 1$ . Generalmente se miden en términos de veces, aunque también se interpretan en términos monetarios. Aunque algunos autores plantean una razón de 2 veces como “ideal”, no debe olvidarse que cualquier exceso de liquidez resulta dañino desde el punto de vista de la inmovilización de recursos monetarios y el costo de oportunidad que ello supone. En condiciones normales es importante que este índice sea superior a la unidad. La cifra adecuada de liquidez depende en última instancia de las condiciones concretas de cada empresa y de su estrategia financiera respecto al “riesgo-rendimiento”, entre otros factores.

### **Actividad, eficiencia o administración:**

Permiten juzgar cuán eficiente es la empresa en el uso de sus activos. Los índices de rotación se miden en términos de veces, aunque para facilitar su interpretación se expresan en días por medio de los plazos o períodos promedio, tal y como se muestra a continuación:

**Rotación de inventarios** = Costo de Ventas / Inventario Promedio

**Periodo promedio de inventario** = 360 / Rotación de inventario

Muestra la eficiencia con que la empresa utiliza su Inventario, mientras más alta sea la rotación más favorable es para la misma, lo que se traduce en menos días para colocar su inventario en el mercado.

**Rotación de los Cobros** = Ventas Netas / Promedio de Cuentas por cobrar

**Período promedio de cobranza** = 360 / Rotación de los cobros

Muestra la eficiencia del crédito extendido a clientes. Mientras más alta sea la rotación, menor cantidad de días tardará en cobrar sus cuentas pendientes después de realizar una venta a crédito, lo que resulta beneficioso a los efectos de la liquidez.

**Rotación de los Pagos** = Compras Netas / Promedio de Cuentas por pagar

**Período promedio de pago** = 360 / Rotación de los pagos

Muestra la eficiencia del crédito comercial que utiliza la empresa de sus proveedores. Mientras más baja sea la rotación, mayor cantidad de días tardará en pagar sus cuentas pendientes, lo que resulta beneficioso a los efectos de la liquidez, siempre y cuando no sobrepase los límites que afecten la credibilidad de la empresa en el mercado.

**Rotación de activos totales** = Ventas Netas / Activos Totales

Muestra la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos totales para generar ventas, mientras más alta sea la rotación más eficientemente se han utilizado estos.

Estas razones indican la eficiencia en el uso de los activos y pasivos circulantes. Para su interpretación adecuada deben ser comparadas con las normas, términos y condiciones de la empresa en su relación con clientes y proveedores, es decir: términos de crédito, términos de pago, normas de realización de inventario, entre otras medidas o índices de la competencia.

### **Endeudamiento o apalancamiento:**

Muestran hasta qué punto la empresa esta endeudada.

**Razón de Endeudamiento** = Pasivo Total / Activo Total

Mide la proporción total de los activos aportados por los acreedores de la empresa. Mientras mayor sea este indicador mayor será la cantidad de dinero ajeno que se está utilizando para las operaciones. Se considera 0.5 o 50 %, un límite para definirse como favorable ya que superior al 50 % se arriesga a perder las propiedades por el derecho de financiamiento de los ajenos.

**Cobertura de intereses** = UAI / Cargos por intereses

Mide el punto hasta el cual las utilidades pueden declinar sin preocupaciones financieras para la empresa, debido a una inhabilidad para satisfacer los cargos por intereses.

Se interpretan en términos porcentuales o monetarios. La cifra de endeudamiento ideal para una empresa no es algo que pueda determinarse de manera esquemática. Existen muchos factores a analizar, entre los que cabe señalar el ahorro fiscal derivado del uso del endeudamiento, el tamaño del paquete de control de la empresa en manos de ajenas o propias, la incidencia positiva del endeudamiento sobre el rendimiento, entre otros. No obstante, para empresas con deterioro de la situación financiera una cifra alta de endeudamiento puede resultar altamente riesgosa. Existen técnicas en para la determinación del nivel de endeudamiento óptimo para una entidad, que serán estudiadas en su momento.

**Rentabilidad:**

Indica la eficiencia en el uso de los activos para generar utilidades. Se expresan en términos porcentuales o monetarios.

**Margen Bruto de utilidades** = Utilidad Bruta / Ventas Netas

Representa las utilidades puras de la empresa, lo que gana por cada peso de venta. Representan el primer nivel de eficiencia en la empresa, el que mide su actividad fundamental.

**Margen de utilidad en operaciones** = Utilidad en Operaciones / Ventas netas

Representa el nivel de eficiencia general de la empresa, el que incluye no solo su actividad fundamental, sino también las actividades de comercialización y dirección. Este nivel de eficiencia es importante por cuanto es el punto de partida para analizar la capacidad de la empresa para cubrir con sus utilidades, los cargos financieros y fiscales.

**Margen Neto de utilidades** = Utilidad Neta / Ventas Netas

Representa el nivel de utilidades para los accionistas, a partir del cual se concreta el rendimiento del capital invertido en forma de dividendos y los fondos necesarios para la reinversión y el crecimiento. También es un nivel de eficiencia importante para los inversionistas potenciales en el mercado.

**Generación básica de utilidades** = UAI / Activos Totales

Representa la capacidad de los activos de la empresa para generar ingresos en operación. Mide el potencial básico de generación de utilidades de los activos de la empresa antes del efecto de los impuestos y del apalancamiento.

**Rendimiento sobre activos (ROA)** = Utilidad Neta después de impuesto / Activo Total

Mide el rendimiento sobre los activos totales después de intereses e impuestos.

**Rendimiento/capital contable (ROE)** = Utilidad Neta después de impuesto / Capital Contable Común

Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes.

Es conveniente siempre tener cierta precaución con la utilización de razones, pues no existe un valor absolutamente cierto para ninguna razón. Cada rama tiene determinadas características que la diferencian de otras y aún dentro de una misma rama algunas empresas pueden tener diferentes tipos de tecnologías, escalas de operación o etapas de distribución, sin olvidar que cada empresa tiene además su propia estrategia corporativa y sus estrategias funcionales. El punto más importante que debe tenerse en cuenta es que las razones deben aplicarse consistentemente a períodos similares para poder efectuar comparaciones precisas.

La empresa normalmente se interesa por conocer la eficiencia de su funcionamiento con relación a la competencia. Si sus competidores son también corporaciones, sus Estados Financieros deben estar disponibles para su análisis. A menudo el funcionamiento de la empresa se compara con la empresa que es líder. Esta comparación puede permitir que la empresa descubra importantes diferencias operacionales, las cuales si se cambian aumentarían su eficiencia. (Colectivo de Autores, 2009)

El comportamiento de las principales razones o indicadores estándares expresa lo que implica y conlleva al portarse o conducirse de una forma u otra, ya sea positivo o negativo desde un individuo hasta una organización. Toda organización tiene un fin o meta fundamental y es lograr la eficiencia

económica. Basado en la experiencia científica de algunos analistas o autores que se presentan en el cuadro 1.1, los estándares de comportamiento aceptables que deben presentar las razones o indicadores; según Demestre, Ángela; Castells, C; y Colectivo de autores (2005) propone el comportamiento de algunas razones propias de las actividades de servicios y Gitman Lawrence. (1978) propone el comportamiento de algunas razones propias de las actividades productivas.

Cuadro 1.1 Estándares de comportamiento aceptable:

<b>Razones</b>	<b>Demestre</b>	<b>Gitman</b>
<b>Liquidez General</b>	1.3 a 1.5	Mayor a 2
<b>Liquidez Inmediata</b>	0.50 a 0.80	Mayor a 1
<b>Liquidez Disponible</b>	0,30 a 0,50 medio óptimo	-
<b>Solvencia</b>	1.5 a 2	-
<b>Endeudamiento (1)</b>	Entre 1 y 2 riesgo medio Mayor que 2 alto riesgo Menor que 1 bajo riesgo	-
<b>Endeudamiento (2)</b>	Entre 0,40 y 0,60 riesgo medio Mayor que 0,60 alto riesgo Menor que 0,40 bajo riesgo	-
<b>Autonomía</b>	Entre 0,60 y 0,60 riesgo medio Mayor que 0,60 alto riesgo Menor que 0,40 bajo riesgo	-
<b>Calidad de la deuda</b>	lo menor posible	-
<b>Capacidad de devolución de prestamos</b>	lo mayor posible	-
<b>Razones de actividad</b>	Mayor rotación es mejor	Ídem
<b>Razones de rentabilidad</b>	Mayor nivel es mejor	Ídem
<b>Razones de autofinanciamiento</b>	Mayor nivel es mejor	Ídem

*Fuente: elaboración propia según criterios de los autores.*

### **1.5 Caracterización del sistema contable financiero en la hotelería cubana.**

Un sistema contable contiene toda la información de la empresa tanto los datos propiamente contables como financieros. Gracias a ello, es posible entender la situación económica de una sociedad de manera rápida y eficaz. Mediante este tipo de sistemas se prevé crear unas normas o pautas para controlar todas las operaciones de la empresa, y a su vez clasificar todas aquellas operaciones contables y financieras del día a día. Se utiliza para llevar las cuentas de una organización.

Un sistema de información contable está formado por aquellos métodos y procedimientos que van a seguirse para llevar el control de las actividades que acabamos de describir, para que posteriormente los directivos puedan usar la información para la toma de decisiones.

Características principales del sistema contable:

- **Comprensibles:** Los sistemas contables deben ser comprensibles, como hemos ido reiterando, no solo debes ser comprensible para contables expertos sino para cualquier persona de la empresa que necesite apoyarse en él para cualquier proyecto que quiera emprender.
- **Útiles:** Interrelacionado con el punto anterior, nos encontramos con la necesidad de que estos sistemas sean útiles. Como ya sabréis ahora, es fundamental que mediante los mismos conozcamos de forma rápida y eficaz la situación de la empresa.
- **Fiabes:** Es fundamental que los datos con los que se elaboran los sistemas contables sean fiables y contengan información veraz, para que los responsables de la toma de decisiones de las empresas puedan basarlas en los mismos sin miedo a estar trabajando con información falsa.

#### **Ventajas de los sistemas contables:**

Para las empresas, es muy importante ya que gestionan sus ingresos y gastos. Además de tener ordenada la actividad diaria de la empresa y controlada cualquier tipo de anomalía que pueda producirse de manera eficaz e inmediata; al tener controladas las pérdidas y ganancias mediante los asientos contables, se gestionan mejor los recursos, se hacen inversiones más inteligentes y se coloca a la empresa en una buena posición en el mercado. ( Barreyarza, 2019)



## **Capítulo II. Procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares en el hotel Iberostar Playa Alameda.**

En el siguiente capítulo se presenta la caracterización del hotel, el procedimiento propuesto para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores y sus estándares, detallándose cada una de sus fases, etapas y pasos, así como se describen teóricamente los métodos y herramientas utilizados en la investigación.

### **2.1 Caracterización de la entidad.**

El Hotel Iberostar Playa Alameda se abre carismático al azul de Varadero, la más internacional de las playas cubanas. Se encuentra ubicado en la carretera Las Morlas. Km 19, Varadero, Matanzas en el extremo norte oriental de la península de Hicacos, en el sector conocido como Punta Hicacos. Limita al norte con la franja costera, al sur con la autopista central del polo, al oeste con el Hotel Meliá Península y al Este con el Hotel Paradisus Princesa del Mar. Ocupa un área de superficie edificada de 33 116 m<sup>2</sup>.

Combina las facilidades y servicios de un Hotel 5 estrellas, con confortables edificios rodeados de vegetación.

Fue inaugurado el 29 de diciembre del 2001 bajo un Contrato de Administración con la firma alemana LTI. Posteriormente, pasa a ser administrado por la Maritim Hoteles, también de nacionalidad alemana. A partir del 1<sup>ro</sup> de mayo del 2005 comienza a operar como un Hotel Marca Propia; primero de su tipo perteneciente al Grupo GAVIOTA S.A en Varadero y el 1<sup>ro</sup> de enero del año 2007 comienza a ser administrado por la Cadena española Iberostar Hoteles & Resorts y opera bajo la modalidad de turismo “Todo Incluido”, orientado a ofertar al cliente un producto variado y especializado.

Está diseñado para brindar un producto turístico de óptima calidad a través de su amplia gama de ofertas que para todos los gustos y exigencias puedan solicitar sus visitantes, donde se destacan como elementos importantes el espejo de agua dulce rodeado de piedras y vegetación, lo distingue la gran alameda que imita a las que existieron en el país en el siglo XVII y XVIII y para dar apariencia de paz y descanso el leve sonido del agua en las 5 grandes

fuentes que se encuentran en la entrada del hotel , el lobby, áreas de la Alameda y entrada del Bar Playa.

Tiene Categoría 5 estrellas y diseño Key West.

Los principales mercados emisores de turistas son Canadá, Alemania y Argentina.

El mismo se encuentra a unos 20 m de la costa y a una altura de 5 m sobre el nivel del mar, colindante al área donde se localizó la primera salina de América tras la llegada al continente de los colonizadores españoles.

Tiene un total de 391 Habitaciones, de ellas:

- Habitaciones con vista a la piscina: 21 para un 5.3% del total.
- Habitaciones dobles tropical: 143 para un 36.6% del total.
- Habitaciones “Friends connected”: 50 para un 12.8 % del total.
- Habitaciones dobles: 128 para un 32.8% del total.
- Habitaciones para personas con discapacidades: 4 para un 1% del total.
- Habitaciones dobles superior: 40 para un 10.2% del total.
- Habitaciones suites: 5 para un 1.3% del total.

Cuenta con un total de 4 restaurantes:

- Restaurante Buffet “Las Alamedas”, con una capacidad de 450 plazas comensales
- Restaurante especializado en comidas italianas.
- “Don Alfredo”, con capacidad de 100 plazas comensales
- Restaurante especializado en comidas internacionales “Romántico” con una capacidad de 90 plazas comensales
- Restaurante Especializado en Comida Caribeña “Mediterráneo” con una capacidad de 70 plazas comensales

Otros:

- Snack Bar “Laguna Azul”, con capacidad de 100 plazas comensales.
- Lobby Bar “Los Vitrales”, con una capacidad de 300 plazas comensales.
- Ranchón Playa “Bucanero”, con una capacidad de 200 plazas comensales.
- Bar teatro, con una capacidad de 30 plazas comensales.
- Bar Playa con una capacidad de 100 plazas comensales
- Bar Discoteca La Oliva con una capacidad de 100 plazas comensales
- Bar Santiago con una capacidad de 30 plazas comensales (Cigar)
- Heladería con una capacidad de 30 plazas comensales

- Ciber Café con una capacidad de 10 plazas comensales

Servicios Complementarios.

Áreas Recreativas:

- Punto Náutico para deportes náuticos no motorizados
- Piscina de chapoteo
- Teatro
- Club House
- Cancha de Tenis
- Piscina
- Galería de venta de objetos artesanales

Centro de Salud:

- Gimnasio
- Jacuzzi
- Sauna y masajes
- Consultorio médico.
- Peluquería
- Tiendas

Otros servicios: Salas Polivalentes, lavandería, buró de turismo y de alquiler de autos y motos.

**Principales departamentos:**

Compras:

- Almacén de víveres y bebidas
- Almacén de insumos
- Almacén de productos químicos
- Almacén de uniformes
- Almacén de mantenimiento
- Área de almacenamiento climatizado (neveras)

Ama de Llaves:

- Lavandería para servicio a clientes y solución del Hotel
- Ropero de ropa limpia
- Almacén de lencería
- Área de habitaciones
- Almacén stock de Ama de Llaves
- Office de camareras, situados en cada piso habitacional

Mantenimiento:

- Taller de refrigeración
- Taller de carpintería
- Taller de plomería, pintura y albañilería
- Taller eléctrico
- Sala de máquinas
- Sala de bomba del Jacuzzi
- Banco de transformadores
- PGD
- Áreas de almacenamiento de gas licuado

Áreas de elaboración de alimentos:

- Cocina central
- Cocina del restaurante especializado.
- Carnicería
- Pescadería
- Lunch
- Legumier
- Panadería-Dulcería
- Área de fregado
- Cacerolié
- Bodeguilla
- Área de beneficio
- Cámara de Porcino

Áreas exteriores.

Áreas de administración.

Áreas que ocupan: 33 116 m<sup>2</sup>

Tiene una plantilla aprobada de 405 trabajadores, de ellos 280 por contrato fijo. Los aseguramientos provienen fundamentalmente de AT Comercial, ITH, Habana Club, Los Portales, Frutas Selectas Matanzas, Pesca Caribe, Bucaneros y Súchel Proquímia entre otros.

Por otra parte, es importante señalar que se cuenta con un moderno equipamiento de computadoras enlazadas de forma interna y centralizada que hacen más viable el flujo de la información.

### **Objeto Social:**

Está diseñado para brindar un producto turístico de óptima calidad a través de su amplia gama de ofertas que para todos los gustos y exigencias puedan solicitar sus visitantes.

Se dedica a las actividades turísticas y otros fines, con el objetivo de obtener elevados ingresos y utilidades, regido por el principio de potenciar los valores de la naturaleza, la cultura y la sociedad cubana, orientado a un segmento de mercado alto y medio alto, mediante la promoción del turismo internacional.

### **Misión**

“Satisfacer a nuestros clientes en un hotel de estilo colonial, orientado a un segmento de mercado medio y medio alto, ofreciendo una buena oferta gastronómica, deportiva y de entretenimiento, con facilidades solo para adultos y atendidos por un personal profesional y amable”.

### **Visión**

“Queremos ser el principal referente de la Cadena Iberostar en Cuba, con un posicionamiento y crecimiento seguro y competitivo como garantía de nuestra seguridad y continuidad”.

### **Estructura Organizativa**

El Hotel Iberostar Playa Alameda Varadero cuenta con la siguiente estructura organizativa: Director General, Director Adjunto, Directores de Áreas y Jefes de Áreas.

### **Valores Compartidos:**

- Ofrecer un producto estandarizado de calidad orientado a la máxima satisfacción del cliente.
- Ambiente de trabajo sano, motivante y con espíritu de equipo.
- Equipo humano en constante formación.
- Gestión efectiva de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
- Comunicación abierta, delegación y flexibilidad.
- Preservación de la naturaleza y respeto a la cultura autóctona y tradiciones nacionales.

### **Valoración del análisis económico–financiero.**

Trabajan con un sistema de indicadores ajustado a sus características y necesidades. No obstante, para conseguir información coherente y adecuada,

es necesario un sistema de indicadores definido integralmente y desde una posición jerárquica de máxima autoridad, que permita establecer coherencia en el sistema de información del Ministerio y que establezca descripciones y normativas claras y sistematizadas, que tengan en cuenta las necesidades de información a todos los niveles.

Al observar los indicadores que determina el hotel se puede observar el alto número que constituyen y que incluyen un conjunto de indicadores físicos, que se definen teniendo en cuenta fundamentalmente las habitaciones, plazas y características de los huéspedes. Los indicadores expresados en unidades físicas complementan la información suministrada por los índices económico-financieros, facilitando la identificación de las causas de los resultados obtenidos y permitiendo la valoración del cumplimiento de los objetivos trazados y su comparación sobre bases homogéneas. Además, se determinan indicadores relativos, haciendo énfasis directamente en los relacionados con la actividad comercial y económicos financieros que permiten el análisis de la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por todo lo anterior se plantea que el análisis económico-financiero que realiza el hotel adolece de un sistema de indicadores económico-financieros que constituya una herramienta indispensable para el desarrollo de una gestión eficiente en el sector, posibilitando la medición, evaluación y el control de la actividad en cada entidad y dependencia.

Este sistema debe representar la base para el análisis y la base para la toma de decisiones más acertadas, acorde con la realidad, y que posibilite la determinación del nivel de cumplimiento de los objetivos trazados y las acciones a seguir, que corrijan o rectifiquen posibles desviaciones, partiendo de análisis de sus causas.

Los indicadores deben integrarse de manera tal que proporcionen una visión global de la actividad, definiendo indicadores financieros y no financieros que permitan medir de forma transparente y uniforme la eficiencia y eficacia en la gestión de las diferentes entidades y sus dependencias y garanticen las bases para su comparabilidad.

La mayoría de los indicadores o razones económicas financieras se derivan de la información tomada de los Estados Financieros. En consecuencia, para poder realizar una interpretación adecuada y garantizar su comparabilidad

resulta de vital importancia que dichos estados se elaboren con base en las Normativas emitidas por el sector. Todo ello, unido a la utilización de otras técnicas de análisis económico-financieras que complementen la información necesaria para una adecuada evaluación de los resultados de la entidad.

## **2.2 Procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares en el hotel Iberostar Playa Alameda.**

El procedimiento **que se elabora** parte de la concepción que el sistema de indicadores y sus estándares debe estar integrado al análisis económico-financiero de manera que con su implementación se pueda responder al perfeccionamiento empresarial contenido en los lineamientos y que potencie aquellos que logran niveles de eficiencia y eficacia; así mismo la gestión que directamente se realiza en la empresa incida en la acertada toma de decisiones en pos de alcanzar mejores resultados.

El diseño del procedimiento se sustenta:

- En primer lugar, se parte del examen bibliográfico y del estudio de procedimientos aplicados anteriormente, así como de métodos estadísticos, de gestión y herramientas informáticas.
- En segundo lugar, la consulta a especialistas en la temática que valoran los criterios cualitativos por una parte y de otra parte la información cuantitativa tomada de las fuentes estadísticas y de los estados financieros de la empresa.

### **Premisas del Procedimiento.**

Se presentan como premisas las regulaciones establecidas por el entorno tanto interno como externo, priorizando el desarrollo de un clima laboral que fortalezca todas las posibilidades del trabajo en grupo, con el fin de cumplir los objetivos de la organización y considerando la práctica contable de ésta, de acuerdo con sus características específicas. Además, es necesaria la evaluación continua de los resultados de la aplicación del procedimiento no sólo en relación a las premisas establecidas sino también para el perfeccionamiento de las fases, etapas y pasos.

### **Objetivos del Procedimiento.**

Los objetivos del procedimiento están referidos a:

- Contribuir al perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones en materia de gestión económica y financiera empresarial, a partir de la determinación del sistema de indicadores y sus estándares, así como la aplicación de los métodos de análisis económico-financieros que contribuya a la elevación de la eficiencia y eficacia en los resultados.

- Evaluar continuamente, en correspondencia con las premisas, el comportamiento de los resultados, interactuando con los diferentes escenarios.

Teniendo en cuenta los elementos abordados hasta el momento durante el desarrollo de la investigación, corresponde presentar el procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación un sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares, estructurado en fases, etapas y pasos que permiten comprender en detalles la secuencia lógica del sistema que se representa en la Figura 2.1.



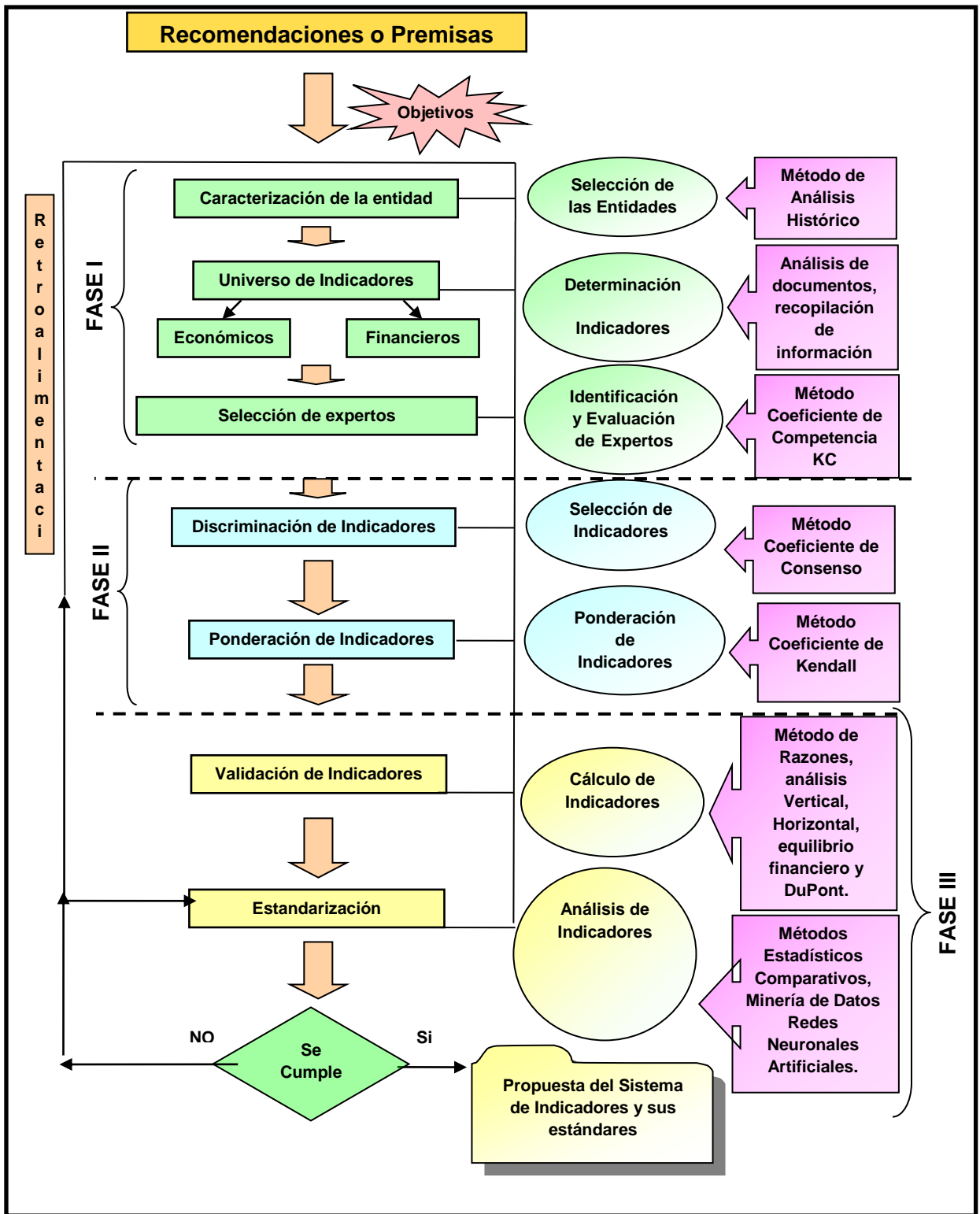


Figura 2.1 Esquema del procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico-financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores económico-financiero y sus estándares en el hotel Playa Alameda. Fuente: Elaboración propia a partir de Arencibia, 2009.

## **Fase I. Identificación. Se identifica: entidades, indicadores y expertos.**

El objetivo principal de esta fase es seleccionar las entidades que conformarán el objeto de estudio práctico, evaluar el punto de partida del objeto de estudio teórico –sistema de indicadores- y seleccionar al grupo de expertos que sean evaluados a partir del conocimiento que tengan del objeto de estudio teórico y práctico. Se proponen las siguientes etapas:

### **Etapa I.1.** Caracterización de la entidad.

En esta etapa se caracteriza la entidad objeto de estudio partiendo de la misión, visión, objetivos, características de la entidad, el sistema estadístico y contable que utilizan, indicadores que se usan en la entidad, entre otros aspectos. Se recurre al método de análisis histórico, que estudia desde el punto de vista de la dialéctica los procesos históricos de la organización.

### **Etapa I.2.** Determinación del universo de indicadores.

Para la determinación del universo de indicadores (listado de indicadores iniciales) que servirán para fundamentar el estudio realizado, se emplean métodos de investigación empírico-prácticos, tales como:

- Revisión bibliográfica.
- Revisión de documentación y aplicaciones experimentales.
- Entrevistas a académicos de la Contabilidad y las Finanzas.
- Entrevistas a funcionarios del sector hotelero.

A partir de estos estudios, la investigación discurre sobre el empleo de un número razonable de indicadores que puedan, de alguna manera, cumplimentar los requisitos siguientes:

- Razones calculadas a partir de la información contenida sólo en los Estados Financieros.
- Limitado número de razones que se adapten a las particularidades de la contabilidad hotelera y a las condiciones actuales del país.
- Deben definirse indicadores financieros y económicos que permitan medir de forma transparente y uniforme la eficiencia y eficacia en la gestión.
- Con estas características deben garantizar las bases para su comparabilidad.

### **Etapa I. 3.** Selección de expertos.

En esta etapa se procede a la formación del equipo de trabajo encargado de la selección de los indicadores económico- financieros que se establecerán como sistema. Se distinguen para ello dos pasos esenciales:

#### **Paso I.3.1:** Identificación de los expertos.

Se realiza una búsqueda de especialistas en el objeto de estudio y en la actividad hotelera (teniendo en cuenta años de experiencia, estudios realizados).

#### **Paso I.3.2:** Evaluación de los expertos.

La investigación que se realiza requiere de especialistas con determinada competencia en temas económicos y financieros. Se considera experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

Para determinar la competencia de los expertos el estudio se rige por la metodología aprobada en febrero de 1971 por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS, para la elaboración de pronósticos científico-técnicos. En esta metodología la competencia de los expertos se determina por el coeficiente de competencia el cual se calcula de acuerdo con la opinión del propio experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. (ver anexo1).

### **Fase II. Determinación del sistema de indicadores**

El objetivo principal de esta fase es determinar el sistema de indicadores económicos y financieros que reflejen los resultados y las precisiones a tomar.

Se proponen las siguientes etapas:

#### **Etapa II.1.** Discriminación de Indicadores

Los indicadores fueron seleccionados a partir de la coincidencia obtenida de los especialistas al aplicar el Método del Coeficiente de Consenso, el cual en resumen es una técnica de búsqueda de consenso. La esencia del método es hacer varias encuestas interactivas (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear siete expertos.

Se utiliza una escala tipo Likert, pues se puede reflejar la variabilidad de las puntuaciones resultantes, determinando fácilmente el porcentaje de respuestas negativas y positivas de un artículo-ítem dado. Desde una perspectiva estadística, las escalas con cinco opciones de respuesta poseen mayor fiabilidad, además, que este requisito parece nivelarse después de cinco artículos-ítems de la escala, lo que sugiere un incremento mínimo de la utilidad de usar más de cinco artículos-ítems en la escala.

La escala Likert, toma votos negativos y de aceptación de la forma siguiente: como votos negativos, los votos entre 1 y 2; donde 1 es estoy muy satisfecho con este aspecto (MI) y 2 estoy insatisfecho en este aspecto (I) y votos de aceptación, los votos entre 4 y 5; donde 4 significa estoy satisfecho en este aspecto (S) y 5 estoy muy satisfecho con este aspecto (MS). (ver anexo 2).

### **Etapa II.2.** Ponderación de Indicadores

En esta etapa se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall ( $w$ ) para obtener las ponderaciones que reciben los indicadores seleccionados a partir de los criterios emitidos por los expertos buscando la concordancia y coincidencia no casual de los mismos. Este método es una medida de relación entre varias ordenaciones de objetos o individuos. Es útil en el estudio de confiabilidad entre jueces o entre pruebas y también en estudios de agrupamiento de variables.

### **Fase III. Validación del sistema de indicadores.**

El objetivo de esta fase es validar el sistema de indicadores económico-financieros a partir de la propuesta resultante del análisis y criterio de los expertos y la determinación de magnitudes en el comportamiento de los mismos que operen como estandarizaciones.

#### **Etapa III.1.** Validación del sistema de indicadores.

Corresponde en esta etapa la evaluación del resultado de los indicadores a partir del cálculo de los mismos, quedando abierto en el procedimiento, la reevaluación de estos en dependencia de los cambios que afecten al escenario.

#### **Paso III.1.1 Análisis económico-financiero.**

Se aplican los métodos tradicionales de análisis e interpretación de Estados Financieros tales como Métodos de Razones y Análisis Vertical y Horizontal

donde se analizan las causas de las desviaciones en forma estructural y dinámica en el tiempo.

Para complementar el análisis en este paso se determina además el equilibrio financiero y el Análisis Du Pont.

El equilibrio financiero determina si la entidad posee liquidez y solvencia, ya que es muy importante en el enfrentamiento de sus obligaciones y de las deudas en el plazo acordado.

Se realiza el sistema Du Pont para analizar diversas formas de mejorar el desempeño de la empresa, mediante la razón que multiplica el margen de utilidad por la rotación de los activos totales dando como resultado una tasa (ROA).

### **Etapa III.2.** Estandarización del sistema de indicadores.

A partir de los resultados, se determinará el comportamiento en el tiempo del sistema de indicadores seleccionados. Para la obtención de estándares y determinación del comportamiento futuro de los indicadores de la entidad, se aplicará la herramienta informática SAEIE (Software para el Análisis y Estandarización de Indicadores Económicos) desarrollado por (Pérez, y otros, 2014), con registro 0737-03-2017 en CENDA.

Esta herramienta implementa métodos de inteligencia artificial, que le permiten realizar pronósticos, a la vez que determina estándares de comportamiento.

Básicamente, SAEIE emplea Redes Neuronales Artificiales (RNA), en un proceso que es totalmente transparente a los usuarios del sistema, y que le posibilita un aprendizaje supervisado a partir de la información histórica que recibe. En otras palabras, se introducen los datos de la entidad (la información se puede entrar manualmente o cargar los libros de cálculos de Microsoft Excel) para el período que se desea analizar, y posteriormente se selecciona la opción "Predecir", la RNA utiliza los datos introducidos, ejecuta una función matemática que trata de minimizar los errores, mediante un proceso de cálculo numérico iterativo, constituyendo este proceder una de las ventajas de la utilización de RNA ya que garantiza el menor error e incluye opciones de eliminar variables que distorsionan la predicción, y devuelve un valor de salida en correspondencia con las entradas, midiendo y que constituye el estándar y la predicción para el indicador que se está.

Además, SAEIE brinda a los usuarios la posibilidad de crear los indicadores y las razones de manera dinámica, haciéndolo adaptable a los cambios que frecuentemente ocurren en la gestión económica.

En esta etapa radica la novedad de esta investigación, ya que mediante el empleo de esta herramienta informática es posible obtener datos de comportamientos futuros, permitiendo hacer análisis predictivos a diferencia de los análisis económicos financieros tradicionales, que se realizan luego de haber ocurridos los sucesos económicos.

Una vez estandarizados los indicadores de gestión empresarial, es necesario entonces compararlos con los valores reales y planificados de la entidad, de modo que se pueda convertir la información obtenida en conocimiento.

**Paso III.2.1.** Estandarización del sistema de indicadores: económicos-financieros seleccionados.

Se identifican los indicadores de mayor repercusión en la evaluación de la gestión de la entidad, siendo posible establecer patrones de comportamiento en el tiempo de este sistema de indicadores. Esto se logrará con el empleo de la herramienta informática SAEIE, que permitirá la realización de pronósticos a partir del empleo de métodos de inteligencia artificial. Redes Neuronales Artificiales (RNA).

El procedimiento se realizará a partir de los datos económico - financieros, otros de la empresa del período que se determine, determinándose este como conjunto de entrenamiento, a través del cual la herramienta será capaz de aprender; y dejando los datos del año siguiente del último escogido para conjunto de prueba, mediante el cual se podrá comprobar los resultados arrojados por la herramienta eran acertados o no.

Para cada conjunto de entrenamiento se seleccionarán tantas neuronas de entrada como la cantidad de instancias del indicador a analizar (comportamiento anual o mensual) y una neurona en la capa de salida, que es la que distinguirá el estado financiero la empresa. Después comenzará la fase de aprendizaje, en la que la red neuronal se ajustará a una función matemática que tratará de minimizar los errores, mediante un proceso de cálculo numérico iterativo, constituyendo este proceder una de las ventajas de la utilización de RNA ya que garantizará el estándar con menor error e incluye opciones de eliminar variables que distorsionan la predicción.

El estándar se obtendrá en base al conjunto de datos que no se usaran en el entrenamiento, con el fin de poder utilizarlos para comparar los resultados arrojados por el software.

Es válido aclarar que mientras mayor es el conjunto de datos históricos que se le introducen a la herramienta, mejor es el resultado del pronóstico (estándar) devuelto por la misma. Esto se debe principalmente a el tipo de aprendizaje empleado por SAEIE, que aprendizaje supervisado, y que se basa en aprender en base a prueba y error, del conjunto de datos que se le introducen.

- Aplicación de la RNA en la estandarización del sistema de indicadores seleccionados.

Para la estandarización del sistema de indicadores nos auxiliamos en una RNA que prepara el software Weka, sobre la cual se aplicaron un grupo de algoritmos de aprendizaje automático, requiere para su utilización archivos con extensión. Arff para el juego de datos, los cuales fueron elaborados teniendo en cuenta los datos ofrecidos por el cliente.

La RNA es un elemento que posee un estado interno (nivel de activación) que recibe señales que le permiten cambiar de estado. Es decir, posee una función de activación que de acuerdo a la información recibida determinará si la neurona cambia o no de estado. Es una colección de neuronas interconectadas, agrupadas en capas, donde la red recibe valores de entrada ( $x_1, x_2, \dots, x_i$ ) a través de sus neuronas, representadas en la Figura 21 por círculos. Las entradas (inputs) son multiplicados por las respectivas ponderaciones ( $w$ ) las cuales a su vez expresan la importancia relativa de cada input en la determinación de la salida (output), esta información es evaluada por una función de activación ( $z$ ) la cual determinará el resultado final (output)  $y$  (Lippman, 1987).

En un sentido estrictamente lineal, el resultado  $y$  para el momento  $t$  podría presentarse de la siguiente manera:

$$y_t = w_1x_1 + w_2x_2 + \dots + w_nx_n = \sum_{i=1}^n w_ix_i$$

El aprendizaje de la RNA está basado en ajustes graduales que se producen en  $w$ , hasta localizar los valores precisos que la capacite para la resolución eficiente de un problema. Puede considerarse que el conocimiento se encuentra representado en la magnitud de  $w$  entre neuronas y que la RNA aprende modificando los valores de  $w$ . El objetivo básico del aprendizaje radica

en la reducción de la magnitud de los errores (e) entre un objetivo (target) y la salida (output), lo cual implica que la red es próxima a la salida deseada. En términos de un problema de minimización se tiene:

$$\text{Min } wE$$

Donde w es el conjunto de parámetros de la red y E una función de error que evalúa la diferencia entre las salidas de la red y las salidas deseadas. La función está definida como:

$$E = \frac{1}{N} \sum_{n=1}^N e(n)$$

Donde N es el número de patrones y e(n) el error cometido por la red para el patrón n, dado por:

$$e(n) = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^{nc} (s_i(n) - y_i(n))^2$$

Donde  $s(n) = (s_1(n), \dots, s_{nc}(n))$  y  $y(n) = (y_1(n), \dots, y_{nc}(n))$  son los vectores de salidas de la red y salidas deseadas para el patrón n respectivamente. Normalmente la etapa de aprendizaje implica la introducción paulatina de todos los ejemplos siguiendo un determinado esquema, una vez concluido se comprueba si ha cumplido cierto criterio de convergencia. No obstante, es posible asumir que el aprendizaje ha terminado cuando

w permanece estable  $dw/dt = 0$ .

El procedimiento se aplica para una base de datos en un período dado, de los cuales se extrajeron los indicadores (etapa III.1 y etapa III.2) que forman la base de patrones de aprendizaje. Para cada conjunto de entrenamiento se seleccionarán tantas neuronas de entrada como la cantidad de instancias del indicador a analizar (comportamiento mensual, trimestral y anual) y una neurona en la capa de salida, que es la que distingue el estado deseado de la empresa. Después se comienza la fase de aprendizaje, en la que la red neuronal sea justa una función matemática que trata de minimizar los errores, mediante un proceso de cálculo numérico iterativo, constituyendo este proceder una de las ventajas de la utilización de RNA ya que garantiza el menor error e incluye opciones de eliminar variables que distorsionan la predicción. Posteriormente se hace un test con datos que no se utilizaron para entrenar, del cual deriva la puntuación obtenida. El estándar se determina en base al



conjunto de datos que no se usaron en el entrenamiento, con el fin de poder utilizarlos para comparar los resultados arrojados por el software.

### **2.3 Métodos y técnicas que soportan la aplicación del procedimiento.**

#### **Análisis histórico**

Este método analiza los procesos históricos desde el punto de vista de la dialéctica teniendo en cuenta los cambios en el de cursar de la historia. Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

#### **Inducción y deducción**

La inducción es la forma de razonamiento mediante la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Este método permite llegar a generalizaciones a partir de estudios de casos particulares, ello lo posibilita poder desempeñar un rol esencial en el proceso de comprobación empírica de las hipótesis. La fuerza de este método esta en su vínculo estrecho con la práctica.

El método inductivo propicia llegar a un alto grado de confiabilidad por la aplicación de métodos estadísticos e inferenciales. La deducción es la forma de razonamiento mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las relaciones entre la inducción y la deducción tienen como base la lógica objetiva de los hechos, procesos y fenómenos de la realidad.

#### **Análisis y Síntesis**

Afirma la literatura clásica que es análisis porque posibilita descomponer mentalmente y en todas sus partes y cualidades a la investigación, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Le acredita la síntesis, y su operación inversa establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas, lo que permite descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad, la relación todos-partes. Esta relación explica la conducta del objetivo de investigación en el momento actual,

su comportamiento futuro, así como favorece el poder predecir su desarrollo en condiciones específicas.

### **Coeficiente de competencia**

El Coeficiente de Competencia se calcula por la siguiente fórmula:

$$K=1/2 (Kc + Ka)$$

Dónde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 o dividido por 10, de modo que:

- Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- Evaluación 10 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto (ver anexo 1). Teniendo en cuenta que el proceso de elección para obtener Kc corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce en esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados. Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto Kc, aunque sea el que tenga la menor importancia, lo que aparece reflejado en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1** Valores para el cálculo de Kc

<b>Relación de características.</b>	<b>Prioridad.</b>
Conocimiento	0,181
Competitividad	0,086
Disposición	0,054
Creatividad	0,100
Profesionalidad	0,113
Capacidad de análisis	0,122
Experiencia	0,145
Intuición	0,054
Nivel de actualización	0,127
Espíritu colectivista	0,018

*Fuente: R. Frías; M. González, y L. Cuétara, 2008.*

O sea, el valor de  $K_c$  se determina por la siguiente expresión:

$$K_c = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

**W<sub>jk</sub>**: grado de prioridad de la característica k para el decidor j.

**A<sub>ijk</sub>**: autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i.

Dónde:

**K<sub>a</sub>**: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta: Alto, Medio, Bajo. En la tabla 2.2 se muestran los valores de  $K_a$ .

**Tabla 2.2.** Datos para el cálculo de  $K_a$ .

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país.	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

*Fuente: R. Frías; M. González, y L. Cuétara, 2008.*

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras, orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles Alto, Medio, Bajo.

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla anterior se determina el valor de  $K_a$  para cada aspecto.

De tal modo que:

Si  $K_a = 1$  (influencia alta de todas las fuentes).

Si  $K_a = 0.8$  (influencia media de todas las fuentes).

Si  $K_a = 0.5$  (influencia baja de todas las fuentes).

Teniendo en cuenta la explicación anterior, se procede al cálculo del coeficiente de competencia (K), el cual debe estar en el rango  $0.8 \leq K \leq 1$ , para elevar el nivel de selección de los expertos.

Una vez seleccionados los expertos a utilizar, se les aplica un cuestionario con los atributos que se desean medir en la investigación, los cuales se procesarán a través del coeficiente de consenso.

### **Coeficiente de consenso**

El coeficiente de consenso se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador, utilizando para ello la siguiente expresión:

$$C_c = (1 - V_n / V_t)$$

Dónde:

**C<sub>c</sub>**= Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores. **V<sub>n</sub>**= Total de votos negativos.

**V<sub>t</sub>**= Total de votos.

Si luego de efectuados los cálculos **C<sub>c</sub> ≥ 85%**, entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

- Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
- Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
- Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

A continuación, se presenta la tabla 2.3 para la votación:

**2.3.** Votación de expertos de los indicadores a considerar en el Sistema de indicadores.

DECISORES	ATRIBUTOS									
	A <sub>1</sub>		A <sub>2</sub>		A <sub>3</sub>		...	A <sub>K</sub>		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	No	
E <sub>1</sub>							...			
E <sub>2</sub>							...			
E <sub>3</sub>							...			
E <sub>4</sub>							...			
...							...			
E <sub>m</sub>							...			
Δ							...			

### Método Kendall

Para lograr aplicar el Coeficiente de Kendall se necesita obtener una serie de términos, los cuales se obtienen a través de un cuestionario (anexo 2).

Se conforma una tabla donde aparecen los A<sub>ij</sub> (el criterio sobre la variable o característica i, dado por el experto j) considerando que:

i: 1, 2, 3, ..., L.

j: 1, 2, 3, ..., M.

L: Cantidad de características a evaluar.

M: Cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características i, que se obtienen de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^k A_{ij}$$

Se refleja la información y el procesamiento de los criterios de los expertos sobre las variables del proceso, utilizando el método del coeficiente de Kendall, el cual se calcula por la expresión siguiente:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta^2}{M^2(K + K)^3}$$

Dónde:

Δ, desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i, y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

Δ<sup>2</sup>, desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i, y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

La expresión para calcular Δ es la siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^K (A_{ij} - T)$$

Dónde: (T: Factor de comparación)

$$T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K}$$

Después de calcular T, se compara cada A<sub>ij</sub> con ese valor, los atributos que queden por debajo del valor de T son los más importantes en orden descendente, los que queden por encima, son los menos importantes.

Si  $0.5 \leq W \leq 1$  hay concordancia entre los expertos, si no se cumple esta condición se deberán cambiar los mismos y repetir el método.

### **Método de Análisis estructural –Vertical y Análisis de tendencia – Horizontal.**

Se hace necesario una vez obtenido los resultados, su comparación para determinar cómo marcha la entidad. Estas comparaciones pueden adoptar diferentes formas en función del objetivo que se persigue en el análisis a efectuar. El análisis de los estados financieros mediante el método comparativo de cifras puede adoptar dos formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas: análisis de la estructura de los estados financieros – estática o vertical y el análisis de tendencia - dinámico u Horizontal:

**Análisis estructural:** analiza la relación que existe entre los datos financieros de una empresa para estados que corresponden a un mismo período contable. Posee un objetivo fundamental: evaluar la estructura de los medios económicos de la empresa y de sus fuentes de financiamiento. En este análisis se demuestran las cuentas en que se concentran la mayoría de las deudas y las obligaciones, puesto que aclara de forma precisa el elemento que presenta mayor peso y porcentaje sobre el total de activos.

Este análisis puede ser simple y comparado, es simple cuando se efectúa de una sola entidad y comparado cuando los resultados obtenidos se comparan con entidades similares siendo estas nacionales e internacionales.

**Análisis de tendencia u horizontal:** estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica

en el tiempo. Este análisis en tendencia u horizontal o de cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de los estados y expresa el cumplimiento de los planes económicos cuando se establecen comparaciones entre lo real y lo planificado, representa en el análisis el crecimiento o decrecimiento obtenido.

De igual modo puede ser simple y comparado, es decir de una sola entidad o de un conjunto de empresas afines con las características de la entidad objeto de análisis.

## **Conclusiones**

Una vez presentada la propuesta se llega a las conclusiones siguientes:

- El estudio de los fundamentos teóricos relacionados con la temática investigada, permitieron precisar los principales elementos y definiciones para sentar las bases metodológicas que sustentan el desarrollo de la presente investigación.
- La concepción del procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico financiero a partir de la determinación de un sistema de indicadores económico financiero y sus estándares tiene un carácter sistémico y constituye una propuesta metodológica basada en fases, etapas y pasos, además la aplicación de técnicas y herramientas estadísticas, de gestión e informatización le aportan solidez científica.



## **Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda al hotel Iberostar Playa Alameda lo siguiente:

- Aplicar el procedimiento propuesto como base para la realización de los análisis económico-financieros futuros.
- Capacitar a los trabajadores del hotel sobre el procedimiento propuesto en la investigación y sus herramientas.

## Bibliografía

1. Alcántara Hernández, María Eugenia (2013). *Indicadores financieros*.
2. Amat Salas, O. (Barcelona, 1992). *Contabilidad y finanzas de hoteles*. 1ra edición, EADA Gestión. Ediciones Gestión 2000, S.A.
3. Amat Salas, O. (Barcelona, 1998). *Análisis económico financiero*. Ediciones Gestión 2002.
4. Amat Salas, O. (Barcelona, 1998). *Comprender la contabilidad y las finanzas*. Ediciones Gestión 2002.
5. Barcia Portillo, Carlos y Alfonso Santana, Esmérida, (julio/2006) *Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera*. Ministerio de Turismo de la República de Cuba.
6. Bernstein, Leopold A. (España, 1986). *Análisis de estados financieros*. Ediciones Deusto S.A.
7. Barrayarza Moreira, Beatriz (2019) Trabajo de diploma. *Aplicación de un procedimiento para la estandarización de un sistema de indicadores económico financiero en el hotel Acuazul-Varazul-Sotavento perteneciente a la cadena Islazul*. Universidad de Matanzas.
8. Brealey, R. A. y Myers, S. C. 1998. *Principios de finanzas corporativas*. Editorial, Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A., U.
9. Cuervo García, Á. 1994. *Análisis y aplicación financiera de la empresa*. Editorial Civitas, S.A. Madrid.
10. Colectivo de autores. 2009. Selección de lecturas. *Administración financiera corriente*. diciembre
11. Diaz García, Elianny Caridad. 2018. Trabajo de Diploma. *Aplicación parcial de un procedimiento para la estandarización de un sistema de indicadores e indicadores integrales en la Brigada de Construcción de Obras y Arquitecturas (BCOA) 47 de la empresa Constructora Hicacos*. Universidad de Matanzas.
12. Demestre, A, Castells, C y autores, Colectivo de autores, 2005. *Análisis e interpretación de los estados financieros. Preparación general*. Cuba : s.n., 2005.
13. Demestre, A, Castells, C y González, A. 2002. *Técnicas para analizar estados financieros. Colección temas financieros*. Cuba : Publicentro, 2002.

14. Ecurrred. *Análisis económico financiero*. [Citado el: 9 de febrero de 2020.] [http://www.ecurred.cu/Análisis Económico Financiero](http://www.ecurred.cu/Análisis_Económico_Financiero)
15. Frías Jiménez, Roberto y Gonzáles Arias, Mahé. 2006. Portal de Cuarto Año de la Carrera Licenciatura en Turismo. Universidad de Matanzas.
16. Fernández Céspedes, Daniela de la Caridad (2018). Trabajo de Diploma. *Aplicación parcial de un procedimiento para la estandarización de un sistema de indicadores e indicadores integrales en la Brigada Constructora de Obras de Arquitectura (BCOA) No. 36 de la empresa Constructora Hicacos*. Universidad de Matanzas.
17. Flores Caballero, M. 1993. *Aspectos económicos del análisis económico de los estados financieros*. Universidad de Huelva, España.
18. Gitman L. J. y Zutter C. 2012. *Principios de Administración Financiera*. Decima segunda ed.
19. González Jordán, B. 2001. *Las bases de las finanzas empresariales*. Editorial Academia, La Habana.
20. Guerra y Meizoso. 2013. *Gestión de la Calidad*.
21. García Hernández, T. 2018. Trabajo de diploma. *Perfeccionamiento del análisis económico-financiero en la Universidad de Matanzas*. Matanzas : Universidad de Matanzas, 2018.
22. Granma. (Julio de 2017). *Lineamientos de la política económica social del partido y la revolución para el período 2016-2021..* [Citado el: 9 de febrero de 2020.] <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20version%20final.pdf>.
23. Garcia, 2018. Trabajo de diploma. *Aplicación parcial de un procedimiento para la estandarización de un sistema de indicadores e indicadores integrales en la Brigada de Construcción de Obras y Acquitecturas (BCOA) 47 de la empresa Constructora Hicacos*. Universidad de Matanzas Retrieved from <http://cict.umcc.cu/>
24. Hernández Palma, Martínez Sierra y Cardona Arbeláez, 2015. *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*.
25. Hernández de Alba, N y Batalla, C. 2004. *Gestión Económico Financiera*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Economía.

26. Lucas Alonso, Patricia 2014. *Gestión de las empresas por procesos. proyecto fin de carrera ingeniería de organización industrial.*
27. Ministerio de fomento, (Edición MAYO, 2005). *La gestión por procesos.*
28. Mestre Soler, Juan R. 1995. *Técnicas de gestión y dirección hotelera.* Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
29. Musa Alhasan, S.M. y Sanchis Moré Prada, Maria N. y Morales Ramírez, Omayra: *Estados financieros en el turismo.* Escuela de altos estudios de Hotelería y Turismo. Colección Gestión Empresarial.
30. Norma ISO 9000 (2005). *Sistema de la gestión de la calidad.*
31. Ochoa Zetzer, Guadalupe Angélica. 1988. *Administración financiera.* Editorial Alambra, México.
32. Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. 2004. *Gestión por procesos.*
33. Robles Román, Carlos. 2012. *Fundamentos de administración financiera.*
34. Rosillón & Alejandra, (octubre-diciembre, 2002). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.* Revista Venezolana de Gerencia, 14, 606-628.
35. Rivero Romerc, José y Rivero Menéndez, Mario José. 1992. *Análisis de estados financieros.* Editorial Trívium, S.A., Barcelona.
36. Rodríguez Menéndez, José Jorge; Almaguer López, Rafael Antonio; Carrillo Monteagudo, José P.; Muñoz Guerra, María Elena. 2002. *El análisis económico financiero.* DISAIC.
37. Serrano Soria, Juan Carlos (BOE 18/11/2011). *El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias* (Tema 8 del temario de oposiciones de Geografía e Historia).
38. Weston, F. 2006. *Fundamentos de administración financiera.* La Habana : Félix Varela, 2006.

### **Sitios**

1. <https://www.ecured.cu/>
2. <https://www.mytriplea.com/>

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario para la selección de expertos

En el Hotel Iberostar Playa Alameda a la cadena Gaviota, se está desarrollando una investigación con el fin de conocer la magnitud de los indicadores económicos financieros que se llevan a cabo en el hotel, la cual contribuirá a la realización de una nueva propuesta de indicadores según los resultados obtenidos, influyendo de forma positiva en sus resultados económicos – financieros.

A continuación, se presenta la Ficha Técnica en la cual se recoge y registra la información sobre el posible experto o especialista, que evaluará el proceso hotelero en cuestión.

<b>Ficha Técnica de Expertos</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Nacionalidad:</b>	
<b>Profesión:</b>	
<b>Años de experiencia en el sector:</b>	
<b>Institución donde labora:</b>	
<b>Desempeño Profesional:</b>	
<b>Grado Científico:</b>	Especialista__
	Master en Ciencia_____
	Doctor en Ciencia_____
<b>Postgrado, cursos y proyectos relacionados con el tema directa o indirectamente.</b>	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
<b>Maestría</b>	Título:
	Año:
	Centro:
	Tutorías en el tema:

<b>Doctorado</b>	Título:
	Tutorías y ponencias en el tema:
<b>Observaciones</b>	

### **Cuestionario de Competencia de Expertos.**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo: determinar su competencia como experto en la temática. Para ello debe marcar con una (x) en el caso que le satisfaga algunas de las características propuestas y el nivel de incidencias de las fuentes.

<b>Relación de características:</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. Conocimiento sobre el sistema de indicadores económicos – financieros en hoteles.		
2. Competencia como especialista en el proceso hotelero que desarrolla.		
3. Disposición de cooperar en la evaluación y perfeccionamiento del sistema de indicadores económicos financieros en hoteles.		
4. Creatividad para solucionar los problemas operativos que tienen impacto en el sistema de indicadores económicos – financieros en hoteles.		
5. Profesionalidad y habilidad para desempeñar sus funciones en correspondencia con un adecuado análisis del sistema de indicadores económicos – financieros en hoteles.		
6. Capacidad de análisis y evaluación del sistema de indicadores económicos – financieros.		
7. Experiencia práctica en el análisis del sistema de indicadores económicos - financieros.		
8. Intuición y capacidad de respuesta ante eventualidades que se presentes y puedan afectar el sistema de indicadores económicos - financieros.		
9. Actualización e información acerca del sistema de indicadores		

económicos – financieros.		
10. Participación en grupos de trabajos que realicen estudios sobre el sistema de indicadores económicos – financieros.		

Vías o fuentes para la preparación profesional.	Nivel de incidencia de las fuentes		
	Alto	Normal	Bajo
1. Estudios teóricos y prácticos realizados sobre el sistema de indicadores económicos – financieros.			
2. Experiencia obtenida en su vida profesional sobre el sistema de indicadores económicos – financieros.			
3. Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre el sistema de indicadores económicos – financieros.			
4. Participación en eventos nacionales e internacionales sobre el sistema de indicadores económicos – financieros.			
5. Consultas bibliográficas de publicaciones en revistas u otros documentos sobre temas relacionados con el sistema de indicadores económicos – financieros.			
6. Actualización en cursos de postgrado, diploma, maestría o doctorado sobre el sistema de indicadores económicos – financieros.			

Fuente. Barrayarza Moreira, B 2019

## **Anexo 2: Cuestionario para la ponderación de indicadores.**

Los indicadores que se muestran en este cuestionario deben cumplir los siguientes atributos:

- **Validez científica:** el indicador debe estar basado en un conocimiento científico del objeto investigado, y sus atributos, deben estar bien fundamentados.
- **Representatividad:** la información que contiene debe ser representativa de la condición del todo.
- **Sensibilidad a cambios:** debe ser capaz de señalar los cambios de tendencia en el medio o en las actividades humanas relacionadas con este, preferiblemente en el corto plazo.
- **Fiabilidad de los datos:** los datos deben ser lo más fiables posible y de buena calidad.
- **Relevancia:** debe proveer información para los usuarios y para determinar objetivos y metas.
- **Comprensibilidad:** debe ser lo más simple y claro posible, con un significado de fácil comprensión.
- **Metas:** el indicador ideal debe proponer metas a alcanzar, con las que poder comparar la situación actual.
- **Comparabilidad:** debe ser presentado de tal forma que permita comparaciones entre empresas hoteleras.

A continuación, se le presenta la tabla para votar por la dimensión, el proceso, el área clave al que pertenece y el indicador propuesto. Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos cualitativos. Marque con una X según corresponda, utilizando la escala que encontrará a continuación:

1. Estoy Muy insatisfecho con este aspecto (MI).
2. Estoy Insatisfecho en este aspecto (I).
3. No estoy satisfecho Ni tampoco insatisfecho con este aspecto (N).
4. Estoy Satisfecho en este aspecto (S).
5. Estoy Muy Satisfecho con este aspecto (MS).



Aspectos:	Escala					Atributos	
Dimensión Económica	MI	I	N	S	MS	Validez Científica	Representatividad
Capital de Trabajo							
Liquidez general (índice de solvencia o alternativa riesgo-rentabilidad)							
Liquidez disponible							
Liquidez inmediata (índice de la prueba del ácido)							
Rotación del inventario							
Ciclo del inventario							
Rotación de cuentas por cobrar							
Ciclo de cuentas por cobrar							
Rotación de cuentas por pagar							
Ciclo de cuentas por pagar							
Rotación del capital de trabajo							
Razón de endeudamiento (índice de solidez)							
Tesorería							
Rotación del activo total							
Calidad de la deuda							
Margen bruto de utilidades							
Margen de utilidad sobre ventas							
Rotación del efectivo							
Rotación del activo circulante							
Rotación del activo fijo							
Rentabilidad económica							
Rentabilidad financiera							
Autonomía							
Requerimiento mínimo de efectivo							
Grado de apalancamiento operativo (estado de resultado)							
Grado de apalancamiento financiero							
Índice de estabilidad propia de los activos fijos							

Índice de dependencia financiera							
Índice del peso de los recursos permanentes							
<b>Indicadores Comerciales</b>							
Habitaciones Ocupadas							
Turistas Días							
% Ocupación							
<b>Indicadores Económicos</b>							
Ingresos Totales							
Ingreso Promedio/Estancias							
Costos de AA+BB							
Gastos en Operaciones							
De ellos:							
Gastos de Personal							
Portadores Energéticos							
Gastos de Mantenimientos							
Gastos Financieros							
Gastos de Promoción							
Utilidad Antes de Cargo Fijo							
Utilidad Bruta							
Utilidad Neta							
<b>Indicadores de Eficiencia</b>							
Costo por Peso de Ingresos							
Costos + Gastos/Peso Ingreso							
GOP/Habitaciones días existentes							
Utilidad Neta/ Ingresos totales							
GOP/Ingresos Totales							

Fuente. Barrayarza Moreira, B 2019