



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA LICENCIATURA DE ECONOMIA**

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TITULO DE**  
**LICENCIADO EN ECONOMIA**

**Título:** Sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares en el Hotel Ocean Vista Azul.

**Autor:** Yarisleivy Medina Cáceres

**Tutor:** MSc. Liset Arencibia Díaz

**Matanzas, 2019**

## **DECLARACION DE AUTORIDAD**

Yo Yarisleivy Medina Cáceres declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciatura en Economía y autorizo a la Universidad de Matanzas, al Hotel Ocean Vista Azul y a cualquier investigador a utilizarlo como material de consulta con la finalidad que estimen pertinente.

---

Yarisleivy Medina Cáceres

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Presidente del Tribunal

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

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

## **DEDICATORIA**

A Dios por hacer de este sueño una realidad.

A mis padres que los amo muchísimo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la sabiduría y las fuerzas para llegar a esta meta.

A mis padres por su amor y apoyo incondicional.

A mis abuelas y abuelos que los amo mucho.

A toda mi familia que la quiero y es muy importante para mí.

A la profesora Irene por su dedicación y ayuda para poder enfrentarme a las pruebas de ingreso.

A todos mis profesores por haberme brindado sus conocimientos en el transcurso de mi carrera.

A mi tutora Liset por guiarme en la realización de esta Tesis.

En fin, a todas aquellas personas que de una forma u otra me ayudaron a recorrer este camino.



*“Cuba necesita mucho de los hombres de pensamiento, sobre todo de los hombres de pensamiento claro, no solo hombres que hayan acumulado conocimientos; hombres que pongan sus conocimientos del lado del bien, del lado de la justicia, del lado de la patria...”*

*Fidel Castro Ruz*

## **RESUMEN**

Los sistemas de indicadores son de suma importancia dentro del análisis de la situación económico-financiera de una entidad, ya que constituyen un instrumento que muestra el grado de eficiencia y eficacia de la misma. Los indicadores deberán reflejar adecuadamente, la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad 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. El presente trabajo tiene como objetivo fundamental aplicar un procedimiento para la determinación del sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares, en el Hotel Ocean Vista Azul. El mismo se conforma en tres capítulos, el primer capítulo corresponde al marco teórico referente al tema a investigar. En el segundo capítulo se describe el procedimiento propuesto para la determinación de un sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares de comportamiento. En él se exponen también las técnicas de análisis que permitieron alcanzar los objetivos de la investigación. En el tercer y último capítulo se muestran los resultados de la aplicación práctica del procedimiento en la instalación. Además, se cuenta con las conclusiones y las recomendaciones, así como los anexos correspondientes. El resultado de esta investigación permitirá percibir la importancia de contar con un sistema de indicadores estandarizados que muestre la situación económica-financiera del Hotel y facilite el proceso de toma de decisiones.

### **Palabras claves:**

Indicadores económico- financieros, estándares, hotel, toma de decisiones.

## **SUMMARY**

The systems of indicators are of great importance in the analysis of the economic-financial situation of an entity, since they constitute an instrument that shows the degree of efficiency and effectiveness of the same. The indicators should adequately reflect the nature, peculiarities and links of the processes that originate in the economic - productive activity, its results, expenses, among others, and be characterized by being stable and understandable, therefore, it is not enough with just one of them to measure the management of the company but it is imposed the need to consider the systems of indicators, that is, an interrelated set of them that covers the greatest possible quantity of magnitudes to be measured. The main objective of this paper is to apply a procedure to determine the economic-financial indicators system and its standards at the Ocean Vista Azul Hotel. The same one is formed in three chapters, the first chapter corresponds to the theoretical frame referring to the subject to investigate. The second chapter describes the proposed procedure for the determination of a system of economic-financial indicators and their behavioral standards. It also exposes the analysis techniques that allowed to achieve the objectives of the research. In the third and last chapter the results of the practical application of the procedure in the installation are shown. In addition, the conclusions and recommendations, as well as the corresponding annexes, are available. The result of this investigation will allow to perceive the importance of having a system of standardized indicators that show the economic-financial situation of the Hotel and facilitate the process of decision making.

### **Key words:**

Economic-financial indicators, standards, hotel, decision making.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO 1: Marco teórico referencial del tema de investigación.....	6
1.1 Caracterización del servicio hotelero.....	6
1.2 Gestión por procesos. Aspectos conceptuales.....	11
1.2.1 El servicio hotelero como proceso.....	15
1.3 La gestión contable- financiera.....	16
1.3.1 Comportamiento de las principales razones o indicadores estándares.....	23
1.4 Caracterización del sistema contable y los estados financieros en la hotelería cubana. ....	24
CAPITULO 2: Procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico- Financieros y sus estándares.....	27
2.1 Características del Sistema de Indicadores Económico-Financieros establecido por el Mintur. ....	27
2.1.1 Relaciones entre grupos de indicadores económico-financieros.....	32
2.2 Procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico- Financieros.....	33
Fase I. Identificación. Se identifica: entidades, indicadores y expertos.....	36
Fase II. Determinación del sistema de indicadores. ....	38
Fase III. Validación del sistema de indicadores.....	39
2.3 Métodos y técnicas que soportan la aplicación del procedimiento. ....	40
CAPITULO 3: Determinación del Sistema de Indicadores Económico-Financieros y sus estándares. Caso de estudio Hotel Ocean Vista Azul. ....	49
3.1 Aplicación del procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico-Financieros y sus estándares.....	49
Fase I. Identificación. ....	49

Fase II. Determinación del sistema de indicadores.....	55
Fase III. Validación del sistema de indicadores.....	58
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFIA .....	70
ANEXOS	

## **INTRODUCCION**

La economía es para las empresas como el corazón para el ser humano, mientras este funciona hay vida y si existe un departamento económico que funcione correctamente hay garantía de vida para la empresa.

El crecimiento económico de un país depende en gran medida del empleo eficiente de los recursos, de la utilización productiva de la fuerza laboral y de la realización de proyectos de inversión, social y económicamente rentable.

En Cuba existen importantes y complejas tareas revolucionarias para perfilar nuestro modelo económico y social, las cuales demandan responsabilidad, preparación, exigencia, rigor y precisión. Definida como una gran prioridad, la economía de nuestro país se encuentra inmersa en grandes limitaciones y retada a triunfar en medio de un entorno turbulento y agresivo, por lo que es determinante una proyección estratégica adecuada que permita conducir a las organizaciones a un mayor desarrollo económico y financiero. Es necesario lograr cada vez más un mejor desempeño de la economía nacional. La autora coincide con Suárez y otros, (2001) que esto debe ser a través de una herramienta poderosa como es la organización de la producción y los servicios, dirigido al sistema productivo de forma integral o sea a todo un conjunto de elementos (áreas, equipos, recursos humanos, materiales, instrumentos e instalaciones) que interrelacionados como una unidad garantizan un resultado concreto. Se deben tener en cuenta también aspectos como son la competencia en el mercado, o sea informarse sobre los competidores actuales potenciales, la vigilancia comercial, donde se estudian los datos referentes a los clientes y proveedores, como por ejemplo, las necesidades de los clientes, los nuevos productos ofrecidos por los proveedores, entre otros. Otros aspectos a tener en cuenta son las tecnologías disponibles que acaban de aparecer, capaces de intervenir en los productos o procesos y el entorno, determinando aquellos hechos exteriores que puedan condicionar el futuro de la organización.

Si queremos ver cosas que no hemos visto, tenemos que hacer cosas que no hemos hecho. Es por eso que se avizoran grandes logros económicos en nuestro país, ya que se han venido realizando una serie de acciones con el firme propósito de elevar el desarrollo económico y social. Las prioridades, según nuestro presidente Miguel Díaz-Canel Bermúdez están encaminadas a las actividades vinculadas con la producción

de alimentos, la construcción de viviendas, el transporte y la informatización. A la par se privilegiará el financiamiento a la industria nacional, se mantendrá la restricción al endeudamiento y se garantizará el crecimiento de las inversiones.

El economista investiga y analiza los fenómenos económicos, financieros y sociales y su relación con las actividades de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios con el fin de proponer alternativas para el uso adecuado de los recursos. Esto lo logra a través de sus conocimientos teóricos y el análisis de la realidad recurriendo al instrumental de apoyo brindado por la matemática, la estadística, la informática y otras herramientas de análisis, trabajando con registros de información económica e interpretándolos. Enfatiza la actividad intelectual a través del pensamiento lógico y la habilidad para relacionar y evaluar datos y procesos.

La Gestión Económico – Financiera como parte de la gerencia empresarial contribuye al crecimiento de la organización, es muy importante la mejora del rendimiento de los recursos financieros disponibles a partir del análisis periódico del comportamiento de las operaciones económicas y las finanzas empresariales.

Sin lugar a dudas, la negativa evolución de los aspectos externos afecta la marcha de cualquier organización. No obstante, también se han de tener en cuenta los factores internos que le puedan estar afectando y sobre los cuales las empresas deben accionar para solucionar o disminuir tales problemas. Es por ello que la empresa tiene la necesidad imperiosa de conocer el estado económico- financiero en que se encuentra, por lo que debe realizar un correcto análisis del mismo. Para una organización empresarial es de gran importancia detectar problemas internos como externos o sea identificar tanto sus amenazas y oportunidades, las cuales vienen del exterior de la empresa, así como sus debilidades y fortalezas.

Para la toma de decisiones, los directivos deben examinar y discutir las causas y los efectos de la gestión de la empresa como punto de partida, de manera que en el proceso para tomar cualquier decisión tengan en cuenta las tendencias de comportamiento en el futuro y puedan predecir su situación económica - financiera. Es de vital importancia en los momentos actuales para el desarrollo de la economía del país que las empresas administren adecuadamente los recursos materiales, financieros y laborales con vista a lograr la eficiencia económica.

Cuba ha logrado mantenerse como uno de los destinos turísticos más codiciados para ser visitado. Cada año arriban al país miles de turistas para disfrutar de las bellezas de nuestra isla sobre todo para conocer el balneario de Varadero, el polo turístico de sol y playa más importante de la nación. El producto turístico cubano se distingue por sus valores naturales, históricos y culturales, además de su seguridad. De ahí que se hace necesario aprovechar esas potencialidades, siempre velando por la calidad del servicio y de esta forma garantizar que la actividad vinculada al mismo sea rentable y capaz de responder a las más altas exigencias de los diferentes mercados.

El sector del turismo contribuye a acelerar el desarrollo económico social en nuestro país, por lo que se ha convertido en un factor determinante para dicho desarrollo siendo una de las principales fuentes de ingresos de la economía nacional. Es por ello que se hace imprescindible para los servicios hoteleros en Cuba adoptar adecuadas acciones, no sobre la base de las insuficiencias que se hayan tenido, sino sobre las potencialidades existentes que coloquen los resultados económico-financieros a niveles alcanzados en el turismo internacional ante los constantes cambios de los escenarios de la economía mundial.

**Planteamiento del problema:**

En el Departamento de Economía del Hotel Ocean Vista Azul, a través de entrevistas y el análisis de la documentación se constata que no se realiza un correcto análisis de indicadores económico-financieros con el uso de indicadores que proporcionan información que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos, por ello se ha planteado el siguiente **problema científico** de investigación:

¿Cuáles son los indicadores y sus estándares que permiten determinar la situación económica-financiera de la instalación y que sirvan de base al proceso de toma de decisiones?

**Objeto de estudio:**

Gestión económico- financiera en empresas turísticas.

**Campo de acción:**

El sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares en el Hotel Ocean Vista Azul.

Para dar solución al problema antes expuesto se traza como **objetivo general**:  
Aplicar un procedimiento para la determinación del sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares, en el Hotel Ocean Vista Azul.

**Preguntas científicas:**

1. ¿Cuál es el marco teórico referencial del tema de investigación?
2. ¿Cómo se determina el sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares?
3. ¿Cuáles son los resultados del sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares en el Hotel Ocean Vista azul?

Las **tareas de investigación** que se han definido para dar cumplimiento al objetivo general son:

1. Elaboración del marco teórico referencial del sistema de indicadores económicos-financieros y sus estándares.
2. Descripción del procedimiento para determinar el sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares.
3. Validación del sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares en el Hotel Ocean Vista Azul.

**Técnicas o métodos a utilizar en el proceso de investigación:**

**Métodos teóricos**

- Histórico - Lógico
- Analítico - Sintético
- Inductivo - Deductivo

**Métodos empíricos**

- Análisis documental
- Entrevistas
- Encuestas

Además, se destaca la utilización de técnicas y herramientas que permitirán la aplicación del procedimiento tales como: Coeficiente de Competencia, Coeficiente de Consenso, Coeficiente de Kendall, Razones Financieras, Análisis Vertical y Horizontal, Comparaciones y software como Excel.

El **resultado esperado** de esta investigación es estandarizar un sistema de indicadores que faciliten la evaluación de los resultados en el Hotel Ocean Vista Azul.

La tesis está estructurada en tres capítulos:

En el primer capítulo se recoge el marco teórico referencial del tema, donde se expondrán las características de servicio hotelero, de la gestión contable- financiera y del sistema contable y los estados financieros fundamentales en la hotelería cubana.

En el segundo capítulo se desarrolla una breve reseña de la necesidad de un sistema de indicadores económico-financieros y se describe el procedimiento propuesto para la determinación del mismo y sus estándares en el Hotel Ocean Vista Azul, detallándose cada una de sus fases, etapas y pasos, así como se realiza una explicación teórica de los métodos y herramientas utilizados en la investigación.

En el tercer capítulo se caracterizan el Hotel Ocean Vista Azul, como campo de acción de esta investigación. Se implementa el procedimiento para la determinación del sistema de indicadores y sus estándares y se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación del mismo.

## **CAPITULO 1: Marco teórico referencial del tema de investigación.**

En el presente capítulo se expondrán las características de la actividad económica-financiera en la hotelería. Se caracterizará el servicio hotelero como proceso y su actividad económica, así como el sistema contable y sus estados financieros en la hotelería cubana.

Para lograr esto se han trazado objetivos que son los siguientes:

1. Caracterizar el servicio hotelero con enfoque de proceso.
2. Caracterizar la gestión contable- financiera dentro del proceso hotelero.
3. Caracterizar el sistema contable y los estados financieros fundamentales en la hotelería cubana.

### **1.1 Caracterización del servicio hotelero.**

El turismo es un factor de desarrollo para los países, generador de ingresos y de empleo. Su importancia radica en ser la industria con más alto crecimiento mundial y una de las mayores fuentes de puestos de trabajo.

Definir de manera conceptual al turismo no resulta muy fácil, debido a la connotación que puede llegar a tener para la disciplina o materia que lo estudie, por ejemplo, un sociólogo podrá enfocarse en las motivaciones que tienen los turistas para movilizarse desde su lugar de residencia hacia un destino turístico, un economista podría estudiar el desarrollo económico que puede llegar a generar el turismo, un ambientalista sin duda alguna estará preocupado por el impacto ambiental (positivo o negativo) que pueda causar el turismo a un sitio de interés. En su más básica definición, el turismo es entendido como una actividad multidisciplinar que involucra el traslado temporal de individuos o grupos desde su lugar de residencia habitual hacia determinado sitio de interés turístico (Alcívar, 2018).

Meyer (2002) plantea, por un lado, que el turismo se construye y prospera gracias a la existencia de atractivos naturales, culturales y de otro tipo, a condición de que estos se encuentren en buen estado de conservación, de modo que el turismo pueda

utilizarlos, pero no agotarlos. Por otro lado, menciona que varias zonas del mundo se han caracterizado por seguir una estrategia de crecimiento ilimitado de la oferta y de la demanda, lo que ha traído consigo un deterioro, a veces irreversible, del medio ambiente natural, histórico y cultural. Por ello enfatiza que solo siguiendo una estrategia de desarrollo sostenible se puede garantizar que los recursos que utiliza el turismo mantengan sus cualidades originales.

En la industria turística no solamente son necesarias las condiciones naturales, sino también es de alta prioridad la construcción de toda una infraestructura para poder llevar a cabo dicha industria. Es muy importante la realización de hoteles con calidad donde los huéspedes se sientan de manera confortable.

El desarrollo competitivo de una empresa turística demanda la existencia de requisitos básicos indispensables como:

1. Una política macroeconómica que garantice baja inflación, alta inversión, bajo endeudamiento y presupuesto equilibrado.
2. Una acción estatal que asegure un liderazgo con visión de futuro, un plan integral de desarrollo turístico nacional, una política de desarrollo turístico incorporada como política de Estado, una capacidad gerencial en el ejercicio de su rol rector, una óptima infraestructura turística, personal calificado, adecuado ambiente de trabajo y financiamiento apropiado.
3. Una política nacional de desarrollo del turismo que propicie:
  - Desarrollo equilibrado del mercado turístico, fomentando el accionar multisectorial y la protección técnica de los atractivos turísticos para garantizar su sostenibilidad a través del fortalecimiento de la imagen e identidad nacional.
  - Construcción de la marca turística nacional y su adecuada gestión.
  - Asignación presupuestal apropiada para poner en valor los recursos turísticos y satisfacer demandas del mercado priorizado.
  - Formulación de la normatividad moderna, integral y coherente para el crecimiento sostenido del país en lo turístico, económico, social y político.
  - Promoción de la inversión privada para generar productos turísticos competitivos.
  - Ejecución de un programa de concesiones y privatizaciones.

- Regulación adecuada del mercado turístico.
- Protección del patrimonio cultural y natural de la nación.
- Educación de la población para que sus integrantes sean ellos mismos promotores del turismo.
- Búsqueda de concertación con todos los sectores públicos y privados que intervienen en el mercado turístico.

4. Una política de la calidad turística enfocada en los procesos centrados en la satisfacción del cliente interno y externo desde la primera vez, certificación institucional de la calidad turística, racionalización e informatización de todos los procesos con valor agregado, utilización de tecnología de punta en la automatización de los procesos, convirtiendo a la empresa en una agencia virtual para llegar a los navegantes informáticos.

5. Una política educativa enfocada en el aprendizaje más que en la enseñanza, que priorice la capacidad emprendedora en todos los niveles del sistema educativo nacional, así como la capacitación y entrenamiento del personal.

6. Una política de fortalecimiento de la infraestructura turística, para poner en valor los destinos turísticos priorizando el recurso turístico, la accesibilidad, la hotelería y la restauración.

7. Una política de fortalecimiento del mercado turístico y financiero para lograr su solidez (Revista Turismo y Patrimonio, 2012).

Las instalaciones turísticas así como toda organización, dependen de sus clientes y por lo tanto se deben comprender sus necesidades actuales y futuras además, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

Conforman los servicios brindados al turista como el transporte, hotelería, restauración, diversiones y organización de viajes, entre otros. Estos servicios tienen la particularidad de ser intangibles, es decir que no pueden ser experimentados, sentidos, probados u oídos antes de ser experimentados, por lo que resulta imposible saber con certeza si van a ser satisfactorios para el cliente antes de su prestación (Bazán y otros, 2007).

Según Alcívar (2018) existen cuatro características básicas de los productos turísticos, a saber: Son intangibles, cuando adquirimos un producto podemos en la mayoría de las veces tocarlo u olerlo, incluso antes de comprarlo, lo que nos da seguridad de saber que efectivamente es lo que necesitamos. Cosa que no pasa con los productos turísticos, por ejemplo; para vivir la experiencia de un viaje, es imposible que nos traigan la cama de hotel a la casa para verla o los medios de transporte, o incluso las atracciones turísticas del lugar de interés, a esto se refiere la intangibilidad, los servicios no se pueden ver, oler, sentir o probar antes de su compra. Carácter indisociable, es decir “que no se pueden separar”, pero separar ¿de qué? o ¿qué?, generalmente quien vendió un producto turístico es la misma persona que realiza la guianza o te recibe en el hotel, y que en la mayoría de los casos se mantiene al pendiente de las necesidades del cliente. Por lo tanto, en un servicio turístico tanto el producto en sí, como el vendedor y el comprador coexisten en un mismo tiempo y lugar. Variables, al no poder separar el producto turístico y el contacto con personas, es normal encontrar variabilidad en el servicio, dado que el turismo al ser netamente un servicio tiene que obligatoriamente ser prestado por capital humano, que en ocasiones es “variable”, por distintas razones, problemas en casa, entre compañeros, días buenos o malos, no obstante, una empresa vinculada al sector turístico, debe mantener el mismo sentido de calidad inclusive si el trabajador es nuevo, viejo o ha pasado por el peor día de su vida. Perecederos, con diferencia a un producto físico, los servicios no se pueden almacenar para una futura venta, un ejemplo clásico es el de los hoteleros, si un hotel dispone de veinte habitaciones y en un día solo logró vender diez de ellas, nunca podrá recuperar la venta perdida por las otras diez. Es por esto que, muchas empresas turísticas, destinos turísticos e incluso municipios de ciudades turísticas, ponen especial énfasis en la capacitación constante de sus trabajadores, de manera que se ofrezca la mejor experiencia al cliente (turista), al final de todo, lo único que realmente queda del producto turístico comprado es la experiencia y los recuerdos.

Existen otras características de un servicio hotelero, la estacionalidad consiste en la concentración de la demanda turística, de manera desproporcionada, en ciertos períodos del año, es decir, están sujetos a ciclos de demanda muy alta y a ciclos de

demanda muy baja. 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, entre otros. 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. Los hoteles deben hacer una gestión del mercado, a esto se le denomina Yield Management (De Cruz, 2012).

Otro aspecto del servicio hotelero es la calidad, la cual 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. Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente. Por tanto, a los clientes se les debe hacer saber y sentir que son lo primordial y más importante a medida que se les brinda un producto y un nivel de servicio que tenga una excelencia en forma constante y un valor sobresaliente en cuanto a calidad y satisfacción.

Se hace necesario que las instalaciones sean flexibles y realicen los cambios pertinentes durante la operación y la prestación de los servicios para orientarse en mayor medida a la satisfacción de clientes y partes interesadas.

Para determinar los cambios a adoptar hay que tener en cuenta las variaciones del entorno, las oportunidades de mejora, las evaluaciones de eficacia de los procesos, los resultados de auditorías, los análisis de satisfacción, las revisiones por la dirección, etc.

Es de esperarse el efecto de la calidad en la comercialización hotelera donde su medición es esencial para definir las acciones a realizar, ya que en la misma medida

que se alcancen resultados favorables tanto en el nivel de ocupación como en los precios, así será la magnitud del capital financiero de la instalación.

Como en cualquier entidad, la actividad económica genera efectivo u otros recursos equivalentes al mismo y se hace imprescindible el uso de una herramienta tan importante como lo es el sistema contable, lo cual nos suministra toda la información acerca de la situación económica- financiera, permite realizar una valoración del comportamiento de los ingresos y los gastos controlando si éstos sufren incrementos o decrementos para una posterior toma de decisiones a corto y a largo plazo.

A criterio de la autora todas estas características del servicio hotelero determinan los procesos en su ejecución, por lo que los resultados de los mismos dependerán de las formas en que se gestionen.

### **1.2 Gestión por procesos. Aspectos conceptuales.**

Se entiende como proceso al conjunto de acciones continuas o serie de cambios que ocurren de manera definida y dirigidas hacia un fin.

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000:2000).

El concepto de proceso en las empresas aparece de forma gradual en los modelos de gestión empresarial, de forma progresiva se le considera como una vía útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno.

La gestión de la calidad evoluciona a través de los años y unido a ello la gestión por procesos adquiere importancia para los empresarios y las organizaciones.

Hasta el siglo XVII, el artesano era el centro del desarrollo de la actividad industrial. Es en 1776 que surge la división y especialización del trabajo. Ya en el siglo XX, se desarrolla la teoría que tiene como principio la organización científica del trabajo que pretende optimizar la productividad de los recursos, de forma tal que cada trabajador realizaba de forma reiterada una tarea del proceso productivo, a la vez que se llevaba a cabo también una especialización de la supervisión directa y el control del trabajo (Avanza, 2004).

Son varios los autores que piensan que las empresas y las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos (González, 2002), (Nogueira y Negrin, 2002).

La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente (Bravo, 2012).

La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Su objetivo es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

La gestión por procesos consigue orientar la organización hacia el cliente, y convierte a las personas en el verdadero motor de la organización. Además, con ella conseguimos que todos los que intervienen en un proceso sean conscientes de la importancia de su trabajo y busquen la excelencia en el mismo al saber que aportan valor al producto o servicio, ya que la atención se centra en los resultados del proceso, no en las actividades o tareas, de esta forma, la organización pasa de ser un conjunto de departamentos a una serie de personas que intervienen en uno o varios procesos. A partir del análisis realizado anteriormente se puede determinar los siguientes rasgos característicos de la gestión por procesos:

1. Es una forma de organización para la dirección de una entidad.
2. Centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua.
3. Está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.
4. La repetitividad: Esta es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.
5. La variabilidad: Esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia. Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.

6. Son susceptibles de ser mejorados: Los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado. Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.
7. Rebasan las estructuras funcionales: Los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Esto hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, ello propicia el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados.

Según plantea Lucas (2014), la gestión por procesos trae consigo diversos beneficios, tales como:

- Mejora la competitividad de la organización.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la organización hacia su satisfacción.
- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso.
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- Mide el grado de satisfacción del cliente.
- Promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si los mejoramos continuamente eliminaremos las causas que provocan esos errores.
- Pasamos de una mentalidad de “lo que hacemos” a “para quién lo hacemos”.
- Reduce costes internos innecesarios.
- Distribuye los recursos de forma más eficiente.

Entre los tipos de procesos se destacan los siguientes:

- **Estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos (esenciales o claves):** Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- **De apoyo:** Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

La manera más representativa de reflejar los procesos y sus interrelaciones es a través de un Mapa de Procesos, esquema gráfico que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización.

La norma ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Es la norma de referencia por la que principalmente las organizaciones establecen, documentan e implantan sus sistemas de gestión de la calidad con el objeto de demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y orientarse hacia la satisfacción de los mismos.

El propósito final de la gestión por procesos es conseguir que la organización se organice alrededor de las actividades que generan valor para el cliente, independientemente de a qué departamento pertenezcan.

La gestión por proceso en una instalación hotelera es un factor clave para el cumplimiento de los patrones de calidad y de su desempeño exitoso. El análisis de sus procesos es indispensable para la orientación a las necesidades y expectativas de sus clientes.

### **1.2.1 El servicio hotelero como proceso.**

Por servicios hoteleros se refiere al conjunto de calidad, ciertas particularidades y el beneficio condicionado que ofrecen los hoteles a sus huéspedes. La calidad comercial, así como la calidad técnica dependen la una de la otra. Las características físicas le brindan identidad propia a un hotel, como lo son su estilo arquitectónico, su mobiliario, su decoración, el tamaño de sus habitaciones y otras muchas. La comodidad que ofrece cada hotel a sus viajeros a través de estos servicios constituyen los beneficios condicionados.

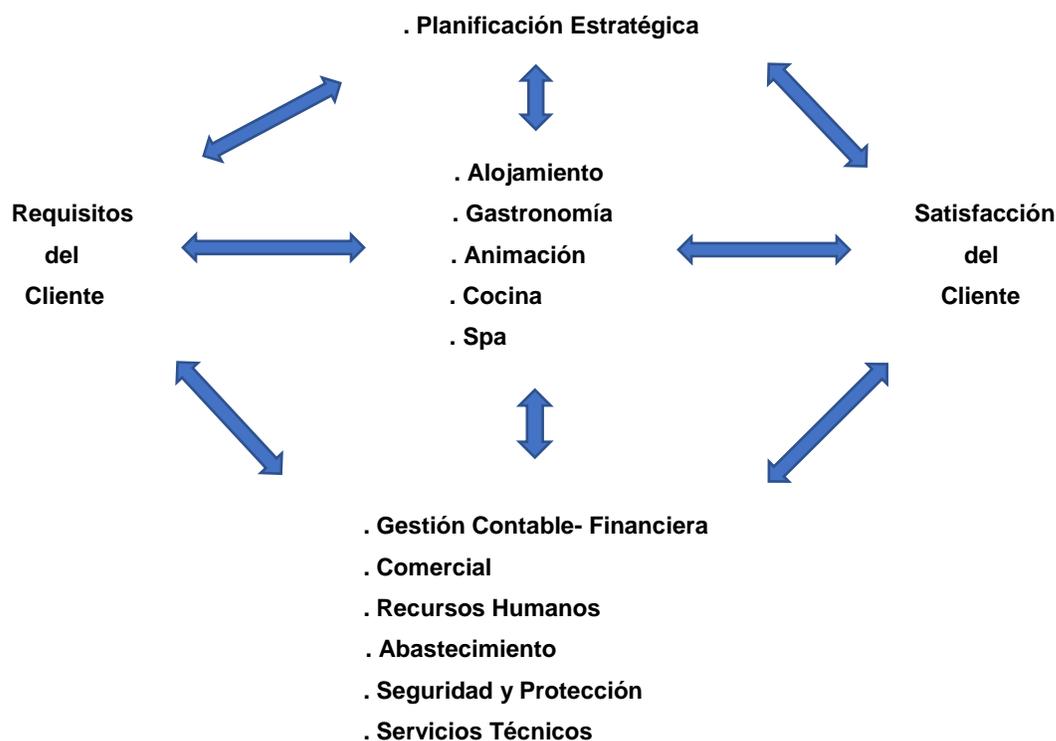
Estos elementos que conforman la estructura del servicio hotelero son de suma importancia puesto que proyectan su imagen comercial y proporcionan capacidad de respuesta al mercado, brindándole propia personalidad.

Los hoteles ofrecen variados servicios de acuerdo a su ubicación, categoría, tarifas y sus peculiares características, con el objetivo principal de captar la mayor parte posible de los diferentes segmentos del mercado.

En la prestación del servicio hotelero intervienen varias actividades relacionadas entre sí, lo cual determina su enfoque en proceso.

Estas actividades se agrupan en subprocesos los que a su vez se clasifican en procesos claves y de apoyo, siendo la gestión de dirección la encargada de integrarlos a todos. En la actividad hotelera el proceso clave o principal está integrado por los servicios de Alojamiento (Recepción y Ama de Llaves), Gastronomía, Animación, Cocina y Spa. Los procesos de apoyo lo componen la Gestión Contable- Financiera, Comercial, Recursos Humanos, Abastecimiento, Seguridad y Protección y Servicios Técnicos.

**Figura1: Esquema de Procesos Hoteleros.**



**Fuente: Elaboración propia.**

En la figura 1 se muestra la interrelación del proceso de gestión de operaciones con el resto de los procesos de apoyo, todo ello a través de una dirección estratégica y que a la vez interactúa con un factor determinante como lo es el cliente.

El proceso de gestión contable- financiera recibe la información primaria del resto de los procesos, realiza análisis emitiendo resultados a través de los estados financieros, auxiliándose del sistema de indicadores económico-financieros de la entidad, constituyendo la base informativa para ejercer la toma de decisiones por la dirección.

### **1.3 La gestión contable- financiera.**

La situación económica nos informa como funciona la organización, mientras que la situación financiera mide si el funcionamiento y manejo de los bienes es el adecuado, si existen los recursos monetarios suficientes para su existencia (Rodríguez y otros, 2002).

A partir de lo expresado se puede considerar que el efecto de la actividad económica se manifiesta en la actividad financiera, de ahí que puedan preverse las necesidades de efectivo a corto y largo plazo para asumir las obligaciones.

Se define como indicadores económicos a aquellos datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de como se encuentra la situación en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores tienen por objeto proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implantados.

Son una herramienta básica para analizar una situación y tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias. La dirección debe conocer la información en tiempo real, la evolución de la empresa y las desviaciones con respecto a los objetivos son los aspectos que más particularmente interesan.

Las características que definen a los indicadores de un sistema de gestión son las siguientes:

1. Simbolizan una actividad importante o crítica. Son ejemplos de indicadores: Turistas días totales, habitaciones días ocupadas, ingresos, ingreso medio por turistas, tasa de ocupación, etc.
2. Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
3. Los resultados de los indicadores son cuantificables y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
4. El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
5. Son comparables en el tiempo y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
6. Son fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.
7. Son fáciles de establecer, mantener y utilizar.

8. Son compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permiten la comparación y el análisis.

La importancia de los indicadores radica en que permiten medir cambios a través del tiempo, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, son instrumentos para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo y muestran como alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico y organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con una alta eficiencia y calidad. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de las reservas internas. El análisis de la situación económico-financiera de una entidad mediante los diferentes indicadores constituye un instrumento que muestra al cierre de cada período contable el grado de eficacia y eficiencia con que trabajó la entidad.

Dicha información financiera se encuentra registrada en los estados financieros como son: El Balance General y el Estado de Resultado.

Según Hernández (2008), los indicadores o ratios financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias.

### **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo se define frecuentemente como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir las deudas y obligaciones que vencen en ese corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Este indicador es necesario compararlo con el de otros períodos para evaluar las operaciones de la empresa. Se considera un índice favorable cuando el resultado es positivo. El manejo eficiente del capital de trabajo puede determinar la supervivencia de las entidades. El exceso en este tipo de inversión puede afectar la rentabilidad de las mismas.

Según Amat (2010), las razones financieras se clasifican en razones de liquidez, razones de actividad, razones de rentabilidad y razones de endeudamiento o apalancamiento.

### **Razones de Liquidez**

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

Razón de Liquidez General:

Esta razón indica el grado en el cual los pasivos circulantes quedan cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en el futuro cercano.

Según Demestre, González y del Toro (2009), la razón de liquidez general expresa las veces que el activo circulante cubre al pasivo circulante o la cantidad de pesos de activo circulante que posee la empresa por cada peso de pasivo circulante.

$$\textbf{Liquidez General = Activo Circulante / Pasivo Circulante}$$

La razón práctica de esta razón oscila entre 1.5 y 2. Un valor muy inferior a la razón práctica quiere decir que la empresa tiene dificultades en sus pagos y un valor muy alto de esta razón muestra que en la empresa existe un exceso de recursos inmovilizados, por lo que existe holgura financiera.

Razón de Liquidez Inmediata o Prueba del Ácido:

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos. Expresa las veces que los activos más líquidos (activo circulante - inventarios) cubren el pasivo circulante, cuántos pesos de activos más líquidos poseen la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

$$\textbf{Liquidez Inmediata = Activo Circulante – Inventario / Pasivo Circulante}$$

La razón práctica de esta razón oscila entre 0.8 y 1, aunque es válido señalar que estos valores se encuentran sujetos a la actividad que realiza dicha empresa.

Razón de Liquidez Disponible:

Se le denomina también razón de tesorería, mide la capacidad de enfrentar las deudas a corto plazo, sólo a partir de lo disponible para pagar. Considera únicamente los activos mantenidos en caja-bancos. Expresa la posibilidad de poder efectuar un pago de forma inmediata de acuerdo a la disponibilidad existente, indica la capacidad de la empresa para poder operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a los flujos de venta.

$$\text{Liquidez Disponible} = \text{Efectivo en Caja} + \text{Efectivo en Banco} / \text{Pasivo Circulante}$$

### **Razones de Actividad**

Expresan la rapidez con que los inventarios, cuentas por cobrar o las cuentas por pagar se convierten en efectivo. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos que posee.

Según Demestre, González y del Toro (2009), permiten estudiar la efectividad que se obtiene de los activos. Es una forma de evaluar la eficacia.

Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

Rotación de Inventarios:

Según Amat, (2010), esta razón, muestra el número de veces que las existencias de inventarios rotan en el año, es decir, permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año. Es de significar que un exceso de inventario conlleva a altos costos de almacenamiento y el riesgo de que estas se conviertan en obsoletos. Un bajo nivel de inventarios puede ocasionar pérdidas de clientes por la carencia de mercancías.

$$\text{Rotación de Inventario} = \text{Costo de Venta} / \text{Inventario Promedio}$$

Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa.

Rotación de Cuentas por Cobrar:

Muestra el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Brinda las veces que las ventas netas superan los créditos concedidos a clientes. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \text{Ventas} / \text{Promedio de Cuentas por Cobrar}$$

Mientras más alta sea la rotación de las cuentas por cobrar de la empresa, es más favorable.

Rotación de Cuentas por Pagar:

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \text{Compras} / \text{Promedio de Cuentas por Pagar}$$

La razón práctica de la rotación de las cuentas por pagar es de 12 veces al año.

### **Razones de Rentabilidad**

Las razones de rentabilidad tienen por objetivo mostrar los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.

Según González (2009), estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños, miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa, tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa.

Margen Bruto de Utilidad:

Esta razón indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada unidad monetaria de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y vende.

$$\text{Margen Bruto} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas} \times 100$$

Cuanto mayor sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y vende.

Margen Neto de Utilidad:

Este indicador de rentabilidad relaciona la utilidad generada con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de que todos los gastos antes de impuestos, han sido deducidos.

$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad antes de Impuestos} / \text{Ventas Netas}$$

Rendimiento sobre la inversión:

La combinación de las razones de actividad con las de rendimiento sobre las Ventas Netas, dan como resultado la razón financiera denominada Rendimiento sobre la inversión, la cual permite determinar la efectividad total de la administración para generar utilidades con los activos disponibles, es decir, mide el retorno obtenido por cada peso invertido en activos.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$$

Rentabilidad Financiera:

Mide la rentabilidad de los fondos aportados por los propietarios. Indica la capacidad de generar utilidades por la empresa por cada unidad monetaria aportada por los propietarios.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \text{Utilidad antes de Impuestos} / \text{Inversión Estral}$$

### **Razones de Endeudamiento o apalancamiento**

Las razones de endeudamiento muestran la cantidad de dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital. Miden también el riesgo de hasta que punto es beneficioso o no obtener financiamiento

con terceros que se utilizan en el esfuerzo para generar utilidades, mientras mayor sea el endeudamiento, mayor será la probabilidad de que la empresa no esté en condiciones de pagar sus deudas.

Razón de Endeudamiento:

Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos, expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad.

$$\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

### 1.3.1 Comportamiento de las principales razones o indicadores estándares.

A continuación presentamos los estándares de comportamiento aceptable que deben presentar las razones o indicadores, según Demestre, A. propone el comportamiento de algunas razones propias de las actividades de servicios y Gitman, E. propone el comportamiento de algunas razones propias de las actividades productivas.

**Tabla 1.1: Estándares de comportamiento aceptable según autores.**

Razones	Demestre	Gitman
Liquidez General	1.3 a 1.5	Mayor a 2
Liquidez Inmediata	0,50 a 0,80	Mayor a 1
Liquidez Disponible	0,30 a 0,50 medio óptimo	-
Solvencia	1,5 a 2	-
Endeudamiento (1)	Entre 1 y 2 riesgo medio Mayor que 2 alto riesgo Menor que 1 bajo riesgo	-
Endeudamiento (2)	Entre 0,40 y 0,60 riesgo medio Mayor que 0,60 alto riesgo Menor que 0,40 bajo riesgo	-
Autonomía	Entre 0,60 y 0,60 riesgo medio Mayor que 0,60 alto riesgo Menor que 0,40 bajo riesgo	-
Calidad de la deuda	lo menor posible	-
Capacidad de devolución de prestamos	lo mayor posible	-
Razones de actividad	Mayor rotación es mejor	ídem
Razones de rentabilidad	Mayor nivel es mejor	ídem
Razones de autofinanciamiento	Mayor nivel es mejor	ídem

**Fuente: Procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico-Financieros Arencibia Díaz, L (2010)**

#### **1.4 Caracterización del sistema contable y los estados financieros en la hotelería cubana.**

Las características del sistema contable en la hotelería cubana son las siguientes:

- Está orientado hacia el control y medición de la eficiencia mediante un sistema de registro y control presupuestario.
- Se aplica el concepto de resultado departamental o por área para la medición de la eficiencia.
- Se recomiendan las partidas de ingresos y gastos que corresponden a cada área de responsabilidad o departamento.
- Se recomiendan los índices fundamentales para la medición de la eficiencia: financieros, de alojamiento, de gastronomía, de fuerza de trabajo y otros.
- Se establecen formatos simples para los estados financieros básicos y los estados complementarios de análisis y control.
- Cumplimiento de las Normas Contables emitidas en el ejercicio contable.
- Revisión de las Memorias Contables del período y cierre de ejercicio.
- Revisión de los análisis de Flujo de Caja del período y proyectado que elabora la unidad, así como los análisis de Capital de Trabajo.
- Estado de cumplimiento de los registros relacionados con el Proceso Inversionista.
- Estado de cumplimiento del Plan Económico del ejercicio, estado de los sobregiros.
- Estado de las operaciones relacionadas con la actividad del Seguro.
- Estado de cumplimiento de las Cartas de Liquidez.
- Estado de cumplimiento de las normativas relacionadas con la actividad de pérdida, faltantes y sobrantes.
- Cumplimiento del Sistema Informativo y la contabilidad sistemática.
- Organización y cumplimiento de las tareas de Fichas de Costo y la Formación de Precios.
- Cumplimiento de la Política de Seguro aprobada.

Según Zamorano (2010), los estados financieros suministran los datos fundamentales que, junto con datos de otras fuentes, necesitan simplificarse, reclasificarse, compararse y medirse con el fin de facilitar la información requerida para proceder al análisis e interpretación de la información financiera.

Según Demestre, Castells y González (2009), los estados financieros constituyen el producto final de la contabilidad; ellos describen la situación económica financiera de una empresa.

Los estados financieros son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera en que se encuentran y los cambios que experimentan las mismas a una fecha o período determinado. Estos son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o Normas de Información Financiera son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente.

Las Normas Cubanas de Contabilidad forman parte de las Normas Cubanas de Información Financiera partiendo de que, la contabilidad registra, clasifica y resume, en términos monetarios, las operaciones económicas que acontecen en una entidad y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo para la dirección de esta. Estas son el resultado del proceso de perfeccionamiento del ejercicio de la profesión contable que lleva a cabo el país y de la armonización con las Normas Internacionales de Información Financiera, teniendo en cuenta las características de la economía cubana.

En correspondencia con ello, los estados financieros de las instalaciones que conforman el Sistema del Ministerio de Turismo, responden a la estructura establecida en dichas normas.

Los estados financieros que establece la Norma Cubana de Contabilidad para uso de todas las empresas donde se incluyen los hoteles son el Estado de Situación o Balance General, el Estado de Resultado y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

### **Conclusiones del Capítulo:**

- El servicio hotelero como proceso, cuenta con la Gestión Contable- Financiera, que garantiza la base informativa para la medición y control de todas las actividades.
- El resultado de la actividad económica- financiera se evalúa a través del análisis económico- financiero, en especial con el uso de los indicadores. Dicho análisis se estructura en grupos que evalúan el capital de trabajo, la liquidez, los índices de gestión o actividad, los de rentabilidad y de endeudamiento o apalancamiento.
- Se muestran los estándares de comportamiento aceptable que deben presentar los ratios o indicadores según Ángela Demestre y se caracterizan los sistemas contables y estados financieros en la hotelería cubana.

## **CAPITULO 2: Procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico- Financieros y sus estándares.**

En el siguiente capítulo se realiza la descripción del procedimiento utilizado en la determinación del Sistema de Indicadores Económicos-Financieros y sus estándares en las instalaciones hoteleras.

Para lograr esto se han establecido los objetivos siguientes:

1. Caracterizar el Sistema de Indicadores establecido por el Ministerio de Turismo de la República de Cuba (Mintur) para las instalaciones hoteleras.
2. Describir el procedimiento para la determinación de un Sistema de Indicadores Económico- Financieros y sus estándares en las instalaciones hoteleras.

### **2.1 Características del Sistema de Indicadores Económico-Financieros establecido por el Mintur.**

En Cuba, el sistema de Turismo está integrado por varias entidades relacionadas con el servicio hotelero, las cuales trabajan con un sistema de indicadores de acuerdo a sus características y necesidades. Para conseguir información coherente y adecuada en dicho sector se hace necesario un sistema de indicadores definido integralmente 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.

Un Sistema de Indicadores Económico-Financieros del Turismo constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de una gestión eficiente en el sector, ya que posibilita la medición, evaluación y el control de la actividad en cada entidad. Dentro de este los correspondientes al servicio hotelero constituyen el núcleo principal, al ser la hotelería el eslabón fundamental del sector.

Este sistema debe representar la base para el análisis y para la toma de decisiones más adecuadas, acorde con la realidad.

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 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 Mintur.

Los indicadores se dividen en dos grupos. El primero incluye 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.

El segundo grupo lo constituyen 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.

Estos indicadores considerados por el Mintur son los que se presentan a continuación:

### **INDICADORES CON BASE EN EL NÚMERO DE HABITACIONES Y PLAZAS**

<b>Habitaciones Físicas</b> (Habitaciones Existentes)			
<b>Habitaciones Días Existentes</b>			
	<b>Habitaciones Días Disponibles</b>		
		<b>Habitaciones Días Ocupadas</b>	
			<b>Habitaciones Días Ocupadas Extranjeros</b>
			<b>Habitaciones Días Ocupadas Extranjeros Paquete</b>

			<b>Habitaciones Días Ocupadas Extranjeros Opcional (Venta Directa)</b>
			<b>Habitaciones Días Ocupadas Nacionales</b>
			<b>Habitaciones Días Vacías (Libres)</b>
			<b>Habitaciones Días Fuera de Orden</b>
			Habitaciones Días Fuera de Orden por Mantenimiento
			Habitaciones Días Fuera de Orden por Inversión
			<b>Habitaciones Días Otros Usos</b>
<b>Plazas Físicas (Plazas Existentes)</b>			
<b>Plazas Días Existentes</b>			
<b>Plazas Días Disponibles</b>			

Fuente: Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera. Mintur, 2016.

### **INDICADORES CON BASE EN LA CANTIDAD DE TURISTAS**

<b>Turistas Días Totales</b>	
	<b>Turistas Días Extranjeros</b> *
	<b>Turistas Días Nacionales</b>
<b>Turistas Físicos Totales</b>	
	Turistas Físicos Extranjeros
	Turistas Físicos Nacionales

\*Indicadores que se desglosan por países (mercados).

Fuente: Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera. Mintur, 2016.

## **INDICADORES RELATIVOS DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL**

Porcentaje de Ocupación de las Habitaciones
Índice de Ocupación Lineal (Nivel De Ocupación)
Porcentaje de Habitaciones Fuera de Orden
Densidad Ocupacional
Estancia Media

**Fuente: Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera. Mintur, 2016.**

## **INDICADORES CON BASE EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS**

Ingresos Totales
Ingresos Turísticos
Ingresos Paquete
Ingresos Opcionales
Ingresos Netos Opcionales
Ingresos Alojamiento
Ingresos Alojamiento Paquete
Ingresos Alojamiento Opcional
Ingresos Gastronómicos
Cuentas por Cobrar a TTOO y Agencias de Viajes
Cuentas por Cobrar a TTOO Extranjeros
Cuentas por Cobrar Fuera de Término a TTOO Extranjeros
Ingresos Totales por Habitaciones Existentes
Ingresos Totales por Habitación Día Existente
Ingresos Totales por Habitación Día Ocupada
Ingresos Totales por Turistas Días
Ingresos Totales por Trabajadores Promedio
Ingresos Paquete por Turistas Días Paquete
Ingresos Opcionales por Turistas Días Totales
Ingresos Netos Opcionales por Turistas Días Totales
Ingresos Alojamiento por Habitaciones Días Ocupadas
Ingresos Alojamiento por Turistas Días Totales
Ingresos Alojamiento Paquete por Turistas Días Paquete
Ingresos Alojamiento Opcional por Turistas Días Opcionales
Ingresos Gastronomía por Turistas Días Totales
Ingresos Gastronomía Opcional por Turistas Días Totales

Ingresos Teléfono por Turistas Días Extranjeros
Ingresos Otros Servicios por Turistas Días Totales
Total de Costo y Gastos por Peso De Ingresos Totales
Total de Costos y Gastos por Turistas Días Totales
Costos y Gastos de Operaciones por Turistas Días
Costo de Mercancías por Peso de Ingresos Gastronomía (Por Tipo De Mercancías)
Costo de Mercancías y Servicios Vendidos por Turistas Días Totales
Gastos Operacionales por Peso de Ingresos (Totales, Alojamiento, Gastronomía, Otros Servicios Turísticos)
Gastos de Operaciones por Turistas Días
Gastos de Luz, Fuerza y Agua por Peso de Ingresos Totales
Gastos de luz y Agua por Habitaciones Días Ocupadas
Gastos de Luz, Fuerza y Agua por Turistas Días Totales
Kilowatt -Hora, Litro Combustible, Metro Cúbico Agua por Habitaciones Días Ocupadas
Kilowatt-Hora, Litro de Combustible, Metro Cúbico Agua por Turistas Días Totales
Kilowatt -Hora, Litro de Combustible, Metro Cúbico Agua por Peso de Ingresos Totales
Gastos de Mantenimiento por Habitaciones Físicas
Trabajadores por Habitaciones Días Ocupadas
Trabajadores por Habitaciones Días Existentes
Utilidad Antes de Cargos Fijos por Peso de Ingreso Totales
Utilidad Antes de Impuestos por Peso de Ingreso Total
Utilidad Antes de Impuestos por Habitaciones Días Existentes
Utilidad Neta por Peso de Ingreso Total
Utilidad Neta por Habitaciones Existentes
Utilidad Neta por Turistas Días Totales
Utilidad Después de Honorario por Habitaciones Días Existentes
Utilidad Después de Honorario por Peso de Ingreso Total
Rentabilidad Sobre las Ventas Netas
Rentabilidad Económica
Liquidez General
Liquidez Inmediata
Solvencia
Endeudamiento
Rotación de Inventarios
Período Medio de Almacenamiento

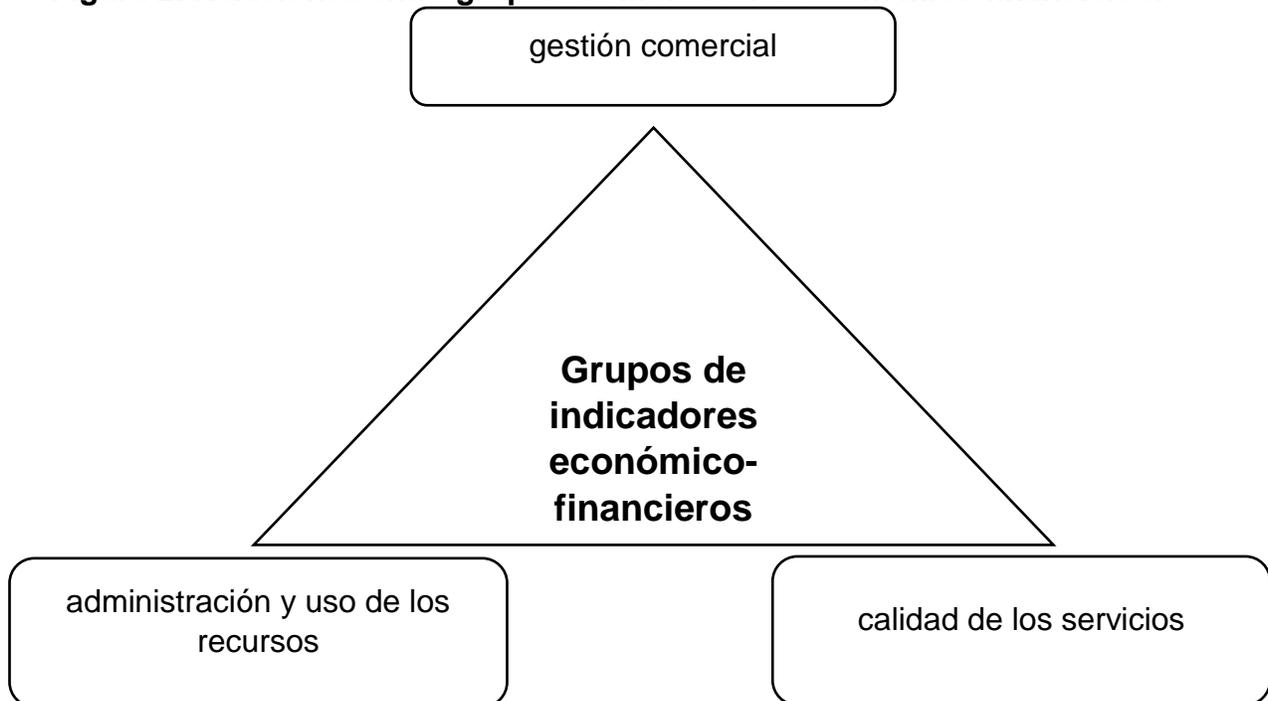
Rotación de Inventarios Mercancías para la Venta
Período medio de Almacenamiento Mercancías para la Venta
Rotación de las Cuentas Por Cobrar
Período Medio de Cobro de las Cuentas a Crédito
Rotación de las Cuentas por Pagar
Período Medio de Pago de las Cuentas por Pagar

**Fuente: Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera. Mintur, 2016.**

### 2.1.1 Relaciones entre grupos de indicadores económico-financieros.

En el proceso contable- financiero se identifican relaciones como resultado de la interacción de los procesos y sus causas.

**Figura 2. Relaciones entre grupos de indicadores económico-financieros.**



**Fuente: Elaboración propia.**

- 1. Relacionados con la gestión comercial:** El nivel de actividad fundamental de la hotelería lo constituye la recepción de turistas. El diseño y estructura de los hoteles se establece para un nivel óptimo de aprovechamiento de la capacidad instalada, considerando en ello el margen neto, el precio a que se venden sus habitaciones, la densidad de clientes por cada habitación, así como el porcentaje de ocupación.

Cuando resulta insuficiente la recepción de turistas, cuando los precios de las habitaciones no cumplen las expectativas, la densidad por habitación es baja o se mantienen de esa forma los niveles de ocupación, el volumen de ventas es insuficiente para cubrir los costos y gastos que se generan en la operación hotelera.

- 2. Relacionados con la administración y uso de los recursos:** La administración de los costos y gastos resulta un elemento vital para la generación de utilidades, lo que unido a los niveles de ventas garantiza la obtención de adecuados márgenes de utilidad.
- 3. Relacionados con la calidad de los servicios:** En este aspecto, se definen los niveles de expectativas y de satisfacción de los clientes internos y externos, a fin de lograr la reproducción del ciclo de servicios y la obtención de los resultados económicos esperados.

En el caso de los resultados financieros, que como ya se conoce, se derivan del manejo de las masas patrimoniales, también existen un grupo de causas que repercuten en los indicadores financieros:

- 1. Relacionados con los bajos niveles de rotación de los activos:** Cuando los niveles del activo fijo y el circulante no guardan la proporción adecuada al nivel de actividad, manifestándose en altos niveles del disponible, los cobrables y las existencias, así como los activos fijos y otros.
- 2. Relacionados con bajos niveles del margen de utilidad:** Se manifiesta cuando resultan insuficientes los niveles de ventas o cuando no existe una correcta administración de los costos y gastos.

## **2.2 Procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores**

### **Económico-Financieros.**

El diseño del procedimiento se sustenta:

- en primer lugar, se parte de la revisión bibliográfica.
- en segundo lugar, se considera la experiencia teórico-práctica de la autora y el equipo de investigación, que durante este período mediante las diferentes

aplicaciones han permitido el perfeccionamiento continuo de este procedimiento, así como del desarrollo de sus fases, las cuales se apoyan en la aplicación de un herramental estadístico que le da solidez al resultado obtenido.

- en tercer 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 estados financieros de las instalaciones.

### **Premisas del Procedimiento.**

Se consideran como premisas las regulaciones establecidas por el entorno, tales como:

- Los Principios de la Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Las Resoluciones 294 y 297 del Ministerio de Finanzas y Precios de la República de Cuba (MFP).
- El Manual de Contabilidad del Mintur.
- La práctica contable de las organizaciones de acuerdo con sus características específicas.

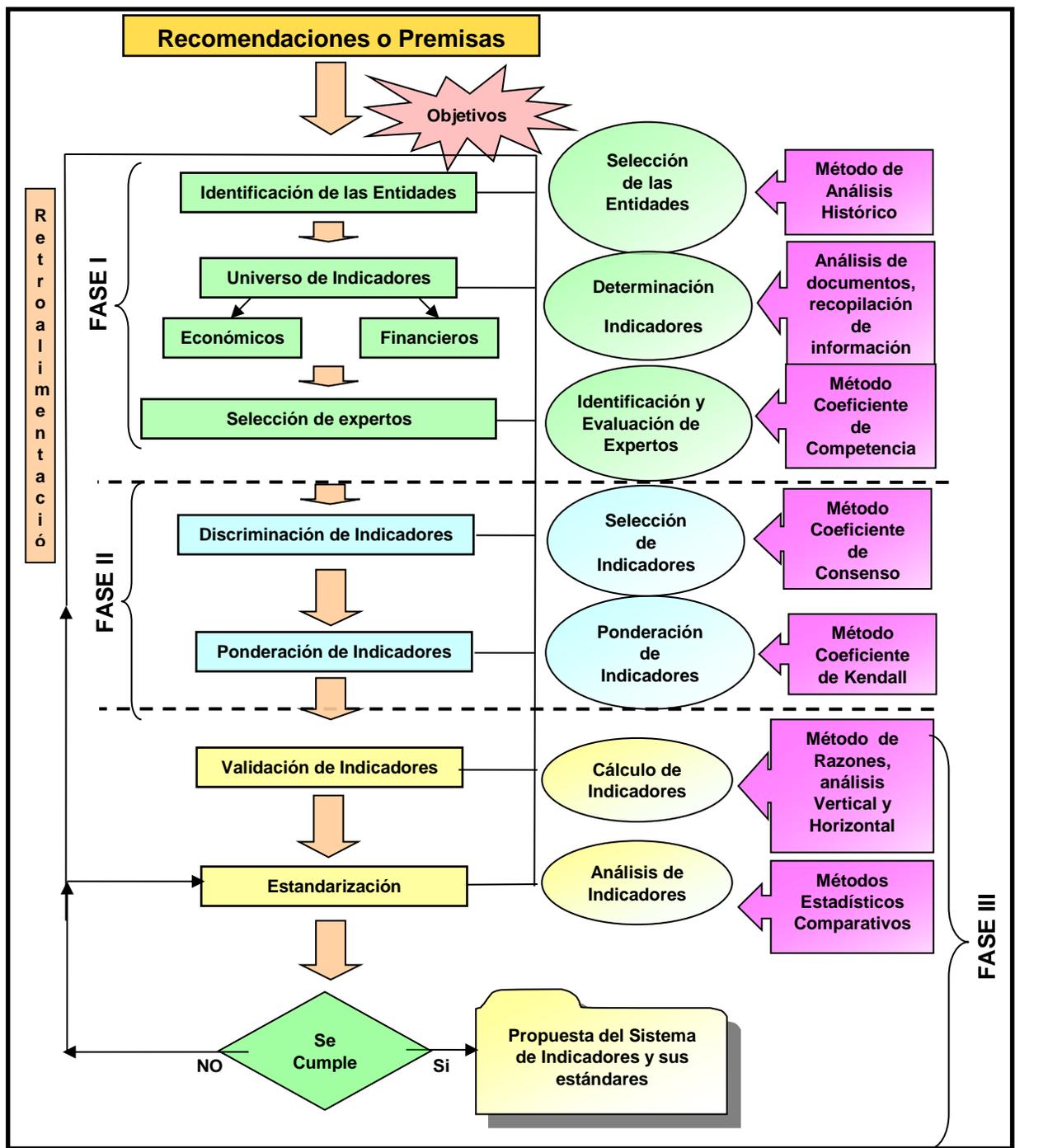
### **Objetivos del Procedimiento.**

Los objetivos del procedimiento están referidos a:

1. Determinar el sistema de indicadores y sus estándares que brinde información a la Dirección de la organización para apoyar la toma de decisiones que garantice la elevación de la eficiencia y eficacia en los resultados.
2. Evaluar continuamente, en correspondencia con las premisas, el comportamiento de los indicadores, 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 la determinación del sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares en instalaciones hoteleras del Polo de Varadero, estructurado en fases, etapas y pasos que permiten comprender en detalles la secuencia lógica del sistema y que se representan en la Figura 3.

Figura 3: Esquema del procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico- Financieros y sus estándares.



Fuente: Procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico-Financieros Arencibia Díaz, L (2010)

## **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.** Identificación de las entidades que participan en la investigación.

Para la identificación de las entidades que participan en la investigación debe tenerse en cuenta que:

- Caractericen el comportamiento del polo turístico en que se encuentran enclavadas.
- Las mismas deben ser comparables, es decir, que lleven a cabo iguales o similares actividades, en condiciones muy parecidas, o sea, que sean comparables razonablemente.
- Los diferentes métodos contables pueden reducir la comparabilidad de los datos, como por ejemplo, diferentes métodos de depreciación, diferentes métodos de valoración de inventarios, diferentes momentos de reconocer los ingresos, etc.

En resumen, estos aspectos se concretan en la situación geográfica, el tipo de administración, la cadena, la categoría, las diferencias en el sistema contable, el tipo de turismo, la estancia promedio, el segmento de mercado, los proveedores, entre otros.

Una vez seleccionada la entidad se realiza un diagnóstico de la misma.

Se utiliza el método de análisis histórico, que analiza desde el punto de vista de la dialéctica los procesos históricos.

### **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.

### **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 son 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 insatisfecho 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).

### **Etapla 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  $n$  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.

#### **Etapla 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. 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.

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

En esta etapa se realiza el análisis de los indicadores, a partir de la comparación de los mismos con la media aritmética obtenida de períodos anteriores y con la propuesta de estándares efectuada por Demestre<sup>1</sup>, estableciéndose las magnitudes que constituyen un estándar de comparación, lo que permite saber el rango o intervalo de comportamiento aceptado, de manera que la variabilidad en su comportamiento pueda ser objeto de acciones precisas y de adopción de las decisiones que correspondan. En esta etapa queda abierta la reevaluación del indicador promedio en dependencia de su estandarización.

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

#### **Métodos teóricos**

Método histórico-lógico: 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. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. El método lógico se utiliza para descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que proporciona el método histórico y de igual modo el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple expresión de los hechos.

Método analítico-sintético: Este método se basa en los procesos cognoscitivos y permite la descomposición del fenómeno o procesos que se estudian en los principales elementos que lo conforman para determinar sus particularidades y de forma

---

<sup>1</sup> Demestre, Ángela; González, A.; Castells, C.: Análisis e Interpretación de Estados Financieros., p. 54.

simultánea, mediante la síntesis se integran y descubren las relaciones y características generales.

Método inductivo-deductivo: La inducción es el proceso que va de lo particular o específico hacia lo más general o universal, es decir, de lo más simple a lo más complejo. La deducción es el fenómeno por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico, pero de una manera lógica que tiene en cuenta la secuencia y el orden para ir desglosando sus diferentes elementos.

### **Métodos empíricos**

Análisis de documentos: Es utilizado para recopilar, evaluar, comparar y analizar la información inicial sobre el objeto de estudio, permite analizar los documentos con el objetivo de localizar datos de relevancia para la investigación y ampliar los conocimientos del investigador.

Entrevistas: Este método puede definirse como una conversación dirigida al logro de determinados objetivos. Existen dos tipos de entrevistas, la no estructurada que es una situación de dialogo flexible, susceptible de reorientarse en el transcurso de la conversación misma, donde los objetivos de la investigación rigen las preguntas por su contenido, orden, profundidad y formulación y la estructurada que se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y con el mismo orden de investigación.

Encuestas: Consiste en la realización de una serie de preguntas, generalmente de forma estructurada y en un orden predeterminado, que se incluyen en un documento llamado cuestionario, a una muestra de entrevistados.

### **Coeficiente de Competencia**

El Coeficiente de Competencia se calcula por la siguiente fórmula:

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

Donde Kc es el Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema objeto de estudio.

En la determinación de este coeficiente se utiliza la modificación realizada al coeficiente por Cuétara, L y García, R. (1999). En ella se proponen 10 características que debe cumplir un experto, la importancia que le confieren a cada carácter.

La ponderación de cada característica se muestra en la siguiente tabla y es la utilizada en el Software DECISOFT o en el SPSS para procesar las encuestas.

CARACTERISTICA	ACEPTACION
Conocimiento	0.181
Competitividad	0.086
Disposición	0.054
Creatividad	0.100
Profesionalidad	0.113
Capacidad de análisis	0.122
Experiencia	0.145
Intuición	0.050
Actualización	0.127
Colectivismo	0.018

**Fuente: HASPNET. 2008. González, M.; Frías, R.; Cuétara, L.; Corzo, Y. y González. A**

El encuestado debe poner una cruz en las características que él considere que reúne y sobre la base de los criterios por él emitidos se realiza la suma del valor de importancia asignada a cada característica seleccionada por el Experto, determinándose de esta forma el Coeficiente de Conocimiento. La encuesta aplicada a los especialistas se observa en el Anexo 1.

Ka es el Coeficiente de Argumentación de los criterios dados por el Experto.

Influencia de frentes del conocimiento	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimiento del trabajo en Cuba	0,14	0,10	0,06
Conocimiento del trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consulta bibliográfica	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

**Fuente: HASPNET. 2008. González, M.; Frías, R.; Cuétara, L.; Corzo, Y. y González. A**

## 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:

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

**Donde:**

**Cc** = Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.

**Vn** = Total de votos negativos

**Vt** = Total de votos

Si luego de efectuados los cálculos **Cc**  $\geq 85\%$ , entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

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

A continuación, se presenta la tabla para la votación:

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>							...		
â							...		

## Coeficiente de Kendall

Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participando de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla, ejemplo, tabla 2.1 donde aparecen los  $A_{ij}$ , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica  $i$  dado por el experto  $j$ , considerando que:  $i$ : 1, 2, 3, ...,  $k$ ;  $j$ : 1, 2, 3, ...,  $M$ ;  $K$ , cantidad de características a evaluar;  $M$ , cantidad de expertos que emiten criterios.

**Tabla 2.1: Conformación de la Matriz de Rangos y cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall.**

Características	Criterios de los Expertos							$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	$E_1$	$E_2$	$E_3$	$E_4$	$E_5$	$E_6$	$E_7$			

**Fuente: Portal Web de la asignatura herramientas para la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas.**

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica  $i$ , de la forma siguiente:

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

Es necesario además calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

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

Donde:  $\Delta$ , 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;  $\Delta^2$ , 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  $\Delta$  es la siguiente:

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

Donde  $T$  : es el resultado de los rangos iguales, llamados ligaduras que ofreció el experto  $i$  para los criterios o atributos.

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

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 **W**  $\geq$  0,5 hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método.

### **Método de razones y análisis vertical y horizontal**

Análisis Estático o Vertical y Dinámico u 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 vertical:

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.

El análisis vertical del Balance General consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

El análisis vertical del Estado de Ganancia y Pérdida estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si

dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

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 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 horizontal mediante el 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.

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.

Razones o Ratios Financieros:

El análisis de estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa.

Razones financieras básicas:

Las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos: razones de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad y razones de cobertura o reserva. Los primeros dos grupos de índices dependen en muy alto grado de los datos que se toman del Balance General, en tanto los otros dos grupos

dependen en gran parte de los datos que aparecen en el Estado de Ganancia y Pérdida.

**Conclusiones del Capítulo:**

- La determinación de un adecuado sistema de indicadores para la hotelería es un elemento esencial en la evaluación de los resultados económico- financieros esperados que facilita el proceso de toma de decisiones.
- Se ha descrito un procedimiento que permite la determinación de un sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares, así como su permanente reevaluación, para aplicar en las instalaciones hoteleras.

### **CAPITULO 3: Determinación del Sistema de Indicadores Económico-Financieros y sus estándares. Caso de estudio Hotel Ocean Vista Azul.**

En el presente capítulo se aplica el procedimiento para la determinación de un sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares en una de las entidades del Grupo de Turismo Gaviota en Varadero, el Hotel Ocean Vista Azul.

Por lo que el objetivo establecido para lograr esto es el siguiente:

Aplicar el procedimiento para la determinación del sistema de indicadores y sus estándares.

#### **3.1 Aplicación del procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico- Financieros y sus estándares.**

En este epígrafe se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento para la determinación del sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares en el Hotel Ocean Vista Azul.

##### **Fase I. Identificación.**

**Etapa I.1.** Identificación de las entidades que participan en la investigación.

La entidad objeto de estudio práctico, se enmarca dentro del Polo de Varadero y cumple con las características a tener en cuenta en esta etapa del procedimiento, atendiendo al análisis realizado en su caracterización como se aprecia a continuación:

##### **Caracterización del Hotel Ocean Vista Azul.**

El Hotel Ocean Vista Azul, con categoría de 5 estrellas, es operado por el Grupo de Turismo Gaviota S.A. bajo contrato de administración con la Cadena Ocean Hotels Management perteneciente a la Española H10. Está ubicado en Autopista Sur Km 11, Punta Hicacos, Varadero y fue inaugurado el 11 de Noviembre de 2015.

El hotel para su planificación estratégica, toma la Misión, la visión y los valores como puntos de partida, adopta como referencia la Misión, Visión y Valores de la marca H10 Hotels.

### **MISION**

*En Ocean Vista Azul somos un equipo de anfitriones,  
Que con estilo propio y espíritu creativo transmite,  
Una ilusión común, transformando las expectativas de nuestros clientes en,  
Inolvidables sensaciones, ofreciendo una amplia variedad de servicios,  
Para lograr su recomendación y fidelización,  
Orientándonos siempre a la mejora continua.*

### **VISION**

*Formaremos un hotel consolidado de carácter familiar y vanguardista,  
Unidos por una constante mejora,  
Tomando la calidad y excelencia como símbolo de prestigio.  
Utilizaremos nuestro esfuerzo para seguir innovando en hotelería,  
Recursos humanos y gestión medioambiental; comprometidos y  
Orientados a nuestros valores y resultados; siempre **“Pensando en ti”***

### **VALORES**

- . Respeto*
- . Entusiasmo*
- . Responsabilidad*
- . Honestidad*
- . Creatividad*

La instalación cuenta de dos áreas fundamentales el Jardín y el Edificio Principal Escarpe donde se concentran la mayoría de los servicios que se brindan en el hotel. El área de Jardín se compone de siete edificios de ellos 6 bungalows cada uno con 48 habitaciones. En el Edificio Principal Jardín hay 84 habitaciones y están los restaurantes Buffet, Italiano, Caribeño y Gourmet.

En el Edificio Principal Escarpe se concentran otras áreas de servicio del hotel: Lobby, Lobby bar, restaurante Marinero, Salón de reuniones, Recepción (incluye Canje de Monedas), sala de Internet y cabinas telefónicas, Recepción Privilege, Consultorio médico y el Buró de turismo.

Del total de 470 habitaciones, 88 son Deluxe Room Pool View, 284 son Deluxe Room de ellas 4 son equipadas para minusválidos, 28 Privilege Deluxe Ocean Front, 28 Privilege Deluxe Room, 32 Privilege Deluxe Ocean View, y 10 Royal master Suite y en total en el hotel hay 74 habitaciones comunicantes.

El Centro de salud cuenta con:

- . Gimnasio climatizado
- . Dos palapas para masajes individuales al aire libre.
- . Dos cuartos climatizados para masajes.
- . Vestidores
- . Peluquería y manicure.

La piscina principal tiene una capacidad de 1855 m<sup>3</sup> de agua. Cuenta con un Aqua Bar con barra húmeda y barra seca, facilidades para el acceso de minusválidos, club toallero y baños. Existe también una piscina infinity y un jacuzzi.

Entre otros servicios el hotel cuenta además con un Ranchón Playa, Bar Playa, Mini/teens Club, una Parrillada con terrazas al aire libre, canchas deportivas, Punto Náutico y Teatro de Animación con bar.

Para la realización de todos los procesos el Hotel cuenta con 480 trabajadores distribuidos en los diferentes departamentos como son el de Dirección, Comercial, Relaciones Públicas, Recepción, Pisos, Alimento y Bebida, Cocina, Animación, Spa, Compras, Almacén, Servicios Técnicos, Economía, Recursos Humanos y Seguridad. El Departamento de Economía consta de 14 plazas, de ellas una es de Jefe Económico, una de Especialista Principal, otra Jefe de Riesgos y las restantes son especialistas.

La situación económico- financiera del Hotel se refleja en el Balance General, en el Estado de Situación y en el Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas, estados financieros básicos de la contabilidad. Además, existe un denominado Modelo 1 Ingresos y Gastos donde se registra el Plan y el Real de los indicadores relacionados a los ingresos y los gastos mensuales y su acumulado. En el Consejo de Administración los directivos analizan indicadores como los Ingresos Turísticos/Turistas Días, Costos y Gastos Totales/Turistas Días, la situación de las Cuentas por Cobrar en el extranjero y con los receptivos nacionales, las Cuentas por Pagar en el exterior y dentro del organismo. Otros aspectos a analizar son la ejecución física y financiera del Hotel, el estado de cumplimiento de los portadores energéticos, el comportamiento de los inventarios en almacén y los resultados en la satisfacción de los clientes, así como la evolución en los sitios de opinión.

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

El listado inicial de indicadores a utilizar, se elabora a partir de indicadores de la entidad, dentro de los que se seleccionaron los más importantes o sea los que más peso revertían en el análisis económico - financiero del Hotel.

**Tabla 3.1: Propuesta de indicadores a presentar a los expertos.**

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: Elaboración propia a partir de los indicadores del Hotel.**

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

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

Se realizó una búsqueda de especialistas en la actividad hotelera teniendo en cuenta los años de experiencia y los estudios realizados, arribando a un grupo conformado por 10 posibles expertos.

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

Para la evaluación de los expertos se utilizó una encuesta para determinar su confiabilidad, la cual fue procesada en Excel.

Se determinaron siete expertos según el coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto o un tercero sobre su nivel de conocimiento con respecto a las finanzas en el turismo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración.

El Coeficiente de competencia **K** del experto **i**, se obtiene al promediar la puntuación correspondiente de los coeficientes de Conocimiento y Argumentación. Serán considerados en el estudio descriptivo de las finanzas en la hotelería aquellos expertos cuyo Coeficiente de Competencia adopte un valor en el rango  $0.8 < K < 1$ . Los resultados de cada uno de los posibles expertos se muestran en la tabla 3.2.

**Tabla 3.2: Cálculo del Coeficiente de Competencia de los expertos.**

Posibles Expertos	$KCi = \sum (Eij * Pj)$	SI	NO
E1	0.91	X	

E2	0.86	X	
E3	0.86	X	
E4	0.84	X	
E5	0.82	X	
E6	0.79		X
E7	0.84	X	
E8	0.64		X
E9	0.83	X	
E10	0.72		X

**Fuente: Elaboración propia.**

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

### **Etapas II.1.** Discriminación de indicadores.

Se aplicó una segunda encuesta a los expertos que resultaron seleccionados, donde se les presentó un listado de indicadores económicos – financieros para elegir, utilizando una escala Likert con cinco opciones de respuesta. La misma se procesa utilizando el Coeficiente de Consenso según el criterio de los expertos. Como resultado quedaron 25 indicadores. La encuesta aplicada se observa en el Anexo 2.

### **Etapas II.2.** Ponderación de indicadores.

A partir de los 25 indicadores resultantes los expertos le dan un orden de prioridad a los mismos, de forma consecutiva y ascendente, o sea, en orden del 1 (más importante) al 25 (menos importante). Mediante el número de importancia que los expertos le atribuyeron a cada indicador según sus criterios, se utilizó el Coeficiente de Concordancia de Kendall para establecer concordancia entre sus criterios (W) y prioridad de importancia de los indicadores, según la fórmula (T).

Los indicadores, según criterios de los expertos, ( $\sum A_i$ ) que queden por debajo del valor de T son los más importantes en orden descendente, los que queden por encima, son los menos importantes, ver tabla 3.3.

**Tabla 3.3: Conformación de la Matriz de Rangos y cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall.**

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_{ij}$	T	$\Delta$	$\Delta^2$
Capital de Trabajo	21	16	25	16	16	19	18	131	91	40	1600
Liquidez general	16	17	16	17	17	16	19	118	91	27	729
Liquidez disponible	17	18	17	18	18	17	20	125	91	34	1156
Liquidez inmediata	18	19	18	19	19	18	21	132	91	41	1681
Rotación del inventario	19	20	23	24	24	20	22	152	91	61	3721
Ciclo del inventario	20	21	24	25	25	21	23	159	91	68	4624
Rotación de cuentas por cobrar	22	22	19	20	20	22	12	137	91	46	2116
Ciclo de cuentas por cobrar	23	23	20	21	21	23	13	144	91	53	2809
Rotación de cuentas por pagar	24	24	21	22	22	24	24	161	91	70	4900
Ciclo de cuentas por pagar	25	25	22	23	23	25	25	168	91	77	5929
Rentabilidad económica	14	14	12	6	14	9	16	85	91	-6	36
Rentabilidad financiera	15	15	11	7	15	10	17	90	91	-1	1
Habitaciones Ocupadas	5	4	13	3	13	11	15	64	91	-27	729
Turistas Días	6	5	14	2	12	12	14	65	91	-26	676
% Ocupación	7	6	15	1	1	3	1	34	91	-57	3249
Ingresos Totales	1	1	2	4	2	4	2	16	91	-75	5625

Costos de AA+BB	3	2	3	8	4	5	5	30	91	-61	3721
Gastos en Operaciones	2	3	4	9	5	6	4	33	91	-58	3364
Utilidad Antes de Cargo Fijo	11	12	10	13	9	14	9	78	91	-13	169
Utilidad Bruta	12	13	9	15	11	15	11	86	91	-5	25
Utilidad Neta	13	11	8	14	10	13	10	79	91	-12	144
Costo por Peso de Ingresos	8	8	5	10	6	7	6	50	91	-41	1681
Costos+ Gastos/Peso Ingreso	9	9	6	11	7	8	7	57	91	-34	1156
Utilidad Neta/Ingresos Totales	10	10	7	12	8	1	8	56	91	-35	1225
GOP/Ingresos Totales	4	7	1	5	3	2	3	25	91	-66	4356

Fuente: Elaboración propia.

K $\Rightarrow$ cantidad de Criterios	25
M $\Rightarrow$ cantidad de expertos	7
T	91
$12(\Delta^2)$	665064
$M^2$	49
$K^3$	15625
W	<b>0.87</b>

Al término de estos procesamientos, queda elaborada la propuesta del sistema de indicadores económicos - financieros, que se muestra en la tabla 3.4.

**Tabla 3.4: Propuesta de indicadores económico- financieros.**

INDICADORES
Razones Financieras
Capital de Trabajo
Liquidez general
Liquidez disponible
Liquidez inmediata
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
Rentabilidad económica
Rentabilidad financiera
<b>Indicadores Comerciales</b>
Habitaciones Ocupadas
Turistas Días
% Ocupación
<b>Indicadores Económicos</b>
Ingresos Totales
Costos de AA+BB
Gastos en Operaciones
Utilidad Antes de Cargo Fijo
Utilidad Bruta
Utilidad Neta
<b>Indicadores de Eficiencia</b>
Costo por Peso de Ingresos
Costos+Gastos/Peso Ingreso
Utilidad Neta/Ingresos Totales
GOP/Ingresos Totales

**Fuente: Elaboración propia según criterios de los expertos.**

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

Se presentan las dos etapas correspondientes a esta fase y seguidamente los resultados y análisis realizados de las mismas.

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

Una vez declarado el sistema de indicadores, se calculan los mismos y se desarrolla un análisis económico- financiero comparativo entre los años 2016, 2017 y 2018,

según Estado de Situación (Anexo 5) y Estado de Resultado (Anexo 6) y entre el año 2018 con respecto al promedio de dichos años, como se muestra en la tabla 3.5. No se incluye el año 2015, ya que solamente se cuenta con información de dos meses por haber sido inaugurado el Hotel en el mes de noviembre de ese mismo año.

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

Entre los indicadores seleccionados, existen absolutos y relativos. Para la estandarización de estos indicadores se establecen los relativos, por ser los absolutos indicadores que muestran los resultados de las instalaciones.

Con respecto a las razones financieras se realiza un análisis comparativo de su magnitud establecida y la magnitud según Ángela Demestre (2006).

**Tabla 3.5: Resultados de los indicadores en 3 años y su promedio.**

<b>INDICADORES</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Promedio</b>
Razones Financieras				
Capital de Trabajo	1728811.53	90043.01	1434852.97	1084569.17
Liquidez general	1.55	1.02	1.35	1.31
Liquidez disponible	0.24	0.09	0.28	0.20
Liquidez inmediata	1.06	0.68	0.95	0.90
Rotación del inventario	2.57	2.94	2.61	2.71
Ciclo del inventario	61	46	50	52
Rotación de cuentas por cobrar	15	11	8	11
Ciclo de cuentas por cobrar	32	44	42	39
Rotación de cuentas por pagar	8	6	3	6
Ciclo de cuentas por pagar	61	75	134	90
Rentabilidad económica	0.34	0.59	0.36	0.43
Rentabilidad financiera	0.53	1.24	0.67	0.81
<b>Indicadores Comerciales</b>				
Habitaciones Ocupadas	16856.00	23852.00	21487.00	20732.00
Turistas Días	201979.00	279929.00	252669.00	244859.00
% Ocupación	78.12	101.37	90.25	89.91
<b>Indicadores Económicos</b>				

Ingresos Totales	16490166.13	22781300.69	20862244.44	20044570.42
Costos de AA+BB	681304.22	930125.23	867351.17	826260.21
Gastos en Operaciones	9372677.11	12032358.77	12064184.25	11156406.71
Utilidad Antes de Cargo Fijo	7428277.66	10287533.14	8562329.32	8759380.04
Utilidad Bruta	12969632.84	17901388.40	16341899.86	15737640.37
Utilidad Neta	3166837.46	5114418.27	3345446.49	3875567.41
<b>Indicadores de Eficiencia</b>				
Costo por Peso de Ingresos	0.20	0.20	0.20	0.20
Costos+Gastos/Peso Ingreso	0.81	0.78	0.84	0.81
Utilidad Neta/Ingresos Totales	0.19	0.22	0.16	0.19
GOP/Ingresos Totales	0.57	0.53	0.58	0.56

**Fuente: Elaboración propia según datos del Hotel.**

#### Capital de Trabajo:

El activo circulante, presenta una tendencia bastante estable en el período de 2016 a 2018, el cual toma un valor promedio de \$ 4 973 375.64, alcanzando un nivel más bajo en el año 2017 con una cifra de \$ 4 565 416.67.

El pasivo circulante en el período de 2016 a 2018, presenta una tendencia bastante estable también, el cual toma un valor promedio de \$ 3 888 806.47, alcanzando un nivel más bajo en el año 2016 con una cifra de \$ 3 134 703.32.

El capital de trabajo disminuye en \$ 1 638 768.52 en el año 2017 con respecto al 2016 y tiene un aumento de \$ 1 344 809.96 en el año 2018 con respecto al 2017. El 2018 presenta un valor de \$ 350 283.80 superior al promedio de este indicador.

En el período de 2016 a 2018, el pasivo circulante nunca sobrepasa el valor del activo circulante, por lo que el capital de trabajo no sufrió deterioro negativo. Esto significa que el Hotel siempre contó con la posibilidad de mantenerse con activos líquidos para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo.

### Liquidez General:

La liquidez general presenta un comportamiento positivo, ya que durante todo este período este indicador posee valores por encima de 1.0. En el año 2017 muestra un decremento de 0.53 con respecto al 2016. Esto demuestra una disminución en la capacidad del Hotel para cubrir todas sus deudas a corto plazo con la totalidad de sus activos circulantes en este año. En el año 2018 tiene un crecimiento de 0.33 con respecto al 2017. El 2018 aumenta en 0.04 con relación al promedio.

Un índice de liquidez general de 1.0 podría considerarse aceptable en una empresa de servicios, pero no podría aceptarse en manera alguna en ninguna empresa manufacturera según Ángela Demestre (2006). La aceptabilidad de este índice depende en grado sumo de la forma en que se puedan predecir los flujos de efectivo. Mientras más predecibles sean los flujos de efectivos, es más requerida. Aunque en todos los casos esta razón está por encima de 1.0 es más favorable el valor del año 2016, porque mientras más este indicador se acerque a 2.0 más aceptable será, en todo tipo de empresa. Por ejemplo, un índice de liquidez general de 2.0 significa que la empresa todavía puede atender a sus obligaciones a corto plazo aún si los activos circulantes disminuyen en 50%.

### Liquidez Disponible:

La liquidez disponible no es más que la capacidad de enfrentar las obligaciones a corto plazo a partir del efectivo. Esta razón presenta una disminución en el año 2017 de 0.15 con relación al 2016 y en el 2018 tuvo un aumento de 0.19 con relación al 2017. El valor del 2018 se encuentra en 0.08 por encima del promedio.

Esta razón tiene valores de 0.24, 0.09 y 0.28 en los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, en estos casos solamente con efectivo no se cubren los pasivos circulantes, por lo que no se consideran aceptables, además para ello debe comprenderse en un rango de 0.3 – 0.5, como valor óptimo, en las empresas de

servicio según Ángela Demestre (2006). La magnitud de este índice ha de ser menor, que el índice de liquidez inmediata.

#### Liquidez Inmediata:

Este indicador permite evaluar la situación que presenta la empresa para enfrentar todas sus deudas a corto plazo. En el año 2017 esta razón decrece en 0.38 con respecto al 2016 y en el 2018 crece en 0.27 con respecto al 2017. El 2018 posee 0.05 más que el promedio de este indicador.

Esta razón debe estar en constante observación, puesto que cuando el pasivo circulante es muy elevado, se crea un gran riesgo al no poder solventar las deudas, incidiendo negativamente en la reputación crediticia de la empresa.

Este indicador tiene valores que se encuentran entre 0.5 – 0.8, como es debido para las empresas de servicio según Ángela Demestre (2006), por lo que la liquidez inmediata del año 2016 con un valor de 1.06 ofrece más seguridad que la de los otros años.

#### Rotación y ciclo de Inventario:

La rotación de inventario muestra un aumento de 0.37 en el año 2017 con relación al 2016 y una disminución de 0.33 en el 2018 con respecto al 2017. El 2018 es de 0.10 menos que el promedio. Una baja rotación de inventario indica que se está manteniendo un nivel excesivo de inventario, los cuales son improductivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento bajo o de 0, por lo que este indicador cuando tiende a aumentar es favorable para la entidad. En cuanto al ciclo de inventario se aprecia en el año 2017 una disminución de 15 días de permanencia de inventario en el Hotel con respecto al 2016, lo cual es favorable puesto que mientras más corto sea el plazo del inventario, se considera que éste es más líquido o activo. En el 2018 hay un aumento de 4 días con respecto al 2017. El año 2018 presenta 2 días menos que el promedio.

#### Rotación y ciclo de Cuentas por Cobrar:

La rotación de cuentas por cobrar muestra un comportamiento descendente, ya que en el 2017 disminuye en 4 veces con relación al 2016 y en el 2018 disminuye en 3 veces con relación al 2017. Esto es desfavorable porque mientras más roten las cuentas por cobrar mejor será para cualquier entidad. El 2018 muestra una disminución de 3 veces relacionado con el promedio. En cuanto al ciclo de cuentas por cobrar existe un aumento de 12 días en el año 2017 con relación al 2016, lo cual es desfavorable ya que este indicador siempre que sea menor, mejor será para cualquier entidad. Mientras que en el 2018 disminuye en 2 días con respecto al 2017, existiendo en el 2018 una cantidad de 3 días más con respecto al promedio.

#### Rotación y ciclo de Cuentas por Pagar:

La rotación de cuentas por pagar muestra un comportamiento descendente, ya que en el 2017 disminuye en 2 veces con relación al 2016 y en el 2018 disminuye en 3 veces con relación al 2017. Esto es favorable, ya que mientras menos roten las cuentas por pagar mejor será para cualquier entidad. El año 2018 muestra una disminución de 3 veces en relación al promedio. En cuanto al ciclo de cuentas por pagar hay una tendencia al aumento, lo cual es favorable porque siempre que sea mayor el ciclo de pago, mejor será para cualquier empresa teniendo en cuenta que no deben pasar el período de crédito establecido por los proveedores. Existe un crecimiento de 14 días en el año 2017 con respecto al 2016. En el año 2018 hay un aumento de 59 días con relación al 2017. El 2018 es de 44 días más que el promedio.

#### Rentabilidad Económica:

La rentabilidad económica nos permite conocer el rendimiento alcanzado por la inversión promedio y permite medir el grado de eficiencia con que se han gestionado los activos, por lo que mientras mayor sea su magnitud, mejor eficiencia. El año 2017 presenta un aumento de 0.25 relacionado con el 2016, sin embargo, en el 2018 hay

un decrecimiento de 0.23 con relación al 2017. En el año 2018 se observa un decremento de 0.07 con respecto al promedio de este indicador.

#### Rentabilidad Financiera:

Al analizar la rentabilidad financiera, la cual muestra el rendimiento extraído a los capitales propios, se aprecia un aumento de 0.71 en el 2017 con respecto al 2016 y un decremento de 0.57 en el 2018 en relación al 2017. El 2018 tiene 0.14 menos que el promedio.

#### Habitaciones Ocupadas:

Las habitaciones ocupadas en el año 2017 tienen un crecimiento de 6996 con respecto al 2016 y en el 2018 disminuyen en 2365 con relación al año 2017. El año 2018 muestra 755 más que el promedio.

#### Turistas Días:

Los turistas días tienen un aumento de 77950 en el año 2017 con respecto al 2016 y decrecen en 27260 en el 2018 con relación al 2017. En el 2018 se reflejan 7810 más que en el promedio.

#### Por ciento de Ocupación:

En el año 2017 se muestra un sobrecumplimiento de 1.37% para un 23.25% por encima del año 2016, mientras que en el año 2018 existe un decrecimiento de 11.12% con respecto al 2017. El valor del 2018 crece en 0.34% con relación al promedio de este indicador.

#### Ingresos Totales:

Al realizar un análisis de los ingresos totales se muestra un crecimiento de \$ 6 291 134.56 en el 2017 con respecto al 2016 y en el año 2018 decrecen en \$ 1 919 056.25

con relación al 2017. El valor del 2018 muestra un crecimiento de \$ 817 674.02 con relación al promedio.

#### Costos de AA+BB:

En cuanto a los costos de gastronomía se observa un aumento de \$ 248 821.01 en el año 2017 con relación al 2016 y una disminución de \$ 62 774.06 en el 2018 con respecto al 2017. En el 2018 se aprecia \$ 41090.96 más que en el promedio.

#### Gastos en Operaciones:

Los gastos en operaciones presentan un comportamiento ascendente, en el 2017 aumentan en \$ 2 659 681.66 con relación al 2016 y en el año 2018 crecen en \$ 31 825.48 relacionado con el año 2017. El 2018 aumenta en \$ 907 777.54 con respecto al promedio.

#### Utilidad Antes de Cargo Fijo:

Al analizar las utilidades antes de cargo fijo se muestra un aumento de \$ 2 859 255.48 en el 2017 con relación al 2016 y un decrecimiento de \$ 1 725 203.82 en el 2018 con respecto al 2017. El valor del 2018 disminuye en \$ 197 050.72 relacionado con el promedio.

#### Utilidad Bruta:

La utilidad bruta muestra un comportamiento ascendente en el 2017 de \$ 4 931 755.56 con respecto al 2016 y disminuye \$ 1 559 488.54 en el 2018 relacionado con el año 2017. El 2018 refleja \$ 604 259.49 más que el promedio.

#### Utilidad Neta:

La utilidad neta presenta un aumento de \$ 1 947 580.81 en el año 2017 con relación al 2016. Además, disminuye en \$ 1 768 971.78 en el 2018 con respecto al 2017. El año 2018 decrece en \$ 530 120.92 relacionado con el promedio de este indicador.

Costo por Peso de Ingresos:

El costo por peso de ingresos no ha presentado variación en los tres años, sino que ha mantenido una estabilidad de 0.20 para un promedio de 0.20 igualmente.

Costos+ Gastos/Peso Ingreso:

Al analizar este indicador se aprecia una disminución de 0.03 en el año 2017 con relación al 2016 y un aumento de 0.06 en el 2018 con respecto al 2017. El 2018 aumenta en 0.03 relacionado con el promedio.

Utilidad Neta/Ingresos Totales:

Este indicador muestra un aumento de 0.03 en el año 2017 con respecto al 2016 y disminuye en 0.06 en el 2018 con relación al 2017. El 2018 decrece en 0.03 relacionado con el promedio.

GOP/Ingresos Totales:

Al realizar un análisis de este indicador se observa que en el 2017 decrece en 0.04 con respecto al 2016 y en 2018 tiene un crecimiento de 0.05 con relación al 2017. El 2018 posee un valor de 0.02 más que el promedio de este indicador.

Teniendo en cuenta el análisis realizado se puede establecer que el indicador estandarizado es la Liquidez general.

El resto de los indicadores que no fueron estandarizados se debe continuar su análisis preciso hasta lograr su estandarización, a través del proceso de retroalimentación donde corresponda.

### **Conclusiones del Capítulo:**

- Se determinó el sistema de indicadores económicos - financieros para el Hotel Ocean Vista Azul según criterios de los expertos, con un total de 25 indicadores.
- Se realizó un análisis económico - financiero comparativo de los indicadores propuestos, entre los años 2016, 2017 y 2018 y entre el año 2018 con respecto al promedio de dichos años.
- Se comparó la magnitud de los indicadores propuestos, con el criterio de magnitud de Ángela Demestre para las empresas de servicio, determinándose la Liquidez general como magnitud que constituye un estándar de comparación.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

- A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se presentaron los fundamentos teóricos y conceptuales del objeto de estudio, permitiendo un mayor conocimiento sobre el tema de investigación que se aborda.
- El procedimiento descrito tiene un carácter sistémico, factible de aplicar en las instalaciones hoteleras, constituyendo una guía basada en fases, etapas y pasos que le proporcionan adecuada validez científica al trabajo desarrollado.
- La aplicación del procedimiento en el caso de estudio presentado permitió la determinación del sistema de indicadores económico-financieros compuesto por 25 indicadores y la estandarización de uno de ellos.

## RECOMENDACIONES

Se plantean una serie de recomendaciones dirigidas a la dirección del hotel:

- Utilizar la presente investigación como base para realizar estudios de actualización del sistema de indicadores y sus estándares.
- Emplear el sistema de indicadores propuesto y sus estándares para el análisis económico- financiero que se realiza periódicamente en la instalación.
- Continuar el análisis preciso de los indicadores que no fueron estandarizados hasta lograr su estandarización.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alcívar, I.2018. *Realidades del turismo local*. Consejo Editorial: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
2. Amat, O.2010. *Análisis Económico Financiero: Interpretación de Estados Financieros*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
3. Arencibia, L.2010. *Determinación de un Sistema de indicadores económicos y financieros, y sus estándares para instalaciones hoteleras*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. UMCC.
4. Avanza, L.2004. *Antecedentes y enfoque actual de los sistemas por procesos*. P Editora: Junta de Castilla y León Consejería de Presidencia y Administración Territorial Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa ISBN 84-9718-264-2.
5. Báez, S.2009. *Hotelería*. Grupo Editorial Patria, S.A.
6. Barcia, P y Alfonso, E.2006. *Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera*. Ministerio de Turismo de la República de Cuba.
7. Bazán, C., et al.2007. *Manual CTN de buenas prácticas para un turismo sostenible y calidad de los servicios*. Lima: Cecytec.
8. Bravo, J.2012. *Gestión de Procesos en Chile*. Diagnóstico y Propuestas. Santiago de Chile; Editorial Evolución S.A.
9. De Cruz, C.2012.*Características de un servicio hotelero*. Disponible en <https://es.slideshare.net>
10. Demestre, A, Castells, C y González, A .2009. *Técnicas para los Análisis financieros*. La Habana. Segunda edición. Editorial Publicentro.
11. Demestre, A, Castells, C y González, A.2002. *Técnicas para analizar estados financieros*. Colección temas financieros. Editorial Publicentro.
12. Demestre, A, Castells, C y González, A.2005. *Centro de Estudios Contables Financieros y Seguros (CECOFIS)*.
13. Demestre, A, González, A y del Toro.2009. *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*.
14. García, C.2005. *Turismo y desarrollo económico*. La Habana: Nomos S.A.

15. Gitman, L.1978. *"Fundamentos de Administración Financiera"*. Dos Tomos. Edición Especial. Ministerio de Educación Superior, Cuba.
16. González .2009. *Clasificación de los Métodos de Análisis Financiero*.
17. González, B.2001. *Las bases de las finanzas empresariales*. Editorial Academia, La Habana.
18. González, L.2002. *El Enfoque de Procesos*.
19. Granda, E. 2008. *Determinación de un sistema de indicadores financieros y sus estándares para el Grupo Hotelero Gran Caribe*. Tesis en opción al título académico de máster en Gestión Turística. Universidad de Matanzas.
20. Hernández, F.2008. *Propuesta Curso de Análisis Económico e Interpretación de los Estados Financieros*. La Habana. (Ponencia presentada en VIII Taller de Experiencias de Capacitación y Administración Empresarial y Pública).
21. Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P.1991. *Metodología de la Investigación*, Editorial McGraw - Hill Interamericana de México.
22. Hernández, R. et al. 1993. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw-Hill, 2da Edición. México.
23. Izaguirre, M.2015. *Gestión y Marketing de Servicios Turísticos y Hoteleros*. ECOE Ediciones.
24. Lucas, P.2014. *Gestión de las Empresas por Procesos*.
25. Medina, A.2005. *"El Control de gestión y su dimensión económica para el sector hotelero"*. Revista Retos Turísticos. Vol. 4(no. 3) ISSN 1681- 9713.
26. Meyer, D.2002. *Turismo y desarrollo sostenible*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
27. Nogueira, D y Negrin, E.2002. *Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión*. Revista Ciencias Empresariales, No. 12. Facultad de Contabilidad y Administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, México.
28. Nogueira, D.2009. *Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial*. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. ISBN 950 -13-1192-13.
29. Norma ISO 9000:2000

30. Revista Turismo y Patrimonio.2012. N7. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Instituto de Investigación de la Escuela Profesional Turismo y Hotelería, Universidad de San Martín de Porres, Lima – Perú.
31. Rodríguez, J., et al.2002. *El Análisis Económico Financiero*. DISAIC.
32. Suárez, R., et al.2001. *El Reto*. Editorial Academia.
33. Zamorano, E.2010. *Equilibrio Financiero de las empresas*. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

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

En el Hotel Ocean Vista Azul perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota, en contrato de administración, 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.

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

## 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.		

<b>Vías o fuentes para la preparación profesional.</b>	<b>Nivel de incidencia de las fuentes</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Normal</b>	<b>Bajo</b>
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: Elaboración propia a partir del Procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico-Financieros Arencibia Díaz, L (2010)**

## Anexo 2. Cuestionario para expertos.

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).





GOP/Habitaciones días existentes													
Utilidad Neta/ Ingresos totales													
GOP/Ingresos Totales													

**Fuente: Elaboración propia a partir del Procedimiento para la determinación del Sistema de Indicadores Económico-Financieros Arencibia Díaz, L (2010) y de los indicadores seleccionados del Hotel.**

### Anexo 3. Datos para el cálculo del Coeficiente de Competencia de los expertos.

Kc		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Relación de características	Prioridad	Votación	Votación2	Votación3	Votación4	Votación5	Votación6	Votación7	Votación8	Votación9	Votación10
Conocimiento	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181
Competitividad	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086
Disposición	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054
Creatividad	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Profesionalidad y habilidad	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113
Capacidad de análisis	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122
Experiencia	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0	0.145	0.145	0	0.145	0.145
Intuición	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Nivel de actualización	0.127	0.127	0.127	0.127	0.127	0.127	0	0.127	0	0.127	0
Participación en grupos de trabajo	0.018	0.018	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0.996</b>	<b>0.978</b>	<b>0.978</b>	<b>0.978</b>	<b>0.978</b>	<b>0.833</b>	<b>0.851</b>	<b>0.978</b>	<b>0.706</b>	<b>0.978</b>	<b>0.851</b>
Ka		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Fuentes	Votación	Votación2	Votación3	Votación4	Votación5	Votación6	Votación7	Votación8	Votación9	Votación10	Columna1
Estudios teóricos realizados.	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21
Experiencia obtenida.	0.24	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.12	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en el país y en el extranjero	0.1	0.06	0.06	0.06	0.1	0.1	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
Participación en eventos nacionales e internacionales.	0.06	0.04	0.04	0.04	0.06	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
Consultas bibliográficas.	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.05	0.07	0.05	0.05	0.05	0.05
Cursos de actualización.	0.14	0.14	0.14	0.1	0.14	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>Total</b>	<b>0.82</b>	<b>0.74</b>	<b>0.74</b>	<b>0.7</b>	<b>0.8</b>	<b>0.72</b>	<b>0.7</b>	<b>0.58</b>	<b>0.68</b>	<b>0.58</b>	<b>0.58</b>

Fuente: Elaboración propia según criterios de los posibles expertos.

#### Anexo 4. Resultados de la aplicación del Coeficiente de Consenso.

No	Indicadores	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		Votos		
		SI	NO	Vp	Vn	Cc												
1	Capital de Trabajo	x		x		x		x		x		x		x		7	0	1.00
2	Liquidez general	x		x		x		x		x		x		x		7	0	1.00
3	Liquidez disponible	x		x		x		x		x		x		x		7	0	1.00
4	Liquidez inmediata	x		x		x		x		x		x		x		7	0	1.00
5	Rotación del inventario	x		x		x		x				x	x		6	1	0.86	
6	Ciclo del inventario	x		x		x		x				x	x		6	1	0.86	
7	Rotación de cuentas por cobrar	x		x		x		x				x	x		7	0	1.00	
8	Ciclo de cuentas por cobrar	x		x		x		x				x	x		7	0	1.00	
9	Rotación de cuentas por pagar	x		x		x		x				x	x		7	0	1.00	
10	Ciclo de cuentas por pagar	x		x		x		x				x	x		7	0	1.00	
11	Rotación del capital de trabajo		x	x		x		x				x		x	4	3	0.57	
12	Razón de endeudamiento		x	x		x		x				x		x	5	2	0.71	
13	Tesorería		x	x		x		x				x		x	4	3	0.57	
14	Rotación del activo total		x	x		x		x			x		x	x	4	3	0.57	
15	Calidad de la deuda		x	x		x		x			x		x	x	4	3	0.57	
16	Margen bruto de utilidades	x		x		x		x			x		x	x	5	2	0.71	
17	Margen de utilidad sobre las ventas	x		x		x		x			x		x	x	5	2	0.71	
18	Rotación del efectivo		x	x		x		x					x		x	4	3	0.57
19	Rotación del activo circulante		x	x		x		x					x	x	5	2	0.71	
20	Rotación del activo fijo		x	x		x		x					x	x	5	2	0.71	
21	Rentabilidad económica	x		x		x		x				x		x	7	0	1.00	
22	Rentabilidad financiera	x		x		x		x				x		x	7	0	1.00	
23	Autonomía		x	x		x			x			x	x		3	4	0.43	
24	Requerimiento mínimo de efectivo		x	x		x		x				x		x	4	3	0.57	
25	Grado de apalancamiento operativo		x	x		x		x				x	x		x	4	3	0.57

26	Grado de apalancamiento financiero		x	x		x		x			x	x		x		5	2	0.71
27	Índice de estabilidad propia de los activos fijos		x	x		x		x			x	x				5	2	0.71
28	Índice de dependencia financiera		x	x			x	x			x	x				4	3	0.57
29	Índice del peso de los recursos permanentes		x	x		x			x	x			x	x		4	3	0.57
30	Habitaciones Ocupadas	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00
31	Turistas Días	x		x		x		x		x				x		6	1	0.86
32	% Ocupación	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00
33	Ingresos Totales	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00
34	Ingreso Promedio/Estancias	x		x		x		x			x	x			x	5	2	0.71
35	Costos de AA+BB	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00
36	Gastos en Operaciones	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00
37	Gastos de Personal		x	x		x		x				x	x			5	2	0.71
38	Portadores Energéticos		x	x		x		x				x	x			5	2	0.71
39	Gastos de Mantenimientos		x	x		x		x				x	x			5	2	0.71
40	Gastos Financieros	x		x		x		x				x		x		5	2	0.71
41	Gastos de Promoción		x	x		x			x		x		x	x		3	4	0.43
42	Utilidad Antes de Cargo Fijo	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00
43	Utilidad Bruta	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00
44	Utilidad Neta	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00
45	Costo por Peso de Ingresos	x		x		x		x		x				x		6	1	0.86
46	Costos+ Gastos/Peso Ingreso	x		x		x		x		x				x		6	1	0.86
47	GOP/Habitaciones días existentes		x	x		x		x				x		x		4	3	0.57
48	Utilidad Neta/Ingresos Totales	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00
49	GOP/Ingresos Totales	x		x		x		x		x		x				7	0	1.00

**Fuente: Elaboración propia según criterios de los expertos.**

## Anexo 5. Estado de Situación al cierre de los años 2016, 2017 y 2018.

<b>Cuentas</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Activos Circulantes	4863514.85	4565416.67	5491195.41
Efectivo en Caja	180064.94	183171.08	225536.69
Efectivo en Banco	571020.67	240864.48	913944.11
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1441002.47	2673655.86	2329749.72
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables	8919.52	216582.60	277007.65
Pagos Anticipados a Suministradores	18620.75	33382.75	6054.01
Anticipos a Justificar	934.44	1268.02	0.00
Adeudos del Presupuesto del Estado	505115.69	6882.55	15262.92
Adeudos del Órgano u Organismo	600000.00	140855.08	623127.26
Total de Inventarios	1555675.42	1501919.44	1654528.35
Materias Primas y Materiales	454234.54	265275.76	369375.53
Combustibles y Lubricantes	10371.88	14392.39	12381.09
Partes y Piezas de Repuesto	140.78	168.95	342.00
Útiles, Herramientas y Otros	1040418.07	1051793.27	1058130.37
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas	501187.61	497588.78	489140.02
Vestuario y Lencería	469558.99	513738.09	504435.69
Menos: Desgaste de Vestuario y Lencería	220657.44	238253.43	239660.08
Alimentos	300611.21	390208.19	426150.54
Inventarios Ociosos	2185.00	2185.00	0.00
Inventarios de Lento Movimiento	0.00	0.00	12513.23
Activos Fijos	4733058.91	5286984.72	5857661.80
Activos Fijos Tangibles	4304527.18	4419299.54	4492398.09
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles	428531.73	894829.18	1342290.00
Activos Fijos Intangibles	0.00	0.00	27144.00
Inversiones en Proceso	0.00	13234.00	206.36
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista	0.00	13910.00	3963.93
Activos Diferidos	366757.77	366443.13	338655.08
Gastos de Producción y Servicios Diferidos	366757.77	366443.13	338655.08
Otros Activos	85717.35	235178.37	219944.63
Pérdidas en Investigación	3786.97	67759.84	5158.14
Faltantes de Bienes en Investigación	1104.79	27177.04	12607.83
Cuentas por Cobrar Diversas- Operaciones Corrientes	80825.59	140241.49	198663.65
Cuentas por Cobrar en Litigio	0.00	0.00	3515.01
Total de Activos	9191985.42	8718652.53	9231217.50
Pasivos Circulantes	3134703.32	4475373.66	4056342.44
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	828060.38	1389313.31	1841143.80
Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles	2223.78	0.00	0.00
Cobros Anticipados	1523894.25	2190838.12	849049.23

Obligaciones con el Presupuesto del Estado	47619.36	88398.28	46726.84
Obligaciones con el Órgano u Organismo	137447.59	116764.60	453603.18
Nóminas por Pagar	160176.05	184435.62	181299.32
Retenciones por Pagar	11843.77	21679.65	23738.12
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar	0.00	0.00	100000.00
Gastos Acumulados por Pagar	335513.11	345605.09	417842.20
Provisión para Vacaciones	76235.09	110191.80	109305.52
Otras Provisiones Operacionales	2782.05	4707.82	4764.79
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo	8907.89	23439.37	28869.44
Otros Pasivos	66636.89	128393.46	166782.38
Sobrantes en Investigación	449.73	3356.69	0.00
Cuentas por Pagar Diversas	6020.62	10297.41	7772.66
Ingresos de Períodos Futuros	60166.54	114739.36	159009.72
Total de Pasivos	3201340.21	4603767.12	4223124.82
Donaciones Recibidas-Nacionales	7804.93	0.00	0.00
Otras Operaciones de Capital Sector Privado	2816002.83	-999532.86	1662646.19
Resultados del Período	3166837.45	5114418.27	3345445.49
Total Patrimonio Neto o Capital Contable	5990645.22	4114885.41	5008092.68
Total del Pasivo y Patrimonio Neto o Capital Contable	9191985.42	8718652.53	9231217.50

**Fuente: Elaboración propia según datos del Hotel.**

**Anexo 6. Estado de Resultado al cierre de los años 2016, 2017 y 2018.**

<b>Concepto</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ventas	2334476.79	1395855.29	1033416.31
Más: Ventas por Exportación de Servicios	13396357.16	19638300.76	18179068.06
Más: Subvenciones	502933.67	1374681.05	1272534.76
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas	44900.97	16781.48	17021.92
Ventas Netas	16188866.66	22392055.62	20467997.21
Menos: Costo de Ventas de la Producción	3219233.82	4490667.22	4126097.35
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	12969632.84	17901388.40	16341899.86
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	12969632.84	17901388.40	16341899.86
Menos: Gastos de Operación	9372677.11	12032358.77	12064184.25
Utilidad o Pérdida en Operación	3596955.72	5869029.63	4277715.61
Menos: Gastos Financieros	69674.32	374673.86	200319.01
Menos: Gastos por Pérdida en Tasa de Cambios	122412.45	137723.50	204203.26
Menos: Gastos por Pérdidas	16.30	8131.58	91798.23
Menos: Pérdidas por Desastres	0.00	0.00	92788.74
Menos: Gastos por Faltantes de Bienes	6196.84	139.29	32420.85
Menos: Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	413089.31	447636.00	425058.16
Menos: Otros Gastos	120028.51	175552.20	278928.11
Más: Ingresos Financieros	7252.62	53030.02	96895.83
Más: Ingresos por Variación de Tasas de Cambio	89573.89	132900.35	100394.43
Más: Ingresos por Sobrantes de Bienes	6121.62	188.98	8151.43
Más: Otros Ingresos	198351.34	203125.72	188805.54
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	3166837.46	5114418.27	3345446.49

**Fuente: Elaboración propia según datos del Hotel.**