

**PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE UN SISTEMA
DE INDICADORES ECONÓMICO-FINANCIEROS Y SUS
ESTÁNDARES EN INSTALACIONES HOTELERAS DEL POLO DE
VARADERO**

MSc. Liset Arencibia Díaz¹, Dr. C. Nury Hernández de Alba Álvarez²

1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.

2. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.

Resumen.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental elaborar un procedimiento para la determinación del sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares, en las instalaciones hoteleras del Polo de Varadero. A través de fases, etapas y pasos este procedimiento constituye una guía para la determinación de un sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares de comportamiento que permite mostrar la situación económica-financiera de las instalaciones hoteleras y sustentar el proceso de toma de decisiones. En él se exponen también las técnicas de análisis que permitieron alcanzar los objetivos de la investigación.

Palabras claves: *Procedimiento; Indicadores; Estándares; Económico-financieros; Hoteles*

1. Características del Sistema de Indicadores Económicos-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 ajustado a sus características y necesidades. No obstante, para conseguir información coherente y adecuada en dicho sector, es necesario un sistema de indicadores definido integralmente y desde una posición jerárquica de máxima autoridad, que permita establecer coherencia en el sistema de información del Ministerio y que establezca descripciones y normativas claras y sistematizadas, que tengan en cuenta las necesidades de información a todos los niveles.

Un Sistema de Indicadores Económico-Financieros del Turismo constituye una herramienta indispensable para el desarrollo de una gestión eficiente en el sector, posibilitando la medición, evaluación y el control de la actividad en cada entidad y dependencia. 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 la base para la toma de decisiones más acertadas, acorde con la realidad, y porque posibilita la determinación del nivel de cumplimiento de los objetivos trazados y las acciones a seguir que corrijan o rectifiquen posibles desviaciones, partiendo del análisis de sus causas.

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

La mayoría de los indicadores o razones económicas financieras se derivan de la información tomada de los Estados Financieros. En consecuencia, para poder realizar una interpretación adecuada y garantizar su comparabilidad resulta de vital importancia que dichos estados se elaboren con base en las Normativas emitidas por el 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

- Habitaciones Físicas (Habitaciones Existentes)
- Habitaciones Días Existentes
- Habitaciones Días Disponibles
- Habitaciones Días Ocupadas
- Habitaciones Días Ocupadas Extranjeros
- Habitaciones Días Ocupadas Extranjero Paquete
- Habitaciones Días Ocupadas Extranjero Opcional (Venta Directa)
- Habitaciones Días Ocupadas Nacionales
- Luna de Miel
- Plan Vacacional
- Vanguardias y Destacados
- Asuntos de Trabajo
- Asuntos Médicos
- Habitaciones Días Vacías (Libres)
- Habitaciones Días Fuera de Orden
- Habitaciones Días Fuera de Orden por Mantenimiento
- Habitaciones Días Fuera de Orden por Reacondicionamiento y limpieza
- Habitaciones Días Compactadas
- Habitaciones Días Otros Usos
- Habitaciones Días en Remodelación o Reparación Capital
- Habitaciones Días en Reposición de Equipo y/o Mobiliario
- Habitaciones Días Cerradas por Fuerza mayor
- Plazas Físicas (Plazas Existentes)
- Plazas Asignadas al Turismo Nacional
- Plazas Días Existentes
- Plazas Días Disponibles

INDICADORES CON BASE EN LA CANTIDAD DE TURISTAS

- Turistas Días Totales

- *Turistas Días Extranjeros
- Turistas Días Extranjero Paquete*
- Turistas Días Extranjero Opcional (Venta Directa)**
- Turistas Días Nacionales
- Luna de Miel
- Plan Vacacional
- Vanguardias y Destacados
- Asuntos de Trabajo
- Asuntos medicos
- Turistas Físicos Totales
- Turistas Físicos Extranjeros*
- Turistas Físicos Extranjeros Paquete*
- Turistas Físicos Extranjeros Opcional (Venta Directa)**
- Turistas Físicos Nacionales
- Luna de Miel
- Plan Vacacional
- Vanguardias y Destacados
- Asuntos de Trabajo
- Asuntos médicos

* Indicadores que se desglosan por países (mercados) y por TT.OO

**Indicadores que se desglosan por países (mercados)

INDICADORES RELATIVOS DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

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

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 Día Ocupadas
- Ingresos Alojamiento por Turistas Días Totales
- Ingresos Alojamiento Paquete por Turistas Días Paquete
- Ingresos Alojamiento Opcional por Turistas Días Opcionales
- Ingresos Alojamiento por Trabajadores Promedio De Alojamiento
- Ingresos Gastronomía por Turistas Días Totales
- Ingresos Gastronomía Paquete por Turistas Días Paquete
- Ingresos Gastronomía Opcional por Turistas Días Totales
- Ingresos Gastronomía por Trabajadores Promedio de Gastronomía
- Ingresos Teléfono por Habitaciones Días Ocupadas
- 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 Día Totales
- Costos y Gastos de Operaciones por Turistas Día
- 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 Día
- 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
- Gasto de Personal por Turistas Día
- Gastos de Personal Extranjero más Honorarios por Turistas Día
- Trabajadores por Habitaciones Día Ocupadas
- Trabajadores por Habitaciones Día 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 Trabajadores Promedio
- 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

2. 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.

1.- Relacionadas 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.- Relacionadas 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.- Relacionadas 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:

- Relacionadas 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.
- Relacionadas 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.

Estos indicadores y los citados por los principales autores del tema conforman el punto de partida para el estudio propuesto.

3. 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.

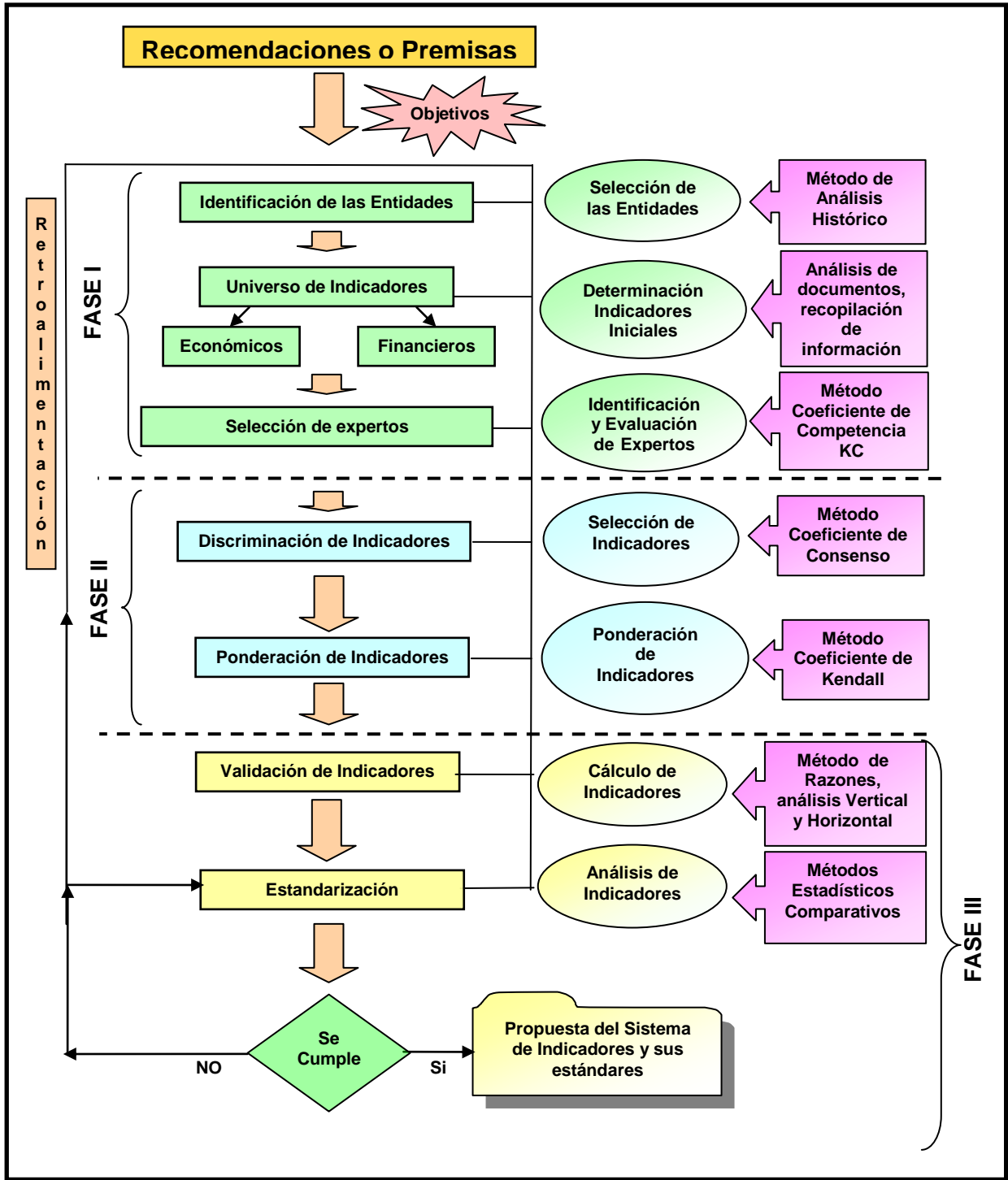
Objetivos del Procedimiento

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.

A partir de los elementos abordados hasta el momento se presenta 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 1. (Arencibia, L. y Hernández de Alba, N., 2009).

Figura 1 Esquema del procedimiento para la determinación del sistema de Indicadores y su estandarización.



Fuente: Elaboración Propia

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:

Etapas 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.

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

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

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

Etapa II.2. Ponderación de Indicadores

En esta etapa se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall (w) para obtener las ponderaciones que reciben los indicadores seleccionados a partir de los criterios emitidos por los expertos buscando la concordancia y coincidencia no casual de los mismos. Este método es una medida de relación entre varias ordenaciones de 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.

Etapa III.1. Validación del sistema de indicadores

Corresponde en esta etapa la evaluación del resultado de los indicadores a partir del cálculo de los mismos, quedando abierto en el procedimiento, la reevaluación de los 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 et al., 2002) 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.

5. Conclusiones

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 facilite el proceso de toma de decisiones.

El procedimiento elaborado permite la determinación de un sistema de indicadores económico- financieros y sus estándares, así como su permanente reevaluación, para aplicar en las instalaciones hoteleras del Polo de Varadero.

La profundización en las técnicas estadísticas y financieras que se utilizan, le aportan solidez científica al procedimiento así como su concepción tiene un carácter sistémico, factible de aplicar en las instalaciones hoteleras, constituyendo una propuesta metodológica basada en fases, etapas y pasos que le proporcionan adecuada validez científica.

Bibliografía.

Arencibia, L. y Hernández de Alba, N., 2009. *Procedimiento para la determinación de un sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares en instalaciones hoteleras del polo de Varadero*, 83 h. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Negocios. Universidad de Matanzas, Matanzas (Cuba).

García, R. y Cuétara, L., 1999. *Toma de Decisiones en el Sector Empresarial*. Enpes, Universidad de Matanzas, 180 P.

Demestre, Á.; Castells, C.; González, A., 2002. *Técnicas para analizar estados financieros*. Colección temas financieros. Grupo editorial – Publicentro, p. 54.

González, M.; Frías, R.; Cuétara, L.; Corzo, Y. y González, A., 2008. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en Empresas Turísticas HASPNET*.

Manual de Contabilidad del Sistema del Ministerio de Turismo de Cuba, julio del 2006.