

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA SITUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y OPERACIONAL EN HOTELES HOTEL

**MS. C. Yanisleydis Torres Leyva, MS. C. Lisset Fonseca Miranda³, MS. C. Reynol
Rodríguez Rodríguez, MS.C. María Caridad Leyva Silot⁴**

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

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

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

4. Escuela Primaria “Marcelino Herrera”, Rpto “13 de marzo”, Cárdenas, Matanzas, Cuba.

Resumen

La presente investigación pretende proveer un procedimiento para evaluar la situación económica, financiera y operativa en hoteles, con la utilización de herramientas financieras.

El estudio se conforma de un primer epígrafe donde se elabora un procedimiento para la evaluación de la situación económica, financiera y operativa con el apoyo del cálculo de índices sintéticos de eficiencia y de Razones Estándar Interna y Externa (REI y REE), de tal manera que con la obtención de sus resultados se puedan tomar decisiones. Y en un segundo epígrafe se exponen también las técnicas de análisis que permitieron alcanzar los objetivos de la investigación. Todo lo anteriormente abordado permitirá tomar acciones concretas en el breve plazo que posibilitarán además mejorar la eficiencia económica del hotel objeto de estudio.

Introducción

La eficiencia, la eficacia, y competitividad hotelera se logra entre otros, a través de una gestión económica-financiera adecuada; interrelacionando la organización con la planeación y el control de los procesos operacionales, comerciales, laborales, económicos y contables.

La planeación y el control económico-financiero tienen como factor común el análisis de resultados y su proyección; que se manifiestan abiertamente en indicadores y/o razones que expresan el comportamiento acrecido respecto al planeado o deseado.

El sector del turismo por características propias, contribuye a acelerar el desarrollo económico social de ahí que se ha convertido en un factor determinante para dicho desarrollo, ganando el calificativo de locomotora de la economía cubana. Debido a esto, se hace imprescindible para los servicios de hotelería en Cuba, adoptar adecuadas acciones que coloquen los resultados económicos – financieros a niveles alcanzados en el turismo internacional ante el constante cambio de los escenarios de la economía mundial.

En busca de nuevas alternativas de gestión económico-financiera se han propuesto procedimientos para la determinación de un sistema de indicadores económicos y financieros y sus estándares en los servicios hoteleros según Granda Santiesteban E. (2008), Domínguez Fernández C. (2010) Arencibia Díaz L. (2010). A pesar de las ventajas y resultados en la aplicación de los mismos, se pueden constatar que no incluyen el cálculo de índices sintéticos por grupos de indicadores con la utilización de métodos multicriterio para la toma de decisiones, los cuales tienen marcada importancia para la integración de los resultados según los indicadores económicos, financieros y operacionales en un período.

Otra limitación de estos procedimientos radica en que no se determina una razón estándar de comportamiento externa que permita comparar la posición actual del hotel objeto de estudio con otros hoteles de igual características.

El objeto de estudio para esta investigación es el sector hotelero.

En él no se cuenta con un procedimiento que permita evaluar la situación económica, financiera y operativa a partir de la determinación y propuesta de un sistema de indicadores a través del cual se calculen índices sintéticos sobre la base del cálculo de razones estándares internas y razones estándar externas.

Se propone como objetivo general: elaborar un procedimiento para evaluar la situación económica, financiera y operacional en hoteles.

Desarrollo

Teniendo en cuenta el estudio de los aspectos teóricos de esta investigación, se sientan las bases para el desarrollo del presente trabajo de investigación, que tiene como objetivo:

- Elaborar un procedimiento para evaluar la situación económica, financiera y operacional del hotel objeto de estudio.
- Presentar los métodos y herramientas que sustentan el procedimiento.

1.1 Procedimiento para evaluar la situación económica, financiera y operacional en hoteles hotel

Para el diseño del procedimiento propuesto se partió del estudio teórico de otros procedimientos propuestos para la determinación de indicadores económicos financieros por los autores Granda Santiesteban E. (2008), Domínguez Fernández C. (2010) Arencibia Díaz L. (2010). Las fases y etapas de los procedimientos existentes sirvieron como base para la confección del propuesto, por lo que este último supera los ya mencionados si se tiene en cuenta que los mismos presentan las siguientes limitaciones:

- Solo se determinan razones estándar internas y no razones estándar externas. La autora coincide con Ruiz M. y Escobedo L. (2009), el éxito de cualquier organización, no se relaciona solamente con ella misma, sino también con el resultado de otras organizaciones similares.
- No se calcula una razón índice que permita evaluar de forma general el comportamiento de varios indicadores que tengan similares características a través de un resultado integral.

Según menciona Delgado Landa A. (2013) la necesidad de mejorar los procesos con un impacto significativo en los costos de la organización, ha llevado a Claveranne y Pascal (2004) a definir el peso económico como criterio para priorizar procesos a mejorar y la coyuntura actual en que se desenvuelven los servicios, impulsados a trabajar por la racionalización y uso eficiente de los recursos, son las premisas que conducen al diseño de un índice integral que engloba un determinado número de indicadores que miden la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos.

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 instrumental 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.

Objetivos del procedimiento

Los objetivos del procedimiento están referidos a:

1. Determinar el SIEFO 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. Determinar índices sintéticos para cada uno de los grupos de indicadores que fueron definidos por la autora.
3. Evaluar continuamente, en correspondencia con las premisas, el comportamiento de los indicadores, interactuando con los diferentes escenarios.

Premisas del Procedimiento.

Se consideran como premisas las siguientes:

- Cumplimiento de la legislación financiera vigente, en especial las resoluciones 235/2005, 360/2013 y 369/2013 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba (MFP).
- Necesidad de implicación de los directivos y especialistas de la organización con la investigación, de modo tal que comprendan la importancia de la acción conjunta para el logro de los objetivos propuestos.
- Cumplimiento de la Resolución 60/2011. Contraloría General de la República.
- Cumplimiento con el Manual de Contabilidad del MINTUR.
- Cumplimiento con la práctica contable.

El procedimiento presenta los principios que a continuación se describen: Arencibia Díaz L. (2010).

Consistencia lógica: tiene secuencia lógica, interrelación de aspectos y coherencia de contenidos.

Adaptabilidad: tiene capacidad de ser aplicado a otras entidades de cualquier clasificación con los debidos ajustes.

Carácter participativo y creativo: esta dado en la capacidad de desarrollar un ambiente participativo y colaborativo de trabajo en equipos multidisciplinarios de todos los implicados, de forma tal que propicie el despliegue de iniciativas.

Mejoramiento sistemático: puede mejorar progresiva y continuamente el nivel de conocimiento, que permita considerarlo un entrenamiento sistemático basado en la formación-acción.

Contextualización: adecuado a la organización y a las personas concretas.

Flexibilidad: el procedimiento puede ser aplicado, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada organización.

El procedimiento propuesto dota a los miembros de la organización implicados en la gestión económica y financiera de un conjunto de herramientas para la toma de decisiones que les permitan mejorar los resultados de la entidad objeto de estudio. Parte de la inserción de métodos de trabajo con especialistas y de análisis multicriterio, lo cual le da un fundamento riguroso al proceso de toma de decisiones.

La calidad de servicio, la eficiencia económica y la competitividad de las empresas son vitales para lograr su crecimiento y desarrollo, en particular en las organizaciones hoteleras, que son fuente directa de divisas convertibles. Es por ello que se requiere lograr una eficiencia continua en las operaciones, de forma tal, que se logren resultados superiores tanto en el orden económico, financiero y operacional.

En la economía cubana actual, regida por la implementación de los Lineamientos de la política económica y social aprobados en el Sexto Congreso del Partido, estos factores son una fuerza dinámica que lleva a convertirse a las organizaciones del sistema empresarial en entidades altamente competitivas, productivas y rentables. La propuesta de análisis que se ofrece en esta investigación se centra en reflejar en un orden lógico los pasos a seguir en el análisis integral de los resultados cuantitativos de un hotel, pero considerando un grupo de elementos que sintetizan el análisis de los indicadores hoteleros.

Teniendo en cuenta los elementos abordados hasta el momento durante el desarrollo de la investigación, corresponde presentar el procedimiento para evaluar la situación económica, financiera y operacional del hotel, estructurado en fases, etapas y pasos que permiten comprender en detalles la secuencia lógica del sistema y que se representan en la Figura 2.

Figura 2. Esquema del procedimiento para evaluar la situación económica, financiera y operacional del hotel



Fuente. Elaboración Propia

Fase I. Descripción e identificación del SIEFO que describe la situación actual del hotel.

En esta primera fase se describe la situación actual sobre el sistema de indicadores económicos, financieros y operacionales que utiliza actualmente el hotel objeto de estudio y se identifica el universo de indicadores y los expertos que participarán en la investigación.

El objetivo principal de esta fase es describir la situación actual del hotel, partiendo de su caracterización general hasta describir cuál es el sistema de indicadores económicos, financieros y operacionales que actualmente se utiliza para el análisis económico y financiero; se identificará el universo de indicadores a presentar a los expertos así como el método utilizado para la selección de los expertos evaluados a partir del conocimiento que tengan del objeto de estudio teórico y práctico.

Por lo que se proponen las siguientes etapas:

Etapa1. Descripción de la situación actual sobre el sistema de indicadores económicos financieros y operacionales (SIEFO).

Para la descripción del SIEFO se trazarán los siguientes objetivos:

- Caracterizar el hotel.

Se concretan en la situación geográfica, el tipo de administración, la cadena, la categoría, el sistema contable, el tipo de turismo, la estancia promedio, el segmento de mercado, los proveedores, entre otros.

- Describir la situación actual del hotel sobre el SIEFO.

En la situación económica y financiera de una empresa inciden factores tales como el entorno empresarial, la capacidad de gestión y la estrategia diseñada. Conjugado estos aspectos es la tarea esencial de la organización. Por tanto en esta etapa se caracteriza el análisis económico financiero y operativo que se realiza actualmente en el hotel como parte del diagnóstico inicial.

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

Etapa 2. Selección de expertos.

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

- **Paso 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 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.

Etapa 3. Determinación del universo de indicadores a presentar a los expertos

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 especialistas 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 solo 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, económicos y operacionales 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.

Teniendo en cuenta los requisitos anteriores se presentan un listado inicial de indicadores que constituyen el universo de esta investigación.

Fase II. Propuesta de los expertos del Sistema de Indicadores Económicos Financieros y Operacionales.

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 propone para la discriminación de los indicadores de acuerdo al universo de indicadores seleccionados en la fase anterior la discriminación a partir de la aplicación del método de consenso.

Los indicadores serán seleccionados a partir de la coincidencia obtenida por los expertos 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 una encuesta interactiva (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear siete expertos.

Se les presentarán a los expertos un listado con el universo de indicadores clasificados en tres grupos; indicadores económicos, financieros y operacionales en el cual deberán marcar a partir de la respuesta de sí o no (votos positivos o votos negativos) si coinciden en que estos indicadores deben ser incluidos para la propuesta del SIEFO en hoteles

Fase III. Cálculo y evaluación del sistema de indicadores económicos, financieros y operacionales propuesto por los expertos.

El objetivo de esta fase es presentaren primer lugar el cálculo de los Índices Sintéticos de Eficiencia Económica, Financiera y Operativa así como el cálculo de los indicadores que componen el sistema propuesto, resultante del análisis y criterio de los expertos y la determinación de magnitudes en el comportamiento de los mismos que operen como estandarizaciones.

Etapas 1. Cálculo de los indicadores que conforman el SIEFO propuesto por los expertos.

Corresponde calcular los indicadores económicos, financieros y operacionales que fueron propuestos por los expertos. 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.

Etapas 2. Formación y cálculo de Índices Sintéticos de Eficiencia Económica, Financiera y Operativa

Para el desarrollo de esta etapa se hace necesario dividirla en dos pasos, el primero con el propósito de formar una fórmula matemática para el cálculo de Índices Sintéticos de Eficiencia Económica, Financiera y Operativa y segundo paso para el cálculo y evaluación de los resultados de este índice.

- **Paso 1. Formación de Índices Sintéticos de Eficiencia (ISE)**

La determinación de indicadores cuantitativos debe tener igualmente a los indicadores para evaluar los resultados en un proceso previo de identificación, consenso y ponderación. De esta forma se consideran los indicadores más adecuados para conformar una estrategia de trabajo asociada a los productos que se ofertan.

Se trata de aplicar métodos de valoración por parte de los especialistas para determinar el grado de importancia que tiene para la entidad un grupo de indicadores seleccionados, a partir del tipo de actividad que desarrolla y las insuficiencias que adolece en materia económica-financiera. De esta forma se podría realizar la normalización de los indicadores seleccionados y construir índices sintéticos medidores de los resultados económicos, financieros y operacionales. Estos índices se pueden calcular y analizar al cierre de cada periodo contable mostrando el grado de eficiencia con que trabajó la entidad. Se recomienda su comparación con períodos anteriores y el análisis de su evolución en el tiempo.

Se requiere aplicar el método de consenso a los especialistas para en la gran variedad de indicadores existentes, evaluar aquellos que deben estar siempre en cualquier prioridad de análisis, acorde al nivel en que este se realice.

Confección de los Índices Sintéticos de Eficiencia:

La determinación de índices sintéticos de eficiencia para su posterior utilización en la valoración del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa para el periodo analizado permitirá retroalimentar el análisis del cumplimiento del presupuesto y perfeccionar este para futuros periodos. Se establecen tres índices: Índice sintético de eficiencia económica, Índice sintético de eficiencia financiera e Índice sintético de eficiencia operativa.

Para confeccionarlos se recomienda seleccionar los indicadores más importantes utilizando los métodos de expertos descritos anteriormente, y ponderarlos. Se ofrece una propuesta de 7 especialistas de diferentes áreas con varios años de experiencia en el sector. Los índices que se proponen son tres: Índice Sintético de Eficiencia Económica (ISEE), Índice Sintético de Eficiencia Financiera (ISEF) e Índice Sintético de Eficiencia Operacional (ISEO). Estos miden la eficiencia en ciclos claves como efectivo, inventarios e indicadores de costos y gastos por unidad

de ingreso, así como indicadores de eficiencia operacional como Utilidad/Habitación-Día-Existente.

En investigaciones realizadas por Nogueira Rivera D. (2002) y Negrín Sosa E. (2002) se han aplicado los índices sintéticos. Se recomienda la utilización del Índice para comparar el nivel de los resultados en un período determinado, bien entre meses, o entre años. No se recomienda su comparación con índices calculados en otras empresas pues, si se utiliza el mismo procedimiento los indicadores pueden cambiar su peso relativo o ser otros, y los problemas económicos de cada lugar pueden ser diferentes. Para la obtención de los resultados podrá usarse una tabla según el formato de la **tabla 3**.

Tabla 3. Formulación de los Índices Sintéticos medidores de los resultados económicos, financieros y operacionales

| Indicador (i ... n) | Peso relativo (Vi) | Indicador Normalizado (Ei) | Evaluación ponderada |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------------|
| I1 | V1 | E1 | V1E1 |
| I2 | V2 | E2 | V2E2 |
| I3 | V3 | . | . |
| . | . | . | . |
| In | Vn | En | VnEn |

Fuente. Adaptado a partir de Nogueira, Rivero D. (2002).

Siguiendo el criterio de Nogueira Rivero D. (2002), los índices sintéticos (ISE) medidores de eficiencia se calculan según la fórmula:

$$ISE = \sum_{i=1}^n ViEi$$

Dónde:

ISE: Índice Sintético de Eficiencia

n: cantidad de indicadores a integrarse al índice.

Vi: peso relativo de cada indicador.

Ei: comportamiento de cada indicador

- **Paso 2. Cálculo y evaluación de los Índices Sintéticos de Eficiencia**

Para el cálculo y evaluación de los Índices Sintéticos de Eficiencia se considera el procedimiento propuesto por Delgado Landa A. (2013).

- 1. Ponderación. Asignar peso a cada criterio de acuerdo al nivel de significación.**

Los criterios relevantes en un problema decisional pueden tener diferentes niveles de significación para el experto o grupo de expertos. Este hecho hace que en muchos problemas decisionales resulte necesario obtener unos pesos o indicadores de las preferencias relativas del experto por unos criterios con respecto a otros. Conviene indicar que así como la tarea de normalizar criterios requiere exclusivamente una información de tipo técnico, la estimación de las preferencias relativas conlleva una fuerte carga subjetiva lo que hace necesario que para estimar dichos pesos preferenciales la selección de los expertos sea rigurosa.

Para realizar este paso se pueden emplear varias técnicas dentro de las cuales, atendiendo a las consideraciones realizadas por Delgado Landa A. (2013), se proponen los procedimientos sugeridos por Thomas L. Saaty (s/a) que constituye la base de la metodología multicriterio conocida por Procesos Analíticos Jerárquico (PAJ). Este procedimiento requiere de expertos para la comparación simultánea de solo dos objetivos, es decir una comparación de valores subjetivos por «parejas».

Los valores numéricos que propone aplicar Thomas L. Saaty (s/a) (**tabla 2**) son los siguientes: (1) cuando los indicadores tienen la misma significación; (3) moderada significación de un indicador con respecto a otro; (5) fuerte significación; (7) demostrada significación; y (9) extrema significación.

Asimismo, Thomas L. Saaty (s/a) sugiere valores intermedios para juicios de valor contiguos. La experiencia indica que una escala de 9 unidades es razonable y refleja el nivel hasta el cuál se puede discriminar la intensidad de relaciones entre los elementos según se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Escala para definir el nivel de significación.

| Nivel de significación | VALORES |
|---|----------------|
| Igual significación | 1 |
| Entre igual significación y moderada significación | 2 |
| Moderada significación | 3 |
| Entre moderada significación y fuerte significación | 4 |

| | |
|--|---|
| Fuerte significación | 5 |
| Entre fuerte significación y demostrada significación | 6 |
| Demostrada significación | 7 |
| Entre demostrada significación y extrema significación | 8 |
| Extrema significación | 9 |

Fuente. Adaptado por Delgado Landa A. (2010)

2. Normalización de la matriz de criterios.

Aunque no siempre es necesario, en muchos métodos multicriterio, resulta esencial proceder a la normalización de los diferentes criterios en consideración. Debe tenerse en cuenta que en la mayor parte de los contextos decisionales las unidades en que están medidos los diferentes criterios suelen ser muy diferentes. Además en muchos problemas multicriterio, los valores alcanzables por los distintos criterios pueden ser disímiles. En tales casos, sin una normalización previa de estos los métodos aplicados pueden conducir a soluciones sesgadas hacia los criterios con valores alcanzables mayores.

Los procedimientos de normalización de indicadores pueden ser varios, uno de los más utilizados en la práctica es el **método de la transformación a escala**. Consiste en dividir los valores que

alcanza el indicador por su valor «mejor». Si el indicador es de mínimo se utiliza: $r_{ij} = \frac{r_{ij}}{\max r_{ij}}$,

si el indicador es de máximo se utiliza: $r_{ij} = 1 - \frac{r_{ij}}{\max r_{ij}}$

Donde r_{ij} = valor de la escala para definir el nivel de significación de cada indicador dentro de cada grupo.

Una vez normalizada la matriz se puede pasar al próximo paso.

3. Cálculo de los índices Sintéticos

Luego de obtener el peso, se realiza la sumatoria de cada multiplicación del peso por el valor previamente normalizado, llevado a una expresión matemática sería:

$$ISE = \sum_{i=1}^n ViEi$$

4. Evaluación de los índices Sintéticos

Para la evaluación de los índices sintéticos coincide con Medina León A.; Nogueira Rivera D.; Quintana Tápanes L.; Nogueira Rivera C. (2008) en que, resulta difícil establecer límites para decidir si una empresa tiene una eficiencia financiera alta, media o baja, por cuanto no existen referencias anteriores del cálculo de este índice; no obstante, las aplicaciones prácticas demostraron que, aunque no existe una base referencial o de comparación, su cálculo permite contar con una “herramienta útil” en manos de los directivos empresariales para mejorar el control de la gestión en las organizaciones y la toma de decisiones oportunas, a través de la comparación con períodos anteriores del desempeño de la entidad objeto de estudio.

Para una primera aproximación, los análisis del comportamiento del índice se harán de acuerdo a una escala, tomada de referentes anteriores (Brito Viñas (2000); Suárez Mella (2001); Nogueira Rivera (2002); Hernández Nariño (2010), con el pleno conocimiento de que esta debe ser mejorada en virtud de reflejar, más claramente, las características de estas organizaciones. De manera que los indicadores de eficiencia económica, financiera y operativa, se considerarán Muy buena para (0.80-1.00), buena para (0.60-0.80), regular para (0.40-0.60), mala (0.20-0.40) y Muy mala (0.00-0.20). La tabla 5 muestra la escala de evaluación de los indicadores. (Medina León A.; Ricardo Alonso A.; Piloto Fleitas N, Nogueira Rivera N.; Hernández Nariño A., Cuétara Sánchez L. (2013)).

El índice integral posibilitará el diagnóstico y evaluación del grupo de indicador que se esté analizando de acuerdo a la clasificación dada por la autora de esta investigación en indicadores económicos, financieros y operacionales, para un número relevante de indicadores que reflejen, suficientemente, la eficiencia económica, financiera y operativa del hotel. Permite diagnosticar problemas del análisis en cuestión y la búsqueda de oportunidades de mejora, vía el análisis de los inductores de actuación. Puede igualmente ser una forma de comparación entre diferentes períodos del hotel y hoteles de igual característica.

Se han realizado estudios anteriores similares en hoteles del polo turístico de Varadero como son Granda Santiesteban E. (2008), Domínguez Fernández C. (2010) Arencibia Díaz L. (2010) donde se han aportado diferentes conclusiones y recomendaciones. Para seguir haciendo estudios en este sector y lograr una mejora en el uso de los indicadores integrales y así una mejor eficiencia en el servicio hotelero se considera oportuno hacer extensivas estas investigaciones a otros hoteles en los cuales no se han realizado estudios relacionados con esta temática.

Tabla 5. Escala de evaluación de Indicadores Sintéticos de Eficiencia

| Escala de evaluación | Escala de puntuación |
|----------------------|----------------------|
|----------------------|----------------------|

| | |
|-------------|-----------|
| (0.80-1.00) | Muy Bueno |
| (0.60-0.79) | Bueno |
| (0.40-0.59) | Regular |
| (0.20-0.39) | Malo |
| (0.00-0.19) | Muy malo |

Fuente. Nogueira Rivera D. (2008)

Etapa 3. Estandarización del sistema de indicadores económicos financieros y operacionales propuesto.

Para determinar las razones estándar se parten de los resultados obtenidos en la etapa 1 de esta fase. Esta etapa tiene como objetivo determinar la razón estándar interna y la razón estándar externa para cada uno de los indicadores que fueron seleccionados para conformar el sistema de indicadores económicos, financieros y operacionales.

Los estándares se emplean, además de medida de la eficiencia como instrumento de control, mediante la constante comparación sobre los datos que se consideran deben conducir a la eficiencia. Las comparaciones de las medidas estándar con los resultados obtenidos, permiten, precisar la proporción en que se logró la finalidad propuesta y valorar el grado de eficiencia alcanzado al operar la entidad, con respecto a los estándares prefijados.

Para la estandarización del sistema de indicadores propuesto se proponen calcular las razones estándar internas y razones estándar externa las que se explican a continuación.

- **Paso 1. Razones estándar internas (REI)**

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, 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.

La importancia de esta etapa radica en que a través de esta técnica se suministran datos sobre: las medidas para apreciar el éxito de las operaciones pasadas, las guías para regular la actuación presente y las metas para fijar las estimaciones futuras.

- **Paso 2. Razones estándar externas (REE)**

El resultado de las razones estándar externas resulta del cálculo del valor promedio de cada indicador en un mismo período, pero en diferentes hoteles con características similares.

Para su elaboración se utiliza información de otras entidades dedicadas al mismo giro o actividad ya que la solidez y el éxito de cualquier organización, no se relaciona solamente con ella misma, sino también con el resultado de otras organizaciones similares, colocadas en situación semejante.

Es muy difícil obtener estándares externos de los que se pueda fiar en absoluto y es mucho más difícil aún interpretarlos y emplearlos inteligentemente. Según Gitman solamente son comparables las razones estándar en las circunstancias siguientes:

- Cuando se tiene a la mano un gran número de informes tomados al mismo tiempo
- Cuando las organizaciones que suministran dichos informes son solventes financieramente
- Cuando los informes son de fechas recientes
- Cuando las desviaciones de las razones individuales con relación a las estándar no son muy significativas
- Cuando las normas y políticas contables son uniformes
- Cuando existe similitud en la actividad

Las razones estándar tanto externas como internas, deben ser objeto de una revisión constante, a fin de que se sujeten a las condiciones económicas siempre variables.

1.2 Métodos y técnicas que soportan la aplicación del procedimiento

Luego de presentar el procedimiento propuesto en esta investigación con sus fases y etapas se hace necesario mostrar los métodos y herramientas que sustentan el mismo.

Análisis histórico

Este método analiza los procesos históricos desde el punto de vista de la dialéctica teniendo en cuenta los cambios en el de cursar de la historia.

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

Coefficiente de competencia del método de experto

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 utilizó 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 para procesar las encuestas.

Tabla 6. Relación de características a evaluar en los expertos

| Característica | Aceptación |
|-----------------------|------------|
| 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. González, M.; Frías, R.; Cuétara, L.; Corzo, Y. y González. A. (2008).

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 5.

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

Tabla 7. Influencia de frentes del conocimiento

| Influencia de frentes del conocimiento | Alto | Medio | Bajo |
|--|------|-------|------|
| Estudios teóricos realizados | 0,27 | 0,21 | 0,13 |
| Experienciaobtenida | 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 |
| Consultabibliográfica | 0,09 | 0,07 | 0,05 |
| Cursos de actualización. | 0,18 | 0,14 | 0,10 |

Fuente. González, M.; Frías, R.; Cuétara, L.; Corzo, Y. y González. A. (2008)

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:

$$Cc = (1 - Vn / Vt)$$

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 en la tabla 8 la votación de los expertos sobre el SIEFO:

Tabla 8. Votación de expertos de los indicadores a considerar en el SIEFO

| DECISORES | ATRIBUTOS | | | | | | | | |
|----------------|----------------|----|----------------|----|----------------|----|-----|----------------|----|
| | A ₁ | | A ₂ | | A ₃ | | ... | A _k | |
| | SI | NO | SI | NO | SI | NO | ... | SI | NO |
| E ₁ | | | | | | | ... | | |
| E ₂ | | | | | | | ... | | |
| E ₃ | | | | | | | ... | | |
| E ₄ | | | | | | | ... | | |
| ... | | | | | | | ... | | |
| E _m | | | | | | | ... | | |
| ... | | | | | | | ... | | |

Fuente. Elaboración propia

Método de razones y análisis vertical y horizontal

Análisis estático o vertical y dinámico u horizontal:

Se hace necesario una vez obtenidos 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.

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.

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.

Conclusiones:

- La determinación de un adecuado sistema de indicadores para la hotelería es un elemento esencial en la evaluación de los resultados económicos, financieros y operacionales esperados que facilite el proceso de toma de decisiones.
- Se ha elaborado un procedimiento que permite la determinación de un sistema de indicadores económicos, financieros y operacionales; calcular sus estándares de comportamiento interno y externo y determinar un índice sintético o integral por cada uno de los tres grupos de indicadores presentados en el SIEFO.
- El procedimiento propuesto puede ser aplicado en otras instalaciones hoteleras.

Bibliografía

Arencibia Díaz 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 Empresa. UMCC.

Delgado, A. (2013). Índice integral para medir el desempeño del proceso quirúrgico en hospitales. En el sitio de Monografías UMCC 2013, ubicado en la página web del CICT, con ISBN: 978-959-16-2254-9.

Delgado Landa, (2010). La aplicación de la Matemática en la Microeconomía. En el XII Evento Internacional MATECOMPUT 2010 con ISBN: 978-959-18-0596-6 edición especial de la Revista Atenas.

Delgado Landa, (2010/a). La resolución de problemas de decisión empresarial con apoyo de la Investigación de Operaciones. Tesis presentada en opción al título de Máster en Matemática Educativa. Marzo 2010, UMCC.

- Delgado Landa A. (2013). Índice integral para medir el desempeño del proceso quirúrgico en hospitales. En el sitio de Monografías UMCC 2013, ubicado en la página web del CICT, con ISBN: 978-959-16-2254-9.
- Delgado Landa, (2013) “Herramientas de la Investigación de Operaciones para abordar problemas de decisión en el proceso quirúrgico del Hospital Julio M. Aristegui Villamil.” Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Enero 2013, UMCC.
- Delgado Landa, A y Negrin, E. (2008). [CD-ROM]. Toma de decisiones empresariales con el apoyo de la investigación de operaciones. Caso: Empresa Molinera de Cárdenas. Monografías 2008. ISBN 978-959-16-0948-9.
- Demestre, Ángela; Castells, C.; González, A. (2002) Técnicas para analizar estados financieros. Colección temas financieros. Grupo editorial – Publicentro.
- Domínguez Fernández IC. (2010). Propuesta de un sistema de indicadores al procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso hotel Villa Cuba. Tesis en opción al título de máster en Administración de Empresas. UMCC.
- Fonseca Miranda L., Rodríguez Rodríguez R., Torres Leyva Y. (2013). Propuesta de un procedimiento para el control del presupuesto en las universidades cubanas. Memorias del Congreso Internacional de Economía. La Habana: Editorial Félix Varela. ISBN: 978-959-07-1878-6.
- Frías Jiménez, Roberto y Gonzáles Arias, Mahé. (2006). Portal de Cuarto Año de la Carrera Licenciatura en Turismo. Universidad de Matanzas.
- Gitman Lawrence. (1978). "Fundamentos de Administración Financiera". Dos Tomos. Edición Especial. Ministerio de Educación Superior, Cuba.
- Fred Weston, J. y Thomas E. C. (1995). Finanzas en administración. Novena edición, Vols. I y II, Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C. V.
- 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.
- Granda Santiesteban E. (2008). Determinación de un sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares para el grupo hotelero Gran Caribe en Varadero. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Turística
- Medina León A.; Ricardo Alonso A.; Piloto Fleitas N, Nogueira Rivera N.; Hernández Nariño A., Cuétara Sánchez L. (2013). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. (Comprehensive indexes to management control: considerations and theoretical foundation), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas, Cuba. Revista Ingeniería Industrial. ISSN 1815-5936/Vol. XXXV/No. 1/enero-abril/2014/p. 94-104.
- Medina León A.; Nogueira Rivera D.; Quintana Tápanes L.; Nogueira Rivera C. (2008).

Nogueira Rivera D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Matanzas, Cuba. 100h. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

Saaty (1989). Conflict Resolutions: The Analytic Hierarchy Approach, Praeger
Publishers, Nueva York.