



IBARRA - ECUADOR

INDICADORES FINANCIEROS, OPERATIVOS Y DE GESTIÓN

Sector **Turismo**



Dra. Alba Cevallos-Pineda
Msc. Iván Galarza
Msc Rocío León-Carlosama
Msc Luis Fernando Echeverría

INDICADORES FINANCIEROS, OPERATIVOS Y DE GESTIÓN
Sector Turismo

Autores:

Dra. Alba Cevallos-Pineda

Msc. Iván Galarza

Msc Rocío León-Carlosama

Msc Luis Fernando Echeverría

Primera edición

Edita



Editorial Universidad Técnica del Norte

Av, 17 de julio 5-21 y Gral. José María Córdova - Campus El Olivo

IBARRA – IMBABURA – REPÚBLICA DEL ECUADOR

www.utn.edu.ec

editorial@utn.edu.ec

Pares revisores académicos externos

Rodrigo Galindo Pabón, MSc.

rod.galindo23@gmail.com / INCAE BUSINESS SCHOOL

Carlos Mauricio De La Torre Lascano, MSc.

cdelatorre@uce.edu.ec / Universidad Central del Ecuador

Revisión de estilo

Virna Isabel Acosta Paredes, MSc.

Docente Universidad Técnica del Norte

Dirección de arte y diagramación

Roger F. Mafla, Ing.

rfmafla@utn.edu.ec

Universidad Técnica del Norte, Ecuador

© de los textos y fotografías: Sus respectivos autores, 2025

© de esta edición: Editorial: Universidad Técnica del Norte, 2025

1ª. Edición digital: marzo de 2025 / e-ISBN 978-9942-845-94-8

Impreso en Ecuador / Printed in Ecuador

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin la previa autorización escrita de la Editorial Universidad Técnica del Norte

Autores

Alba Cevallos-Pineda MSc.

Docente FACA E

Grupo de Investigación en Gestión, Finanzas, Contabilidad, y Auditoría (GIFCA)

Universidad Técnica del Norte

agcevallosp@utn.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5660-2727>

Iván Galarza MSc.

Docente Investigador FACA E

Grupo de investigación e innovación gastronómico (GIG)

Universidad Técnica del Norte

isgalarza@utn.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1071-2584>

Rocío León-Carlosama MSc.

Docente Investigador FACA E

Grupo de Investigación en Gestión, Finanzas, Contabilidad, y Auditoría (GIFCA)

Universidad Técnica del Norte

rgleon@utn.edu.ec

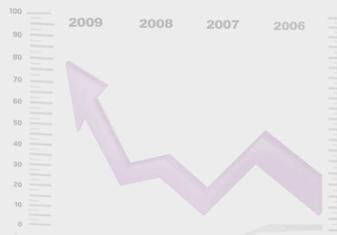
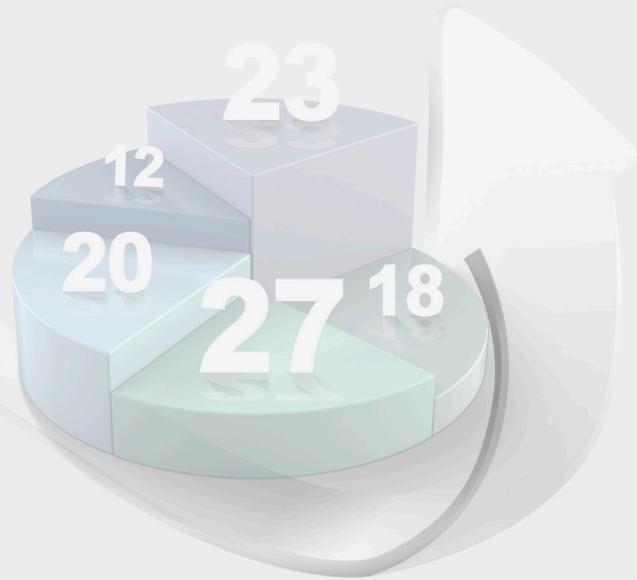
<https://orcid.org/0000-0002-4918-431X>

Luis Fernando Echeverría MSc.

Parts Badger LLC - Analista de Infraestructura TI

Info.opens@gmail.com

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0001-7854-6324>



ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	15
PRÓLOGO.....	19
MARCO CONCEPTUAL	23
Teoría USALI.....	24
Departamentos (Centros de costos)	25
Departamentos operativos (centros de beneficios)	25
Departamentos funcionales u operativos no distribuidos (centros de coste)	26
Departamentos no operacionales.....	27
Contabilidad.....	27
Cuenta contable.....	28
Plan de cuentas	29
Estados e informes financieros	42
Estado de situación financiera	44
Estado de costo de ventas (Estado de costo de productos vendidos).....	45
Estado de resultados	47
Estado de flujo de efectivo.....	54
Estado de cambios en el patrimonio	56
Notas a los estados financieros	57
INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS DEL SECTOR TURISMO	59
Turismo	59
Empresa turística.....	61
Teoría del sistema.....	66
Sistema	67

Indicadores como parte del sistema.....	69
Origen de los indicadores	71
Definición de indicadores	72
Características de los indicadores.....	73
Clasificación de los indicadores	74
Componentes de los indicadores.....	76
Indicadores financieros.....	78
Indicadores de liquidez.....	79
Indicadores de endeudamiento.....	82
Indicadores de rentabilidad (rendimiento).....	89
Otros índices financieros.....	97
Indicadores operativos.....	102
Sector Hotelero	102
Sector alimentos y bebidas.....	112
Otros índices operativos.....	121
Indicadores gestión	122
Cuota de mercado (fair market share).....	122
Indicadores sobre clientes	125
Indicadores sobre empleados	131
Otros indicadores de gestión.....	136
Análisis financiero.....	137
Análisis para fijar el precio de venta.....	137
Análisis comparativo de informes	138
Análisis comparativo de índices.....	138
Análisis estructural.....	139
Análisis gráfico.....	139
Análisis estadístico.....	140
KPI –INDICADORES	141

Indicadores financieros.....	143
Indicadores de liquidez.....	143
Indicadores de endeudamiento.....	147
Indicadores de rentabilidad (rendimiento).....	157
Otros índices financieros.....	164
Indicadores operativos.....	169
Sector hotelero.....	169
Sector alimentos y bebidas.....	181
Otros indicadores operativos.....	189
Indicadores de gestión.....	191
Cuota de mercado.....	191
Indicadores sobre clientes.....	196
Indicadores sobre empleados.....	203
Otros indicadores de gestión.....	210
CASO DE APLICACIÓN.....	211
Aplicación de indicadores.....	215
Indicadores financieros.....	226
Indicadores operativos.....	236
Indicadores de gestión.....	242
REFERENCIAS.....	251
AGRADECIMIENTOS.....	263

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Plan de cuentas genérico</i>	29
Tabla 2 <i>Estado de situación financiera (modelo básico)</i>	45
Tabla 3 <i>Estado de costo de ventas (Estado de costo de productos vendidos)</i>	47
Tabla 4 <i>Fundamentos para la medición</i>	50
Tabla 5 <i>Estado de resultados perspectiva genérica y sector turismo</i>	51
Tabla 6 <i>Estado resumen de operaciones (Reporte BAT)</i>	53
Tabla 7 <i>Estado de flujo de efectivo</i>	56
Tabla 8 <i>Estado de cambios en el patrimonio</i>	57
Tabla 9 <i>Tipos de empresas turísticas</i>	63
Tabla 10 <i>Clasificación de establecimientos de alojamiento turístico</i>	64
Tabla 11 <i>Clasificación y categorización de los establecimientos de alojamiento turístico en Ecuador</i>	65
Tabla 12 <i>Participación por actividad económica del sector turismo a 2022</i>	66
Tabla 13 <i>Clasificación de los indicadores por área de desempeño</i>	75
Tabla 14 <i>Clasificación de los indicadores por fuente de información</i>	75
Tabla 15 <i>Clasificación de los indicadores desde la gestión por procesos</i>	76
Tabla 16 <i>Fórmula razón corriente</i>	80
Tabla 17 <i>Fórmula prueba ácida</i>	81
Tabla 18 <i>Fórmula relación de caja</i>	81
Tabla 19 <i>Fórmula capital de trabajo neto</i>	82
Tabla 20 <i>Fórmula endeudamiento corto plazo</i>	83
Tabla 21 <i>Fórmula apalancamiento (endeudamiento deuda a activos)</i>	84
Tabla 22 <i>Fórmula solvencia</i>	84
Tabla 23 <i>Fórmula deuda total</i>	85
Tabla 24 <i>Fórmula estructura de capital</i>	86
Tabla 25 <i>Fórmula razón de capitalización</i>	86
Tabla 26 <i>Fórmula multiplicador de capital (MC)</i>	87
Tabla 27 <i>Fórmula razón patrimonio a activos</i>	87
Tabla 28 <i>Fórmula autonomía financiera</i>	88
Tabla 29 <i>Fórmula razón de cobertura de intereses</i>	88
Tabla 30 <i>Fórmula rotación de activos</i>	90
Tabla 31 <i>Fórmula rotación de activos en días</i>	91
Tabla 32 <i>Fórmula rendimiento por dividendo</i>	91
Tabla 33 <i>Fórmula rentabilidad sobre los activos (ROA)</i>	92
Tabla 34 <i>Fórmula rentabilidad sobre el capital (ROE)</i>	93

Tabla 35 <i>Fórmula rentabilidad sobre las ventas (ROS)</i>	94
Tabla 36 <i>Fórmula rentabilidad sobre activos netos (RONA)</i>	96
Tabla 37 <i>Fórmula Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)</i>	96
Tabla 38 <i>Fórmula Período promedio de caja (PPC)</i>	97
Tabla 39 <i>Fórmula veces de rotación de caja</i>	97
Tabla 40 <i>Fórmula rotación de cuentas por cobrar (RCC)</i>	98
Tabla 41 <i>Fórmula período promedio de cobro</i>	99
Tabla 42 <i>Fórmula rotación de inventario (RI)</i>	99
Tabla 43 <i>Fórmula período de rotación de inventarios</i>	100
Tabla 44 <i>Fórmula rotación cuentas por pagar</i>	100
Tabla 45 <i>Fórmula período promedio de pago</i>	101
Tabla 46 <i>Fórmula ciclo efectivo</i>	101
Tabla 47 <i>Fórmula rendimiento del hotel (RM)</i>	104
Tabla 48 <i>Fórmula tasa de ocupación (TO)</i>	105
Tabla 49 <i>Fórmula Tarifa media por habitación ocupada (ADR)</i>	105
Tabla 50 <i>Fórmula ingreso por habitación disponible (RevPAR)</i>	106
Tabla 51 <i>Fórmula GOP%</i>	107
Tabla 52 <i>Fórmula resultado de explotación por habitación (GOPPAR)</i>	108
Tabla 53 <i>Fórmula ingresos netos por habitación (NRevPAR)</i>	109
Tabla 54 <i>Fórmula beneficio recurrente (MRR)</i>	109
Tabla 55 <i>Fórmula ingresos recurrentes anuales (ARR)</i>	110
Tabla 56 <i>Fórmula Beneficio total por habitación disponible (TRevPAR)</i>	111
Tabla 57 <i>Fórmula duración promedio de la estadía (ALOS)</i>	112
Tabla 58 <i>Fórmula rendimiento del restaurante (RM)</i>	113
Tabla 59 <i>Fórmula consumo medio por comensal (Average Check)</i>	114
Tabla 60 <i>Fórmula Costo materia prima consumida en relación con las ventas de A&B</i>	115
Tabla 61 <i>Fórmula Costo primo en relación con las ventas de A&B</i>	116
Tabla 62 <i>Fórmula Costo total en relación con las ventas de A&B</i>	117
Tabla 63 <i>Fórmula Tasa de rotación restaurante</i>	118
Tabla 64 <i>Fórmula ingresos por hora de asiento disponible (RevPASH)</i>	119
Tabla 65 <i>Posición que ocupa el departamento de A&B en relación con las ventas totales</i>	120
Tabla 66 <i>Fórmula punto de equilibrio (PE)</i>	121
Tabla 67 <i>Fórmula cuota de mercado</i>	123
Tabla 68 <i>Fórmula cuota de mercado actual (actual market share)</i>	124
Tabla 69 <i>Fórmula índice de penetración del mercado (market penetration index)</i>	124
Tabla 70 <i>Fórmula índice medio de precios (average rate index)</i>	125
Tabla 71 <i>Fórmula índice de generación de ingresos (RGI)</i>	125

Tabla 72 <i>Fórmula satisfacción clientes (interna)</i>	126
Tabla 73 <i>Fórmula retención clientes</i>	127
Tabla 74 <i>Fórmula satisfacción del cliente (externo)</i>	127
Tabla 75 <i>Fórmula lealtad del cliente NPS</i>	129
Tabla 76 <i>Generando clientes que hablan de la empresa, recomiendan y repiten compras</i>	130
Tabla 77 <i>Fórmula de esfuerzo del cliente (CES)</i>	131
Tabla 78 <i>Fórmula de satisfacción del empleado</i>	132
Tabla 79 <i>Fórmula de retención del empleado</i>	133
Tabla 80 <i>Fórmula de nuevas contrataciones</i>	134
Tabla 81 <i>Fórmula de productividad del empleado en base a los ingresos</i>	134
Tabla 82 <i>Fórmula de productividad del empleado en base a tareas</i>	134
Tabla 83 <i>Fórmula de nivel de aprendizaje</i>	135
Tabla 84 <i>Fórmula de inversión en capacitación (formación) de personal</i>	135
Tabla 85 <i>Fórmulas de innovación</i>	136
Tabla 86 <i>Fórmula de fijación del precio de venta mediante márgenes</i>	138
Tabla 87 <i>Fórmula de fijación del precio mediante PE</i>	138
Tabla 88 <i>Análisis comparativo de informes</i>	138
Tabla 89 <i>Análisis comparativo de indicadores</i>	139
Tabla 90 <i>Análisis estructural</i>	139
Tabla 91 <i>Razón corriente</i>	143
Tabla 92 <i>Prueba ácida o razón rápida</i>	144
Tabla 93 <i>Relación de caja</i>	145
Tabla 94 <i>Capital de trabajo</i>	146
Tabla 95 <i>Indicador de endeudamiento corto plazo</i>	147
Tabla 96 <i>Indicador de apalancamiento</i>	148
Tabla 97 <i>Indicador de solvencia</i>	149
Tabla 98 <i>Indicador de deuda total</i>	150
Tabla 99 <i>Indicador estructura de capital</i>	151
Tabla 100 <i>Razón de capitalización</i>	152
Tabla 101 <i>Indicador multiplicador de capital</i>	153
Tabla 102 <i>Razón patrimonio a activos</i>	154
Tabla 103 <i>Indicador de autonomía financiera</i>	155
Tabla 104 <i>Indicador de cobertura de intereses</i>	156
Tabla 105 <i>Indicador Rotación total de activos</i>	157
Tabla 106 <i>Rendimiento por dividendo</i>	159
Tabla 107 <i>Indicador Rentabilidad sobre los activos (ROA)</i>	160
Tabla 108 <i>Indicador Rentabilidad sobre el capital (ROE o ROC)</i>	161

Tabla 109 <i>Indicador Rentabilidad sobre las ventas (ROS)</i>	162
Tabla 110 <i>Indicador Rentabilidad sobre activos netos (RONA)</i>	163
Tabla 111 <i>Indicador período promedio de caja (PPC)</i>	164
Tabla 112 <i>Indicador rotación de cuentas por cobrar (RCC) y período promedio de cobro.</i>	165
Tabla 113 <i>Indicador rotación de inventario (RI) y período de rotación de inventarios</i>	166
Tabla 114 <i>Indicador rotación de cuentas por pagar (RCP) y período promedio pago</i>	167
Tabla 115 <i>Indicador ciclo efectivo</i>	168
Tabla 116 <i>Indicador rendimiento de un hotel (RM)</i>	169
Tabla 117 <i>Indicador tasa de ocupación de habitaciones (TO)</i>	171
Tabla 118 <i>Indicador tarifa promedio por habitación ocupada (ADR)</i>	172
Tabla 119 <i>Indicador ingreso promedio por habitación disponible (RevPAR)</i>	173
Tabla 120 <i>Indicador GOP Porcentual</i>	174
Tabla 121 <i>Indicador resultado de explotación por habitación (GOPPAR)</i>	175
Tabla 122 <i>Indicador ingresos netos por habitación (NRevPAR)</i>	176
Tabla 123 <i>Beneficio recurrente mensual (MRR)</i>	177
Tabla 124 <i>Ingresos recurrentes anuales (ARR)</i>	178
Tabla 125 <i>Beneficio total por habitación disponible (TRevPAR)</i>	179
Tabla 126 <i>Duración promedio de la estadía (ALOS)</i>	180
Tabla 127 <i>Rendimiento de restaurante</i>	181
Tabla 128 <i>Indicador costo medio por comensal</i>	182
Tabla 129 <i>Indicador costo de materia prima consumida en relación con las ventas A&B</i> ..	183
Tabla 130 <i>Indicador costo primo en relación con las ventas de alimentos y bebidas</i>	184
Tabla 131 <i>Indicador costo total en relación con las ventas de alimentos y bebidas</i>	185
Tabla 132 <i>Indicador tasa de rotación restaurante</i>	186
Tabla 133 <i>Indicador ingreso por hora de asiento disponible RevPASH</i>	187
Tabla 134 <i>Indicador posición que ocupa el departamento de A&B en relación con las ventas totales</i>	188
Tabla 135 <i>Punto de equilibrio \$</i>	189
Tabla 136 <i>Punto de equilibrio Q</i>	190
Tabla 137 <i>Cuota de mercado (CM)</i>	191
Tabla 138 <i>Cuota de mercado actual (CMA)</i>	192
Tabla 139 <i>Índice de penetración (MPI)</i>	193
Tabla 140 <i>Índice medio de precios (ARI)</i>	194
Tabla 141 <i>Índice de generación de ingresos (RGI)</i>	195
Tabla 142 <i>Índice de satisfacción del cliente (interna)</i>	196
Tabla 143 <i>Índice de retención del cliente (interna)</i>	197
Tabla 144 <i>Indicador satisfacción de los clientes externa (CSAT)</i>	198

Tabla 145 <i>Indicador lealtad del cliente (NPS)</i>	199
Tabla 146 <i>Indicador de esfuerzo del cliente (CES)</i>	201
Tabla 147 <i>Indicador satisfacción empleados</i>	203
Tabla 148 <i>Indicador retención de empleados</i>	204
Tabla 149 <i>Indicador de nuevas contrataciones</i>	205
Tabla 150 <i>Indicador de productividad del empleado en base a los ingresos</i>	206
Tabla 151 <i>Indicador de productividad del empleado en base a las tareas</i>	207
Tabla 152 <i>Indicador de nivel de aprendizaje</i>	208
Tabla 153 <i>Indicador inversión en capacitación y formación</i>	209
Tabla 154 <i>Indicador innovación</i>	210
Tabla 155 <i>Factores de un sistema de información para el sector hotelero y el servicio de alimentos y bebidas</i>	212
Tabla 156 <i>Ciclo de Deming planear, hacer, verificar, actuar PDCA</i>	212
Tabla 157 <i>Factores claves de la planificación estratégica y la competitividad</i>	213
Tabla 158 <i>Perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)</i>	214



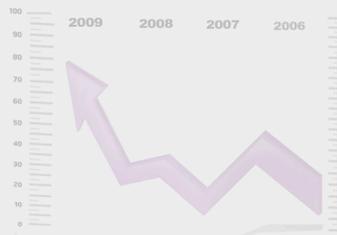
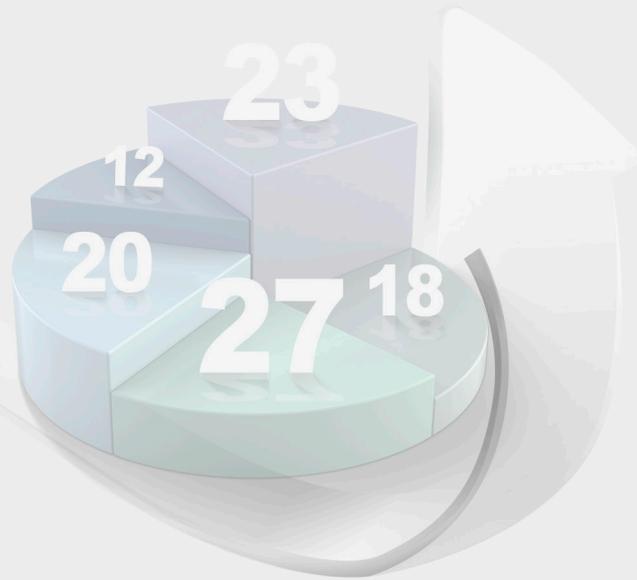
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Departamentos (centros de costos).....	25
Figura 2 Proceso contable	27
Figura 3 Cuenta contable.....	28
Figura 4 Ejemplos de cuentas contables	28
Figura 5 Activos	31
Figura 6 Pasivos	32
Figura 7 Patrimonio.....	33
Figura 8 Ingresos	34
Figura 9 Ingresos sector alojamiento y alimentos y bebidas	36
Figura 10 Costos desde la perspectiva comercial y de producción.....	37
Figura 11 Cálculo del costo desde la perspectiva comercial y de producción.....	37
Figura 12 Estructura de costos USALI.....	38
Figura 13 Gastos operativos	41
Figura 14 Juego de estados financieros	43
Figura 15 Estado de situación financiera	44
Figura 16 Ecuación contable.....	44
Figura 17 Estado de costos de productos vendidos	46
Figura 18 Estado de resultados	48
Figura 19 Manifiesto de la actividad hotelera.....	49
Figura 20 Principios básicos USALI.....	49
Figura 21 Estado de flujo de efectivo.....	55
Figura 22 Estado de cambios en el patrimonio.....	57
Figura 23 Notas a los estados financieros.....	58
Figura 24 Empresa.....	62
Figura 25 Empresa turística	62
Figura 26 Tipos de sistemas según la naturaleza.....	68
Figura 27 <i>Tipos de sistemas según la constitución</i>	68
Figura 28 Tipos de sistemas integrales	69
Figura 29 Formas de calcular un indicador.....	72
Figura 30 Interpretación indicadores financieros	73
Figura 31 Clasificación de los indicadores básicos y complementarios	74
Figura 32 Componentes de los indicadores.....	77
Figura 33 Estructura del sistema de indicadores	78
Figura 34 Indicadores de rentabilidad y rendimiento	90
Figura 35 Análisis gráfico.....	140

ÍNDICE DE SIGLAS

A&B	Alimentos y bebidas.
ADR	Precio medio de venta de habitación o tarifa media diaria (Average Daily Rate).
ARI	Índice medio de precios (Average Rate Index).
ARR	Ingresos Recurrentes Anuales (Annual recurring revenue).
ALOS	Duración promedio de la estadía.
CES	Indicador de esfuerzo del cliente (Custome Effort Score).
CF	Costos fijos.
CM	Cuota de mercado (Fair Market Share).
CMA	Cuota de mercado actual (actual market share).
CSAT	Puntuación de satisfacción del cliente (Customer Satisfaction Score).
CVu	Costos variables unitarios.
EBITDA o EBITDA	Beneficio antes de intereses e impuestos, depreciaciones, amortizaciones y deterioro.
EBIT o BAIT	Beneficio antes de intereses e impuestos (Analizar crecimiento de los ingresos y control de los gastos).
EBT o BAT	Ganancias antes de impuestos (Países con diferentes impuestos).
EAT o BDT	Ganancias después de impuestos (interés del propietario para distribuir utilidades).
GOI	Margen neto por establecimiento (Gross Operating Profit).
GOP	Resultado bruto operativo (Gross operating profit)
GOPPAR	Resultado de explotación por habitación (Gross operating profit per available room).
IASB	Junta de Normas Internacionales de Contabilidad.
IFRS (NIIF)	Normas Internacionales de Información Financiera.
KPI	Key performance indicators.
L	Índice de liquidez.
MC	Margen de contribución.
MPI	Índice de penetración del mercado (market penetration index).
MRR	Beneficio recurrente mensual (Monthly Recurrent Revenue).
NPS	Índice de lealtad del cliente (Net Promoter Score)
NRevPAR	Ingresos netos por habitación.
%Ot o OR	Porcentaje de ocupación.
ORI	Estado de resultados integral.
PE	Punto de equilibrio.

PEq	Punto de equilibrio en unidades.
PE\$	Punto de equilibrio en dólares.
PPE	Propiedad planta y equipo.
PVu	Precio de venta unitario.
PYMES	Pequeña y mediana empresa.
RGI	Índice de generación de ingresos (Revenue Generation Index).
RevPAR	Ingreso por habitación disponible (Revenue per available room).
REVPASH	Ingresos por hora de asiento disponible (Revenue Per Available Seat Hour).
RM	Rendimiento del hotel (Revenue Management).
ROA	Rentabilidad sobre los activos (Return on Assets).
ROCE	Rendimiento sobre el capital empleado (Return on capital employed).
ROE	Rentabilidad sobre capital (Return on Equity).
ROI	Rentabilidad sobre inversión (Return on Investment).
RONA	Rendimiento sobre los activos netos (Return on Net Assets).
ROS	Rentabilidad sobre ventas (Return on sales).
TRevPAR	Beneficio total por habitación disponible (Total Revenue per Available).
TO	Tasa de ocupación.
USAH	Sistema uniforme de Análisis Hotelero (Uniform System of Accounts for Hotels).
USALI	Sistema Uniforme de Análisis de Resultados en el Sector (Uniform System of Accounts for the Lodging IndustryRoom).
WACC	Costo promedio ponderado del capital (Weighted Average Cost of Capital).



PRÓLOGO

Mgs. Roberto Lara Castro

Experto contable

Desde una perspectiva económica, todas las empresas, independientemente de su propósito, buscan identificar sus fortalezas y debilidades (Yulita & Estining, 2019). Este análisis les permite diseñar estrategias y mecanismos para maximizar sus utilidades, incrementar sus activos, optimizar sus inversiones y fortalecer su competitividad a largo plazo (Ceballos, 2017).

En este contexto, el turismo representa una oportunidad clave para el desarrollo económico, ya que permite la exploración de diversos destinos y se ha consolidado como un pilar fundamental en las economías de los países con atractivos turísticos (Nunkoo et al., 2020). Su impacto trasciende lo económico, pues también enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad social y ambiental (Pinargote & Loor, 2021). Como uno de los sectores de mayor crecimiento a nivel global el turismo juega un papel esencial en la generación de empleo, el impulso de la inversión, la innovación y la dinamización de mercados, lo que refuerza su relevancia en el desarrollo global (Pinargote & Loor, 2021)

Por otra parte, la competitividad del sector turismo (Millán & Gómez, 2018), hace necesario la aplicación de mecanismos para la medición de los datos y la interpretación de la información financiera, operativa y de gestión. Sin embargo, se aprecia que existen escasas aportaciones que analicen a través de ratios la situación económico-financiera, operativa y de gestión de este sector (Pié et al., 2019). Ribeiro et al. (2019) reafirman estos argumentos al indicar que son limitados e insuficientes los estudios que refieren el análisis del desempeño financiero.

Para ajustarse a las continuas transformaciones del entorno empresarial, un aspecto importante a la hora de construir la información financiera es hacerlo de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), considerar la legislación contable de cada país, y crear información de calidad que garantice la confiabilidad y comparabilidad de diferentes economías (Puerta et al., 2018). Esto

implica enfrentarse al desafío de gestionar grandes cantidades de datos, lo cual requiere la capacidad de resumir la información crucial para la toma de decisiones mediante sistemas de información.

Los indicadores financieros, operativos y de gestión desempeñan un papel clave en la toma de decisiones dentro del sector turismo, proporcionando información esencial para evaluar el desempeño y optimizar recursos. En este contexto, los sistemas de información resultan fundamentales al generar informes de calidad y utilidad para todos los actores involucrados(Monteiro et al., 2022).

Asimismo, la particularidad de los productos turísticos exige una contabilización especializada, especialmente en las operaciones de hospedaje, alimentos y bebidas, donde se presentan dinámicas contables y operativas específicas (Blanco, 2020). En este contexto, la implementación de indicadores operativos adaptados al sector, como los establecidos por la metodología USALI, permite un análisis estructurado del rendimiento empresarial.

Además, la naturaleza del turismo introduce factores como la estacionalidad y los ciclos operativos cortos, los cuales deben ser considerados para una gestión eficiente y sostenible.

Los sistemas de información son importantes porque permiten el análisis y evaluación del desempeño financiero, operativo y de gestión empresarial. Por ello, la construcción de un sistema de indicadores adaptado a cada sector y empresa es esencial como factor para la toma de decisiones (Yulita & Estining, 2019). Sin embargo, es necesario mencionar que un indicador por sí solo no representa información significativa; es el conjunto de indicadores lo que aporta valor.

Los indicadores “representan la base tradicional para el análisis e interpretación de los estados financieros” (Ibarra, 2006, p. 235), y deben cumplir con características básicas como transparencia, facilidad de comprensión y facilidad de uso (Sarmiento-Barrios & Ávila-González, 2017), tanto para los especialistas en finanzas, como para los no financieros (Nadar & Wadhwa, 2019, p. 1).

Los indicadores son medidas que resumen la información financiera proporcionada por los estados financieros; sirven como herramientas para la toma de decisiones empresariales en el ámbito financiero, operativo y de gestión. Algunos indicadores son cuantitativos, ejemplo la liquidez, en tanto que otros como la satisfacción del cliente son cualitativos.

Este libro surge de la necesidad de contar con un sistema integral de indicadores financieros, operativos y de gestión que permita la evaluación y el seguimiento de los procesos y actividades del sector turismo. Su objetivo es proporcionar un instrumento analítico para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, con especial aplicación en los subsectores hotelero y de alimentos y bebidas, los cuales representan una contribución significativa a la industria turística y son fundamentales para su análisis.

A lo largo de esta obra, se presenta un enfoque sobre el uso de indicadores clave, proporcionando a los gerentes y directivos herramientas que les permitan obtener una visión clara del desempeño financiero, operativo y de gestión de sus establecimientos. De esta manera, se facilita una toma de decisiones más informada y estratégica, promoviendo la sostenibilidad y competitividad del sector.

Asimismo, este libro representa un recurso valioso para estudiantes, investigadores y demás actores interesados en fortalecer sus conocimientos sobre la medición del desempeño empresarial en el turismo. Su contenido permite comprender la importancia de los indicadores como herramientas de gestión y análisis, facilitando su aplicación práctica en distintos contextos de la industria.

CAPÍTULO 1

MARCO CONCEPTUAL

Tradicionalmente los estados financieros se consideraban instrumentos suficientes de evaluación (Zapata, 2021). Ahora hay que analizar y evaluar la información financiera de manera más detallada para lograr el éxito empresarial. De ahí la importancia de adoptar un sistema de información contable y financiero acorde a las necesidades de la empresa, que permita recopilar y procesar los datos en términos monetarios, convirtiéndose en una fuente de información financiera que ayude en la gestión, administración y control de los recursos económicos (Monteiro et al., 2022).

La calidad de la información financiera es crucial para mantener la eficiencia (Lin & Chih, 2022) en la toma de decisiones económicas, operativas, y de gestión, entre otras, ya que contribuye a alcanzar los objetivos planteados. Mediante el análisis financiero y la aplicación de indicadores o métricas, se resumen los datos obtenidos de los informes; esta información financiera facilita la comprensión del estado de salud de la empresa. Por otro lado, el análisis cualitativo proporcionado por los involucrados en el proceso operativo; esto es, gerentes, empleados, proveedores y clientes contribuye a identificar expectativas y necesidades que deben ser consideradas para mejorar la gestión empresarial y los indicadores.

El análisis financiero, es un factor clave en la toma de decisiones que requiere de instrumentos y herramientas que faciliten la comprensión de la información. Esto es factible mediante la aplicación de indicadores alineados a la naturaleza de cada empresa, modelos empíricos y la legislación contable financiera del país.

Previo a lo cual, es necesario entender términos básicos relacionados con el área a tratar y con la estructura contable aplicable al sector objeto de estudio. A continuación, se detallan y conceptualizan términos relacionados con la teoría de USALI y la contabilidad.

Teoría USALI

Con el objetivo de estandarizar la contabilidad del sector hotelero, en 1920 se creó el *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* - Sistema Uniforme de Cuentas para la Industria Hotelera (USALI) (Scheel, 2017).

El Sistema Uniforme de Cuentas (USALI) adapta un plan de contabilidad basado en el principio de costeo directo; es decir, registra los ingresos y asigna los costos (insumos, remuneraciones, costos indirectos) de forma directa a cada departamento, centro de costo o actividad específica que desarrolla el establecimiento: hospedaje, alimentos, bebidas, servicio de bar, casino, banquetes.

Las ventajas de usar USALI:

- Facilita la comparación de resultados financieros entre hoteles de distintos tamaños, ubicaciones y tipos.
- Mejora la transparencia y la comparabilidad de la información financiera del sector hotelero.
- Promueve la adopción de mejores prácticas contables del sector hotelero.
- Simplifica la preparación de informes financieros para hoteles y grupos hoteleros.
- Facilita el análisis financiero.
- Ayuda a tomar mejores decisiones de gestión financiera en hoteles y grupos hoteleros.

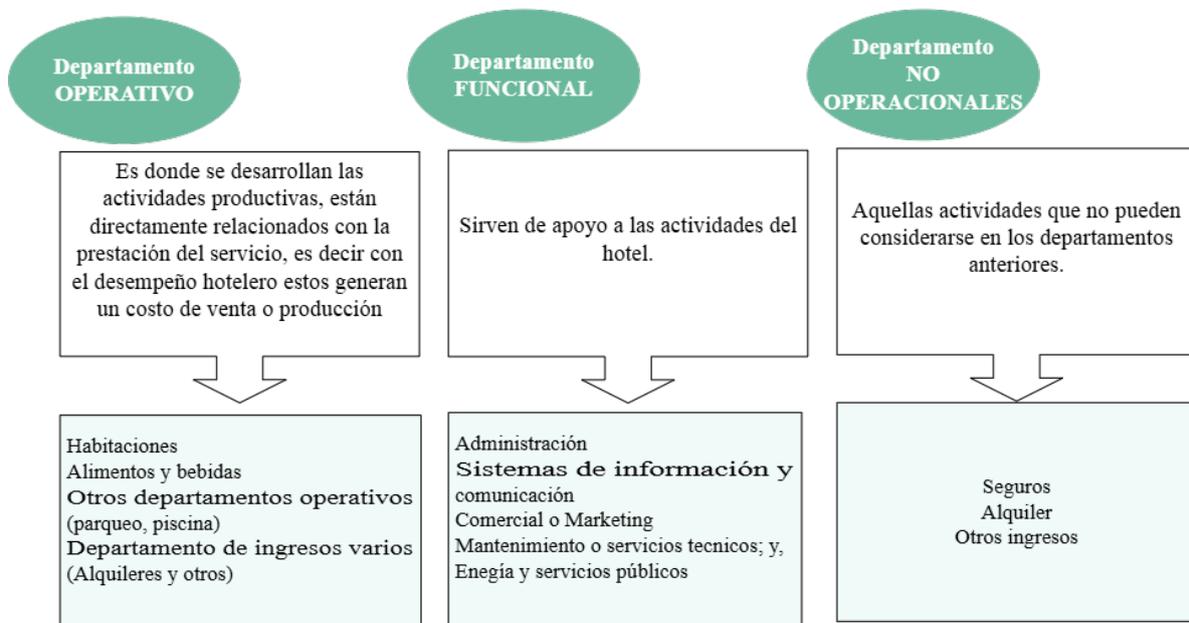
Para comprender el uso del sistema USALI hay que considerar la cuenta explotación (ingresos y gastos operacionales) en base a los departamentos o centros de costos.

Departamentos (Centros de costos)

Si bien, es fácil asignar los costos directos al objeto de producción, los costos indirectos son más complejos de contabilizar, de ahí que para facilitar el tratamiento de los costos indirectos se crean los centros de costos que se dividen en los siguientes:

- Departamentos operativos
- Departamento funcional
- Departamentos no operativos

Figura 1 Departamentos (centros de costos)



Los centros de costos es una metodología para medir o acumular los elementos del costo de producción por actividades productivas o funciones que están asociadas al proceso productivo.

Departamentos operativos (centros de beneficios)

Departamentos que prestan servicios relacionados con la actividad hotelera, mismos que generan ingresos al ser facturados a los clientes. Son aquellos que se asocian con una etapa determinada de la elaboración de un producto o servicio

(Scheel, 2017). Es decir, los departamentos operativos son aquellos donde se desarrollan las actividades productivas del hotel (Martín-Samper et al., 2015).

- *Habitaciones*. Esta área corresponde al lugar de alojamiento de los clientes (huéspedes). Es el departamento que más aporta a la cuenta de explotación, con un aproximado del 70% (USALI), por otra parte, Feijoó & Degrossi (2018) reportan corresponden el 50% por alojamiento y 50% alimentos y bebidas.
- *Alimentos y bebidas (A&B)*. Representan el área encargada de la comida y bebidas.
- *Otros departamentos operativos*. Se establecen departamentos relacionados con la atención de servicios operativos como: SPA, parqueadero, piscina.
- *Departamento de ingresos varios*. Aquí se registran otras ventas que no pueden asignarse en los componentes anteriores.

Departamentos funcionales u operativos no distribuidos (centros de coste)

Estos departamentos no generan ingresos, pero prestan servicios relacionados con la actividad.

- *Departamento administración*. Se le asignan los costos generales y de gestión del establecimiento comprende el ámbito administrativo, contable, laboral, fiscal, financiero.
- *Departamento de sistemas y comunicación*. Debido a los avances tecnológicos se puede crear este centro de costo, para optimizar la gestión de los procesos.
- *Departamento comercial o marketing*. Es el responsable de vender los servicios del sector a los intermediarios o consumidores finales, mediante la ejecución de una planificación que abarque: la segmentación del mercado, perspectivas de la evolución de mercado, análisis del producto (servicio) y políticas estratégicas.
- *Departamento de mantenimiento o servicios técnicos*. Es responsable del cuidado físico de las instalaciones y maquinarias, para el adecuado funcionamiento del hotel.
- *Departamento energía y servicios públicos*. Acoge los costos de los servicios básicos.

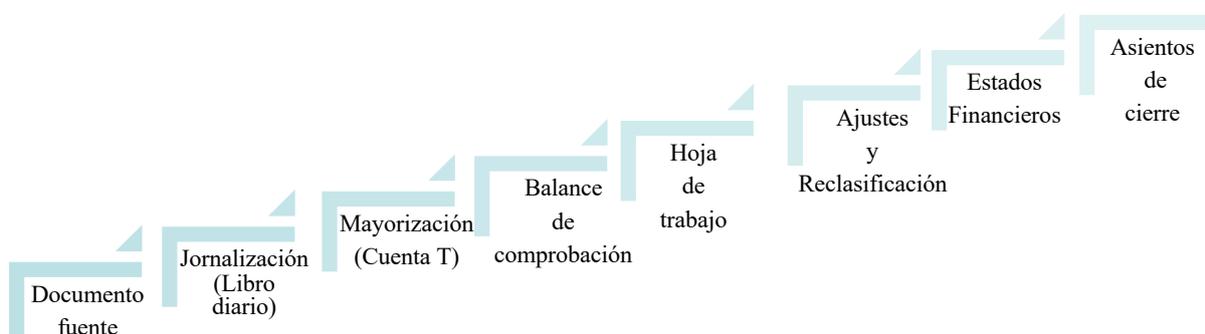
Departamentos no operacionales

- Registran componentes que no pueden considerarse en los departamentos anteriores, abarca el alquiler del negocio, impuestos, seguros, así como otros ingresos por la recuperación de gastos, intereses y otros ingresos, están determinados por la estructura de propiedad, condicionados a las normas fiscales y ubicación geográfica. Estos comprenden:
 - Departamento de honorarios de gestión.
 - Departamento de ingresos y gastos no operativos.
 - Departamento de comedor del personal.
 - Departamento de gastos relacionados con nómina.

Contabilidad

La contabilidad es una técnica que registra las diversas actividades de un ente, y las traduce en una serie de datos que proporcionan información sobre la evolución, problemas y perspectivas del negocio (F. Sánchez, 2024). Es el proceso de recolectar, ordenar, clasificar, resumir y registrar las operaciones económicas de las empresas para emitir informes financieros, que posteriormente se pueden analizar aplicando indicadores.

Figura 2 *Proceso contable*



Cuenta contable

Las cuentas contables son instrumentos donde se registran las transacciones económicas. Estas herramientas reflejan los aumentos y disminuciones de los valores; que, dependiendo de la naturaleza, pueden ser deudoras o acreedoras. Es la asignación de nombres específicos a las transacciones para agruparse en nombres homogéneos de un solo ítem, para facilitar el registro de las operaciones contables (INACAP, 2017).

La cuenta contable “es el nombre genérico que se le asigna a un grupo homogéneo de bienes, servicios o valores que registran en contabilidad” (Figueroa, 2020).

Figura 3 Cuenta contable

Cuenta Naturaleza Deudora		Cuenta Naturaleza Acreedora	
Debe	Haber	Debe	Haber
Movimientos deudores	Movimientos acreedores	Movimientos deudores	Movimientos acreedores
+	-	-	+
Saldo deudor			Saldo Acreedor

Las cuentas contables permiten agrupar en una sola categoría aquellas partidas que pueden reconocerse con diferentes nombres, para congregarnos en un solo ítem fácil de interpretar y reconocer, independientemente de la empresa o sector. Es importante categorizar las cuentas en grupos homogéneos, de tal manera que los usuarios de la información contable la comprendan de una misma forma.

Figura 4 Ejemplos de cuentas contables

Caja	Muebles de oficina	Vehículos
<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo • Dólares • Plata • Billetes y moneda 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa • Sillas • Escritorio • Anaqueles 	<ul style="list-style-type: none"> • Carro • Avión • Barco • Moto

Son instrumentos para facilitar el registro de las transacciones de manera ordenada y clasificada, estas se agrupan básicamente en seis grandes grupos: activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos (adicionalmente se pueden considerar cuentas de orden); para facilitar el uso las cuentas son identificadas con un código y respectiva denominación (Uribe, 2018) mediante un plan o catálogo de cuentas.

Plan de cuentas

El plan de cuentas es un listado ordenado y codificado de las cuentas contables diseñado específicamente para cada entidad (Tabla 1). Esta herramienta sirve de base para el procesamiento de la información contable (Figuroa, 2020). Es un instrumento que busca uniformidad en el registro de las operaciones o transacciones a fin de disponer de información comprensible y comparable, con una adecuada clasificación de los hechos económicos (F. González, 2022; Uribe, 2018).

Blanco (2020) indica el plan de cuentas es un catálogo donde se ordenan, clasifican y codifican las cuentas contables en niveles de grupos, subgrupos, cuentas, subcuentas y cuentas auxiliares, la codificación puede ser numérica o alfanumérica, dependiendo de la empresa. Es una estructura para ordenar las cuentas que se presentan en los estados financieros (INACAP, 2017).

Tabla 1 Plan de cuentas genérico

Código	Cuentas	Grupo	Subgrup	Cuenta	Subcuenta	Auxiliare
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
1	Activo	x				
1.01	Activos corrientes		x			
1.02	Activos no corrientes		x			
1.03	Otros activos		x			
2.	Pasivo	x				
2.01	Pasivos corto plazo		x			
2.02	Pasivos largo plazo		x			
2.03	Otros pasivos		x			
3	Patrimonio	x				
3.01	Capital		x			
3.02	Reservas		x			

3.03	Resultados		x	
4	Ingresos	x		
4.01	Ingresos operacionales o de explotación		x	
4.01.01	Hospedaje			x
4.01.02	Alimentos y Bebidas			x
4.01.03	Otros ingresos explotación			x
4.02	Ingresos no operacionales		x	
4.02.01	Otros ingresos			x
4.02.02	Ganancias			x
5	Costos operativos	x		
5.01	Costos operacionales o de explotación		x	
5.01.01	Hospedaje		x	x
5.01.02	Alimentos y bebidas			x
5.01.03	Otros costos explotación			x
6	Gastos	x		
6.01	Gastos administrativos		x	
6.02	Gastos de venta		x	
6.03	Gastos financieros		x	

Activos

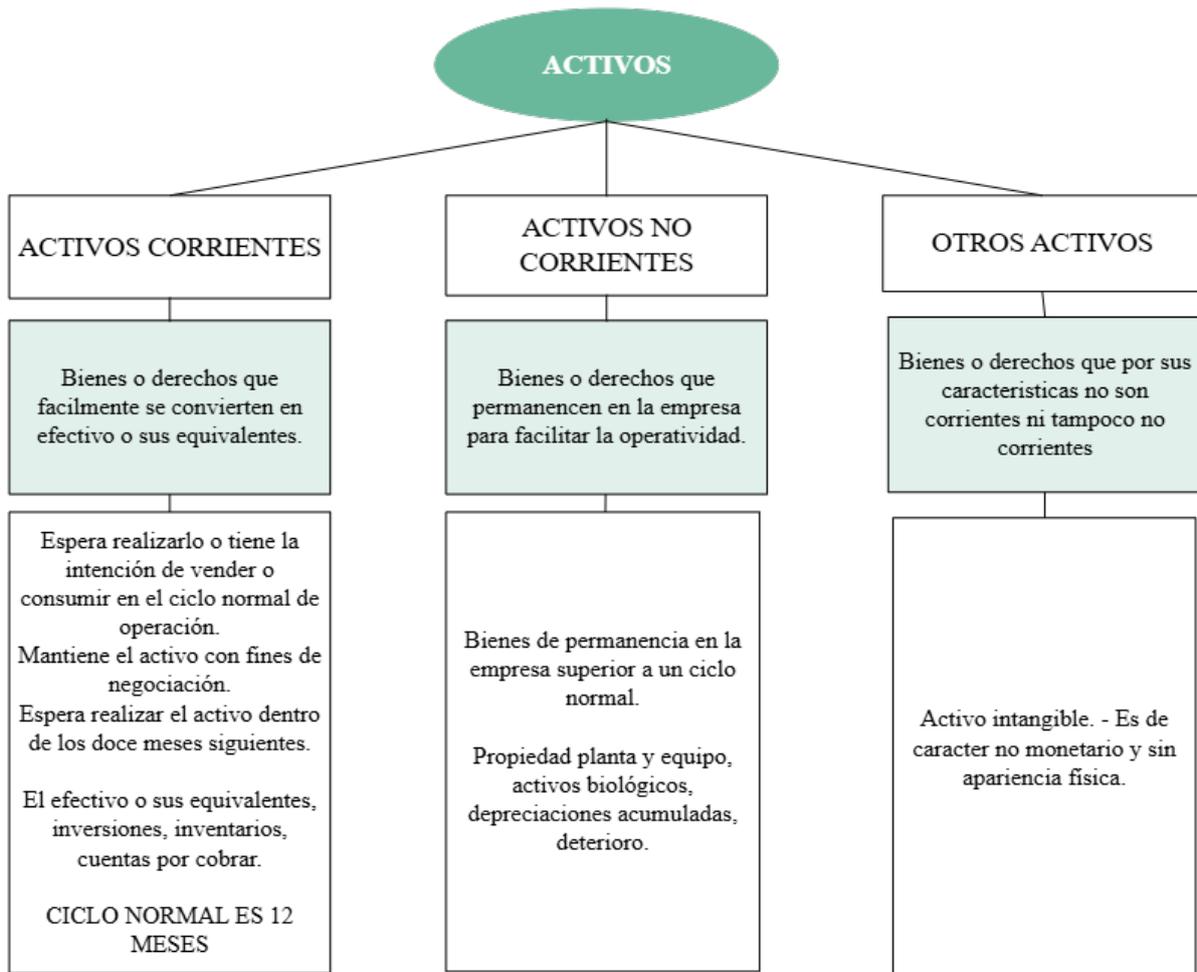
Los activos representan los bienes y derechos que posee la empresa para el desarrollo de las operaciones (Figuerola, 2020). Son todos los recursos o bienes, tangibles o intangibles, pueden ser corrientes o no corrientes (Espinosa, 2022). Para Herz (2018) “son los recursos económicos que posee un negocio” (p.41). Según la IFRS Accounting (2023), “Un activo es un recurso económico presente controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados” (p. A44).

Los activos pueden ser clasificados como:

1. Corrientes (circulantes) son elementos patrimoniales que pueden convertirse en efectivo en un plazo menor a un año, mismos que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas (Acebrón et al., 2024).

2. No corrientes (fijos), “son aquéllos que incluyen importes que se esperen recuperar en más de doce meses después del periodo sobre el que se informa” (IFRS Accounting, 2023, p. A317), se adquieren para ser usados durante varios períodos futuros y no pueden convertirse fácilmente en efectivo (Acebrón et al., 2024).

Figura 5 Activos



Elaboración propia con datos de IFRS Accounting (2023).

Pasivos

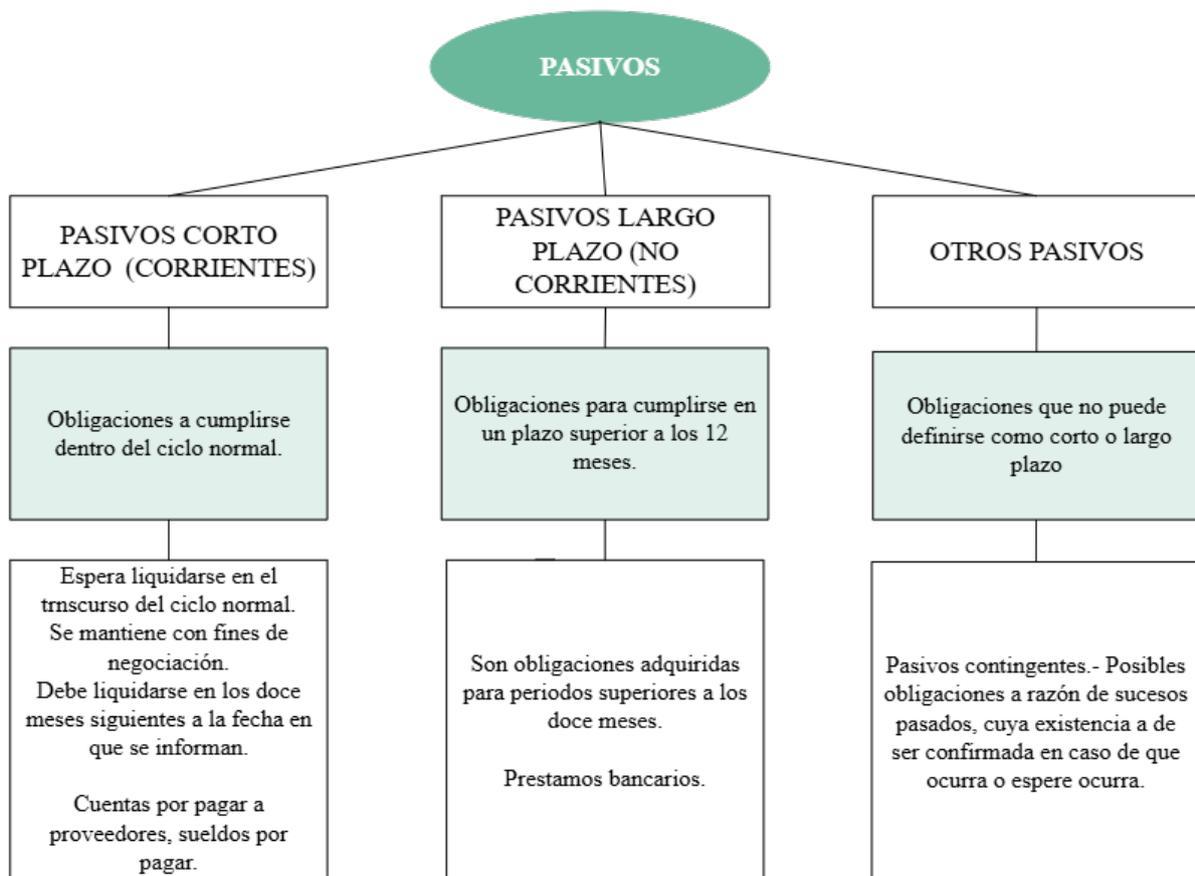
Los pasivos son deudas y obligaciones con terceras personas (entidades o personas) por la adquisición de bienes o servicios a crédito (F. Sánchez, 2024). Representan la financiación de entes ajenos a la empresa (Ramírez, 2019). De acuerdo con la IFRS Foundation (2023) “es una obligación presente de la entidad de transferir un recurso económico como resultado de sucesos pasados” (p. A48).

Los pasivos representan los valores que la empresa adeuda con terceras personas o entidades por la adquisición de bienes o servicios (Herz, 2018). Espinosa (2022) señala los pasivos son obligaciones presentes con los acreedores, que resultan de hechos pasados. Estos pueden ser corrientes o no corrientes.

En resumen, los pasivos son las deudas u obligaciones que contrae la empresa producto de la compra de bienes o servicios, estos se registran en el balance de situación financiera y son de naturaleza acreedora. Los pasivos pueden ser:

1. De corto plazo (corrientes) aquellas deudas cuyo plazo de vencimiento es durante el ciclo económico.
2. De largo plazo (no corrientes), que deben pagarse en plazos mayores a un año.
3. Otros pasivos para las obligaciones que no corresponden a ninguno de los grupos anteriores.

Figura 6 Pasivos



Elaboración propia con datos de IFRS Accounting (2023).

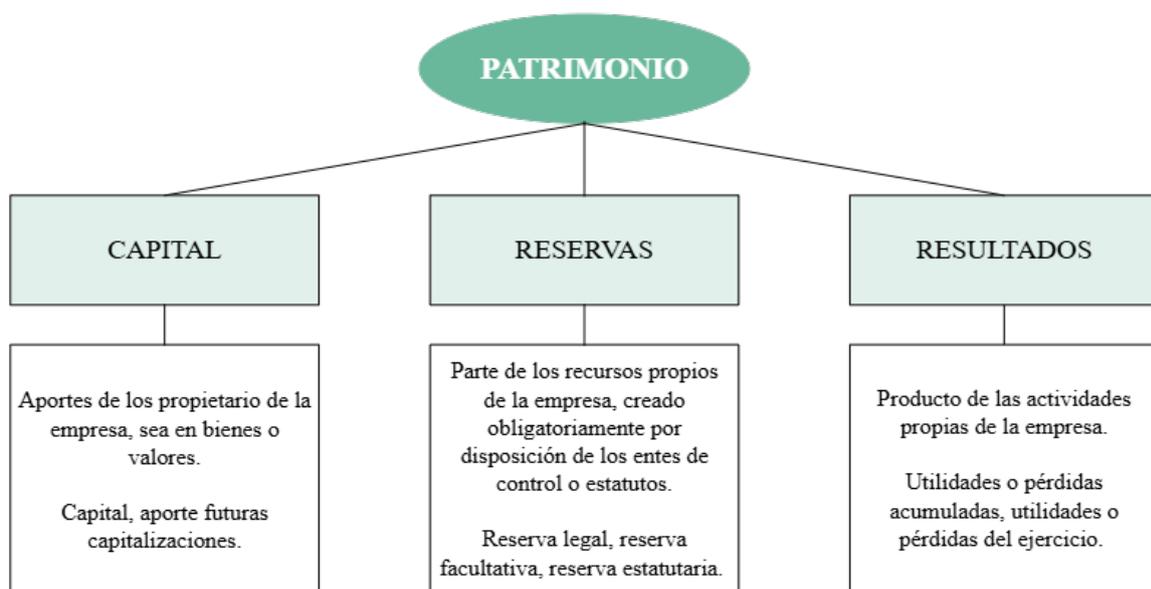
Patrimonio

El patrimonio también se conoce con el nombre de capital, según Espinosa (2022), constituye el aporte económico de los dueños para el funcionamiento del ente, es decir implica los recursos propios de los propietarios, suministrados para el desarrollo de las actividades (Ramírez, 2019). Son las obligaciones del ente con los dueños o propietarios (F. Sánchez, 2024).

Representan los recursos que aportan los propietarios de la empresa con la finalidad de obtener beneficios futuros, a lo cual se suman las ganancias obtenidas en un período determinado, más las ganancias acumuladas de períodos anteriores (Herz, 2018). Según la IFRS Foundation (2023) “Es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos” (p. A55). En otras palabras, el patrimonio es la suma del capital contable o social, reservas, resultados acumulados y resultados del ejercicio. Dependiendo del ente el aporte se reconoce como:

- Capital contable (Empresas unipersonales). Representa el aporte del dueño de la entidad.
- Capital social (Empresas societarias). Está conformado por el aporte de los accionistas o socios.

Figura 7 Patrimonio



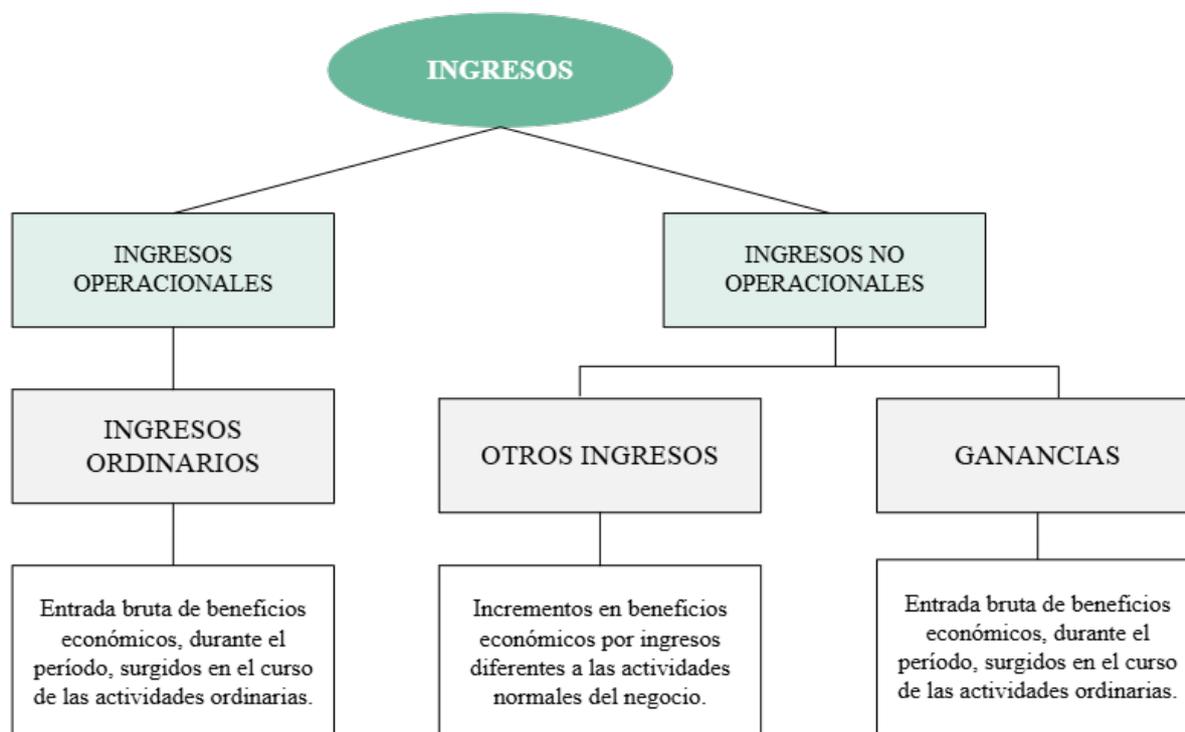
Ingresos

Los ingresos son los recursos que recibe la empresa por la venta de bienes o servicios sea de contado o crédito (Herz, 2018), estas cuentas tienen naturaleza acreedora. Representan la razón de ser de la entidad, el motivo por el cual se dio origen al ente con la finalidad de obtener un rendimiento financiero.

Según IFRS Foundation (2023) los ingresos son:

Incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de los pasivos, que dan como resultado aumentos en el patrimonio, y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios (p. A1024).

Figura 8 Ingresos

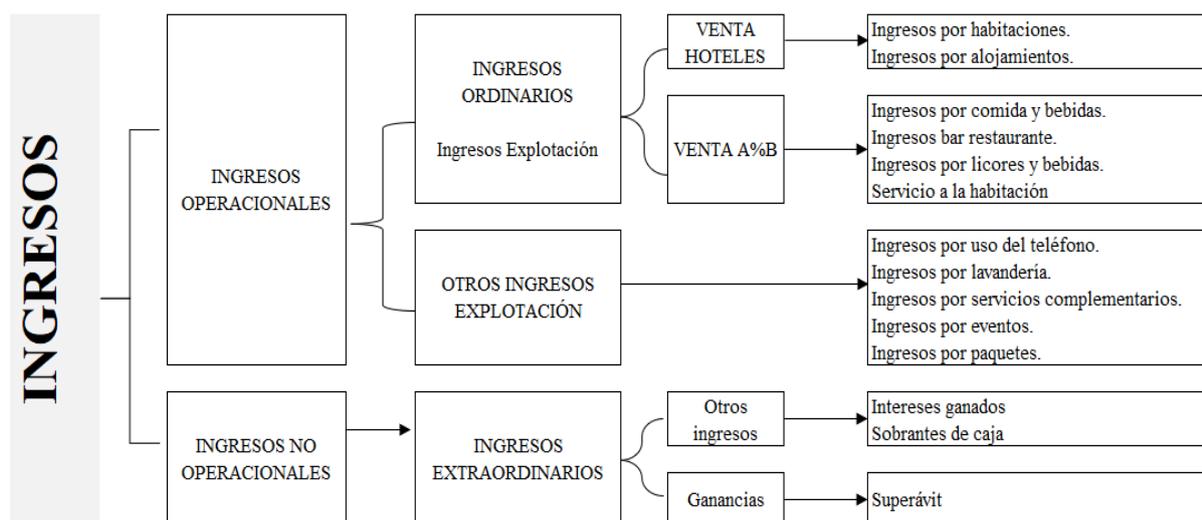


Elaboración propia con datos de IFRS Accounting (2023), IFRS Accounting (2021), y Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (2023).

Los ingresos son “incrementos en los activos o disminuciones en los pasivos que dan lugar a incrementos en el patrimonio, distintos de los relacionados con aportaciones de los tenedores de derechos sobre el patrimonio” (IFRS Accounting, 2023, p. A56), estos implican la transferencia de bienes o servicios a cambio de un valor económico. Se reconocen ingresos de actividades ordinarias e ingresos extraordinarios que provienen por otras actividades, (IFRS Accounting, 2023; IFRS Foundation, 2021).

- Ingresos ordinarios (de explotación) son los beneficios obtenidos de la ejecución de las actividades empresariales propias del giro normal del negocio, los cuales generan incrementos del activo y reducción del pasivo, reflejándose en el precio de venta del bien o servicio establecido por el vendedor y aceptado por el comprador (Zapata, 2021).
- Ingresos extraordinarios, son valores que se reciben por actividades adicionales al giro del negocio.

En el sector turismo específicamente de alojamiento y A&B, los ingresos operacionales se denominan cuentas de explotación o ingresos ordinarios, estos ingresos están relacionados con la venta de habitaciones de alojamiento y por servicios de alimentos y bebidas. Por otra parte, los otros ingresos de explotación corresponden a por tarifas por servicios de teléfono, lavandería, parqueadero, entre otros. En tanto que, existen valores no relacionados que se reconocen como ingresos no operacionales o extraordinarios, que surgen de comisiones, intereses ganados, renta o alquiler, entre otras denominaciones (Szende, 2021).

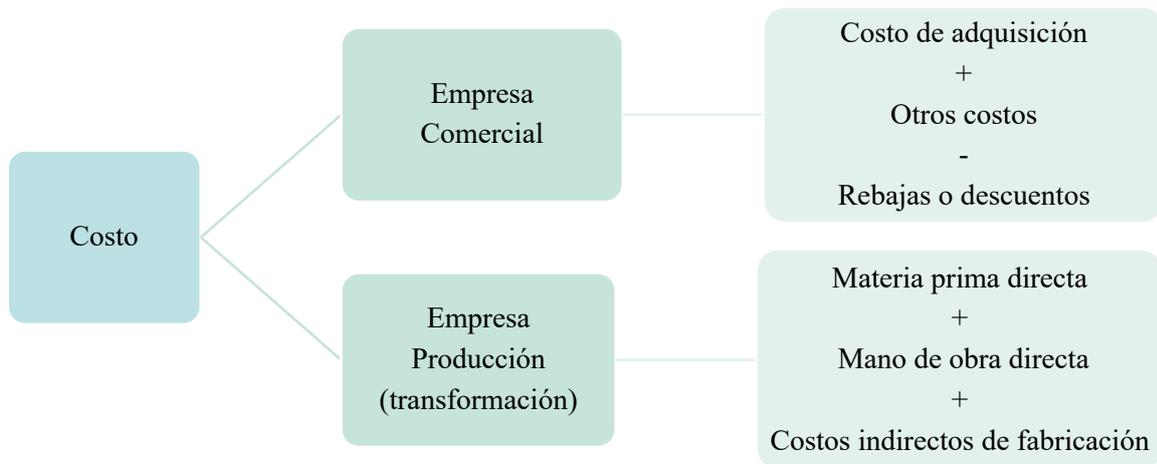
Figura 9 Ingresos sector alojamiento y alimentos y bebidas

Costos

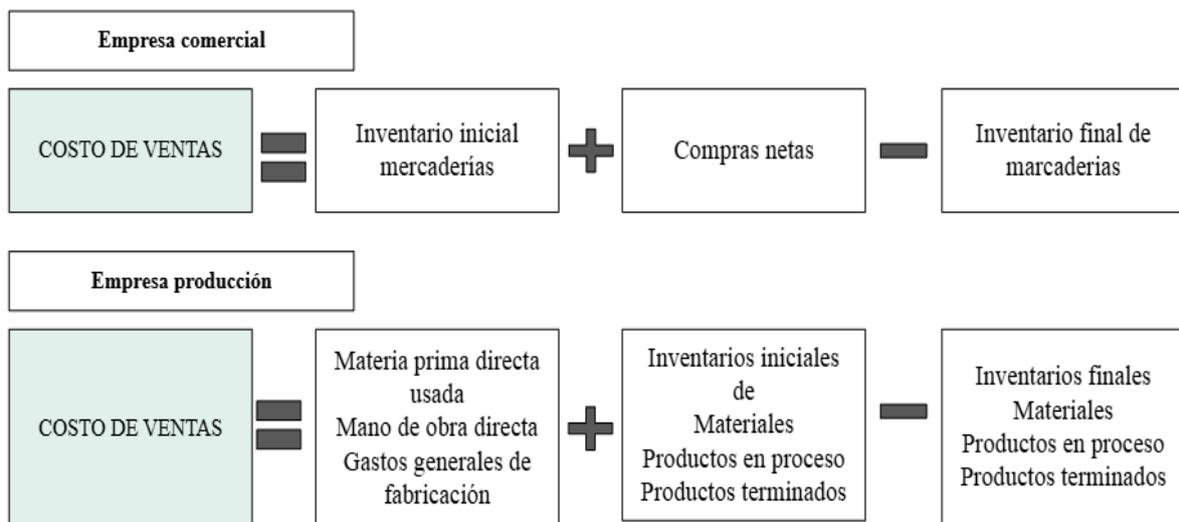
Los costos comprenden los valores derivados de la adquisición, transformación, así como otros costos que se han incurrido para darles una condición actual diferente a la original (IFRS Foundation, 2021; Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2023). Según Cevallos-Pineda & Arrellano (2020, p. 31), algunas de las características para identificar los costos son:

- Deben estar relacionados directamente con el giro del negocio.
- Ser de fácil identificación frente al producto o servicio que se elabora.
- Estar circunscrito a un período determinado, y;
- Ser recuperables a través de la venta del producto o servicio.

Por otra parte, hay que considerar que todo ingreso tiene un costo. Este valor se puede obtener de los registros en las tarjetas kárdex; estos instrumentos acumulan los recursos monetarios necesarios para adquirir los bienes con los cuales se fabrican productos y servicios para la venta (Zapata, 2021).

Figura 10 Costos desde la perspectiva comercial y de producción

En forma genérica, tanto en las empresas de producción como las empresas de servicios tienen que incurrir en un costo de producción o transformación para producir un bien o servicio, lo que comprende los valores directamente relacionados los materiales directos, mano de obra directa y otros costos de fabricación sean estos variables o fijos (Bernal, 2024; IFRS Accounting, 2023; IFRS Foundation, 2021).

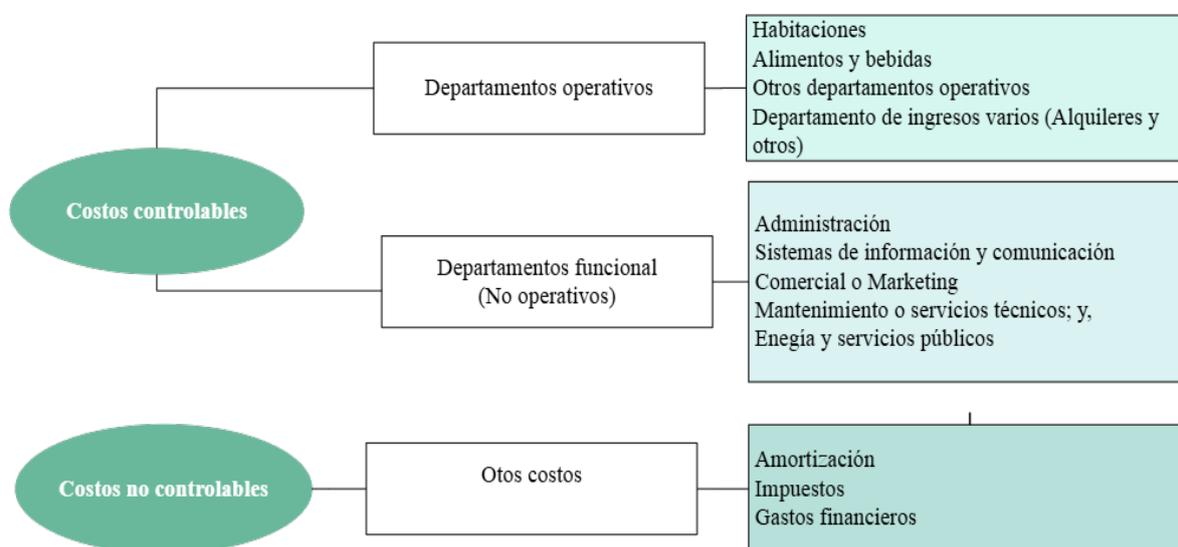
Figura 11 Cálculo del costo desde la perspectiva comercial y de producción

Los costos del sector de alojamiento y de A&B, están directamente relacionados con la actividad ordinaria o de explotación, son los valores que se pagan para adquirir materias primas, cancelar las nóminas de trabajadores, y cubrir costos adicionales necesarios para atender al cliente.

Para Blanco (2020) los costos representan la expresión monetaria de los recursos empleados en la producción (alimentos y bebidas) y la prestación de servicios (atención a los huéspedes y usuarios de los servicios), incluyen: costos de materia prima (preparación de alimentos), mano de obra (remuneraciones) y costos indirectos (suministros, servicios básicos, depreciaciones y otros gastos que originan la prestación del servicio), para obtener una ganancia.

El reparto de los costos en el sector de alojamiento y A&B, se asignan según el uso de cada departamento productivo como se muestra en la **Figura 12**.

Figura 12 Estructura de costos USALI



Clasificación de los costos

Los costos se dividen en directos e indirectos, pero debido a la naturaleza del sector de alojamiento y alimentos y bebidas, se rechaza la distribución de costos indirectos, los cuales se registran como gastos indirectos (Blanco, 2020).

Los costos pueden clasificarse de varias formas:

- Costos directos. Se asignan los costos generados por el departamento operativo, dejando de lado los costos asociados (Pool de costos). Están constituidos por componentes asociados con un objeto de costeo y son de fácil identificación y

seguimiento (Gamboa & Jiménez, 2023; Scheel, 2017), como la materia prima y mano de obra.

- Costos indirectos. Son costos no asignables a la actividad de explotación, y se acumulan como costes del departamento funcional, es decir son costos indirectos para los departamentos operativos. Estos componentes se asocian con dos o más productos o servicios, por lo que son de difícil seguimiento (Gamboa & Jiménez, 2023; Scheel, 2017), como los materiales indirectos, cargos indirectos, mano de obra indirecta, servicios básicos, depreciación.

Otras formas de clasificar los costos son las siguientes categorías:

1. Costos fijos y variables

- Costos Fijos. son valores que permanecen constantes, independientemente del nivel de producción o actividad (M. Rojas, 2020). El sector hotelero y restauración concentra muchos costos fijos en el área de alojamiento, y en menor grado en la parte de restauración (Blanco, 2020), se consideran las depreciaciones, amortizaciones, intereses.
- Costos Variables: Estos costos varían en proporción al volumen de producción (Gamboa & Jiménez, 2023; M. Rojas, 2020), es decir según el nivel de atención a los huéspedes o usuarios de los servicios hoteleros, estos se concentran en los costos directos.

2. Costos operativos y funcionales

- Costos Operativos: Estos costos son los asignados a los departamentos productivos como restaurantes, bares, catering, room service, los cuales están directamente relacionados con el proceso productivo.
- Costos Funcionales: Representan los cargos de los departamentos funcionales, los cuales no son necesarios, pero se requieren para el desarrollo de las operaciones propias del sector. Un ejemplo es el costo relacionado con administración y marketing.

3. Costos estándar y presupuestados

- Costos Estándar: Son los costos ideales de alcanzar, se consideran todos los elementos que pueden inferir en el desarrollo del servicio.
- Costos Presupuestado: Consiste en determinar los costos anticipadamente en base a datos referenciales de proveedores, estadísticas, y análisis de la base de datos de la entidad.

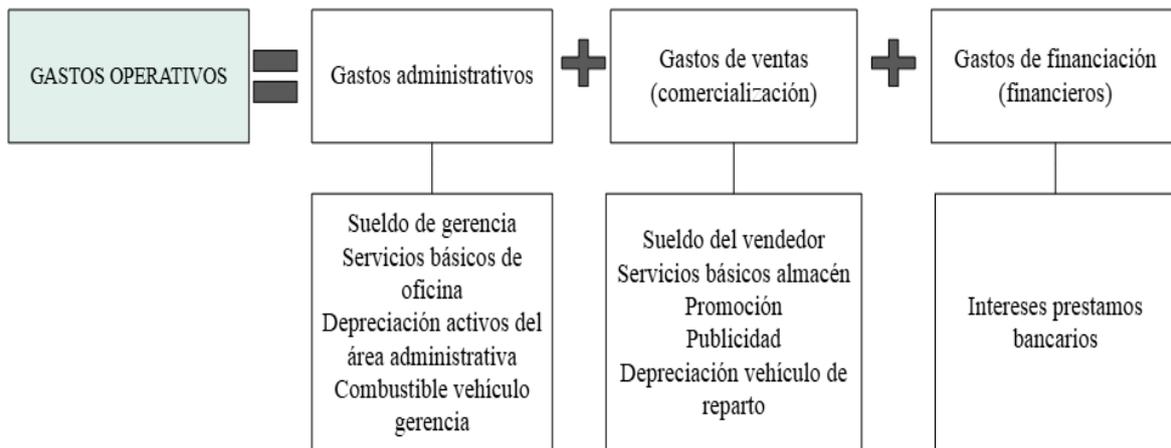
Gastos

Son valores que se utilizan para cumplir con las funciones de administrar, vender y financiar las actividades del negocio (Cevallos-Pineda & Arrellano, 2020), estos valores no son recuperables debido a que disminuyen el margen de ganancia esperado por la venta de productos y servicios (F. Sánchez, 2024).

Según Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (2023), los gastos “son disminuciones en los activos o incrementos en los pasivos que dan lugar a disminuciones en el patrimonio, distintos de los relacionados con distribuciones a los tenedores de derechos sobre el patrimonio” (p.27). Bernal (2024, p. 167) y la IFRS Foundation (2021, p. 18) señalan:

Son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período sobre el que se informa, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio, y distintos de los relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios.

Ahora bien, en el sector de alojamiento y A&B los gastos de los departamentos funcionales (administración, sistemas, marketing, mantenimiento) se relacionan con los costes de los departamentos operativos, porque son indispensables y necesarios para gestionar las actividades de una entidad (Zapata, 2021, p. 335).

Figura 13 *Gastos operativos*

Los gastos son erogaciones o desembolsos de dinero, necesarios para mantener la inversión, que deben medirse a costo histórico (valor de compra o adquisición), no deben incluirse el valor de los impuestos tributarios debido a que estos son valores recuperables (generan crédito tributario o saldo a favor del contribuyente). En otras palabras, los gastos son valores que se han consumido o utilizado con el fin de obtener ingresos (Herz, 2018).

Rendimiento

Las empresas operan con la finalidad de obtener beneficios económicos (utilidades o ganancias) en un período determinado. El rendimiento es el resultado de las ventas menos los costos y menos los gastos. Es favorable si las ventas son superiores a las erogaciones, y por el contrario si las ventas son menores a los costos y gastos se generan pérdidas económicas. Conocer el rendimiento es fundamental para evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones. Para ello, se puede establecer a través de:

EBIT (Ganancias antes de intereses e impuestos)

Es un indicador del rendimiento financiero que proporciona información a los inversionistas para evaluar diferentes tipos de empresas sin considerar gastos por intereses e impuestos al fisco (Rist & Pizzica, 2015).

$$EBIT = Ventas - Gastos de operación$$

EBITDA (*Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones*)

Es un indicador de desempeño financiero que considera la ganancia antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, que usa la administración para hacer comparaciones entre empresas de diferentes sectores, estructura, impuestos, entre otros factores, sin verse influenciada por estimaciones contables (Bernal, 2024).

$$EBITDA = EBIT + Depreciaciones + Amortizaciones$$

EBITDA a cobertura de intereses

La ganancia antes de intereses e impuestos EBITDA es un indicador que indica cuánto apalancamiento puede sostener la empresa (Rist & Pizzica, 2015), al eliminar gastos que no requieren efectivo, los datos proporcionan una noción de cuánto efectivo se dispone para el pago de intereses.

$$EBITDA \text{ a cobertura de intereses} = \frac{EBITDA}{\text{Pago de intereses}}$$

Estados e informes financieros

A partir de los movimientos operacionales y del capital de trabajo (ventas, habitaciones ocupadas, servicio de alimentos y bebidas), se obtiene información diaria, así como reportes e informes financieros mensuales, trimestrales, semestrales o anuales derivados de las transacciones contables (Scheel, 2017). Estos incluyen estados financieros de resultados, situación financiera, flujo de efectivo y cambios en el patrimonio.

Los informes financieros se alimentan de la información proporcionada por los libros contables, cuyo proceso de elaboración y presentación requieren ciertas reglas (Elizalde, 2019). Los informes son elaborados en base a las normas del International Accounting Standards Board (IASB), las cuales están diseñadas para ser aplicadas con propósitos de información general y son útiles para un amplio espectro de usuarios (Bernal, 2024; IFRS Accounting, 2023).

Los estados e informes financieros son el resultado de las operaciones o transacciones diarias realizadas en la entidad. Permiten conocer la situación económica, así como los resultados obtenidos (ganancias o pérdidas) durante un período determinado de tiempo (Elizalde, 2019; Espinosa, 2022; F. González, 2022; Herz, 2018). Además, miden la gestión realizada por los gerentes o administradores, con respecto al uso de los recursos que se les han confiado (Andrade & Parrales, 2019), y sirven como herramientas de planificación y análisis.

Los estados financieros son herramientas para evaluar el estado monetario y operativo de la empresa. Actúan como instrumentos esenciales en el proceso de análisis, mediante la aplicación de técnicas analíticas, que permiten obtener medidas y relaciones útiles para la toma de decisiones, y así se verifica que la información financiera sea confiable y razonable (Sáenz & Sáenz, 2019).

La información financiera presentada debe cumplir con características básicas: debe ser oportuna (registros contables actualizados), confiable (ser registrada conforme a la normativa contable) y razonable (presentar cifras transparentes y reflejar la realidad económica y financiera) (Zapata, 2021).

Las Normas Internacionales de Información Financiera establecen el juego de estados financieros que deben presentarse con el propósito de mostrar información general a una amplia de gama de usuarios, tanto internos (propietarios, directores, jefes, contadores, empleados) como externos (proveedores, clientes, inversores, estado, instituciones financieras):

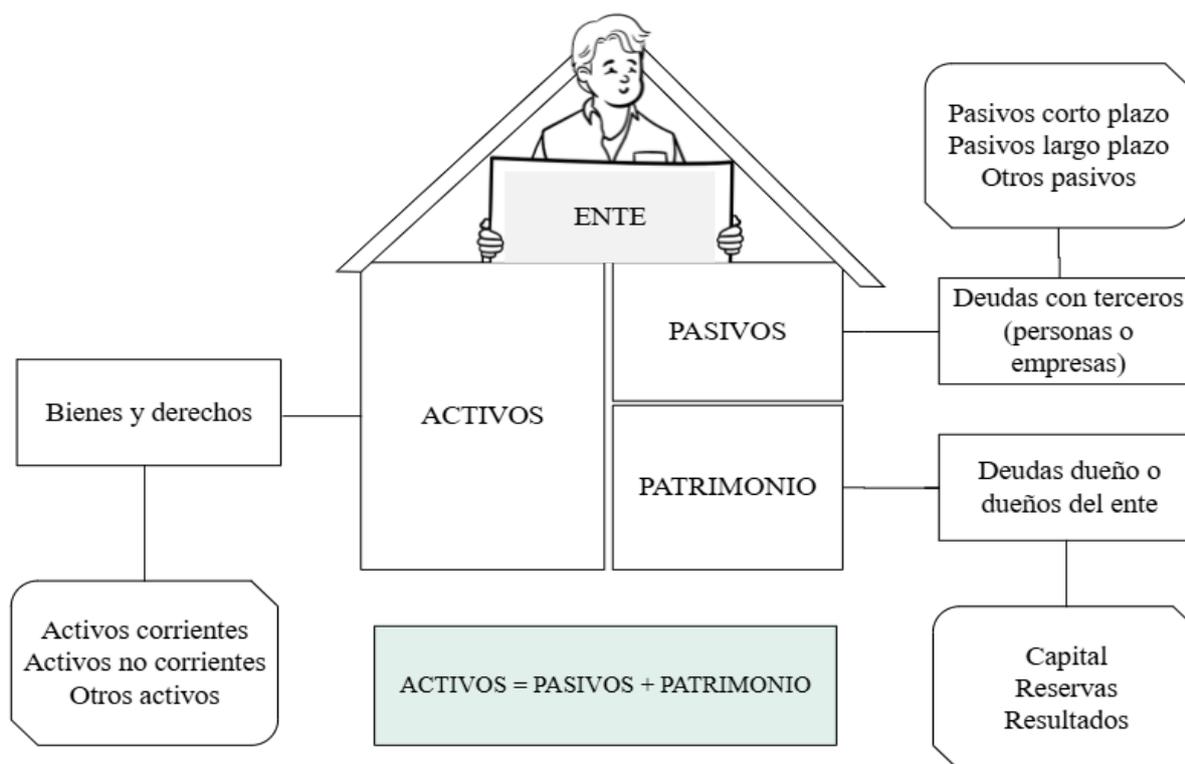
Figura 14 *Juego de estados financieros*

Estados financieros	Estado de situación financiera
	Estado de resultados
	Estado de flujo de efectivo
	Estado de cambios en el patrimonio
	Notas a los estados financieros

Estado de situación financiera

Este informe es un reporte estático de los bienes, derechos y obligaciones de la entidad, resultado de las operaciones desarrolladas en un período determinado, las cuales están cuantificadas en términos monetarios. Según IFRS Accounting (2023), la situación financiera de una entidad es la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio, en una fecha concreta.

Figura 15 Estado de situación financiera



El estado de situación financiera representa la ecuación contable, donde los activos son iguales a la suma de los pasivos y el patrimonio. Los activos son los recursos y derechos controlados por la entidad; los pasivos son las obligaciones con terceros; y el patrimonio es el valor residual entre los activos y pasivos (deudas con los propietarios) (Elizalde, 2019).

Figura 16 Ecuación contable



Fuente: Elaboración propia con datos de Sánchez (2024).

Se puede decir que es un documento contable, conocido como balance general, que refleja la situación financiera de una entidad a una fecha determinada. Se define como un medio de información de los recursos y sus respectivos orígenes en un momento específico, cuya estructura se expresa a través de los activos, pasivos y patrimonio (Scheel, 2017).

Tabla 2 Estado de situación financiera (modelo básico)

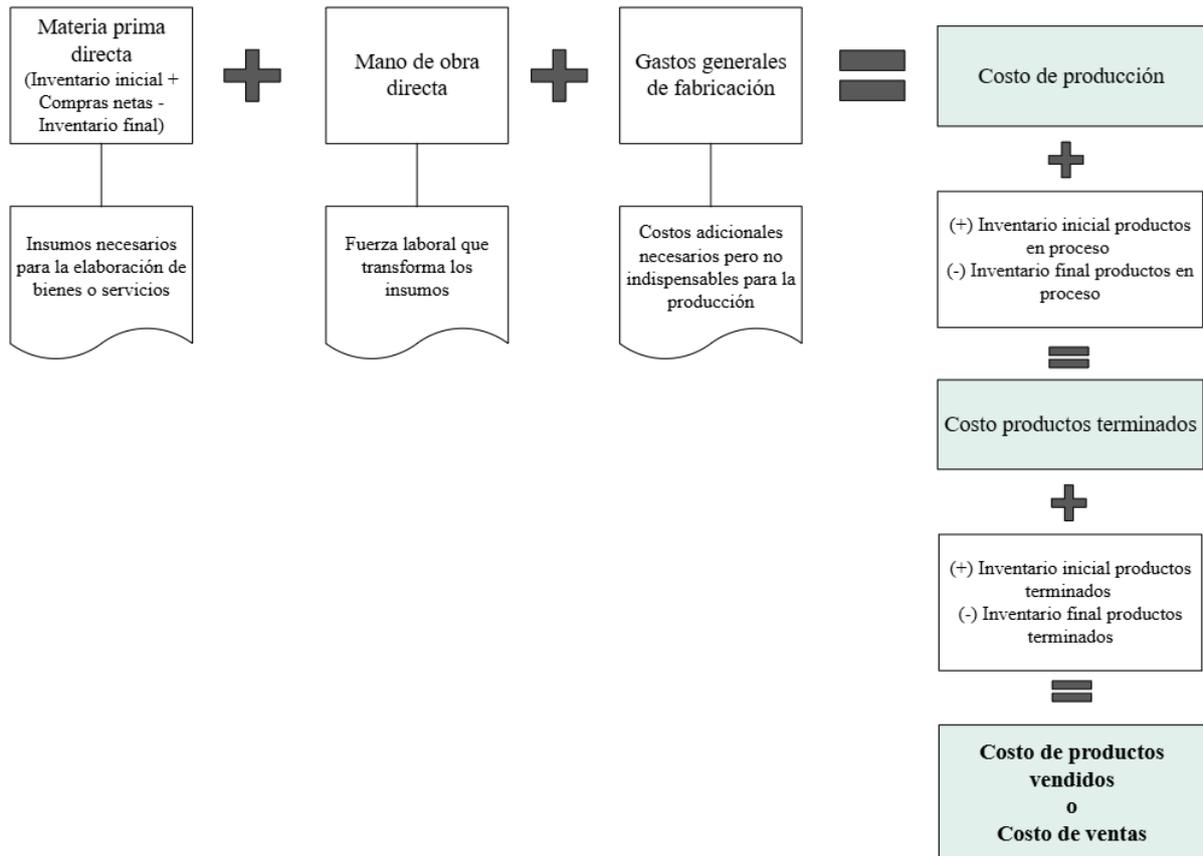
Empresa Sector Turismo	
Estado de situación financiera	
<i>Activos</i>	<i>Pasivos</i>
Activos corrientes	Pasivos corto plazo
Caja y equivalentes	Proveedores
Activo exigible	Documentos por pagar
Activo realizable	Sueldos y beneficios por pagar
Inventario mercadería	Obligaciones fiscales
Inventarios alimentos y bebidas	Otros pasivos corto plazo
Inventarios productos en proceso	Pasivos largo plazo
Inventarios productos terminados	Préstamos bancarios
Activos no corrientes	Préstamos hipotecarios
Terrenos	Otros pasivos
Edificios	<i>Patrimonio</i>
Menaje y lencería	Capital
Equipo y maquinaria	Reservas
(-) Depreciaciones acumuladas	Resultados acumulados
Otros activos	Resultados del ejercicio
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO

Estado de costo de ventas (Estado de costo de productos vendidos)

Es un reporte dinámico que permite establecer el costo de los productos terminados en un periodo determinado (Cevallos-Pineda & Arrellano, 2020). Este estado considera lo que cuesta producir (transformar) y vender los bienes o servicios. Se puede decir que es un informe de los movimientos del inventario de materiales directos, productos en proceso y productos terminados, con la finalidad de determinar el costo de transformar los insumos mediante la intervención de la fuerza laboral y el uso de otros costos necesarios.

El estado de costos es un informe interno que detalla las erogaciones incurridas en la producción de bienes o inclusive servicios en un período determinado. Además, sirve para soportar cifras de inventarios, costos de producción y costos de ventas que apoyan al proceso de la gestión empresarial (Duque et al., 2011).

Figura 17 Estado de costos de productos vendidos



Este reporte proporciona información sobre el costo de producción (Duque et al., 2011). Mediante este informe, la gerencia puede conocer el costo de los productos, obtener datos sobre los insumos requeridos para la producción, y sirve como complemento del estado de resultados. Además, es una herramienta contable esencial para la planificación y análisis financiero, facilitando la toma de decisiones empresariales.

Tabla 3 Estado de costo de ventas (*Estado de costo de productos vendidos*)

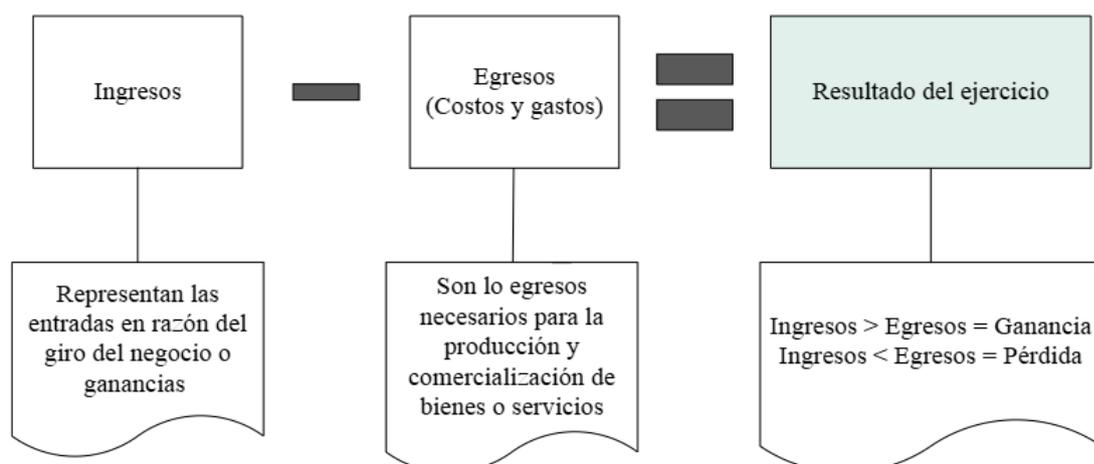
Empresa Sector Turismo
Estado de costo de ventas

Inventario inicial materia prima
(+) Compras netas
(-) Inventario final materia prima
(=) Materia prima utilizada
(-) Materia prima indirecta
(-) Materia prima directa usada en CIF
(=) Materia prima directa utilizada
(+) Mano de obra directa
(+) Costos indirectos de fabricación
(=) Costo de productos en proceso
(+) Inventario inicial productos en proceso
(-) Inventario final productos en proceso
(=) Costo productos terminados
(+) Inventario inicial productos terminados
(-) Inventario final productos terminados
(=) COSTO DE VENTA O COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS

Estado de resultados

El estado de resultados, conocido como estado de pérdidas y ganancias, es un reporte dinámico que presenta detalladamente los ingresos (incrementos patrimoniales), costos y gastos (disminuciones patrimoniales), e informa sobre los resultados (rendimiento) obtenidos en un período determinado (F. Sánchez, 2024; Talón et al., 2016).

Es un reporte que se relaciona con la capacidad de generar utilidades o pérdidas en un período de tiempo específico (Elizalde, 2019; Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2023). Para IFRS Foundation (2021) el rendimiento es “la relación entre los ingresos y los gastos de una entidad durante el periodo sobre el que se informa” (p.17). “Se define como el medio de información que representa la medición de la utilidad como resultado de asociar la causación de costos y gastos al generarse la venta (intercambio de recursos), como actividad normal de la entidad” (Scheel, 2017, p. 35).

Figura 18 Estado de resultados

Según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en el estado de resultados se muestran los ingresos considerando: los ingresos ordinarios o de explotación (entradas por el giro del negocio), otros ingresos (por eventos diferentes al giro del negocio), y para el estado de resultados integral, las ganancias. Mientras el desglose de los gastos se presenta utilizando una clasificación basada en la naturaleza de los gastos o en función de los gastos, dependiendo de las decisiones administrativas (IFRS Accounting, 2023; IFRS Foundation, 2021).

El estado de resultados básicamente presenta los ingresos y egresos (costos y gastos) para conocer si existe ganancia o pérdida.

- Los ingresos pueden provenir de dos fuentes: de actividades ordinarias (explotación) o ganancias (otros ingresos). Los primeros surgen de las actividades propias del giro del negocio (ventas, comisiones, intereses, alquiler, etc.). Los segundos son partidas adicionales que se reconocen en el estado de resultados integral (ORI), se presentan por separado por su importancia para la toma de decisiones (IFRS Accounting, 2023; IFRS Foundation, 2021).
- Los egresos surgen de actividades ordinarias (relacionadas con el giro del negocio) y de pérdidas. Los costos ordinarios usualmente representan una disminución del valor de los activos (costo de ventas, salarios, suministros, mantenimientos, depreciaciones, etc.). Por otro lado, las pérdidas son partidas adicionales que surgen de las actividades ordinarias y se reconocen por separado en el estado de resultados integral (IFRS Accounting, 2023; IFRS Foundation, 2021).

El sector hotelero tiene una diversidad de actividades que involucran procesos de producción, prestación de servicios e intercambios comerciales (Scheel, 2017), de ahí que los contadores del sector hotelero identificaron cuatro manifiestos para esta industria.

Figura 19 *Manifiesto de la actividad hotelera*

<p>Derecho a utilizar un activo (Alojamiento, saunas, espacios deportivos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el intercambio del beneficio (de usar y disfrutar) de un activo propio por un valor. Esta actividad no genera costos pero si gastos que habilitan del uso del activo o son necesarios para mantenerlos en condiciones adecuadas.
<p>Producto terminado (Alimentos y bebidas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El recurso objeto de intercambio es producto de un proceso de transformación que implica el costeo de tres elementos costos de venta (materia prima), nómina (mano de obra) y otros gastos (costos indirectos de fabricación).
<p>Facilitación de un servicio (Internet, telefonía, lavandería)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involucra actividades en que el hotel actua como intermediario para ofrecer y hacer un servicio. Esta actividad involucra costo del servicio, nómina y otros gastos.
<p>Inventario disponible para la venta (Artesanías, revistas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involucra inventario de productos terminados para ser comercializados. Esta actividad mide el costo de venta, nómina y otros gastos.

Elaboración propia con datos de Scheel (2017).

El sector turismo (sobre todo el hotelero), debido a la diversidad de sus actividades, procesos de producción, prestación de productos y servicios e intercambios comerciales iterativos, requiere de un estado de resultados específico para unificar criterios y analizar los resultados de la operación del negocio. De ahí, el sistema USALI en base a dos principios básicos, facilita la preparación de informes financieros específicos para la toma de decisiones y uso de las partes interesadas.

Figura 20 *Principios básicos USALI*



Para el estado de resultados del sector de alojamiento y A&B, se consideran los siguientes fundamentos de medición:

Tabla 4 *Fundamentos para la medición*

MANIFESTACIÓN DEL RECURSO	ACTIVIDADES	MEDICIÓN
Derecho de utilizar el activo	Habitaciones	Ventas
	Piscina, sauna	(-) Nómina
	Gimnasio	(-) Otros gastos
	Áreas deportivas	= Utilidad
Producto terminado	Alimentos y bebidas	Ventas
		(-) Costo AB
		(-) Nómina
		(-) Otros gastos
		= Utilidad
Facilitación de un servicio	Telecomunicaciones Lavandería	Ventas
		(-) Costo del servicio
		(-) Nómina
		(-) Otros gastos = Utilidad
Inventario disponible para la venta	Revistas Artesanías Farmacia Vestimenta	Ventas
		(-) Costo de mercadería
		(-) Nómina
		(-) Otros gastos
		= Utilidad

Nota: Datos tomados de Scheel (2017).

A continuación, se presenta un esquema del estado de resultados normalmente usado en un sector comercial frente al estado de resultados que se emplea en el sector turismo (hoteles).

Tabla 5 Estado de resultados perspectiva genérica y sector turismo

Empresa
Estado de resultados

Empresa Genérica		Empresa Sector Turismo
Estado de Resultados		Estado de Resultados
<i>Genérico</i>		<i>Específico Hoteles</i>
		Ingresos Hospedaje
		(-) Costos operativos hospedaje (directos)
		Gasto de personal
		= Margen operativo hospedaje (GOI)
		Ingresos Alimentos y bebidas
		(-) Costos operativos A&B (directos)
		Coste de ventas
		Gasto de personal
		= Margen operativo A&B (GOI)
		Ingresos otros departamentos operativos
		(-) Costos operativos otros ingresos(directos)
		Coste de ventas
		Gasto de personal
		= Margen operativo otros ingresos (GOI)
		Otros ingresos de explotación
		= Margen operativo otros ingresos explotación (GOI)
Ventas o ingresos		INGRESOS EXPLOTACIÓN
(-) Costo de ventas		(-) COSTOS OPERATIVOS (directos)
= Utilidad bruta		= MARGEN OPERATIVO TOTAL (GOI)
(-) Gastos		(-) Costos funcionales (indirectos)
Gastos administración		Gastos administración
Gastos venta		Gastos marketing
		Gastos mantenimiento y reparación
		Gastos de energía
= Resultado bruto de explotación	BAAIT EBITDA	= Resultado bruto operativo (GOP)
(-) Otros costos (fijos e indirectos)		(-) Otros costos (fijos e indirectos)
Depreciaciones		Depreciaciones
Amortizaciones		Amortizaciones
		Intereses
= Resultado neto de explotación	BAIT EBIT	= Resultado neto operativo (NOP)

(+) Ingresos financieros		
(-) Gastos financieros		
= Resultado actividad ordinaria	BAT	
(+) Ingresos extraordinarios		(+) Ingresos extraordinarios
(-) Gastos extraordinarios		(-) Gastos extraordinarios
= Resultados del período antes de participación de trabajadores PT e IRTA	BAT EBT	= Resultados del período antes de participación de trabajadores PT e IRTA
(-) Participación trabajadores		(-) Participación trabajadores
= Resultados del período antes de impuestos	BAT	= Resultados del período antes de impuestos
(-) Impuestos		(-) Impuestos
= Resultados del ejercicio	BDT EAT	= Resultados del ejercicio

BAAIT o EBITDA Beneficio antes de intereses e impuestos, depreciaciones, amortizaciones y deterioro.

EBIT o BAIT Beneficio antes de intereses e impuestos (Analizar crecimiento de los ingresos y control de los gastos).

EBT o BAT Ganancias antes de impuestos (Países con diferentes impuestos).

EAT o BDT Ganancias después de impuestos (interés del propietario para distribuir utilidades).

El sistema USALI, propone presentar el beneficio neto antes de impuestos (BAT) según el informe que se detalla:

Tabla 6 Estado resumen de operaciones (Reporte BAT)

	Importe	%
Habitaciones disponibles		
Habitaciones ocupadas		
Porcentaje de ocupación		
Precio medio de habitación		
Cubiertos servidos		
Precio medio de cubiertos		
Ingresos explotación		
Hospedaje		
Alimentos y Bebidas		
Otros ingresos relacionados		
TOTAL VENTAS		
Costos operativos		
Hospedaje		
Alimentos y Bebidas		
Otros ingresos relacionados		
TOTAL COSTOS		
= Margen Operativo GOI		
Gastos funcionales		
Gastos administración		
Gastos venta		
TOTAL GASTOS FUNCIONALES		
= Resultado bruto operativo (GOP)		
Gastos Fijos		
Depreciaciones		
Amortizaciones		
Intereses		
TOTAL GASTOS FIJOS		
= Resultado neto operativo (NOP)		
(+) Ingresos extraordinarios		
(-) Gastos extraordinarios		
= Resultados del período antes de impuestos (BAT)		
(-) Impuestos		
= Resultados del ejercicio (BDT)		

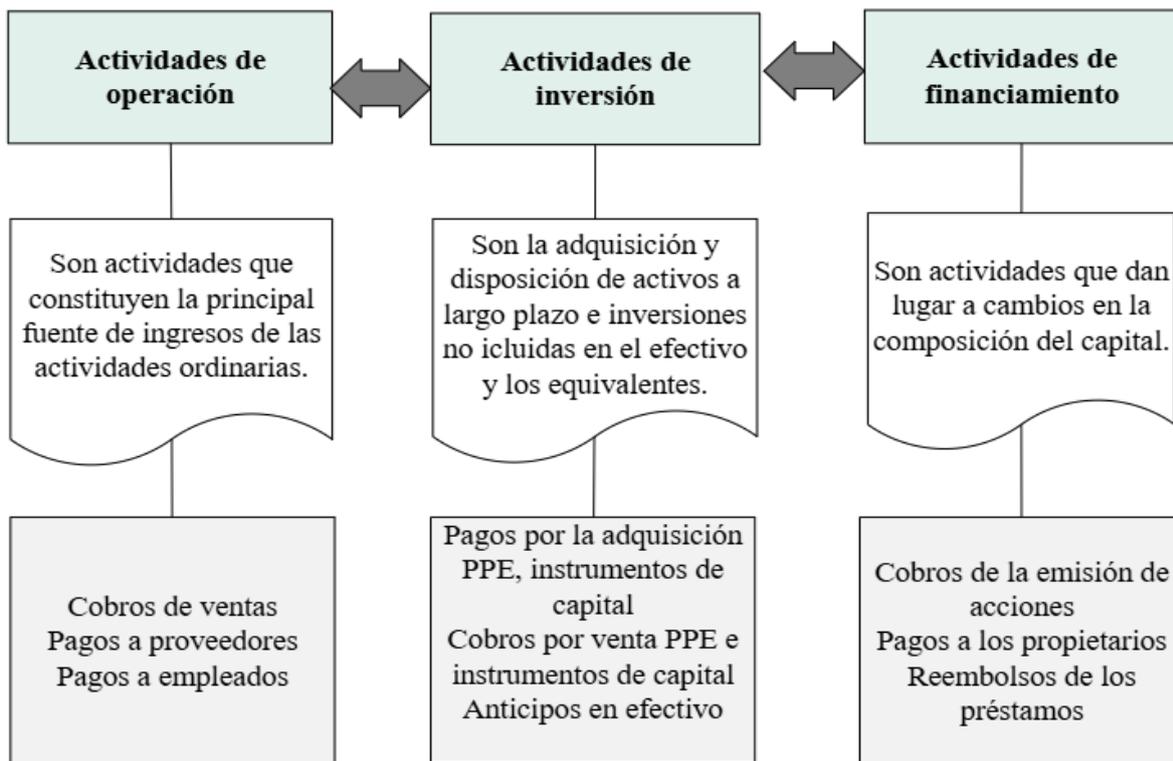
Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo antes conocido como estado de origen y aplicación de fondos para la IFRS Foundation (2021) “proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el período sobre el que se informa” (p.39). Este reporte es útil porque provee información para evaluar la capacidad de la empresa para generar efectos de liquidez (Andrade & Parrales, 2019).

Según Scheel (2020) el estado de flujo de efectivo “refleja el conjunto de transacciones que han afectado la concentración de recursos (activos) y su origen (pasivos y capital), como resultado de la utilización de capital de trabajo y efectivo” (p.37).

Es un estado básico que muestra las variaciones y movimientos del efectivo y los equivalentes generados y utilizados en las actividades de operación, inversión y financiamiento (Elizalde, 2019). Es una herramienta fundamental para la gestión financiera, ya que permite analizar cada una de las partidas relacionadas con la generación del efectivo (Andrade & Parrales, 2019).

Las entidades independientemente de su actividad necesitan efectivo para llevar a cabo las operaciones, pagar las obligaciones y generar rendimientos. Por consiguiente, requieren del estado de flujo de efectivo, el cual suministra información que permite a los usuarios evaluar los activos, estructura financiera, la liquidez y la solvencia (IFRS Accounting, 2023; IFRS Foundation, 2021). De esta forma, el estado de flujo de efectivo es útil porque provee información para evaluar la capacidad de generar efectivo, determinar las necesidades de liquidez, y contribuir en la acertada toma de decisiones (Elizalde, 2019).

Figura 21 Estado de flujo de efectivo

Elaboración propia con datos de IFRS Accounting (2023)

La elaboración del estado de flujo de efectivo se puede realizar utilizando el método directo o el método indirecto:

- Método directo. – Revela las principales categorías de cobros y pagos.
- Método indirecto. – La ganancia o pérdida se ajusta por los efectos de las transacciones no monetarias.

Dependerá de la política de la empresa o decisión de los directivos el método seleccionado para ser aplicado.

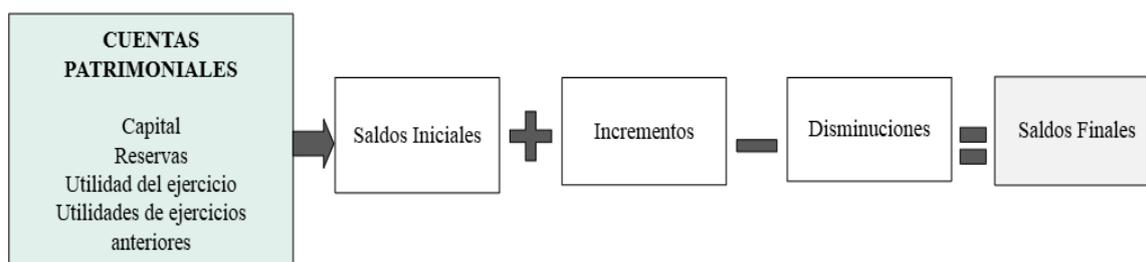
Tabla 7 Estado de flujo de efectivo

Empresa sector turismo
Estado de flujo de efectivo
FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:
Efectivo Recibido de Clientes
Efectivo Pagado a Proveedores
Efectivo Pagado a Empleados
Impuesto a la Renta Pagado
Efectivo Neto Proveniente de Actividades de Operación
FLUJOS DE CAJA DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN
Efectivo Proveniente de Otros Ingresos
Efectivo Proveniente de Propiedad y Equipo
Pagos por Adquisición de Propiedades de Inversión
Efectivo Neto Proveniente de Actividades de Inversión
FLUJOS DE CAJA DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO
Aporte capital
Efectivo proveniente de Préstamos Bancarios y Sobregiros
Efectivo Neto Proveniente de Actividades de Financiamiento
CAJA Y EQUIVALENTES DE CAJA:
Incremento Neto de Efectivo Durante el Año
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al inicio del Año
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO A FIN DE AÑO

Estado de cambios en el patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio es un reporte que presenta los cambios en el patrimonio ocurridos durante un período de tiempo. Este presenta los resultados derivados de las políticas contables, correcciones de errores, aportes de los propietarios y dividendos (Elizalde, 2019). Su finalidad es mostrar las variaciones de los elementos que componen el patrimonio, además de analizar las causas de cada partida y las consecuencias en la estructura financiera.

El estado de cambios en el patrimonio analiza la evolución de las partidas del capital contable (Zapata, 2021). Refleja el tratamiento de los resultados (pérdida o ganancia) obtenidos durante el período a partir de los resultados retenidos o acumulados, considerando a la vez los dividendos (Scheel, 2017). Mediante el estado de cambios en el patrimonio la gerencia y propietarios de la empresa pueden conocer las variaciones de las cuentas patrimoniales y, con los resultados obtenidos, tomar decisiones aprovechando las oportunidades y fortalezas (Cevallos-Pineda, 2017).

Figura 22 Estado de cambios en el patrimonio**Tabla 8** Estado de cambios en el patrimonio

Empresa Sector Turismo
Estado de cambios en el patrimonio

Código	Detalle	SalDOS iniciales	Incrementos	Disminuciones	SalDOS finales
3.1.01.	Capital				
3.2.01	Utilidad del ejercicio				
3.2.03	Utilidad ejercicios anteriores				

Notas a los estados financieros

Las notas a los estados financieros contienen información adicional a la presentada en los estados financieros. Estas notas son descripciones narrativas de partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas, estas se presentan de forma sistemática (IFRS Accounting, 2023; IFRS Foundation, 2021; Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2023).

Las notas explicativas son parte integral de los informes financieros y proporcionan información narrativa o desagregaciones de partidas presentadas en los estados financieros (Bernal, 2024; Elizalde, 2019). Las notas revelan información relevante sobre los saldos de las transacciones u otros eventos significativos, deben redactarse de manera clara y objetiva, si bien es cierto no constituye un estado financiero en sí, su presentación es obligatoria.

Figura 23 *Notas a los estados financieros*

Las notas a los estados financieros deben aclarar los valores registrados en las cuentas contables de los estados financieros, según Cevallos-Pineda (2017) deberán contener:

- Un título de identificación.
- Presentarse secuencialmente de ser el caso siguiendo el mismo orden de la estructura de los estados financieros.
- Reflejan las bases para la preparación.
- Identifican las normas y políticas contables.
- Informan los compromisos adquiridos.
- Revelan la información no financiera.
- Detallan las bases de medición utilizados.
- Registran información relativa a los informes contables.

Los informes financieros proporcionan datos de los resultados económicos y la situación financiera (Bernal, 2024), los cuales se resumen en indicadores o coeficientes para facilitar la toma de decisiones y transmitir datos económicos a otras entidades, así como proporcionar información integral para el sistema financiero de un país (Ibarra, 2006). Este juego de estados financieros permite diagnosticar y evaluar la situación financiera y resultados operacionales (Scheel, 2017). Asimismo, son medios para el análisis e interpretación de la información financiera a través de la aplicación del análisis operacional (estado de resultados) y financiero (estado de situación financiera, flujo de efectivo).

CAPÍTULO 2

INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS DEL SECTOR TURISMO

En épocas de crisis en algunos países, el turismo se ha convertido en el protagonista para cubrir el déficit económico. En los últimos años, el número de turistas ha aumentado y, con ello, los ingresos, a pesar de las situaciones adversas que enfrentan las naciones (Güdük, 2018). El turismo “a nivel mundial históricamente ha logrado un crecimiento importante, siendo considerado una de las principales fuentes de ingresos de los países” (Pinargote & Loor, 2021, p. 152). Es una actividad dinámica y creciente en la economía (Sarmiento-Barrios & Ávila-González, 2017), que requiere disponer de información para cuantificar el impacto económico, conocer el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector turismo.

Pinargote & Loor (2021) expresan “La actividad turística tiene potencial para promover el crecimiento económico y la inversión a nivel local, lo cual a su vez se traduce en oportunidades de empleo, distribución de rentas y en impulso de otras actividades” (p.155). Son varios los esfuerzos que se realizan para reactivar esta actividad; es ahí donde nace el interés de desarrollar un sistema de indicadores aplicables al sector para la oportuna y eficiente toma de decisiones empresariales.

Turismo

El turismo representa la actividad económica relacionada con el desplazamiento de viajeros que desean conocer nuevos lugares, cuya estancia es de corto plazo (Güdük, 2018), esta industria a diferencia de otras, esta es de naturaleza intangible (Millán & Gómez, 2018). Es una actividad codiciada por el mundo considerando la variedad de destinos turísticos a nivel mundial y es el motor del progreso socio económico (Ribeiro et al., 2019). Esta actividad es clave para las economías de muchos países, y los gobiernos muestran interés por el efecto multiplicador (Campos et al., 2022; Gil et al., 2020).

Según Instituto Geográfico Militar (2020) el turismo “es una manifestación de alcance mundial, se constituye en un fenómeno importante para el desarrollo social, económico y político de los pueblos” (p.4). Es una actividad que mejora las condiciones de vida e infraestructura y actúa como mecanismo que protege el medioambiente. Por ello, es fundamental la medición de los logros alcanzados (Millán & Gómez, 2018).

En el contexto macroeconómico el turismo es un factor clave para el crecimiento y desarrollo de las empresas turísticas (Ribeiro et al., 2019), sean hoteleras o de alimentos y bebidas. El Instituto Geográfico Militar (2020) expresa:

El continente americano y en especial Latinoamérica, es la región que más ha crecido en materia de turismo, y no es de extrañarse, porque posee un sin número de actividades y atractivos que permiten a los países crear alianzas y estrategias para atraer otros mercados, entre los diversos destinos se promociona la cultura, la naturaleza, la gastronomía, las costumbres de los pueblos ancestrales, entre otras (p.4).

Sarmiento & Ávila (2017) expresan que se requieren lineamientos estratégicos para la planificación estratégica del sistema turístico. Por ello, es necesario un análisis y diagnóstico de las necesidades del sector para disponer de información simplificada que permita la evaluación y seguimiento de la gestión, los estados financieros y el control de indicadores operativos.

El turismo desde el punto de vista empresarial es el conjunto de empresas que proporcionan bienes y servicios para facilitar negocios, placer y actividades de ocio fuera del entorno doméstico (Kraus et al., 2023).

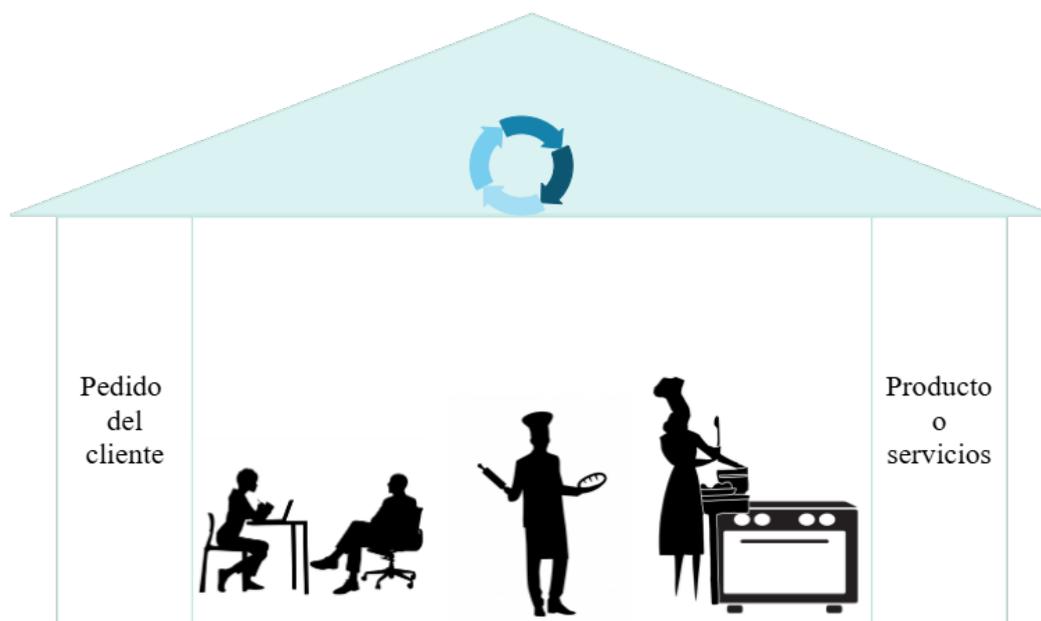
Desde el punto de vista estructural, el turismo comprende cinco sectores fuertemente sinérgicos: transporte, alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, servicios auxiliares, ventas y distribución.

El sector turismo tiene ciertas características que lo hacen diferente a otras industrias. A saber: (1) estacionalidad, el sector del turismo y el sector hotelero está regidos por un espacio y tiempo de demanda turística; (2) Intangibilidad, sector del turismo, produce y vende paquetes de productos intangibles; gran parte de la oferta turística está constituida por servicios inmateriales e intangibles; (3) elevados activos fijos, existe un capital amortizado en activos; (4) dependencia de los recursos turísticos, los establecimientos hoteleros deben estar localizados de tal manera que permitan aproximar los recursos turísticos a los clientes; (5) cualificación, la profesión se ha vuelto cada vez más exigente sobre todo para cargos medios y altos; (6) infidelidad del cliente, el cliente turístico busca constantemente nuevas experiencias lo que hace que se reduzca la capacidad de fidelización; y (7) participación del cliente, el consumo de productos turísticos implica la participación activa de los clientes (Nieves et al., 2014; Rivas, 2012).

Empresa turística

Las empresas son entidades creadas para ofrecer bienes y servicios, usando factores de producción, gestionando estos recursos con la finalidad de generar beneficios, rentabilidad y ventajas competitivas (Millán & Gómez, 2018). Son sistemas de organización conformados por una o más personas que manipulan una variedad de recursos para producir, transformar y comercializar bienes y servicios a cambio de un precio justo, permitiendo obtener utilidades (Acebrón et al., 2024; Angulo, 2016). Es una industria que permite el intercambio de culturas, costumbres, además de posibilitar relaciones y encuentros entre las personas (Gil et al., 2020), en lugares de atracción turística.

Figura 24 Empresa



De ahí, se puede decir que la empresa turística es una unidad económica estructurada, especializada y relacionada con el ámbito del viaje o el turismo, creada para operar en ocasiones interrelacionada con otras entidades o negocios que conforman el mismo sector, para obtener utilidades y beneficios de la producción y comercialización de bienes o servicios, facilitando responder a las necesidades del visitante.

Figura 25 Empresa turística



Las empresas turísticas ofrecen una variedad de productos o servicios intangibles como se muestra en la **Tabla 9**.

Tabla 9 *Tipos de empresas turísticas*

• Empresas de transporte turístico y auxiliares	Aéreo, terrestre, naviero, marítimo	Hacen referencia al medio principal utilizado por el turista para el viaje.
• Empresas de hospedaje	Hoteles, hosterías, resort	Son los establecimientos dedicados de modo habitual al alojamiento con o sin servicios complementarios.
• Empresas de servicios de alimentos	Restaurantes cafeterías	Son establecimientos dedicados a proporcionar alimentos y bebidas a las personas en cualquiera de sus modalidades.
• Empresas de organización de eventos	Ferias, exposiciones, congresos	Se especializan en la gestión y organización de programas, actividades o eventos.
• Empresas de atracción, recreación y esparcimiento	Museos, teatros y cines, zoológicos	Lugares para crear espacios de diversión.
• Empresas de intermediación y servicio profesionales del comercio de viajes	Operadores turísticos, agencias, guías de turismo	Empresas que se dedican a ofrecer servicios relacionados con venta de paquetes turísticos, viajes, recorridos por lugares turísticos.
• Empresas relacionadas indirectamente con el turismo	Empresas comerciales, educativas, otras	Lugares para la venta de artesanías o productos turísticos de la zona.

Nota: Tipos de empresas del sector turismo relacionadas directa e indirectamente, tomado de Guerrero & Ramos (2014) y Servicios turismo (2024).

A pesar de los diferentes tipos de actividades turísticas el elemento básico de oferta global son los hoteles; establecimientos que principalmente proporcionan alojamiento, y servicio de restaurante, alimentación y bebidas (Pié et al., 2019). Para Gil et al., (2020) el alojamiento es la principal oferta del turismo, pues es la primera decisión del turista posterior a la selección del lugar de destino. Sin embargo, los factores que inciden en la competitividad de las empresas turísticas dependen del tipo de turismo y atractivos turísticos, además según Millán & Gómez (2018) se debe considerar:

- Innovación de productos y servicios.
- Nuevos canales de distribución.
- Decisiones estratégicas, en publicidad, satisfacción del cliente, calidad, precios, costos de operación.
- Medición con indicadores de desempeño, para evaluar la gestión.

Sector hotelero (*Establecimientos de alojamiento turístico*)

Un establecimiento de alojamiento turístico es el establecimiento considerado una unidad íntegra de negocio destinada al hospedaje no permanente de turistas y que brinda servicios complementarios (Registro Oficial, 2015). Son aquellas empresas cuya naturaleza es ofertar el servicio de alojamiento y el servicio de alimentación a los huéspedes y/o clientes. El sector hotelero comprende los establecimientos que se dedican habitual y profesionalmente al alojamiento de personas que buscan conocer nuevos destinos turísticos a cambio de un precio que permita obtener beneficios económicos (Pinargote & Loor, 2021).

Mientras que hostelería se define como el sistema comercial compuesto de bienes materiales e intangibles, dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso y alimentación de los usuarios fuera de su domicilio (Sancho, 1998, p. 88).

En general, la hostelería engloba a las empresas de hospedaje y restauración, mientras que cuando se habla del sector hotelero se refiere solo a la categoría hoteles.

Tabla 10 *Clasificación de establecimientos de alojamiento turístico*

Por el tipo de establecimiento	Hotelera	Hoteles Hoteles apartamento Moteles Hostales Pensiones
	Extra-hotelera	Camping Glamping Apartamentos Bungalow Hostería Villas y chalets Balnearios Casa de huéspedes Refugios
Por el tipo de explotación	Sociedad mercantil	
	Separación	Contrato gestión
	Propiedad-explotación	Contrato arrendamiento
	Franquicia	
	Régimen multipropiedad	

Por el tipo de producto Hotel ciudad, hotel suburbano, hotel de convenciones, hotel boutique, hotel de lujo, hotel multiuso, hotel casino

Por el tipo de comercialización Cadena hotelera
Hotel independiente

Nota. En la tipología constan los establecimientos tipo hotel y extra-hotel, todos ellos son categorizados según reglamento y normativa de cada país, por ejemplo, en estrellas. Se toma de base la propuesta de tipologías de establecimientos de alojamiento de Sancho (1998).

En el Ecuador, un establecimiento de alojamiento turístico está clasificado en establecimientos como hoteles, hostales, hosterías, hacienda turística, lodge, resort, refugio, campamento turístico y casa de huéspedes. La categoría que se otorga a estos establecimientos de alojamiento turístico va de 1 a 5 estrellas; donde existe la categoría única, como se muestra en la **Tabla 11**.

Tabla 11 *Clasificación y categorización de los establecimientos de alojamiento turístico en Ecuador*

Clasificación	Nomenclatura	Categoría
Hoteles	H	2 a 5 estrellas
Hostales	HS	1 a 3 estrellas
Hosterías	HT	3 a 5 estrellas
Hacienda turística	HA	3 a 5 estrellas
Lodge	L	3 a 5 estrellas
Resort	RS	4 a 5 estrellas
Refugio	RF	Categoría única
Campamento turístico	CT	Categoría única
Casa de huéspedes	CH	Categoría única

Fuente: Elaboración propia, basado en Reglamento de Alojamiento Turístico Ecuador (Registro Oficial, 2015).

Sector alimentos y bebidas

Es el conjunto de establecimientos dedicados habitualmente a proporcionar el servicio de alimentos y bebidas a las personas en cualquiera de sus modalidades, a cambio de un precio que cubra los costos y genere beneficios. El Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas en el Artículo 14 clasifica los establecimientos de alimentos y bebidas en: *cafetería, bar, restaurante, discoteca, establecimiento móvil, plazas de comida y servicio de catering* (Ministerio de Turismo, 2018).

Son establecimientos de servicio dedicados a preparar alimentos y bebidas, para el consumo de los clientes, quienes pueden seleccionar de una variedad de platos y bebidas preparados por el personal de la empresa. Son lugares donde se puede disfrutar de una comida en compañía de personas agradables sean familiares o amistades y en un ambiente agradable.

A continuación, se presenta la contribución de los diferentes sectores del turismo a las ventas totales del sector turismo en Ecuador entre los años 2019 a abril 2022.

Tabla 12 Participación por actividad económica del sector turismo a 2022

Actividad económica	Ventas en millones de dólares			
	5.468,80	2.846,10	4.040,20	1.467,80
Sectores	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022 (abril)
Alimentación	44,60%	54,90%	50,50%	48,90%
Trasporte aéreo	16,50%	13,70%	16,70%	20,80%
Trasporte terrestre	14,30%	13,90%	15,20%	9,40%
Operaciones e intermediación	14,50%	9,10%	9,40%	12,90%
Alojamiento	8,60%	7,20%	7,20%	6,90%
Trasporte marítimo	1,40%	1,10%	1,00%	1,10%

Fuente: Elaboración propia, según a la información turística MINTUR (2019).

Considerando la contribución del turismo en la economía de los países, en la generación de fuentes de empleo, y en el crecimiento de la localidad, es importante crear un sistema de indicadores que permita analizar la información financiera mediante medidas específicas para el sector turismo, para lo cual es importante comprender sobre la teoría del sistema.

Teoría del sistema

En diversas ramas del conocimiento se utiliza la teoría de los sistemas, que tienen un valor explicativo y argumentativo para entender la realidad de los fenómenos y procesos investigados, donde los sistemas presentes requieren estructurarse y moldearse para su adecuada funcionalidad (De la Peña & Velázquez, 2018).

La teoría del sistema es una disciplina lógico-matemática aplicada a las ciencias relacionadas con los sistemas (Bertalanffy, 1950). Adopta una visión holística que exige que los elementos de la organización estén alineados para poder adaptarse (Teece, 2018). Se enfoca en la aplicación de patrones que interactúan entre sí en la creación de modelos los cuales se pueden aplicar en diferentes ámbitos, como la comunicación, las organizaciones y el control, entre otros.

La teoría de sistemas se plantea como un instrumento para comprender los sistemas, involucrando todas las interdependencias, basada en tres premisas: los sistemas existen dentro de otros sistemas, son abiertos y dependen de una estructura. Esta teoría se enfoca en el estudio de la estructura y comportamiento de los sistemas.

Sistema

La palabra sistema proviene del griego “*systema*”, y representa un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para formar una unidad (De la Peña & Velázquez, 2018). Estos elementos mantienen una interacción dinámica con el propósito de alcanzar los objetivos comunes. Cada actividad que se desarrolle por simple o empírica que sea, sigue una secuencia de pasos, es decir, es un sistema (Cevallos-Pineda, 2017).

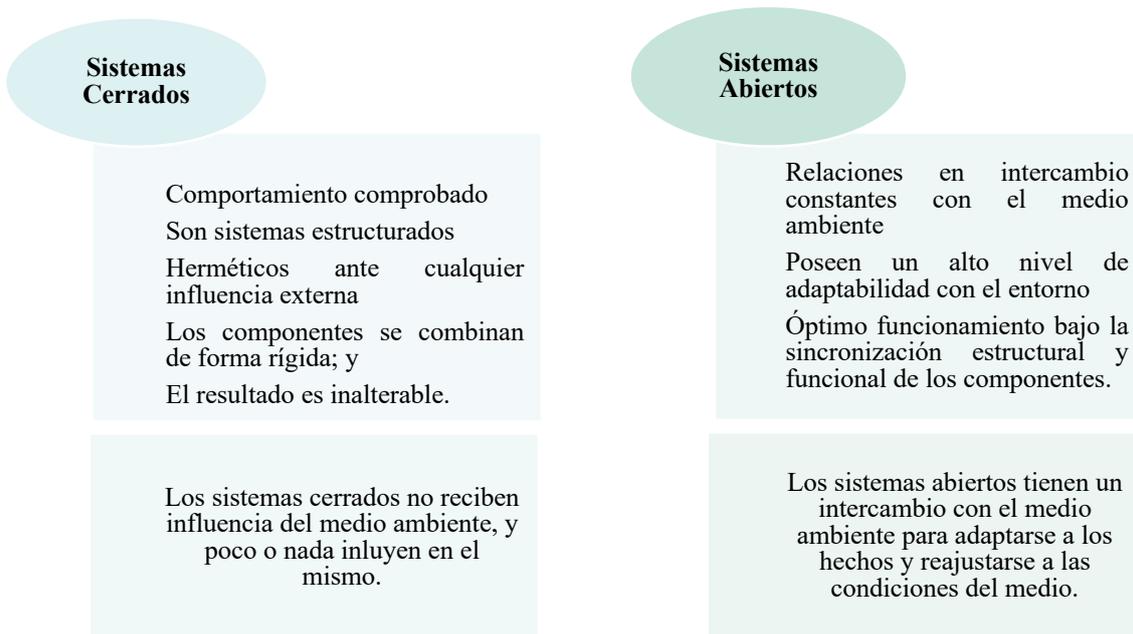
En el ámbito empresarial, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados para lograr los objetivos de la organización, abarcando sistemas de gestión, información, producción, marketing, recursos humanos y financieros; los sistemas están interconectados, evolucionando y adaptados según las necesidades de la entidad.

La comprensión de los sistemas facilita la interpretación de la realidad, procesos, elementos y componentes mediante la interrelación e interconexión de los objetos (De la Peña & Velázquez, 2018). Estos se definen como el flujo coherente de datos para obtener información del cumplimiento de los objetivos empresariales y así tomar decisiones oportunamente (Martínez, 2009).

Tipos de sistemas

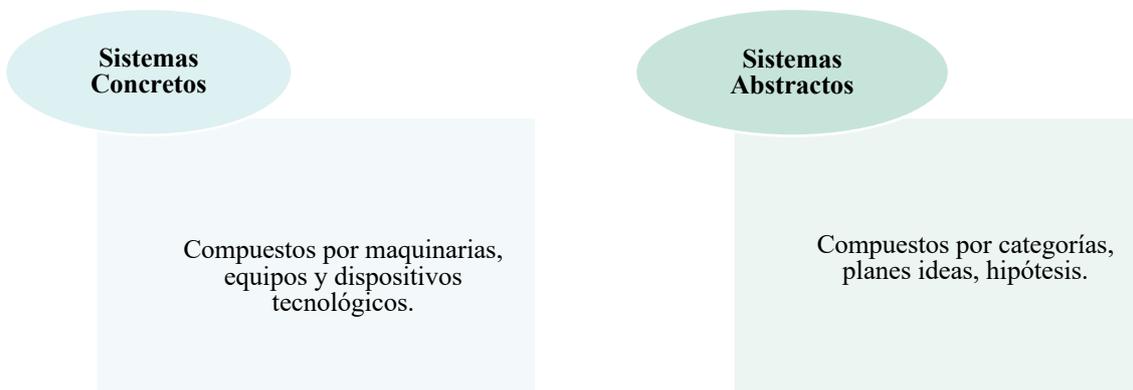
Los sistemas pueden clasificarse de diversas formas, así en la edad antigua: sistemas cerrados y abiertos; según la filosofía clásica alemana: sistemas materiales e ideales; acorde a las ciencias especiales: sistemas geométricos y mecánicos, entre otros tipos.

Figura 26 *Tipos de sistemas según la naturaleza*

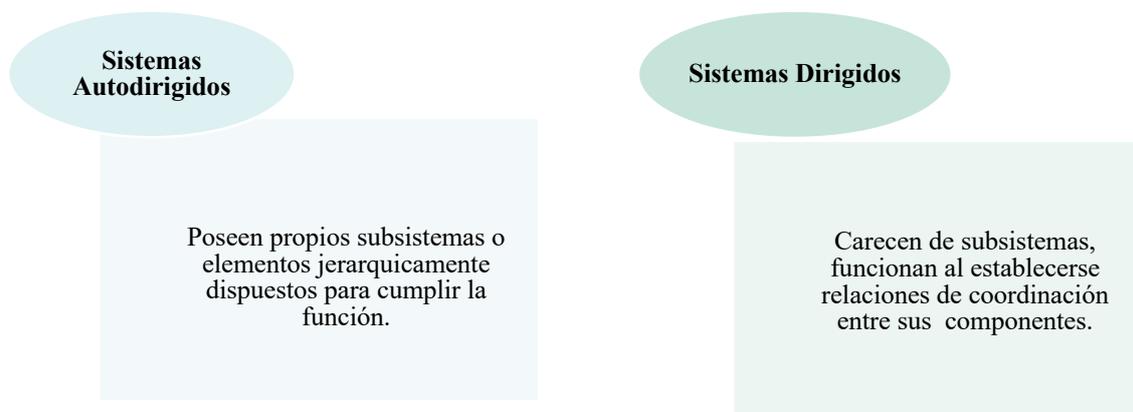


Elaboración propia con datos de Cevallos-Pineda (2017) y De la Peña & Velázquez (2018).

Figura 27 *Tipos de sistemas según la constitución*



Elaboración propia con datos de Cevallos-Pineda (2017) y De la Peña & Velázquez (2018).

Figura 28 *Tipos de sistemas integrales*

Elaboración propia con datos De la Peña & Velázquez (2018).

En el marco de la gestión, es necesario definir metodologías, tiempos y recursos que permitan el adecuado desarrollo de las actividades orientadas a dirigir y controlar las entidades hacia el logro de los objetivos y metas empresariales (Cevallos-Pineda, 2017). Por esta razón, las empresas del sector turismo deben emplear un sistema de indicadores para obtener información, datos económicos y financieros que contribuyan a la toma de decisiones oportunas.

Indicadores como parte del sistema

Analizando la literatura “existen escasas aportaciones que analicen los ratios la situación económico-financiera de los hoteles” (Pié et al., 2019, p. 101); sin embargo, para la toma de decisiones no solo basta la información financiera, se requiere un conjunto variado de indicadores (Monteiro et al., 2022). Los problemas que afronta el sector turismo, como la falta de políticas poca recolectar y organizar la información en un sistema único de indicadores por subsector a nivel local y nacional motiva a diseñar medidas para conocer el comportamiento de este sector (Sarmiento-Barrios & Ávila-González, 2017).

Un indicador analizado aisladamente no es significativo por sí solo; debe compararse con un patrón para determinar si el nivel es satisfactorio en relación con esa métrica (Ibarra, 2006). Para obtener indicadores que muestren el grado de cumplimiento, es necesario crear sistemas de información y control estándar (Scheel, 2017) que soporten el trabajo administrativo y permitan evaluar el desempeño de la empresa (Beltrán, 2005). Estas medidas han de incluir una variedad de métricas financieras y no financieras (Sainaghi et al., 2017).

La metodología de un sistema de indicadores consiste en elegir relaciones entre varias magnitudes significativas (Ibarra, 2006), para desarrollar mediciones importantes que garanticen la confiabilidad de los datos para la toma de decisiones por parte de la dirección (Beltrán, 2005).

Desde una perspectiva externa, el diseño de un sistema de indicadores se realiza con el objetivo de recopilar y analizar datos para evaluar el impacto del turismo en un destino (Fuente et al., 2021). El resultado de los indicadores insta a los destinos a crear conciencia, involucrar a las partes interesadas y definir mejoras para la industria y los clientes.

Desde una perspectiva interna, el uso sistemático de indicadores contribuye a analizar la información financiera, evaluar el desempeño histórico o actual de las empresas y contribuye a realizar modelos predictivos para la industria (Burksaitiene & Draugele, 2018).

Un sistema de indicadores utiliza datos con características similares para evaluar el desempeño de las empresas, basándose en diferentes fórmulas matemáticas (Onuferová et al., 2020). Esta herramienta es fundamental para el análisis e interpretación de estados financieros (Burksaitiene & Draugele, 2018), informes operativos e informes administrativos en general (Sarmiento-Barrios & Ávila-González, 2017).

Origen de los indicadores

Ratio, según la etimología latina, significa relación o razón (Ibarra, 2006). También conocidos como indicadores o métricas, tienen sus orígenes en el año 300 A.C. (Gutiérrez & Tapia, 2016). Los primeros registros se dan en el Libro V, de Los Seis Primeros Libros y el Undécimo y Duodécimo de los Elementos de Euclides que menciona “razón es el respecto o relación mutua, que tienen entre sí dos cantidades de un mismo género en cuanto a su magnitud” (Euclides, 1774, p. 111), este autor aborda el tema de razones y proporciones de manera abstracta (Nadar & Wadhwa, 2019).

Por los años 1870-1890, las entidades financieras empezaron a solicitar a las empresas detalles de los informes financieros. Más adelante, con la clasificación de los estados financieros en corrientes y no corrientes, se comenzó con el análisis de la relación corriente (Nadar & Wadhwa, 2019), este acontecimiento represento el primer indicador financiero. Posteriormente, los indicadores se emplearon para medir la gestión, en 1919, Dupont utilizó tres indicadores para evaluar los resultados operativos. Posteriormente algunos investigadores emplearon una diversidad de indicadores para predecir la quiebra de las empresas (Altman, 1968; Arini et al., 2020; Beaver, 1966, 2010; Lizarzaburu, 2014; Lubawa & Louangrath, 2016; Rulandari & Sudrajat, 2017).

Si bien los indicadores se empleaban como instrumentos para simplificar la interpretación de los estados financieros, en los últimos años se han empezado a utilizar como herramientas de proyección o predicción de quiebras (Altman, 1968), para comparar empresas de diferentes tamaños y sectores (Nadar & Wadhwa, 2019) y para analizar el desempeño individual (Ribeiro et al., 2019); sobre todo, para comprender si se está alcanzado los objetivos empresariales.

Definición de indicadores

Los indicadores son una herramienta de la planificación y gestión de los directores de empresa; permiten realizar un diagnóstico, definir estrategias, supervisar el desarrollo y comprender el comportamiento de los diferentes fenómenos que se producen en el entorno del sector turismo (Fuente et al., 2021).

Los indicadores financieros son una herramienta analítica esencial para convertir datos de estados financieros en información comprensible sobre la situación económica de una entidad en un momento determinado (Nadar & Wadhwa, 2019). Beltrán, (2005) define los indicadores como la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas. Son proporciones que permiten comparar una cifra con otra, haciendo posible evaluar las debilidades o fortalezas de la empresa (Marsha & Murtaqi, 2017). Para Márquez-Ortiz et al., (2020) “representan una herramienta fundamental para medir los resultados de la gestión del sector turismo en términos de progreso hacia la sostenibilidad” (p.3).

Figura 29 Formas de calcular un indicador

Restando	Dividiendo
<input type="checkbox"/> Consiste en hallar cuánto excede una cantidad de otra. <input type="checkbox"/> Razón aritmética. <input type="checkbox"/> Diferencia.	<input type="checkbox"/> Consiste en hallar cuántas veces contiene una cantidad a otra. <input type="checkbox"/> Razón geométrica. <input type="checkbox"/> Cociente. <input type="checkbox"/> Porcentaje (si el resultado se multiplica por 100).

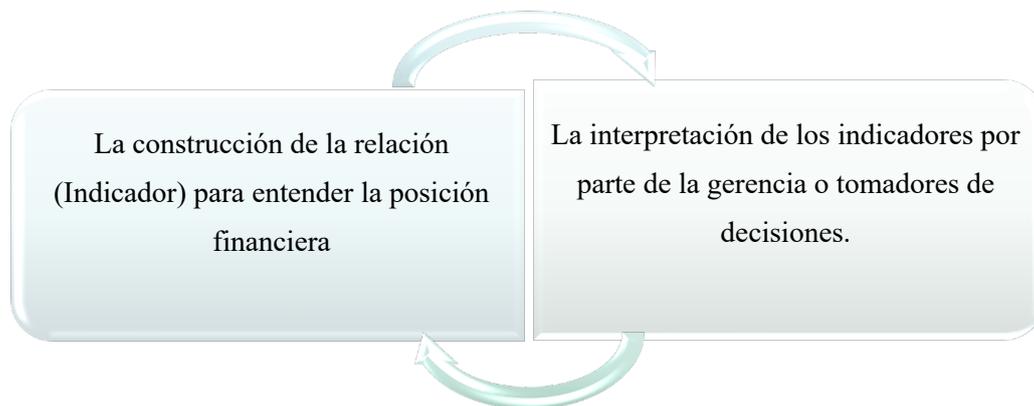
Elaboración propia con datos de Ibarra (2006).

Para determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción de un indicador, estos deben ser interpretados comparándolos con los siguientes índices:

- Ratios anteriores de la misma empresa.
- Ratios estándar (establecidos por el contexto competitivo del sector).
- Rangos de ratios de las mejores y peores empresas del sector (Ibarra, 2006).

Como la interpretación de los indicadores es compleja, hay que conocer cómo se diseñaron, entender el contexto de la industria y las características de la empresa. Además, es crucial relacionar diversos indicadores para interpretar la salud de la empresa.

Figura 30 Interpretación indicadores financieros



Elaboración propia con datos de Zahariev (2019).

Los indicadores cuando se diseñan e interpretan adecuadamente pueden proporcionar soluciones a problemas empresariales (Zahariev, 2019), predecir quiebras financieras, tomar decisiones y además son instrumentos de planeación, proyección y control.

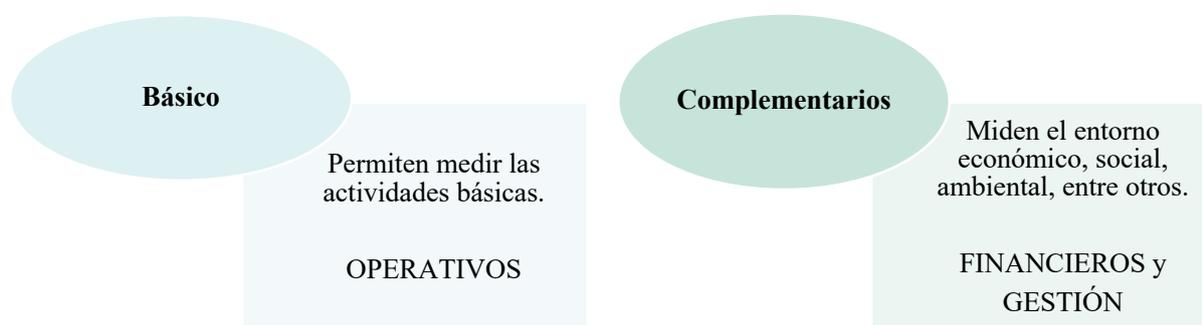
Características de los indicadores

- Específicos. – Deben estar vinculados con los fenómenos económicos.
- Explícito. – El nombre debe ser suficiente para entender si es una razón geométrica o aritmética (Razón, tasa o índice).
- Oportunos. – Permiten describir las situaciones económicas en el momento oportuno para tomar decisiones.
- Comprensibles. El significado no debe provocar confusiones al interpretarlos.
- Relevantes. – Tener la capacidad de medir los valores financieros.

Clasificación de los indicadores

Los indicadores pueden ser básicos o complementarios (Sarmiento-Barrios & Ávila-González, 2017). Los indicadores básicos toman este nombre, porque son el resultado de la propuesta de valor que tiene la empresa. Son la razón de ser de una entidad; los complementarios permiten realizar un diagnóstico holístico de su desempeño.

Figura 31 Clasificación de los indicadores básicos y complementarios



Elaboración propia con datos de Sarmiento & Ávila (2017).

Para la aplicación de los indicadores se requiere que la gerencia adopte un liderazgo basado en una cultura de sistemas de información, planifique y organice a los departamentos para crear información de calidad, y controle el resultado de las métricas de acuerdo con los períodos de medición (Sarmiento-Barrios & Ávila-González, 2017).

Según autores como Lee et al., (2011) el desempeño empresarial puede ser analizado desde dos perspectivas: (1) según desempeño objetivo, que involucra medidas financieras (rendimiento, cuota de mercado, utilización de la capacidad); y, (2) el desempeño subjetivo, que está asociado a opiniones de clientes y empleados (calidad del servicio, satisfacción del cliente y satisfacción del empleado).

Según Zhang et al., (2020) los indicadores pueden clasificarse en tres categorías:

Tabla 13 Clasificación de los indicadores por área de desempeño

Desempeño operativo	Desempeño organizacional	Desempeño financiero
Mide la gestión de las empresas en la capacidad y uso de los recursos.	Mide como las empresas construyen la ventaja competitiva y siguen siendo competitivas en respuesta a las variaciones de la demanda u otros factores.	Miden como las empresas utilizan los activos para generar ingresos

Elaboración propia con datos de Zhang et al., (2020).

Este autor resalta que el desempeño operativo es el importante porque afecta al desempeño organizacional y financiero. Otra forma de clasificar a los indicadores puede ser según la fuente de donde proviene la información (Zhang et al., 2020).

Tabla 14 Clasificación de los indicadores por fuente de información

Tipos	Desempeño no financiero	Desempeño financiero
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Calidad • Satisfacción del empleado, • Confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Endeudamiento • Rentabilidad • Operativos • Gestión
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Marca e imagen de la empresa • Lealtad de los clientes • Cuota de mercado. 	

Desde la perspectiva de la gestión por procesos, los indicadores pueden clasificarse de tres formas: dirección, operativos y de apoyo. En la tabla siguiente se muestra una forma de clasificar los procesos en el sector hotelero desde la perspectiva de procesos.

Tabla 15 Clasificación de los indicadores desde la gestión por procesos

Tipo	Proceso	Indicador	Subindicador
Financieros	Dirección	Financieros	Liquidez Endeudamiento Rentabilidad
	Operación	Operativos	Sector habitaciones Sector de alimentos y bebidas
No financieros	Apoyo	Gestión	Satisfacción del cliente y empleado Retención del cliente Cuota de mercado

Por último, autores como Beltrán (2005) clasifican los indicadores según la vigencia en temporales y permanentes:

- **Temporales.** – Tienen un plazo delimitado en base tiempo de ejecución para el logro de un objetivo.
- **Permanentes.** Son indicadores que siempre están presentes en la organización para evaluar constantemente los procesos.

Según Puerta et al., (2018) el análisis financiero de los indicadores puede ser desde dos enfoques:

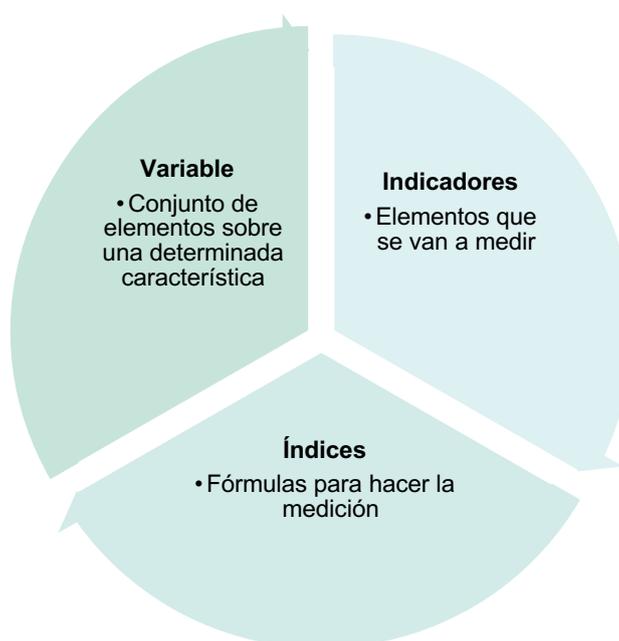
- **Tradicional o común.** - Se analizan partidas de los estados financieros, mediante la aplicación de indicadores para interpretar la información financiera.
- **Sinérgico o integrador.** – Conforman un conjunto de procesos para un análisis más integral. Combina el análisis cuantitativo de los estados financieros con la interpretación de datos cualitativos referentes a aspectos o características del sector o momento.

Componentes de los indicadores

Según Beltrán (2005) los indicadores deben contener básicamente:

- Nombre. – Para identificar el indicador de manera concreta y clara.
- Formas de cálculo. – Expresar la fórmula matemática para el cálculo.
- Unidades. – La manera como se expresa el valor del indicador (porcentaje, valor, veces).
- Glosario. – Documentar los indicadores en términos específicos.
- Fuentes. – Información de donde se extraen los datos numéricos.

Figura 32 Componentes de los indicadores



Elaboración propia con datos de Sarmiento Barrios & Ávila Gonzáles (2017)

Para estructurar el sistema de indicadores para el sector turismo, se consideró tres variables: (1) la sustentabilidad económica (Indicadores financieros), (2) el soporte turístico (Indicadores operativos) y (3) la gestión turística (Indicadores de gestión).

Las empresas turísticas al igual que cualquier otro tipo de empresa puede utilizar indicadores financieros, operativos y de gestión para generar información que facilite la toma de decisiones empresariales, a fin de mejorar la rentabilidad, el rendimiento y la sostenibilidad del negocio (Ribeiro et al., 2019).

Figura 33 Estructura del sistema de indicadores

Elaboración propia con datos de Sarmiento Barrios & Ávila Gonzáles (2017).

Dentro del sistema de indicadores para el sector turismo específicamente sector de alojamiento y alimentos y bebidas, este libro se enfoca en indicadores financieros, operativos y de gestión.

Indicadores financieros

Los indicadores financieros son herramientas de control operacional, análisis y gestión financiera (Scheel, 2017). Su objetivo es evaluar el desempeño o posición financiera, indagar las propiedades y características y comprender el pasado, presente y futuro de las operaciones y actividades de una compañía a fin de hacer efectiva la toma de decisiones gerenciales (Puerta et al., 2018). Sin embargo, el desempeño de las empresas del sector turismo depende tanto de la expansión y crecimiento del turismo, como de las condiciones y factores macroeconómicos (Ribeiro et al., 2019), en función de la dinámica del mercado.

Los indicadores financieros son medidas para evaluar la salud financiera de una empresa. Se miden a través de la información contable (Ribeiro et al., 2019) extraída de los estados e informes financieros. Estos se usan para medir gestión, liquidez, endeudamiento, rentabilidad y rendimiento, además de servir de base para tomar decisiones de usuarios internos y externos con algún tipo de interés en la empresa.

Indicadores de liquidez

Los índices de liquidez representan “una guía tradicional, del análisis e interpretación de los informes contables” (Sáenz & Sáenz, 2019, p. 3). Miden la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones contraídas para las operaciones normales del día a día (Farfán et al., 2017). Estos indicadores evalúan la capacidad de pago a proveedores y préstamos, determinando la posibilidad de asumir más deudas para la adquisición de bienes o servicios y explorar nuevos medios de crecimiento e innovación (Rist & Pizzica, 2015).

Razón corriente (Razón circulante, ratio actual, solvencia corriente)

Esta razón indica si la empresa tiene más activos corrientes que pasivos corrientes (Farfán et al., 2017). Ramírez (2019) establece que es la relación entre los recursos financieros de corto plazo, para determinar si pueden hacerse frente a las obligaciones contraídas en el mismo período contable. Es decir, mide la capacidad y agilidad de pago para con los compromisos adquiridos en el ciclo económico.

Con este indicador se mide el grado de liquidez para hacer frente las obligaciones inmediatas (Pié et al., 2019). Este indicador de liquidez mide la capacidad de una empresa para pagar los pasivos de corto plazo (Marsha & Murtaqi, 2017), el resultado expresa el número de veces que puede hacerlo.

La razón corriente se calcula dividiendo los activos corrientes (recursos y derechos que se convierten en efectivo inmediatamente) entre los pasivos corrientes (deudas que se pagan en plazos menores a un año), con la finalidad de establecer la capacidad de pago en el corto plazo.

Tabla 16 *Fórmula razón corriente*

(Veces)	
$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	
> 1	Tiene más de una unidad propia para cubrir las obligaciones, es decir tiene capital ocioso.
= 1	Tiene una unidad monetaria propia por una unidad monetaria adeudada, puede asumir el compromiso de pago.
< 1	Si es menor que 1 representa que los pasivos son mayores que los activos, lo que implica que las obligaciones no podrán pagarse al momento del vencimiento. No está en condiciones de pagar la deuda por una unidad monetaria.

Nota: 1 nivel óptimo (Pié et al., 2019); mayor a 1 es aceptable para una empresa comercial (Sáenz & Sáenz, 2019); y menor a 1 no se pueden cumplir el pago las deudas (Marsha & Murtaqi, 2017).

Prueba ácida o razón rápida

Esta razón se centra en las cuentas que fácilmente se convierten en efectivo y equivalentes, las cuales están disponibles para cubrir las obligaciones de corto plazo con terceros (Farfán et al., 2017). Es una medida de liquidez más precisa (Sáenz & Sáenz, 2019); cuanto mayor sea la relación, más segura es la posición en la que se encuentra la entidad.

Esta medida indica si la empresa tiene suficientes activos circulantes para cubrir los pasivos de corto plazo sin vender los inventarios (Rist & Pizzica, 2015). Se conoce como relación rápida, es una relación de liquidez “que mide la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes cuando vencen con solo activos rápidos” (Marsha & Murtaqi, 2017, p. 216).

Este indicador es una medida más rigurosa de la capacidad de una empresa para pagar los pasivos corrientes (Marsha & Murtaqi, 2017), se mide mediante el siguiente indicador:

Tabla 17 Fórmula prueba ácida

(Veces)	
$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	
> 1	Tiene unidades adicionales y puede cumplir las obligaciones aún sin convertir los inventarios en efectivo. A mayor valor significa que la empresa tiene suficientes activos a corto plazo para cubrir las deudas inmediatas, además la empresa financieramente es más segura en el corto plazo (Marsha & Murtaqi, 2017).
= 1	Puede cumplir las obligaciones aún sin convertir los inventarios en efectivo.
< 1	A menor valor significa que la empresa tiene problemas para aumentar o mantener las ventas, para pagar las obligaciones rápido o está demorando en recuperar las cuentas por cobrar. En conclusión, es difícil cumplir las obligaciones inmediatas.

Relación de caja o efectivo

Indica la liquidez de la empresa deduciendo las cuentas por cobrar e inventarios (Farfán et al., 2017) y trabaja con los activos que más rápidamente pueden convertirse en efectivo. También conocido como índice de caja, esta medida refina más los activos circulantes para definir si estos cubren los pasivos circulantes (Rist & Pizzica, 2015).

Este indicador mide la relación entre la liquidez de una empresa y la capacidad de pago y se calcula dividiendo el efectivo para los pasivos corrientes. El nivel adecuado varía según la entidad, sector y situación financiera, por lo que debe medirse y analizarse junto con otros indicadores. Un valor por encima de 1 indica que la empresa tiene suficiente efectivo para pagar sus pasivos corrientes (Haro et al., 2023, p. 2010).

Tabla 18 Fórmula relación de caja

(Veces)	
$\text{Relación de caja} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivos corriente}}$	
> 1	Tiene unidades adicionales y puede cumplir las obligaciones de pago inmediato. Se tiene buena posición de liquidez.
= 1	Puede cumplir las obligaciones de corto plazo.
< 1	No está en condiciones de pagar la deuda de corto plazo, determinando dificultad financiera.

Nota: 1 nivel óptimo tomado de Pié et al., (2019).

Capital de trabajo neto

Compara los activos y pasivos corrientes para verificar si se pueden cubrir las obligaciones de corto plazo (Farfán et al., 2017), “mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar” (Sáenz & Sáenz, 2019, p. 4). Ayuda a identificar las necesidades económicas de la empresa para el desarrollo de las operaciones (Molina et al., 2018). Este no es una ratio, sino la diferencia de dos valores corrientes y tiene relación directa con el indicador de liquidez (Castañeda, 2022).

El capital de trabajo representa el dinero que la empresa dispone para financiar las actividades cotidianas y cumplir las obligaciones diarias, es decir, es el efectivo disponible para las operaciones. Se calcula restando los activos corrientes de los pasivos corrientes. Según García-Aguilar et al., (2017) “es el efectivo mínimo que toda empresa necesita para ejecutar con normalidad sus actividades operativas” (p.30). Además, es un recurso que requiere especial atención de los administradores debido a que determina la supervivencia de una empresa en los primeros años.

Tabla 19 Fórmula capital de trabajo neto

(Valor absoluto o diferencia)

$$CT = \text{Activo corrientes} - \text{Pasivo corriente}$$

A>P	Existe capital de trabajo para cubrir las obligaciones de corto plazo quedando un excedente para el desarrollo de nuevas inversiones e innovaciones. Hay liquidez para garantizar la continuidad de la entidad, aprovechar nuevas oportunidades de negocio y financiar proyectos a largo plazo.
A= P	Los activos circulantes son suficientes para cubrir las obligaciones de corto plazo, debiendo trabajar con los bienes existentes.
A< P	La empresa no tiene disponibilidad de recursos para trabajar, generando problemas de liquidez y pone a la empresa de riesgo de cumplir las obligaciones a corto plazo.

Indicadores de endeudamiento

Las deudas representan la cantidad de dinero que se adeuda a terceras personas por las adquisiciones de bienes o servicios para la operatividad normal de la empresa.

El endeudamiento puede ser de corto plazo cuando los fondos ajenos deben reponerse en un plazo menor a un año (Contreras & Diaz, 2015) y de largo plazo si superan los 365 días; también pueden ser de fuentes externas o internas. Según (Ribeiro et al., 2019) es “esencial comprender el peso del endeudamiento en las organizaciones del sector turismo” (p.165) en especial en épocas de crisis económicas. Estos indicadores miden el apalancamiento, indican como se financia la empresa (Castañeda, 2022).

Indicador de endeudamiento corto plazo

Este índice mide el nivel de endeudamiento de corto plazo en relación con los fondos ajenos, cuando las obligaciones son menores a un año (Contreras & Diaz, 2015). Es la relación entre el pasivo y el activo corriente, y mide la capacidad de cumplir las obligaciones financieras de corto plazo. El objetivo es mantener un nivel óptimo sin comprometer la solvencia financiera a largo plazo.

Tabla 20 Fórmula endeudamiento corto plazo

(Porcentaje)	
	$\text{Endeudamiento corto plazo} = \frac{\text{Pasivos corrientes}}{\text{Activos corrientes}} \times 100$
> 50%	Mayor apalancamiento hay mayor riesgo, puede haber dificultades para cubrir las obligaciones de corto plazo, puede ser una señal de alerta.
=30% a 50%	La empresa dispone de recursos de otros para gestionar las operaciones.
< 30%	Riesgo más bajo para los inversores, se tiene un nivel óptimo para cumplir las obligaciones sin comprometer la solvencia a largo plazo.

Indicador de apalancamiento (endeudamiento deuda a activos)

En índice de pasivos sobre activos indica la cantidad de dinero que se adeuda en comparación con los activos; cuanto más alto es el indicador, mayor es el riesgo para la empresa (Farfán et al., 2017). Esta medida “muestra la proporción de la deuda total de la empresa en relación con los activos” (Rist & Pizzica, 2015, p. 39), mide el grado de apalancamiento y los posibles riesgos a los que se enfrenta considerando el nivel de la deuda total; este indicador mide como se está gestionando la deuda.

Las empresas buscan un equilibrio entre los recursos internos y externos debido a los beneficios tributarios relacionados con la deducción de gastos (Carvajal-Salgado & Carvajal-Salgado, 2018). El financiamiento debe analizarse adecuadamente para las Pymes, entes más susceptibles de acceder al endeudamiento, como las grandes empresas que son más vulnerables por los altos costos que pueden representar el financiamiento externo (Alfaro et al., 2019).

Tabla 21 *Fórmula apalancamiento (endeudamiento deuda a activos)*

(Porcentaje)	
$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100$	
> 50%	A mayor apalancamiento hay mayor riesgo. Los valores sobre este porcentaje indican la empresa está bastante endeudada posible riesgo financiero a mayor porcentaje, en este caso los activos se están financiando con recursos ajenos.
= 30% a 50%	La empresa dispone de recursos de otros para gestionar las operaciones.
< 30%	Riesgo más bajo para los inversores. Y es saludable para los inversores que están seguros con la empresa porque la solvencia es aceptable, es decir se están financiando los activos con recursos propios.

Nota: La deuda adecuada varía según el sector de la empresa y el vencimiento.

También, es importante medir la solvencia o cobertura total del pasivo, para determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones totales, a través de esta medida se determina la salud financiera, y capacidad para seguir operado sin problemas financieros asegurando la continuidad del ente.

Tabla 22 *Fórmula solvencia*

(Número de veces)	
$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}}$	
> 1	La empresa tiene suficientes recursos para cubrir las obligaciones de corto y largo plazo, menor riesgo financiero.
= 1	La empresa tiene los recursos justos para cubrir las obligaciones con terceras personas.
< 1	No se dispone de recursos suficientes para cumplir las obligaciones de corto y largo plazo, mayor posibilidad de riesgo financiero.

Indicador de deuda total (endeudamiento deuda a capital)

Permite identificar el compromiso de los dueños de la empresa en relación con los acreedores (Farfán et al., 2017). Este indicador mide que parte de la empresa está financiada por los acreedores y es una medida de salud financiera (Rist & Pizzica, 2015), “los empresarios tienen la responsabilidad de sopesar los beneficios y los riesgos de adquirir deuda como apalancamiento de sus rentabilidades a costa de disminuir la Participación Patrimonial” (Ceballos, 2017).

Tabla 23 Fórmula deuda total

(Porcentaje)	
$Deuda\ total = \frac{Pasivos\ totales}{Patrimonio\ neto} \times 100$	
> 50%	Más riesgosas.
= 30% a 50%	Nivel manejable de deuda.
< 30%	Menos riesgosas.

Nota: 50% a 60% nivel óptimo, datos tomados de Pié et al., (2019).

Estructura de capital (Razón de capitalización)

Mide el componente de deuda de la estructura de capital, es decir, determina cuanto del financiamiento de la empresa son deudas de largo plazo (Rist & Pizzica, 2015). La estructura de capital es un indicador que evalúa el nivel de endeudamiento para el desarrollo de operaciones y proyectos de largo plazo. Se utiliza para analizar las fuentes de financiamiento y por lo tanto, es importante para evaluar la salud financiera.

La estructura de capital hace referencia a la manera como se financian las operaciones de la empresa, mediante la relación de los pasivos de largo plazo con las deudas de largo plazo sean estos fondos ajenos o propios (P. González et al., 2018). Una estructura adecuada permite maximizar el valor de la empresa, así como ayudar al crecimiento sostenible a largo plazo.

Tabla 24 *Fórmula estructura de capital*

(Porcentaje)	
$\text{Estructura de capital} = \frac{\text{Pasivos largo plazo}}{\text{Pasivos largo plazo} + \text{Patrimonio neto}} \times 100$	
> 50%	Esto implica no dispone de fondos propios para enfrentar riesgos financieros.
= 30% a 50%	Es un nivel al límite para tener pasivos de largo plazo.
< 30%	Nivel adecuado de endeudamiento de largo plazo, considerando también hay obligaciones de pago inmediato.

El apalancamiento adecuado depende sector al cual pertenece la empresa entre otros factores (madurez del ente, mercado, tipos de clientes); sin embargo, a menor endeudamiento menor riesgo para los inversores. La estructura de capital también consiste en los aportes de los dueños más las deudas contraídas por la empresa, para medir el apalancamiento real de la misma (Farfán et al., 2017).

Tabla 25 *Fórmula razón de capitalización*

(Porcentaje)	
$\text{Razón de capitalización} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Pasivo largo plazo} + \text{Patrimonio neto}} \times 100$	
> 80%	Demasiado endeudamiento de terceros, lo cual implica que en caso de crisis económica el patrimonio no es insuficiente.
= 60% a 80%	Rango moderado para hacer trabajar los fondos de terceros en beneficio de la empresa.
< 60%	La empresa tiene suficiente capital de trabajo propio para hacer frente las obligaciones urgentes.

Multiplicador de capital (Apalancamiento financiero)

Este indicador proporciona una idea del valor de los activos totales de una empresa que realmente pertenecen a los accionistas o propietarios, en relación con el patrimonio (Rist & Pizzica, 2015). Algunas empresas prosperan con el apalancamiento cuando la gestión empresarial es eficiente. Es decir, es la relación entre activos y el patrimonio. Determina el grado de unidades monetarias que se han obtenido por cada unidad monetaria de patrimonio (Superintendencia de Compañías, 2018).

Tabla 26 *Fórmula multiplicador de capital (MC)*

(Número)	
$\text{Multiplicador de capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio neto}}$	
> 1	A mayor número, la empresa tiene mayor apalancamiento externo para financiar las operaciones, esto significa mayor riesgo, con más posibilidades de crecimiento. En tanto que, a menor número implica menos deuda externa siendo la empresa menor riesgosa, por ende, tiene menos oportunidades de crecimiento.
= 1	No tienen deudas, siendo los activos financiados en la totalidad por el patrimonio propio.
< 1	Es poco usual, puede existir un error de datos, considerando la ecuación contable (A=P+P).

Y al expresar la relación inversa se determina la proporción de los activos que son financiados por el patrimonio (Ceballos, 2017), puede indicar si la estructura de capital es estable o arriesgada, en otras palabras, se mide la solvencia de los recursos propios para generar activos (Superintendencia de Compañías, 2018).

Tabla 27 *Fórmula razón patrimonio a activos*

(Porcentaje)	
$\text{Patrimonio a activos} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activos totales}} \times 100$	
> %	El financiamiento de los propietarios es significativo en relación con los activos de la empresa, representando una estructura de capital estable.
< %	Es mínimo el financiamiento de los dueños de la empresa, lo que representa que el endeudamiento con terceras personas es representativo y la estructura de capital es arriesgada.

Autonomía financiera

La autonomía financiera “proporciona información sobre el nivel de riesgo de la empresa en el cumplimiento de las obligaciones” (Pié et al., 2019, p. 107), mientras más alto sea el valor mayor ventaja para la empresa porque significa que tiene suficiente autonomía para cubrir las deudas adquiridas.

Este indicador mide la capacidad de financiar las operaciones financieras con los fondos propios de la empresa, el cual varía dependiendo del sector o empresa.

Tabla 28 *Fórmula autonomía financiera*

(Porcentaje)	
$\text{Autonomía Financiera} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Pasivos totales}} \times 100$	
> %	A mayor porcentaje suficiente autonomía para cubrir las deudas en caso de requerirse los fondos de los propietarios, la empresa tiene la capacidad de financiar las operaciones sin recurrir a financiamiento externo.
< %	A menor porcentaje existe la probabilidad de incumplir las obligaciones, en caso de requerirse de los fondos propios de los dueños de la empresa. A valor más bajo significa que la entidad depende del financiamiento externo, lo cual hace sea más riesgosa.

Nota: 70% nivel óptimo dato tomado de Pié et al., (2019).

Razón de cobertura de intereses

Es un indicador que mide la capacidad de la empresa para pagar los intereses de los préstamos, con las utilidades antes de intereses e impuestos (Farfán et al., 2017), se calcula dividiendo la utilidad para los gastos por intereses. Es decir, muestra la factibilidad que tiene la entidad para cancelar los intereses derivados de las deudas financieras (Correa et al., 2021).

Tabla 29 *Fórmula razón de cobertura de intereses*

(Veces)	
$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gasto por intereses}}$	
> 1	Mayor nivel, indica mayor capacidad de cumplir las obligaciones por gasto de intereses, dando mayor seguridad a los proveedores.
= 1	Es cuestionable.
< 1	La empresa no está en capacidad de cubrir las obligaciones por intereses con la utilidad antes de intereses e impuestos, lo que representa dificultades financieras y una entidad más riesgosa.

Nota: EBIT Ganancias antes de impuestos e intereses.

A mayor cobertura menor es la probabilidad de incumplir las obligaciones y de poner en riesgo financiero a la entidad (Correa et al., 2021).

Indicadores de rentabilidad (rendimiento)

La rentabilidad es producto de la diferencia entre los ingresos y los egresos totales (costos y gastos de un período determinado; también, la rentabilidad es un sinónimo de retorno de la inversión (Contreras & Diaz, 2015). Según Ceballos (2017), las rentabilidades son indicadores que permiten medir el desempeño de la empresa, más allá de las propias utilidades. Esto quiere decir que los indicadores de rentabilidad miden la capacidad que tienen los procesos empresariales y los recursos de la empresa para generar utilidades.

Los indicadores de rentabilidad están relacionados con la generación de valor y son una herramienta importante para comprar la eficiencia de una empresa frente a otras de la misma naturaleza o para comparar los indicadores con otros obtenidos en períodos diferentes (Farfán et al., 2017). Las presiones competitivas del mercado hacen que el proceso de medir y evaluar el rendimiento financiero sea necesario para mejorar las ganancias, reducir los costos y maximizar el valor económico de los inversionistas (Onuferová et al., 2020).

Los indicadores de rentabilidad suelen tomar el nombre de índices de actividad, porque permiten medir la eficiencia de la empresa, la capacidad para generar ventas y obtener ganancias (Rist & Pizzica, 2015). Estos indicadores tienen una doble función: miden la rentabilidad y miden el rendimiento:

- **La rentabilidad.** Se refiere a la ganancia neta obtenida en relación con la inversión realizada en un determinado período de tiempo. Es un indicador de la eficiencia con la que se utilizan los recursos para generar beneficios. Se expresa como un porcentaje del capital invertido.
- **Rendimiento.** Es la tasa de ganancia obtenida sobre una inversión en un período específico. Se suele utilizar para comparar diferentes opciones de inversión. Puede expresarse de diversas maneras, como un porcentaje anual, un retorno sobre la inversión (ROI) o una tasa interna de retorno (TIR).

Figura 34 Indicadores de rentabilidad y rendimiento

Elaboración propia con datos tomados de Rist & Pizzica (2015).

Rotación de activos totales

Es un indicador que mide cuántas veces se generan ingresos a través de los activos. Según Rist & Pizzica (2015), esta medida mide las ventas generadas por cada dólar de activo, indica la eficiencia de la empresa para el uso de los activos. En otras palabras, muestra cuántas veces una empresa genera ingresos a partir de sus activos en un período determinado. A mayor número de veces (rotación) significa una mayor eficiencia de los activos.

Tabla 30 Fórmula rotación de activos

(Veces)	
	$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$
	$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$
> Veces	La empresa está usando adecuadamente los activos para generar ventas, se considera existe eficiencia operativa.
< Veces	Es deficiente el uso de los activos para generar las ventas, se están subutilizando los activos.

Nota: No puede definirse un valor óptimo, porque depende de varias características propias de cada empresa.

Rotación de activos fijos (Propiedad planta y equipo)

Indicador que mide la eficacia que tiene la entidad para utilizar los activos fijos en la generación de ventas.

Tabla 31 *Fórmula rotación de activos en días*

(días)	
$\text{Rotación de activos} = \frac{360 \text{ días}}{\text{veces rotación}}$	
> días	Poca eficiencia en la rotación de los activos, subutilización de los recursos.
< días	Mayor eficiencia en cuanto al uso de los activos para generar ingresos.

Rendimiento por dividendo o costo promedio de las acciones ordinarias

Es una medida del rendimiento de una inversión, mientras más alto sea el valor, mayor es la devolución de la inversión inicial. Esto implica que, si es una empresa rentable, está en capacidad de pagar dividendos a los dueños o propietarios, lo cual hace una empresa atractiva para los inversionistas y menos riesgosa.

Tabla 32 *Fórmula rendimiento por dividendo*

(Porcentaje)	
$\text{Rendimiento por dividendo} = \frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio de mercado por acción}} \times 100$	
> %	La empresa es más atractiva para el inversionista, probabilidad alta de recibir dividendos a menor riesgo, demuestra una empresa más madura y estable. Sin embargo, existe la probabilidad de poca reinversión de las utilidades en el crecimiento futuro.
= %	Una empresa que no genera rendimientos sobre la inversión; no habrá dividendos para los dueños.
< %	Poco o nada atractiva para el inversionista y mayor riesgo de generar pérdidas. Pero con una alta probabilidad de que se estén reinvertiendo las utilidades en el crecimiento de la empresa.

Nota: Este indicador es aplicable para empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, caso contrario no se puede aplicar por la falta de disponibilidad de datos.

Los dividendos representan los beneficios que corresponde a los propietarios de la empresa, los cuales se espera sean repartidos al finalizar el período económico; sin embargo, las políticas sobre los dividendos influyen en la estructura de capital. Además, cuando se pagan los dividendos reduce el valor de las acciones (Aguirre-Ríos et al., 2021).

Rentabilidad sobre los activos (ROA)

El Retorno sobre Activos o ROA (Return on Assets), es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa en relación con los activos totales (Farfán et al., 2017).

En otras palabras, muestra qué tan eficiente es una empresa al usar los activos para generar ganancias (Contreras & Diaz, 2015). Este indicador muestra el poder adquisitivo de una empresa, después de deducir los intereses e impuestos (Rist & Pizzica, 2015).

Según Zhang et al. (2020) mientras el margen de beneficio mide la capacidad de generar ganancias operativas a partir de las ventas, la rotación de activos indica la eficiencia para generar ingresos a partir de los activos.

El resultado del ROA muestra el rendimiento de los activos, por lo tanto, se lo considera un “factor determinante para explicar el valor de mercado” (Marsha & Murtaqi, 2017, p. 215).

Tabla 33 Fórmula rentabilidad sobre los activos (ROA)

(Porcentaje)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

> 15%	Mientras mayor sea el número del ROA, más favorable para la empresa e inversor. Representa que la empresa gana más dinero con menos inversión. Muy buena posición, porque la empresa por cada dólar invertido gana un 15%.
= 8% a 15%	Posición moderada, donde gana ente el 8% al 15% por cada dólar invertido.
< 8%	Mala posición porque ganar menos del 8% ubica a la empresa en una situación de riesgo.

Nota: Datos tomados de Myšková & Hájek (2017).

Ahora bien, dependiendo del tipo de análisis que necesite realizar, se puede aplicar algunas variantes a la fórmula del ROA.

$$ROA = \frac{\text{Beneficio neto antes de impuestos} + \text{Gastos por intereses}}{\text{Activos totales}}$$

$$ROA = \frac{\text{Beneficio neto antes de impuestos} + \text{Gastos por intereses}}{\text{Ingresos}} \times \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos totales}}$$

Otros autores como Contreras & Diaz (2015) expresan la fórmula del ROA de la siguiente forma:

$$ROA = \frac{\text{Beneficio neto después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Rentabilidad sobre el capital (ROE o ROC)

La rentabilidad sobre el capital es un indicador que mide la eficiencia del retorno de la utilidad sobre el patrimonio (Higgins et al., 2016). Determina la capacidad de la empresa para generar ganancias después de impuestos (Yulita & Estining, 2019).

Este indicador relaciona la utilidad con el patrimonio, dicho de otra manera, representa el rendimiento de las acciones (Contreras & Diaz, 2015). Es un indicador de interés para los propietarios de una empresa porque permite conocer la rentabilidad de los recursos invertidos (patrimonio) en base a la estrategia empresarial adoptada (Ceballos, 2017).

Mediante el ROE es factible comparar empresas que tienen diferentes situaciones fiscales y diferentes niveles de apalancamiento (Gutiérrez & Tapia, 2016).

Tabla 34 Fórmula rentabilidad sobre el capital (ROE)

(Porcentaje)

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$$

Utilidad neta. Beneficio neto después de impuestos

> %	Buena eficiencia en el uso de los recursos propios suele ser bueno cuando oscila del 15 al 20%, representa adecuada competitividad y mejor crecimiento.
< %	Es cuestionable, el uso de los recursos de los propietarios de la empresa, se requiere realizar actividades para mejorar la gestión, poco rentable.

Un dato para destacar sobre este indicador es el estudio de Charco et al., (2019), estos autores analizaron la rentabilidad de sector turismo de Ecuador en el período 2007-2017. Los resultados de este estudio muestran que el rendimiento financiero de las empresas del sector turismo produjo a las accionistas el 22% de ganancias sobre el capital invertido.

Rentabilidad sobre las ventas (ROS)

Es un indicador que permite conocer las utilidades generadas en un determinado período. Se obtiene de la relación entre las utilidades antes de gastos financieros e impuestos (EBIT) y las ventas totales de determinado tiempo (Zhang et al., 2020). El ROS “representa la cantidad de utilidades asociada con cada unidad de ventas” (Ceballos, 2017, p. 16), es un indicador financiero utilizado por los gerentes de hoteles para tomar decisiones importantes, como la inversión del capital (Campos et al., 2022).

Tabla 35 *Fórmula rentabilidad sobre las ventas (ROS)*

(Porcentaje)	
$ROS = \frac{EBIT}{Ventas} \times 100$	
EBIT. Utilidades antes de gastos financieros e impuestos	
> 15%	Mayor beneficio obtenido de las ventas, creando una empresa rentable y atractiva para los inversores.
=5% a 15%	Índice saludable.
< 5%	Poca eficiencia en la gestión de ventas, limitando los beneficios siendo una empresa poco atractiva para los inversores.

Rentabilidad sobre la inversión (ROI)

El indicador rentabilidad sobre la inversión (ROI), mide el rendimiento de la inversión y evalúa la eficiencia del gasto. Al igual que otros indicadores, se expresa en porcentaje (Talón et al., 2016). Otros autores como E. Martínez, (2012) usan como sinónimo del ROI, el rendimiento sobre los activos netos (Return on Net Assets – RONA), o el rendimiento sobre el capital empleado (Return on capital employed – ROCE).

A medida que ha aumentado la necesidad de saber si las inversiones realizadas por una empresa han sido las correctas, el uso del ROI se ha convertido en una métrica de uso generalizado (Jiménez, 2018, p. 1068).

El ROI puede ser calculado desde varias perspectivas:

1. Desde el punto de vista de la inversión inicial. Este indicador es un índice de rentabilidad que permite medir la capacidad de generar ganancias a partir de la inversión (Budiasni, 2021).

$$ROI = \frac{\text{Utilidad neta} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Donde: *Inversión. Capital inicial*

2. Desde un enfoque de inversión en crecimiento empresarial para calcular el ROI se considera en el numerador la utilidad neta menos el valor de inversión, y en el denominador los costos incurridos en equipo infraestructura, proyectos (publicidad, innovación de producto), tecnología. En su defecto en el denominador se puede utilizar el valor del capital más los pasivos que impliquen costos por financiamiento externo (Budiasni, 2021).

$$ROI = \frac{\text{Utilidad neta} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Donde: *Inversión. Promoción, publicidad, movilización y viajes.*

Inversión. Capital más pasivo con costos de financiamiento.

Inversión. Nuevas infraestructuras, tecnologías o proyectos.

3. Desde el enfoque de madurez, para calcular el RONA se considera en el numerador la utilidad neta y, en denominador el valor de propiedad, plata y equipo más el capital de trabajo. Por otra parte, el ROCE reemplaza el denominador por capital empleado

$$RONA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos netos}} \times 100$$

Donde: *Activos netos. Activos corrientes menos pasivos corrientes más propiedad planta y equipo.*

$$ROCE = \frac{EBIT}{Capital\ empleado} \times 100$$

Donde: *Capital empleado. Activos fijos más capital de trabajo.*

Capital empleado. Activos totales menos pasivos corrientes

En estudio consideró el RONA como un indicador financiero para valorar la inversión, dado la madurez y la naturaleza del negocio.

Tabla 36 *Fórmula rentabilidad sobre activos netos (RONA)*

(Porcentaje)	
$RONA = \frac{Utilidad\ neta}{Activos\ netos} \times 100$	
> %	Los resultados representan que se gana X% del dinero invertido; o de cada dólar invertido se obtienen X dólares una vez descontado el valor de la inversión. Un RONA positivo indica se han generado ganancias.
< %	Las utilidades no han permitido recuperar el valor de la inversión. Un RONA negativo indica se han generado pérdidas.

Nota: La inversión está representada en los activos netos.

En el sector hotelero este indicador, puede ser de utilidad tanto para gestionar los ingresos como para maximizar la rentabilidad (Michopoulou & Moisa, 2019).

Para garantizar un ROI adecuado, este debe presentar un valor mayor que el costo promedio ponderado del capital (Weighted Average Cost of Capital – WACC). El WACC es un indicador financiero que permite calcular el costo promedio del capital utilizado para financiar las operaciones (Li, 2023; Rodríguez, 2024).

Tabla 37 *Fórmula Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)*

(Porcentaje)	
$WACC = ke * \left(\frac{E}{D + E}\right) + kd * \left(\frac{D}{D + E}\right)$	
Donde:	
Ke	Costo promedio de las acciones ordinarias (Dividendo por acción esperada/Precio de mercado actual de la Acción)
E	Patrimonio neto
D	Deuda a largo plazo
kd	Costo promedio de la deuda a largo plazo (Gastos por intereses/Deuda a largo plazo)

Otros índices financieros

Estos indicadores miden la eficiencia de la gestión administrativa para responder, si la empresa está funcionando adecuadamente (Castañeda, 2022).

Período promedio de caja (PPC) o rotación de caja

El período promedio de caja o rotación de caja es un indicador para medir el flujo de caja en relación con las ventas, permite determinar cada que tiempo, en días, el efectivo y sus equivalentes están rotando. También conocido como ciclo de caja, esta medida permite establecer el tiempo que transcurre desde la salida del dinero en efectivo para las adquisiciones de bienes y servicios hasta la venta final. Según Rojas et al., (2020) con este indicador “se identifica la capacidad que tiene la entidad para recuperar su capital de trabajo neto operativo... y permite medir la eficiencia en el manejo y control de sus recursos” (p.7).

Tabla 38 Fórmula Período promedio de caja (PPC)

(Número de días)	
$PPC = \frac{\text{Caja y Bancos} \times 360}{\text{Ventas}}$	
> Días	Flujo de efectivo y sus equivalentes no tiene una rotación adecuada.
< Días	Caja y bancos tienen mayor rotación, lo que implica la actividad empresarial es constante.

A través del siguiente indicador se mide la eficiencia con la que la caja de una entidad rota en número de veces en un año.

Tabla 39 Fórmula veces de rotación de caja

(Número veces)	
$\text{Rotación de caja} = \frac{360 \text{ días}}{PPC}$	
> Veces	Mayor eficiencia en la rotación del efectivo.
< Veces	Poca o mala eficiencia en la rotación del efectivo.

Rotación de cuentas por cobrar (RCC)

La rotación de cuentas por cobrar mide las veces que se conceden créditos a los clientes en un periodo determinado. Este indicador evalúa el tiempo que las cuentas por cobrar requieren para convertirse en efectivo (Rist & Pizzica, 2015). Es una medida financiera para establecer las veces que se ha recaudado efectivo de los clientes por las cuentas por cobrar.

Se calcula dividiendo el monto promedio de las ventas a crédito por el saldo promedio de las cuentas por cobrar.

Tabla 40 *Fórmula rotación de cuentas por cobrar (RCC)*

(Número de veces)	
$RCC = \frac{\text{Ventas a crédito promedio}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	
> Veces	Mayor índice de rotación, mejor capacidad de la empresa para convertir las cuentas por cobrar en efectivo indica eficiencia.
< Veces	Menor índice representa la disminución de ventas o que la capacidad de cobro de la empresa es inadecuada y está tardando más tiempo del esperado, lo que implicaría problemas financieros o inadecuada gestión de las cuentas por cobrar.

Período promedio de cobro

El período promedio de cobro mide los días transcurridos para efectivizar las cuentas por cobrar y así aumentar la liquidez. Según Rist & Pizzica (2015), muestra la cantidad de días que se tarda en convertir las cuentas por cobrar en efectivo. Molina et al. (2018) expresan que es un indicador que establece cuántas veces las deudas por cobrar han girado en promedio durante un período de tiempo determinado. Para evaluar el indicador, es adecuado considerar la política de días de crédito al cliente, no supere el número de días de crédito del proveedor.

Tabla 41 *Fórmula período promedio de cobro*

(Número de días)	
$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas a crédito promedio}} \times 360$	
$\text{Período promedio de cobro} = \frac{360}{RRC}$	
> Días	Mayor riesgo de cartera vencida.
< Días	Mayor disponibilidad de flujo de efectivo.

Rotación de inventario (RI)

Los inventarios son una lista de bienes y materiales que disponen las empresas para la comercialización; son insumos para producir otros bienes o de uso interno de la entidad (productos terminados, materias primas, suministros), los cuales deben ser analizados para valorar la gestión y evitar el sobre abastecimiento de productos o la escasez.

Este indicador mide la velocidad con la que la empresa vende los inventarios. En el caso de las empresas turísticas se puede disponer de almacén de artesanías, vestimenta, medicina, revistas, libros, entre otros. A través de esta medida, se conoce el número de veces que los inventarios rotan en un período determinado, identificando las veces que esta cuenta se convierte en efectivo o cuentas por cobrar (Suárez & Cárdenas, 2017).

Tabla 42 *Fórmula rotación de inventario (RI)*

(Número de veces)	
$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	
> Veces	El inventario tiene mayores veces de rotación en el año lo cual implica tomar decisiones de nuevas adquisiciones.
< Veces	El inventario rota poco en el año, lo que representa poca liquidez, y posiblemente productos caducados, pasados de moda, deteriorados o poco comerciales.

Nota: Un nivel óptimo corresponde a un valor de rotación de 2 a 4 veces, más de 4 veces puede dar lugar a desabastecimiento de stock, y menos de 2 implica un sobre stock de productos.

Período promedio de rotación de inventario

Según Farfán et al., (2017), este indicador “proporciona el número de días por período para vaciar el inventario” (p.7). Rist & Pizzica (2015) señalan que mide el número promedio de días que la empresa tiene los inventarios en bodega o almacén antes de vender o despachar a los clientes. Este indicador calcula el tiempo que le toma a la empresa rotar los inventarios (Molina et al., 2018). Es decir, determina el tiempo promedio que una empresa tarda en convertir el inventario en efectivo.

Tabla 43 *Fórmula período de rotación de inventarios*

(Número de días)	
$\text{Período de rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times 360$ $\text{Período de rotación de inventarios} = \frac{360}{RI}$	
> Días	No están rotando los inventarios adecuadamente, lo cual implica iliquidez y representa un problema de sobreestimación de la demanda y de gestión.
< Días	A menos días, mejor gestión de la empresa se demuestra que el inventario no está inmovilizado y se está manejando eficientemente los inventarios y convirtiendo rápidamente en efectivo.

Nota: Este número debe compararse con empresas similares del sector o con los datos históricos para conocer las tendencias.

Rotación de cuentas por pagar (RCP)

Mide el tiempo promedio que una empresa tarda en para pagar a los acreedores, es decir, la velocidad con la que cumple sus obligaciones con los proveedores. La rotación de cuentas por pagar se emplea para determinar la frecuencia con la que la empresa liquida sus deudas con los proveedores en un tiempo determinado.

Tabla 44 *Fórmula rotación cuentas por pagar*

(Número de veces)	
$RCP = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar a proveedores}}$	
> Veces	Se usa efectivo de otros en operaciones de la empresa. Es deseable ya que indica se están cumpliendo las obligaciones de manera eficiente y oportuna.
< Veces	Indica un problema con la gestión de las obligaciones por pagar, representa un problema de caja por la falta de fondos económicos.

Nota: en general un nivel óptimo del indicador corresponde a un valor de 3 a 6 veces, más de 6 veces implica problemas en gestión de cartera y posible iliquidez. Sin embargo, depende del tipo y tamaño de la entidad.

Período promedio de pago.

Este índice, conocido también como período de pago o índice de días a pagar, permite determinar el número de días en que se pagan las deudas adquiridas de los proveedores. Mide el promedio de días transcurridos desde la recepción de bienes hasta la fecha de pago. Ayuda a identificar cuantas veces giran las cuentas por pagar durante un determinado tiempo (Molina et al., 2018).

Tabla 45 *Fórmula período promedio de pago*

(Días)	
$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar proveedores}}{\text{Compras a crédito}} \times 360$ $\text{Período promedio de pago} = \frac{360 \text{ días}}{\text{RCP}}$	
> Días	A mayor plazo la empresa dispondrá de recursos ajenos para trabajar.
< Días	La empresa corre riesgos de iliquidez, debe analizar este plazo sea menor a los días de crédito en cuentas por cobrar.

Ciclo efectivo

El ciclo de efectivo indica el tiempo en el que una cantidad de dinero invertido es recuperada (Molina et al., 2018). Es el ciclo que transcurre desde que se realizan los pagos hasta que recibe flujos de efectivo. Este indicador financiero calcula el tiempo que la empresa tarda en convertir los activos en efectivo; es utilizada para medir la eficiencia en la gestión de los activos.

Tabla 46 *Fórmula ciclo efectivo*

(Días)	
$\text{Ciclo efectivo} = (\text{Rotación cuentas por cobrar} + \text{Rotación inventarios})$ $- (\text{Rotación cuentas por pagar})$	
> Días	Menor eficiencia. Es un problema de gestión de los activos, se está sobreestimando la demanda o existe un problema en la gestión de los inventarios.
< Días	Mayor eficiencia. Un ciclo corto es deseable, indica se maneja eficientemente los activos porque se convierten en efectivo rápidamente.

Indicadores operativos

Los indicadores operativos “son valores que permiten comprender la evolución y el desarrollo de las actividades y servicios turísticos, durante un período de tiempo determinado” (Instituto Geográfico Militar, 2020, p. 19). Estos indicadores también se conocen como indicadores de actividad, por que permiten analizar los resultados obtenidos del giro operativo del negocio.

Un indicador operativo es una medida estratégica que permite evaluar de qué forma se están logrando los objetivos propuestos. Los indicadores para la gestión que más se utilizan se denominan “Ratios” que son el resultado de la división (cociente) entre dos cantidades de magnitudes representativas entre ellas, y que por su naturaleza son de utilidad a la gestión de las operaciones de las empresas del sector turismo (Feijó & Degrossi, 2018).

Según el Sistema Uniforme de Cuentas para el Sector Hotelero USALI, la asignación de ingresos y costos se realiza de acuerdo con la división de las áreas en departamentos (Campos et al., 2022; Tapia, 2017). Además, este sistema establece un plan de cuentas que permite medir y comparar las operaciones del sector hotelero, incluidos sus indicadores, independientemente de las características y estructura de cada establecimiento.

Sector Hotelero

La industria hotelera es una actividad fundamental dentro del campo turístico (Rondi et al., 2019). Este sector en crecimiento representa un componente importante en la economía, la creación de empleo y las oportunidades comerciales que contribuyen en el desarrollo local, regional y nacional (Yang et al., 2017).

Es importante considerar que este sector está expuesto a posibles riesgos operacionales debido a sus significativos costos fijos en relación con los costos totales (Ribeiro et al., 2019). Por ello, es crucial para la gerencia evaluar las estrategias, la gestión, y el desempeño, con el propósito de facilitar información objetiva para la mejora continua.

El sector hotelero a diferencia de otras actividades requiere enfoques específicos vinculados con la información contable (Rondi et al., 2019). Es necesario usar metodologías uniformes e indicadores precisos, para cada área o departamento en el momento adecuado y muchas veces en tiempo real.

Rendimiento de hotel o revenue management (RM)

El indicador de rendimiento del hotel (Revenue Management – RM) se empezó a aplicar a fines de 1980 en los niveles operativos del sector hotelero (Remy et al., 2023). Este indicador mide la productividad del hotel en función de la tarifa media o de la tasa de ocupación, centrándose en cómo el hotel puede generar una mayor cantidad de ingresos en base a la cantidad de habitaciones disponibles para la venta (Szende, 2021).

El rendimiento de hotel RM se considera un instrumento básico para analizar la oferta y demanda con la finalidad de maximizar los ingresos (Remy et al., 2023). Representa la capacidad de aumentar los flujos de ingresos, permite determinar la posición del hotel en relación con la competencia, así como el grado de crecimiento (Muhammad et al., 2019).

De aquí la importancia de la gestión de ingresos o revenue management para mejorar el rendimiento del hotel, entendida como el arte de vender productos y servicios al cliente adecuado, a un precio determinado y en momento correcto (Szende, 2021).

Tabla 47 Fórmula rendimiento del hotel (RM)

(Porcentaje)

$$RM = \frac{\text{Ventas por alojamiento}}{\text{Ingresos máximos alojamiento}} \times 100$$

$$RM = \frac{\text{Número de habitaciones vendidas} \times \text{Tarifa promedio de habitación}}{\text{Número de habitaciones disponibles} \times \text{Tarifa máxima}} \times 100$$

Donde:

- Ingreso por alojamiento Número de habitaciones vendidas por tarifa promedio habitación.
- Ingresos máximos alojamiento Número de habitaciones disponibles por precio máximo (tarifa rack).

> 40%	Rendimiento bueno.
30% a 40%	Rendimiento moderado.
< 30%	Rendimiento bajo. La gestión de la empresa es débil.

Nota: Tarifa es sinónimo de precio de venta.

Tasa o porcentaje de ocupación (TO)

El porcentaje de ocupación es un indicador para medir la utilización del hotel (Rondi et al., 2019), relaciona las habitaciones que se rentan en un período determinado con el total de habitaciones disponibles. Mide la eficiencia de la gestión en términos de satisfacción del cliente, la lealtad a la marca (imagen corporativa), el deseo de regresar, la competitividad y cuota de mercado (Millán-García & Gómez-Díaz, 2018). Además, permite conocer el historial de la ocupación del establecimiento y comparar la oferta y demanda, midiendo así el aprovechamiento de la capacidad instalada (Sarmiento-Barrios & Ávila-González, 2017).

En resumen, este indicador relaciona las habitaciones disponibles para rentar con las que realmente se rentan (Millán-García & Gómez-Díaz, 2018), donde la capacidad instalada o capacidad fija representa el número de habitaciones disponibles para la venta (Szende, 2021). Según Remy et al., (2023), se define como “la proporción de todas las habitaciones de hotel ocupadas durante un tiempo determinado” (p.222). Para determinar la ocupación del hotel, es necesario considerar las habitaciones fuera de servicio; esto es, quitar del inventario las habitaciones no disponibles, lo cual disminuye el número de habitaciones para la venta (Azeglio et al., 2015).

Tabla 48 *Fórmula tasa de ocupación (TO)*

(Porcentaje)

$$TO = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}} \times 100$$

En donde:

- Habitaciones disponibles. Número de habitaciones disponibles totales multiplicado por los días del período de análisis.
- Habitaciones ocupadas. Son las habitaciones ocupadas por clientes independientemente si fueron pagadas o de cortesía.

Nota: Para analizar el porcentaje de ocupación deben considerarse factores como la ubicación, el tamaño de la entidad, tipo de clientes entre otros.

Además, los niveles de ocupación también permiten conocer otras estadísticas asociadas a los costos, como por ejemplo la duración de la estancia, restringir la reserva a menos días, que implicaría una disminución en los egresos por limpieza de la habitación.

Tarifa media por habitación ocupada o tarifa media diaria (Average Daily Rate - ADR)

La tarifa promedio por habitación ocupada permite conocer la tarifa media a la cual se está vendiendo una habitación, independiente de la capacidad de las diversas habitaciones que tiene el hotel. Según Szende, (2021) es la tarifa promedio al que se venden las habitaciones durante cualquier período de tiempo.

La ADR es una métrica importante porque permite a los gerentes del hotel comparar el rendimiento financiero en diferentes periodos, y ajustar las estrategias de precios para maximizar los ingresos del hotel (Remy et al., 2023).

Tabla 49 *Fórmula Tarifa media por habitación ocupada (ADR)*

(Valor / Tarifa / Precio)

$$ADR = \frac{\text{Ventas por alojamiento}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$$

Ingreso por habitación disponible (Revenue per available room - RevPAR)

Es un indicador de desempeño que muestra la tarifa promedio por habitación disponible (Millán & Gómez, 2018). A diferencia de la tarifa media por habitación ocupada (ADR), que solo tiene en cuenta las habitaciones ocupadas, el RevPAR considera todas las habitaciones disponibles, proporcionando una visión más completa de los ingresos totales generados.

El RevPAR es una medida de rendimiento estándar que pone énfasis en el ingreso por habitación, al mismo tiempo que predice el rendimiento total de los accionistas. Este indicador divide los ingresos por alojamiento entre el número de habitaciones disponibles en un período de tiempo determinado o multiplica el porcentaje de ocupación por la tarifa promedio (S. Lee et al., 2019).

Remy et al., (2023) expresan es una medida de desempeño hotelero, que indica el valor real al que se está vendiendo una habitación, relacionando la tarifa promedio por habitación ocupada (ADR) y la tasa de ocupación (TO). Por lo tanto, el RevPAR también se obtiene del producto ADR por la tasa de ocupación (Szende, 2021).

Tabla 50 Fórmula ingreso por habitación disponible (RevPAR)

(Valor / Tarifa / Precio)

$$RevPAR = \frac{\text{Ventas por alojamiento}}{\text{Número total de habitaciones disponibles}}$$

$$REVpar = ADR \times TO$$

Nota: Para maximizar el RevPAR los hoteles deben comprender los patrones de reserva, la estacionalidad, preferencia de los clientes, entre otros factores, datos tomados de Szende (2021).

Mientras mayor sea el indicador RevPAR, mejor será la venta de habitaciones. Un RevPAR alto podría indicar una rentabilidad alta; sin embargo, esto puede provocar que, a un precio alto de la habitación, la ocupación sea baja. Por otro lado, una ocupación alta podría deberse a una tarifa promedio baja.

Aunque el RevPAR es uno de los indicadores de rendimiento más utilizados (Campos et al., 2022), tiene una limitante: solo mide los ingresos sin considerar los gastos. Para los gerentes o inversionistas, lo más importante del negocio son los

resultados, expresados a través de la ganancia (ingresos menos costos y gastos) (S. Lee et al., 2019). Por esta razón, se sugiere la aplicación de GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room).

Ganancia operativa bruta GOP (Gross Operating Profit)

El GOP en valor es la ganancia operativa bruta del ente, se calcula restando de los ingresos operativos totales los costos operativos totales (Y. Lee et al., 2011). Es decir, ventas totales menos los costos relacionados con la actividad operativa.

El indicador GOP se expresa porcentualmente, con el propósito de mostrar la relación entre la venta y el costo (Bernal, 2024), proporcionando una visión clara de las ganancias brutas.

Tabla 51 Fórmula GOP%

(Porcentaje)	
$GOP\% = \frac{GOP}{Ventas\ por\ alojamiento}$	
Positivo	Entidad rentable, muestra eficiencia en la gestión
Negativo	No es rentable, demostrando ineficiencia administrativa

Nota: GOB representa el resultado bruto operativo o conocido como EBITDA en otros sectores.

Resultado de explotación por habitación (Gross operating profit per available room -GOPPAR)

GOPPAR es un indicador de la ganancia operativa bruta por habitación disponible (Hoogenboom, 2012). Mide la rentabilidad por habitación disponible teniendo en cuenta tanto los ingresos como los costos operativos, antes de deducir gastos no operativos (ejemplo, gastos de depreciación, intereses, impuestos, etc.).

GOPPAR ha recibido la atención de la industria hotelera porque abarca las limitantes de RevPAR; esto porque RevPAR no considera los costos operativos en su fórmula.

Este indicador usa información relacionada con las ganancias operativas brutas (S. Lee et al., 2019), muestra la habilidad en el manejo de la rentabilidad (Millán & Gómez, 2018), es una medida de desempeño general del hotel que indica la ganancia bruta por habitación disponible (Remy et al., 2023).

GOPPAR es un modelo que utiliza intrínsecamente varios indicadores: ingreso por habitación disponible RevPAR, tasa de ocupación TO, tarifa promedio por habitación ocupada ADR.

Tabla 52 *Fórmula resultado de explotación por habitación (GOPPAR)*

(Valor / Tarifa / Precio)

$$GOPPAR = \frac{\text{Ventas por alojamiento} - \text{Costos y gastos operativos alojamiento}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

$$GOPPAR = \frac{GOP}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

Nota: Este indicador determina la ganancia operativa bruta que se obtiene por las habitaciones disponibles. Es útil para comparar el desempeño financiero de diferentes hoteles, independientemente de su tamaño.

Ingresos netos por habitación (NRevPAR)

Esta medida permite evaluar el rendimiento comercial de las habitaciones. Este indicador a diferencia de RevPAR considera los ingresos netos (ventas totales menos costos de distribución), es una medida para evaluar el rendimiento comercial de las habitaciones.

En específico el NRevPAR, se refiere a los ingresos netos generados por cada habitación disponible (Remy et al., 2023), es decir, considera los ingresos de las habitaciones, menos los costos de distribución: costo de ventas, marketing y las comisiones de los agentes de viaje.

Aunque el NRevPAR es similar al RevPAR en el sentido que se ocupa de los ingresos generados por las habitaciones disponibles, tiene en cuenta los ingresos netos en lugar de los ingresos simples. Por lo tanto, toma en cuenta los ingresos, los costos y gastos operativos, pero adicionalmente considera los costos de distribución, comisiones y gastos de transacción del servicio (Remy et al., 2023).

En la actualidad, Hernández (2016) citado en Remy et al., (2023) considera que las empresas hoteleras que buscan mayor desempeño han pasado de una cultura orientada en el producto y los datos, a una cultura centrada en el cliente. En consecuencia, el rendimiento del sector hotelero se está desplazando del análisis de índice promedios, al análisis centrado en el cliente.

Tabla 53 *Fórmula ingresos netos por habitación (NRevPAR)*

(Valor / Tarifa / Precio)	
$NRevPAR = \frac{\text{Ventas por alojamiento} - \text{Costos operativos y distribución}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$	
> Tarifa	Mayor ganancia neta.
< Tarifa	Menor ganancia neta.

Nota: Costos de distribución hace referencia a gastos relacionados con la venta de bienes y servicios, como costo de ventas, promoción, publicidad, comisiones.

Beneficio recurrente mensual (Monthly Recurrent Revenue - MRR)

La fijación de precios debe estar alineado a los objetivos estratégicos y sugerir una aplicación dinámica de los mismos a través de la segmentación del mercado, y a partir de este procedimiento es recomendable medir los ingresos por cada cliente (Rothbarth et al., 2021).

De esta forma, es posible determinar el beneficio recurrente generado cada mes a partir de los productos o servicios del establecimiento, el cual es el producto de los ingresos de cada huésped por el número de clientes frecuentes, más el ingreso por suscripciones multiplicado el número de clientes con membresías de un período determinado.

Tabla 54 *Fórmula beneficio recurrente (MRR)*

(Valor)	
$MRR = \text{Ingresos por cada cliente} * \text{Número de huéspedes frecuentes y clientes con mebresía}$	
> Valor	Mientras más alto sea el valor significa mayores beneficios.
< Valor	A menor valor menores beneficios.

Nota: Sin embargo, debe analizarse los costos para determinar la rentabilidad real de la empresa.

Este indicador mide los ingresos mensuales que se obtienen de los clientes que se hospedan, considerando la tarifa aplicada en cada caso particular.

Ingresos Recurrentes Anuales (Annual Recurring Revenue - ARR)

En el sector hotelero, el annual recurring revenue (ARR) se refiere a los ingresos recurrentes anuales que un hotel o una cadena hotelera espera recibir de sus clientes durante un año. Este término, se usa en la industria de los servicios de suscripción, también se aplica a sectores como el sector hotelero.

En el contexto hotelero, el ARR puede incluir los ingresos provenientes de reservas anticipadas para habitaciones, paquetes vacacionales, servicios adicionales como comidas, transporte o actividades recreativas, y cualquier otro concepto de ingresos recurrentes que se pueda prever durante el periodo de un año.

El cálculo del ARR es importante para la planificación financiera y estratégica de un hotel, proporciona una estimación de los ingresos esperados a largo plazo, lo que puede ayudar en la toma de decisiones sobre inversiones, marketing y desarrollo de servicios.

Tabla 55 *Fórmula ingresos recurrentes anuales (ARR)*

(Valor anual)	
$ARR = MRR * 12$	
> Valor	Mientras más alto sea el valor significa mayores beneficios.
< Valor	A menor valor menores beneficios.

Este indicador permite medir el desempeño, contribuye a tener una idea clara de los ingresos recurrentes a través del tiempo, es ideal para pronosticar ingresos futuros, tomar decisiones operativas, buscar estrategias para aumentar los ingresos o determinar objetivos más reales.

Beneficio total por habitación disponible (Total Revenue per Available Room – TRevPAR)

Este indicador es una evolución de RevPAR considerando el sector hotelero, no solo genera ingresos por la renta de habitaciones sino también por otros servicios relacionados con la actividad turística (Millán & Gómez, 2018).

Para el cálculo de este indicador, se consideran todos los ingresos que genera el establecimiento: hospedaje, bar, restaurante, sala de negocios, spa, y otros servicios que oferte el hotel. Este indicador es considerado como uno de los indicadores más completos porque contempla todas las fuentes de ingreso de la empresa, a los que se resta los costos operativos y se relacionan con número de habitaciones disponibles (Campos et al., 2022).

Tabla 56 *Fórmula Beneficio total por habitación disponible (TRevPAR)*

(Valor)

$$TRevPAR = \frac{\text{Ventas de todas las actividades} - \text{Costos operativos totales}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

Nota: Este indicador puede estar influenciado por varios factores, como número de estrellas, clasificación, ubicación, tamaño.

Pese a lo señalado, hay que considerar que este indicador puede ser engañoso si se pretende compararlo con la competitividad de la empresa debido a la diversidad de servicios que ofrece cada establecimiento, pero es muy útil para el análisis de carácter interno (Millán-García & Gómez-Díaz, 2018).

Duración promedio de la estadía (Average Length of Stay ALOS)

Medir la duración promedio de la estadía de los huéspedes, proporciona una buena fuente de datos que puede mejorar la planificación operativa, la estrategia de precios, la segmentación del mercado, el análisis financiero, la experiencia del cliente, la planificación a largo plazo y la comparación con la competencia. Estas ventajas permiten a los hoteles operar de manera más eficiente y efectiva, aumentando su rentabilidad y satisfacción del cliente.

ALOS, mide la cantidad de noches que los huéspedes se alojan en promedio durante un periodo de tiempo. Consiste en determinar el número total de noches de estadía, sumar el total de noches que todos los huéspedes han pasado en el hotel en el período analizado.

Para que el cálculo sea fiable, es necesario considerar las reservas canceladas o Now Show y estancias extendidas.

Tabla 57 Fórmula duración promedio de la estadía (ALOS)

(Valor)	
	$ALOS = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas en la noche de un mes}}{\text{Número de huéspedes de un mes}}$
> Valor	Significa que los huéspedes se han hospedado mayor cantidad de días.
< Valor	Significa que los huéspedes se han hospedado pocos días.

Si se considera el siguiente ejemplo ALOS es igual a 3,5 noches:

Huésped	Noches	Número Total de Reservas: total: 4 reservas (una por cada huésped)
Huésped 1	3	
Huésped 2	2	
Huésped 3	5	$ALOS = \frac{14}{4}$
Huésped 4	4	
Total noches	14	ALOS = 3,5 noches

Sector alimentos y bebidas

El sector de alimentos y bebidas comprende todo establecimiento que oferta productos y servicios gastronómicos, con el fin de cubrir las necesidades gastronómicas y culinarias del mercado, según las diversas tendencias que se van desarrollando en un tiempo y en una localidad (Salazar-Duque, 2016). Este subsector contempla establecimientos como: restaurantes, cafeterías, bares, patios de comida y catering.

Los establecimientos de alimentos y bebidas como los restaurantes son servicios complementarios que contribuyen, tanto a aumentar los ingresos como a mejorar la competitividad los establecimientos de alojamiento (Gyun et al., 2019). Estos servicios complementarios requieren de sistemas de gestión que permitan controlar los costos y rentabilizar el negocio.

Para lograr esto, los establecimientos deben contar con sistemas, procesos e indicadores definidos que permitan diagnosticar la salud financiera de las empresas, medir la satisfacción de los clientes y controlar las operaciones complejas que tienen cada uno.

Debido a que los indicadores que más se han estudiado a nivel teórico y presentes en bases de datos de las instituciones de turismo son los de restaurantes, este trabajo utiliza esta unidad de análisis para ejemplificar los indicadores. Sin embargo, es importante señalar que los indicadores que se exponen pueden aplicarse a cualquier tipo de establecimiento de alimentos y bebidas.

Rendimiento del restaurante

Es un indicador que permite medir la productividad en el área de alimentos y bebidas. Mediante esta medida se compara las ventas con los posibles ingresos máximos.

Tabla 58 *Fórmula rendimiento del restaurante (RM)*

(Porcentaje)

$$RM = \frac{\text{Ventas por A\&B}}{\text{Ingreso máximos por A\&B}} \times 100$$

$$RM = \frac{\text{Número de sillas vendidas} \times \text{Consumo medio por comensal}}{\text{Número de sillas disponibles} \times \text{Tarifa máxima por comensal}} \times 100$$

Consumo medio por comensal (Average Check)

Este es uno de los indicadores más utilizados en el sector alimentos y bebidas, permite evaluar el consumo promedio del cliente, en un punto de venta: restaurante, bar, cafetería; en un período específico. El análisis de este indicador se lo puede hacer de forma diaria, semanal o mensual (Feijoó & Degrossi, 2018).

Este indicador proporciona información del cheque promedio del cliente y está relacionado con el índice de rotación del restaurante. Esto quiere decir, que entre más alta sea el índice de rotación de la silla, más alto será el consumo medio por comensal. El consumo medio por comensal se puede aplicar a diferentes servicios (desayunos, almuerzos, cenas), y a diferentes tiempos (día, semana, mes).

El nivel del cheque promedio (alto, medio bajo) está relacionado con el tipo de oferta gastronómica, la ubicación del establecimiento, la categoría y el mercado.

Tabla 59 *Fórmula consumo medio por comensal (Average Check)*

(Valor)	
$\text{Average check} = \frac{\text{Ventas por A\&B}}{\text{Número de clientes atendidos}}$	
>30	Tarifa alta.
20 a 30	Tarifa media.
<20	Tarifa baja.

Costo materia prima consumida en relación con las ventas de A&B

El costo de las materias primas para la elaboración de alimentos y bebidas es el principal componente de los costos operativos de los restaurantes (S. Mun & Jang, 2018). Este indicador permite conocer la relación del costo de los alimentos y bebidas en el que incurre un restaurante para producir las comidas y bebidas que vende.

Para aplicar este indicador se suman las compras de alimentos y bebidas valor que se compara con las ventas. Con esta medida se puede analizar el costo de las materias primas utilizadas para producir una determinada venta.

Según varios autores, el porcentaje ideal de los costos de alimentos y bebidas en relación con las ventas oscila entre 32% a 45% (Feijó & Degrossi, 2018; López, 2011; Youshimatz, 2016). Si bien el valor de este indicador depende de la oferta gastronómica, de la categoría del establecimiento, del mercado, de la temporada, y otras variables, es imperativo el control permanente de este indicador, ya que es el más crítico de controlar.

De ahí la importancia de controlar el ciclo operativo del servicio de alimentos y bebidas

Tabla 60 *Fórmula Costo materia prima consumida en relación con las ventas de A&B*

(Porcentaje)	
$CMP = \frac{\text{Costo materia prima consumida}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$	
>30%	Exceso de gasto.
30% a 45%	Uso eficiente de los recursos.
<45%	Baja productividad.

Desde una perspectiva matemática el aumento del costo de la materia prima reduce el margen de utilidad de la empresa. El aumento del costo de materias primas se justifica solo cuando se va a adquirir materias primas de calidad, lo que implicaría un precio alto en los platos de la carta y posiblemente una menor demanda (S. Mun & Jang, 2018).

Costo primo en relación con las ventas de A&B

En el sector de alimentos y bebidas el costo primo corresponde al costo de materia prima directa más el costo de mano de obra directa (Feijó & Degrossi, 2018). Este indicador muestra la relación entre los costos de fabricar un servicio versus las ventas.

Para este indicador, se considera los costos primos o directos, que representan uno de los valores más alto del costo de la producción del servicio de restaurantes (Youshimatz, 2016).

Tabla 61 *Fórmula Costo primo en relación con las ventas de A&B*

(Porcentaje)	
$CPr = \frac{\text{Costo materia prima} + \text{Costo mano de obra}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$ $CPr = \frac{\text{Costo primo}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$	
>60%	Exceso de gasto.
45% a 60%	Uso eficiente de los recursos.
<45%	Baja productividad.

Los gastos por la mano de obra (salario, beneficios sociales, seguro social, bonos) representan uno de los costos más alto de los restaurantes. Por lo tanto, es necesario manejar un registro de las horas laboradas para medir la productividad. Además, es fundamental prever el recurso humano de acuerdo con la temporada alta, baja, estacionalidad del turista y las horas de mayor y menor de clientes en los establecimientos de alimentos y bebidas.

Costo total en relación con las ventas de A&B

Los costos totales se refieren a los costos que debe asumir un restaurante para producir un servicio. Comprende los costos de materia prima directa, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación (Rodríguez, 2020).

Este indicador muestra los costos totales que se atribuyen al servicio, para producir una determinada venta.

Este indicador mide el costo total utilizado para producir el servicio en relación con las ventas, determinando así el porcentaje de ganancia bruta. A mayor porcentaje de costos de producción menor será la ganancia bruta.

Tabla 62 Fórmula Costo total en relación con las ventas de A&B

(Porcentaje)	
$CT = \frac{\text{Costo materia prima} + \text{Costo mano de obra} + \text{Gastos generales de fabricación}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$	
$CT = \frac{\text{Costo MPD} + \text{Costo MOP} + \text{Otros Costos}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$	
$CT = \frac{\text{Costo total de fabricación}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$	
$CT = \frac{\text{Costo de producción}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$	
>75%	Exceso de gasto.
60% a 75%	Uso eficiente de los recursos.
<60%	Baja productividad.

Tasa de rotación restaurante

Este indicador indica la tasa de rotación u ocupación de un punto de venta y, es importante porque permite analizar la productividad y eficiencia del restaurante. Para comprender mejor este concepto, es necesario mencionar las características de los servicios: intangible, heterogéneo, perecible e inseparable (Ottenbacher & Harrington, 2010):

- Intangible: No se puede tocar.
- Heterogéneo: El servicio es percibido por el cliente de forma diferente, pese a que esté estandarizado.
- Perecible: Un servicio (es este caso una silla) que no se vende en un día no se puede inventariar y caduca.
- Inseparable: El servicio y el producto (producción y servicio de un plato del menú) se produce al mismo tiempo.

Considerar estas características es necesario al momento de gestionar el restaurante, porque permite planificar de forma estratégica los tiempos de servicio, así como organizar, dirigir y controlar los recursos, el tiempo de permanencia de los clientes y la oferta del menú.

Este indicador es recomendable usarlo de forma diaria, semanal o mensual, permitiendo diagnosticar cuantas veces se ocupan los puestos de un restaurante. Por ejemplo: una tasa mayor a 1 indica que el restaurante se está llenado más de 1 vez durante un período de servicio. Valores mayores a 2, significa que la silla ha rotado dos veces en el período del servicio (Feijoó & Degrossi, 2018). Valores menores a 1 quiere decir, que hay sillas que no se ocupa, son improductivas.

Tabla 63 *Fórmula Tasa de rotación restaurante*

(Veces, tasa)	
$TR = \frac{\text{Número de comensales atendidos en un período}}{\text{Puestos disponibles en un período}}$	
Período = Diario, semanal, mensual	
> Veces	Las mesas se liberan y vuelven a ocupar con rapidez para atender otros comensales, aumentando la rentabilidad.
< Veces	Los clientes permanecen más tiempo sentados, reduciendo la cantidad de comensales atendidos.

Ingresos por hora de asiento disponible (RevPASH)

El ingreso por hora de asiento disponible o Revenue Per Available Seat Hour (RevPASH) es una medida que indica el ingreso por hora por asiento disponible, indica cuánto dinero genera un cliente (silla) en un determinado periodo de tiempo. Es una herramienta de gestión utilizada en el sector de alimentos y bebidas para medir el ingreso generado en un establecimiento por el uso de un asiento en una hora, siendo considerado un indicador importante del Revenue Management porque muestra la situación del restaurante en un momento determinado (Heo, 2017).

En la industria de alimentos y bebidas el RevPASH se utiliza como indicador clave que ayuda a comprender qué eficiencia y eficacia de los ingresos generados por cada asiento en un restaurante (Boston University, 2015). Por esta razón, el objetivo del gestor de restaurantes siempre sería aumentar el RevPASH.

El aumento del RevPASH se logra de dos formas: aumentando los ingresos o atendiendo a los mismos clientes en menos horas. De ahí la importancia de tener siempre asientos y sillas ocupadas durante el tiempo del servicio; cada minuto que una silla está desocupada, se pierde una oportunidad de generar ingresos.

Según Riquelme (2023) el valor ideal es aquel donde el RevPASH se acerque lo más posible al cheque o tarifa promedio.

Tabla 64 Fórmula ingresos por hora de asiento disponible (RevPASH)

(Valor)	
	$RevPASH = \frac{Ventas\ por\ hora}{Número\ de\ sillas\ disponibles\ x\ hora\ de\ apertura}$
> Valor	Generan buenos ingresos por cada asiento disponible, siendo el valor ideal cuando se acerca a la tarifa promedio.
< Valor	Baja ocupación de los asientos disponibles.

Posición que ocupa el departamento de A&B en relación con las ventas totales (PA&B)

Este ratio indica la importancia que tiene el departamento de alimentos y bebidas en la producción total del hotel; dicho de otra manera, es el aporte monetario que hace el departamento al ingreso total (Feijoó & Degrossi, 2018). Se aplica cuando el departamento de A&B forma parte de la estructura del hotel o de un establecimiento de alojamiento turístico, y sirve para analizar cuál es el comportamiento de ingresos versus otros departamentos.

El departamento A&B dentro de un establecimiento todo incluido y de servicio completo, es de vital importancia dado que hay que atender necesidades de alimentación que tienen los clientes. Sin embargo, es importante destacar que los costos de producción del servicio de A&B en comparación con otros departamentos como el de habitaciones, son más altos debido a los costos de materias primas y costos laborales en que incurre para la producción del servicio.

El servicio de alimentos y bebidas es crucial en los hoteles de lujo debido a su potencial para mejorar la experiencia general de los huéspedes y diferenciar al hotel de la competencia. La calidad de la oferta de alimentos y bebidas es uno de los atributos más importantes para la selección de hoteles de servicio completo por parte de los turistas.

Los hoteles de lujo tienen como objetivo convertir sus restaurantes en los destinos gastronómicos favoritos, no solo para los huéspedes del hotel sino también para los clientes residentes, lo que puede afectar significativamente a la reputación del hotel y a los niveles de satisfacción de los huéspedes. Los resultados muestran que los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por la habitación, o a quedarse en el hotel, si los hoteles de lujo ofrecen mejores ofertas de alimentos y bebidas (S. G. Mun et al., 2019).

En los hoteles de lujo con servicio completo, se debe gestionar de forma efectiva el servicio de alimentos y bebidas debido a que produce un efecto positivo en los indicadores de rendimiento operativo de las habitaciones, incluyendo el ADR (tarifa media diaria), el RevPAR (ingresos por habitación disponible), el GOPPAR (beneficio bruto de explotación por habitación disponible), y el ratio de beneficio bruto de explotación del departamento de habitaciones. Aunque cuando se observa que no aumenta la demanda de habitaciones, la mejora del precio de las habitaciones (es decir, el ADR) suele tener un impacto positivo en sus ingresos por habitaciones (S. G. Mun et al., 2019).

Tabla 65 Posición que ocupa el departamento de A&B en relación con las ventas totales

(Porcentaje)	
	$PA\&B = \frac{\text{Ventas por A\&B}}{\text{Ventas totales relacionadas al hospedaje}} \times 100$
> %	Mayor contribución del área de alimentos y bebidas en los ingresos.
< %	Menor contribución del área de alimentos y bebidas en los ingresos.

Otros indicadores en el sector de alimentos y bebidas

En el sector restaurante se puede aplicar otros indicadores como:

- Productividad del personal: Analiza cuantos platos está vendiendo cada mesero.
- Costos de ropa de cocina: Relaciona el costo de ropa, manteles u otros en relación con el tiempo de duración.

- Costos de uniformes: Considera el costo de los uniformes del personal (meseros, cajeros, de limpieza).
- Capacitaciones: Evalúa la inversión en capacitación del personal para lograr un mejor servicio y evitar la rotación de empleados.
- Costos de marketing: Mide el valor total del dinero empleado en campañas publicitarias en relación con los resultados obtenidos.

Otros índices operativos

Punto de equilibrio

Se utiliza cuando se aplica la contabilidad de costos, la cual puede ser aplicada en empresas industriales y de servicios, este indicador determina el punto en el cual la empresa ni pierde ni gana, alcanza a cubrir los costos de producción de bienes o servicios es decir muestra la cantidad mínima de ventas requeridas (Rist & Pizzica, 2015). “Es una técnica analítica que calcula las unidades de venta que hacen que el ingreso total sea igual al costo total” (Campos et al., 2022, p. 244).

Tabla 66 Fórmula punto de equilibrio (PE)

(Valor)

$$PE\$ = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Venta total}}}$$

(Cantidad)

$$PEq = \frac{PE\$}{PVu}$$

(Cantidad)

$$PEq = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Margen bruto de contribución}}$$

(Valor)

$$MC = PVu - CVu$$

(Valor)

$$PE\$ = PEq \times PVu$$

Donde:

PE\$ Punto de equilibrio dólares

PEq Punto de equilibrio cantidad

PVu Precio de venta unitario (Tarifa promedio)

MC Margen de contribución

> PE Empieza a generar ganancias.

= PE	No se pierde ni gana.
< PE	Se está perdiendo, las ventas no son suficientes para cubrir los costos de operación.

Número de habitaciones vendidas que se requieren para cubrir costos, sin generar pérdidas.

El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta al público unitario y los costos variables unitarios que se incurrieron en la fabricación de un bien o servicio, este determina el valor disponible para cubrir los costos fijos y la utilidad a generar.

Indicadores gestión

Los indicadores de gestión son métricas utilizadas para medir el rendimiento y la eficiencia de los procesos operativos y administrativos dentro de una organización. Estos indicadores pueden abarcar diversas áreas como la producción, la calidad, los recursos humanos, la atención al cliente, entre otros (Dipura & Soediantono, 2022).

Para obtener un buen desempeño se requiere concentrarse no solo en aspectos financieros sino en factores flexibles como los indicadores no financieros (Dobrovič et al., 2019), lo que para el sector empresarial es un factor de gestión (Millán & Gómez, 2018). Reafirmando estos conceptos (Ribeiro et al., 2019) expresan que para la evaluación del desempeño no es suficiente el uso de indicadores financieros, sino también se requieren indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

Los indicadores de gestión según Párraga et al., (2021) “representan el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar al desenvolvimiento de los planes” (p.3).

Cuota de mercado (fair market share)

Hay que configurar estrategias de mercado orientadas a generar, mantener y asegurar la demanda adecuada y repetitiva que genere ingresos sostenibles por una tarifa habitación y consumo de alimentos y bebidas competitivos, y del óptimo uso de la capacidad instalada.

De la información de los huéspedes se obtienen estadísticas como género, capacidad de pago, selección del hotel, motivación de compra, hábitos, preferencias, estado civil, estudios.

Estos datos que pueden ser utilizados para captar y retener huéspedes. Una vez que se conoce la segmentación del mercado se puede dimensionar el servicio, tamaño del mercado, perfil de demanda, análisis y comportamiento de la demanda (Scheel, 2017). De ahí la importancia de la cuota de mercado para evaluar la gestión de la empresa y cubrir las necesidades del cliente, con el fin de captar mercado y desarrollar una ventaja competitiva sostenible para generar beneficios.

Según Millán & Gómez (2018), la cuota de mercado es un indicador empleado en relación con los atractivos turísticos, preferencias del cliente, atención, calidad, variedad de servicios y percepción de precios. Estos índices miden que tan cara o barata es una empresa en función del beneficio económico que estas generan (Rist & Pizzica, 2015). Es una métrica usada para medir el rendimiento del hotel en comparación con un conjunto competitivo (lista de hoteles seleccionados porque se consideran competidores) (Szende, 2021).

Para Talón et al., (2016, p. 90) la cuota de mercado “Es el porcentaje de mercado que corresponde a cada hotel según su capacidad dentro del grupo de competidores”. Estos índices permiten a la gerencia e inversionistas evaluar la opinión del mercado sobre la empresa; mientras más alto sea el valor, se considera que las perspectivas de crecimiento son buenas (Rist & Pizzica, 2015). Es una métrica empleada para identificar el posicionamiento dentro del entorno del entorno competitivo.

Tabla 67 *Fórmula cuota de mercado*

(Porcentaje)	
$CM = \frac{\text{Número total de habitaciones del hotel}}{\text{Número total de habitaciones del conjunto de hoteles}} \times 100$	
> CM	Mayor poder en la fijación de precios, disminución de costos y establecer mejores canales de comunicación.
< CM	Se puede estar en una situación de fracaso que amerita el análisis de estrategias comerciales.

La participación del mercado va más allá de analizar los factores externos que afectan al hotel y competidores porque estos pueden aumentar o disminuir los ingresos, estos pueden ayudar a determinar el éxito o fracaso (Szende, 2021).

Cuota de mercado actual

Además, se puede calcular la cuota de mercado actual (*actual market share*), el porcentaje de mercado real que cada hotel tiene dentro del grupo de competidores en base al número de habitaciones vendidas (Talón et al., 2016).

Tabla 68 *Fórmula cuota de mercado actual (actual market share)*

(Porcentaje)

$$CMA = \frac{\text{Número total de habitaciones vendidas del hotel}}{\text{Número total de habitaciones vendidas del conjunto de hoteles}} \times 100$$

Índice de penetración (Market penetration index)

El índice de penetración (*market penetration index*) mide el comportamiento del hotel en relación con el de los competidores.

Tabla 69 *Fórmula índice de penetración del mercado (market penetration index)*

(Veces)

$$MPI = \frac{\text{Cuota de mercado actual}}{\text{Cuota de mercado}}$$

> 1	Superior respecto a la competencia.
= 1	Normal.
< 1	Bajo la competencia.

Índice medio de precios (average rate index)

El índice medio de precios (*average rate index*) “muestra el resultado con respecto al precio medio de la habitación comparándolo con la media de los precios medios de los competidores” (Talón et al., 2016, p. 90).

Tabla 70 Fórmula índice medio de precios (*average rate index*)

(Porcentaje)	
$ARI = \frac{\text{Precio medio del establecimiento}}{\text{Precio medio del conjunto de establecimientos}} \times 100$	
> 100%	Precio es superior en relación con la competencia.
= 100%	Precio es similar en relación con la competencia.
< 100%	Precio es bajo en relación con la competencia.

Índice de generación de ingresos (*revenue generation index*)

El índice de generación de ingresos (*revenue generation index*) analiza si se tiene más rentabilidad que la competencia, informando el nivel de productividad del sector hotelero (Talón et al., 2016).

Tabla 71 Fórmula índice de generación de ingresos (*RGI*)

(Veces)	
$RGI = \text{Índice de penetración de mercado} \times \text{Índice medio de precios}$ $RGI = MPI \times ARI$	
(Porcentaje)	
$RGI = \frac{\text{RevPAR hotel}}{\text{RevPAR competidores}} \times 100$	
> 1	Posición competitiva más fuerte.
= 1	Posición competitiva neutral.
< 1	Posición competitiva débil.

Indicadores sobre clientes

Las métricas sobre clientes se pueden observar desde dos perspectivas: una interna donde la gerencia es la responsable de recolectar y analizar los datos; y, una perspectiva externa en la que la empresa recolecta datos o delega a otra empresa la recolección y análisis de datos sobre los clientes.

Índice de satisfacción del cliente (interna)

“La satisfacción el cliente se puede definir como la evaluación del cliente del servicio recibido en comparación con el servicio esperado” (Sánchez-Carranza, 2021, p. 79). Medir la satisfacción del cliente es fundamental para cualquier empresa que aspire a mantener y mejorar su competitividad en el mercado. Esta práctica permite identificar áreas de mejora, optimizar la experiencia del cliente y garantizar la fidelización, lo que a su vez incrementa la retención y atrae nuevos clientes a través de recomendaciones positivas. Además, proporciona datos valiosos que informan decisiones estratégicas, desde el desarrollo de nuevos productos hasta la mejora del servicio.

Tabla 72 *Fórmula satisfacción clientes (interna)*

(Porcentaje)	
$Satisfacción\ clientes = \frac{Clientes\ satisfechos}{Total\ clientes\ atendidos} \times 100$	
> %	Mientras mayor sea el porcentaje mayor satisfacción de los clientes.
< %	A menor porcentaje menos grado de satisfacción del cliente.

Índice de retención del cliente (interna)

Para Almeida & Moreno (2019) “La retención de los clientes existentes es económicamente más valiosa que la adquisición de clientes nuevos” (p.5); los turistas fieles son más rentables porque están vinculado por lazos emocionales, tiene confianza en la empresa turística, no se fija en los precios y son una fuente de publicidad. La satisfacción del cliente es un antecedente de una mayor rentabilidad, por lo que mantener a los clientes es menos costosos que captar nuevos clientes.

Para analizar la retención de clientes se aplica la siguiente fórmula:

Tabla 73 Fórmula retención clientes

(Porcentaje)	
$\text{Retención clientes} = \frac{\text{Total clientes atendidos}}{\text{Clientes que cotizan los servicios}} \times 100$	
> %	Mientras más clientes se atiendan en relación con los clientes que solicitan una cotización, mayor grado de retención de clientes.
< %	Por el contrario, si es mínimo en grado de atención de clientes en relaciones a quienes cotizaron disminuye el nivel de retención de clientes.

Satisfacción del cliente (externo) (Customer Satisfaction Score - CSAT)

La puntuación de satisfacción del cliente es una métrica que ayuda a determinar el nivel de satisfacción con la experiencia de un cliente al interactuar con la empresa, utiliza una escala de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho) (Leiba et al., 2023).

Escala Likert para medir CSAT:

1= Muy insatisfecho

4= Satisfecho

2= Insatisfecho

5= Muy satisfecho

3= Neutral

Tabla 74 Fórmula satisfacción del cliente (externo)

(Porcentaje)	
$CSAT = \frac{A4 + A5}{Aa} \times 100$	
Donde:	
Aa= Número total de calificaciones o respuestas	
A4= número de calificaciones satisfecho	
A5= número de calificaciones de muy satisfecho	
CSAT mayor a 70%	Satisfactorio.
CSAT entre 50% y 69%	Moderado.
CSAT menor a 50%	Insatisfactorio.

Índice de lealtad del cliente (Net Promoter Score - NPS)

NPS es un índice propuesto por Reichheld en Harvard Business Review, para medir la lealtad de los clientes en base a su disposición para recomendar la marca, empresa, productos o servicios. Sin embargo, es importante considerar esta medida no es perfecta porque en sus cálculos no considera a los clientes pasivos.

Para levantar los datos a los clientes se formula una única pregunta: **¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?**; y, en función de las respuestas obtenidas de los clientes se clasifican en tres categorías:

- Promotores (puntuación 9-10). Son clientes leales que tienen muchas probabilidades de recomendar el producto o servicio a otros.
- Pasivos (puntuación 7-8). Estos clientes están satisfechos, pero no entusiasmados. Podrían cambiar fácilmente a la oferta de un competidor.
- Detractores (puntuación 0-6). Estos clientes no están contentos e incluso pueden difundir un boca a boca negativo sobre el producto o servicio.

La escala para medir NPS:

- 0 = Muy poco probable que lo recomiende
- 1 = Poco probable que lo recomiende
- 2 = Neutral
- 3 = Algo probable que lo recomiende
- 4 = Probablemente lo recomiende
- 5 = Lo recomendaría sin entusiasmo
- 6 = Lo recomendaría con poco entusiasmo
- 7 = Lo recomendaría con entusiasmo
- 8 = Lo recomendaría sin dudarlo
- 9 = Lo recomendaría a todos mis contactos
- 10 = Lo recomendaría incluso a los desconocidos

El NPS expresado en porcentaje, se calcula restando las puntuaciones de los promotores a las de los detractores, y dividiendo el total para el número de cuestionarios (Fisher & Kordupleski, 2019).

Tabla 75 *Fórmula lealtad del cliente NPS*

(Porcentaje)	
$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$ $NPS = \frac{\text{Promotores} - \text{Detractores}}{\text{Número total de repuestas}} * 100\%$	
Donde:	
% Detractores. Porcentaje de clientes que respondieron con 0 a 6 a la pregunta NPS	
$\% \text{ Detractores} = \frac{\text{Clientes respondieron 0 o 6}}{\text{Número total de repuestas}} * 100\%$	
% Pasivos. Porcentaje de clientes que respondieron con 7 a 8 a la pregunta NPS	
$\% \text{ Pasivos} = \frac{\text{Clientes respondieron 7 o 8}}{\text{Número total de repuestas}} * 100\%$	
% Promotores. Porcentaje de clientes que respondieron con 9 o 10 a la pregunta NPS	
$\% \text{ Promotores} = \frac{\text{Clientes respondieron 9 o 10}}{\text{Número total de repuestas}} * 100\%$	
> %	Mientras más clientes se atiendan en relación con los clientes que solicitan una cotización, mayor grado de retención de clientes.
< %	Por el contrario, si es mínimo en grado de atención de clientes en relaciones a quienes cotizaron disminuye el nivel de retención de clientes.

Un NPS alto indica que existen más promotores que detractores (Reichheld & Markey, 2011). Una de las opciones para incrementar el número de clientes es la recomendación de unos a otros. Lograr un NPS alto es casi tan importante como obtener resultados económicos sólidos (Baquero, 2022).

Tabla 76 *Generando clientes que hablan de la empresa, recomiendan y repiten compras*

Resultado	Calificación	Probabilidad	Recomendación
-100% a 0%	Zona crítica	Probabilidad alta de dañar la marca	Investigar las razones de las calificaciones de los clientes
0% a 49%	Zona de perfeccionamiento	Probabilidad media de dañar la marca	Explorar causas de insatisfacción
50% a 74%	Zona de calidad	Probabilidad media de recomendar el producto o servicio	Mejorar los procesos del producto o servicio
Más de 75%	Zona de excedente	Probabilidad alta de recomendar el producto o servicio	Mantener los estándares

Nota: Datos tomados de Reichheld & Markey (2011).

Indicador de esfuerzo del cliente (Customer Effort Score - CES)

El indicador del esfuerzo del cliente es una métrica derivada de una encuesta de satisfacción del cliente, es utilizada para evaluar la facilidad con que los clientes pueden usar o acceder a un producto o servicio (Dixon et al., 2010). Esta medida se centra en el cliente y en conocer lo fácil que fue el proceso para acceder al producto o servicio.

El CES se basa en la pregunta única **¿Cuánto esfuerzo tuvo que hacer usted para atender su solicitud?**, emplea una escala de Likert en el que 1 (muy difícil) y 5 (muy fácil) (Dixon et al., 2010).

Escala Likert:

1= Muy difícil

2= Difícil

3= Medio

4= Fácil

5= Muy fácil

Tabla 77 Fórmula de esfuerzo del cliente (CES)

(Porcentaje)		
$CES = \frac{\text{Suma de respuestas "muy fácil"} + \text{Suma de respuestas "fácil"}}{\text{Total de encuestados}} * 100$		
> 70 %	> 4	Clientes consideran la experiencia fue fácil y sin esfuerzo.
50% a 70%	2 a 4	Clientes experimentaron dificultades, pero en general fue aceptable la experiencia.
< 50 %	< 2	Clientes hicieron un esfuerzo significativo, para su solicitud o resolver algún problema.

A mayor porcentaje, significa que la empresa está creando una experiencia sencilla y sin estrés para obtener los productos y servicios. Lo contrario, una puntuación baja indica que los clientes encuentran los procesos demasiado difíciles y debe tomar acciones correctivas para una mejor experiencia y reducir la tasa de abandono.

Indicadores sobre empleados

Para el desarrollo organizacional es primordial implantar procesos de mejoramiento continuo, bienestar social y beneficios a la persona (Scheel, 2017), también es importante alinear los objetivos de la empresa a los objetivos personales de los empleados y trabajadores. Es clave evaluar el clima organizacional en cuanto a motivación, liderazgo, cooperación, participación para saber el nivel de satisfacción del empleado y así medir el grado de retención, ausentismo, y rotación de estos y así medir que tan comprometido está el personal con la entidad.

Satisfacción empleados

La medición de la satisfacción de los empleados respecto al trabajo es importante en las organizaciones para alcanzar la eficiencia, mejorar la productividad, la agilidad, la calidad de los procesos y la calidad con el cliente (Kaplan & Norton, 1996). Por otro lado, los empleados que no se sienten satisfechos se ausentan con mayor frecuencia del puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2011), y tienen mayor probabilidad de abandonar la empresa, lo que implica altos costos (Wright & Bonett, 2007). Por lo tanto, entender y gestionar la satisfacción laboral no solo mejora el ambiente interno, sino que es una estrategia esencial para reducir la rotación de personal y los costos asociados.

De acuerdo con Wright & Bonett, las dimensiones de la satisfacción laboral pueden variar según el enfoque de cada estudio. Generalmente incluyen aspectos como: a) Condiciones de trabajo físicas, b) Sistema de recompensas, c) Relaciones con superiores, d) Interacciones y relaciones con los colegas de trabajo, e) Políticas de recursos humanos corporativas (García-Almeida et al., 2015).

Para medir este indicador se aplican encuestas de satisfacción mediante una escala de Likert de 5 puntos, en donde 5 representa un nivel alto de satisfacción mientras que 1 significa muy insatisfecho. La aplicación de la evaluación puede hacerse de forma mensual, trimestral o anual.

Escala Likert:

1= Muy insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Neutral

4= Satisfecho

5= Muy satisfecho

Tabla 78 *Fórmula de satisfacción del empleado*

(Porcentaje)	
$\text{Satisfacción empleados} = \frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Número total de respuestas}} * 100\%$ $\text{Satisfacción empleados} = \frac{\text{Satisfacción obtenida}}{\text{Satisfacción esperada}}$	
> 90 %	Indican una alta satisfacción general de los empleados, lo que sugiere que están contentos con su trabajo, motivados y comprometidos con la organización.
80% a 90%	Nivel moderado de satisfacción, lo que puede indicar áreas donde la empresa puede mejorar para mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados.
< 80 %	Baja satisfacción general, lo que podría ser una señal de alerta de problemas graves en el lugar de trabajo que podrían afectar negativamente a la productividad, la moral y la retención de talentos.

Retención de empleados

La retención de empleados puede describirse como el conjunto de políticas y procedimientos implementados por una organización para prevenir la salida de los trabajadores con más talentos y competentes (Kempegowda & Purushotham, 2016). Cuando los empleados no se sienten satisfechos en su trabajo, o no estén alineados con la visión de la empresa la probabilidad de rotación es más alta (Kyndt et al., 2009).

La retención de empleados y de capital humano constituye para la organización una inversión a largo plazo (Kaplan & Norton, 1996), por lo que la salida de un empleado representa la pérdida de talento humano, mientras que los empleados retenidos trabajan acorde a los valores institucionales, procesos internos y generan confianza en el desarrollo de las actividades. En consecuencia, es necesario considerar factores tanto organizacionales como personales al momento de crear planes y programas de retención de empleados (Kyndt et al., 2009).

Entre los factores a considerar para la retención laboral se encuentran: a) prácticas de recursos humanos, condiciones de trabajo, misión y orientación, actitudes laborales (Kyndt et al., 2009).

Tabla 79 Fórmula de retención del empleado

<i>(Porcentaje)</i>	
<i>Retención empleados</i>	
	$= \frac{\text{Número de empleados final del período} - \text{Número de empleados nuevos}}{\text{Número de empleados inicio del período}} \times 100$
> %	Mayor grado de retención de empleados, lo cual representa un adecuado ambiente laboral.
< %	A menor valor se demuestra inconformidad con el ambiente de trabajo.

Por otra parte, a mayor nivel de contrataciones menor es el grado de retención de empleados esto puede ser ocasionado por la insatisfacción con el ambiente de trabajo.

Tabla 80 *Fórmula de nuevas contrataciones*

(Porcentaje)	
$\text{Nuevas contrataciones} = \frac{\text{Empleados nuevos}}{\text{Número de empleados final del período}} \times 100$	
> %	Alto índice de personas contratadas demuestra inconformidad con el ambiente de trabajo, por lo cual existe mayor rotación de empleados nuevos.
< %	Bajo grado de contrataciones, lo cual representa un adecuado ambiente laboral.

Productividad empleados

Este indicador representa la capacidad de ingresos que un empleado es capaz de generar en un período determinado (Kaplan & Norton, 1996). Esta medida puede ser mejorada mediante prácticas de alto rendimiento alineadas a las necesidades empresariales y personales.

Este indicador es útil porque permite analizar las diferencias de productividad entre empresas de un mismo sector en un mismo país o entre diferentes países, Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020).

Tabla 81 *Fórmula de productividad del empleado en base a los ingresos*

(Valor)	
$\text{Productividad empleado I} = \frac{\text{Venta total}}{\text{Número de empleados final del período}}$	
> Valor	Mayor nivel de productividad.
< Valor	Bajo grado de productividad.

Otra forma de medir la productividad del empleado es en función a las tareas y actividades cumplidas.

Tabla 82 *Fórmula de productividad del empleado en base a tareas*

(Porcentaje)	
$\text{Productividad empleado T} = \frac{\text{Tareas cumplidas}}{\text{Tareas asignadas}} \times 100$	
> %	Mayor nivel de productividad.
< %	Bajo grado de productividad.

Indicador en capacitación (formación) y aprendizaje de personal

Los procesos de formación y capacitación suelen motivar a los empleados a seguir creciendo tanto a nivel organizacional como personal. La formación brinda a los empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y comportamientos esenciales para optimizar su rendimiento (James y Waldron, 2011).

Tabla 83 *Fórmula de nivel de aprendizaje*

(Porcentaje)	
$\text{Nivel de aprendizaje} = \frac{\text{Capacitaciones recibidas}}{\text{Total capacitaciones programadas}} \times 100$	
> %	Se ha cumplido con las capacitaciones programadas.
< %	Se incumple planes de capacitación programadas.

El indicador de inversión en formación permite conocer el monto promedio invertido en capacitación del personal. Es importante considerar que mejorar las capacidades de los empleados puede contribuir a aumentar la productividad, así como la satisfacción de los clientes; con ese indicador se puede optimizar recursos, capitalizar talento humano, y ofrecer un servicio de calidad.

Tabla 84 *Fórmula de inversión en capacitación (formación) de personal*

(Inversión por hora)	
$\text{Inversión en capacitación} = \frac{\text{Inversión en capacitación}}{\text{Horas totales de capacitación}}$	
> valor	Alta eficiencia en la inversión, logrando maximizar las horas de capacitación recibidas por cada dólar invertido.
< valor	Baja eficiencia. En donde la empresa podría estar incurriendo en costos elevados por capacitación o no está destinando horas para la formación a los empleados.

El resultado del cálculo anterior significa que, por cada dólar invertido en formación, la empresa está obteniendo un valor en horas de capacitación. Esto puede ayudar a la empresa a evaluar si están invirtiendo de manera eficiente en la capacitación de los empleados, y si la capacitación está proporcionando resultados. Para evaluar la eficiencia del gasto en capacitación, es necesario establecer niveles o rangos que permitan comparar la eficiencia de las inversiones en formación en relación con otro indicador, por ejemplo, ventas, satisfacción del cliente, satisfacción del empleado, rentabilidad, otros.

Dado que el sector de turismo y hotelería tiene características únicas, es esencial que los programas de capacitación se adapten a las necesidades específicas. Esto permitirá desarrollar tanto competencias duras (hard skills) como competencias blandas (soft skills), lo cual mejorará la experiencia del servicio. Además, estos programas deben incluir formación en nuevas tecnologías para optimizar la eficiencia operativa del negocio (Karlan & Valdivia, 2011).

Otros indicadores de gestión

Innovación

Una innovación se refiere al lanzamiento de un producto (ya sea un bien o servicio) o de un proceso que es nuevo o ha sido considerablemente mejorado (OCDE/Eurostat, 2005). También puede involucrar la implementación de un nuevo método de comercialización o de organización que se aplique a las prácticas comerciales, la estructura organizativa del trabajo o las interacciones con otras empresas.

La innovación es considerada una medida no financiera que permite conocer la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos productos o servicios (Wadongo et al., 2010).

Tabla 85 Fórmulas de innovación

(Porcentaje)

$$\text{Innovación y desarrollo} = \frac{\text{Gasto de investigación en desarrollo}}{\text{Gasto total}} \times 100$$

Mide cuánto invierte una empresa hotelera en innovación en comparación con el gasto total (J. Pérez, 2015).

(Cantidad)

Número. de servicios nuevos a lanzar en un año

Permite conocer los nuevos servicios lanzados en un periodo determinado (Bahena, 2021).

(Cantidad)

Innovación disruptiva = Número de servicios mejorados

Permite conocer la introducción de productos y/o servicios, nuevos o mejorados (J. Pérez, 2015).

Análisis financiero

El análisis financiero es la aplicación de una “metodología específica para evaluar la administración de los recursos en cuanto a su origen y aplicación, diagnosticando la situación de liquidez, rentabilidad y estabilidad financiera” (Scheel, 2017, p. 53). El proceso de análisis de la información financiera puede usarse dependiendo del objetivo que se persiga (Sáenz & Sáenz, 2019) expresan:

- Herramienta de análisis para los inversionistas.
- Previsión de situaciones y resultados financieros futuros.
- Proceso de diagnóstico de áreas problemáticas.
- Predictor de quiebras empresariales.
- Instrumento para establecer precios de venta adecuados.
- Establecer margen de ganancia ajustados a la realidad de los costos y competencia.

Análisis para fijar el precio de venta

No solo se necesita del control operacional y financiero para tomar decisiones, sino también de información sobre la demanda, consumidores y segmentación del mercado, para determinar las políticas de precios, comercialización, y promoción (Scheel, 2017).

“El precio óptimo sería aquel que el cliente considere justo” (Talón et al., 2016, p. 95), en relación con el servicio o bien, aquel que permita cubrir los costos y gastos propios del negocio y además deje un margen de ganancia para los propietarios de la entidad, sin embargo, hay que considerar factores como la demanda y oferta.

Fijación del precio de venta mediante márgenes.

Se determina un margen de ganancia estimado para a partir de este fijar el precio de venta.

Tabla 86 Fórmula de fijación del precio de venta mediante márgenes

$$PVP = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \text{rentabilidad esperada sobre las ventas})}$$

Fijación del precio mediante punto de equilibrio.

La empresa debe determinar el punto de equilibrio para tener la certeza que empieza a ganar sobre un determinado valor.

Tabla 87 Fórmula de fijación del precio mediante PE

$$(\text{Habitaciones} * X) = \text{Costos fijos} + \left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Número de habitaciones}} * X \right)$$

Análisis comparativo de informes

Otra manera de interpretar y analizar la información empresarial es mediante el análisis financiero se basa en el método comparativo que consiste en calcular el desempeño comparando datos de varios años, sean en valores absolutos o relativos (Zahariev, 2019), de la gama de estados financieros.

Tabla 88 Análisis comparativo de informes

Análisis comparativo de informes financieros				
Cuentas	Año 1	Año 2	Valor absoluto	Valor relativo
			Diferencia Monto	%
Activos				
Pasivos				
Patrimonio				
Ingresos				
Costos				
Gastos				

Análisis comparativo de índices

Según Burksaitiene & Draugele (2018, p. 112) “usar herramientas de análisis de ratios” de varios años, permite conocer es estado longitudinal del estado de los indicadores en diferentes momentos. Dado el volumen de datos que se genera, este método necesita una persona especialista en la gestión de la industria y negocio, con alto conocimiento en el análisis de datos financieros, operativos y de gestión (Zahariev, 2019).

Tabla 89 *Análisis comparativo de indicadores*

Análisis comparativo de indicadores financieros			
Indicadores	Año 1	Año 2	Diferencias Porcentual
			%
Liquidez			
Endeudamiento			
Rentabilidad			
Operativos			
Gestión			

Análisis estructural

Más allá del análisis de los estados financieros se requiere en ocasiones evaluar cuentas particulares de los informes financieros para determinar las causas y efectos que pueden ocasionar a la empresa, además de visualizar adecuadamente los cambios en los indicadores o elementos que lo componen.

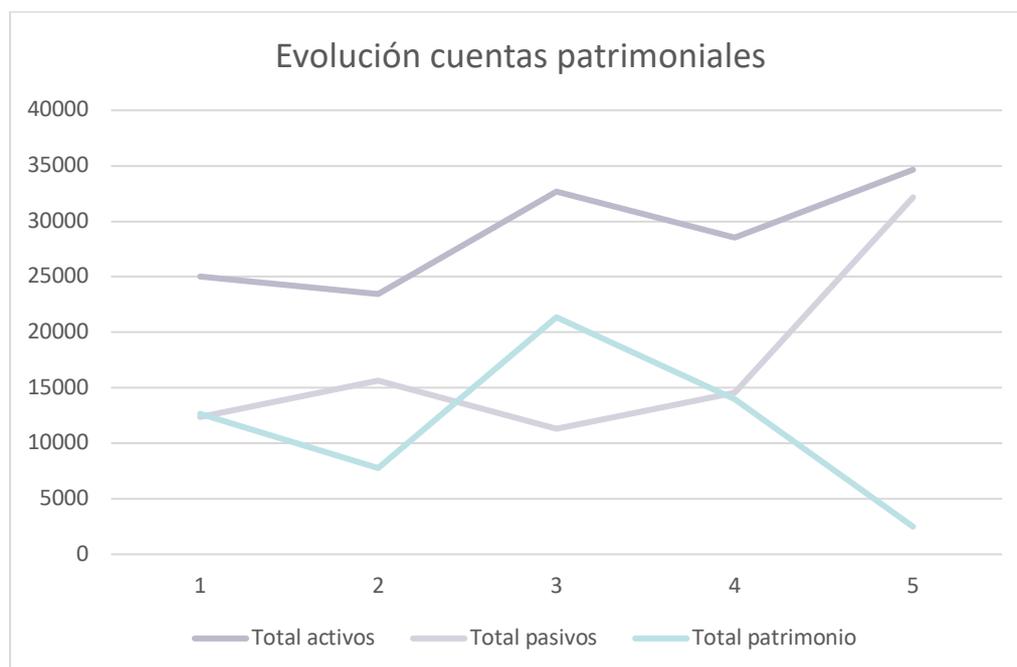
Tabla 90 *Análisis estructural*

Análisis estructural cuentas por cobrar			
Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3
Cuentas por cobrar			
Provisiones incobrables			
% gestión cobro			

Análisis gráfico

El análisis gráfico es una herramienta esencial para facilitar la interpretación de la información financiera y operativa de varios años. Utilizar gráficos permite visualizar mejor los datos reportados en los informes, ya sea en valores absolutos o relativos, apoyando así en la toma de decisiones gerenciales.

Los gráficos pueden ayudar a identificar tendencias, patrones y anomalías que pueden no ser evidentes en una tabla de datos. Algunos de los tipos comunes y su uso en el análisis financiero son: gráficos de líneas, gráficos de barras, gráficos de pastel, gráficos de área, gráficos de dispersión.

Figura 35 *Análisis gráfico*

Análisis estadístico

Para realizar un análisis estadístico efectivo, se requiere disponer de una base de datos financieros completa y organizada. A partir de esta base de datos, los analistas financieros pueden procesar la información mediante la aplicación de herramientas estadísticas (medidas de tendencia central, medidas de dispersión, medidas de forma, medidas de posición, asociaciones, correlaciones, regresiones, predicciones), razones financieras, probabilidades y otros (Zahariev, 2019).

CAPÍTULO 3

KPI –INDICADORES

Desde la antigüedad la contabilidad se ha empleado como un instrumento para proporcionar información confiable de la situación económica de la empresa. Sin embargo, la complejidad de interpretar los datos requiere de la aplicación de herramientas y técnicas analíticas (Sáenz & Sáenz, 2019) a fin de tener medidas que faciliten la toma de decisiones.

Existen diferentes medidas o formas de análisis financiero ya sean cifras, razones o relaciones analíticas (Sáenz & Sáenz, 2019), que permiten identificar los puntos débiles que comprometan la continuidad o funcionamiento empresarial (Párraga et al., 2021). Es necesario establecer mecanismos estratégicos para el adecuado uso de los recursos financieros y no financieros de la entidad, los cuales conduzcan al fortalecimiento de la empresa.

Los indicadores de gestión son conocidos como Key Performance Indicator (KPI) por sus siglas en inglés, son herramientas que permiten conocer la forma más eficaz de saber si una empresa está logrando los objetivos empresariales (Kerzner, 2022).

Los especialistas del management indican que “lo que no se puede medir, no se puede controlar”. En esta línea de pensamiento, Kerzner (2022) menciona que los KPI contribuyen a mejorar la gestión empresarial:

- Key: contribuyente principal al éxito o fracaso del proyecto.
- Performance: Medir, cuantificar, ajustar y controlar.
- Indicators: Representación del desempeño actual y futuro

De ahí la importancia del análisis financiero mediante la aplicación de los indicadores. Los indicadores son herramientas gerenciales (Párraga et al., 2021) que representan una expresión cuantitativa del desempeño financiero y no financiero. Son instrumentos para analizar los estados financieros mediante la relación entre un número y otro número (Párraga et al., 2021) Se aplican para visualizar la liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad, rendimiento, gestión, operatividad, actividad empresarial.

La mayoría de los indicadores se pueden calcular de forma diaria, semanal, mensual e incluso de forma trimestral, semestral o anual. Sin embargo, dado que la función principal es orientar sobre la eficiencia y eficacia del establecimiento de alojamiento o restaurante, serán aplicados en la periodicidad que la entidad considere oportuna para asegurar el logro de los objetivos empresariales.

Indicadores financieros

Indicadores de liquidez

Tabla 91 Razón corriente

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	Razón corriente		
Código	Fin-01		
Definición, objetivo	Determinar la capacidad de pago para cumplir las deudas a corto plazo, es decir aquellas que vencen dentro del año.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador		Denominador
	Activos corrientes		Pasivos corrientes
	\$3'427.259,17		\$1'497.497,18
Fuente de datos	Estado de situación financiera		Estado de situación financiera
Fórmula	$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$		
Aplicación	$\text{Razón corriente} = \frac{3'427.259,17}{1'497.497,18}$ <p>Respuesta= 2,29 veces</p>		
Interpretación	En este caso el indicador muestra que se dispone suficientes activos corrientes, mismos que cubren 2,29 veces por cada dólar de deuda. Es decir, existe un poco de dinero ocioso, se debe ver opciones de nuevas inversiones o innovaciones para dar uso al dinero excedente.		

Tabla 92 Prueba ácida o razón rápida

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	Prueba ácida		
Código	Fin-02		
Definición, objetivo	Evaluar la capacidad de pago para cumplir las deudas a corto plazo, pero de manera más rigurosa considerando como que los inventarios no se venden.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Activos corrientes menos inventarios	Pasivos corrientes	
	\$3'427.259,17 - \$64.841,00	\$1'497.497,18	
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de situación financiera	
Fórmula	$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$		
Aplicación	$\text{Prueba ácida} = \frac{3'427.259,17 - 64.841,00}{1'497.497,18}$ <p>Respuesta= 2,25 veces</p>		
Interpretación	El indicador a pesar de ser más exigente en cuanto a la liquidez de la empresa demuestra se tiene 2,25 dólares por cada dólar de deuda, demostrando excedente de liquidez.		

Tabla 93 Relación de caja

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	Relación de caja	
Código	Fin-03	
Definición, objetivo	Evaluar la capacidad de pago para cumplir las deudas a corto plazo utilizando los activos más líquidos.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Efectivo y equivalentes más valores negociables	Pasivos corrientes
	\$358.743,17 + 2'614.612,00	\$1'497.497,18
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de situación financiera
Fórmula	$\text{Relación de caja} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivos corriente}}$	
Aplicación	$\text{Relación de caja} = \frac{358.743,17 + 2'614.612,00}{1'497.497,18}$ <p>Respuesta= 1,99 veces</p>	
Interpretación	El indicador a pesar de considerar solo los activos más líquidos presenta una buena posición se dispone de \$1,99 por cada dólar de deuda, demostrando excedente de liquidez.	

Tabla 94 Capital de trabajo

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	Capital de trabajo	
Código	Fin-04	
Definición, objetivo	Garantizar la empresa disponga de recursos para mantener las operaciones y cumplir las deudas de corto plazo como proveedores y salarios por pagar.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Minuendo	Sustraendo
	Activo corriente	Pasivos corrientes
	\$3'427.259,17	\$1'497.497,18
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de situación financiera
Fórmula	$CT = Activo\ corrientes - Pasivo\ corriente$	
Aplicación	$CT = 3'427.259,17 - 1'497.497,18$ Respuesta= 1'929.762,00 dólares	
Interpretación	La empresa dispone de un buen capital de trabajo, suficiente para cubrir las deudas e incluso hay dineros ociosos que pueden ser reinvertido en nuevas oportunidades de negocio para generar más rendimientos.	

Indicadores de endeudamiento

Tabla 95 Indicador de endeudamiento corto plazo

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	Endeudamiento corto plazo	
Código	Fin-05	
Definición, objetivo	Medir la capacidad de la entidad para cumplir las obligaciones financieras de corto plazo.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Pasivo corriente	Activo corrientes
	\$1'497.497,18	\$3'427.259,17
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de situación financiera
Fórmula	$\text{Endeudamiento corto plazo} = \frac{\text{Pasivos corrientes}}{\text{Activos corrientes}} \times 100$	
Aplicación	$\text{Endeudamiento corto plazo} = \frac{1'497.497,18}{3'427.259,17} \times 100$ <p>Respuesta= 43,69%</p>	
Interpretación	<p>Tiene un nivel óptimo, está en el rango del 30% al 50%, lo cual hace de la empresa segura para los inversionistas, además que no se ve comprometida la solvencia financiera de largo plazo.</p>	

Tabla 96 *Indicador de apalancamiento*

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	Apalancamiento (Endeudamiento deuda a activos)	
Código	Fin-06	
Definición, objetivo	Evaluar el nivel de endeudamiento, mide la proporción de la deuda total en relación con los activos totales.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Pasivo total	Activo total
	\$1'767.794,18	\$19'415.049,17
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de situación financiera
Fórmula	$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100$	
Aplicación	$\text{Endeudamiento} = \frac{1'767.794,18}{19'415.049,17} \times 100$ <p>Respuesta = 9,11%</p>	
Interpretación	La empresa posee un bajo nivel de endeudamiento a largo plazo lo cual hace que el nivel de la empresa represente el 9,11%, esto implica un bajo riesgo para cumplir las deudas de corto y largo plazo.	

Tabla 97 *Indicador de solvencia*

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	Solvencia	
Código	Fin-07	
Definición, objetivo	Evalúa la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones totales.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Activo total \$19'415.049,17	Pasivo total \$1'767.794,18
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de situación financiera
Fórmula	$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}}$	
Aplicación	$\text{Solvencia} = \frac{19'415.049,17}{1'767.794,18}$ <p>Respuesta= 10,98</p>	
Interpretación	La entidad dispone de suficientes activos para cubrir las deudas de corto y largo plazo.	

Tabla 98 *Indicador de deuda total*

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	Deuda total (Endeudamiento a capital)		
Código	Fin-08		
Definición, objetivo	Medir la cantidad total de deuda en comparación con los recursos propios, evalúa la capacidad de hacer frente las deudas con terceras personas con los aportes de los dueños o propietarios de la empresa.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Pasivo total	Patrimonio neto	
	\$1'767.794,18	\$17'647.255,00	
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de situación financiera	
Fórmula	$Deuda\ total = \frac{Pasivos\ totales}{Patrimonio\ neto} \times 100$		
Aplicación	$Deuda\ total = \frac{1'767.794,18}{\$ 17'647.255,00} \times 100$ <p>Respuesta= 10,02%</p>		
Interpretación	El nivel de 10,02% es bajo, la empresa tiene pocas deudas externas en relación con los recursos propios de los propietarios de la empresa.		

Tabla 99 *Indicador estructura de capital*

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	Estructura de capital (Razón de capitalización)		
Código	Fin-09		
Definición, objetivo	Medir la cantidad total de deuda en relación con la capacidad de pago.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Pasivo largo plazo	Pasivo largo plazo más Patrimonio neto	
	\$270.297,00	\$270.297,00+\$17'647.255,00	
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de situación financiera	
Fórmula			

$$\text{Estructura de capital} = \frac{\text{Pasivos largo plazo}}{\text{Pasivos largo plazo} + \text{Patrimonio neto}}$$

Aplicación

$$\text{Estructura de capital} = \frac{270.297,00}{270.297,00 + 17'647.255,00} \times 100$$

Respuesta= 1,51%

Interpretación

El nivel de endeudamiento de largo plazo es bajo, lo cual implica se dispone de recursos para cumplir las obligaciones.

Tabla 100 Razón de capitalización

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	Razón de capitalización		
Código	Fin-10		
Definición, objetivo	Encontrar la combinación óptima de deuda y capital para financiar las operaciones de la empresa, considerando el costo del capital por deudas con terceros, como el costo del capital propio.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Pasivos totales	Pasivo largo plazo más Patrimonio neto	
	\$1'767.794,18	\$270.297,00+\$17'647.255,00	
Fuente de datos	Estado de situación financiera		Estado de situación financiera
Fórmula	<p><i>Razón de capitalización</i></p> $= \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Pasivo largo plazo} + \text{Patrimonio neto}} \times 100$		
Aplicación	$\text{Razón de capitalización} = \frac{1'767.794,18}{270.297,00 + 17'647.255,00} \times 100$ <p>Respuesta= 9,87%</p>		
Interpretación	Se puede determinar que el endeudamiento de corto y largo plazo representa el 9,87% de la estructura de capital, lo cual significa la empresa dispone de suficientes recursos propios.		

Tabla 101 *Indicador multiplicador de capital*

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	Multiplicador de capital (apalancamiento financiero)	
Código	Fin-11	
Definición, objetivo	Mide la eficiencia con que se está usando el patrimonio, indica cuantas veces el patrimonio neto se está utilizando para generar activos.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Activos totales	Patrimonio neto
	\$19'415.049,17	\$17'647.255,00
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de situación financiera
Fórmula	$\text{Multiplicador de capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio neto}}$	
Aplicación	$\text{Multiplicador de capital} = \frac{19'415.049,17}{17'647.255,00}$ <p>Respuesta= 1,10 veces</p>	
Interpretación	El patrimonio ha rotado 1,10 veces para generar activos durante el período analizado.	

Tabla 102 Razón patrimonio a activos

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	Razón patrimonio a activos		
Código	Fin-12		
Definición, objetivo	Medir la proporción que representa el patrimonio frente a los activos y así analizar si la estructura de capital es estable o arriesgada.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador		Denominador
	Patrimonio neto		Activos totales
	\$17'647.255,00		\$19'415.049,17
Fuente de datos	Estado de situación financiera		Estado de situación financiera
Fórmula	$\text{Razón capital a activos} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activos totales}} \times 100$		
Aplicación	$\text{Razón patrimonio a activos} = \frac{17'647.255,00}{19'415.049,17} \times 100$ <p>Respuesta= 90,89%</p>		
Interpretación	El patrimonio representa el 90,89% de los activos totales, esto representa una estructura de capital estable.		

Tabla 103 *Indicador de autonomía financiera*

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	Autonomía financiera		
Código	Fin-13		
Definición, objetivo	Medir la proporción que representa el patrimonio frente a los activos y así analizar si la estructura de capital es estable o arriesgada.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador		Denominador
	Patrimonio neto		Pasivos totales
	\$17'647.255,00		\$1'767.794,18
Fuente de datos	Estado de situación financiera		Estado de situación financiera
Fórmula	$\text{Autonomía Financiera} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Pasivo total}} \times 100$		
Aplicación	$\text{Autonomía financiera} = \frac{17'647.255,00}{1'767.794,18} \times 100$ <p>Respuesta= 998,26%</p>		
Interpretación	La empresa tiene recursos propios suficientes para afrontar las deudas totales, es decir, se tiene una autonomía de 9,98 veces de patrimonio sobre los pasivos, con solvencia financiera.		

Tabla 104 *Indicador de cobertura de intereses*

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	Razón de cobertura de intereses	
Código	Fin-14	
Definición, objetivo	Medir la capacidad de cumplir el pago de intereses por las deudas financieras adquiridas de la banca.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	EBIT (Ganancias antes de impuestos e intereses)	Gasto por intereses
	\$150.166,00	\$47.452,00
Fuente de datos	Estado de resultados	Estado de resultados
Fórmula	$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{EBIT}{\text{Gasto por intereses}}$	
Aplicación	$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{150.166,00}{47.452,00}$ <p>Respuesta= 3,16 veces</p>	
Interpretación	La empresa dispone de 3,16 de flujos para cubrir los gastos financieros, con un rendimiento favorable, por lo que el pago de los intereses del financiamiento puede cubrirse.	

Indicadores de rentabilidad (rendimiento)**Tabla 105** *Indicador Rotación total de activos*

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	Rotación total de activos		
Código	Fin-15		
Definición, objetivo	Medir la eficiencia del uso de los recursos para generar ingresos.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Ventas	Activos totales \$19'415.049,17	
	\$3'321.430,00	Activos fijos \$15'987.790,00	
Fuente de datos	Estado de resultados	Estado de situación financiera	

Fórmula

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rotación de activos} = \frac{360 \text{ días}}{\text{veces rotación}}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{360 \text{ días}}{\text{veces rotación activos fijos}}$$

Aplicación

$$\text{Rotación de activos} = \frac{3'321.430,00}{19'415.049,17}$$

Respuesta= 0,17 veces

$$\text{Rotación de activos} = \frac{360 \text{ días}}{0,17 \text{ veces}}$$

Respuesta= 2.104 días

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{3'321.430,00}{15'987.790,00}$$

Respuesta= 0,21 veces

$$\text{Rotación de activos} = \frac{360 \text{ días}}{0,21 \text{ veces}}$$

Respuesta= 1.733 días

Interpretación

En el caso de la rotación de activos no es adecuada debido a rotan cada 2.104 días, es decir se necesitan casi 5 años. En tanto, que la rotación de activos fijos demuestra una rotación de 0,21 veces, requieren de 1.733 días lo que representa una rotación de una vez al año.

Tabla 106 Rendimiento por dividendo

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	<i>Rendimiento por dividendo</i>	
Código	Fin-16	
Definición, objetivo	Muestra la relación entre el dividendo pagado y el precio de las acciones.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Dividendo por acción \$ 44,07	Precio por acción \$ 4.000,00
Fuente de datos	Estado de situación financiera Actas de acciones	Estado de situación financiera Actas de acciones
Fórmula	$\text{Rendimiento por dividendo} = \frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio por acción}} \times 100$	
Aplicación	$\text{Rendimiento por dividendo} = \frac{44,47}{4.000,00} \times 100$ <p>Respuesta= 1,10 %</p>	
Interpretación	Se observa un bajo porcentaje de los dividendos pagados en relación del precio de las acciones.	

Tabla 107 Indicador Rentabilidad sobre los activos (ROA)

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	<i>Rentabilidad sobre los activos (ROA)</i>		
Código	Fin-17		
Definición, objetivo	Evalúa la capacidad de generar beneficios en relación con los activos disponibles.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Utilidad neta	Activos totales	
	\$220.351,00	\$19'415.049,17	
Fuente de datos	Estado de resultados	Estado de situación financiera	
Fórmula	$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$		
Aplicación	$ROA = \frac{220.351,00}{19'415.049,17} \times 100$ <p>Respuesta= 1,13 %</p>		
Interpretación	La empresa presenta un ROA bajo, para ser efectivo debe estar sobre el 8%, hay que considerar el período analizado fue en época de pandemia COVID.		

Tabla 108 *Indicador Rentabilidad sobre el capital (ROE o ROC)*

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	<i>Rentabilidad sobre el capital (ROE o ROC)</i>	
Código	Fin-18	
Definición, objetivo	Evalúa la capacidad de generar beneficios en relación con el capital invertido (capital contable).	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Utilidad neta \$220.351,00	Patrimonio neto \$17'647.255,00
Fuente de datos	Estado de resultados	Estado de situación financiera
Fórmula	$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$	
Aplicación	$ROE = \frac{220.351,00}{17'647.255,00} \times 100$ <p>Respuesta= 1,25 %</p>	
Interpretación	La empresa presenta un ROE bajo, se requiere obtener mejores beneficios para tener una empresa más cotizante, se estima que el rendimiento del sector turismo oscila en el 15% a 22%, para ser óptimo.	

Tabla 109 Indicador Rentabilidad sobre las ventas (ROS)

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	<i>Rentabilidad sobre las ventas (ROS)</i>		
Código	Fin-19		
Definición, objetivo	Evalúa la capacidad de generar ganancias a partir de los ingresos, además de determinar la eficiencia financiera y rentabilidad.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	EBIT (Ganancias antes de impuestos e intereses)	Ventas	
	\$150.166,00	\$3'321.430,00	
Fuente de datos	Estado de resultados	Estado de resultados	
Fórmula	$ROS = \frac{\text{Utilidades antes de gastos financieros e impuestos}}{\text{Ventas}} \times 100$ $ROS = \frac{EBIT}{Ventas} \times 100$		
Aplicación	$ROS = \frac{150.166,00}{3'321.430,00} \times 100$ <p>Respuesta= 4,52 %</p>		
Interpretación	La empresa presenta ROS bajo, del 4,52% es decir genera 0,045 centavos de ganancia por cada dólar en ventas.		

Tabla 110 *Indicador Rentabilidad sobre activos netos (RONA)*

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	<i>Rentabilidad sobre activos netos (RONA)</i>	
Código	Fin-20	
Definición, objetivo	Evaluar el desempeño del capital neto y de propiedad planta y equipo en relación con la generación de ingresos.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Utilidad neta	Activos netos
	Utilidad neta: \$220.351,00	Activo corriente: \$3'427.259,17 Pasivos corrientes: 1'497.497,18 PPE 10'570.070,00
Fuente de datos	Estado de resultados	Estado de situación financiera Estado de resultados
Fórmula	$RONA = \frac{Utilidad\ neta}{Activos\ netos} \times 100$	
Aplicación	$RONA = \frac{220.351,00}{3'427.259,17 - 1'497.407,18 + 10'570.070,00} \times 100$ <p>Respuesta= 1,76 %</p>	
Interpretación	El RONA no es adecuado, se requiere entre 8% a 12% para mantener un índice saludable.	

Otros índices financieros**Tabla 111** Indicador período promedio de caja (PPC)

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	Período promedio de caja (PPC).	
Código	Fin-21	
Definición, objetivo	Medir la eficiencia para gestionar los flujos de efectivo, con la finalidad de reducir el tiempo en que se ha comprometido el dinero en efectivo.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Caja y bancos	Ventas
	\$358.743,17	\$3'321.430,00
Fuente de datos	Estado de situación financiera	Estado de resultados
Fórmula	$PPC = \frac{\text{Caja y Bancos} \times 360}{\text{Ventas}}$ $\text{Rotación de caja} = \frac{360}{PPC}$	
Aplicación	$PPC = \frac{358.743,17}{3'321.430,00} \times 360$ <p>Respuesta= 39 días</p> $\text{Rotación de caja} = \frac{360}{39}$ <p>Respuesta= 9 veces al año</p>	
Interpretación	Caja en relación con las ventas tarda 39 días en rotar, es decir al año hay alrededor de 9 rotaciones.	

Tabla 112 *Indicador rotación de cuentas por cobrar (RCC) y período promedio de cobro*

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	<i>Rotación de cuentas por cobrar (RCC)</i> <i>Período promedio de cobro</i>	
Código	Fin-22	
Definición, objetivo	Medir la efectividad de la gestión para recuperar la cartera de clientes.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Ventas a crédito promedio \$276.785,83	Cuentas por cobrar promedio \$31.740,08
Fuente de datos	Estado de resultados Reportes contables	Estado de situación financiera Reportes contables
Fórmula	$RCC = \frac{\text{Ventas a crédito promedio}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$ $\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas a crédito promedio}} \times 360$ $\text{Período promedio de cobro} = \frac{360}{RCC}$	
Aplicación	$RCC = \frac{276.785,83}{31.740,08}$ <p>Respuesta= 9 veces</p> $\text{Período promedio de cobro} = \frac{360}{9}$ <p>Respuesta= 42 días</p>	
Interpretación	Existe una adecuada rotación de caja, han rotado 18 veces las cuentas por cobrar por las ventas a crédito, es decir un promedio de 20 días.	

Tabla 113 Indicador rotación de inventario (RI) y período de rotación de inventarios

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	<i>Rotación de inventario (RI)</i> <i>Período promedio de rotación de inventarios</i>	
Código	Fin-23	
Definición, objetivo	Medir la eficiencia para el manejo de los inventarios, es decir se establece la velocidad con la cual se están vendiendo los bienes o servicios.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Costo de ventas	Inventarios
	\$1'647.295,76	\$64.841,00
Fuente de datos	Estado de resultados	Estado de situación financiera
Fórmula	$RI = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$ $\text{Período de rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times 360$ $\text{Período de rotación de inventarios} = \frac{360}{RI}$	
Aplicación	$RI = \frac{1'647.295,76}{64.841,00}$ <p>Respuesta= 25 veces</p> $\text{Período de rotación de inventarios} = \frac{360}{25}$ <p>Respuesta= 14 días</p>	
Interpretación	En la gestión de los inventarios debe aplicar medidas de mejora, estos rotan 25 veces al año, es decir tardan 14 días en venderse en el año.	

Tabla 114 Indicador rotación de cuentas por pagar (RCP) y período promedio pago

Departamento	Financiero, contable	
Nombre del indicador	<i>Rotación de cuentas por pagar (RCP)</i> <i>Período promedio de pago</i>	
Código	Fin-24	
Definición, objetivo	Medir la eficiencia para realizar los pagos a los proveedores, así como determinar la gestión de los flujos de efectivo.	
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Compras a crédito \$385.994,00	Cuentas por pagar proveedores \$169.950,00
Fuente de datos	Estado de resultados o mayores contables.	Estado de situación financiera
Fórmula	$RCP = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar a proveedores}}$ $\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar proveedores}}{\text{Compras a crédito}} \times 360$ $\text{Período promedio de pago} = \frac{360}{RCP}$	
Aplicación	$RCP = \frac{385.994,00}{169.950,00}$ <p>Respuesta= 2,27 veces</p> $\text{Período promedio de pago} = \frac{360}{2,27}$ <p>Respuesta= 159 días</p>	
Interpretación	Existe una inadecuada gestión de pagos, se realiza 2,27 veces al año, es decir se tardan 159 días en rotar los pagos a proveedores a pesar de la disponibilidad de liquidez.	

Tabla 115 *Indicador ciclo efectivo*

Departamento	Financiero, contable		
Nombre del indicador	<i>Ciclo efectivo</i>		
Código	Fin-25		
Definición, objetivo	Analiza la eficiencia con la cual gestiona una empresa las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, para convertirlos en efectivo o flujos.		
Tipo de indicador	Financiero <input checked="" type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Minuendo		Sustraendo
	Rotación cuentas por cobrar Rotación de inventarios 41 días 14 días		Rotación de cuentas por pagar 159 días
Fuente de datos	Matriz de indicadores		Matriz de indicadores
Fórmula	$\begin{aligned} \text{Ciclo efectivo} = & (\text{Rotación de cuentas por cobrar} \\ & + \text{Rotación de inventarios}) \\ & - (\text{Rotación de cuentas por pagar}) \end{aligned}$		
Aplicación	<p>Ciclo efectivo = 41 días + 14 días – 159 días</p> <p>Respuesta= -103 días</p>		
Interpretación	Existe una inadecuada gestión del ciclo efectivo en cuanto al pago a los proveedores que tarde 159 días, por otra parte, las cuentas por cobrar están demoradas 14 días en efectivizarse y el inventario tiene una rotación razonable.		

Indicadores operativos

Sector hotelero

Tabla 116 Indicador rendimiento de un hotel (RM)

Departamento	Operativo de habitaciones		
Nombre del indicador	Rendimiento de un hotel Revenue management (RM)		
Código	Ope-01		
Definición, objetivo	Conocer el porcentaje de rendimiento al que se encuentra operando un hotel.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Gerente de operaciones		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Ventas por alojamiento \$1'295.900,00	Ingresos máximos alojamiento Habitaciones disponibles 63.875 Tarifa máxima habitación \$117,00	
Fuente de datos	Estado de resultados Ventas habitaciones	Presupuestos	
Fórmula	$RM = \frac{\text{Ventas por alojamiento}}{\text{Ingresos máximos alojamiento}} \times 100$ $RM = \frac{\text{Número de habitaciones vendidas} \times \text{Tarifa promedio de habitación}}{\text{Número de habitaciones disponibles} \times \text{Tarifa máxima}} \times 100$		
Aplicación	$RM = \frac{1'295.900,00}{7'473.375,00} \times 100$ <p>Ingreso máximo alojamiento = 63.875 x 117,00 = 7'473.375,00</p> <p>Respuesta = 17,34%</p>		
Interpretación	El nivel de rendimiento del hotel es de 17,34%, está por debajo del 30% que podría ser un nivel ideal. Esto implica que existe la adecuada capacidad para mejorar el rendimiento en un 83% aproximadamente. Esta ratio generalmente suele estar afectado por la tarifa rack por lo que se recomienda un análisis más detallado, así como el uso de otros indicadores como la tarifa promedio por habitación y el RevPAR para analizar el rendimiento.		

Fuente: Elaboración propia, basado en las recomendaciones de Fundamentos de Dirección Hotelera (Talón et al., 2016).

Nota: El objetivo del RM es la venta de todas las habitaciones a las mejores tarifas posibles, en el momento adecuado, otro objetivo es mejorar el RevPAR y obtener un resultado entre el 30% y 50% (Azeglio et al., 2015).

Tabla 117 Indicador tasa de ocupación de habitaciones (TO)

Departamento	Operativo de habitaciones	
Nombre del indicador	Tasa de ocupación de habitaciones (TO)	
Código	Ope-02	
Definición, objetivo	Conocer el porcentaje de ocupación con el que está trabajando el hotel en un período determinado.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerente de operaciones	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Número de habitaciones ocupadas 16.991 habitaciones	Total, de habitaciones disponibles (se excluye habitaciones fuera de servicio). 63.875 habitaciones
Fuente de datos	Reporte de ocupación de habitaciones	Presupuesto
Fórmula	$TO = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}} \times 100$	
Aplicación	Habitaciones ocupadas = 16.991 al año Habitaciones disponibles = 175 x 365 días = 63.875 al año $TO = \frac{16.991}{63.875} \times 100$ Respuesta= 26,60%	
Interpretación	De las 175 habitaciones que dispone el establecimiento, al año se disponen 63.875 habitaciones total. El hotel tuvo una tasa de ocupación de 26.60%.	

Fuente: Elaboración propia, se toma como base los procesos y operaciones que realiza el auditor nocturno de hotel con datos tomados de Pérez (2012).

Nota: En el caso del Ecuador, la tasa de ocupación real que declara el Ministerio de Turismo para los hoteles 5 estrellas en la ciudad de Quito en el mes de diciembre 2019, corresponde a una tasa de ocupación, 43,95% (MINTUR, 2019).

Tabla 118 Indicador tarifa promedio por habitación ocupada (ADR)

Departamento	Operativo de habitaciones	
Nombre del indicador	Tarifa promedio por habitación ocupada Average Daily Rate (ADR)	
Código	Ope-03	
Definición, objetivo	Conocer la tarifa media a la cual se está vendiendo una habitación independiente de la capacidad de las diversas habitaciones que tiene el hotel.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerente de operaciones	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Ventas por alojamiento \$1'295.900,00	Número de habitaciones ocupadas 16.991 habitaciones
Fuente de datos	Estado de resultados	Reporte de ocupación de habitaciones
Fórmula	$ADR = \frac{\text{Ventas por alojamiento}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$	
Aplicación	$ADR = \frac{\$1'295.900,00}{16.991}$ <p>Respuesta = \$76,27</p>	
Interpretación	La tarifa promedio de una habitación es de \$76,27, este valor es bajo para el tipo de alojamiento analizado.	

Fuente: Elaboración propia, se toma como base las procesos y operaciones que realiza el auditor nocturno de hotel con datos tomados de Pérez (2012).

Nota: En relación con este indicador el Ministerio de Turismo de Ecuador indica en su página oficial que la tarifa promedio por habitación ADR a diciembre de 2019 para hoteles 5 estrellas en la ciudad Quito fue de \$86,96 (MINTUR, 2019).

Tabla 119 Indicador ingreso promedio por habitación disponible (RevPAR)

Departamento	Operativo de habitaciones	
Nombre del indicador	Indicador ingreso promedio por habitación disponible Revenue Per Available Room (RevPAR)	
Código	Ope-04	
Definición, objetivo	Buscar la relación más conveniente entre la tarifa promedio y la ocupación de hotel.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerente de operaciones	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Ventas por alojamiento \$1'295.900,00	Número total de habitaciones disponibles (se excluye habitaciones fuera de servicio). 63.875 habitaciones
Fuente de datos	Estados de resultados	Presupuesto
Fórmula	$RevPAR = \frac{Ventas\ por\ alojamiento}{Número\ total\ de\ habitaciones\ disponibles}$ $REVpar = ADR \times TO$	
Aplicación	$RevPAR = \frac{1'295.900,00}{63.875}$ <p>Respuesta = \$20,29</p> <p>REVpar = 76,27 x 26,60%</p> <p>Respuesta = \$20,29</p>	
Interpretación	El ingreso promedio por habitación disponible es de \$20,29.	

Fuente: Elaboración propia, se toma como base los procesos y operaciones que realiza el auditor nocturno de hotel con datos tomados de Pérez (2012).

Nota: El REVPAR que reporta el Ministerio de Turismo a diciembre 2019 en la ciudad de Quito en hoteles 5 estrellas fue de \$38,22 (MINTUR, 2019).

Tabla 120 *Indicador GOP Porcentual*

Departamento	Operativo de habitaciones	
Nombre del indicador	GOP Porcentual (GOP%)	
Código	Ope-05	
Definición, objetivo	Medir el beneficio operativo en porcentajes para evaluar el beneficio bruto en relación con las ventas.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerente de operaciones	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	GOB alojamiento \$354.423,85	Ventas por alojamiento \$1'295.900,00
Fuente de datos	Estados de resultados	Estados de resultados
Fórmula	$GOP\% = \frac{GOB}{Ventas\ por\ alojamiento}$	
Aplicación	$GOP\% = \frac{358.423,85}{1'295.900,00}$ <p>Respuesta = 28,00%</p>	
Interpretación	El resultado del GOB porcentual es del 28%, por debajo del estimado óptimo.	

Tabla 121 *Indicador resultado de explotación por habitación (GOPPAR)*

Departamento	Operativo de habitaciones		
Nombre del indicador	Resultado de explotación por habitación Gross operating profit per available room (GOPPAR)		
Código	Ope-06		
Definición, objetivo	Medir el beneficio operativo bruto por habitación disponible de un hotel, evalúa la gestión de los ingresos.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Gerente de operaciones		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Ventas por alojamiento – Costos operativos de alojamiento \$1'295.900,00 - \$937.476,15	Número de habitaciones disponibles (se excluyen habitaciones fuera de servicio) 63.875 habitaciones	
Fuente de datos	Estados de resultados	Presupuesto	
Fórmula	$GOPPAR = \frac{\text{Ventas por alojamiento} - \text{Costos y gastos operativos alojamiento}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$		
Aplicación	$GOPPAR = \frac{1'295.900,00 - 937.476,15}{63.875}$ <p>Respuesta = \$5,61</p>		
Interpretación	El resultado por explotación por habitación es de \$5,61, un valor relativamente bajo en relación con la inversión.		

Tabla 122 Indicador ingresos netos por habitación (NRevPAR)

Departamento	Operativo de habitaciones		
Nombre del indicador	Ingresos netos por habitación New revenue per available room (NRevPAR)		
Código	Ope-07		
Definición, objetivo	Medir la eficacia de la estrategia de precios para maximizar los ingresos.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Gerente de operaciones		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Ventas por alojamiento – Costo de operativos y de distribución \$1'295.900,00 - \$777.004,97	Número de habitaciones disponibles (se excluyen habitaciones fuera de servicio) 63.875 habitaciones	
Fuente de datos	Estados de resultados	Presupuesto	
Fórmula	$NRevPAR = \frac{\text{Ventas por alojamiento} - \text{Costos operativos y distribución}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$		
Aplicación	$NRevPAR = \frac{1'295.900,00 - \$777.004,97}{63.875}$ <p>Respuesta = \$8,12</p>		
Interpretación	El resultado neto por habitación es de \$8,12, considerando costos directamente relacionados con el hospedaje.		

Tabla 123 Beneficio recurrente mensual (MRR)

Departamento	Operativo de habitaciones	
Nombre del indicador	Beneficio recurrente mensual Monthly Recurrent Revenue (MRR)	
Código	Ope-08	
Definición, objetivo	Mide los ingresos que se esperan recibir de manera regular y constante.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual	
Fuente de información	Gerente de operaciones	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Factor	Factor
	Ingreso por cada cliente \$76,27	Número de huéspedes frecuentes y clientes con membresía (Mensual) 354
Fuente de datos	Estado de resultados	Presupuestos
Fórmula	<p><i>MRR</i></p> <p>= <i>Ingresos por cada cliente</i></p> <p>* <i>Número de huéspedes frecuentes y clientes con membresía</i></p>	
Aplicación	<p>$MRR = 76,27 * 354$</p> <p>Respuesta = \$ 26.997,92</p>	
Interpretación	Considerando 354 huéspedes frecuentes o con membresía a un costo promedio por cliente de \$ 76,27; se esperan recibir en ingresos del período \$26.997,92 mensuales.	

Tabla 124 Ingresos recurrentes anuales (ARR)

Departamento	Operativo de habitaciones	
Nombre del indicador	Ingresos recurrentes anuales Annual Recurring Revenue (ARR)	
Código	Ope-09	
Definición, objetivo	Métrica para medir ingresos predecibles e ingresos recurrentes, es decir mide los posibles ingresos que se esperan recibir en un período determinado.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerente de operaciones	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Factor	Factor
	Beneficio recurrente mensual (MRR) 26.997,92	Año 12 meses
Fuente de datos	Estado de resultados Presupuestos	Calendario
Fórmula	$ARR = \text{Ingresos recurrentes mensuales} * \text{Meses del año}$ $ARR = MRR * 12\text{meses}$	
Aplicación	$ARR = 26.997,92 * 12 \text{ meses}$ Respuesta = 323.975,00	
Interpretación	Considerando el beneficio recurrente mensual de 26.997,92 por clientes recurrentes o con membresía a un costo promedio por cliente de \$ 76,27; se esperan recibir en ingresos del período \$323.975,00.	

Tabla 125 Beneficio total por habitación disponible (TRevPAR)

Departamento	Operativo de habitaciones	
Nombre del indicador	Beneficio total por habitación disponible Total Revenue per Available Room (TRevPAR)	
Código	Ope-10	
Definición, objetivo	Mide la rentabilidad total por cada habitación disponible de un período determinado.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerente de operaciones	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Ventas de todas las actividades – Costos operativos totales \$3'321.430,00 – 2'064.258,83	Número de habitaciones disponibles 63.875 habitaciones
Fuente de datos	Estado de resultados	Presupuesto
Fórmula	$TRevPAR = \frac{\text{Ventas de todas las actividades} - \text{Costos operativos totales}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$	
Aplicación	$TRevPAR = \frac{3'321.430,00 - 2'064.258,83}{63.875}$ <p>Respuesta = \$19,68</p>	
Interpretación	El ingreso por habitación disponible es de \$19,68, considerando los ingresos de todas las actividades realizadas en la empresa y el total de los costos.	

Tabla 126 Duración promedio de la estadía (ALOS)

Departamento	Operativo de habitaciones	
Nombre del indicador	Duración promedio de la estadía Average Length of Stay (ALOS)	
Código	Ope-11	
Definición, objetivo	Es un indicador para medir la estancia promedio de los clientes durante un período específico.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual	
Fuente de información	Gerente de operaciones	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Número de habitaciones ocupadas en la noche de un mes 4.375 habitaciones	Número de huéspedes de un mes 1.416 huéspedes
Fuente de datos	Reporte de ocupación de habitaciones	Reporte de ocupación de habitaciones
Fórmula	$ALOS = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas en la noche de un mes}}{\text{Número de huéspedes de un mes}}$	
Aplicación	$ALOS = \frac{4.375}{1.416}$ <p>Respuesta = 3,09</p>	
Interpretación	En promedio los huéspedes se alojan 3 noches durante la periodicidad mensual, este es un nivel medio bajo.	

Sector alimentos y bebidas

Tabla 127 Rendimiento de restaurante

Departamento	Operativo de A&B		
Nombre del indicador	Rendimiento de restaurante (RM A&B)		
Código	Ope-12		
Definición, objetivo	Conocer el porcentaje de rendimiento al que se encuentra operando el área de alimentos y bebidas		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativo <input checked="" type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador		Denominador
	Ventas por alimentos y bebidas		Ingresos máximos por alimentos y bebidas
	\$745.532,00		\$1'839.600,00
Fuente de datos	Estado de resultados		Presupuesto
Fórmula	$RM = \frac{\text{Ventas por A\&B}}{\text{Ingresos máximos por A\&B}} \times 100$		
Aplicación	$RM = \frac{745.532,00}{1'839.600,00} \times 100$ <p>Respuesta= 40,53%</p>		
Interpretación	El rendimiento por alimentos y bebidas está por debajo del ideal. Se requieren gestiones de mejoramiento continuo para mejorar los ingresos.		

Tabla 128 *Indicador costo medio por comensal*

Departamento	Operativo de A&B		
Nombre del indicador	Costo medio por comensal Average check		
Código	Ope-13		
Definición, objetivo	Indica el importe medio que gasta el cliente cuando visita el restaurante.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativo <input checked="" type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador		Denominador
	Ventas por alimentos y bebidas \$745.532,00		Número de clientes atendidos 21.301
Fuente de datos	Estado de resultados		Informe área de alimentos y bebidas
Fórmula	$\text{Average check} = \frac{\text{Ventas por A\&B}}{\text{Número de clientes atendidos}}$		
Aplicación	$\text{Average check} = \frac{745.532,00}{21.301}$ <p>Respuesta= 35,00</p>		
Interpretación	Esta tarifa es alta baja considerando el tipo de negocio analizado. Sin embargo, dependerá de la ubicación, tipo de negocio u otros aspectos.		

Nota: Elaboración propia, en base los indicadores de gestión para la gerencia de hoteles y restaurante, datos tomados de Feijoó & Degrossi (2018).

Tabla 129 *Indicador costo de materia prima consumida en relación con las ventas A&B*

Departamento	Operativo de A&B	
Nombre del indicador	Costo de materia prima consumida (CMP)	
Código	Ope-14	
Definición, objetivo	Indicar la relación entre el de materia prima consumida y las ventas en un período determinado.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Costo de materia prima consumida \$380.953,00	Ventas por A&B \$745.532,00
Fuente de datos	Estado de costo de ventas	Estado de resultados
Fórmula	$CMP = \frac{\text{Costo materia prima consumida}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$	
Aplicación	$CMP = \frac{380.953,00}{745.532,00} \times 100$ <p>Respuesta= 51,10%</p>	
Interpretación	El indicador se encuentra se encuentra sobre los márgenes teóricos establecidos para el sector hotelero y restaurante, ratio que corresponde a un rango 30% a 45%. Es decir, de las ventas de \$745.532,00 corresponde el 51,10% a los materiales consumidos.	

Nota: Elaboración propia, en base los indicadores de gestión para la gerencia de hoteles y restaurante, datos tomados de Feijoó & Degrossi (2018).

Tabla 130 *Indicador costo primo en relación con las ventas de alimentos y bebidas*

Departamento	Operativo de A&B		
Nombre del indicador	Costo primo en relación con las ventas A&B (CPr)		
Código	Ope-15		
Definición, objetivo	Indica el nivel de los costos de materia prima directa y mano de obra directa (costo primo), en que se incurre para producir una determinada venta.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador		Denominador
	Costo materia prima directa + Costo mano de obra directa		Ventas
	Costo MPD \$380.953,00	Costo MOD \$290.349,25	\$745.532,00
Fuente de datos	Estado de costo de ventas		Estado de resultados
Fórmula	$CPr = \frac{\text{Costo materia prima} + \text{Costo de mano de obra}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$		
Aplicación	$CPr = \frac{380.953,00 + 290.349,25}{745.532,00} \times 100$ <p>Respuesta = 90,04%</p>		
Interpretación	El costo primo del servicio es del 90.04%, esto implican costos muy elevados que generan pérdidas económicas.		

Nota: Elaboración propia, en base los indicadores de gestión para la gerencia de hoteles y restaurante, con datos tomados de Feijó & Degrossi (2018).

Tabla 131 *Indicador costo total en relación con las ventas de alimentos y bebidas*

Departamento	Operativo de A&B		
Nombre del indicador	Costo total en relación con las ventas A&B (CT)		
Código	Ope-16		
Definición, objetivo	Indicar la relación de costos totales (costos-gastos) para producir determinadas ventas.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador		Denominador
	Costo materia prima directa + Costo mano de obra directa + Otros costos		Ventas
	Costo MPD \$380.953,00		\$745.532,00
	Costo MOD \$290.349,25		
	Otros costos \$111.050,20		
Fuente de datos	Estado de costo de ventas		Estado de resultados
Fórmula	$CT = \frac{\text{Costo MPD} + \text{Costo MOP} + \text{Otros Costos}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$		
Aplicación	$CT = \frac{380.953,00 + 290.349,25 + 111.050,20}{745.532,00} \times 100$ <p>Respuesta = 104,94%</p>		
Interpretación	En este caso el costo de producción es superior a las ventas, excediendo en un 4.94%, lo que implican pérdidas económicas, hay que considerar el período analizado es de época de pandemia.		

Nota: Elaboración propia, en base los indicadores de gestión para la gerencia de hoteles y restaurante, con datos tomados de Feijóo & Degrossi (2018).

Tabla 132 *Indicador tasa de rotación restaurante*

Departamento	Operativo de A&B	
Nombre del indicador	Tasa de rotación restaurante (TR)	
Código	Ope-17	
Definición, objetivo	Mide la eficiencia con la cual se utilizan los puestos o mesas disponibles, indica la tasa de rotación u ocupación de un punto de venta en un período determinado.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Diario, semanal, mensual	
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Número de comensales atendidos en un período	Puestos disponibles en un período
	Cientes atendidos 409 semanal	Capacidad semanal 840
Fuente de datos	Reporte de A%B	Presupuesto
Fórmula	$TR = \frac{\text{Número de comensales atendidos en un período}}{\text{Puestos disponibles en un período}}$	
Aplicación	$TR = \frac{\text{Numero de comensales atendidos en una semana}}{\text{Puestos disponibles en una semana}}$ $TR = \frac{409}{840}$ <p>Respuesta = 0,49 veces</p>	
Interpretación	En el día, el restaurante tuvo una tasa de rotación del 0,49 veces a la semana es decir tiene una productividad baja. Dicho de otra manera, de los 840 puestos que tiene disponible en una semana, en promedio se ocuparon 49 de estos.	

Nota: Elaboración propia, en base los indicadores de gestión para la gerencia de hoteles y restaurante, con datos tomados de Feijó & Degrossi (2018).

Tabla 133 Indicador ingreso por hora de asiento disponible RevPASH

Departamento	Operativo de A&B	
Nombre del indicador	Ingresos por hora de asiento disponible Revenue Per Available Seat Hour (RevPASH)	
Código	Ope-18	
Definición, objetivo	Mide la eficacia y rentabilidad de los puestos y mesas disponibles por hora. Este indicador establece la capacidad para generar ingresos. Aumenta a medida que se cambia el número de mesas y disminuye el tiempo de duración de una comida	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Diario	
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Ventas por hora	Número de sillas disponibles por hora de apertura
	\$2.042,55	120 sillas
	Horario de apertura	13:00-14:00 (1Hora)
Fuente de datos	Reporte de ventas diarias	Presupuesto
Fórmula	$RevPash = \frac{Ventas\ por\ hora}{Número\ de\ sillas\ disponibles\ x\ hora\ apertura}$	
Aplicación	$RevPash = \frac{2.042,55}{120 \times 1}$ <p>Respuesta = 17,02</p>	
Interpretación	El restaurante con una capacidad de 120 sillas diarias, en un tramo de apertura de 1 hora tiene un ingreso por silla de \$17,02.	

Nota: Elaboración propia, en base al simulador de Boston University, School of Hospitality Administration y Heo (2017). Revenue Per Available Seat Hour (RevPash), significa "Ingreso por hora por asiento disponible". Esta medida ofrece información sobre cuántos clientes llegaron y qué tan rápido fueron atendidos; ayuda a evaluar la eficiencia y eficacia del servicio. El objetivo del administrador de restaurantes debe ser aumentar el RevPash, lo que se logra de dos formas: aumentando las ventas e ingresos o atendiendo a los mismos clientes en menos horas. La recomendación para este indicador es se acerque lo más posible al consumo medio por comensal.

Tabla 134 Indicador posición que ocupa el departamento de A&B en relación con las ventas totales

Departamento	Operativo de A&B	
Nombre del indicador	Posición que ocupa el departamento de A&B en relación con las ventas totales (PA&B)	
Código	Ope-19	
Definición, objetivo	Indica la importancia que tiene el departamento de alimentos y bebidas en relación con las ventas totales del hotel	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Ventas por A&B	Ventas totales relacionadas al área operativa
	\$745.532,00	\$2'308.562,00
Fuente de datos	Estado de resultados	Estado de resultados
Fórmula	$PA\&B = \frac{\text{Ventas por A\&B}}{\text{Ventas totales relacionadas al hospedaje}} \times 100$	
Aplicación	$PA\&B = \frac{745.532,00}{2'308.562,00} \times 100$ <p>Respuesta = 32,29%</p>	
Interpretación	Del 100% de ventas que produce el hotel en áreas relacionadas el hospedaje, el 32,29% corresponde a la venta de alimentos y bebidas.	

Nota: Elaboración propia, en base a los indicadores de gestión para la gerencia de hoteles y restaurante con datos tomados de Feijoó & Degrossi (2018). En relación con este indicador la sugerencia es realizarlo de acuerdo con las temporadas de flujos de turistas, según las estaciones del año, o las políticas de la empresa. Algunos autores como Feijoó & Degrossi (2018), postulan que en un establecimiento de alojamiento turístico con oferta de servicios completos: habitaciones, alimentación, zona de SPA, gimnasio, cine, etc.; las ventas por concepto servicio de alimentos y bebidas pueden pasar el 50% de las ventas totales del hotel.

Otros indicadores operativos

Tabla 135 Punto de equilibrio \$

Departamento	Operativo de A&B	
Nombre del indicador	Punto de equilibrio \$	
Código	Ope-20	
Definición, objetivo	Este indicador mide el valor desde el que la entidad genera utilidades, determina el nivel en dólares en que la entidad ni gana, ni pierde.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Costos fijos totales \$483.915,41	Costo variable total / Venta total CV \$219.500,56 Venta \$1'295.900,00
Fuente de datos	Estado de resultados	Estado de resultados
Fórmula	$PE\$ = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Venta total}}}$	
Aplicación	$PE\$ = \frac{483.915,41}{1 - \frac{219.500,56}{1'295.900,00}}$ <p>Respuesta = \$582.595,98</p>	
Interpretación	La empresa requiere vender \$582.595,98 para estar en equilibrio es decir una venta anual de 5.496 habitaciones al año, en este punto no se pierde ni gana, pero se cubren los costos.	

Tabla 136 Punto de equilibrio Q

Departamento	Operativo de A&B	
Nombre del indicador	Punto de equilibrio Q	
Código	Ope-21	
Definición, objetivo	Este indicador mide el valor desde el que la entidad genera utilidades, determina el nivel en cantidad en que la entidad ni gana, ni pierde.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Punto equilibrio en dólares \$582.595,98	Precio de venta unitario \$ 106,00
Fuente de datos	Matriz de indicadores	Reporte de ventas
Fórmula	$PEq = \frac{PE\$}{PVu}$	
Aplicación	$PEq = \frac{582.595,98}{106,00}$ <p>Respuesta = 5.496 habitaciones</p>	
Interpretación	La empresa requiere vender \$582.595,98 para estar en equilibrio es decir una venta anual de 5.496 habitaciones al año, en este punto no se pierde ni gana, pero se cubren los costos.	

Indicadores de gestión

Cuota de mercado

Tabla 137 Cuota de mercado (CM)

Departamento	Gerencia media	
Nombre del indicador	Cuota de mercado (CM) Fair market share	
Código	Ges-01	
Definición, objetivo	Medir el desempeño en relación con los competidores y evalúa la capacidad para captar la demanda disponible.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerencia, contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Número total de habitaciones del hotel	Número total de habitaciones del conjunto de hoteles
	175 habitaciones	4.414 habitaciones
Fuente de datos	Presupuesto	Reporte fuentes externas
Fórmula	$CM = \frac{\text{Número total de habitaciones del hotel}}{\text{Número total de habitaciones del conjunto de hoteles}} \times 100$	
Aplicación	$CM = \frac{175}{4.414} \times 100$ <p>Respuesta = 4,15%</p>	
Interpretación	La participación en el mercado es media alta. Sin embargo, se requieren mejores gestiones para atraer más clientes.	

Tabla 138 *Cuota de mercado actual (CMA)*

Departamento	Gerencia media		
Nombre del indicador	Cuota de mercado actual Actual market share (CMA)		
Código	Ges-02		
Definición, objetivo	Es una medida para evaluar la posición competitiva real. Este indicador es un complejo aplicarlo por la dificultad de extraer datos externos de los competidores.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Gerencia, contador de costos, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Número total de habitaciones vendidas del hotel 47 habitaciones	Número total de habitaciones vendidas del conjunto de hoteles 1.270 habitaciones	
Fuente de datos	Presupuesto	Reporte fuentes externas	
Fórmula	$CMA = \frac{\text{Número total de habitaciones vendidas del hotel}}{\text{Número total de habitaciones vendidas del conjunto de hoteles}} \times 100$		
Aplicación	$CMA = \frac{47}{1.270} \times 100$ <p>Respuesta = 3,67%</p>		
Interpretación	La participación es buena en cuanto a la cuota de mercado actual, esta sobre el rango de 1% a 2%. Pero a pesar de esto es importante seguir desarrollando gestiones estratégicas.		

Tabla 139 Índice de penetración (MPI)

Departamento	Gerencia media	
Nombre del indicador	Índice de penetración Market penetration index (MPI)	
Código	Ges-03	
Definición, objetivo	Mide el porcentaje de un mercado objetivo.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerencia, contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Cuota de mercado actual 0,0367	Cuota de mercado 0,0415
Fuente de datos	Matriz de indicadores	Matriz de indicadores
Fórmula	$MPI = \frac{\text{Cuota de mercado actual}}{\text{Cuota de mercado}}$	
Aplicación	$MPI = \frac{0,0367}{0,0415}$ <p>Respuesta = 0,88</p>	
Interpretación	Existe un adecuado índice de penetración, se presenta un nivel medio bajo, para ser un nivel normal debe ser 1.	

Tabla 140 Índice medio de precios (ARI)

Departamento	Gerencia media		
Nombre del indicador	Índice medio de precios Average rate index (ARI)		
Código	Ges-04		
Definición, objetivo	Mide la tarifa media por habitación en relación con los competidores.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual		
Fuente de información	Gerencia, contador de costos, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador	Denominador	
	Precio medio del establecimiento	Precio medio del conjunto de establecimientos	
	\$106,00	\$140,00	
Fuente de datos	Reporte de ventas	Fuentes externas	
Fórmula	$ARI = \frac{\text{Precio medio del establecimiento}}{\text{Precio medio del conjunto de establecimientos}} \times 100$		
Aplicación	$ARI = \frac{106}{140} \times 100$ <p>Respuesta = 75,71%</p>		
Interpretación	El precio medio de la empresa representa el 75,71% en relación con el precio del conjunto de establecimientos de características similares.		

Tabla 141 Índice de generación de ingresos (RGI)

Departamento	Gerencia media	
Nombre del indicador	Índice de generación de ingresos Revenue generation index (RGI)	
Código	Ges-05	
Definición, objetivo	Mide el desempeño de los ingresos en relación con los competidores de características similares.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerencia, contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Índice de penetración de mercado	Índice medio de precios
	0,88	0,7571
Fuente de datos	Matriz de indicadores	Matriz de indicadores
Fórmula	$RGI = MPI \times ARI$	
Aplicación	RGI = 0,88 x 0,7571	
	Respuesta = 0,67	
Interpretación	El posicionamiento de la empresa analizada es bajo en relación con los competidores.	

Indicadores sobre clientes**Tabla 142 Índice de satisfacción del cliente (interna)**

Departamento	Gerencia media	
Nombre del indicador	Satisfacción del cliente (interna)	
Código	Ges-06	
Definición, objetivo	Mide el grado de satisfacción del cliente en relación con el servicio, calidad y satisfacción obtenida.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerencia, contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Clientes satisfechos	Total clientes atendidos
	16.000	16.991
Fuente de datos	Ventas habitaciones	Ventas habitaciones
Fórmula	$\text{Satisfacción clientes} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}} \times 100$	
Aplicación	$\text{Satisfacción clientes} = \frac{16.000}{16.991} \times 100$ <p>Respuesta = 94,17%</p>	
Interpretación	Existe un alto grado de satisfacción de los clientes por los servicios recibidos.	

Tabla 143 Índice de retención del cliente (interna)

Departamento	Gerencia media	
Nombre del indicador	Retención del cliente (interna)	
Código	Ges-07	
Definición, objetivo	Mide el grado de clientes que mantienen relaciones comerciales durante un período determinado.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual, trimestral, semestral o anual	
Fuente de información	Gerencia, contador de costos, contabilidad general	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Total clientes atendidos 16.991	Clientes que cotizan los servicios 23.400
Fuente de datos	Ventas habitaciones	Ventas habitaciones
Fórmula	$Retención\ clientes = \frac{Total\ clientes\ atendidos}{Clientes\ que\ cotizan\ los\ servicios} \times 100$	
Aplicación	$Retención\ clientes = \frac{16.991}{23.400} \times 100$ <p>Respuesta = 72,61%</p>	
Interpretación	Existe un alto grado de retención de los clientes, esto debido a la calidad de los servicios ofertados.	

Tabla 144 Indicador satisfacción de los clientes externa (CSAT)

Departamento	Administración		
Nombre del indicador	Satisfacción de los clientes (Externa) Customer Satisfaction Score (CSAT)		
Código	Ges-08		
Definición, objetivo	Indica el nivel de satisfacción con la experiencia de un cliente al interactuar con el establecimiento de alojamiento.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Encuestas		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador		Denominador
	Número de calificaciones "satisfecho" + Número de calificaciones "muy satisfecho"		Número total de calificaciones o respuestas
	A4 + A5 = 120 + 180		Aa = 410
Fuente de datos	Encuestas		Encuestas
Fórmula Porcentaje	$CSAT = \frac{A4+A5}{Aa} \times 100$ <p>Donde:</p> <p>A4= número de calificaciones "satisfecho"</p> <p>A5= número de calificaciones "muy satisfecho"</p> <p>Aa= Número total de calificaciones o respuestas</p>		
Aplicación	<p>Suponiendo que se llevaron a cabo 410 encuestas CSAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 Resp.1 (muy insatisfechos) • 30 Resp.2 (insatisfechos) • 60 Resp.3 (indiferentes) • 120 Resp.4 (satisfechos) • 180 Resp.5 (muy satisfechos) $CSAT = \frac{120 + 180}{410} \times 100$ <p>Respuesta = 73,00%</p>		
Interpretación	Este porcentaje refleja la proporción de clientes que están satisfechos con la experiencia de los servicios obtenidos en el establecimiento de alojamiento.		

Nota: Elaboración propia, en base a los aportes de investigación sobre métodos para determinar la fidelidad del cliente y evaluar su nivel de satisfacción (Leiba et al., 2023).

Tabla 145 *Indicador lealtad del cliente (NPS)*

Departamento	Administrativo						
Nombre del indicador	Lealtad del cliente Net Promoter Score (NPS)						
Código	Ges-09						
Definición, objetivo	Mide la lealtad de los clientes en base a su disposición para recomendar la marca.						
Tipo de indicador	Financiero	<input type="checkbox"/>	Operativos	<input type="checkbox"/>	Gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	
Periodicidad	Trimestral						
Fuente información	Encuesta						
Enfoque de medida	Cuantitativo						
Índices	Minuendo				Sustraendo		
	% Promotores 64,15%				% Detractores 20%		
Fuente de datos	Encuestas				Encuestas		

Fórmulas "¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?"

Detractores						Pasivos		Promotores		
Poco probable		Neutral	Probable		Recomendaría poco		Recomendaría entusiasmo		Recomendaría todos	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

$$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

$$\% \text{ Detractores} = \frac{\text{Clientes respondieron 0 o 6}}{\text{Número total de repuestas}} * 100\%$$

$$\% \text{ Pasivos} = \frac{\text{Clientes respondieron 7 o 8}}{\text{Número total de repuestas}} * 100\%$$

$$\% \text{ Promotores} = \frac{\text{Clientes respondieron 9 o 10}}{\text{Número total de repuestas}} * 100\%$$

Donde:

- Promotores (puntuación 9-10): Son clientes leales que tienen muchas probabilidades de recomendar su producto o servicio a otros.
- Pasivos (puntuación 7-8): Estos clientes están satisfechos, pero no entusiasmados. Podrían cambiar fácilmente a la oferta de un competidor.
- Detractores (puntuación 0-6): Estos clientes no están contentos e incluso pueden difundir un boca a boca negativo sobre el producto o servicio.

Aplicación "¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?"

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Al planteamiento propuesto respondieron 410 personas, de las que respondieron así: 82 personas eligieron en un rango de 0-6 son consideradas detractores. 65 personas respondieron 7-8 a éstos se los considera pasivos; y, 263 personas eligieron 9-10 como respuesta, éstos son clasificados como promotores.

1.- Detractores (0-6): 82 personas

$$\% \text{ Detractores} = \frac{82}{410} \times 100$$

$$\% \text{ Detractores} = 20\%$$

2.- Pasivos (7-8): 65 personas

$$\% \text{ Pasivos} = \frac{65}{410} \times 100$$

$$\% \text{ Pasivos} = 15,85\%$$

3.- Promotores (9-10): 263 personas

$$\% \text{ Promotores} = \frac{263}{410} \times 100$$

$$\% \text{ Promotores} = 64,15\%$$

$$\text{NPS} = 64,15\% - 20\%$$

$$\text{Respuesta} = 44,15\%$$

Interpretación	NPS de 44.15%: Este resultado coloca a la empresa en la "Zona de perfeccionamiento", que corresponde a un NPS entre 0 y 49%. Se recomienda investigar y entender las razones específicas detrás de las calificaciones de los detractores y los clientes pasivos.
----------------	--

Nota: Elaboración propia, en base a The Ultimate Question 2.0 (Reichheld & Markey, 2011).

Tabla 146 Indicador de esfuerzo del cliente (CES)

Departamento	Atención al cliente		
Nombre del indicador	Indicador esfuerzo del cliente Customer Effort Score (CES)		
Código	Ges-10		
Definición, objetivo	Es utilizada para evaluar la facilidad con que los clientes pueden usar o acceder a un producto o servicio, o la facilidad para resolver un problema con la empresa.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Encuesta		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Minuendo	Sustraendo	
	% Alto esfuerzo	% Bajo esfuerzo	
Fuente de datos	Encuesta	Clientes	

Fórmula ¿Qué tan fácil fue resolver la solicitud con nuestra empresa?

Alto esfuerzo		Sin esfuerzo	Bajo esfuerzo	
Difícil		Medio	Fácil	
1	2	3	4	5

$$CES = \frac{\text{Suma de respuestas "muy fácil"} + \text{Suma de respuestas "fácil"}}{\text{Total de encuestados}} * 100$$

Aplicación ¿Qué tan fácil fue resolver la solicitud con nuestra empresa?

Muy difícil	Neutral	Muy fácil
1	2	3
4	5	

Un hotel creó una encuesta basada en la escala del Customer Effort Score (CES), que mide cuán fácil es para los clientes interactuar con una empresa y utilizar sus servicios. La encuesta se aplicó a 497 huéspedes durante tres meses.

Los resultados se distribuyeron de la siguiente manera: Muy fácil (181 personas), fácil (117 personas), sin opinión (66 personas), difícil (84 personas) y muy difícil (49 personas).

$$CES = \frac{\text{Suma de respuestas "muy fácil"} + \text{Suma de respuestas "fácil"}}{\text{Total de encuestados}} * 100$$

$$CES = \frac{(181 * 5) + (117 * 4)}{(181 * 5) + (117 * 4) + (66 * 3) + (84 * 2) + (49 * 1)} * 100$$

$$CES = \frac{905 + 468}{1788} * 100$$

$$CES = 76,78\%$$

Interpretación	<p>Valores CES superiores a 70% indican que la experiencia del cliente para acceder al producto o servicio es fácil. De igual forma valores superior a 4 tiene el mismo significado.</p> <p>En este caso, el CES de 76,78% indica que, en promedio, los clientes percibieron un esfuerzo fácil para resolver su problema o acceder al servicio. El resultado sugiere que mientras muchos huéspedes tienen experiencias positivas, una proporción significativa aún enfrenta dificultades.</p>
----------------	---

Nota: Elaboración propia en base a datos tomados de Stop trying to delight your customers (Dixon et al., 2010).

Indicadores sobre empleados

Tabla 147 Indicador satisfacción empleados

Departamento	Administrativo	
Nombre del indicador	Satisfacción empleados	
Código	Ges-11	
Definición, objetivo	Determinar el nivel de satisfacción del empleado y que tan comprometido está el personal con la entidad.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Anualmente	
Fuente de información	Encuestas de satisfacción	
Enfoque de medida	Cualitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Satisfacción obtenida	Satisfacción esperada
	85	100
Fuente de datos	Talento Humano	Talento Humano
Fórmula	$\text{Satisfacción empleados} = \frac{\text{Satisfacción obtenida}}{\text{Satisfacción esperada}}$	
Aplicación	$\text{Satisfacción empleados} = \frac{85}{100} \times 100$ <p>Respuesta = 85,00%</p>	
Interpretación	<p>Con un índice de satisfacción del 85%, la organización se encuentra en una posición muy favorable. Este nivel de satisfacción indica que la mayoría de los empleados se sienten contentos y valorados en su lugar de trabajo. Están motivados para desempeñar sus roles y muestran un fuerte compromiso hacia la empresa.</p>	

Nota: Elaboración propia en base a datos tomados de Dimensions of Employee Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment in the Hotel Industry (García-Almeida et al., 2015).

Tabla 148 *Indicador retención de empleados*

Departamento	Talento Humano	
Nombre del indicador	Retención de empleados	
Código	Ges-12	
Definición, objetivo	Determina el conjunto de políticas y procedimientos implementados para prevenir la salida de sus trabajadores, más talentosos y competentes.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Anual	
Fuente de información	Talento Humano	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Número de empleados al final del período – Número de empleados nuevos 83 - 3	Número de empleados inicio del período 87
Fuente de datos	Talento Humano	Talento Humano
Fórmula	<p><i>Retención empleados</i></p> $= \frac{\text{Número de empleados final del período} - \text{Número de empleados nuevos}}{\text{Número de empleados inicio del período}}$	
Aplicación	<p>Si al final del período, se obtuvo la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total de empleados al inicio del período: 87 • Nuevas contrataciones durante el período: 3 • Total de empleados al final del período: 83 $\text{Retención empleados} = \frac{83 - 3}{87} \times 100$ <p>Respuesta = 91,95%</p>	
Interpretación	Con una tasa de retención del 91,95%, se muestra un excelente grado de retención de empleados. Esto indica que la mayoría de los empleados están satisfechos y continúan comprometidos con el establecimiento.	

Nota: Elaboración propia en base a datos tomados de Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives (Kyndt et al., 2009).

Tabla 149 *Indicador de nuevas contrataciones*

Departamento	Talento Humano	
Nombre del indicador	Nuevas contrataciones	
Código	Ges-13	
Definición, objetivo	Mide el nivel de nuevos empleados y trabajadores contratados para garantizar un eficiente servicio.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Anual	
Fuente de información	Talento Humano	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Empleados nuevos 3	Número de empleados final del período 83
Fuente de datos	Estado de resultados	Talento Humano
Fórmula	<p><i>Nuevas contrataciones</i></p> $= \frac{\text{Empleados nuevos}}{\text{Número de empleados final del período}} \times 100$	
Aplicación	<p>Nuevas contrataciones = $\frac{3}{83} \times 100$</p> <p>Respuesta = 3,61%</p>	
Interpretación	Existe poco nivel de contratación de personal nuevo, esto implica un adecuado nivel de retención de empleados.	

Tabla 150 *Indicador de productividad del empleado en base a los ingresos*

Departamento	Talento Humano	
Nombre del indicador	Productividad del empleado en base a los ingresos	
Código	Ges-14	
Definición, objetivo	Mide cuanto es el nivel de ventas en función al número de empleados	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Anual	
Fuente de información	Talento Humano	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Venta total	Número de empleados final del período
	2'308.562,00	83
Fuente de datos	Estado de resultados	Talento Humano
Fórmula	$\text{Productividad empleado I} = \frac{\text{Venta total}}{\text{Número de empleados final del período}}$	
Aplicación	$\text{Productividad empleado I} = \frac{2'308.562,00}{83}$ <p>Respuesta = \$27.814,00</p>	
Interpretación	Cada empleado ha contribuido a generar \$27.814,00 en ventas de manera individual.	

Tabla 151 *Indicador de productividad del empleado en base a las tareas*

Departamento	Talento Humano	
Nombre del indicador	Productividad del empleado en base a tareas	
Código	Ges-15	
Definición, objetivo	Mide la productividad de los empleados en base al cumplimiento de las tareas o actividades asignadas en un período determinado.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Anual	
Fuente de información	Talento Humano	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Tareas cumplidas 1.200	Tareas asignadas 1.500
Fuente de datos	Estado de resultados	Talento Humano
Fórmula	$Productividad\ empleado\ T = \frac{Tareas\ cumplidas}{Tareas\ asignadas} \times 100$	
Aplicación	$Productividad\ empleado\ T = \frac{1.200}{1.500} \times 100$ <p>Respuesta = 80%</p>	
Interpretación	Existe un adecuado nivel del cumplimiento de las tareas asignadas a los empleados frente a las asignadas. Sin embargo, amerita mejorar los procesos para optimizar el recurso humano.	

Tabla 152 *Indicador de nivel de aprendizaje*

Departamento	Talento Humano	
Nombre del indicador	Nivel de aprendizaje	
Código	Ges-15	
Definición, objetivo	Mide el nivel de cumplimiento en cuanto a las capacitaciones programadas para un período determinado.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Anual	
Fuente de información	Talento Humano	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Capacitaciones recibidas 13	Capacitaciones programadas 16
Fuente de datos	Estado de resultados	Talento Humano
Fórmula	$\text{Nivel de aprendizaje } T = \frac{\text{Capacitaciones recibidas}}{\text{Total capacitaciones programadas}} \times 100$	
Aplicación	<p>Nivel aprendizaje = $\frac{13}{16} \times 100$</p> <p>Respuesta = 81,25%</p>	
Interpretación	Hay un óptimo nivel de capacitación al personal, pero se requieren estrategias para analizar que procesos deben ser mejorados y así programar nuevas capacitaciones.	

Tabla 153 *Indicador inversión en capacitación y formación*

Departamento	Talento Humano	
Nombre del indicador	Inversión en capacitación (formación)	
Código	Ges-17	
Definición, objetivo	Evalúa el nivel de inversiones realizadas en capacitación y formación a los empleados para optimizar los procesos, y mejorar los conocimientos y capacidades humanas.	
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/> Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Anual	
Fuente de información	Talento Humano	
Enfoque de medida	Cuantitativo	
Índices	Numerador	Denominador
	Horas totales de capacitación o formación 39	Inversión total en capacitación o formación \$487,50
Fuente de datos	Talento Humano	Estado de resultados Área financiera Talento Humano
Fórmula	$\text{Inversión en capacitación} = \frac{\text{Horas totales de capacitación}}{\text{Inversión total en capacitación}}$	
Aplicación	$\text{Inversión en capacitación} = \frac{487,00}{39}$ <p>Respuesta = 12,49 dólares</p>	
Interpretación	Hay un adecuado nivel de capacitación al personal, se han invertido recursos para mejorar las capacidades humanas.	

Otros indicadores de gestión

Tabla 154 *Indicador innovación*

Departamento	Gerencia		
Nombre del indicador	Innovación		
Código	Ges-18		
Definición, objetivo	Medida no financiera que permite conocer la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos productos o servicios.		
Tipo de indicador	Financiero <input type="checkbox"/>	Operativos <input type="checkbox"/>	Gestión <input checked="" type="checkbox"/>
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Contador de general, contabilidad general		
Enfoque de medida	Cuantitativo		
Índices	Numerador		Denominador
	Gasto de investigación y desarrollo \$576,69		Gasto total \$416.963,06
Fuente de datos	Estado de resultados Área financiera		Estado de resultados Área financiera
Fórmula	<p style="text-align: center;"><i>Innovación y desarrollo</i></p> $= \frac{\text{Gasto de investigación en desarrollo}}{\text{Gasto total}} \times 100$		
Aplicación	$\text{Innovación y desarrollo} = \frac{576,69}{416.963,06} \times 100$ <p>Respuesta = 0,14%</p>		
Interpretación	Existe baja inversión en innovación y desarrollo, es importante considerar el período analizado fue en época de crisis.		

CAPÍTULO 4

CASO DE APLICACIÓN

En la era de las tecnologías de la información y comunicación TIC, tener un soporte de las tecnologías de computación se ha convertido en un factor de ventaja competitiva ante los constantes cambios en el mundo. El uso de estas TIC está mejor posicionado en las grandes empresas; mientras que las pequeñas y medianas empresas Pymes tienen el reto de desarrollar capacidades tecnológicas y adoptar TIC que les permitan contar con sistemas de información fiables, que les permitan tomar mejores decisiones y de forma más ágil.

Al respecto el estudio sobre digitalización en las Pymes de Ecuador subraya la necesidad de desarrollar competencias digitales y tecnológicas para mejorar la competitividad de las empresas (Scheel, 2017). Según los autores los recursos de las Pymes son un limitante para identificar e introducir nuevas tecnologías en las empresas.

Los resultados muestran que cuando las Pymes desarrollan la capacidad de detección y aprovechar las nuevas tecnologías el desempeño es mayor. Esto evidencia sugiere que incorporar sistemas tecnológicos y digitales adecuados contribuyen a mejorar la eficiencia y el desempeño empresarial.

En la misma línea Scheel (2017) expresa que no solo basta con disponer con datos y cierta información de carácter operacional y financiero para dar solución a los problemas que se enfrenta el sector turismo y hotelero. Sino que además es necesario estructurar un sistema de información cuya diseño y aplicación proporcione conocimiento de fácil comprensión para ejercer control operativo y financiero de los establecimientos, en muchos de los casos en tiempo real.

Este autor propone que un sistema de información se debe construir en base a cuatro factores

Tabla 155 Factores de un sistema de información para el sector hotelero y el servicio de alimentos y bebidas

1. Datos	Sistemas de almacén de datos.
2. Áreas de desarrollo informático	Sistemas para la gestión de datos.
3. Comunicación	Información que debe ser comunicada de forma ágil a las partes interesadas.
4. Evaluación	Valorar la información considerando la operación de la empresa y la gestión empresarial del sector.
5. Toma de decisiones	Elegir las mejores opciones para la empresa, según sus objetivos. Volver al ciclo: planear, hacer, verificar, actuar. Por sus siglas en inglés PDCA.

Nota: Datos tomados de Scheel (2017). El quinto factor es una propuesta de los autores, porque se considera que este factor permite dar inicio al ciclo del modelo Deming PDCA.

Tabla 156 Ciclo de Deming planear, hacer, verificar, actuar PDCA

Planear	Se deben planear que los datos que se generen en la empresa sean almacenados en bases de datos que guarden orden lógico de los procesos.
Hacer	Es necesario los datos se almacenen en bases de datos homologadas y que estos datos puedan interactuar con los diferentes unidades o departamentos.
Verificar	Es imperativo que los datos se conviertan en información y conocimiento empírico fiable y que permita evaluar la gestión de la empresa.
Actuar	Una vez que se obtenga el conocimiento, es necesario tomar las mejores decisiones, que deben basarse en los objetivos de la empresa.

Nota: Elaboración propia con datos tomados de Deming & Medina (1989).

Un sistema de gestión de la información, *Management Information System MIS* es un conjunto primordial de procedimientos que contribuye a mejorar la competitividad.

La competitividad que es plasmada a través de la planificación estratégica y las propias estrategias debe estar orientada a cinco factores claves de la gestión empresarial:

Tabla 157 Factores claves de la planificación estratégica y la competitividad

Mejoramiento del nivel de vida del talento humano	Indicadores que demuestran el grado de motivación, el desarrollo del talento humano y el clima organizacional.
Calidad del producto	Indicadores que demuestran el nivel de satisfacción del cliente, y aseguramiento de la calidad
Solvencia económica o retorno de la inversión	Indicadores que demuestran los rendimientos y la eficiencia operacional, el manejo financiero y los rendimientos de la inversión.
Propiedad y aumento de los activos	Indicadores que demuestran el control de la propiedad, la preservación del activo y la seguridad
Minimizar el impacto ambiental	Indicadores que demuestran la minimización de impactos en el medio ambiente.
Capacidad del establecimiento	Indicadores que demuestran el grado de utilización de la capacidad instalada, el perfil de la demanda y la penetración en el mercado.

Nota: Elaboración propia en base a la propuesta de evaluación operacional y financiera para el sector hotelero con datos tomados Scheel (2017).

Los indicadores que demuestran el grado de la capacidad instalada se refieren a indicadores específico sobre el aprovechamiento de las instalaciones: ocupación de habitaciones, índices de estacionalidad, huéspedes por habitación, perfil de la demanda, estadía promedio, forma de pago, tarifa promedio por habitación, consumo medio por comensal, ocupación de salones para reuniones, etc.

Los indicadores que demuestran los rendimientos y la eficiencia operacional, el manejo financiero y los rendimientos de la inversión son los más conocidos ya que se utilizan para evaluar la operación. Estos indicadores se agrupan en tres tipos: coeficientes operacionales, razones financieras e índices de eficiencia.

Los coeficientes operacionales asocian los resultados de ventas y costos con parámetros de rendimiento; básicamente se considera las ventas totales, total de costos, habitaciones disponibles, total de empleados. En concreto es imperativo conocer del 100% de ventas por habitaciones, cuánto corresponde a costos fijos variables, nómina, utilidades.

Las razones financieras reflejan situaciones basadas en el balance general y en el estado de resultados. Los indicadores que reflejan la administración de los recursos se denominan razones de liquidez y rotación. Los que analizan la situación de apalancamiento financiero se conocen como razones de endeudamiento; los que indican la relación entre inversión venta y utilidad se les conoce como razones de productividad.

Los índices de eficiencia tienen que ver evidenciar la relación de tiempos y movimientos con el recurso disponible. Indicadores de estos tipos son los relacionados con el recurso humano, equipos y suministros necesarios para la logística del servicio.

Al comparar el modelo de la **Tabla 157** con el modelo de Balanced Scorecard (BSC) propuesto por (Kaplan & Norton, 1996) los indicadores de gestión para el sector hotelero y servicios de alimentos y bebidas se pueden sintetizar de la siguiente manera.

Tabla 158 *Perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)*

Perspectiva	Problema al que responde	Indicadores asociados
Perspectiva financiera	Para maximizar en valor de los accionistas ¿qué objetivos financieros debemos alcanzar?	Indicadores que demuestran los rendimientos el manejo financiero y los rendimientos de la inversión.
Perspectiva del cliente	Para alcanzar nuestros objetivos financieros ¿qué necesidades del cliente, mercado o la sociedad debemos satisfacer?	Indicadores que demuestran el nivel de satisfacción del cliente, y aseguramiento de la calidad. Indicadores que demuestran el grado de utilización de la capacidad instalada, el perfil de la demanda y la penetración en el mercado.
Perspectiva de proceso interno	Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas ¿en qué procesos internos de nuestra cadena de valor debemos ser efectivos?	Indicadores que demuestran la eficiencia operacional. Indicadores que demuestren la minimización de impactos en el medio ambiente.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Para aprender, crecer e innovar ¿qué recursos necesitamos (personas, tecnología, activos fijos y alianzas); y ¿qué debemos hacer para ser efectivos?	Indicadores que demuestran el grado de motivación, el desarrollo del talento humano, la innovación y el clima organizacional.

Nota: Elaboración propia con datos tomados en base al modelo de Norton & Kaplan (2016) y Scheel (2017).

Aplicación de indicadores

Para evidenciar de manera práctica la aplicación de indicadores financieros, operativos y de gestión, se tomó datos proporcionados en la Superintendencia de Compañías de Ecuador del 2020 y páginas WEB, de la empresa se le llamará Hotel Resort Geo-Park.



Logo Hotel Resort Geo-Park

Representa el mundo, la geografía en un espacio verde que se asocia con la naturaleza y preservación del ambiente



Visión

Ser una empresa líder en el turismo reconocida por ofrecer productos y servicios únicos y contribuyendo al desarrollo local y preservación del ambiente



Misión

Brindar servicios de calidad y personalizados, fomentando prácticas sostenibles



Objetivos estratégicos financieros

Aumentar los ingresos en un 10%, en los próximos 5 años
Reducir los costos operacionales en un 5% en los siguientes 2 años



Estrategías financieras

Diversificar la oferta de productos y servicios turísticos
Optimizar los procesos operativos para reducir costos
Invertir en tecnología para mejorar la eficiencia y experiencia de los clientes

**Plan de acción**

Monitorear y evaluar el progreso de los indicadores financieros usados para asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros

A continuación, se presenta la información financiera del Hotel Resort Geo Park, en base a la cual se trabaja el caso práctico.

- Estado de situación financiera.
- Estado de resultados.
- Informe departamento contable.
- Informe departamento de alojamiento.
- Informe departamento de alimento y bebidas.
- Informe talento humano.



Hotel Resort Geo-Park
Estado de Situación Financiera
Al 31 de diciembre del 20XX

ACTIVOS

Activos corrientes

Efectivo	358.743,17
Inversiones	2.614.612,00
Cuentas por cobrar	380.881,00
Clientes alojamiento	229.778,00
Clientes galería	442.137,00
Clientes proceso legal	-
Tarjetas de crédito	-
- Provisión cuentas incobrables	-132.929,00
Anticipo a proveedores	-
Anticipo a empleados	9.065,00
Partes relacionadas	4.150,00
Otros	4.868,00
- CXC largo plazo	-176.188,00
Inventarios	64.841,00
Alimentos	26.195,00
Suministros huéspedes	13.512,00
Suministros aseo y papelería	12.660,00
Licores y cigarrillos	11.357,00
Suministros mantenimiento	1.117,00
Anticipo de impuestos	5.091,00
Otros Intangibles	3.091,00
Total activo corriente	3.427.259,17

Activos no corrientes

Cuentas por cobrar largo plazo	176.188,00
Propiedad planta y equipo	10.570.070,00
Propiedades de inversión	5.123.248,00
Activos por impuestos diferidos	75.495,00
Inversiones en asociadas	-
Otros activos	42.789,00
Total activo no corriente	15.987.790,00

Total activos	19.415.049,17
----------------------	----------------------

PASIVOS Y PATRIMONIO

Pasivos corrientes

Cuentas por pagar	1.314.822,00
Proveedores	169.950,00
Partes relacionadas	80.232,00
Sueldos por pagar	97.994,00
Dividendos	767.278,00
Contribución temporal	-
Anticipos clientes	55.016,00

Otros por pagar	144.352,00
- CXC largo plazo	-
Beneficios por pagar	135.229,18
Beneficios sociales	73.149,00
IESS por pagar	19.183,00
Participación trabajadores	42.897,18
Impuestos por pagar	47.446,00
Impuesto renta por pagar	-
IVA por pagar	37.114,00
Retenciones IVA	7.232,00
Retenciones renta	3.100,00
Total pasivo corriente	1.497.497,18
Pasivos no corrientes	
Cuentas por pagar largo plazo	-
Provisión jubilación patronal	156.016,00
Jubilación patronal	115.291,00
Desahucio	40.725,00
Otros pasivos	114.281,00
Total pasivo no corriente	270.297,00
Total pasivos	1.767.794,18
Patrimonio	
Aportes fiduciarios (capital invertido)	20.000.000,00
Aporte del constituyente originador	858.525,00
Utilización patrimonial	1.121.800,00
ORI	52.160,00
Resultados acumulados	-4.605.581,00
Resultado del ejercicio	220.351,00
Total patrimonio	17.647.255,00
Total pasivos + patrimonio	19.415.049,17
Precio por acción	4.000,00
Dividendo por acción	44,07



Hotel Resort Geo-Park
Estado de Resultados
Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

INGRESOS ORDINARIOS*HABITACIONES*

Ventas	1.295.900,00
Costo de ventas	703.415,97
Nómina	483.915,41
Otros Costos	219.500,56
Margen operativo habitaciones (GOI)	592.484,03

ALIMENTOS Y BEBIDAS

Ventas	745.532,00
Venta alimentos	484.595,80
Venta bebidas	149.106,40
Otros ingresos (alquiler local, descorche)	37.276,60
Otras ventas bar	74.553,20
Costo de ventas	782.352,45
Materias primas alimentos	304.762,40
Materias primas bebidas	76.190,60
Nómina	290.349,25
Otros Costos	111.050,20
Margen operativo A&B (GOI)	-36.820,45

INGRESOS MENORES

Ventas	34.500,00
Ventas de llamadas de teléfono	4.140,00
Ventas lavandería	26.910,00
Ventas parqueo	3.450,00
Costo de ventas	21.313,36
Nómina	9.678,31
Otros Costos	11.635,05
Margen operativo departamentos menores (GOI)	13.186,64

OTROS INGRESOS OPERACIÓN HOTELERA

Ventas	232.630,00
Costo de ventas	140.213,98
Nómina	96.783,08
Otros Costos	43.430,90
Margen operativo departamentos menores (GOI)	92.416,02
Ingresos ordinarios	2.308.562,00
Costo ventas	1.647.295,76

MARGEN OPERATIVO TOTAL (GOI)	661.266,24
-------------------------------------	-------------------

GASTOS FUNCIONALES (Indirectos)

Sueldos y salarios	87.104,77
Honorarios profesionales	65.932,00
Gasto mantenimiento y reparaciones	24.591,00
Gasto servicios básicos	10.937,94

Uso de la marca	122.422,00
Seguros	3.766,14
Promoción y publicidad	44.646,00
Jubilación patronal	9.397,21
Movilización y viajes	28.943,00
Otros gastos administrativos	19.223,00
Total gastos	416.963,06
RESULTADO BRUTO OPERATIVO (GOP)	244.303,17
OTROS GASTOS (Fijos e Indirectos)	
Gasto depreciación	370.322,00
Costos financieros	47.452,00
Total gastos	417.774,00
RESULTADO NETO OPERATIVO (NOP)	-173.470,83
OTROS INGRESOS COMERCIALES	
Ingresos valor mensual concesión (54 locales comerciales, 5072mt ²)	682.762,00
Ingresos alcúotas	230.371,00
Ingreso parqueos	49.778,00
Ingreso alquiler	48.534,00
Ingresos valor inicial concesión	1.423,00
Total otros ingresos comerciales	1.012.868,00
GASTOS COMERCIALES	
Gastos por actividades comerciales	553.416,00
Total otros gastos comerciales	553.416,00
RESULTADO NETO OTRAS ACTIVIDADES	459.452,00
RESULTADO NETO ANTES PT E IRTA (EBT)	285.981,17
Participación trabajadores	42.897,18
RESULTADO NETO ANTES IRTA (EBT)	243.084,00
Impuesto a la renta	22.733,00
UTILIDAD NETA (BDT)	220.351,00
	18.362,58
OTRO RESULTADO INTEGRAL	
Que no se clasifica para resultados	
Ganancias actuariales no realizadas	42.514,00
Total resultado integral	42.514,00
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	262.865,00
Utilidad	220.351,00
Promedio ponderado VTP (Valor de Titularización x Participación)	4000,00
Ganancia por acción básica	55,09



Hotel Resort Geo-Park
Informe Departamento Contable
Datos Financieros
Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

EBIT (Ganancia antes Impuestos e Intereses)	150.166,00
Ventas y otros ingresos	3.321.430,00
Utilidad neta - Inversión (Patrimonio y pasivo financiado)	-19.779.649,00
Utilidad neta - Inversión (costo marketing)	236.054,00
Costo de distribución (marketing)	73.589,00
Costo de distribución (marketing) por alojamiento	36.794,50
Ventas a crédito promedio	276.785,83
Cuentas por cobrar promedio	31.740,08
Compras	385.994,00
Ingresos máximos (Tarifa máxima x Habitaciones disponibles)	7.473.375,00
Ingresos promedios (Tarifa promedio x Habitaciones vendidas)	1.801.046,00
GOB	384.002,49
Gasto en innovación y desarrollo	576,69



Hotel Resort Geo-Park
Informe Departamento Contable
Compras
Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

	2020	2019
Costo de ventas	380.953,00	717.285,00
- Inventario Inicial	BG 2019 59.800,00	110.408,00
+ Inventario Final	64.841,00	59.800,00
= Compras	385.994,00	666.677,00



Hotel Resort Geo-Park
Informe Departamento Contable
Clasificación de costos y gastos
Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

Costos y gastos	2020	
	Fijo	Variable
Materiales		380.953,00
Nomina	880.726,05	
Otros costos		385.616,71
Sueldos y salarios	87.104,77	
Honorarios profesionales	65.932,00	
Gasto depreciación	370.322,00	
Gasto mantenimiento y reparaciones		24.591,00
Gasto servicios básicos		10.937,94
Uso de la marca	122.422,00	
Seguros	3.766,14	
Promoción y publicidad	44.646,00	
Jubilación patronal	9.397,21	
Movilización y viajes	28.943,00	
Otros gastos administrativos	19.223,00	
Costos financieros	47.452,00	
Gastos administrativos - Comercial		553.416,00
Participación Trabajadores	42.897,18	
Suman	1.722.831,35	1.355.514,65
Total costos fijos y variables		3.078.346,00



Hotel Resort Geo-Park
Informe Departamento Contable
Distribución departamental
Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

		2020				Departamental
		Habitaciones	A&B	Menores	Otros operativos	
Materiales	380.953,00					
Sueldos y salarios	1.010.728,00	505.364,00	303.218,40	10.107,28	101.072,80	90.965,52
Honorarios profesionales	65.932,00					65.932,00
Gasto depreciación	370.322,00					
Gasto mantenimiento y reparaciones	175.650,00	87.825,00	43.912,50	1.756,50	17.565,00	24.591,00
Gasto servicios básicos	182.299,00	98.441,46	45.574,75	9.114,95	18.229,90	10.937,94
Uso de la marca	122.422,00					
Seguros	26.901,00	13.450,50	6.725,25	269,01	2.690,10	3.766,14
Promoción y publicidad	44.646,00					
Jubilación patronal	49.459,00	19.783,60	14.837,70	494,59	4.945,90	9.397,21
Movilización y viajes	28.943,00					28.943,00
Otros gastos administrativos	19.223,00					19.223,00
Costos financieros	47.452,00					
Gastos administrativos - Comercial	553.416,00					
	3.078.346,00	219.500,56	111.050,20	11.635,05	43.430,90	162.790,29
	3.078.345,98					
VENTAS	3.321.430,00	2.308.562,00				1.012.868,00
Participación Trabajadores	42.897,17	21.448,59	12.869,15	428,97	4.289,72	3.860,75



Hotel Resort Geo-Park
Informe Departamento Alojamiento
Disposición habitaciones y camas
Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

	Habitaciones disponibles	Camas por persona	Capacidad máxima personas	Costo Mínimo	Costo Máximo
Sencillas y dobles	150	3	450	81,00	103,00
Club level	17	2	34	103,00	152,00
Suite Junior Suite	7	2	14	299,00	500,00
Suite presidencial	1	2	2	800,00	1400,00



Hotel Resort Geo-Park
Informe Departamento Alojamiento
Tarifas, habitaciones y huéspedes
Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

Tarifa promedio (Hotel)	106,00
Tarifa máxima (Hotel)	117,00
Ingreso máximo anual	7.473.375,00
Habitaciones disponibles	63.875
Habitaciones ocupadas	16.991
Huéspedes frecuentes y con membresías	354
Membresías hoteles - VIP	323.975



Hotel Resort Geo-Park
Informe Departamento A&B
Disposición mesas y sillas
Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

	Salones	Sillas	Capacidad máxima personas	Costo Mínimo
Salones de eventos	3		500	
Salas ejecutivas	4		50	
Restaurantes	2	60	120	35,00
Restaurantes piscina	1	40	40	
Bares	2			
Desayuno Buffet			120	19,52
Parqueadero			275	



**Hotel Resort Geo-Park
Informe Departamento A&B
Tarifas y clientes**

Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

Tarifa promedio Desayuno Buffet (Restaurante)	19,50
Tarifa máxima Desayuno Buffet (Restaurante)	31,72
Tarifa promedio (Restaurante)	35,00
Tarifa máxima (Restaurante)	42,00
Clientes atendidos restaurante	21.301
Ingreso máximo restaurante	1.839.600,00



**Hotel Resort Geo-Park
Informe Departamento Talento Humano
Empleados, capacitaciones y tareas**

Del 01 de enero del 20XX al 31 de diciembre del 20XX

Número de empleados al final	83
Empleados nuevos	3
Número de empleados al inicio	87
Tareas cumplidas	1.200
Tareas asignadas	1.500
Capacitaciones recibidas	13
Capacitaciones asignadas	16
Horas en capacitación	39
Inversión en capacitación	487,50

Con la información que se obtuvo de los diferentes departamentos se procede a la aplicación del sistema de indicadores propuestos en el ámbito financiero, operativo y de gestión.



Hotel Resort Geo-Park

Matriz de indicadores

Al 31 de diciembre del 20XX

Indicadores financieros

Indicadores de liquidez

Fin-01	Razón corriente (Razón circulante, ratio actual, solvencia corriente)										
	$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
1,5 a 2,0	$\text{RC} = \frac{3'427.259,17}{1'497.497,18}$	2,29	●	La entidad dispone de suficientes recursos para cubrir el pago de las deudas de corto plazo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">> 1</td> <td>Dispone suficientes recursos para cubrir obligaciones</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">= 1</td> <td>Por cada unidad propia una unidad de deuda</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">< 1</td> <td>Dispone de mayor deuda que recursos propios</td> </tr> </table>	> 1	Dispone suficientes recursos para cubrir obligaciones	= 1	Por cada unidad propia una unidad de deuda	< 1	Dispone de mayor deuda que recursos propios
> 1	Dispone suficientes recursos para cubrir obligaciones										
= 1	Por cada unidad propia una unidad de deuda										
< 1	Dispone de mayor deuda que recursos propios										

Fin-02	Prueba ácida o razón rápida										
	$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
1,0 a 1,5	$\text{PA} = \frac{3'427.259,17 - 64.841,00}{1'49.497,18}$	2,25	●	Existe disponibilidad de activos corrientes para el pago de las deudas de corto plazo, una vez restado el valor de inventarios	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">> 1</td> <td>Dispone suficientes recursos para cubrir obligaciones</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">= 1</td> <td>Puede cubrir las deudas, aunque los inventarios no se efectivicen</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">< 1</td> <td>Mayor dificultad de cumplir las obligaciones</td> </tr> </table>	> 1	Dispone suficientes recursos para cubrir obligaciones	= 1	Puede cubrir las deudas, aunque los inventarios no se efectivicen	< 1	Mayor dificultad de cumplir las obligaciones
> 1	Dispone suficientes recursos para cubrir obligaciones										
= 1	Puede cubrir las deudas, aunque los inventarios no se efectivicen										
< 1	Mayor dificultad de cumplir las obligaciones										

Fin-03	Relación de caja o efectivo										
	$\text{Relación de caja} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivos corriente}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
0,5 a 1,0	$\text{RC} = \frac{358.748,17 + 2'614.612,00}{1'49.497,18}$	1,99	●	A pesar de considerar solo los activos líquidos la empresa dispone de liquidez para cubrir las obligaciones de corto plazo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">> 1</td> <td>Dispone recursos propios para obligaciones inmediatas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">= 1</td> <td>Puede cubrir las deudas inmediatas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">< 1</td> <td>Mínimas condiciones para cubrir obligaciones inmediatas</td> </tr> </table>	> 1	Dispone recursos propios para obligaciones inmediatas	= 1	Puede cubrir las deudas inmediatas	< 1	Mínimas condiciones para cubrir obligaciones inmediatas
> 1	Dispone recursos propios para obligaciones inmediatas										
= 1	Puede cubrir las deudas inmediatas										
< 1	Mínimas condiciones para cubrir obligaciones inmediatas										

Fin-04	Capital de trabajo neto					
	$CT = \text{Activo corrientes} - \text{Pasivo corriente}$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
> valor	CT = 3'427.259,17 - 1'497.497,18	1'929.762,00		Se dispone de suficiente capital de trabajo para las operaciones normales de la entidad, valor que puede invertirse en innovación	A>P	Dispone capital de trabajo adecuado
					A=P	Capital de trabajo es suficiente
					A<P	No dispone de un capital de trabajo adecuado

Indicadores de endeudamiento

Fin-05	Indicador de endeudamiento corto plazo					
	$\text{Endeudamiento corto plazo} = \frac{\text{Pasivos corrientes}}{\text{Activos corrientes}} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
30% a 50%	ECP $= \frac{1'497.497,18}{3'427.259,17} \times 100$	43,69		La empresa opera con un monto medio alto de fondos externos, estos representan el 43,69% que es el ideal, si bien es cierto es solvente debe preverse el uso adecuado de los recursos	> 50%	Mayor riesgo
					30% a 50%	Adecuado
					< 30%	Poco riesgo

Fin-06	Indicador de apalancamiento (endeudamiento deuda a activos)					
	$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
30% a 50%	Endeudamiento $= \frac{1'767.794,18}{19'415.049,17} \times 100$	9,11%		Mantiene pocos pasivos a largo plazo, lo cual refleja la empresa es solvente	> 50%	Mayor riesgo
					30% a 50%	Adecuado
					< 30%	Poco riesgo

Fin-07	Indicador de solvencia										
	$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
> 1	$\text{Solvencia} = \frac{19'415.049,17}{1'767.794,18}$	10,98		La empresa tiene buena solvencia financiera que le permitirá cumplir las obligaciones, evidenciándose poco riesgo financiero	<table border="1"> <tr> <td>> 1</td> <td>Suficientes recursos para pagar las obligaciones y menor riesgo</td> </tr> <tr> <td>= 1</td> <td>Limitados recursos para cubrir obligaciones</td> </tr> <tr> <td>< 1</td> <td>Inadecuada solvencia y mayor riesgo</td> </tr> </table>	> 1	Suficientes recursos para pagar las obligaciones y menor riesgo	= 1	Limitados recursos para cubrir obligaciones	< 1	Inadecuada solvencia y mayor riesgo
> 1	Suficientes recursos para pagar las obligaciones y menor riesgo										
= 1	Limitados recursos para cubrir obligaciones										
< 1	Inadecuada solvencia y mayor riesgo										

Fin-08	Indicador de endeudamiento deuda a capital (deuda total)										
	$\text{Deuda total} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
< 50%	$\text{DT} = \frac{1'767.794,18}{\$ 17'647.255,00} \times 100$	10,02%		El nivel presenta un riesgo bajo existe disponibilidad de recursos propios para cubrir las obligaciones de terceras personas	<table border="1"> <tr> <td>> 50%</td> <td>Mayor riesgo</td> </tr> <tr> <td>30% a 50%</td> <td>Adecuado</td> </tr> <tr> <td>< 30%</td> <td>Poco riesgo</td> </tr> </table>	> 50%	Mayor riesgo	30% a 50%	Adecuado	< 30%	Poco riesgo
> 50%	Mayor riesgo										
30% a 50%	Adecuado										
< 30%	Poco riesgo										

Fin-09	Estructura de capital (Razón de capitalización)										
	$\text{Estructura de capital} = \frac{\text{Pasivos largo plazo}}{\text{Pasivos largo plazo} + \text{Patrimonio neto}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
< 30%	$\text{EC} = \frac{270.297,00}{270.297,00 + 17'647.255,00} \times 100$	1,51%		Presenta un nivel bajo de endeudamiento a largo plazo, los recursos propios son suficientes para solventar estas obligaciones	<table border="1"> <tr> <td>>50%</td> <td>No dispone de fondos propios</td> </tr> <tr> <td>30% a 50%</td> <td>Nivel adecuado de endeudamiento</td> </tr> <tr> <td><30%</td> <td>Dispone de adecuados fondos propios</td> </tr> </table>	>50%	No dispone de fondos propios	30% a 50%	Nivel adecuado de endeudamiento	<30%	Dispone de adecuados fondos propios
>50%	No dispone de fondos propios										
30% a 50%	Nivel adecuado de endeudamiento										
<30%	Dispone de adecuados fondos propios										

Fin-10	Razón de capitalización										
	$\text{Razón de capitalización} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Pasivo largo plazo} + \text{Patrimonio neto}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
< 60%	$\text{RC} = \frac{1'767.794,18}{270.297,00 + 17'647.255,00}$	9,87%	●	La deuda total frente a la estructura de financiamiento de largo plazo representa un 9,87%, valor suficiente para cubrir obligaciones inmediatas	<table border="1"> <tr> <td>>80%</td> <td>Exagerado endeudamiento de terceros</td> </tr> <tr> <td>60% a 80%</td> <td>Rango moderado para trabajar con fondos de terceros</td> </tr> <tr> <td><60%</td> <td>Suficiente capital propio para cubrir obligaciones</td> </tr> </table>	>80%	Exagerado endeudamiento de terceros	60% a 80%	Rango moderado para trabajar con fondos de terceros	<60%	Suficiente capital propio para cubrir obligaciones
>80%	Exagerado endeudamiento de terceros										
60% a 80%	Rango moderado para trabajar con fondos de terceros										
<60%	Suficiente capital propio para cubrir obligaciones										

Fin-11	Multiplicador de capital (apalancamiento financiero)										
	$\text{Multiplicador de capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio neto}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
1,5 a 2,5	$\text{MC} = \frac{19'415.049,17}{17'647.255,00}$	1,10	●	Por cada dólar en capital la empresa tiene 1,10 dólares en activos, lo que representa un mínimo financiamiento externo	<table border="1"> <tr> <td>> 2,5</td> <td>Mayor apalancamiento externo, más riesgo, más posibilidades de crecimiento</td> </tr> <tr> <td>= 1,5 a 2,5</td> <td>Los activos están financiados por recursos propios</td> </tr> <tr> <td>< 1,5</td> <td>Menor apalancamiento externo, menos riesgo, menos oportunidades de crecimiento</td> </tr> </table>	> 2,5	Mayor apalancamiento externo, más riesgo, más posibilidades de crecimiento	= 1,5 a 2,5	Los activos están financiados por recursos propios	< 1,5	Menor apalancamiento externo, menos riesgo, menos oportunidades de crecimiento
> 2,5	Mayor apalancamiento externo, más riesgo, más posibilidades de crecimiento										
= 1,5 a 2,5	Los activos están financiados por recursos propios										
< 1,5	Menor apalancamiento externo, menos riesgo, menos oportunidades de crecimiento										

Fin-12	Razón patrimonio a activos										
	$\text{Patrimonio a activos} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activos totales}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
30% a 50%	$\text{RP/A} = \frac{17'647.255,00}{19'415.049,17} \times 100$	90,89%	●	Los activos están financiados en un 90,89% con recursos propios, representando una estructura de capital estable	<table border="1"> <tr> <td>> 50%</td> <td>Mayor uso de recursos propios para financiar los activos</td> </tr> <tr> <td>30% a 50%</td> <td>Índice saludable</td> </tr> <tr> <td>< 30%</td> <td>Menor financiamiento propio y posibilidad de mayor endeudamiento externo, con riesgo de insolvencia</td> </tr> </table>	> 50%	Mayor uso de recursos propios para financiar los activos	30% a 50%	Índice saludable	< 30%	Menor financiamiento propio y posibilidad de mayor endeudamiento externo, con riesgo de insolvencia
> 50%	Mayor uso de recursos propios para financiar los activos										
30% a 50%	Índice saludable										
< 30%	Menor financiamiento propio y posibilidad de mayor endeudamiento externo, con riesgo de insolvencia										

Fin-13	Autonomía financiera										
	$\text{Autonomía Financiera} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Pasivos totales}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
30% a 50%	$\text{AF} = \frac{17'647.255,00}{1'767.794,18} \times 100$	998,26%	●	En cuanto a la estructura de capital, se disponen de recursos propios, para la operatividad y cubrir las obligaciones de corto y largo plazo	<table border="1"> <tr> <td>>50%</td> <td>Suficiente autonomía, puede operar sin recurrir a financiamiento externo</td> </tr> <tr> <td>30% a 50%</td> <td>Índice saludable</td> </tr> <tr> <td><30 %</td> <td>Poca autonomía, probabilidad de incumplir las obligaciones</td> </tr> </table>	>50%	Suficiente autonomía, puede operar sin recurrir a financiamiento externo	30% a 50%	Índice saludable	<30 %	Poca autonomía, probabilidad de incumplir las obligaciones
>50%	Suficiente autonomía, puede operar sin recurrir a financiamiento externo										
30% a 50%	Índice saludable										
<30 %	Poca autonomía, probabilidad de incumplir las obligaciones										

Fin-14	Razón de cobertura de intereses										
	$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gasto por intereses}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
1,5 a 2,0	$\text{CI} = \frac{150.166,00}{47.452,00}$	3,16	●	La empresa dispone 3,16 de flujos para cubrir los gastos financieros, presenta un rendimiento favorable, por lo cual el pago de los intereses del financiamiento si puede ser cubierto	<table border="1"> <tr> <td>>2,0</td> <td>Suficiente EBIT para cubrir las obligaciones por intereses y probabilidad de perder oportunidades de rentabilidad</td> </tr> <tr> <td>1,5 a 2,0</td> <td>Índice saludable</td> </tr> <tr> <td><1,5</td> <td>No tiene suficiente EBIT para cumplir con el pago de intereses</td> </tr> </table>	>2,0	Suficiente EBIT para cubrir las obligaciones por intereses y probabilidad de perder oportunidades de rentabilidad	1,5 a 2,0	Índice saludable	<1,5	No tiene suficiente EBIT para cumplir con el pago de intereses
>2,0	Suficiente EBIT para cubrir las obligaciones por intereses y probabilidad de perder oportunidades de rentabilidad										
1,5 a 2,0	Índice saludable										
<1,5	No tiene suficiente EBIT para cumplir con el pago de intereses										

Indicadores de rentabilidad

Fin-15	Rotación total de activos		Rotación activos de activos fijos			
	$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$		$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$			
	$\text{Rotación de activos} = \frac{360 \text{ días}}{\text{veces rotación}}$		$\text{Rotación de activos} = \frac{360 \text{ días}}{\text{veces rotación}}$			
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
> valor	$RA = \frac{3'321.430,00}{19'415.049,17}$	0,17	●	En el caso la empresa genera 0,17 centavos en ventas por cada dólar en activos, la rotación de activos no es adecuada debido a rotan cada 2.104 días, es decir se necesitan casi 6 años. En tanto que la rotación de activos fijos demuestra una rotación de 0,21 veces, requieren de 4,8 años	> veces	Usa adecuadamente los activos para generar ventas
> días	$RA \text{ días} = \frac{360 \text{ días}}{0,17 \text{ veces}}$	1.104 días			< veces	Deficiente uso de los activos para generar ventas
	$RAF = \frac{3'321.430,00}{15'987.790,00}$	0,21	●		> días	Poca eficiencia uso de activos
	$RAF \text{ días} = \frac{360 \text{ días}}{0,21 \text{ veces}}$	1.733 días			< días	Mayor eficiencia uso de activos

Fin-16	Rendimiento por dividendo					
	$\text{Rendimiento por dividendo} = \frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio de mercado por acción}} \times 100$					
	Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados
2% a 5%	$RD = \frac{44,47}{4.000,00} \times 100$	1,10%	●	Los dividendos representan el 1,10% en relación con el precio de las acciones. Es decir, un inversor que invierte en 4.000,00 espera recibir un rendimiento de 1,10% de su inversión en dividendos	> 5%	Mayor pago de dividendos, menor riesgo, baja probabilidad de reinversión
					2% a 5%	Índice saludable
					< 2%	Menor pago de dividendos, mayor riesgo, más probabilidad de reinversión

Fin-17 Rentabilidad sobre los activos (ROA)						
 $ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$						
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
> 15%	$ROA = \frac{220.351,00}{19'415.049,17} \times 100$	1,13%	●	<p>La empresa presenta una mala situación en cuanto a la gestión de los activos para generar rentabilidad, debido a que posee un alto valor de activos, un porcentaje adecuado debe ser superior al 8%. Esto implica 0,013 centavos de ganancia por cada \$1,00 invertido</p>	> 15%	Empresa eficiente y rentable, uso efectivo de los activos y probabilidad de mayor apalancamiento
					= 8% a 15%	Posición moderada, con ganancia
					< 8%	Uso ineficiente de los activos, empresa poco rentable

Fin-18 Rentabilidad sobre el capital (ROE o ROC)						
 $ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$						
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
> 15%	$ROE = \frac{220.351,00}{17'647.255,00} \times 100$	1,25%	●	<p>El beneficio neto esperado es bajo en relación con el capital invertido, considerando el valor del patrimonio es significativo. En este caso existe una ganancia de 0,0125 centavo por cada dólar invertido</p>	>%	Mejor gestión, uso adecuado de los recursos del inversionista, mejor competitividad, y crecimiento rentable
					<%	Ineficiente uso de los recursos del inversionista, poca rentabilidad y posibilidad de alto apalancamiento

Fin-19 Rentabilidad sobre las ventas (ROS)						
 $ROS = \frac{EBIT}{Ventas} \times 100$						
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
5% a 15%	$ROS = \frac{150.166,00}{3'321.430,00} \times 100$	4,52%	●	<p>El rendimiento es bajo, la empresa genera 0,045 centavos de utilidad antes de impuestos e intereses, por cada dólar vendido</p>	>15%	Adecuada gestión del uso de los recursos, mejor competitividad y beneficio más alto
					5% a 15%	Índice saludable
					< 5%	Poca gestión del uso de los recursos y bajo beneficio

Fin-20	Rentabilidad sobre activos netos (RONA)					
	$RONA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos netos}} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
8% a 12%	$RONA = \frac{220.351,00}{3'427.259,17 - 1'497.407,18 + 10'570.070,00} \times 100$	1,76%	●	Considerando la utilidad neta en relación al activo neto, representa una ganancia de 1,76%, por cada dólar invertido	> 12%	RONA positivo indica se han generado ganancias
					8% a 12%	Índice saludable
					< 8%	RONA negativo o menor a 10% indica se han generado pérdidas

Otros índices financieros

Fin-21	Período promedio de caja (PPC) o rotación de caja				Rotación de caja		
	$PPC = \frac{\text{Caja y Bancos} \times 360}{\text{Ventas}}$ $\text{Rotación de caja} = \frac{360 \text{ días}}{PPC}$						
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados		
< 30 días	$PPC = \frac{358.743,17}{3'321.430,00} \times 360$ $\text{Rotación de caja} = \frac{360}{39}$	39 días	●	La rotación del flujo de efectivo es lenta en relación con las ventas, tarda 39 días en recuperarse, es decir en el año rotan 9 veces aproximadamente	> 90 días	Gestión ineficiente, que afecta la liquidez	
					= 30 a 90	Poca eficiencia, debe mejorar	
						< 30 días	Gestión eficiente
4 a 8 veces					9 veces	> 8 veces	Eficiencia en manejo de caja o exceso en inversión de activos no rentables
						= 4 a 8	Índice saludable
						< 4 veces	Poca o mala eficiencia en manejo de caja

Fin-22 	Rotación de cuentas por cobrar (RCC)			Período promedio de cobro		
	$RCC = \frac{\text{Ventas a crédito promedio}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$			$\text{Período promedio de cobro} = \frac{360}{RCC}$		
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
3 a 6 veces	$RCC = \frac{276.785,83}{31.740,08}$	9 veces		Existe una adecuada rotación del crédito en relación de las ventas, se requieren de 41 días en promedio, para recuperar los valores otorgados a crédito	>6 veces	Eficiencia para convertir el crédito en efectivo, o exceso de créditos con riesgo de aumentar la morosidad
30 a 60 días		41 días			3 a 6 Veces	Índice saludable
	$PPC = \frac{360}{9}$				< 3 veces	Menor eficiencia en gestión de cobro del crédito
					> 60 días	Gestión ineficiente, que afecta la liquidez
					= 30 a 60	Gestión razonable eficiencia, debe mejorar
					< 30 días	Cobro demasiado pronto, puede perjudicar relaciones comerciales

Fin-23 	Rotación de inventario (RI)			Período promedio de rotación de inventario		
	$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$			$\text{Período de rotación de inventarios} = \frac{360}{RI}$		
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
2 a 4 veces	$RI = \frac{1'647.295,76}{64.841,00}$	25 veces		Existe una adecuada gestión en la rotación de los inventarios, los cuales rotan 28 veces al año, es decir cada 13 días en promedio	> 4	Rotación alta que puede implicar insatisfacción de la demanda
30 a 60 días		14 días			2 a 4	Rotación saludable de inventarios.
	$\text{Período de rotación de inventarios} = \frac{360}{25}$				< 2	Baja rotación de inventarios, las ventas son más lentas al año, y se están acumulando de stock
					> 60 días	Venta lenta de inventarios, posible exceso de stock
					= 30 a 60	Índice saludable
					< 30 días	Venta rápida de inventarios, posible desabastecimiento de stock

Fin-24		Rotación de cuentas por pagar (RCP)			Período promedio de pago	
		$RCP = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar a proveedores}}$			$\text{Período promedio de pago} = \frac{360 \text{ días}}{RCP}$	
		Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis
3 a 6 veces	$RCP = \frac{385.994,00}{169.950,00}$	2,27 veces	●	<p>Es inadecuada la gestión de pagos, rotan 2,27 veces al año, es decir se paga cada 34 días en promedio, esto implica que se cancelan las deudas antes de recuperar la cartera a crédito de los clientes</p>	> 6veces	Pago oportuno a los proveedores e incluso anticipado
30 a 60 días					$\text{Período promedio de pago} = \frac{360}{2,27}$	159 días
					3 < veces	Problemas de liquidez y mala gestión de pagos, tardando en el cumplimiento de obligaciones con los proveedores
					> 60días	Gestión ineficiente, está tardando en pagar a proveedores generando malas relaciones comerciales
					= 30 a 60	Índice saludable
					< 30días	Pago anticipado a proveedores, posible pérdida de oportunidades comerciales

Fin-25		Ciclo efectivo				
		$\text{Ciclo efectivo} = (\text{Rotación cuentas por cobrar} + \text{Rotación inventarios}) - (\text{Rotación cuentas por pagar})$				
		Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis
30 a 60 días	$CE = 41 \text{ días} + 14 \text{ días} - 159 \text{ días}$	-103 días	●	<p>Es funcional el ciclo del efectivo por cuanto rotan constantemente casi una vez por mes, sin embargo, debe mejorar la gestión de cobranzas que tarda 7 días más que los pagos a proveedores, implicando esto se usan recursos propios para cubrir las obligaciones</p>	> 60días	Tarda en cobrar las cuentas por cobrar y paga demasiado rápido las cuentas por pagar
					= 30 a 60	Índice saludable
					< 30días	Se cobra muy rápido las cuentas por cobrar y tardando en pago de las cuentas por pagar

Indicadores operativos

Sector hotelero

Ope-01	Rendimiento de hotel o (Revenue management - RM)										
	 $RM = \frac{\text{Ventas por alojamiento}}{\text{Ingresos máximos alojamiento}} \times 100$ $RM = \frac{\text{Número de habitaciones vendidas} \times \text{Tarifa promedio de habitación}}{\text{Número de habitaciones disponibles} \times \text{Tarifa máxima}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
30% a 40%	$RM = \frac{1'295.900,00}{7'473.375,00} \times 100$	17,34%	●	En relación con la capacidad máxima del hotel, los ingresos son bajos apenas representan el 17,34%	<table border="1"> <tr> <td>> 40%</td> <td>Rendimientos buenos</td> </tr> <tr> <td>30% a 40%</td> <td>Índice saludable</td> </tr> <tr> <td>< 30%</td> <td>Poco rendimiento</td> </tr> </table>	> 40%	Rendimientos buenos	30% a 40%	Índice saludable	< 30%	Poco rendimiento
> 40%	Rendimientos buenos										
30% a 40%	Índice saludable										
< 30%	Poco rendimiento										

Ope-02	Tasa o porcentaje de ocupación (TO)										
	 $TO = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
40% a 50%	$TO = \frac{16.991}{63.875} \times 100$	26,60%	●	De la capacidad máxima que tiene el hotel se utiliza el 26,60%	<table border="1"> <tr> <td>> 50%</td> <td>Mayor rendimiento</td> </tr> <tr> <td>40% a 50%</td> <td>Índice saludable</td> </tr> <tr> <td>< 40%</td> <td>Poco rendimiento</td> </tr> </table>	> 50%	Mayor rendimiento	40% a 50%	Índice saludable	< 40%	Poco rendimiento
> 50%	Mayor rendimiento										
40% a 50%	Índice saludable										
< 40%	Poco rendimiento										

Ope-03	Tarifa media por habitación ocupada o Tarifa media diaria (Average Daily Rate - ADR)										
	 $ADR = \frac{\text{Ventas por alojamiento}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
107 a 144	$ADR = \frac{\$1'295.900,00}{16.991}$	76,27	●	La tarifa media es de \$76,27, este valor es bajo considerando el hospedaje es de 5 estrellas	<table border="1"> <tr> <td>> 144</td> <td>Tarifa para mayores rendimientos</td> </tr> <tr> <td>107 a 144</td> <td>Tarifa razonable (5 Estrellas)</td> </tr> <tr> <td>< 107</td> <td>Tarifa muy baja, pocos rendimientos</td> </tr> </table>	> 144	Tarifa para mayores rendimientos	107 a 144	Tarifa razonable (5 Estrellas)	< 107	Tarifa muy baja, pocos rendimientos
> 144	Tarifa para mayores rendimientos										
107 a 144	Tarifa razonable (5 Estrellas)										
< 107	Tarifa muy baja, pocos rendimientos										

Ope-04	Ingreso por habitación disponible (Revenue per available room - RevPAR)										
	$RevPAR = \frac{\text{Ventas por alojamiento}}{\text{Número total de habitaciones disponibles}}$ $REVpar = ADR \times TO$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
50 a 100	$RevPAR = \frac{1'295.900,00}{63.875}$ $REVpar = 76,27 \times 26,60\%$	20,29	●	El ingreso por habitación es de \$20,29, un valor bajo en base a la calidad del hotel	<table border="1"> <tr> <td>> 100</td> <td>Tarifa alta</td> </tr> <tr> <td>50 a 100</td> <td>Tarifa media</td> </tr> <tr> <td>< 50</td> <td>Tarifa baja</td> </tr> </table>	> 100	Tarifa alta	50 a 100	Tarifa media	< 50	Tarifa baja
> 100	Tarifa alta										
50 a 100	Tarifa media										
< 50	Tarifa baja										

Ope-05	GOP %										
	$GOP\% = \frac{GOP}{\text{Ventas por alojamiento}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
35% a 40%	$GOP\% = \frac{384.002,49}{1'295.900,00}$	30%	●	La utilidad que considera costos y gastos respecto al alojamiento es baja, debe gestionarse de mejor manera los recursos disponibles	<table border="1"> <tr> <td>> 40%</td> <td>Mayor rendimiento</td> </tr> <tr> <td>35% a 40%</td> <td>Índice saludable</td> </tr> <tr> <td>< 35%</td> <td>Poco rendimiento</td> </tr> </table>	> 40%	Mayor rendimiento	35% a 40%	Índice saludable	< 35%	Poco rendimiento
> 40%	Mayor rendimiento										
35% a 40%	Índice saludable										
< 35%	Poco rendimiento										

Ope-06	Resultado de explotación por habitación (Gross operating profit per available room - GOPPAR)										
	$GOPPAR = \frac{\text{Ventas por alojamiento} - \text{Costos operativos alojamiento}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
20 a 40	$GOPPAR = \frac{1'295.900,00 - 703.415,97}{63.875}$	9,28	●	La utilidad bruta por habitación es de \$9,28, un valor bajo en base a la inversión	<table border="1"> <tr> <td>> 40</td> <td>Tarifa alta</td> </tr> <tr> <td>20 a 40</td> <td>Tarifa media</td> </tr> <tr> <td>< 20</td> <td>Tarifa baja</td> </tr> </table>	> 40	Tarifa alta	20 a 40	Tarifa media	< 20	Tarifa baja
> 40	Tarifa alta										
20 a 40	Tarifa media										
< 20	Tarifa baja										

Ope-07	Ingresos netos por habitación (New revenue per available room (NRevPAR)										
	$NRevPAR = \frac{\text{Ventas por alojamiento} - \text{Costos operativos y distribución}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
15 a 25	$NRevPAR = \frac{1'295.900,00 - 777.004,97}{63.875}$	8,12	●	La rentabilidad por habitación disponible es baja, reflejando una inadecuada gestión financiera	<table border="1"> <tr> <td>> 25</td> <td>Tarifa alta</td> </tr> <tr> <td>15 a 25</td> <td>Tarifa media</td> </tr> <tr> <td>< 15</td> <td>Tarifa baja</td> </tr> </table>	> 25	Tarifa alta	15 a 25	Tarifa media	< 15	Tarifa baja
> 25	Tarifa alta										
15 a 25	Tarifa media										
< 15	Tarifa baja										

Ope-08 	Beneficio recurrente mensual (Monthly Recurrent Revenue - MRR)										
	$MRR = \text{Ingresos por cada cliente} * \text{Número de huéspedes frecuentes y clientes con membresía}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
10.000 a 20.000	$MRR = 76,27 * 354$	26.997,92		Mensualmente se perciben ingresos de \$26.997,92, por clientes frecuentes o que tienen membresías, este valor contribuye en los rendimientos, y garantiza el pago de costos fijos	<table border="1"> <tr> <td>> 20.000</td> <td>Rendimiento bueno</td> </tr> <tr> <td>10.000 a 20.000</td> <td>Índice saludable</td> </tr> <tr> <td>< 10.000</td> <td>Poco rendimiento</td> </tr> </table>	> 20.000	Rendimiento bueno	10.000 a 20.000	Índice saludable	< 10.000	Poco rendimiento
> 20.000	Rendimiento bueno										
10.000 a 20.000	Índice saludable										
< 10.000	Poco rendimiento										

Ope-09 	Ingresos Recurrentes Anuales (Annual Recurring Revenue - ARR)										
	$ARR = MRR * 12$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
120.000 a 240.000	$ARR = 26.997,92 * 12 \text{ meses}$	323.975,00		Anualmente los ingresos recurrentes por clientes frecuentes o con membresías contribuyen significativamente en los ingresos por alojamiento	<table border="1"> <tr> <td>> 240.000</td> <td>Rendimiento bueno</td> </tr> <tr> <td>120.000 a 240.000</td> <td>Índice saludable</td> </tr> <tr> <td>< 120.000</td> <td>Poco rendimiento</td> </tr> </table>	> 240.000	Rendimiento bueno	120.000 a 240.000	Índice saludable	< 120.000	Poco rendimiento
> 240.000	Rendimiento bueno										
120.000 a 240.000	Índice saludable										
< 120.000	Poco rendimiento										

Ope-10 	Beneficio total por habitación disponible (Total Revenue per Available Room – TRevPAR)										
	$TRevPAR = \frac{\text{Ventas de todas las actividades} - \text{Costos operativos totales}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
40 a 80	$TRevPAR = \frac{3'321.430,00 - 2'064.258,83}{63.875}$	19,68		Considerado el total de ventas de todas las actividades, que incluyen ventas, arrendamiento y aportes de socios el ingreso por habitación es de \$19,68, esto representa una tarifa baja	<table border="1"> <tr> <td>> 80</td> <td>Tarifa alta</td> </tr> <tr> <td>40 a 80</td> <td>Tarifa media</td> </tr> <tr> <td>< 40</td> <td>Tarifa baja</td> </tr> </table>	> 80	Tarifa alta	40 a 80	Tarifa media	< 40	Tarifa baja
> 80	Tarifa alta										
40 a 80	Tarifa media										
< 40	Tarifa baja										

Ope-11	Duración promedio de la estadía (ALOS)										
	$ALOS = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas en la noche de un mes}}{\text{Número de huéspedes de un mes}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
3 a 4	$ALOS = \frac{4.375}{1.416}$	3,09		Las habitaciones se ocupan en un promedio de 3 noches, representa un nivel medio bajo	<table border="1"> <tr> <td>> 4</td> <td>Noches nivel alto</td> </tr> <tr> <td>3 a 4</td> <td>Noches nivel medio</td> </tr> <tr> <td>< 3</td> <td>Noches nivel bajo</td> </tr> </table>	> 4	Noches nivel alto	3 a 4	Noches nivel medio	< 3	Noches nivel bajo
> 4	Noches nivel alto										
3 a 4	Noches nivel medio										
< 3	Noches nivel bajo										

Sector alimentos y bebidas

Ope-12	Rendimiento de restaurante (RM)										
	$RM = \frac{\text{Ventas por A\&B}}{\text{Ingreso máximos por A\&B}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
50% a 70%	$RM = \frac{745.532,00}{1'839.600,00} \times 100$	40,53		El rendimiento es bajo, se requiere de una mejor gestión para incrementar los ingresos	<table border="1"> <tr> <td>> 70%</td> <td>Rendimiento bueno</td> </tr> <tr> <td>50% a 70%</td> <td>Índice saludable</td> </tr> <tr> <td>< 50%</td> <td>Poco rendimiento</td> </tr> </table>	> 70%	Rendimiento bueno	50% a 70%	Índice saludable	< 50%	Poco rendimiento
> 70%	Rendimiento bueno										
50% a 70%	Índice saludable										
< 50%	Poco rendimiento										

Ope-13	Consumo medio por comensal (Average check)										
	$\text{Average check} = \frac{\text{Ventas por A\&B}}{\text{Número de clientes atendidos}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
30 a 50	$\text{Average check} = \frac{745.532,00}{21.301}$	35,00		El consumo medio por comensal presenta una tarifa media baja	<table border="1"> <tr> <td>> 50</td> <td>Tarifa alta</td> </tr> <tr> <td>30 a 50</td> <td>Tarifa media</td> </tr> <tr> <td>< 30</td> <td>Tarifa baja</td> </tr> </table>	> 50	Tarifa alta	30 a 50	Tarifa media	< 30	Tarifa baja
> 50	Tarifa alta										
30 a 50	Tarifa media										
< 30	Tarifa baja										

Ope-14	Costo materia prima consumida en relación con las ventas de A&B					
	 $CMP = \frac{\text{Costo materia prima consumida}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
30% a 45%	$CMP = \frac{380.953,00}{745.532,00} \times 100$	51,10%		Existe un exceso de gasto en cuanto al uso de las materias primas	> 45%	Exceso de gasto
					30% a 45%	Uso eficiente de los recursos
					< 30%	Poca productividad

Ope-15	Costo primo en relación con las ventas de A&B					
	 $CPr = \frac{\text{Costo materia prima} + \text{Costo mano de obra}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
45% a 60%	$CPr = \frac{380.953,00 + 290.349,25}{745.532,00} \times 100$	90,04		Existe un exceso del uso de los recursos, afectando a la rentabilidad	> 60%	Exceso de gasto
					45% a 60%	Uso eficiente de los recursos
					< 45%	Poca productividad

Ope-16	Costo total en relación con las ventas de A&B					
	 $CT = \frac{\text{Costo materia prima} + \text{Costo mano de obra} + \text{Gastos generales}}{\text{Ventas por A\&B}} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
60% a 75%	$CT = \frac{380.953,00 + 290.349,25 + 111.050,20}{745.532,00} \times 100$	104,94		Existe un exceso del uso de los recursos, afectando a la rentabilidad	> 75%	Exceso de gasto, que puede afectar la rentabilidad
					60% a 75%	Uso eficiente de los recursos
					< 60%	Poca productividad

Ope-17	Tasa de rotación restaurante										
	$TR = \frac{\text{Número de comensales atendidos en una semana}}{\text{Puestos disponibles en la semana}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
1,5	$TR = \frac{409}{840}$	0,49		Existe baja productividad no se ocupan las sillas disponibles, disminuyendo la rentabilidad	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Rotación ideal comida rápida</td> </tr> <tr> <td>2 a 3</td> <td>Restaurantes casuales</td> </tr> <tr> <td>1,5</td> <td>Restaurantes de alta cocina</td> </tr> </table>	1	Rotación ideal comida rápida	2 a 3	Restaurantes casuales	1,5	Restaurantes de alta cocina
1	Rotación ideal comida rápida										
2 a 3	Restaurantes casuales										
1,5	Restaurantes de alta cocina										

Ope-18	Ingresos por hora de asiento disponible (Revenue Per Available Seat Hour - REVPASH)										
	$RevPASH = \frac{\text{Ventas por hora}}{\text{Número de sillas disponibles x hora de apertura}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
35,00	$RevPash = \frac{2.042,55}{120 \times 1}$	17,02		Este caso en particular tiene un RevPash por debajo del consumo medio por comensal	<table border="1"> <tr> <td>> Tarifa promedio</td> <td>Ideal</td> </tr> <tr> <td>= Tarifa promedio</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>< Tarifa promedio</td> <td>Bajo</td> </tr> </table>	> Tarifa promedio	Ideal	= Tarifa promedio	Normal	< Tarifa promedio	Bajo
> Tarifa promedio	Ideal										
= Tarifa promedio	Normal										
< Tarifa promedio	Bajo										

Ope-19	Posición que ocupa el departamento de A&B en relación con las ventas totales										
	$PA\&B = \frac{\text{Ventas por A\&B}}{\text{Ventas totales}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
40% a 50%	$PA\&B = \frac{745.532,00}{2'308.562,00} \times 100$	32,29%		Se aproxima al rango ideal, lo cual implica se requiere una mejor gestión para asegurar los huéspedes consuman en el restaurante del hotel	<table border="1"> <tr> <td>> 50%</td> <td>Contribución óptima</td> </tr> <tr> <td>40% a 50%</td> <td>Contribución adecuada</td> </tr> <tr> <td>< 40%</td> <td>Contribución baja</td> </tr> </table>	> 50%	Contribución óptima	40% a 50%	Contribución adecuada	< 40%	Contribución baja
> 50%	Contribución óptima										
40% a 50%	Contribución adecuada										
< 40%	Contribución baja										

Otros indicadores operativos

Ope-20	Punto de equilibrio \$										
	$PE\$ = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Venta total}}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
= PE	$PE\$ = \frac{483.915,41}{1 - \frac{219.500,56}{1.295.900,00}}$	582.595,98	●	Para lograr cubrir los costos relacionados con el alojamiento se requieren los ingresos sean de 582.595,98, siendo en este caso de ventas de 703.415,97, es mínimo el margen de contribución	<table border="1"> <tr> <td>> PE</td> <td>Ganancias económicas</td> </tr> <tr> <td>= PE</td> <td>Ni gana, ni pierde</td> </tr> <tr> <td>< PE</td> <td>Pérdidas económicas</td> </tr> </table>	> PE	Ganancias económicas	= PE	Ni gana, ni pierde	< PE	Pérdidas económicas
> PE	Ganancias económicas										
= PE	Ni gana, ni pierde										
< PE	Pérdidas económicas										

Ope-21	Punto de equilibrio q										
	$PEq = \frac{PE\$}{PVu}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
= PE	$PEq = \frac{582.595,98}{106,00}$	5.596	●	Se requiere vender 5.496 habitaciones en el año para cubrir los costos relacionados con el alojamiento	<table border="1"> <tr> <td>> PE</td> <td>Ganancias económicas</td> </tr> <tr> <td>= PE</td> <td>Ni gana, ni pierde</td> </tr> <tr> <td>< PE</td> <td>Pérdidas económicas</td> </tr> </table>	> PE	Ganancias económicas	= PE	Ni gana, ni pierde	< PE	Pérdidas económicas
> PE	Ganancias económicas										
= PE	Ni gana, ni pierde										
< PE	Pérdidas económicas										

Indicadores de gestión

Cuota de mercado

Ges-01	Cuota de mercado (Fair market share - CM)										
	$CM = \frac{\text{Número total de habitaciones del hotel}}{\text{Número total de habitaciones del conjunto de hoteles}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
5% a 20%	$CM = \frac{175}{4.414} \times 100$	4,15%	●	La empresa muestra una contribución baja- alta se aproxima a la contribución adecuada	<table border="1"> <tr> <td>> 20%</td> <td>Contribución óptima</td> </tr> <tr> <td>5% a 20%</td> <td>Contribución adecuada</td> </tr> <tr> <td>< 5%</td> <td>Contribución baja</td> </tr> </table>	> 20%	Contribución óptima	5% a 20%	Contribución adecuada	< 5%	Contribución baja
> 20%	Contribución óptima										
5% a 20%	Contribución adecuada										
< 5%	Contribución baja										

Ges-02	Cuota de mercado actual (Actual market share – CMA)										
	$CMA = \frac{\text{Número total de habitaciones vendidas del hotel}}{\text{Número total de habitaciones vendidas del conjunto de hoteles}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
5% a 7%	$CMA = \frac{47}{1.270} \times 100$	3,67%		Se estima que la participación de mercado general del sector hotelero en Ecuador ronda el 5% y el 7% del PIB del país. Sin embargo, se estima para hoteles de 5 estrellas entre el 1% y 2%, debido a las tarifas altas	<table border="1"> <tr> <td>> 7%</td> <td>Contribución óptima</td> </tr> <tr> <td>5% a 7%</td> <td>Contribución adecuada</td> </tr> <tr> <td>< 5%</td> <td>Contribución baja</td> </tr> </table>	> 7%	Contribución óptima	5% a 7%	Contribución adecuada	< 5%	Contribución baja
> 7%	Contribución óptima										
5% a 7%	Contribución adecuada										
< 5%	Contribución baja										

Ges-03	Índice de penetración (Market penetration index - MPI)										
	$MPI = \frac{\text{Cuota de mercado actual}}{\text{Cuota de mercado}}$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
> 1	$MPI = \frac{0,0367}{0,0415}$	0,88		Presenta un nivel bajo-alto en relación con la competencia deben mejorarse los procesos y estrategias	<table border="1"> <tr> <td>> 1</td> <td>Superior a la competencia</td> </tr> <tr> <td>= 1</td> <td>Normal</td> </tr> <tr> <td>< 1</td> <td>Bajo la competencia</td> </tr> </table>	> 1	Superior a la competencia	= 1	Normal	< 1	Bajo la competencia
> 1	Superior a la competencia										
= 1	Normal										
< 1	Bajo la competencia										

Ges-04	Índice medio de precios (Average rate index - ARI)										
	$ARI = \frac{\text{Precio medio del establecimiento}}{\text{Precio medio del conjunto de establecimientos}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
=100%	$ARI = \frac{106}{140} \times 100$	75,71%		El precio es más bajo que el de la competencia, disminuyendo así los ingresos	<table border="1"> <tr> <td>> 100%</td> <td>Precio es superior en relación con la competencia</td> </tr> <tr> <td>= 100%</td> <td>Precio es similar en relación con la competencia</td> </tr> <tr> <td>< 100%</td> <td>Precio es bajo en relación con la competencia</td> </tr> </table>	> 100%	Precio es superior en relación con la competencia	= 100%	Precio es similar en relación con la competencia	< 100%	Precio es bajo en relación con la competencia
> 100%	Precio es superior en relación con la competencia										
= 100%	Precio es similar en relación con la competencia										
< 100%	Precio es bajo en relación con la competencia										

Ges-05	Índice de generación de ingresos (Revenue generation index - RGI)					
	$RGI = MPI \times ARI$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
> 1	RGI = 0,88 x 0,7571	0,67		El posicionamiento de la empresa analizada es bajo en relación con los competidores	> 1	Posición competitiva fuerte
					=1	Posición competitiva neutral
					< 1	Posición competitiva baja

Cientes

Ges-06	Índice satisfacción clientes					
	$Satisfacción\ clientes = \frac{Clientes\ satisfechos}{Total\ clientes\ atendidos} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
80% a 90%	Satisfacción clientes $= \frac{16.000}{16.991} \times 100$	94,17%		Se evidencia un alto grado de satisfacción de los clientes por los servicios recibidos	> 90%	Satisfacción óptima
					80% a 90%	Satisfacción adecuada
					< 80%	Satisfacción baja

Ges-07	Retención de clientes					
	$Retención\ clientes = \frac{Total\ clientes\ atendidos}{Clientes\ que\ cotizan\ los\ servicios} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
70% a 80%	Retención clientes $= \frac{16.991}{23.400} \times 100$	72,61%		Hay un grado significativo de lealtad de los clientes, hay que considerar existen clientes recurrentes o con membresías	> 80%	Lealtad óptima
					70% a 80%	Lealtad adecuada
					< 70%	Lealtad baja

Ges-08 	Satisfacción de los clientes (Externa) (Customer Satisfaction Score - CSAT)					A4 Número de calificaciones "satisfecho" A5 Número de calificaciones "muy satisfecho" Aa Número total de calificaciones o respuestas												
		$CSAT = \frac{A4+A5}{Aa} \times 100$																
		<table border="1" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <th>Muy insatisfecho</th> <th>Insatisfecho</th> <th>Neutral</th> <th>Satisfecho</th> <th>Muy satisfecho</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>					Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho	1	2	3	4	5		
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho														
1	2	3	4	5														
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados													
50% a 69%	¿Su experiencia durante su estancia en el establecimiento fue? $CSAT = \frac{41+12}{71} \times 100$	74,64%	●	La experiencia de la estancia de los clientes fue considerada como satisfactoria	>70%	Satisfactorio												
	¿Su nivel de satisfacción con los servicios fue? $CSAT = \frac{36+13}{71} \times 100$	69,00%	●	La satisfacción de los clientes con el servicio fue moderada	Entre 50% y 69%	Moderado												
	¿Considerando el precio que pagó por su estancia y los servicios recibidos, cómo calificaría? $CSAT = \frac{36+9}{71} \times 100$	63,00%	●	La satisfacción de los clientes respecto a la tarifa fue moderada	<50%	Insatisfactorio												

Ges-09 	Lealtad del cliente (Net Promoter Score - NPS)										$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$ ¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestra empresa? $\% \text{ Detractores} = \frac{\text{Clientes respondieron 0 o 6}}{\text{Número total de repuestas}} * 100\%$ $\% \text{ Promotores} = \frac{\text{Clientes respondieron 9 o 10}}{\text{Número total de repuestas}} * 100\%$	
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados							
50% a 74%	¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestra empresa a un amigo o colega? NPS = 25,35% – 29,57%	-4,23%	●	Los clientes que visitaron el establecimiento están mayormente insatisfechos, lo que se refleja en un NPS negativo. Este resultado indica que hay más detractores que promotores, lo cual es una señal de alerta para la empresa	-100% a 0%	Zona crítica: Probabilidad alta de dañar la marca						
	¿Qué tan probable es que vuelva a usar los servicios del establecimiento evaluado? NPS = 26,76% – 26,76%	0,00%	●	Los clientes que visitaron el establecimiento están igualmente divididos entre promotores y detractores. El resultado del NPS de 0% ubica a la empresa en la zona crítica, con una probabilidad media de dañar la marca.	0% a 49%	Zona de perfeccionamiento: Probabilidad media de dañar la marca						
					50% a 74%	Zona de calidad: Probabilidad media de recomendar el producto o servicio						

Ges-10	Indicador esfuerzo del cliente (Customer Effort Score - CES)																		
	$CES = \frac{\text{Suma de respuestas "muy fácil"} + \text{Suma de respuestas "fácil"}}{\text{Número total de respuestas}} * 100$																		
	$CES = \frac{\text{Suma de todas las puntuaciones obtenidas}}{\text{Número total de respuestas}}$																		
	¿Qué tan fácil fue resolver la solicitud con nuestra empresa?																		
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Alto esfuerzo</td> <td colspan="2">Sin esfuerzo</td> <td colspan="2">Bajo esfuerzo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </table>		Alto esfuerzo		Sin esfuerzo		Bajo esfuerzo		1	2	3	4	5							
Alto esfuerzo		Sin esfuerzo		Bajo esfuerzo															
1	2	3	4	5															
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados														
> 70 %	¿Con qué facilidad pudo encontrar información sobre los servicios ofrecidos por el establecimiento? $CES = \frac{136 + 55}{259} * 100$	74,00%	●	Los clientes consideraron un esfuerzo medio fácil para resolver sus problemas	> 70 %	Clientes consideran la experiencia fue fácil y sin esfuerzo													
	¿Qué tan fácil fue obtener asistencia directa del personal del establecimiento de alojamiento? $CES = \frac{120 + 60}{261} * 100$	69,00%	●	Los clientes experimentaron dificultades para obtener asistencia directa, los establecimientos deben tomar acciones correctivas para una mejor experiencia	50% a 70%	Clientes experimentaron dificultades, pero en general fue aceptable la experiencia													
					< 50 %	Clientes hicieron un esfuerzo significativo, para su solicitud o resolver algún problema													

Empleados

Ges-11	Índice satisfacción empleados					
	$\text{Satisfacción del empleado} = \frac{\text{Satisfacción obtenida}}{\text{Satisfacción esperada}}$					
	Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados
70% a 80%	Satisfacción empleados $= \frac{85}{100} * 100$	94,17%	●	Se evidencia un alto grado de satisfacción de los empleados	> 80%	Satisfacción óptima
					70% a 80%	Satisfacción adecuada
					< 70%	Satisfacción baja

Ges-12 	Retención empleados					
	$\text{Retención empleados} = \frac{\text{Número de empleados final del período} - \text{Número de empleados nuevos}}{\text{Número de empleados inicio del período}} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
70% a 80%	Retención empleados $= \frac{83 - 3}{87} \times 100$	91,95%	●	Existe una adecuada retención de los empleados, quienes muestran estar satisfechos con sus trabajos	> 80% 70% a 80% <70%	Retención alta Retención preocupante Retención baja

Ges-13 	Nuevas contrataciones					
	$\text{Nuevas contrataciones} = \frac{\text{Empleados nuevos}}{\text{Número de empleados final del período}} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
< 15%	Nuevas contrataciones $= \frac{3}{83} \times 100$	3,61%	●	Existe una adecuada retención de los empleados, quienes muestran estar satisfechos con sus trabajos	> 25% 15% a 25% <15	Alta contratación Normal contratación Baja contratación

Ges-14 	Productividad del empleado en base a los ingresos					
	$\text{Productividad empleado I} = \frac{\text{Venta total}}{\text{Número de empleados final del período}}$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
> valor	$PE(I) = \frac{2'308.562,00}{83}$	27.814,00	●	Existe una adecuada productividad, sin embargo, hay procesos por mejorar	> Valor < Valor	Productividad óptima Productividad baja

Ges-15 	Productividad del empleado en base a tareas					
	$\text{Productividad empleado T} = \frac{\text{Tareas cumplidas}}{\text{Tareas asignadas}} \times 100$					
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados	
80% a 90%	$PE(T) = \frac{1.200}{1.500} \times 100$	80,00%	●	Existe una adecuada productividad, sin embargo, hay procesos por mejorar	> 90% 80% a 90% < 80%	Productividad óptima Productividad adecuada Productividad baja

Ges-16	Nivel de aprendizaje										
	$\text{Aprendizaje} = \frac{\text{Capacitaciones recibidas}}{\text{Total capacitaciones programadas}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
60% a 80%	Nivel aprendizaje $= \frac{13}{16} \times 100$	81,25%		Un óptimo nivel de capacitación, para asegurar la adecuada atención al cliente y mejorar los procesos	<table border="1"> <tr> <td>> 80%</td> <td>Nivel de aprendizaje óptima</td> </tr> <tr> <td>60% a 80%</td> <td>Nivel de aprendizaje adecuado</td> </tr> <tr> <td>< 60%</td> <td>Nivel de aprendizaje baja</td> </tr> </table>	> 80%	Nivel de aprendizaje óptima	60% a 80%	Nivel de aprendizaje adecuado	< 60%	Nivel de aprendizaje baja
> 80%	Nivel de aprendizaje óptima										
60% a 80%	Nivel de aprendizaje adecuado										
< 60%	Nivel de aprendizaje baja										

Ges-17	Inversión en capacitación								
	$\text{Inversión en capacitación} = \frac{\text{Inversión en capacitación}}{\text{Horas totales de capacitación}}$								
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados				
> valor	Inversión en capacitación $= \frac{487,00}{39}$	12,49		Se han invertido \$12,49 por cada hora de capacitación	<table border="1"> <tr> <td>> Valor</td> <td>Mayor valor invertido en capacitación</td> </tr> <tr> <td>< Valor</td> <td>Menor valor invertido en capacitación</td> </tr> </table>	> Valor	Mayor valor invertido en capacitación	< Valor	Menor valor invertido en capacitación
> Valor	Mayor valor invertido en capacitación								
< Valor	Menor valor invertido en capacitación								

Otros de gestión

Ges-16	Innovación y desarrollo (I%D)										
	$\text{Innovación y desarrollo} = \frac{\text{Gasto de investigación en desarrollo}}{\text{Gasto total}} \times 100$										
Ideal	Cálculos	Valor indicador	Semáforo	Análisis	Rangos estimados						
0,5% a 1%	I&D = $\frac{576,69}{416.963,06} \times 100$	0,14%		Existe un valor bajo para innovación y desarrollo, hay que considerar el período analizado corresponde un período de crisis	<table border="1"> <tr> <td>> 1%</td> <td>Nivel óptimo</td> </tr> <tr> <td>0,5% a 1%</td> <td>Nivel adecuado</td> </tr> <tr> <td>< 0,5%</td> <td>Nivel bajo</td> </tr> </table>	> 1%	Nivel óptimo	0,5% a 1%	Nivel adecuado	< 0,5%	Nivel bajo
> 1%	Nivel óptimo										
0,5% a 1%	Nivel adecuado										
< 0,5%	Nivel bajo										

El Hotel Resort Geo-Park presenta adecuados indicadores financieros, destacándose una buena liquidez que le permite cubrir las obligaciones adquiridas con los proveedores. Asimismo, se observa un valor significativo en activos no corrientes, específicamente en infraestructura.

No obstante, el rendimiento financiero presenta dificultades debido al bajo volumen de ventas. A pesar de esto, el hotel ha superado períodos de dificultades económicas gracias a la diversidad de productos y servicios que ofrecidos. En este sentido se considera crucial implementar procesos de innovación y desarrollo para asegurar la continuidad y sostenibilidad de la empresa.

A través de los indicadores de operativos el sector de alojamiento muestra desafíos relacionados con el bajo nivel de ingresos. Sin embargo, la variedad de productos y servicios ha permitido al hotel subsistir y superar los momentos críticos. Por otro lado, el sector de alimentos y bebidas ha absorbido costos muy elevados, generado pérdidas económicas. Es imperativo adoptar medidas adecuadas para administrar mejor los recursos destinados a la adquisición de insumos, pago del recurso humano, así como otros costos operativos.

Geo-Park tiene una cuota de mercado significativa, aunque se requiere una revisión del índice de generación de ingresos y su posicionamiento frente a los competidores. En términos de clientes, el hotel goza de buena acogida debido a la calidad del servicio, manteniendo un adecuado número de clientes con membresía y frecuentes, lo cual garantiza la retención de clientes.

Respecto a los empleados y trabajadores, muestran satisfacción con sus puestos de trabajo y actividades. A pesar de la crisis económica, el hotel ha logrado conservar a su personal, garantizando la retención de empleados y manteniendo un adecuado capital humano. Se observa un nivel aceptable de cumplimiento de las tareas y obligaciones, así como en la capacitación del personal en diversas áreas del conocimiento.

Finalmente, es crucial mejorar los procesos de innovación y aplicar decisiones estratégicas para enfrentar épocas económicas difíciles, garantizando así la continuidad operativa del hotel.

REFERENCIAS

- Acebrón, M., Román, J., & Hernández, J. (2024). *Técnica contable* (1ra. Edición). Macmillan Iberia, S. A. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/267632>
- Aguirre-Ríos, A., Sepúlveda-Aguirre, J., Quirama-Estrada, U., & Garcés-Giraldo, L. (2021). Desarrollo teórico y evidencia empírica de la política de dividendos: una revisión de literatura en Iberoamérica (Theoretical Development and Empirical Evidence of Dividend Policy: A Review of Ibero-American Literature). *Revista CEA*, 7(13).
- Alfaro, L., Asis, G., Chari, A., & Panizza, U. (2019). Corporate debt, firm size and financial fragility in emerging markets. *Journal of International Economics*, 118, 1–19.
- Almeida, A., & Moreno, S. (2019). Valor de la repetición de la visita en el destino Islas Canarias. *Turismo. Revista de Estudios de Turismo de Canarias y Macaronesia*. <http://hdl.handle.net/10553/75781>
- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609.
- Andrade, P., & Parrales, M. (2019). El estado de flujo de efectivo, herramienta de gestión para evaluar la capacidad de los administradores. *Revista Pertinencia Académica. ISSN 2588-1019*, 3(2), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3338611>
- Angulo, U. (2016). *Contabilidad financiera*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/70282>
- Arini, Handayati, P., & Naruli, A. (2020). *Analysis of the Method of Altman Z-Score to Predict the Potential of Bankruptcy in Advertising, Printing and Media Companies Listed on the IDX. Irceb 2018*, 230–236. <https://doi.org/10.5220/0008783702300236>
- Azeglio, A., Zanchetti, W., & Barreto, A. (2015). *Yield management en hotelería: estrategias para la gestión de ingresos en la PyMes de alojamiento turístico*. Fundacion Proturismo.
- Bahena, L. (2021). *8 objetivos de marketing y ejemplos de indicadores clave para medirlos (+ 2 Bonus)*.
- Baquero, A. (2022). Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042011>
- Beaver, W. (1966). Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research*, 71–111.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2490171>
- Beaver, W. (2010). of Failure Financial Ratios as Predictors. *Journal of Accounting Research*, 4(1966), 71–111.
- Beltrán, J. (2005). *Indicadores de gestión* (2da. Edici). 3R Editores.
- Bernal, G. (2024). *Contabilidad Fiscal. Grupo 2 NIIF* (1ra. Edición). Grupo Editorial Nueva Legislación.
- Bertalanffy, V. (1950). An outline of general system theory. *Revista Británica de Filosofía de La Ciencia*.
- Blanco, E. (2020). *Contabilidad Hotelera*. Universidad Externado de Colombia. <https://es.scribd.com/document/473777537/Contabilidad-Hotelera-Capitulo-3-USALI>
- Boston University. (2015). *La Escuela de Administración Hotelera de la Universidad de Boston lanza la calculadora RevPASH*. Calculadora RevPash. <https://www.bu.edu/revpash/>
- Budiasni, N. (2021). Peran Return On Investment dalam Upaya Peningkatan Laba pada Sektor Pariwisata Hotel. *ARTHA SATYA DHARMA*, 14(1), 75–83.
- Burksaitiene, D., & Draugele, L. (2018). Capital structure impact on liquidity management. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(1), 110–127.
- Campos, F., Lima, L., Gomes, C., & Cardoso, L. (2022). Management Accounting Practices in the Hospitality Industry: A Systematic Review and Critical Approach. *Tourism and Hospitality*, 3(1), 243–263. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/tourhosp3010017>
- Carvajal-Salgado, A. L., & Carvajal-Salgado, M. B. (2018). Estrategias de financiamiento en sectores turísticos: hoteles y restaurantes. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(27), 30–42.
- Castañeda, A. (2022). *Ratios Financieros* (2da. Edición). E-Book. www.angelacastaneda.net
- Ceballos, A. (2017). *Indicadores del desempeño estratégico*. Siglo del Hombre Editores S.A. www.iaraconsulting.com
- Cevallos-Pineda, A. (2017). *Sistema de gestión administrativo-financiero y fortalecimiento estratégico integral de la empresa "Lubrimotor Automotriz" en la ciudad de Ibarra*. Universidad Técnica del Norte.
- Cevallos-Pineda, A., & Arrellano, M. (2020). *Contabilidad de costos: Órdenes de producción* (1ra. Ed). Editorial UTN.
- Charco, J., Sánchez, R., & Cueva, D. (2019). Análisis de rentabilidad del sector turístico ecuatoriano en el periodo 2007-2017. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 71–78.
- Contreras, N., & Diaz, E. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen,

- teorías y definiciones. *Revista Valor Contable*, 2(1), 35–44.
- Correa, D., Vélez, N., & Murillo, M. (2021). Los indicadores financieros: Herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1–24.
- De la Peña, G., & Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 31–44.
- Deming, W., & Medina, J. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Dipura, S., & Soediantono, D. (2022). Benefits of key performance indicators (KPI) and proposed applications in the defense industry: a literature review. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(4), 23–33.
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7–8).
- Dobrovič, J., Kmeco, L., Gallo, P., & Gallo, P. Jr. (2019). *Implications of the EFQM Model as a Strategic Management Tool in Practice: A Case of Slovak Tourism Sector*.
- Duque, M., Muñoz, L., & Osorio, J. (2011). El estado del costo de producción y venta y el estado de resultados en las Normas Internacionales de Información Financiera—NIIF/IFRS. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 58–59, 13–28.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 217–226. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Espinosa, N. (2022). *Contabilidad financiera y gerencial. Tomo I: Conceptos fundamentales*. Editorial Universidad Alberto Hurtado. <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/226846>
- Euclides. (1774). *Los seis primeros libros, y el undécimo, y duodécimo de los elementos de Euclides*. Impresor de la Cámara S.M.
- Farfán, K., Barriga, G., Lizarzaburu, E., & Noriega, E. (2017). *Financial Ratio Method Peruvian Listed Companies Método de Ratios Financiero aplicado en Empresas Peruanas Listadas*.
- Feijoó, J., & Degrossi, C. (2018). Alimentos y Bebidas. In Urgerman Editor (Ed.), *Alimentos y Bebidas. Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes* (Segunda).
- Figueroa, L. (2020). *Guía metodológica: Contabilidad Básica*. Cengage Learning.
- Fuente, X., Torres, A., Crabolu, G., Palomo, J., Kantenbacher, J., & Miller, G. (2021). The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: the European

- Tourism Indicator System. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–23.
- Gamboa, R., & Jiménez, L. (2023). *Contabilidad de costos: herramienta de gestión vista desde la norma internacional. Tomo 1* (1ra. Edición). Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/228381>
- García-Aguilar, J., Galarza-Torres, S., & Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(23), 30–39.
- García-Almeida, D. J., Fernández-Monroy, M., & De Saá-Pérez, P. (2015). Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 25(2), 153–165. <https://doi.org/10.1002/hfm.20539>
- Gil, S., Korstanje, M., & Peral, P. (2020). El turismo como objeto de investigación. *Rosa Dos Ventos*, 12(1), 81–105. <https://doi.org/https://doi.org/10.18226/21789061.v12i1p81>
- González, F. (2022). *Fundamentos de contabilidad I: práctica en República Dominicana*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/227800>
- González, P., Zinno, F., & Barbei, A. (2018). Estructura de capital: revisión de la literatura y propuesta de investigación. *Area Técnica*, 1(2818–3463), 98–111.
- Güdük, T. (2018). The relationship between tourism revenues and financial ratios of enterprises in the Bist tourism: Panel Data Analysis. *Prizren Social Science Journal*, 2(2), 35–42.
- Guerrero, P., & Ramos, J. (2014). *Introducción al turismo* (Grupo Patria, Ed.; Primera).
- Gutiérrez, J., & Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista de Investigación Valor Contable*, 3(1), 9–30.
- Gyun, S., Woo, L., & Paeky, S. (2019). How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the U.S. market. *Tourism Management*, 75, 156–168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.010>
- Haro, A., Carranza, M., López Oscar, Mayorga, C., & Morales, K. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2405–2418. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>
- Heo, C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and

- ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.005>
- Herz, J. (2018). *Apuntes de contabilidad financiera* (3ra.edició). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/41280>
- Higgins, R., Koski, J., & Mitton, T. (2016). *Analysis for financial management*. McGraw-Hill.
- Hoogenboom, E. (2012). The powerful tool for performance management, 'The GOPPAR Model' a generous container of KPIs for hospitality. *Economics & Information Management for Hospitality and Healthcare*, 1–12.
- Ibarra, A. (2006). Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios. *Pensamiento & Gestión*, 21, 234–271.
- IFRS Accounting. (2023). *Normas Internacionales de Contabilidad NIIF 2023 - Parte A*. IFRS Foundation.
- IFRS Foundation. (2021). *Las Normas NIIF® Ilustradas: Normas requeridas para periodos contables que comienzan a partir del 1 de enero de 2021, excluyendo los cambios todavía no requeridos*.
- INACAP. (2017). *Las cuentas contables, sus tratamientos y registros*. www.inacap.cl
- Instituto Geográfico Militar. (2020). *Atlas Turístico del Ecuador: cuatro mundos para descubrir* (1ra. Edición). Ministerio de turismo.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)* (2da. edición). Gestión 2000 S.A.
- Kempegowda, M., & Purushotham, C. (2016). A Study on Employee Retention Measures and Its Impact on Employee Motivation. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4), 68–72. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119728984&site=ehost-live>
- Kerzner, H. (2022). Key Performance Indicators. In Wiley (Ed.), *Project Management Metrics, KPI s, and Dashboards* (Second, pp. 121–167). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119851592.ch4>
- Kraus, S., Kallmuenzer, A., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., & Steinhoff, M. M. (2023). An integrative framework for business model innovation in the tourism industry. *Service Industries Journal*, 43(1–2), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2127690>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215.

- <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lee, S., Pan, B., & Park, S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: Property- and firm-level analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, 180–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.04.006>
- Lee, Y., Kim, S., & Lee, H. (2011). The impact of service R&D on the performance of Korean information communication technology small and medium enterprises. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(1–2), 77–92.
- Leiba, Y., Shirokopetleva, M., & Gruzdo, I. (2023). Research on Methods of Determining Customer Loyalty and Assessing Their Level of Satisfaction. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 9818(2 (24)), 104–117. <https://doi.org/10.30837/itssi.2023.24.104>
- Li, B. (2023). Discussion on EVA Performance Evaluation Standard of Central Enterprise Based on WACC Valuation. *SHS Web of Conferences*, 170, 03001.
- Lin, Y., & Chih, Y. (2022). Corporate governance and financial reporting quality during the COVID-19 pandemic. *Finance Research Letters*, 47 Parte B. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102778>
- Lizarzaburu, E. (2014). Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano. *Universidad & Empresa*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187232713006>
- López, A. M. (2011). *Ofertas gastronómicas* (Paraninfo, Ed.; Primera).
- Lubawa, G., & Louangrath, P. (2016). Using Altman Z-Score to Assess the Financial Effects of Multiple Loans on SMEs. *International Journal of Research & Methodology in Social Science Inter. J. Res. Methodol. Soc. Sci*, 2(1), 63–63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1315187>
- Márquez-Ortiz, L., Cuetára-Sánchez, L., Bernardo-Vélez, J., & Mera-Ponce, D. (2020). Sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, Manabí, Ecuador. *Revista Espacios*, 29.
- Marsha, N., & Murtaqi, I. (2017). The effect of financial ratios on firm value in the food and beverage sector of the IDX. *Journal of Business and Management*, 6(2), 214–226.
- Martínez, E. (2012). *Finanzas para directivos* (2da. Edición). McGraw-Hill. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/50261?page=6>
- Martínez, M. (2009). Evaluación financiera y operacional: aplicada en PyMEs hoteleras. *Revista Escuela de*

- Administración de Negocios*, 65, 31–48.
- Martín-Samper, R., Campa-Planas, F., Parte, L., & Such-Devesa, M. (2015). El sistema uniforme de cuentas para los establecimientos hoteleros. In *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas ECA* (Vol. 3, pp. 1–96). Turismo, Documento nº3, Madrid: AECA.
- Mayenberger, A. S. (2020). Evaluación Operacional y Financiera aplicada a la industria Hotelera 4 ed. In *Evaluación Operacional y Financiera aplicada a la industria Hotelera 4 ed.* (4ta. Edici). Universidad Externado de Colombia. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18msnf8>
- Michopoulou, E., & Moisa, D. (2019). Hotel social media metrics: The ROI dilemma. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 308–315.
- Millán, C., & Gómez, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40), 1–21. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/654321/2796>
- Millán-García, C., & Gómez-Díaz, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. In *Compendium* (Vol. 21). <http://www.redalyc.org/>
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (2023). *Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101380&lang=es-ES&view=article&id=8027
- Ministerio de Turismo. (2018). *Reglamento turístico de alimentos y bebidas* (p. 17).
- MINTUR. (2019). *Indicadores de alojamiento*. Indicadores Por Categoría. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/indicadores-de-alojamiento>
- Molina, J., Oña, J., Tipán, M., & Topa, S. (2018). Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador. *Revista de Investigación Sigma*, 5(01), 8–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1202>
- Monteiro, A., Vale, J., Leite, E., Lis, M., & Kurowska, J. (2022). The impact of information systems and non-financial information on company success. *International Journal of Accounting Systems*, 45, 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100557>
- Muhammad, B., Ahmed, A., Mohammed, A., Ahmed, S., & Fahad. Rashed. (2019). *Financial analysis of Hyatt Hotels Corporation*.
- Mun, S. G., Woo, L., & Paek, S. (2019). How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the U.S. market. *Tourism Management*, 75(March), 156–168. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.010>

- Mun, S., & Jang, S. (2018). Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 68–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.002>
- Myšková, R., & Hájek, P. (2017). Comprehensive assessment of firm financial performance using financial ratios and linguistic analysis of annual reports. *Journal of International Studies*, Volume 10, Issue: 4. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=607109>
- Nadar, D., & Wadhwa, B. (2019). Theoretical review of the role of financial ratios. Available at SSRN 3472673. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3472673>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
- Norton, D., & Kaplan, R. (2016). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). In G. 2000 (Ed.), *Cuadro de Mando Integral: Vol. Tercera*. [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro de Mando Integral, 2da Edición - Robert S. Kaplan & David P. Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,2da%20Edici3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)
- Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Seetanah, B., Sannasee, R., & Pooloo, A. (2020). Determinants of tourism small and medium enterprises financial performance. *Development Southern Africa*, 37(5), 809–824. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2020.1808948>
- OCDE/Eurostat. (2005). Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. In *OECD/Comunidades Europeas* (Vol. 66). https://www.madrid.org/bvirtual/BVC_M001708.pdf
- OIT. (2020). Impulsando la Productividad- Una Guía para Organizaciones Empresariales. In *ILO Publications* (Issue 01). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_759690.pdf
- Onuferová, E., Čabinová, V., & Vargová, T. D. (2020). Analysis of modern methods for increasing and managing the financial prosperity of businesses in the context of performance: a case study of the tourism sector in Slovakia. *Oeconomia Copernicana*, 11(1), 95–116.
- Ottensbacher, M., & Harrington, R. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 3–15.

- <https://doi.org/10.1108/08876041011017853>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(SPE2).
- Pérez, J. (2015). Innovación Empresarial Características, factores y determinantes. Un análisis en base a la Encuesta de Innovación del INE. In *Universidad Politecnica de Valencia*.
- Pérez, L. (2012). *Manual práctico de recepción hotelera* (Trillas, Ed.; Segunda).
- Pié, L., Bonillo, I., Barcelo, J., & Fabregat, L. (2019). Analysis of some economic-financial ratios to analyse the financial crisis in five-star hotels in Barcelona and Madrid. *UPCommons*, 15(2), 99–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.3926/ic.1361>
- Pinargote, K., & Loor, T. (2021). El covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(1), 152–168. https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i1.2744
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 75–94.
- Ramírez, E. (2019). Modelación matemática en contabilidad. *Boletín Redipe*, 8(8), 107–126.
- Registro Oficial, S. (2015). *Reglamento de alojamiento turístico*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- Reichheld, F., & Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0*. Harvard Business Review Press.
- Remy, D., Boo, H. C., & Tee, S. (2023). From traditional to new hotel revenue management metrics: An exploratory study on the potential of NRevPAR and RevPAC. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 221–233.
- Ribeiro, P., Godinho, A., Abranja, N., Texeira, M., & Texeira, J. (2019). The relevance of tourism in financial sustainability of hotels. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 165–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.07.002>
- Riquelme, R. (2023). *Gastronomía Rentable*. RevPash. <https://www.gastronomiarentable.com/post/el-revpash-el-indicador-más-importante-del-revenue-management-para-restaurantes>
- Rist, M., & Pizzica, A. (2015). *Financial Ratios For Executives*. Apress Berkeley. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4842-0731-4>

- Rivas, J. (2012). *Organización, gestión y creación de empresas turísticas* (Septem, Ed.; Colección).
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education.
- Rodríguez, R. (2020). *Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas* (P. Instituto Mexicano de Contadores, Ed.; Primera).
- Rodríguez, R. (2024). A novel approach to calculate weighted average cost of capital (WACC) considering debt and firm's cash flow durations. *Managerial and Decision Economics*, 45(2), 1154–1179.
- Rojas, F., Ramírez, D., & Chamorro, C. (2020). Análisis del ciclo de liquidez, ciclo de caja y el capital de trabajo neto operativo en los hospitales públicos nivel 2, departamento de Antioquia (Colombia). *Revista Espacios*, 41(8), 28.
- Rojas, M. (2020). *Contabilidad de costos en industrias de transformación. Manual teórico-práctico* (2da. Edición). Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- Rondi, G., Casal, M., & Giai, V. (2019). Análisis de los principales indicadores de desempeño utilizados en la actividad hotelera. *Contabilidad y Auditoría*, 50, 139–182.
- Rothbarth, C. S., Muller, M., Lerman, L. V., & Sander, N. E. (2021). Study of the implementation of dynamic pricing in a company with a recurring revenue model through customer segmentation. *Revista Exacta*, 19(4), 843–864.
- Rulandari, N., & Sudrajat, A. (2017). Financial Ratio (Altman Z score) with Statistic Modelling. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 3(6), 341–344. <http://ijsrst.com/paper/1354.pdf>
- Sáenz, L., & Sáenz, L. (2019). Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Orbis Cognita*, 3(1), 81–90. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131217005/>
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Zavarrone, E. (2017). Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. *Tourism Management*, 59, 36–56.
- Salazar-Duque, D. (2016). Comportamiento del sector alimentos y bebidas y los elementos del marketing mix en la ciudad de Quito. *Turimso y Sociedad*, XIX, 177–191. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n19.10>
- Sánchez, F. (2024). *Fundamentos de contabilidad financiera* (1ra. Edición). Editorial Universitaria de Chile. <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/271541>
- Sánchez, M. (2018). Análisis del retorno de la inversión (ROI) de la actividad en las redes sociales de las provincias andaluzas como destino turístico.

- PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(4), 1067–1088.
- Sánchez-Carranza, E. (2021). Análisis financiero en el sector turístico de Ecuador. *Revista Científica Saberes 5.0*, 1(1), 68–81.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo* (Organización mundial del turismo (OMT), Ed.). <https://doi.org/e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284402694>
- Sarmiento-Barríos, O., & Ávila-González, L. (2017). Determinación de indicadores pertinentes para utilizar dentro de un sistema de gestión de información turística para el departamento de Casanare. *Turismo y Sociedad*, 20, 191–209. <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/01207555.n20.10>
- Scheel, A. (2017). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera* (4ta. Edición). Universidad Externado de Colombia. https://bdigital.uexternado.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/001/4590/MABAB-spa-2017-Evaluacion_operacional_y_financiera_aplicada_a_la_industria_hotelera?sequence=1&isAllowed=y
- Servicios turismo. (2024). *Visualizador Ventas - Portal de servicios*. <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/visualizador-ventas/>
- Suárez, G., & Cárdenas, P. (2017). La rotación de los inventarios y su incidencia en el flujo de efectivo. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*.
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Tabla de indicadores financieros*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss....
- Szende, P. (2021). Hospitality Revenue Management: Concepts and Practices. In *Taylor & Francis* (1ra. Edici, pp. 1–78). Taylor & Francis. <https://doi.org/https://doi.org/10.1201/9781003019923>
- Talón, P., González, L., & Rodríguez, J. (2016). *Fundamentos de dirección hotelera: Comercialización, Revenue Management, Calidad y Finanzas* (1ra., Vol. 2). Editorial Síntesis S.A.
- Tapia, A. (2017). *Analizando el USALI*. <http://www.safecreative.org/work/1210172520803>
- Teece, D. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368.
- Uribe, L. (2018). *Plan de cuentas para sistemas contables 2018*. Ecoe Ediciones.
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., & Othun, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. *Benchmarking*, 17(6), 858–875. <https://doi.org/10.1108/14635771011089764>

- Wright, T., & Bonett, D. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Yang, Z., Xia, L., & Cheng, Z. (2017). Performance of Chinese hotel segment markets: Efficiencies measure based on both endogenous and exogenous factors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 12–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.04.007>
- Youshimatz, A. (2016). *Control de alimentos y bebidas I* (Trillas, Ed.).
- Yulita, I., & Estining, C. (2019). Hospitality And Tourism Industry Performance in Indonesia Based on Benjamin Graham's Perspective. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1, 9–16. <https://core.ac.uk/download/pdf/195260319.pdf>
- Zahariev, A. (2019). *Methods of financial analysis* (pp. 13–74).
- Zapata, P. (2021). *Contabilidad general: con base en las normas de información financiera* (9na. Edici). Alpha Editorial.
- Zhang, D., Xie, J., & Sikveland, M. (2020). Tourism seasonality and hotel firms' financial performance: evidence from Norway. *Current Issues in Tourism*, 24(21), 3021–3039. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1857714>

AGRADECIMIENTOS

Cevallos-Pineda Alba

Profesor de Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte Ibarra-Ecuador, Doctor en Contabilidad y Auditoría y licenciado en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte UTN. Tienen una maestría en contabilidad y auditoría en la Universidad Técnica del Norte.

Galarza Iván

Profesor de Turismo y Gastronomía en la Universidad Técnica del Norte Ibarra-Ecuador, Licenciado en Administración Hotelera en la Universidad de Especialidades Turísticas UCT. Cuentan con una maestría en administración de empresas en la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL y una maestría en educación elearning en la Universidad Internacional del Caribe CIU. Es candidato a doctorado en el programa de doctorado en dirección de empresas de la Universidad de Valencia, España.

León-Carlosama Rocío

Profesor de Administración Integral de riesgos, Responsabilidad Social Empresarial y gestión de la calidad en la Universidad Técnica del Norte de Ibarra-Ecuador. Ingeniero comercial de la Universidad Técnica del Norte, Ecuador. Magister en Gestión Empresarial por la Universidad Técnica Privada de Loja, Ecuador. Magister en Gestión de la Calidad y la Innovación Universidad Internacional del Ecuador.

Echeverria Luis Fernando

Designing, implementing, and managing of infrastructure en PartsBadger. Capacitador Independiente en Ethical Hacking y Seguridad de la Información. Especialista en Diseño e implementación de Servicios de TI. Ingeniero en Ciencias Computaciones por la Universidad Técnica del Norte. Máster Universitario en Seguridad de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones por la Universitat Oberta De Catalunya.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible el desarrollo de este estudio.

Al Ministerio de Turismo (MINTUR), por su valiosa colaboración y apoyo en la recopilación de información clave. A las empresas del sector, que con generosidad compartieron datos fundamentales para la construcción de esta obra.

A la Universidad Técnica del Norte, por su respaldo incondicional a la investigación y su compromiso con el desarrollo del conocimiento. A los estudiantes que participaron activamente en la ejecución de este proyecto, demostrando entusiasmo y dedicación.

A nuestras familias, por su apoyo inquebrantable y paciencia en cada etapa de este trabajo.

A los grupos de investigación de la Universidad Técnica del Norte: Grupo de Investigación en Gestión, Finanzas, Contabilidad, y Auditoría (GIFCA) y el Grupo de Investigación e Innovación Gastronómico (GIG), por sus valiosas contribuciones académicas.

Finalmente, nuestro reconocimiento a los revisores del libro, cuyo análisis y aportes han enriquecido esta obra.

Pares revisores académicos:

MSc. Rodrigo Galindo Pabón, INCAE
Business School

PHD. Carlos Mauricio de la Torre Lascano, Universidad Central del Ecuador-UCE

RESUMEN DE LA OBRA

La gestión de las empresas del sector turismo presenta características únicas que requieren un enfoque específico, para identificar métricas de rendimiento esenciales para diagnosticar, y evaluar la salud y el desempeño financiero.

Con este antecedente, el objetivo de este libro es determinar y analizar los indicadores financieros, operativos y de gestión, necesarios para que las empresas de este sector puedan alcanzar el éxito del desempeño empresarial basado en decisiones informadas, oportunas y estratégicas.

Este libro hace varios aportes importantes:

- »» *Es uno de los primeros libros en sintetizar y analizar los indicadores de la industria en tres categorías bien definidas: indicadores financieros, operativos y de gestión.*
- »» *Propone modelos de indicadores financieros, operativos y de gestión para el análisis de resultados a nivel subsector y empresa.*
- »» *Presenta casos aplicados del sector hotelero y restauración con sus respectivos rangos de estimación.*
- »» *Sugiere un sistema de indicadores, a través del cual las empresas del sector turismo pueden realizar un diagnóstico de su desempeño.*

Este preámbulo es una invitación al sector gubernamental, la industria turística, las empresas y la sociedad en su conjunto a colaborar en la construcción de modelos de gestión más uniformes.

Modelos que no solo optimicen la toma de decisiones, sino que también respondan a las crecientes demandas de sostenibilidad, desarrollo económico y bienestar social que exige el mundo actual.



ISBN: 978-9942-845-94-8

