

Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros*

Ferrer, María Alejandra**

Resumen

Con base en el análisis de propuestas sobre indicadores para el control de gestión hotelera y la búsqueda empírica respecto a su aplicación en hoteles de máxima categoría ubicados en Maracaibo (Venezuela), se sistematizan los indicadores pertinentes para las gerencias de mantenimiento, seguridad, recursos humanos, sistemas y control financiero. En la experiencia de los hoteles predominan indicadores financieros tradicionales de eficiencia y oportunidad; éstos son complementados con el aporte de los autores estudiados y por las autoras con otras medidas de eficiencia y calidad. Además del control presupuestario, se destaca el uso de indicadores expresados en unidades físicas, tomando al huésped como cliente primario. Los índices hoteleros resultantes pueden ser adaptables a organizaciones similares, de acuerdo a su naturaleza, a los cambios internos y en el entorno, los cuales exigen flexibilidad y capacidad de adaptación. A pesar del uso de sistemas automatizados para el control de los procesos básicos en los hoteles, existen limitaciones tecnológicas para la recopilación y sistematización de información relativa a los procesos de apoyo.

Palabras clave: Hoteles, control de gestión, indicadores, eficiencia, calidad, oportunidad.

Management Control in Hotel Support Processes

Abstract

Based on an analysis of indicators proposed for the control of hotel management and for the empirical search in relation to their application in high category hotels located in Maracaibo (Venezuela), the indicators related to maintenance management, security, human resources, and financial systems and control were systematized. According to the experience of these hotels, traditional financial indicators of efficiency and opportunity predominated; these indicators were

Recibido: 04-04-26. Aceptado: 04-07-30

* Avance del Programa Sistemas de Información Gerencial adscrito al Centro de Estudios de la Empresa (CEE), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES), Universidad del Zulia, financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES).

** Contador Público, Magíster en Gerencia de Empresas. Investigadora del CEE.
E-mail: maferrer01@cantv.net

supplemented by the works of authors as to other measures of efficiency and quality. Besides budgetary control, the use of indicators expressed in physical units, which placed the hotel guest as the primary client, were taken into consideration. The hotel indicators which resulted appeared to be more adaptable to similar organizations, and according to their nature, to internal and environmental changes which require flexibility, and adaptive capacity. In spite of the use of automatic systems of control of basic processes in hotels, there are still technological limitations in the compilation and systematization of information related to support processes.

Key words: Hotels, management control, indicators, efficiency, quality, opportunity.

1. Introducción

Todo el personal de un establecimiento hotelero, independientemente del nivel en que se encuentre, toma decisiones que repercuten en el desempeño del mismo, requiriendo información precisa, pertinente y oportuna acerca del funcionamiento de la organización con relación a los planes y el comportamiento de la competencia. Comúnmente se recurre al control presupuestario y a los índices financieros para obtener tal información; pero más allá de estas herramientas tradicionales, los sistemas de control de gestión recopilan y sistematizan información con base en las necesidades y requerimientos de los usuarios, mediante el cálculo y análisis de indicadores financieros y no financieros.

Utilizando índices de desempeño, los sistemas de control de gestión suministran información acerca de la organización, como apoyo a los ejecutivos y empleados en la toma de decisiones; se trata de conjugar el pasado, presente y futuro de la institución en términos operacionales, para facilitar su comprensión y utilización acertada, como base para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Al respecto, diversos autores han formulado propuestas de sistemas de control de gestión que permiten recopilar y proporcionar información en función de los requerimientos y necesidades de los decisores. Estos modelos incorporan en los sistemas de control de gestión indicadores de resultados no financieros, conjuntamente con los indicadores financieros, para expresar el logro de los objetivos organizacionales en términos medibles y evaluar el desempeño global de la organización y de sus diferentes unidades de gestión. La mayoría de las propuestas se concentran en el proceso de diseño del sistema, dejando de lado la construcción de los índices, a pesar que de ellos depende en parte el éxito del control de gestión.

El presente artículo analiza las propuestas de Amat Salas (1992) y Gallego (1987), así como las experiencias del Hotel del Lago InterContinental y Hotel & Casino Maruma Internacional; de allí surgen las bases para construir un sistema de indicadores de control de gestión de los procesos de apoyo en hoteles de máxima categoría de Maracaibo.

El Hotel del Lago, administrado desde sus inicios por la Cadena InterCon-

tinental, y el Hotel Maruma, aún no afiliado a una red hotelera, cuentan con todas las comodidades y servicios de los hoteles de su categoría¹, así como facilidades en cuanto a restaurantes, bares, salones con servicio de banquetes y equipos audiovisuales para eventos, convenciones y reuniones. El Hotel del Lago, ubicado a orillas del Lago de Maracaibo, de amplia tradición en la ciudad, ofrece como alternativa de entretenimiento el casino; mientras que el Hotel Maruma ofrece casino y bingo.

En las siguientes secciones se caracteriza cada una de las Gerencias encargadas de los procesos de apoyo y se presenta la propuesta de indicadores considerados pertinentes para su evaluación. Sin embargo, la propuesta no es única y definitiva pues los cambios en las organizaciones y en el entorno exigen flexibilidad y adaptación. Se pretende que el sistema de indicadores sirva de apoyo a una gerencia proactiva enfocada en el mejoramiento, innovación y transformación de la gestión hotelera, para la satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas de los clientes y del entorno en general; los indicadores contribuyen al uso racional de los recursos con miras a

optimizar la gestión, no sólo desde la perspectiva de los diferentes actores interesados, sino también en función de contribuir al desarrollo del potencial turístico de la región, uno de cuyos soportes fundamentales es la infraestructura hotelera.

2. Modelos para el control de gestión hotelera

En el diagnóstico de la situación económico-financiera del hotel, Amat Salas (1992) se enfoca en las propuestas tradicionales de análisis de Estados Financieros², se concentra de manera esencial en la identificación de dos problemas: una estructura financiera deficiente y/o una rentabilidad insuficiente. Los indicadores aparecen como una herramienta más del análisis de estados financieros del hotel; es decir, se reduce al aspecto financiero.

El énfasis en el aspecto financiero y el enfoque en los criterios de eficiencia y, de manera somera, en el de cobertura, deja de lado criterios como los de calidad y oportunidad, cuya medición es determinante en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, como es el caso de los establecimientos hoteleros.

- 1 La asignación de categorías de los hoteles en Venezuela sigue el sistema de estrellas (de una a cinco estrellas: la escala menor es de una estrella y la máxima de cinco estrellas); es realizada por la Corporación de Turismo de Venezuela de acuerdo a lo establecido en el Artículo 11 del Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Turismo sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico (1998), una vez cumplidos con los índices arquitectónicos y la prestación de servicios de acuerdo a la clasificación solicitada establecidos en la Norma COVENIN 2030-87 para la Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico (1987).
- 2 Según Gitman (citado por Paton, 1979) el análisis de estados financieros tiene por objeto determinar: 1) la tendencia de los valores; y 2) la situación de una organización en un momento dado para detectar los signos de problemas relativos a la insuficiencia de las utilidades y de capital y la inversión excesiva en cuentas por cobrar, en inventarios y en propiedad planta y equipo.

Además, Amat Salas limita la evaluación de la gestión hotelera a la medición del desempeño de la Gerencia de Control Financiero, y al análisis parcial de la Gerencia de Habitaciones y de Alimentos y Bebidas; si bien estas últimas son las unidades responsables de los servicios básicos prestados por los hoteles y por ende centros de utilidad, ellas dependen de las Gerencias de Personal, de Mantenimiento y de Seguridad.

Por su parte, Gallego (1987) recurre al presupuesto para concretar en él los planes de un ejercicio económico y tomar las medidas correctivas necesarias, con base en el grado de cumplimiento de esos planes, determinado mediante el cálculo de desviaciones respecto a lo presupuestado, sus márgenes y ratios. Los presupuestos son tomados como punto de partida para el control de gestión hotelera (control presupuestario), complementado con indicadores financieros y no financieros (control no presupuestario).

Gallego (1987) define a los indicadores como el cociente entre valores financieros, cuyos resultados son estudiados a través del tiempo (análisis histórico) y comparados con los de la competencia (análisis estático). Puede generarse un número "ilimitado" de índices, a partir de los cuales son seleccionados aquellos que permitan conocer la situación de las actividades de mayor volumen e impacto. El autor agrupa los índices en doce categorías: ocupación de habitaciones, regímenes alimenticios, grupos de clientes, origen de la ocupación, nacionalidades, restaurante, instalaciones deportivas, personal, ingresos, gastos, costos, y

otros datos económicos; éstas categorías permiten evaluar la gestión de las áreas de servicio directo al cliente (habitaciones, alimentos y bebidas e instalaciones deportivas, así como los servicios de apoyo, entre ellos, personal, mantenimiento y control financiero.

La mayoría de los indicadores propuestos por Gallego (1987) son medidas de eficiencia, dirigidas básicamente a evaluar el desempeño de las Gerencias de Habitaciones, Alimentos y Bebidas; y sólo de manera indirecta la Gerencia de Mantenimiento, y la Gerencia de Personal en términos de la composición de la plantilla de trabajadores y el nivel de ausentismo.

Aun cuando Gallego (1987) acude tanto a indicadores financieros como no financieros, enfatiza el desarrollo de los últimos, a diferencia de Amat Salas (1992) quien se concentra en los financieros. La propuesta de Gallego (1987) incluye índices para evaluar la situación económica de los establecimientos de hospedaje en las áreas de ingresos, costos y gastos, y omite la mayoría de los indicadores tradicionales necesarios para conocer el estado de la salud financiera del hotel; Gallego (1987) sólo hace referencia a "los más importantes y comunes a cualquier empresa": disponibilidad, tesorería (considerando lo disponible y lo realizable), endeudamiento total, amortización anual y estabilidad. El énfasis de Gallego en los denominados "datos estadísticos" como fuente de información sobre la gestión hotelera, dejando de lado los índices financieros, no permite una visión global del desempeño organizacional.

3. Los criterios en la construcción de indicadores

Gamboa y Naveda (1999) parten de la discusión de los criterios de gestión y evaluación, como normas que permiten discernir entre lo verdadero y lo falso, asumiendo los criterios de gestión y evaluación, como la guía para construir los indicadores, que permiten medir los respectivos criterios. Los criterios presentan las siguientes características básicas:

- Todos los criterios surgen de una comparación, por lo tanto constituyen valores relativos.
- En todos los criterios, excepto en el de equidad (considerado criterio de segundo orden), se compara un resultado intermedio o final con un referente. El referente define la naturaleza del criterio de evaluación, y por lo tanto, del indicador.
- Para que la evaluación sea factible, es necesaria la materialización del criterio en indicadores, la identificación del referente, la determinación de las unidades de medida pertinentes tanto para los resultados como para los recursos y otros referentes, y la relación más conveniente entre el resultado y el referente (diferencia, proporción, porcentaje).

Ante la falta de uniformidad de opiniones acerca de la definición de los diferentes criterios de evaluación, Gamboa y Naveda (1999) proponen las siguientes definiciones básicas, a partir del análisis comparativo y conceptual de los criterios:

- **Eficiencia:** comparación de los resultados con los insumos utilizados para producirlos.

- **Calidad:** comparación de las características de los resultados (productos o servicios) con los requisitos esperados por los clientes (expectativas).
- **Oportunidad:** comparación del momento en que se satisface una demanda con el momento en que se plantea dicha demanda. Expresa el tiempo o la velocidad de respuesta a una demanda y eventualmente, a una necesidad.
- **Impacto o Efectividad:** comparación de resultados con necesidades; mide el grado de satisfacción de necesidades.
- **Cobertura de la Demanda:** comparación de los resultados con la demanda.
- **Equidad:** compara la cobertura, calidad o impacto en un sector poblacional con la calidad, cobertura o impacto en el sector geográfico, estrato socio-económico, raza o sexo o sector más favorecido.

Gamboa y Naveda (1999) incluyen también como criterio la **Eficacia**, entendida como la comparación de los resultados obtenidos con lo previsto. Al respecto hemos llegado a la conclusión que la eficacia, más que un criterio en sentido estricto es un método de análisis de los indicadores obtenidos, al comparar sus valores con las metas propuestas en cada caso.

Todos los criterios anteriores se utilizan en los hoteles, con excepción de la equidad, que tiene más relevancia desde el punto de vista social.

Aunque la definición simple de los criterios facilita su discriminación y la construcción de los indicadores, Gamboa y Naveda (1999) profundizan la compren-

sión de los diferentes criterios, puesto que ellos asumen diferentes formas, de acuerdo al objeto de gestión, al aspecto específico a evaluar o controlar y al nivel gerencial para el cual se prepara la información. Los criterios orientan la construcción de los indicadores a partir de los cuales se emitirán juicios evaluativos acerca del desempeño del proceso objeto de análisis, y dan origen a indicadores específicos para cada uno de los criterios mencionados. En este trabajo asumimos las definiciones de Gamboa y Naveda, con excepción de la correspondiente a eficiencia, concepto que se discute a continuación.

Vale destacar que Acevedo Gamboa (s/f), autor que se ha dedicado a la construcción de indicadores, afirma que su modelo parte de la eficiencia, efectividad, calidad e impacto como criterios de evaluación; sin embargo, define los indicadores según la complejidad de su cálculo y no de acuerdo al criterio ni al objeto de la medición. La construcción de los índices no es abordada sistemáticamente, pues el modelo Acevedo Gamboa se concentra en generar las posibles divisiones matemáticas a realizar, tomando como base las unidades de medida (monetarias, físicas y de tiempo), de modo que la única relación posible entre los elementos que se comparan es el cociente simple o más complejo.

Según Gamboa y Naveda (1999) la eficiencia es la comparación de los resultados con los insumos utilizados para producirlos; de modo que limitan la eficiencia a la productividad (relación entre recursos y resultados) y en términos financieros a la generación de resultados al menor costo posible, definición que no

da cabida al análisis de composición y densidad propuestos por Abad Arango (1999); estos indicadores establecen la medición de la eficiencia mediante la comparación entre recursos, lo cual enriquece el concepto de eficiencia.

Abad Arango (1999) define la eficiencia como nivel de uso de los recursos disponibles. Y concibe la productividad (eficiencia operativa) asociada a la capacidad transformadora de la organización. Mediante este indicador relaciona el volumen de producción y los insumos que intervienen en el proceso productivo. Como aporte interesante, el autor incorpora el análisis de composición y densidad para la evaluación del uso racional de los recursos como medidas de eficiencia, no consideradas por los otros autores.

Con el análisis de composición Abad Arango (1999) pretende evaluar la distribución de los recursos en una organización; es el caso de la composición por tipo de personal respecto al total (% de personal operativo), la cual puede ser expresada en términos relativos, y la composición de la inversión en activos, expresada en términos relativos. Por su parte, el análisis de densidad evalúa el equilibrio y racionalidad de la estructura organizacional, mediante relaciones como la proporción entre personal administrativo y personal operativo, entre equipos de computación y número de empleados, entre número de empleados y número de clientes. Con estas medidas de eficiencia se evalúa la asignación racional de los recursos de la organización con relación a lo siguiente: a) la totalidad de los recursos (análisis de composición); b) otro tipo de recurso (análisis de densidad); y c) clientes (análisis de densidad).

La eficiencia definida como nivel de uso de los recursos disponibles también da cabida al análisis de utilización o análisis de rotación (rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventario, rotación de activos, rotación del patrimonio, rotación del activo operativo, rotación de personal). Con el índice de rotación Abad Arango (1999) evalúa el uso o aprovechamiento de los recursos disponibles; un mejor uso es reflejando mediante de rotaciones más altas, con excepción de la rotación de personal.

4. Administración y Control de Recursos Humanos

En los hoteles, así como en toda organización, el factor humano es clave para el éxito organizacional. La Gerencia de Recursos Humanos tiene la misión de desarrollar el personal, mediante el seguimiento constante del empleado desde el momento de su captación (Urdaneta, 2003), y de ser necesario, la atención de personas relacionadas con los empleados (Flores, 2003).

La Gerencia de Recursos Humanos está al servicio del personal y del equipo gerencial, para dar respuesta a sus necesidades y expectativas; tiene a su cargo la selección y contratación del personal para cada una de las Gerencias o Departamentos en función de las responsabilidades según los cargos definidos, así como su permanente capacitación y actualización; por ello, sus funciones abarcan reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, relaciones laborales y beneficios sociales.

El reclutamiento está dirigido a captar los candidatos a fin de seleccionar el más idóneo para el cargo. Ello se logra mediante la verificación de solicitudes existentes en el archivo, medios de comunicación, la competencia, empresas consultoras, contactos personales, etc. La selección de la persona adecuada para el puesto vacante se lleva a cabo con base en la información incluida en la solicitud de trabajo, la entrevista, la aplicación de pruebas psicotécnicas y la verificación de las referencias y experiencia de los candidatos.

El proceso de inducción del personal incluye talleres y charlas, entrevistas con su superior más inmediato para dar a conocer las características del hotel, deberes y obligaciones de carácter general, así como cualquier información imprescindible acerca de las particularidades del trabajo a realizar, las normas o métodos sobre el mismo, sus compañeros y finalmente un recorrido por el área de trabajo.

Mediante la capacitación del personal se pretende ofrecer al huésped un servicio de altura; se deben realizar sesiones y talleres constantes sobre lo que se debe hacer, cómo hacerlo, qué se debe decir y cómo decirlo. Los resultados de la capacitación pueden observarse en la evaluación del desempeño, haciéndole seguimiento al trabajador en términos de cómo, cuándo y cuánto trabaja, valorando al mismo tiempo sus actitudes y aptitudes.

Además, la Gerencia de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad las relaciones laborales, de carácter individual y colectivo a fin de mantener la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales para propiciar un am-

biente de trabajo adecuado, y asegurar los beneficios sociales al personal: comedor, servicios médicos, seguros de vida, becas de estudio, créditos, avales y cualquier incentivo a favor de los trabajadores del hotel.

El énfasis en la evaluación del personal mediante encuestas, entrevistas, auditorías, etc. parece trasladar hacia esos instrumentos periódicos la medición del desempeño. En el caso del Hotel del Lago las necesidades de entrenamiento, a solicitud del Gerente o del mismo trabajador, son determinadas mediante evaluaciones mensuales personalizadas (Flores, 2003).

El uso de indicadores es más extendido en el Hotel del Lago, a diferencia del Hotel Maruma. Entre los indicadores para evaluar la gestión de recursos humanos incluyen: productividad laboral, porcentaje de horas de entrenamiento con relación a las horas trabajadas, cobertura del entrenamiento, participación de los empleados administrativos respecto a los operativos (densidad), participación del personal contratado respecto al personal fijo (densidad), costo promedio de la Gerencia, rotación externa y rotación interna.

Los indicadores anteriores suministran información para la toma de decisiones. No se logró identificar indicadores u otros instrumentos utilizados en los hoteles para medir el proceso de selección, aun cuando es reconocido por los Gerentes entrevistados como el más importante. Con relación a la reducción de costos (eficiencia) no parece posible determinar el costo promedio por proceso, sino de manera global. Sin embargo, es evidente que predominan los indicadores de eficiencia (Cuadro 1).

Vale destacar que bajo la premisa de que el recurso humano es un activo vital para toda organización, y en especial para las empresas de servicios, éstos suponen una inversión en términos de capacitación y actualización, así como de tiempo, que se espera rinda beneficios en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido, la rotación de personal debería tender a la baja. Sin embargo, la rotación está vinculada al comportamiento de la demanda de los bienes y servicios que ofrece la empresa, en cuyo caso este indicador expresa el grado de flexibilización del personal.

5. Control del Mantenimiento

El mantenimiento adecuado y el suministro de servicios tienen un efecto significativo en la actitud del huésped hacia el hotel (Gray y Liguori, 1995); así, instalaciones descuidadas, ascensores fuera de servicio, fugas de agua, averías en el mobiliario, dificultades en el suministro de aire acondicionado, agua caliente y electricidad, se traducen en quejas por parte del huésped y afectan su preferencia por el hotel. La Gerencia de Mantenimiento debe asegurar la operación permanente de las instalaciones, evitando su deterioro prematuro, solucionando situaciones anormales y poniendo a disposición de los clientes un ambiente de seguridad, orden y limpieza (Ramírez, 1995).

En el cumplimiento de sus funciones, la Gerencia de Mantenimiento o Ingeniería es responsable tanto del suministro de los servicios requeridos para la operación del hotel (electricidad, agua caliente, aire acondicionado y otros),

Cuadro 1
Indicadores para el Control de Gestión de Recursos Humanos
en Hoteles de Máxima Categoría

criterio	Indicador	Cálculo
Cobertura	Cobertura del Entrenamiento–H	$\frac{\text{No. Trabajadores Entrenados}}{\text{No. de Trabajadores}} \times 100$
Eficiencia	Composición del Tiempo dedicado a Entrenamiento–FG	$\frac{\text{Horas de Entrenamiento}}{\text{Horas Trabajadas}}$
	Densidad del Personal Administrativo–G	$\frac{\text{Nº de Empleados Administrativos}}{\text{Nº de Empleados Operativos}} \times 100$
	Densidad del Personal Contratado–G	$\frac{\text{Nº de Empleados Contratados}}{\text{Nº de Empleados Fijos}} \times 100$
	Composición del Ausentismo–FG	$\frac{\text{Días de Ausentismo por Gerencia}}{365 \text{ días}}$
	Rotación Interna–H	$\frac{\text{Nº de Traslados y Ascensos}}{\text{Total Cargos}}$
	Rotación Externa–H	$\frac{\text{Nº de Retiros}}{\text{Total Empleados}}$

Fuente: Elaboración propia.

H: Utilizados actualmente por los hoteles. G: Propuestos por Gallego (1987). FG: Construidos por las autoras.

como de la reparación y mantenimiento del equipo, el mobiliario y las instalaciones (Gray y Liguori, 1995).

Lo anterior es resumido por los Gerentes entrevistados en ofrecer confort al huésped mediante la operación continua de los equipos y un servicio completo y rápido con relación a reparaciones, mantenimiento y mejoras a la estructura física (Orellana, 2003; Mora, 2003). Todo ello da respuesta a las necesidades y expectativas de sus clientes externos, los huéspedes, que buscan sentirse como en casa o mejor, y de los clientes internos, esto es, las Gerencias del Hotel, que esperan el perfecto funcionamiento de los equipos y el suministro de los servicios requeridos.

Ramírez (1995) distingue dos tipos de mantenimiento, preventivo y correctivo, que permiten el funcionamiento adecuado del hotel; a fin de mantener en perfecto estado las instalaciones y equipos. El **mantenimiento preventivo** busca advertir fallas y condiciones peligrosas para asegurar las operaciones del establecimiento hotelero, la conservación de equipos e instalaciones, evitar daños permanentes así como riesgo de accidentes, esto se traduce en la reducción de costos operacionales; por su parte, el **mantenimiento correctivo** se concentra en daños mayores producto de problemas originados por falta de mantenimiento preventivo, por razones propias de la vida de los equipos e instalaciones o por acciden-

tes fortuitos. Según Orellana (2003), adicional al mantenimiento preventivo y correctivo, la Gerencia de Mantenimiento del Hotel Maruma acude al **mantenimiento predictivo**, el cual pretende evitar fallas en el funcionamiento de los equipos mediante el reemplazo anticipado de componentes cuya vida útil terminó o está por terminar.

Respecto al mantenimiento, el control mediante índices debe concentrarse en los siguientes criterios básicos: a) la calidad del suministro de servicios, medida por la proporción de quejas recibidas; y b) la eficiencia, impacto y oportunidad del mantenimiento de equipos e instalaciones.

Con relación al suministro de servicios, en ambos hoteles se mantiene un control sobre el consumo de agua, vapor, gas, electricidad, etc., a fin de minimizar el costo por servicio mediante el uso racional de los mismos. Teniendo el sistema "Micros Fidelio"³ como herramienta de apoyo, es posible evaluar la oportunidad en el reestablecimiento del servicio y/o la reparación de equipos (tiempo de parada). Las averías informadas por el huésped, o por cualquier Departamento del hotel, generan una orden de trabajo reportada a través de "Micros Fidelio", al mismo tiempo que se comunica directamente a la Gerencia de Mantenimiento, para asignar el trabajo al personal disponible. Solucionada la situación, se reporta la finalización de la tarea incorporando en

el sistema información relativa al trabajador asignado, hora de la finalización, habitación donde se realizó el trabajo; ello permite hacer un seguimiento e incluso determinar cuán repetitiva es la reparación, lo que puede ameritar otro tipo de revisión.

La eficiencia del mantenimiento y reparación de equipos, se mide en primer lugar por la proporción de equipos averiados respecto al número total de equipos del mismo tipo (composición); y en segundo lugar por la proporción entre el costo del servicio respecto a los ingresos totales, es decir, cuánto cuesta en mantenimiento cada unidad de ingresos. Dado que la Gerencia de Mantenimiento maneja su propio presupuesto de gastos, es posible determinar el costo promedio del mantenimiento de equipos, reparación de equipos, mantenimiento de instalaciones y reparación de instalaciones; es decir, medir la eficiencia financiera.

En el Hotel Maruma, esperan una confiabilidad del 100% (un equipo debe trabajar sin interrupciones durante un período de tiempo determinado) y una disponibilidad del 95% (eficiencia) mediante el mantenimiento (Orellana, 2003). Por lo tanto, consideramos que es posible aplicar los indicadores propuestos por Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) para medir las horas de paro del equipo por avería respecto a horas trabajadas del equipo (estado mecánico) y también respecto a las horas de mantenimiento, que

3 Según Gitman (citado por Paton, 1979) el análisis de estados financieros tiene por objeto determinar: 1) la tendencia de los valores; y 2) la situación de una organización en un momento dado para detectar los signos de problemas relativos a la insuficiencia de las utilidades y de capital y la inversión excesiva en cuentas por cobrar, en inventarios y en propiedad planta y equipo.

los autores denominan impacto del mantenimiento.

Como puede observarse, respecto al mantenimiento en los hoteles predominan los indicadores de **eficiencia** en términos de proporción del costo del mantenimiento respecto al total de los ingresos. Nos parece importante que los hoteles incluyan también la eficiencia como *composición* de los equipos averiados respecto al total de los equipos (Cuadro 2).

6. Control de la seguridad hotelera

Una cuestión clave en un hotel, además del confort, es la sensación de seguridad que la entidad transmite al cliente, respecto a la protección de las personas y de los bienes materiales.

Por ello, indistintamente de las dimensiones, todo hotel cuenta con una Gerencia de Seguridad, con la responsabilidad de proporcionar bienestar y protección a los huéspedes y sus pertenencias, así como al personal, minimizar los riesgos por condiciones inseguras de la instalación, eliminar en lo posible las situaciones inseguras ocasionadas tanto por el personal del hotel como por los propios huéspedes y visitantes, y afrontar situaciones del entorno tales como crímenes, desastres naturales, desórdenes civiles y otros (Ramírez, 1995).

Para Jiménez (2003), Gerente de Seguridad del Hotel Maruma, su misión es dirigir, coordinar, supervisar y conducir todas las actuaciones que garanticen la seguridad de las personas, materiales y bienes que se encuentran en las dependencias del hotel. Sus actividades están dirigidas a la protección de las instalacio-

nes del hotel, de las personas (huéspedes, visitantes y personal) y sus pertenencias, como apoyo a las otras Gerencias.

En ambos hoteles los servicios de seguridad son proporcionados por personal del hotel, que facilita el control del mismo pues conocen perfectamente las instalaciones, las necesidades y las limitaciones en cuanto a seguridad; esto a pesar que el uso de personal propio puede acarrear un costo muy elevado y generar problemas por ausentismo, aunado a la preferencia del personal por realizar tareas relativas a las operaciones propias del hotel, en cuanto a los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, y recreación.

Los incidentes presentados en los hoteles estudiados son pocos y son considerados "manejables" por los Gerentes de Seguridad. La información sólo es recopilada en libros de reportes y a través de informes, en los cuales se participa el incidente en un informe preliminar y posteriormente las acciones tomadas para afrontar la situación en un informe final (Jiménez, 2003). La organización de esta información puede servir de punto de partida para la creación de una base de datos que permita evaluar en forma indirecta la eficacia del sistema de seguridad al medir la composición y frecuencia de los incidentes. Adicionalmente es posible determinar el costo de la Gerencia, así como la composición del ausentismo del personal (Cuadro 3).

7. Gerencia de Sistemas y Control Financiero

En el Hotel del Lago la administración de los sistemas está a cargo de la

Cuadro 2 Indicadores para el Control de Gestión del Mantenimiento en Hoteles de Máxima Categoría

Eficiencia	Composición de los Equipos— FG	$\frac{\text{Nº de Equipos Averia- dos}}{\text{Total Equipos}}$
	Costo Prom. del Servicio por Bs. de Ingresos— H	$\frac{\text{Costo de Servicios}}{\text{Total Ingresos}}$
	Costo Promedio del Mantenimiento de Equipos por Bs. de Ingresos— H	$\frac{\text{Costo Mantenimiento Equipos}}{\text{Total Ingresos}}$
	Costo Promedio de Reparación de Equipos por Bs. de Ingresos— H	$\frac{\text{Costo Reparación Equipos}}{\text{Total Ingresos}}$
	Costo Promedio del Mant de Instalaciones por Bs. de Ingresos— H	$\frac{\text{Costo Mantenimiento Instalaciones}}{\text{Total Ingresos}}$
	Costo Promedio de Reparación de Instalaciones por Bs. de Ingresos— H	$\frac{\text{Costo Reparación Instalaciones}}{\text{Total Ingresos}}$
	Estado mecánico del equipo – PCC	$\frac{\text{Horas de Paro por Avería}}{\text{Horas Trabajadas}}$
Impacto	Impacto del Mantenimiento – PCC	$\frac{\text{Horas de Paro por Avería}}{\text{Horas Mantenimiento}}$
Oportunidad	Tiempo de Parada – F	Tiempo promedio para restablecer el servicio O Tiempo promedio para reparar el equipo
Calidad	Calidad del Servicio— FG	$\frac{\text{Nº de Quejas Recibidas}}{\text{Nº de Clientes}}$

Fuente: Elaboración propia.

H: Utilizados actualmente por los hoteles. **PCC:** Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002).

FG: Construidos por las autoras.

Gerencia de Sistemas, mientras que esta responsabilidad recae en el Contralor del Hotel Maruma. En ambos casos, se busca el funcionamiento al 100% de los sistemas y la disponibilidad a tiempo completo de los equipos de computación.

Para Mejía (2003), la Gerencia de Sistemas concentra su atención en los empleados encargados del manejo de los diversos sistemas hoteleros, y de manera relevante los responsables de recepción,

ama de llaves, lavandería y restaurantes. Sin embargo, la funcionalidad y disponibilidad de los sistemas son percibidos de manera indirecta por los huéspedes.

Aún cuando las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a la información nunca han sido identificadas (Mejía, 2003), la Gerencia se encarga del mantenimiento preventivo y correctivo, respaldo de la información (nocturno y mensual), búsqueda de software y licen-

Cuadro 3 Indicadores para el Control de Gestión de la Seguridad en Hoteles de Máxima Categoría

Eficacia	Composición de los Incidentes–FG	$\frac{\text{Incidente X}}{\text{Total Incidentes}}$
	Frecuencia de los Incidentes–FG	Número de Incidentes por Período
Eficiencia	Composición del Ausentismo–FG	$\frac{\text{Días de Ausentismo por Gerencia}}{365 \text{ días}}$
	Costo Promedio de la Seguridad Instalaciones por Bs. de Ingresos–H	$\frac{\text{Costo Seguridad de las Instalaciones}}{\text{Total Ingresos}}$

Fuente: Elaboración propia.

H: Utilizados actualmente por los hoteles. FG: Construidos por las autoras.

cias de sistemas, planes de contingencia para la caída eventual del sistema, manejo de inventario de repuestos, entre otros.

La evaluación realizada por la Gerencia de Sistemas no es sistemática. Sólo se mantiene una base de datos sobre los problemas presentados, en la cual se incluye la persona que informa, el problema reportado, la solución tomada, hora del reporte, hora de reactivación del sistema. Con base en esta información es posible determinar las interrupciones del sistema, frecuencia de las interrupciones y procedencia de las interrupciones. Adicionalmente, y como consecuencia de la elaboración y manejo del presupuesto por parte de la Gerencia de Sistemas, se calcula el costo de la Gerencia en función de tomar medidas para la reducción de costos (Cuadro 4).

En relación directa con el Gerente General, la Gerencia responsable de Gestión y Control Financiero en el Hotel del Lago (Contraloría) tiene a su cargo Compras, Control de Costos, Crédito y Cobranza, Almacén, Cuentas por Pagar y Contabilidad. En el caso del Hotel Maru-

ma, la administración de los sistemas también es su responsabilidad.

La Gerencia de Gestión y Control Financiero tiene como misión controlar, revisar y analizar las operaciones diarias del hotel (Peña, 2003); de manera más precisa sus acciones están dirigidas a controlar y supervisar las actividades financieras, administrativas y contables del personal operativo de la organización, siguiendo los lineamientos y políticas establecidos por la Presidencia, para asegurar el uso racional de los recursos humanos y materiales de modo que maximicen la productividad, con el fin de alcanzar un alto incremento de la eficiencia y rentabilidad económica (Gutiérrez, 2003). De esta manera sirve de apoyo a todas las Gerencias del hotel como clientes internos, mientras las compañías y proveedores (acreedores en general) son sus clientes externos.

Según Peña (2003), la Gerencia General requiere información acerca de la situación del hotel para tomar decisiones en función del mejor uso de los recursos, inversiones y cambios internos; por

Cuadro 4 Indicadores para el Control de Sistemas en Hoteles de Máxima Categoría

Eficiencia	Estado del Sistema– FG	<u>Horas de Caída del Sistema</u> Horas Trabajadas
	Costo Promedio de la Gerencia de Sistemas por Bs. de Ingresos– H	<u>Costo Gerencia de Sistemas</u> Total Ingresos
Eficacia	Frecuencia de las Interrupciones– FG	Número de Interrupciones por Período

Fuente: Elaboración propia.

H: Utilizados actualmente por los hoteles. **FG:** Construidos por las autoras.

su parte, los clientes corporativos (compañías) requieren una rápida facturación, presentación de todos los soportes y confiabilidad, tal como los proveedores aspiran la oportunidad en el pago.

Además de la preparación de los estados financieros, esta Gerencia tiene a su cargo la obtención de datos financieros, los cuales son compilados conjuntamente con información no financiera, en informes que muestren datos del mes actual, del mes anterior, datos acumulados hasta la fecha respecto al mismo período del año anterior, datos del mes comparados con el mes del año anterior, y datos del mes y acumulado a la fecha contra los datos presupuestados. Adicionalmente, en el informe se presentan los tradicionales índices financieros: rotación de cuentas por cobrar, plazo de cobro a clientes, rotación de cuentas por pagar, plazo de pago a proveedores, endeudamiento total, razón circulante, rendimiento patrimonial, rendimiento del activo operativo, rendimiento de la inversión total, margen neto, rotación del patrimonio, rotación del activo operativo, rotación del activo total, y rotación del activo fijo (Cuadro 5).

En el Hotel del Lago, los resultados obtenidos por estos indicadores, así como los correspondientes a las otras Gerencias son preparados mensualmente junto con los Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultado y Estado del Movimiento del Efectivo); el informe incluye comparaciones de un mes con el anterior, con el presupuesto del mes, con el mismo mes del año pasado, con el acumulado del año, y con el acumulado del año pasado. Este informe, preparado según especificaciones de la Cadena Hotelera InterContinental, permite analizar Gerencia por Gerencia y determinar cuáles son sus perspectivas o estrategias para lograr una mayor utilidad.

Para determinar la operatividad del hotel, se prepara un informe financiero mensual dirigido a la Gerencia de la Cadena Hotelera InterContinental con el resumen de las operaciones del mes y comentarios sobre las variaciones experimentadas, sus causas, consecuencias y acciones a tomar (Coy, 2003; Peña, 2003). El informe para los propietarios, en este caso para el Estado Venezolano,

Cuadro 5 Indicadores para el Control de la Gestión Financiera en Hoteles de Máxima Categoría

Oportunidad	Plazo de Cobro a Clientes <i>T</i>	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Clientes}}{\text{Ventas}} \times 365$
	Plazo de Pago a Proveedores <i>T</i>	$\frac{\text{Cuentas por Pagar Proveedores}}{\text{Compras}} \times 365$
Eficiencia	Margen Neto <i>T</i>	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$
	Rotación del Activo Operativo <i>T</i>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Operativo}}$

Fuente: Ferrer y Gamboa (2004).

T indicadores tradicionales.

presenta un resumen del informe financiero mensual, a ser discutido cada mes conjuntamente con el Gerente General (Oney, 2003).

En estos informes a la Cadena Hotelera InterContinental, se incluyen los indicadores financieros mencionados e información relativa al ingreso promedio por habitación, número de habitaciones disponibles, número de habitaciones ocupadas, ingresos totales, costo de la nómina, porcentaje de la nómina con relación a los ingresos totales, número de empleados, porcentaje de utilidad por cada Gerencia, ingresos promedio por empleado, relación entre personal fijo y personal contratado, desglose por grupo de mercadeo, desglose de reservas, así como cualquier otro indicador necesario para mantener el control del hotel.

8. Conclusiones

En los establecimientos hoteleros, así como en cualquier organización, el control de gestión se vale de diferentes herramientas, entre ellas los sistemas de

indicadores, para dar seguimiento a la estrategia y/o a los objetivos y metas. Estos índices financieros y no financieros han de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en los distintos niveles gerenciales.

Amat Salas (1992) y Gallego (1987) proponen un conjunto de índices cuya pertinencia para el control de la gestión hotelera es discutible, por lo siguiente:

a) Criterios de evaluación en la medición de la gestión hotelera. Las propuestas de indicadores financieros y no financieros para el control de gestión hotelera de Amat Salas (1992) y Gallego (1987) se concentran en medir la eficiencia en términos de costos, productividad y densidad. Siendo empresas dedicadas a la prestación servicios, los autores dejan de lado la oportunidad y en especial la calidad que son factores determinantes del éxito en los establecimientos hoteleros.

b) El control de la gestión hotelera va más allá de lo financiero. Las propuestas de Amat Salas (1992) y Gallego (1987) no logran una visión global de los hoteles. El primero se concentra en el as-

pecto financiero, al tiempo que analiza de manera parcial las Gerencias de Habitaciones y de Alimentos y Bebidas; mientras Gallego (1987) dirige su atención a estas dos Gerencias y muy someramente a las de Mantenimiento, Seguridad y Personal, quedando relegada la Gestión Financiera. En cierta medida los resultados obtenidos por las Gerencias de Habitaciones y de Alimentos y Bebidas, como centros de utilidad, dependen del apoyo prestado por las Gerencias de Mercadeo y Ventas, Mantenimiento, Seguridad, Recursos Humanos, y Gestión Financiera, que no son tomadas en cuenta por los autores mencionados.

En cuanto a la experiencia de control de gestión de los procesos de apoyo en los hoteles estudiados, se concluye lo siguiente:

El huésped como cliente primario. Cada una de las Gerencias de Apoyo (Mantenimiento/Ingeniería, Recursos Humanos, y Gestión Financiera) reconocieron al resto de las Gerencias como sus clientes, así como las repercusiones de su desempeño en el huésped, aun cuando la atención directa prestada a éste último es responsabilidad de las Gerencias de Habitaciones y de Alimentos y Bebidas. El enfoque en el huésped como cliente primario fue reconocido explícitamente por el Gerente General del Hotel Maruma; existe diversidad de enfoques por parte de cada una de las Gerencias, pero siempre con la intención de satisfacer al huésped (Araújo, 2003).

Uso del presupuesto para el control de gestión. Ambos hoteles acuden al control presupuestario como herramienta tradicional y como parte de los estándares establecidos por las cadenas

hoteleras. Adicionalmente, y para el control diario de la gestión, recurren a índices críticos de cada gerencia, tanto en unidades monetarias como físicas.

Limitaciones en el uso de tecnologías para sistematización de información. Aun cuando el "Micros Fidelio" representa una herramienta fundamental para la gestión en ambos hoteles, éste se circunscribe al control operativo de las habitaciones, es decir, al proceso básico fundamental. La información relacionada con las gerencias de procesos de apoyo y no vinculada al servicio de hospedaje, se encuentra disponible básicamente en informes, reportes y expedientes, cuya revisión resulta engorrosa y dificulta la oportuna toma de decisiones.

Integración de indicadores financieros y no financieros. Los indicadores expresados en unidades físicas complementan la información suministrada por los índices financieros, facilitando la identificación de las causas de los resultados obtenidos.

La utilidad financiera como síntesis de los resultados. Aun cuando los hoteles se concentran en la prestación de un servicio de calidad y en la satisfacción del huésped, el logro de los objetivos en cada uno de los factores clave de éxito se ve reflejado en última instancia en la utilidad del ejercicio. De allí que en los indicadores utilizados por los hoteles se aprecia el predominio del criterio de eficiencia que garantiza la rentabilidad, la cual constituye el verdadero centro de interés de los accionistas privados, en el caso del Hotel Maruma y de la cadena que administra el Hotel del Lago, propiedad del Estado Venezolano.

Análisis de los resultados de la gestión hotelera. Para el análisis de los resultados expresados en indicadores, los hoteles realizan comparaciones entre: resultados del mes con los obtenidos el mes anterior y el mismo mes del año anterior; acumulado hasta la fecha comparado con el acumulado del mismo período del año anterior; y los dos resultados mencionados contra los valores presupuestados, así como respecto a los resultados de la competencia. De esta manera combinan el análisis histórico, de desviaciones y estático respecto a la competencia (benchmarking) para evaluar los resultados obtenidos. Los hoteles no utilizan la comparación con metas cuando se trata de indicadores medidos en unidades físicas.

Limitaciones en el uso de los indicadores para el control y toma de decisiones. En el Hotel del Lago el uso de indicadores está aun en proceso de aprendizaje; los Gerentes se limitan a la presentación de los resultados; se realiza poco esfuerzo para identificar las causas del comportamiento del índice y proponer las acciones necesarias para mejorar la actuación. Por su parte, en el Hotel Maruma se están dando los pasos iniciales para el desarrollo e implantación del sistema de indicadores.

Referencias Bibliográficas

Abad Arango, Darío (1999), **El Control de Gestión: Metodología para diseñar, validar e implantar Sistemas de Control de Gestión en Entidades del Sector Público**. 3ª edición. INTERCONED/Editores. Santa fe de Bogotá, Colombia.

Acevedo Gamboa, Diofante (s/f), **Generación, Análisis e Interpretación de Indicadores**. Contraloría General de la República, Centro de Estudios Superiores de Auditoría del Estado. Caracas, Venezuela.

Amat Salas, Oriol (1992), **Contabilidad y Finanzas de Hoteles**. EADA Gestión. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

COVENIN (1987), **Norma 2030-87: Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico**. Fondonorma. Venezuela

Gallego, Jesús Felipe (1987), **Principios Generales para la Dirección de Establecimientos Hoteleros**. Gráficas Lormo. España.

Gamboa, Teresa y Naveda, Oscar (1999), **Propuesta de un Modelo de Evaluación Institucional por Procesos y Resultados**. La Universidad del Zulia, Vicerrectorado Administrativo, Centro de Estudios de la Empresa. Maracaibo, Venezuela.

Gray, William S. y Liguori, Salvatore C. (1995), **Hoteles y moteles: Administración y Funcionamiento**. Editorial Trillas, S.A. México.

Pacheco, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; y Caicedo, Carlos Hernán (2002), **Indicadores Integrales de Gestión**. McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.

Paton, W.A. (1979), **Manual del Contador Público**. Tomo I. UTEHA. México.

Ramírez Cavassa, César (1995), **Hoteles: Gerencia, seguridad y mantenimiento**. 2ª Edición. Editorial Trillas, S.A. México.

ENTREVISTAS

Hotel del Lago InterContinental

Coy, Sergio. Gerente de Finanzas [16-05-2003].

Flores, Isora. Gerente de Recursos Humanos [16-05-2003].

Mejía, David. Gerente de Sistemas [07-05-2003].

Mora, José. Gerente de Ingeniería [08-05-2003].

Oney, Michael. Gerente General [16-05-2003].

Peña, Alberto. Jefe de Contraloría [16-05-2003].

Hotel & Casino Maruma Internacional

Araujo, Hernán. Gerente General [10-06-2003].

Gutiérrez, Tito. Contralor [28-05-2003].

Jiménez, Luis. Gerente de Seguridad [11-06-2003].

Orellana, Luis. Gerente de Mantenimiento [23-04-2003].

Urdaneta, Ninoska. Gerente de Recursos Humanos [23-05-2003].