

## Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles

Ferrer, María Alejandra  
Gamboa C., Teresa

**María Alejandra Ferrer**  
Profesora de la FACES-LUZ.  
Máster en Gerencia de  
Empresas.  
Investigadora del Centro de  
Estudios de la Empresa en la  
Universidad del Zulia  
[Marellano@mail.luz.ve](mailto:Marellano@mail.luz.ve)

Recibido: 24-03-04  
Revisado: 26-05-04  
Aceptado: 04-06-04

**Teresa Gamboa Cáceres**  
Profesora de la FACES-LUZ.  
Máster en Evaluación de la  
Gestión de Empresas Públicas.  
Investigadora del Centro de  
Estudios de la Empresa en la  
Universidad del Zulia  
[teresagamboa@cantv.net](mailto:teresagamboa@cantv.net)

Este trabajo tiene como fundamento la indagación bibliográfica sobre gerencia hotelera, control de gestión y modelos para la construcción de indicadores, así como la búsqueda empírica para la identificación de las necesidades de información de las gerencias fundamentales de las empresas de alojamiento. Se presenta una propuesta para el control de gestión, mediante un sistema de indicadores financieros y no financieros, de los hoteles de máxima categoría del Estado Zulia, adaptables a entes similares. Los índices generados responden a la eficiencia, calidad y oportunidad como criterios cuya evaluación es factible. El modelo diseñado no debe ser considerado como único y definitivo pues los cambios en las organizaciones y en el entorno exigen flexibilidad y adaptación del mismo. Se pretende que este sistema sirva de punto de apoyo a una gerencia proactiva enfocada en el mejoramiento, innovación y transformación de la gestión hotelera, para la oportuna satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y del entorno en general, mediante el uso racional de los recursos con miras a asegurar el posicionamiento en el mercado y ampliar las posibilidades de desarrollo turístico.

**Palabras Clave:** Hoteles, control de gestión, sistemas de información, indicadores de gestión.

**RESUMEN**

This work is based in a bibliographic research about Hostage Management, Management Control and models for indicators building, as the empirical research for the identification of the information needs by hostage management. It shows a proposal for the work control, using a financial and non-financial indicators system from De Luxe Hotels placed in Maracaibo. The features generated are efficiency, quality and opportunity, as criteria which evaluation is possible. The designed model has not been considered as unique and last, because the changes in the organizations and around ask for flexibility and adequation to it. It is pretended this system could be useful as support to a proactive management, focused to improving, innovation and transformation of hostage management, in order to satisfy customers' needs and expectatives, making a rational use of resources to achieve the market standing, increasing the possibilities of touristic development.

**Palabras Clave:** Hotels, management control, information systems, management indicators.

**ABSTRACT**

<sup>1</sup> Avance del Programa Sistemas de Información Gerencial adscrito al Centro de Estudios de la Empresa, FACES, Universidad del Zulia, financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico CONDES.

## 1. Introducción

Los sistemas de control surgen como herramientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva mundial, las cuales convierten en inoperante al modelo tradicional de gestión y lo obligan a evolucionar para dar respuesta a los cambios en la producción, el mercado, la tecnología, las políticas públicas, entre otros.

A finales del siglo XX un cliente más selectivo y un mercado cada vez más competitivo, desplazaron los costos como punto focal de la gestión para dar paso al valor, en el cual se incluye la calidad, la diversidad de productos, disponibilidad, etc. Además, la incertidumbre generada por el entorno, donde el cambio es la constante, exige nuevas formas de adaptación para superar las restricciones que afectan el logro de los objetivos. Estas tres fuerzas (clientes, competencia y cambio), como las definen Hammer y Champy (1996), son las que en definitiva han perfilado las nuevas maneras de organizar el trabajo y gerenciar las empresas.

Además del control presupuestario de desviaciones, otro instrumento para el diagnóstico de la gestión hotelera son los índices financieros tradicionales, los cuales permiten detectar problemas relativos a una estructura financiera deficiente y una rentabilidad insuficiente. Si bien los indicadores financieros suministran información que puede ser imprescindible y de gran relevancia para la toma de decisiones, al centrarse en ellos se pueden ignorar los aspectos cuantificables en términos no financieros (Amat Salas, 1995, p. 95). Sin embargo, la utilidad de los índices se vería restringida si no se integran en una estrategia global, de largo plazo, que logre el compromiso de los involucrados con su diseño y medición, pero especialmente con su logro. Estas cuestiones, por

razones de espacio, son discutidas en otro trabajo en proceso de publicación, titulado "Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros"; el mismo incluye la discusión de los modelos para la construcción de indicadores, su integración en un modelo general de control de gestión y la identificación de las necesidades de información de las gerencias fundamentales en empresas de alojamiento.

En virtud de ello, los índices deben integrarse de manera tal que proporcionen una visión global del establecimiento hotelero. Con este fin se recurre a los sistemas de control de gestión, como herramienta para el flujo de información financiera y no financiera sobre resultados y desviaciones, ordenada y agrupada de modo que facilite la planificación, la supervisión y la toma de decisiones oportuna.

En las siguientes secciones discutimos los indicadores utilizados en cada una de las gerencias de los hoteles de máxima categoría de Maracaibo, así como introducimos indicadores adicionales propuestos para garantizar un control de gestión eficaz en función del éxito organizacional.

## 2. Gerencia de Mercadeo y Ventas

La Gerencia de Mercadeo y Ventas se encarga de ofrecer los diferentes servicios prestados por el establecimiento hotelero para lo cual, entre otros aspectos, crea paquetes o tarifas especiales para efectos promocionales y organiza un directorio de clientes actuales y potenciales a fin de enviarles información relativa a los servicios. Para propiciar la venta de habitaciones, el personal de la Gerencia debe ser organizado según De la Torre (1995, p. 88) en función de: promover la venta de los servicios de alojamiento, eventos y banquetes, y alimentos y bebidas del hotel, mediante visitas

sistemáticas a los clientes potenciales y personal clave de las empresas; identificar nuevos mercados potenciales; investigar convenciones captadas por la competencia, con el fin de ofrecer en un futuro sus servicios para próximos eventos; coordinar esfuerzos para recuperar clientes perdidos; participar en eventos de carácter empresarial, gubernamental o industrial, que permitan la captación de negocios para el hotel; y representar al hotel ante cualquier situación, lugar y momento.

La Gerencia de Mercadeo y Ventas del Hotel del Lago Inter-Continental enfoca su misión en las actividades descritas anteriormente y las resume en cuatro funciones (Ibarra, 2003): a) comercializar, mercadear y vender a grupos el producto "habitaciones", b) comercializar y vender grupos de habitaciones para eventos, convenciones o congresos, c) diseñar, ofrecer y otorgar tarifas especiales, y d) elaborar contratos por escrito.

Por su parte, la Gerencia de Mercadeo y Ventas del Hotel & Casino Maruma Internacional se concentra en el cliente externo (el huésped) y al mismo tiempo en la Gerencia General, como cliente interno, pues busca lograr, mantener y exceder las expectativas de los clientes de acuerdo con sus necesidades o al menos ser justo en relación con el precio pagado (Bustos, 2003).

Si bien el Hotel & Casino Maruma Internacional tiene la potestad de identificar y segmentar su mercado con base en un criterio propio, el Hotel del Lago Inter-Continental dirige sus productos a los segmentos de mercado establecidos por la Cadena como parte de sus estándares; así, dada la localización del hotel y el tipo de mercado en el que se encuentra, el mercadeo y ventas está dirigido a la captación de grupos de más de 10 habitaciones<sup>2</sup>.

El trabajo de la gerencia se concentra en la publicidad y promoción, el mercadeo y venta de habitaciones, y las relaciones públicas. Para ello disponen de un plan de mercadeo, el cual se diseña a partir de la información suministrada por indicadores generados por la gerencia encargada del control operativo de las habitaciones (Gerencia de Habitaciones en el caso del Hotel & Casino Maruma Internacional, y Gerencia de Recepción para el Hotel del Lago Inter-Continental). Incluyen la ocupación por tipo de habitación, por tarifa, por segmento de mercado, por nacionalidad, por procedencia, por motivo de visita, donde resaltan el ingreso por tipo de tarifa y por noches ocupadas, así como lo que produce cada cliente en términos del número de noches vendidas en el período (Bustos, 2003; Ibarra, 2003). Con base en esa información el hotel diseña nuevos planes y tarifas y, por ende, la publicidad y promoción requerida.

Si bien los esfuerzos de la gerencia de mercadeo y ventas se reflejan en los niveles de ocupación obtenidos, es posible evaluar su gestión a través de los niveles de producción, el ahorro generado y el trabajo de mercadeo y ventas propiamente dicho. Desde el punto de vista de la publicidad y promoción se evalúa la productividad de la publicidad, el costo de la publicidad, la participación de un canal de distribución (densidad) y el costo del canal.

En cuanto al mercadeo y venta de habitaciones es posible evaluar la posición del hotel en el mercado, la participación en los ingresos de cada tarifa o de cada segmento de mercado (densidad), la productividad del mercadeo de habitaciones y el costo promedio del mercadeo de habitaciones. Por su parte, la gestión del mercadeo y venta de eventos y banquetes es medida a través de la productividad y el costo promedio de esta actividad.

---

<sup>2</sup> En el Hotel del Lago Inter-Continental la reservación y venta individual de habitaciones o de grupos menores de 10 habitaciones está a cargo de Reservaciones de la Gerencia de Recepción.

Finalmente, relaciones públicas, en calidad de representante del hotel, debe asistir a diferentes eventos con el fin de captar nuevos negocios y crear, desarrollar y mantener la imagen del hotel ante la comunidad. En el primer caso, se evalúa el número de eventos a los cuales ha asistido para promocionar el hotel, así como la productividad en términos del número de negocios captados por evento; en el segundo caso, se determina el número de eventos a los cuales ha asistido en calidad de patrocinante.

### **3. Un aspecto vital:**

#### **El control de habitaciones**

El hospedaje es el servicio más productivo para un hotel y la calidad del mismo depende de la Gerencia de Habitaciones. Es por ello que su misión es asistir al huésped en todo momento, desde su llegada hasta su salida, porque el cliente busca servicio y confort reflejado en una buena relación precio-valor (Quintanilla, 2003; Cordero, 2003). Entre los clientes internos de la Gerencia de Habitaciones se identifican además todas las gerencias del hotel, como parte de lo que Quintanilla (2003) llama "círculo de servicio al huésped": del personal, indistintamente de la gerencia a la cual pertenece, depende la satisfacción de las necesidades y expectativas de los huéspedes. Todo está en función de una comunicación rápida y efectiva, que permita el flujo de información entre todos los clientes internos.

Se incluye bajo la responsabilidad de la Gerencia de Habitaciones la reservación y recepción del cliente, el mantenimiento y limpieza de las habitaciones, manejo de las quejas, y emisión y cancelación de facturas. En el Hotel del Lago Inter-Continental, las funciones de la Gerencia de Habitaciones son llevadas a cabo por la Gerencia

de Recepción (encargada además de la seguridad) y la Gerencia de Ama de Llaves.

La función de reservaciones se concentra en el conocimiento exhaustivo de la oferta; determinación exacta de tarifas y en qué circunstancias o condiciones se acepta cada una de ellas; conocimiento exacto de contratos y condiciones con agencias de viajes, operadoras turísticas, centrales de reservaciones, etc.; normalización del trámite administrativo para las reservaciones efectuadas directamente por el departamento o las que pueden provenir de otras unidades de venta; control de la disponibilidad, de tal forma que permita conocer con exactitud las posibilidades de la oferta; obtención de datos estadísticos que proporcionen conocimiento suficiente para previsiones o toma de decisiones; información y coordinación de todas las unidades que serán afectadas por la presencia del cliente en el establecimiento; normalización del archivo de documentos que coadyuve a una mayor rapidez y eficacia de las tareas administrativas; verificación instantánea en la toma de datos y seguridad de que la información ha sido correctamente entendida; y modificación de las características de la reservación (Gallego, 1987, pp. 319, 323).

De cara al cliente y desde su llegada hasta su salida del hotel, la Gerencia de Habitaciones se encarga de materializar el servicio de alojamiento que está obligado a prestar. En él se involucran recepción, servicio de botones y limpieza de las habitaciones.

La actividad fundamental del personal de recepción consiste en manejar el procedimiento de registro de huéspedes, asignación de habitaciones y control de vencimiento del servicio. Asimismo proporciona a los clientes alojados información útil con el objeto de hacerles comfortable y placentera su estancia, y promueve el uso de los demás servicios que ofrece el hotel.

El servicio de botones es ofrecido a través de porteros y botones. En la entrada principal, el portero da la bienvenida a los huéspedes, ejerce el control de la entrada y salida de los clientes, se encarga de llevar el equipaje hasta la recepción del hotel, facilita información sobre restaurantes, teatros y otros puntos de interés, consigue medios de transporte, etc. Los botones llevan el equipaje de los huéspedes y los conducen a su habitación una vez que ésta le ha sido asignada, al mismo tiempo que informan acerca de las instalaciones disponibles en el hotel (restaurantes, bares, salones y diversiones ofrecidas); ya en la habitación los botones muestran al cliente dónde se localizan los interruptores eléctricos y otros detalles y cómo operar el aire acondicionado, la televisión, la caja de seguridad, etc.

La limpieza de las habitaciones está a cargo del servicio de ama de llaves, que coordina sus actividades juntamente con recepción. Además, según De la Torre (1995, p. 62), es responsable de: limpieza del hotel en general; control de los suministros de lencería y artículos de limpieza; coordinación de los servicios de lavandería y tintorería; custodia de las llaves maestras del hotel; solicitud de los servicios de mantenimiento para algún área bajo su responsabilidad; custodia de objetos olvidados por los huéspedes en las habitaciones del hotel; organización de juntas periódicas con su personal; y asistencia a juntas de la Gerencia General con otros jefes.

El proceso de liquidación (emisión y cancelación de facturas) está a cargo de los cajeros/empleados de contabilidad, los cuales además de estar encargados de la preparación de las facturas, cambian efectivo, cheques de viajero o divisas extranjeras.

La información necesaria para el control de gestión de la Gerencia de Habitaciones es suministrada por el "Micros Fidelio", el cual ofrece un

sinnúmero de datos en función de las necesidades de la gerencia. Algunos de ellos son necesarios para la operación diaria del hotel (habitaciones ocupadas, llegadas del día, salidas del día, etc.) y otros están dirigidos a la evaluación del desempeño. En ambos casos es posible obtener no sólo información correspondiente al mes, sino también del mes anterior, del acumulado del año, del mismo mes para el año anterior y acumulado del año anterior.

Los reportes diarios son la base para el trabajo de ama de llaves. A partir de las habitaciones ocupadas, llegadas y salidas del día, se determinan las prioridades de las camareras en cuanto a la limpieza de las habitaciones y la distribución de los enseres; por ello es posible medir la productividad de las camareras y el tiempo promedio para el aseo de habitaciones. En relación con este último, no es frecuente su verificación tomando en cuenta el rígido entrenamiento inicial y la antigüedad del personal del hotel (Feldmeyer, 2003).

En el Hotel del Lago Inter-Continental, la Gerente de Ama de Llaves tiene a su cargo el control de los ingresos de lavandería, por cuanto esta Gerencia es vista como un centro de utilidad (Feldmeyer, 2003; Oney, 2003). Se determinan los ingresos generados por pieza y se mantiene un control sobre los costos.

Para el control de gestión de la Gerencia de Habitaciones, los gerentes toman en cuenta indicadores como porcentaje de ocupación, tarifa promedio, porcentaje de clientes con reservas no presentados, procedencia de las reservas, procedencia del huésped, motivo de la visita, así como el costo promedio de la gerencia.

La evaluación del desempeño es complementada por la información de las encuestas suministradas a los huéspedes. El "Micros Fidelio" permite determinar el personal encargado de atender a cada huésped, lo cual facilita el seguimiento de las quejas recibidas (Cordero, 2003).

#### 4. Control de gestión de alimentos y bebidas

La segunda fuente de ingresos en los establecimientos hoteleros proviene de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, pues la prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel. Su misión es ofrecer un servicio cinco estrellas que exceda las expectativas de los clientes (León, 2003). Esta gerencia tiene a su cargo precisamente la preparación y servicio de alimentos y bebidas (De la Torre, 1995; Gray y Liguori, 1995):

- Preparación y servicio de alimentos: la preparación de alimentos es llevada a cabo en la cocina, la cual está a cargo del Chef (jefe de cocineros). Éste último tiene la responsabilidad de la planificación de los menús tomando en cuenta el nivel de ocupación y el número promedio de visitantes del hotel; al tiempo que supervisa y coordina la preparación de las comidas, verifica el cálculo de las porciones de carnes y pescados según los estándares, así como el manejo, presentación y preparación de los platos de acuerdo con las recetas preestablecidas. Este servicio suele ser ofrecido en los restaurantes del hotel así como en las habitaciones (room service), a cargo de los mesoneros encargados de tomar las órdenes, servir los alimentos y retirar los platos sucios, bajo la supervisión de los capitanes.
- Preparación y servicio de bebidas: Tanto en los restaurantes, bares y habitaciones, se ofrecen bebidas según recetas, las cuales son preparadas por el personal detrás de la barra, para ser servidas a los clientes por el barman o por los mesoneros.

Las necesidades de la demanda han traído consigo el mejoramiento y ampliación de la oferta

de alimentos y bebidas en los establecimientos hoteleros. Es así como surge en la estructura organizacional la Unidad de Eventos y Banquetes, encargada de la contratación, organización y prestación del servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo, cena, etc.) a un número considerable de comensales, así como en eventos sociales (matrimonios, quince-cumpleaños, comuniones, graduaciones) y en conferencias, convenciones, seminarios, cursos, etc. para empresas e instituciones, mediante el alquiler de salones.

Adicionalmente, la Gerencia de Alimentos y Bebidas cuenta con el personal de *steward* encargados de la limpieza de las áreas operativas (salones, cocina, restaurantes, bares), así como del mantenimiento y limpieza de los equipos operativos.

Para evaluar la calidad del servicio en los restaurantes y bares, el Hotel del Lago Inter-Continental realiza encuestas a los clientes, las cuales son revisadas a diario. Mensualmente son cuantificados los datos relativos a: ambiente, calidad de la comida, variedad de la comida, atención al cliente, rapidez en el servicio, comparación con la competencia (hoteles cinco estrellas) y disposición del cliente para regresar (León, 2003; Oney, 2003). Según el gerente general del Hotel del Lago Inter-Continental (Oney (2003), a través de las encuestas y la segmentación utilizada es posible identificar el área que presenta fallas y tomar medidas para mejorar la situación; encuestas generalizadas no permiten actuar directamente sobre los problemas, y conduce a que las acciones emprendidas no necesariamente logren mejorar el resultado.

En relación con el control de gestión mediante indicadores, los gerentes entrevistados se concentran en el cálculo del número de cubiertos servidos, ingreso y costo promedio del plato, costo

promedio del servicio de restaurante por cliente, participación en los ingresos del restaurante o bar. Se enfocan parcialmente en tres de las cuatro áreas claves de la Gerencia de Alimentos y Bebidas: cocina, restaurantes y bares, y dejan de lado el servicio a la habitación, que generalmente es poco significativo para el hotel.

Con relación a los restaurantes, además de los indicadores anteriores, es posible calcular el ingreso promedio por cliente y el nivel de ocupación por restaurante. Una evaluación más completa de los bares se logra mediante el cálculo del ingreso y costo promedio por trago, ingreso promedio por cliente y costo promedio del servicio de bares por cliente. Por su parte, el servicio a la habitación puede ser evaluado a través de su participación en los ingresos y el costo promedio del servicio por cliente.

La calidad del servicio de la cocina, restaurantes, bares y servicio a la habitación se evalúa mediante encuestas y quejas recibidas, y con base en el tiempo requerido para la solicitud, preparación, servicio de alimentos y bebidas, reposición de bebidas, y facturación y cancelación; para cada uno de ellos existe un estándar establecido, el cual representa un referente de comparación.

La Gerencia de Alimentos y Bebidas también tiene a su cargo la organización de Eventos y Banquetes. Al respecto su gestión es evaluada en términos del número de eventos y banquetes por período, participación en los ingresos y costo promedio que producen los mismos.

## **5. Control global ejercido por la Gerencia General**

La Gerencia General tiene a su cargo la administración, coordinación y control de todas las operaciones del establecimiento hotelero, al

tiempo que define políticas y supervisa el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Para ello trabaja de manera conjunta con cada una de las gerencias en lo relativo a aspectos claves como lo son la publicidad y promoción de eventos y paquetes, la representación del hotel ante la comunidad, la atención al cliente en cuanto al alojamiento y al servicio de alimentos y bebidas, el manejo y adiestramiento del personal, la supervisión del mantenimiento y seguridad de las instalaciones, el suministro de servicios y el control de los recursos disponibles.

La importancia del control de gestión a través de indicadores es reconocida por los gerentes generales de ambos hoteles. Estos índices proporcionan una base real para la toma de decisiones, sobre los cuales es necesario identificar causas y consecuencias de su comportamiento. Esto último todavía está en proceso de aprendizaje y demanda de los gerentes de cada una de las unidades de negocios, asumir la responsabilidad sobre los resultados obtenidos.

Para “ser y seguir siendo el líder hotelero dentro y fuera del país”, la Gerencia General del Hotel del Lago Inter-Continental se enfoca en cinco áreas claves, que al mismo tiempo son los cinco clientes a quienes debe servir (Oney, 2003): huéspedes, empleados, accionistas, proveedores (acreedores) y comunidad. Esta misión es compartida por todos los niveles gerenciales y traducida en objetivos vinculados a cada una de las cinco áreas claves.

Diariamente, las reuniones de operaciones del Comité Ejecutivo del Hotel del Lago Inter-Continental están dirigidas a evaluar la situación del hotel y, al mismo tiempo, a tomar las previsiones necesarias. La información mínima que debe ser presentada por cada una de las gerencias ha sido determinada por el gerente general, quien busca tener una visión global de las operaciones.

Los indicadores financieros son complementados con algunos de carácter no financiero, así como comentarios adicionales para la toma de decisiones. Los gerentes de cada una de las unidades fundamentales de negocios no deben limitarse únicamente a la presentación de cifras, pues han de identificar si existen o no desviaciones con relación a las metas presupuestales<sup>3</sup>, los resultados obtenidos en períodos anteriores, la competencia (Hotel & Casino Maruma Internacional) y, con base en ello, cuáles son las acciones a seguir.

Entre los indicadores para el control de la gestión de la Gerencia de Recepción, Oney (2003) identifica el ingreso por habitaciones disponibles (ingresos por habitaciones/número de habitaciones disponibles) como el índice más importante. Éste determina si se está vendiendo de acuerdo a la mayor capacidad posible y a la demanda del mercado, pues la generación de ingresos no puede ser medida por la ocupación o la tarifa vendida.

En el caso del Hotel & Casino Maruma Internacional, las reuniones diarias con el Gerente General se concentran en conocer las actividades del día e informar los resultados obtenidos por los gerentes de Habitaciones, Alimentos y Bebidas, y Mercadeo y Ventas, así como cualquier comentario que deba ser del conocimiento de todos los gerentes, mientras que las discusiones sobre esos resultados son llevadas a cabo semanalmente (Quintanilla, 2003). En estas reuniones se elabora un presupuesto para dos semanas con base en las reservas de habitaciones, eventos programados y trabajos a realizar (Quintanilla, 2003; Gutiérrez, 2003).

Los gerentes generales de ambos hoteles

resumen el resultado de las operaciones del hotel en la utilidad (Oney, 2003; Araujo, 2003). Para Oney (2003) los demás indicadores suministran información y conducen a ella; este índice refleja si el hotel satisface las expectativas de los clientes, si representa el mejor lugar de trabajo para los empleados, si representa una inversión para los accionistas, si los proveedores ofrecen buenos precios y productos de calidad y, al mismo tiempo, si recibe el apoyo de la comunidad.

Los indicadores para el control de gestión diario de las operaciones del hotel deben ser definidos en función de las necesidades de información del Gerente General; los índices propuestos para cada una de las gerencias permiten su evaluación, pero ello no significa que deban ser manejados día a día por el gerente, a menos que registren un comportamiento anormal y, por ende, haya que tomar medidas correctivas. Las tablas 1 y 2, muestran una propuesta de indicadores para el control del hotel que permite medir el desempeño de cada una de las gerencias relacionadas con los procesos básicos, así como los resultados globales, por parte de la Gerencia General.

## 6. 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. 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 indicadores cuya pertinencia para el control de la gestión hotelera es discutible.

---

<sup>3</sup> La elaboración del presupuesto es responsabilidad del gerente de cada unidad de negocios y mensualmente los resultados obtenidos son comparados para establecer las variaciones e identificar las causas.

Criterios de evaluación claves 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 y productividad. No obstante, pese a ser empresas dedicadas a la prestación de servicios, los autores dejan de lado la oportunidad, y en especial la calidad, que son factores determinantes del éxito de los establecimientos hoteleros.

El control de la gestión hotelera va más allá de la gestión financiera. Las propuestas de Amat Salas (1992) y Gallego (1987) no logran una visión global de los hoteles. Mientras que el primero se concentra en el aspecto financiero, al tiempo que analiza de manera parcial las gerencias de Habitaciones y de Alimentos y Bebidas. 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.

La importancia del control de gestión mediante indicadores financieros y no financieros es reconocida en los hoteles de máxima categoría del Estado Zulia (Hotel del Lago Inter-Continental y Hotel & Casino Maruma Internacional). Si bien el conjunto de índices utilizados por las gerencias no es en todos los casos el resultado de un proceso formal y metódico, representa un primer paso en el desarrollo un sistema de indicadores financieros y no financieros.

El huésped como cliente primario. Cada una de las gerencias de apoyo (Mercadeo y Ventas, 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 & Casino Maruma Internacional; existía diversidad de enfoques por parte de cada una de las gerencias, pero siempre con la intención de satisfacer al huésped.

Identificación de los factores clave de éxito. Como miembro de la Cadena Hotelera Inter-Continental, el Hotel del Lago asume como factores claves los establecidos como estándares (huéspedes, empleados, accionistas, proveedores y comunidad); ello proporciona enfoque en la estrategia y en la definición de los objetivos a alcanzar para maximizar el beneficio financiero. Sin embargo, estos factores claves son considerados de manera poco formal para el establecimiento de los indicadores de gestión.

Existencia de herramientas para el control de gestión hotelera. Como expresión de la estrategia y para el control de los costos, ambos hoteles acuden al presupuesto como herramienta tradicional de la gestión financiera. Adicionalmente, y para el control diario de la gestión, recurren a indicadores financieros y no financieros críticos de cada unidad de negocios, referidos a aspectos claves en el logro de los objetivos estratégicos.

Vinculación de los indicadores con la estrategia. Los indicadores utilizados en el Hotel del Lago Inter-Continental y Hotel & Casino Maruma Internacional responden básicamente al uso y la costumbre, así como a las necesidades de información de la Gerencia General. Un sistema de indicadores debe reflejar la estrategia a través de la selección adecuada de índices como expresión

de los objetivos organizacionales. Esto exige un proceso de construcción de consenso entre los miembros de la organización, no sólo desde el punto de vista estratégico sino operacional.

Apoyo en tecnologías de información. La gestión de ambos hoteles se apoya en el "Micros Fidelio" como herramienta para el control operativo de las habitaciones. El sistema representa una base de datos que proporciona información a partir de los parámetros determinados por el usuario, de manera que es posible obtener estadísticas tanto del día como de fechas o períodos anteriores. Se observa como las tecnologías de información representan un punto de apoyo fundamental en la medición del desempeño en tanto suministren información clara y oportuna para la toma de decisiones.

Recopilación sistemática de la información. En ocasiones los beneficios del control de gestión no son inmediatos, pues la recopilación de datos no es sistemática. Para tener una visión global del Hotel del Lago Inter-Continental, la información solicitada por el Gerente General es presentada y resumida en indicadores financieros y no financieros. En algunos casos los gerentes se vieron en la necesidad de revisar informes, reportes y expedientes, lo que en principio resultó ser engorroso. Sin embargo, una vez que la recolección de datos se realice sistemáticamente y como parte de las actividades de cada gerencia, el proceso se agilizará.

Integración de indicadores financieros y no financieros. En los establecimientos hoteleros estudiados, los indicadores no financieros aparecen como índices que complementan la información suministrada por los financieros, pues no todos los procesos pueden ser evaluados a través de índices financieros, y en todo caso sería un estudio parcial. De esta manera, el sistema permitirá sentar las bases para la identificación de

las causas de los resultados obtenidos como consecuencia de las decisiones tomadas.

La utilidad: resumen de la actuación de la gestión hotelera. Aun cuando los hoteles se concentran en la prestación de un servicio de calidad y la satisfacción del huésped, los gerentes no pierden de vista la utilidad. Indistintamente de la estrategia adoptada, del mercado a desarrollar y de los procesos internos llevados a cabo con miras a permanecer en el tiempo, el logro de los objetivos en cada uno de los factores claves de éxito se ve reflejado en los resultados financieros.

Análisis de los resultados de la gestión hotelera. Para el análisis de la información, los hoteles asumen como referente de comparación los resultados obtenidos el mes anterior, datos acumulados hasta la fecha comparados con el mismo período del año anterior, datos del mes comparados con el mes correspondiente del año anterior, y datos del mes y acumulado a la fecha contra los datos presupuestados, así como los resultados de la competencia. De esta manera combinan el análisis histórico, de desviaciones y estático (benchmarking) para evaluar los resultados obtenidos. Estos referentes son reconocidos por las cadenas hoteleras, lo que facilita la comparación entre los establecimientos hoteleros y el cálculo del promedio de la industria.

Toma de decisiones con base en los resultados obtenidos. Los sistemas de indicadores representan la base para una toma de decisiones más acertada y acorde con la realidad, a partir del cual es posible determinar las acciones a seguir, tomando en cuenta las causas de las variaciones experimentadas por los indicadores. En el Hotel del Lago Inter-Continental el uso formal de indicadores para el control de gestión está aún en proceso de aprendizaje; los gerentes se limitan a la presentación de los resultados y muy poco se concentran en identificar las razones del compor-

tamiento del índice y proponer las estrategias necesarias para mantener y/o mejorar la actuación. Por su parte, en el Hotel & Casino Maruma Internacional se están dando los pasos iniciales del desarrollo e implantación del sistema de indicadores.

## Referencias Bibliográficas

---

- Amat Salas, Joan (1995). **La Contabilidad de Gestión a través de los Indicadores de Control**. Diario Cinco Días. 19 de Septiembre de 1995. <http://www.obseRvatorio-iberoameRicano.org/paiseS/Spain/Artículos%20diVersos%20sobre%20Contabilidad%20de%20Gestión/Cont%20gest%20a%20través%20de%20indicadores%20-%20Amat.htm> [08-07-2003]
- Amat Salas, Oriol (1992). **Contabilidad y finanzas de hoteles**. EADA Gestión. Ediciones Gestión 2000. Barcelona
- Coriat, Benjamín (1995). **Pensar al Revés: Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa**. 2ª edición. Madrid, España. Siglo XXI Editores.
- COVENIN (1987). **Norma 2030-87: Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico**. Fondonorma. Venezuela.
- De la Torre, Francisco (1995). **Administración hotelera. Primer Curso: División de Cuartos**. 2ª. Edición. Editorial Trillas, S.A. México.
- Gallego, Jesús Felipe (1987). **Principios Generales para la Dirección de Establecimientos Hoteleros**. Gráficas Lormo. España.
- Gray, William S. y Liguori, Salvatore C. (1995). **Hoteles y moteles: administración y funcionamiento**. Editorial Trillas, S.A. México.
- Hammer, Michael y Champy, James (1996). **Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!** 9ª reimpression. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, S.A.
- Hotel del Lago (2003). <http://maracaibo.venezuela.intercontinental.com/index.shtml> [04-06-2003].
- Hotel Maruma (2002a). **¿Quiénes somos?** <http://www.hotelmarmaruma.com/> [04-06-2003].
- Hotel Maruma (2002b). **Casino** <http://www.hotelmarmaruma.com/> [04-06-2003].
- Pacheco, Juan Carlos; Castañeda, Widberto y Caicedo, Carlos Hernán (2002). **Indicadores Integrales de Gestión**. McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.
- Ramírez Cavassa, César (1995). **Hoteles: Gerencia, seguridad y mantenimiento**. 2ª Edición. Editorial Trillas, S.A. México.
- Rosquete Leonardi, Santiago (2003). **El Hotel & Casino Maruma Internacional estrena su bingo**. La Verdad. Viernes, 11 de julio de 2003. Año 6, N° 1.878. Maracaibo.
- Taylor, Frederick (s/f). **Principios de Administración Científica**. Editorial El Ateneo.

## Entrevistas

### Hotel del Lago Inter-Continental

- Cordero, Carmelo. Gerente de Recepción [30-04-2003].
- Coy, Sergio. Gerente de Finanzas [16-05-2003].
- Feldmeyer, Tamara. Gerente de Ama de Llaves [06-05-2003].
- Flores, Isora. Gerente de Recursos Humanos [16-05-2003].
- Ibarra, Nerva. Gerente de Ventas [06-05-2003].
- León, Edgar. Gerente de Alimentos y Bebidas. [07-05-2003].

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].

Bustos, José Miguel. Gerente de Mercadeo y Ventas [23-04-2003].

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

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

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

Quintanilla, Gerardo. Gerente de Alimentos y Bebidas [28-05-2003].

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