

INDICADORES DE GESTIÓN HOTELERA

Econ. Alisva Cárdenas Pérez
Lic. Ismael Guanoluisa

Resumen

Este estudio tiene como base la investigación directa por medio de entrevistas a los Gerentes Hoteleros del Cantón Latacunga y bibliográfica sobre gerencia hotelera, control de gestión y modelos para la construcción de indicadores, mismos que son fundamentales en las empresas de alojamiento.

Los índices generados responden a la eficiencia, calidad y oportunidad como criterios cuya evaluación es factible. Los modelos diseñados en este estudio no pretenden otorgar una camisa de fuerza a los establecimientos hoteleros para que realicen su Gestión Hotelera, sino ser una herramienta que ayude a una mejor Planificación y otorguen las luces adecuadas dentro del sector para a largo plazo lograr captar una mayor demanda y alcanzar los niveles de satisfacción hoteleros más altos en la Región Sur de América Latina.

Introducción

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.

Los sistemas de control surgen como herramientas para proporcionar información que permita enfrentar 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.

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).

Por ello es importante formular nuevos indicadores que ayuden a analizar la Gestión Hotelera desde algunos ámbitos que no dejan de ser menos importantes como: la ocupación hotelera, las reservas que se realizan a diario en los centros hoteleros, los ingresos percibidos y otros relacionados con los clientes que nos dan idea de las tradiciones y costumbres que tienen los visitantes; también es importante estudiar el Talento Humano con el que se opera puesto que de la satisfacción que ellos poseen con la institución depende en muchas ocasiones la satisfacción del cliente.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO

Por medio de la técnica de la entrevista, en las siguientes secciones se presentan los indicadores utilizados en cada una de las gerencias de las empresas de Alojamiento de máxima categoría, tomando como referencia al Cantón Latacunga, así como se introduce indicadores adicionales propuestos para garantizar un control de gestión eficaz en función del éxito organizacional.

1. INDICADORES DE GESTIÓN

1.1 Gerencia de Mercadeo y Ventas

TABLA N°1 INDICADORES DE MERCADEO Y VENTAS		
No.	INDICADOR	FORMA DE MEDIACIÓN
1.	Número de habitaciones vendidas a GRUPOS.	Anual
2.	Número de habitaciones vendidas a GRUPOS para Eventos.	Por temporada
3.	Número de habitaciones vendidas a GRUPOS para Convenciones o Congresos.	Por temporada
4.	Análisis de la oferta de tarifas especiales.	Por temporada
5.	Número de contratos o convenios empresariales logrados.	Por temporada
6.	Participación de un canal de distribución (densidad).	Semestral
7.	Costo del canal de distribución más utilizado.	Semestral
8.	Porcentaje de Ahorro generado.	Semestral

Elaboración: Alisva Cárdenas
Fuente: Entrevistas

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 ello los indicadores de mercadeo y Ventas se han resumido así:

A modo de ejemplo, la Hostería "Cuello de Luna" se guarda el derecho de identificar y segmentar su mercado con base en un criterio propio, dirigiendo sus productos a los segmentos de mercado establecidos por la Gerencia como parte de sus estándares; así, dada la localización de la hostería y el tipo de mercado en el que se encuentra, el mercadeo y ventas está dirigido a la captación de grupos de extranjeros de más de 10 habitaciones.

En los establecimientos hoteleros encuestados 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 administración encargada del control operativo de las habitaciones (Gerencia de Habitaciones o Gerencia de Recepción en el caso de que estas dependencias existan).

Una herramienta directa para obtener indicadores de Mercadeo y Ventas es la tarjeta de ingreso del huésped, de esta forma se puede examinar el porcentaje de 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. Con base en esa información el hotel puede diseñar 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 algunos parámetros resumidos así:

TABLA N° 2 INDICADORES DE POSICIONAMIENTO DEL HOTEL EN EL MERCADO		
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> Número de competidores directos en la zona de influencia Medición anual 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de ingresos por tarifa especial Medición mensual 	<ul style="list-style-type: none"> Costo promedio del mercadeo de habitaciones Medición mensual

Elaboración: Alisva Cárdenas
Fuente: Entrevistas

1.2 Indicadores vinculados a la ocupación hotelera y a las reservas

TABLA N° 3 INDICADORES DE OCUPACIÓN HOTELERA	
1. Coeficiente de ocupación = $\frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$.	anual
2. Coeficiente de doble ocupación. Precio base por habitación doble.	anual
3. Número medio de clientes totales por habitación = $\frac{\text{Número total de clientes}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$.	anual
4. Número medio de niños por habitación anual = $\frac{\text{Número total de niños alojados}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$.	anual

Con la finalidad de poder medir los índices de ocupación hotelera, se han establecido algunos indicadores que podrían ayudar en la elaboración de estrategias o cuadros de mando integrales dentro del sector tales como se muestran en las tablas N° 3 y N° 4.

El Departamento de Call Center y reservaciones cumple una función muy importante dentro de las estadísticas hoteleras, específicamente en aquellos datos que sirven como referente para planificación de ausentismo en temporadas altas a fin de evitar pérdidas de ingresos:

TABLA N° 4 INDICADORES DE RESERVAS DE HOSPEDAJE	
1. Reservas por período.: Información diaria de la ocupación y precio medio, comparada con el mismo período del año anterior y con el presupuesto. Permitirá identificar la variación y tendencias a corto plazo.	anual
2. Reservas rechazadas por período. Demanda no atendida en el corto plazo.	anual



Elaboración: Alisva Cárdenas
Fuente: Entrevistas

1.3 Indicadores vinculados a la estancia de los clientes

La duración del hospedaje realizado por los huéspedes, es importante tanto para los cruces de información contable como para datos relacionados con el MINTUR, es así que en las encuestas realizadas a los Gerentes Hoteleros, el Hotel RODELÙ destacó algunos indicadores que son factibles de calcular de acuerdo al software hotelero CIFA:

TABLA N°5	
INDICADORES DE DURACIÓN DE ESTANCIA	
1. Promedio diario de estancia (ADR). Total ingresos de venta de habitaciones entre el número de habitaciones vendidas durante un período (día, mes, año). El ADR equivale a la tarifa de habitación vendida, representa una medida de la "clase de hotel", una clasificación del sector.	anual
2. Duración de la estancia media. Número de estancias vendidas entre el número total de entradas	anual
3. Número de entradas, salidas y no-shows (no se presentan el día de la reserva)	mensual

Elaboración: Alisva Cárdenas
Fuente: Entrevistas



1.4 Indicadores vinculados a los ingresos del establecimiento

Es necesario contar con indicadores que permitan proyectar los ingresos posibles en periodos anuales con fines de facilitar el endeudamiento financiero privado en caso de necesitarlo:

TABLA N°6	
INDICADORES DE INGRESOS DEL ESTABLECIMIENTO	
1. Ingreso total por habitación ocupada (RevPor, revenue per occupied room)= Total ingresos del hotel entre número de habitaciones ocupadas.	anual
2. Ingresos totales por habitación disponible (RevPar)= Total ingresos del hotel entre el anual número de habitaciones disponibles.	anual

Elaboración: Alisva Cárdenas
Fuente: Entrevistas

1.5 Indicadores relacionados con los clientes

Los clientes son la razón de ser en cualquier empresa, por ello los indicadores más importantes se encuentran relacionados con el nivel de satisfacción que reciben de los servicios otorgados por la empresa hotelera.

Considerando esto, algunas empresas hoteleras encuestadas, como el caso de la Hacienda “San Agustín de Callo”, tienen como una política de la empresa contar con encuestas diarias de satisfacción del cliente, mismas que se encuentran a disposición de cada huésped en los veladores de sus habitaciones con el fin de conocer la percepción de los servicios ofertados y las posibles sugerencias.

TABLA N°7

INDICADORES RELACIONADOS A LOS CLIENTES

1. Análisis de la satisfacción del cliente. Conocer la valoración que el cliente le da a los diario servicios hoteleros.
2. Análisis de la procedencia del cliente. Al realizar el registro o mediante encuestas, será de diario mucha utilidad obtener información que motivaron la elección del hotel (residencia, medio de transporte utilizado, etc.).

Elaboración: Alisva Cárdenas

Fuente: Entrevistas

CONCLUSIÓN

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.

REFERENCIAS

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>

Indicadores Integrales de Gestión. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia

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