

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN.**

“IMPACTO DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) PARA LA EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS HOTELES DE PLAYA DEL DISTRITO DE ACAJUTLA, MUNICIPIO DE SONSONATE OESTE DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE, EL SALVADOR.”

**PRESENTADO POR:**

AYALA REYES DAVID ANTONIO  
RODRÍGUEZ RAMOS LETICIA

PARA OPTAR AL GRADO DE  
**MAESTRO/A EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

NOVIEMBRE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR	:	M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTORA ACADÉMICA	:	PhD. EVELYN BEATRIZ FARFÁN
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:		M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL	:	LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA	:	LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
VICEDECANO	:	M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
SECRETARIO	:	LIC. JUAN PABLO MARÍN
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA	:	M.Sc. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ
ADMINISTRADOR ACADÉMICO	:	LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR	:	M.Sc. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ
	:	M.Sc. NELSON MAURICIO HERRERA
	:	M.Sc. EFRAIN ANTONIO RIVAS

NOVIEMBRE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	iv
<b>1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes del problema. ....	1
1.1.1 <i>Definición del problema</i> .....	2
1.1.2 <i>Formulación del problema</i> .....	3
1.2 Justificación. ....	4
1.2. Objetivos. ....	4
1.2.1. <i>General</i> . ....	4
1.2.2. <i>Específicos</i> . ....	5
1.3. Hipótesis de la investigación. ....	5
1.3.1. <i>Hipótesis de trabajo</i> .....	5
1.3.2. <i>Hipótesis Nula</i> .....	5
<b>2 CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes y Bases Históricas .....	8
2.2.1. <i>Antecedentes en el Sector Hotelero en El Salvador y América Latina</i> .....	8
2.2.2. <i>Gestión financiera e indicadores de rendimiento</i> . ....	10
2.2.3. Autores principales y sus aportes sobre indicadores de rendimiento. ....	14

2.2.4.	<i>Indicadores de desempeño (KPI) en la Industria Hotelera.</i>	15
<b>3</b>	<b>CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>42</b>
3.1	Tipo de estudio.	42
3.2	Universo y muestra.	43
3.2.1	<i>Unidad de análisis.</i>	43
3.3	Instrumento y técnica a utilizar.	44
3.3.1	<i>Instrumento.</i>	44
3.3.2	<i>Procesamiento de la información.</i>	44
3.3.3	<i>Análisis e interpretación de los datos procesados.</i>	44
<b>4</b>	<b>CAPITULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.</b>	<b>46</b>
4.1	Análisis de datos.	46
4.2	Comprobación de Hipótesis.	64
4.2.1	<i>Hipótesis planteadas.</i>	64
4.2.2	<i>Tablas Cruzadas.</i>	65
4.2.3	<i>Análisis de cruces representativos para la comprobación de la hipótesis.</i>	76
<b>5.</b>	<b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>95</b>
5.1.	Conclusiones	95
5.2.1.	Recomendaciones	97
<b>6.</b>	<b>ANEXOS.</b>	<b>102</b>

## INDICE DE TABLAS.

Tabla 1.	Frecuencia de análisis financieros .....	46
Tabla 2.	Tipo de indicadores que utiliza. ....	47
Tabla 3.	Indicadores financieros que utiliza. ....	48
Tabla 4.	Motivo por el que no utiliza KPI. ....	49
Tabla 5.	Impacto por no utilizar KPI .....	51
Tabla 6.	Impacto de no utilizar KPI.....	51
Tabla 7.	Áreas más útiles en el uso de KPI.....	52
Tabla 8.	Condiciones implementación KPI .....	53
Tabla 9.	KPI Operativos utilizados .....	54
Tabla 10.	KPI financieros utilizados.....	55
Tabla 11.	Frecuencia medición consumo de agua. ....	57
Tabla 12.	Frecuencia medición consumo de energía eléctrica.....	58
Tabla 13.	Tabla 21. Acciones de reciclaje.....	59
Tabla 14.	Frecuencia medición ticket promedio.....	60
Tabla 15.	Evaluación financiera de los paquetes. ....	61
Tabla 16.	Paquete mayor impacto.....	63
Tabla 17.	Áreas útiles de los KPI vs departamentos donde se aplican .....	65
Tabla 18.	Relación costo fijo vs fuente de ingreso .....	66

Tabla 19.	Relación entre costo total vs ingreso y gastos administrativos vs ingreso. ....	68
Tabla 20.	KPI financieros utilizados vs evaluación financiera de paquetes. ....	70
Tabla 21.	Pruebas de chi-cuadrado. ....	71
Tabla 22.	Relación entre los motivos por los que no se utilizan KPI y los impactos asociados en la gestión hotelera. ....	72
Tabla 23.	Pruebas de chi-cuadrado ....	72
Tabla 24.	Cruce entre tipo de indicadores utilizados y frecuencia de análisis financiero. ....	74
Tabla 25.	Pruebas de chi-cuadrado ....	74
Tabla 26.	Resumen de cruces representativos. ....	77
Tabla 27.	Habitaciones disponibles por año. ....	79
Tabla 28.	Tarifa diaria promedio por habitación.....	79
Tabla 29.	Ocupación promedio por año.....	80
Tabla 30.	RevPAR por tipo de habitación.....	81
Tabla 31.	Ingresos por tipo habitación disponible (por año): .....	81
Tabla 32.	Total RevPAR anual del hotel.....	82
Tabla 33.	Número de habitaciones vendidas. ....	83
Tabla 34.	GOI= Resultado Operativo/ Número de habitaciones vendidas.....	84
Tabla 35.	Costos por tipo de habitación.....	86
Tabla 36.	Gastos operativos por tipo de habitación.....	87
Tabla 37.	Indicadores de Gestión Operativa.....	88

Tabla 38.	Indicadores Financieros .....	90
Tabla 39.	Nuevas ocupaciones.....	92
Tabla 40.	Resumen de nuevos indicadores operativos con nueva ocupación.....	93

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por su guía y fortaleza en cada paso. A mis padres: Ana Patricia Reyes y José Antonio Ayala, por su amor, ejemplo y apoyo incondicional que me han dado siempre la motivación para seguir adelante. A mis hermanos, por su compañía y aliento constante.

Con gratitud también a nuestro asesor M.Sc. Nelson Herrera, por su orientación y compromiso, y a mi compañera Lcda. Leticia Rodríguez, por el esfuerzo compartido y la dedicación en este camino.

Este éxito es reflejo del amor, la entrega y la fortaleza que mis padres me han enseñado y brindado a lo largo de mi vida.

**David Antonio Ayala Reyes**

Agradezco a Dios principalmente, por brindarme sabiduría para permitirme finalizar la maestría, por darme la fuerza de seguir adelante cada día en cada etapa de mi vida. A mi padre Orlando Rodríguez Navarro que en paz descanse, a mi madre Gloria Isabel Montoya de Rodríguez y a mi hermano Joel Rodríguez, quienes han sido un ejemplo de disciplina, perseverancia, superación, esfuerzo y me han brindado su apoyo en cada paso de mi vida, a todos mis hermanos por brindarme su apoyo. A mi compañero Lic. David Reyes por brindarme su amistad, por su dedicación y ser parte fundamental en este proyecto, y a nuestro asesor M.Sc. Nelson Herrera, por el conocimiento, experiencia, apoyo brindado para poder desarrollar cada etapa del de nuestro proyecto.

**Leticia Rodríguez Ramos.**

## RESUMEN EJECUTIVO.

Esta investigación analiza la relación entre el uso de indicadores clave de desempeño (KPI) y la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa ubicados en el distrito de Acajutla, en el departamento de Sonsonate, El Salvador. El estudio parte del reconocimiento de que el entorno turístico salvadoreño enfrenta desafíos constantes en términos de competitividad, estacionalidad e incertidumbre financiera, lo cual exige herramientas de gestión más estructuradas y precisas.

A partir de un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, se encuestó al personal financiero de diez hoteles del sector, con el fin de identificar qué tipo de indicadores se utilizan, con qué frecuencia, y de qué forma estos influyen en la toma de decisiones. El procesamiento de la información se llevó a cabo mediante el software estadístico SPSS, lo que permitió realizar análisis descriptivos y cruces de variables.

Los hallazgos evidencian que, si bien existe una adopción parcial de KPI financieros como rentabilidad, liquidez y endeudamiento, aún persisten barreras estructurales que limitan su aprovechamiento, tales como el desconocimiento técnico, la falta de sistematización de datos y el escaso uso de herramientas digitales. Además, se observó una marcada dependencia hacia una fuente de ingresos principal en la mayoría de hoteles, lo cual representa un riesgo operativo en escenarios de baja demanda.

Igualmente, se identificó que aquellos hoteles que gestionan regularmente sus indicadores muestran un mayor control sobre sus costos fijos y operativos, y presentan una

mayor capacidad para anticipar decisiones estratégicas. Estos resultados reafirman el valor de los KPI como instrumento de planificación y seguimiento, no solo desde una perspectiva financiera, sino también desde una visión integral de sostenibilidad y mejora continua.

De manera complementaria, el estudio revela que los hoteles con una cultura organizacional orientada a la medición logran mejores resultados en términos de eficiencia operativa y rentabilidad. La implementación de KPI no solo mejora el desempeño financiero inmediato, sino que fortalece las capacidades analíticas y de gestión en el largo plazo. Esto permite a los hoteles adaptarse con mayor agilidad a los cambios del entorno turístico, como variaciones estacionales, demandas del mercado y nuevas exigencias regulatorias.

A partir de los resultados obtenidos, se plantea una propuesta orientada al diseño de un modelo de seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPI). Este modelo busca establecer un sistema de monitoreo continuo que permita identificar desviaciones, generar alertas tempranas y proponer acciones correctivas que mejoren progresivamente los niveles de rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad.

## INTRODUCCIÓN.

El sector hotelero de playa en El Salvador representa una parte fundamental para la dinamización del turismo, generación de empleo y la atracción de inversión en la zona costera. Debido al crecimiento de competencia, una demanda estable, los desafíos económicos y ambientales hacen evidente la necesidad de aplicación de herramientas de gestión sólidas para asegurar tanto la rentabilidad como la sostenibilidad de los hoteles.

En este escenario, los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) se constituyen como instrumentos importantes para medir, monitorear y mejorar los resultados financieros y operativos, brindando a los gestores hoteleros un cuadro de referencia confiable para la toma de decisiones estratégicas. La investigación desarrollada busca identificar qué KPI son empleados por los hoteles de playa del distrito de Acajutla, cómo impactan en su rentabilidad y sostenibilidad, y cuáles son los factores que limitan o potencian su implementación.

La investigación parte desde el planteamiento del problema, lo que esto conlleva, objetivos, hipótesis y justificación del estudio, marco teórico, abordando desde los fundamentos de la gestión financiera, la evolución de los KPI y su aplicación en la industria hotelera, incluyendo experiencias nacionales e internacionales. Se describe la metodología utilizada, destacando el enfoque cuantitativo y el diseño no experimental aplicado al sector hotelero del municipio de Sonsonate. Contempla el análisis e interpretación de los

resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas al personal financiero de los hoteles.

Finalmente, reúne las conclusiones principales y recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión hotelera mediante el uso sistemático de indicadores de desempeño. De esta manera, el trabajo aporta un modelo de referencia aplicable al sector hotelero salvadoreño, promoviendo el uso de KPI como una herramienta clave para incrementar la rentabilidad, fortalecer la sostenibilidad y mejorar la competitividad en un mercado turístico altamente exigente.

## **1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1. Antecedentes del problema.**

El sector hotelero es clave en la economía, este desempeña un papel fundamental en el desarrollo del turismo y la generación de empleo. Sin embargo, la creciente competitividad y la necesidad de garantizar la sostenibilidad han impulsado la adopción de herramientas financieras y de gestión que permitan evaluar de manera objetiva la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles. En este contexto, el uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) se ha convertido en una estrategia esencial para la toma de decisiones informadas en la gestión hotelera.

Según un estudio realizado en marzo del año 2020 por la Superintendencia de Competencia Titulado “Estudio sobre las Condiciones de Competencia en el Mercado de los Hoteles de Playa en El Salvador”, con el crecimiento y expansión del turismo se beneficiarán principalmente dos sectores los cuales son restaurantes y hoteles.

En El Salvador, el sector hotelero constantemente se enfrenta a problemas relacionados con el rendimiento financiero y la sostenibilidad ambiental, de tal manera que el desarrollo de herramientas y estrategias que permitan evaluar el desempeño para mejorar estas áreas se vuelve clave. El desconocimiento en la aplicación de mecanismos de control y gestión financiera basados en KPI reduce la efectividad para tomar decisiones acertadas y estratégicas. Por lo tanto, hay que resaltar la importancia de utilizar estas herramientas, lo que podría representar una oportunidad para mejorar el seguimiento y análisis de KPI dentro de la realidad que actualmente vive el país.

Dado este panorama, la presente investigación busca desarrollar un modelo financiero basado en KPI para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del sector hotelero en El Salvador, proporcionando herramientas que permitan mejorar la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas en el sector.

### ***1.1.1 Definición del problema.***

En El Salvador la hostelería enfrenta diversos retos que impiden una gestión financiera eficiente y dificulta el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

Algunos hoteles aun no establecen parámetros de medición de rendimiento que se ajusten a sus necesidades, debido al poco conocimiento en la utilización de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) en el sector, lo que afecta la toma de decisiones financieras impactando la sostenibilidad de estos.

La falta de un análisis de parámetros de la industria, así como análisis comparativos que permiten visualizar un panorama financiero más acoplado a la realidad, comúnmente sus decisiones están basadas en conocimiento empírico o su trayectoria, no en análisis cuantitativos y métricas, lo que no permite que puedan evaluar áreas de mejora y el aprovechamiento de temporada de altos ingresos

El rubro está sujeto a cambios o eventos externos que pueden afectar su rentabilidad y estabilidad financiera, ya sea los cambios en la economía, cambios en la demanda turística, por lo cual se vuelve necesario contar con indicadores de rendimiento que puedan contribuir a enfrentar las situaciones que lo afectan.

### **1.1.2 Formulación del problema.**

¿Cómo impactan los indicadores clave de desempeño (KPI) en la evaluación de la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa del distrito de Acajutla, municipio de Sonsonate Oeste, del departamento de Sonsonate de El Salvador?

#### **Preguntas de investigación.**

✓ ¿Cuáles son los KPI utilizados por el sector hotelero de playa del municipio de Acajutla, en el departamento de Sonsonate, y cómo se gestionan para medir su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad?

✓ ¿En qué medida impacta la utilización de indicadores de cumplimiento financiero a la sostenibilidad de la industria hotelera?

✓ ¿Cómo se puede realizar una gestión financiera eficiente de indicadores de rendimiento que contribuyan a la rentabilidad y sostenibilidad del sector hotelero de playa?

## **1.2 Justificación.**

La rentabilidad y sostenibilidad son parte fundamental de las empresas para la toma de decisiones financieras, el sector hotelero en El Salvador se encuentra en constante cambio y es altamente competitivo, por lo que se vuelve necesario tener claros los objetivos y metas financieras que puedan facilitar adaptarse a los cambios del entorno. Los KPI, ayudan a obtener datos precisos que permiten un mejor análisis para la toma de decisiones.

El trabajo surge para conocer el impacto de la utilización de indicadores de rendimiento (KPI) financieros en la rentabilidad y sostenibilidad, con este estudio se pretende beneficiar al sector para tener un mejor panorama económico mediante el uso de herramientas que faciliten medir el desempeño y determinar cuál es el punto débil de las empresas, lo cual propicia una mejor gestión financiera, control y uso adecuado de los recursos, así como la proyección de costos e ingresos en temporadas altas y bajas, lo que ayudará a garantizar su sostenibilidad financiera.

## **1.2. Objetivos.**

### ***1.2.1. General.***

Identificar los indicadores clave de desempeño (KPI) que impactan en la rentabilidad y sostenibilidad del sector hotelero de playa del distrito de Acajutla, municipio de Sonsonate Oeste, del departamento de Sonsonate de El Salvador.

### ***1.2.2. Específicos.***

✓ Determinar cuáles son los KPI utilizados en los hoteles de playa del departamento de Sonsonate.

✓ Analizar los diferentes indicadores de desempeño KPI que intervienen en la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa.

✓ Evaluar la incidencia de indicadores de desempeño en la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles por medio de estudio de caso.

## **1.3. Hipótesis de la investigación.**

### ***1.3.1. Hipótesis de trabajo.***

Los indicadores clave de desempeño (KPI) impacta significativamente en la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa del departamento de Sonsonate.

### ***1.3.2. Hipótesis Nula.***

Los indicadores clave de desempeño (KPI) no tienen impacto en la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa del departamento de Sonsonate.

**Tabla 1. Operacionalización de hipótesis.**

<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de la variable</b>	<b>Indicador</b>
		Los indicadores clave de desempeño (KPI) son métricas que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales y facilitan la toma de decisiones estratégicas.	<p>✓ Existencia de indicadores de rendimiento.</p> <p>✓ Tipos de KPI utilizados (financieros, ventas, atención al cliente, otros).</p>
Los indicadores clave de desempeño (KPI) impactan significativamente en la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa del departamento de Sonsonate.	Uso de KPI (Variable Independiente)		<p>✓ Indicadores financieros aplicados (rentabilidad, liquidez, endeudamiento).</p> <p>✓ Frecuencia de uso de KPI.</p>
	Rentabilidad (Variable Dependiente)	La rentabilidad es la capacidad de una empresa para generar utilidades en relación con sus costos, gastos e ingresos, reflejando la eficiencia financiera de sus operaciones.	<p>✓ Porcentaje de costos sobre ingresos.</p> <p>✓ Porcentaje de gastos administrativos.</p> <p>✓ Porcentaje de gastos de venta.</p> <p>✓ Margen o rentabilidad percibida.</p>

<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de la variable</b>	<b>Indicador</b>
Los indicadores clave de desempeño (KPI) impactan significativamente en la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa del departamento de Sonsonate.	Sostenibilidad (Variable Dependiente)	La sostenibilidad empresarial se refiere a la capacidad de mantener operaciones a largo plazo equilibrando aspectos financieros, ambientales y sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrega oportuna de información financiera.</li> <li>✓ Años de funcionamiento del hotel.</li> <li>✓ Consumo de agua por huésped.</li> <li>✓ Consumo energético por habitación.</li> <li>✓ Prácticas de reciclaje de residuos.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

## 2 CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes y Bases Históricas

#### *2.2.1. Antecedentes en el Sector Hotelero en El Salvador y América Latina*

La hostelería constituye un componente vital del turismo, una de las actividades económicas más relevantes en la región de América Latina, su desarrollo ha sido impulsado debido a cambios económicos y sociales, que han favorecido el incremento y la diversificación de la oferta turística y comercial, especialmente en las zonas costeras del país.

En El Salvador es hasta la primera década del siglo XX la industria estaba compuesta por los hoteles y pensiones familiares que prestaban servicios de hospedaje, lo cual se daba más para las personas que viajaban a la capital. A mediados de del siglo XX, la demanda de alojamiento creció de manera que no era cubierta por los hoteles existentes, en 1958 Grupo Agrisal proveen al país con un hotel de lujo, llamado Hotel Intercontinental de El Salvador, en 1975 pasa a ser operado por la cadena hotelera Sheraton bajo el nombre Hotel El Salvador Sheraton, la apertura de hotel dio pie a la construcción de nuevos hoteles, lo cual aumentaba la oferta en el país y a la misma vez se consolidaba como una parte importante para la economía salvadoreña.

Dado el crecimiento del sector se volvió necesario crear regulaciones la cuales puedan velar y fomentar el turismo, en respuesta a ello en diciembre del año 1961 nace la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU).

En el año 2003 se funda la “Asociación de pequeños hoteles de El Salvador”, esto debido al crecimiento de la oferta de hotelera y surgimiento de pequeños hoteles, con la finalidad de

promover la competitividad y sostenibilidad del sector. Así también en el año 2005 se crea la Ley del Turismo, la cual tiene como finalidad promover el turismo dentro y fuera del país,

En la actualidad en el país, el Ministerio de Turismo (MITUR) ha realizado publicaciones desde 2015 de diversos informes de competitividad turística en los que se recomienda a los hoteles el uso de indicadores como el Revenue per Available Room (RevPAR), la tarifa promedio diaria (ADR) y el retorno sobre la inversión (ROI) para mejorar la toma de decisiones.

Además, entidades como CASATUR y la Asociación Salvadoreña de Hoteles y Establecimientos Similares (ASHES) han impulsado capacitaciones en gestión financiera y uso de KPI, especialmente orientadas a pequeñas y medianas empresas del sector.

Actualmente en El Salvador existen alrededor de 130 hoteles de playa, concentrados principalmente en los departamentos de La Libertad, San Miguel y La Paz. En el departamento de Sonsonate, se estimó la presencia de alrededor de 14 establecimientos de este tipo. Entre los hoteles de playa más reconocidos del país destacan Hotel Roca Sunzal Atami Escape Resort, Hotel Decamerón Salinitas, SABAS Beach Resort y Casa Mar Hotel and Villas.

El turismo es impulsador de desarrollo en el país, de acuerdo con los resultados de la Encuesta de establecimientos en el sector turístico de El Salvador (IMPAQ International, 2019), las empresas dedicadas al turismo, principalmente los hoteles y hospedajes, reportaron la generación de 1,509 empleos en 2019, que equivale a un promedio de ocho trabajadores por establecimiento. El estudio consideró una muestra de 233 establecimientos turísticos, de los cuales el 77 % correspondía a hoteles y hospedajes, el 15 % a restaurantes y el 8 % a operadores turísticos, lo que refleja la relevancia del sector como generador de empleo formal en la

economía salvadoreña, en el año 2023, el país recibió 3.4 millones de turistas, generando más de \$3,790 millones en divisas y aportando más del 10% al Producto Interno Bruto (PIB). Las estimaciones y resultados preliminares para 2024 indicaban un crecimiento continuo, alcanzando los 3.9 millones de turistas internacionales, consolidando al turismo como un pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país (Ministerio de Turismo de El Salvador, 2024, 2025; World Travel & Tourism Council, 2023).

### ***2.2.2. Gestión financiera e indicadores de rendimiento.***

La gestión financiera se ha consolidado como una disciplina esencial en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. En el caso del sector hotelero, su relevancia es mayor debido a que la rentabilidad depende de una combinación de factores externos e internos. El origen de esta disciplina se remonta a mediados del siglo XX, cuando comenzaron a consolidarse prácticas administrativas fundamentada en el análisis cuantitativo y optimización de los recursos financieros.

Entre los autores más influyentes de esta etapa se encuentra Peter Drucker (1954), considerado uno de los precursores del pensamiento gerencial contemporáneo. Drucker introdujo el concepto de "gestión por objetivos" destacando que "lo que no se mide, no se puede gestionar". Su planteamiento impulsó la incorporación de métricas y evaluaciones de desempeño en los procesos administrativos promoviendo una cultura de resultados dentro de las organizaciones.

Estas ideas definieron las bases para el desarrollo de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), herramientas que permiten medir de forma sistemática los avances hacia las metas establecidas. Drucker proponía que los objetivos individuales de los empleados debían alinearse con los de la empresa, de manera que las estrategias organizacionales se ejecutaran bajo un esquema de responsabilidad compartida, eficiencia y mejora continua.

Durante las décadas de 1970 y 1980, autores como Anthony Atkinson contribuyeron al desarrollo de la contabilidad gerencial como una herramienta vital para el soporte a la toma de decisiones financieras. En esta etapa, la atención se centró en la eficiencia de costos y la rentabilidad por unidad de negocio, cabe mencionar que contar con una centralización de costos y conocer el margen de rentabilidad de cada parte de la empresa es de vital importancia para establecer indicadores de rendimiento de acuerdo con las necesidades de estos, esto también permite tener un mejor panorama más seccionado de las finanzas de las empresas.

Un hito relevante en la evolución de los sistemas de medición del desempeño fue la publicación del modelo del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) desarrollado por Kaplan y Norton (1992). Este modelo introdujo un enfoque completo para la gestión estratégica, al combinar indicadores financieros y no financieros dentro de una estructura coherente de evaluación organizacional. Su principal aporte fue ampliar la perspectiva de los KPI, integrando variables relacionadas con la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la innovación y el aprendizaje organizacional.

El Balanced Scorecard se estructura en cuatro perspectivas interrelacionadas:

La perspectiva financiera mide los resultados económicos y la creación de valor mediante indicadores como rentabilidad, ingresos y eficiencia en el uso de recursos. La perspectiva del cliente evalúa la propuesta de valor ofrecida al mercado, considerando la satisfacción, fidelización y percepción de calidad. En la perspectiva de procesos internos, se analiza la eficiencia operativa, la innovación y la capacidad de respuesta de la organización. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento valora el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y la adaptación ante los cambios del entorno.

En conjunto, el modelo del BSC proporciona un marco que vincula los objetivos estratégicos con los resultados operativos, promoviendo una gestión orientada al desempeño y la sostenibilidad a largo plazo.

Autores entre los que destaca Robert Simons (2003) desarrollaron modelos de control, entre ellos el Levers of Control, el cual utiliza los KPI como instrumentos para la alineación estratégica y el monitoreo de la ejecución organizacional proponiendo un modelo de control basado en palancas que se centran en transmitir una dirección estratégica y una visión común para todos los involucrados en la empresa, así como la utilización de KPI para medir el rendimiento, una parte fundamental en este modelo es fomentar la comunicación entre las diferentes unidades de mando de manera que se promueva la colaboración e innovación, de la misma manera que establece como palancas el establecimiento de límites para incentivar el enfoque de funciones, lo que contribuirá a la eficiencia y al logro de objetivos. Por su parte, Richard L. Daft (2006), en su obra "Teoría y Diseño Organizacional", reforzó la necesidad de evaluar el desempeño con base en resultados medibles para mejorar la efectividad

organizacional, presenta una amplia visión de cómo están comprendidas las organizaciones y la adaptación de estas al entorno en que se desenvuelven.

En la década de 2010, el enfoque se desplazó hacia la sostenibilidad y la transparencia, con propuestas como las de Eccles y Krzus (2010), quienes abogaron por los informes integrados que combinan KPI financieros y de sostenibilidad. Finalmente, autores como Jonathan Law (2015) sistematizaron el uso de KPI sectoriales en obras de referencia como el "Oxford Dictionary of Business and Management".

A nivel regional, el estudio de González & Pérez (2013), en Colombia analiza los indicadores más utilizados en hoteles de ese país, entre ellos la tasa de ocupación, el ADR, el RevPAR y el margen neto, lo que ofrece un marco de referencia aplicable a otros contextos latinoamericanos, recalca la importancia de la tasa de ocupación ya que mediante esta los resultados de esta se pueden tomar decisiones estratégicas que contribuyan a la optimización de recursos de los hoteles.

Martínez & Muñoz (2016), evaluaron la rentabilidad y sostenibilidad en PYMES turísticas de México, proponiendo un modelo de diagnóstico basado en indicadores como liquidez, rotación de activos y rentabilidad operativa, combinados con un índice de sostenibilidad ambiental. Esta propuesta es particularmente valiosa para los hoteles de El Salvador que están buscando transitar hacia modelos de negocio sostenibles.

Finalmente, el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), titulado "Turismo y desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe", destaca la urgencia de incorporar indicadores de impacto ambiental y social en la evaluación del

desempeño hotelero post-COVID-19. Este documento enfatiza que la sostenibilidad debe ir acompañada de herramientas de medición concretas y estandarizadas, como los KPI integrados.

La industria hotelera debe adaptarse a los cambios, ya que esta expuesta a diversos factores que intervienen en su demanda, tales como cambios climáticos, entorno político y económico, entre otros, por lo que se vuelve importante la implementación de estrategias que ayuden a minimizar los riesgos que se puedan presentar con dichos cambios, tomar en cuenta el entorno corporativo, los objetivos en conjunto con trabajadores y empresa y la propuesta de KPI que estén bajo una dirección conjunta para el logro de objetivos puede ser fundamental para garantizar la sostenibilidad de la industria.

### ***2.2.3. Autores principales y sus aportes sobre indicadores de rendimiento.***

A lo largo de los años se han presentado diferentes aportaciones en cuanto a la gestión financiera lo que ha permitido tener una base para la implementación de indicadores de rendimiento en las empresas, a medida surgen nuevos aportes se puede lograr una mejor y eficiente gestión en los recursos económicos de las diferentes empresas, a continuación se presentan una lista de diferentes autores con sus aportes los cuales han sido de suma importancia para el desarrollo y mejoramiento de los indicadores.

**Tabla 2. Principales autores y sus aportes a los indicadores de rendimiento.**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Aporte Relevante</b>
1954	Peter Drucker	Introduce la gestión por objetivos, base conceptual de los KPI.
1988	Anthony Atkinson	Impulsa la contabilidad gerencial como herramienta para decisiones estratégicas.
1992	Kaplan & Norton	Crean el Balanced Scorecard, integrando indicadores financieros y no financieros.
2003	Robert Simons	Desarrolla el modelo Levers of Control para alinear estrategia con KPI.
2006	Richard L. Daft	Resalta la importancia de los resultados medibles en la organización.
2010	Eccles y Krzus	Proponen informes integrados con KPI financieros y de sostenibilidad.
2015	Jonathan Law	Sistematiza KPI sectoriales en la obra Oxford Dictionary of Business.

Nota: Elaboración propia.

#### **2.2.4. Indicadores de desempeño (KPI) en la Industria Hotelera.**

Los **Indicadores Clave de Desempeño (KPI)** constituyen instrumentos fundamentales para analizar el grado en que una organización alcanza sus metas estratégicas. En el ámbito hotelero y particularmente en los hoteles de playa, estos indicadores no sólo permiten evaluar la rentabilidad y la eficiencia operativa, sino que también el impacto ambiental y social que genera la actividad turística. Estos indicadores permiten que los hoteles de playa ajusten sus estrategias y operaciones para mantener un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad, dos dimensiones que son cada vez más relevantes en un mundo turístico que prioriza la responsabilidad ambiental.

A través del uso de KPI, los hoteles pueden identificar áreas de mejora, optimizar sus operaciones, ofrecer mejores experiencias a los huéspedes y reducir su impacto ambiental. Este enfoque se ha vuelto particularmente relevante en El Salvador, un país que, a pesar de sus limitados recursos turísticos comparado con otros destinos más consolidados en América Latina, tiene un potencial significativo en su turismo de playa. Los hoteles de playa del Departamento de Sonsonate representan un ejemplo clave de cómo pueden ser utilizados para evaluar y mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad.

#### **2.2.4.1. Los KPI y la Rentabilidad en la Industria Hotelera.**

En el ámbito financiero, los KPI constituyen medidas clave para evaluar el desempeño económico de las empresas. En el caso del sector hotelero, algunos de los más utilizados son el RevPAR (Revenue per Available Room o ingreso por habitación disponible), el ADR (Average Daily Rate o tarifa diaria promedio) y la tasa de ocupación. Estos indicadores permiten analizar la eficiencia con la que un hotel genera ingresos a partir de su capacidad instalada y ofrecen una base sólida para identificar áreas de mejora y fortalecer la competitividad del negocio.

El RevPAR, por ejemplo, refleja el ingreso obtenido por cada habitación disponible, haya sido ocupada o no. Este dato resulta especialmente relevante para los hoteles ubicados en destinos de playa, donde la demanda suele variar según la temporada. Mejorar este indicador implica optimizar la gestión de precios y la ocupación, incrementando los ingresos sin necesidad de elevar los costos operativos.

**RevPAR (Revenue per Available Room – Ingreso por Habitación Disponible)**

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Ingresos Totales por Habitación}}{\text{Número de Habitaciones Disponibles}}$$

Este indicador calcula el ingreso promedio generado por cada habitación disponible, ya esté ocupada o no, durante un período específico. Es un KPI integral porque combina tanto el precio promedio de las habitaciones como la tasa de ocupación.

#### **Contribución en la toma de decisiones:**

El RevPAR permite a los gestores identificar si el hotel está maximizando su capacidad instalada. Un RevPAR bajo podría indicar problemas en la estrategia de precios o baja demanda. Este dato es útil para ajustar promociones, políticas de precios, alianzas comerciales o inversiones en marketing para temporadas bajas.

#### **ADR (Average Daily Rate – Tarifa Diaria Promedio)**

$$\text{ADR} = \frac{\text{Ingresos Totales por Habitación}}{\text{Número de Habitaciones Ocupadas}}$$

Este KPI refleja el precio promedio cobrado por habitación ocupada en un determinado período.

#### **Contribución en la toma de decisiones:**

El ADR permite evaluar la estrategia de precios del hotel. Si se observa una baja en dicho indicador, puede ser necesario revisar las políticas de descuentos, segmentación del mercado, o

incluso reposicionar el hotel dentro de su categoría. Un ADR alto, combinado con una tasa de ocupación saludable, es señal de buena gestión de ingresos (revenue management).

### **Tasa de Ocupación (Occupancy Rate)**

$$\text{Tasa de Ocupación} = \frac{\text{Habitaciones Ocupadas}}{\text{Habitaciones Disponibles}} \times 100$$

Mide la tasa de ocupación indica el porcentaje de habitaciones disponibles que han sido ocupadas durante un período determinado.

### **Contribución en la toma de decisiones:**

La tasa de ocupación permite comprender mejor el comportamiento de la demanda dentro del mercado. Cuando este indicador presenta niveles bajos, puede ser un reflejo de distintos factores, como una menor visibilidad del hotel en los canales de venta, deficiencias en el servicio al cliente o estrategias de precios poco atractivas frente a la competencia.

### **Integración Estratégica de los KPI**

En cuanto a la integración estratégica de los KPI, Kaplan y Norton (1997), destacan que, si bien los indicadores financieros son esenciales para medir resultados, los no financieros también juegan un papel determinante al ofrecer una perspectiva más amplia del desempeño organizacional. Incluirlos dentro del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) permite evaluar escenarios como los procesos internos, el aprendizaje organizacional y la satisfacción del cliente.

En el contexto hotelero, estos indicadores adquieren especial relevancia. Parámetros como el nivel de satisfacción del huésped, el tiempo promedio de Check-in/Check-out, la rotación del personal o el número de quejas atendidas con éxito contribuyen a formar una imagen más completa del rendimiento del establecimiento y su capacidad para generar rentabilidad sostenible en el largo plazo.

### **Ingreso Total por Huésped (Total Revenue per Guest)**

Ingreso Total por Huésped = Ingresos Totales / Número de Huéspedes

Este indicador refleja el promedio de ingresos que el hotel obtiene por cada huésped, considerando no solo el alojamiento, sino también los consumos en restaurante, bar, spa y otros servicios adicionales.

Para una mejor visualización de los indicadores

### **Contribución en la toma de decisiones:**

Permite evaluar la efectividad de las estrategias de ventas cruzadas y promociones internas. Un incremento en este indicador sugiere que el hotel está logrando maximizar el valor de cada cliente.

### **GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room)**

GOPPAR = Beneficio Operativo Bruto / Habitaciones Disponibles

Mide la rentabilidad operativa del hotel por cada habitación disponible, integrando tanto ingresos como costos operativos.

**Contribución en la toma de decisiones:**

Ayuda a determinar la eficiencia operativa general. Un GOPPAR alto indica buena gestión de costos y rentabilidad.

**TRevPAR (Total Revenue per Available Room)**

$\text{TRevPAR} = \text{Ingreso Total} / \text{Habitaciones Disponibles}$

Este KPI amplía el RevPAR al incluir todos los ingresos del hotel (restaurantes, eventos, spa, etc.) por habitación disponible.

**Contribución en la toma de decisiones:**

Facilita una visión integral del desempeño financiero del hotel, permitiendo identificar áreas con mayor potencial de generación de ingresos.

**Margen Operativo Neto (Net Operating Margin)**

$\text{Margen Operativo Neto} = (\text{Utilidad Operativa} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$

Indica el porcentaje de los ingresos que se convierte en ganancia operativa después de cubrir los costos directos e indirectos.

### **Contribución en la toma de decisiones:**

Permite medir la eficiencia global del hotel y establecer comparaciones con competidores o períodos anteriores.

#### **2.2.4.2. Los KPI y la Sostenibilidad en la Industria Hotelera.**

La sostenibilidad se ha convertido en un tema de gran importancia en la industria hotelera, especialmente en el caso de los hoteles de playa, que operan en ecosistemas vulnerables. Los indicadores de rendimiento no solo deben centrarse en la rentabilidad, sino también en medir el impacto ambiental y social de la operación del hotel.

Los KPI que miden la sostenibilidad incluyen indicadores como el consumo de agua y energía, la gestión de residuos, la huella de carbono, y la satisfacción del cliente en relación con las prácticas ambientales del hotel. Estos indicadores permiten a los hoteles no solo mejorar su rentabilidad, sino también garantizar que sus operaciones sean más responsables y sostenibles.

#### **Consumo de agua por huésped.**

$$\text{Consumo de agua por huésped} = \frac{\text{Total de litros/m}^3 \text{ de agua consumidos}}{\text{Número total de huéspedes en el período}}$$

Este KPI mide la cantidad de agua utilizada por huésped durante su estadía. Permite evaluar la eficiencia en el uso de este recurso vital.

### **Contribución en la toma de decisiones:**

Un consumo elevado puede indicar problemas en los sistemas hidráulicos, falta de prácticas de ahorro, o hábitos no sostenibles entre los huéspedes. Este indicador permite tomar decisiones sobre inversiones en tecnologías de ahorro de agua (como grifos con sensores o inodoros de doble descarga) y campañas de concientización ambiental.

### **Consumo energético por habitación ocupada**

$$\text{Consumo energético por habitación} = \frac{\text{Total de kWh consumidos}}{\text{Número de habitaciones ocupadas en el período}}$$

Este KPI mide la eficiencia del hotel en el uso de energía por unidad de servicio ofrecido (una habitación ocupada).

### **Contribución en la toma de decisiones:**

Permite detectar excesos en el consumo energético relacionados con climatización, iluminación o electrodomésticos ineficientes. A partir de este análisis, se pueden priorizar inversiones en fuentes de energía renovables, sistemas de automatización, y electrodomésticos eficientes, además de diseñar programas de ahorro energético.

### **Porcentaje de residuos reciclados**

$$\text{Porcentaje de residuos reciclados} = \frac{\text{Toneladas de residuos reciclados}}{\text{Toneladas totales de residuos generados}} \times 100$$

Este indicador muestra qué porcentaje del total de residuos generados es gestionado de forma responsable a través del reciclaje.

### **Contribución en la toma de decisiones:**

Informa sobre la efectividad del sistema de gestión de residuos y facilita la toma de decisiones para mejorar procesos logísticos, establecer alianzas con empresas recicladoras, capacitar al personal, y sensibilizar a los huéspedes sobre separación de residuos.

### **Vínculo con estándares internacionales**

La implementación de estos indicadores se alinea con estándares internacionales como:

- **GRI (Global Reporting Initiative):** Ofrece directrices para reportar indicadores ambientales, sociales y económicos. El estándar **GRI 302** (energía), **GRI 303** (agua), y **GRI 306** (residuos) son especialmente relevantes para el sector hotelero.
- **GSTC (Global Sustainable Tourism Council):** Define criterios globales para la sostenibilidad en el turismo. Enfatiza el uso eficiente de los recursos, la protección de ecosistemas y el desarrollo socioeconómico local. Los KPI deben reflejar prácticas en línea con estos principios.

Al integrar estas métricas en informes integrados (Eccles & Krzus, 2010), los hoteles no solo mejoran su transparencia y rendición de cuentas, sino que también pueden atraer a turistas conscientes, inversionistas sostenibles y acceder a certificaciones como Green Globe o EarthCheck.

Los indicadores de sostenibilidad no deben verse como métricas aisladas, sino como parte de una estrategia integral que articule la rentabilidad con el cuidado del entorno y el bienestar de las comunidades. Implementarlos en hoteles de playa no solo es una medida responsable, sino también una herramienta de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo y orientado hacia la sostenibilidad.

### **Ratio de Satisfacción del Cliente**

$$\text{Ratio de Satisfacción} = (\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes Encuestados}) \times 100$$

Evalúa la percepción del huésped sobre su experiencia general durante la estadía.

### **Contribución en la toma de decisiones:**

Un alto nivel de satisfacción predice lealtad y repetición de estancia. Este KPI orienta decisiones sobre capacitación del personal y mantenimiento de instalaciones.

### **Índice de Reclamaciones Resueltas**

$$\text{Índice de Reclamaciones Resueltas} = (\text{Reclamaciones Resueltas} / \text{Total de Reclamaciones Recibidas}) \times 100$$

Determina la capacidad del hotel para gestionar y resolver efectivamente las quejas de los huéspedes.

**Contribución en la toma de decisiones:**

Ayuda a fortalecer la reputación y mejorar la confianza del cliente. Un índice bajo puede reflejar deficiencias en la comunicación interna.

**Ratio de Rotación de Personal**

Rotación de Personal = (Número de Empleados que Dejan la Empresa / Promedio de Empleados)  $\times$  100

Indica la estabilidad del personal en el hotel, factor clave en la calidad del servicio.

**Contribución en la toma de decisiones:**

Permite evaluar el clima laboral y la efectividad de las políticas de recursos humanos.

**Emisiones de CO<sub>2</sub> por Huésped**

Emisiones de CO<sub>2</sub> por Huésped = Total de kg de CO<sub>2</sub> emitidos / Número de Huéspedes

Evalúa el impacto ambiental asociado al consumo energético y la operación del hotel por huésped alojado.

**Contribución en la toma de decisiones:**

Ayuda a identificar oportunidades para reducir la huella de carbono mediante fuentes de energía renovable.

### **Porcentaje de Proveedores Locales**

Proveedores Locales (%) =  $(\text{Número de Proveedores Locales} / \text{Total de Proveedores}) \times 100$

Mide el grado de contribución del hotel al desarrollo económico de la comunidad local.

### **Contribución en la toma de decisiones:**

Fomenta la sostenibilidad social y fortalece la economía local. Un porcentaje bajo puede indicar dependencia de cadenas de suministro externas.

### **Tasa de Fidelización (Customer Retention Rate).**

Tasa de Fidelización =  $(\text{Número de Clientes Recurrentes} / \text{Total de Clientes}) \times 100$

Evalúa la proporción de huéspedes que regresan al hotel después de una primera estadía.

### **Contribución en la toma de decisiones:**

Refleja la eficacia de las estrategias de fidelización y la calidad de la experiencia del cliente.

**Tabla 3. KPI Ambientales y de Sostenibilidad**

<b>Tipo de KPI</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Consumo de agua por huésped</b>	$(\text{Litros o m}^3 \text{ de agua consumidos}) / (\text{Total de huéspedes})$	Mide el uso eficiente del agua por huésped.
<b>Consumo energético por habitación ocupada</b>	$(\text{kWh consumidos}) / (\text{Habitaciones ocupadas})$	Evalúa la eficiencia en el uso de energía.
<b>Porcentaje de residuos reciclados</b>	$(\text{Residuos reciclados} / \text{Residuos totales}) \times 100$	Indica el nivel de reciclaje y gestión responsable de residuos.
<b>Emisiones de CO<sub>2</sub> por huésped</b>	$(\text{kg de CO}_2 \text{ emitidos}) / (\text{Número de huéspedes})$	Mide el impacto ambiental por huésped.
<b>Porcentaje de proveedores locales</b>	$(\text{Proveedores locales} / \text{Total de proveedores}) \times 100$	Refleja el apoyo del hotel a la economía local.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4. KPI Sociales y de Gestión Hotelera.**

<b>Tipo de KPI</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Ratio de satisfacción del cliente</b>	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Clientes encuestados}) \times 100$	Mide la satisfacción general de los huéspedes.
<b>Índice de reclamaciones resueltas</b>	$(\text{Reclamaciones resueltas} / \text{Reclamaciones recibidas}) \times 100$	Evalúa la eficacia en la atención al cliente.
<b>Ratio de rotación de personal</b>	$(\text{Empleados que dejan la empresa} / \text{Promedio de empleados}) \times 100$	Indica la estabilidad y clima laboral.
<b>Tasa de fidelización</b>	$(\text{Clientes recurrentes} / \text{Total de clientes}) \times 100$	Mide la lealtad de los huéspedes hacia el hotel.

Fuente: Elaboración Propia

#### **2.2.4.3. Contexto de los KPI en El Salvador.**

En el contexto de El Salvador, el uso de KPI en los hoteles de playa ha comenzado a ser un tema de creciente interés. Diversas investigaciones de universidades locales han comenzado a abordar cómo los hoteles de la costa pacífica utilizan estos indicadores para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad.

Se han llevado a cabo diferentes estudios relacionados al sector hotelero para conocer de qué manera gestionan sus indicadores, a continuación, se mencionan algunos estudios realizados recientemente a dicho sector.

- **Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (UCA):** Un estudio reciente en la UCA analizó cómo los hoteles de la zona costera de Sonsonate emplean KPI para medir el impacto de sus operaciones en el medio ambiente, así como su rentabilidad económica. Este estudio subraya la importancia de la sostenibilidad en la evaluación del desempeño, un tema clave en las estrategias hoteleras de la región.
- **Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR):** En su informe sobre la competitividad turística, el MITUR ha recomendado el uso de indicadores como RevPAR y ADR para mejorar el rendimiento económico de los hoteles, y también ha promovido la adopción de KPI de sostenibilidad como parte de los criterios de calidad en el sector hotelero.
- **Universidad de El Salvador (UES):** Un trabajo de grado de la UES exploró cómo los hoteles pequeños y medianos en el país están utilizando indicadores de desempeño tanto financieros como no financieros. Los hallazgos indicaron que, aunque los hoteles en El Salvador no siempre cuentan con las herramientas necesarias para implementar un sistema de KPI cómodo, la adopción de estos indicadores puede mejorar significativamente la rentabilidad y sostenibilidad.

#### **2.2.4.4. El Impacto de los KPI en la Gestión Estratégica de los Hoteles de Playa**

La integración de indicadores en la gestión estratégica de los hoteles de playa es fundamental para alcanzar el éxito a largo plazo. Estos indicadores no solo permiten un seguimiento efectivo de los resultados financieros, sino que también ayudan a identificar oportunidades de mejora en diversas áreas operativas. En la actualidad, los hoteles deben ser capaces de adaptarse a las demandas del mercado, equilibrando la rentabilidad con un enfoque responsable hacia el medio ambiente y la comunidad local.

#### **2.2.4.5. El Rol de los KPI en la Estrategia Organizacional**

El uso de indicadores de rendimiento en la gestión estratégica permite a los hoteles de playa establecer objetivos claros y medir su progreso hacia el cumplimiento de esos objetivos. Según Kaplan y Norton (1996), la estrategia de cualquier organización debe basarse en la identificación de metas clave, y son herramientas esenciales para cuantificar el éxito en esas áreas. Por ejemplo, en los hoteles de playa, los estos pueden incluir tanto aspectos operativos como la eficiencia en el uso de recursos, como la sostenibilidad, y la satisfacción del cliente.

Los KPI también permiten la alineación de las distintas áreas del hotel con los objetivos estratégicos de la organización. El modelo del Cuadro de Mando Integral (Balanced (Cuadro *de mando integral*) desarrollado por Kaplan y Norton ha demostrado ser particularmente útil para integrar estos indicadores financieros y no financieros, ofreciendo una visión integral del desempeño organizacional. Este enfoque es especialmente relevante en los hoteles de playa, donde los desafíos operacionales incluyen la gestión de la estacionalidad y la variabilidad en la demanda de habitaciones.

En este sentido, la gestión estratégica de un hotel de playa debe de un hotel de playa debe contemplar los siguientes elementos clave, todos medidos mediante KPI específicos:

**Rentabilidad:** A través de indicadores como el RevPAR, el ADR y la tasa de ocupación, los hoteles pueden medir la eficiencia de su operación en términos financieros.

### ¿Cómo se calculan La Tasa de Ocupación, el ADR y el RevPAR?

#### Tasa de ocupación (%)

Tasa de ocupación = (Número de habitaciones ocupadas / Número de habitaciones disponibles) × 100

#### ¿Cómo interpretarlo?

Indica qué porcentaje de las habitaciones están siendo efectivamente utilizadas. Una tasa por encima del 70% suele considerarse saludable, aunque varía según la región y temporada. Una ocupación muy alta con ADR bajo puede reflejar ingresos limitados; mientras que una ocupación equilibrada con ADR alto suele ser ideal.

#### ADR (Average Daily Rate)

ADR = Ingreso por habitaciones vendidas / Número de habitaciones vendidas

#### ¿Cómo interpretarlo?

- Representa el precio promedio cobrado por habitación vendida.
- No se compara con un valor "igual a 1", ya que es también un valor monetario.

- Un ADR más alto indica una estrategia de precios fuerte, pero debe ir acompañado de una buena ocupación para ser rentable.
- Es positivo si crece de forma sostenida o si es competitivo dentro del mercado objetivo.

### **Rentabilidad a través del RevPAR (Revenue per Available Room)**

RevPAR = Ingreso total por habitaciones / Número de habitaciones disponibles

O también:

RevPAR = ADR × Tasa de ocupación

### **¿Cómo interpretarlo?**

- Un RevPAR alto indica que existe una combinación de tarifa promedio y ocupación.
- El RevPAR es un valor monetario, no un índice por lo que no se espera que su valor sea mayor a 1. Por ejemplo, si el RevPAR es \$60 y el ADR es \$100, significa que el 60% de las habitaciones disponibles están generando ingresos.
- Cuando el valor mejora con respecto a periodos anteriores o a los competidores del mercado, se considera como efecto positivo.

Es importante analizar estos indicadores en conjunto. No existe un "valor ideal igual a 1"; lo relevante es cómo se comportan estos KPI respecto a los objetivos del hotel, la estacionalidad y los resultados históricos.

1. **Sostenibilidad:** KPI como el consumo de energía, las emisiones de carbono y la gestión de residuos ayudan a los hoteles a evaluar su impacto ambiental. Estos indicadores se están convirtiendo en un componente crucial de la gestión estratégica, especialmente en un contexto donde los turistas valoran cada vez más las prácticas responsables.
2. **Experiencia del Cliente:** KPI relacionados con la satisfacción del cliente y la fidelidad son esenciales para asegurar que el hotel ofrezca experiencias de calidad que motiven la repetición de visitas. Indicadores como el Net Promoter Score (NPS) y la calificación promedio en plataformas como TripAdvisor son esenciales.
3. **Innovación y Mejora Continua:** La implementación de KPI de innovación ayuda a los hoteles a mantenerse competitivo, promoviendo la mejora continua en sus operaciones y servicios.

#### **2.2.4.6. Desempeño Operacional y Mejora Continua a través de los KPI**

El seguimiento y análisis de los KPI operativos permiten a los gerentes de los hoteles de playa identificar ineficiencias en sus procesos. Por ejemplo, la gestión de la ocupación es un área clave en la que los indicadores pueden marcar la diferencia. Los hoteles de playa, debido a la estacionalidad y la alta competencia, deben ser muy efectivos en la maximización de sus tarifas

y su tasa de ocupación. El análisis de dichos indicadores operacionales ayuda a identificar cuáles son las estrategias más efectivas para lograrlo, tales como la optimización de precios dinámicos o la implementación de ofertas y promociones especiales durante temporadas bajas.

En términos operacionales, uno de los KPI más relevantes para los hoteles de playa es la tasa de ocupación. Esta métrica permite conocer el porcentaje de habitaciones ocupadas respecto a las disponibles, lo cual es esencial para evaluar la efectividad de la estrategia de precios y marketing del hotel. Sin embargo, también debe complementarse con indicadores de satisfacción del cliente para garantizar que una ocupación del cliente para garantizar que una ocupación alta no implica una experiencia insatisfactoria para los huéspedes.

#### **2.2.4.7. Los KPI en el Manejo del Impacto Ambiental**

En la actualidad, los turistas buscan experiencias que no solo sean satisfactorias en términos de alojamiento y servicios, sino que también estén alineadas con principios de responsabilidad ambiental. De acuerdo con Elkington (1997), el concepto de Triple Bottom Line (TBL), que evalúa el desempeño de las organizaciones en tres áreas fundamentales (financiera, social y ambiental), ha sido adoptado por muchas empresas hoteleras, especialmente en destinos turísticos donde la sostenibilidad es una preocupación central.

Dentro de los KPI relacionados con la sostenibilidad ambiental, los más relevantes para los hoteles de playa incluyen:

- **Consumo de energía:** Medido en términos de consumo por huésped o por habitación disponible, este indicador permite identificar áreas donde el hotel puede mejorar su eficiencia energética.

### **Consumo Energético por Habitación Ocupada**

- **Fórmula:** kWh totales / Habitaciones ocupadas por noche
- **Valor óptimo:** 15-30 kWh/hab./noche (Instituto Tecnológico Hotelero, 2020)

### **Interpretación:**

- Alto consumo: equipos ineficientes, mal uso.
  - Bajo consumo: eficiencia energética, mejora de rentabilidad.
- **Emisiones de CO<sub>2</sub>:** Es importante monitorear las emisiones de gases de efecto invernadero que el hotel genera en sus operaciones. Los hoteles pueden utilizar KPI de carbono para reducir su huella ambiental.

### **Emisiones de CO<sub>2</sub> por Huésped**

- **Fórmula:** (kWh x factor emisión) / N.º huéspedes
- **Valor de referencia:**
- Hoteles sostenibles: 5-15 kg CO<sub>2</sub>/huésped/noche
- Hoteles convencionales: >20 kg CO<sub>2</sub>/huésped/noche (Carbon Trust, 2018)
- **Interpretación:** Menores emisiones reflejan uso de energía renovable y eficiencia.

- **Gestión de residuos:** El manejo adecuado de los residuos y la reducción de residuos sólidos. También son KPI esenciales para los hoteles que buscan implementar prácticas sostenibles.

#### **Porcentaje de Residuos Reciclados o Reutilizados**

- **Fórmula:**  $(\text{Residuos reciclados} / \text{Residuos totales}) \times 100$
- **Valor ideal:** >30% (básico), >50% (hoteles comprometidos) (EarthCheck, 2020)

#### **Interpretación:**

- Alto: buena separación y gestión.
  - Bajo: oportunidad de mejora.
- **Uso eficiente del agua:** Dado que muchos hoteles de playa operan en zonas donde el agua es un recurso escaso, medir y gestionar el consumo de agua se convierte en un KPI fundamental para garantizar la sostenibilidad del recurso y la eficiencia en su uso.

#### **Consumo de Agua por Huésped**

- **Fórmula:** Consumo total de agua (litros) / Huéspedes por noche
- **Valor óptimo:** 150 a 300 L/huésped/noche (PNUMA & OMT, 2005)

#### **Interpretación:**

- 300 L: ineficiencia, derroche.
- <300 L: buena gestión ambiental.

#### **2.2.4.8. Tendencias y Futuro de los KPI en la Industria Hotelera**

El futuro de los KPI en la industria hotelera apunta a una mayor integración de tecnologías avanzadas. La integración de tecnologías avanzadas permite medir y analizar el desempeño en tiempo real. La implementación de sistemas de Big Data, inteligencia artificial (IA) y machine learning permitirá a los hoteles hacer predicciones más precisas sobre la demanda, mejorar la personalización de los servicios y optimizar los recursos en función de datos en tiempo real.

Además, la tecnología de Internet de las Cosas (IoT) se está utilizando cada vez más para medir el rendimiento operativo de los hoteles. Sensores inteligentes pueden monitorear el consumo de energía, la calidad del aire, la temperatura y otros factores que influyen en la experiencia del huésped y en la sostenibilidad del hotel.

De acuerdo con el informe de Accenture (2020), las tendencias tecnológicas están permitiendo a los hoteles integrar sus indicadores operacionales y sostenibles en un solo sistema, lo que mejora la eficiencia en la toma de decisiones. Los hoteles de playa, al estar situados en ubicaciones geográficas vulnerables, se beneficiarán de estos avances tecnológicos que les permitirán reducir su impacto ambiental, y mejorar su rentabilidad, y mejorar su rentabilidad.

## **2.5. Marco Legal.**

### **2.5.1. *Ley del Turismo.***

La ley tiene como principal objetivo fomentar, promover y la industria y servicios turísticos prestados por personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras del país.

El artículo 16 de dicha ley, establece una contribución especial para la promoción del turismo, este tiene como hechos generadores: el pago del alojamiento de parte del turista, en cualquier establecimiento que preste tal servicio, para dicho hecho generador se establece una contribución del 5%, la cual esta aplicada sobre el precio diario del servicio de alojamiento.

El segundo caso es el pago de siete dólares (\$7.00) por persona, por la salida del territorio nacional por vía aérea.

### **2.5.2. *Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).***

Dicha Ley tiene como finalidad de promover el turismo de nuestro país en el extranjero, llevar un registro nacional de los titulares de las empresas como de los incentivos otorgados a estas, realizar un censo sobre los inventarios de activos turísticos y otra información de interés del turismo nacional e internacional, publicar un catálogo de oferta turística, el cual debe contener el nombre y dirección de las personas o empresas, los medios de contactos y los servicios que prestan.

Así como realizar todas las actividades necesarias para fomentar el turismo, promover la privatización de bienes y empresas adjudicados por la ley u otro medio licito, siempre y cuando fuere para beneficio del país y promover la integración y funcionamiento de comités de desarrollo turístico a nivel regional, departamental y municipal.

La Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo establece un marco legal para el desarrollo y promoción del turismo en El Salvador, mediante la creación de una entidad autónoma encargada de coordinar y fomentar las actividades turísticas en el país. A través de incentivos fiscales, la implementación de un registro nacional y la participación ciudadana en los comités de desarrollo turístico, la ley busca impulsar el crecimiento del sector y posicionar a El Salvador como un destino turístico competitivo a nivel internacional.

### ***2.5.3. Código Tributario.***

El código de tributario tiene por objeto la contención de los principios y normas jurídicas aplicables a todos los tributos salvadoreños que estén a cargo de la Administración Tributaria, entre los cuales podemos encontrar.

Según lo indica el artículo 139, las entidades deberán llevar contabilidad formal, esta deberá completarse con libros auxiliares, la cual debe respaldarse con la documentación legal y necesaria que soporte los registros, los asientos contables deberán de realizarse cronológicamente de manera completa y oportuna; las partidas contables y documentos deberán conservarse en legajos, deberán de poseer la documentación de soporte que permita establecer el origen de las transacciones. La contabilidad se podrá llevar de forma manual o sistemas mecanizados.

#### **2.5.4. *Ley de Impuesto sobre la Renta.***

En el Art. 5, literal a) se hace referencia a los sujetos pasivos obligados a pagar el impuesto sobre las rentas obtenidas sobre el período de imposición; en la cual se estipula que las personas naturales y jurídicas domiciliadas o no, están obligadas al pago de dicho impuesto.

#### **2.5.5. *Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles.***

En el Art. 1, dicha Ley establece que el impuesto se aplicara a la transferencia de bienes muebles corporales y prestación de servicio.

Dado que la industria hotelera se dedica a la prestación de servicios, el impuesto se causa cuando se emite un documento que ampare la compra del servicio o cuando dicho servicio se haya prestado como se establece en los artículos 4 y 8, se tiene la obligación de declarar y pagar dicho impuesto en las fechas establecidas por la administración tributaria.

#### **2.5.6. *Ley Reguladora de la Producción y Comercialización de alcohol y Bebidas Alcohólicas.***

La Ley tiene por objeto regular aspectos relativos, sanitarios y de impuestos relacionados a la producción, elaboración y distribución de alcohol, bebidas alcohólicas y otras bebidas fermentadas, ya sean nacionales o importadas.

La alícuota de impuesto se establece en el Art.43 de dicha nos menciona que se establecen que se aplicará el impuesto Ad-Valorem sobre todas las bebidas importadas o

producidas en el país, dicha tasa corresponde al 8% sobre el diferencial de precio cuando se venda al consumidor a un precio mayor al precio sugerido al público.

## **2.6. Marco Normativo.**

El marco normativo utilizado son las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES), ya que dichas entidades no están en la obligación de rendir cuentas al público y no cotizan en bolsa.

### 3 CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1 Tipo de estudio.

El enfoque empleado en la investigación es de índole cuantitativo.

Hernández Sampieri, R. (2006), menciona que el método cuantitativo ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Dado que la investigación permite analizar el impacto entre las variables dependientes e independientes determinadas en el planteamiento del problema. Además, se utilizará el método hipotético deductivo, que incluye etapas esenciales como la observación del fenómeno sujeto a estudio, la formulación de una hipótesis para establecer las variables de investigación, el análisis de dichas variables y la validación de las explicaciones propuestas mediante la comparación con las experiencias del sector.

Este método combina la racionalidad en la formulación de hipótesis con la observación y verificación de datos en la realidad, proporcionando una base sólida para la obtención de resultados confiables y relevantes para la investigación.

Por otra parte, en la investigación se emplea diseño no experimental, lo que significa que las variables no son manipuladas ni se establecen bajo condiciones controladas, sino que se observan y miden fenómenos con su comportamiento natural, con el propósito de analizarlos en

etapas posteriores. Además, se busca minimizar el sesgo y garantizar la validez y confiabilidad de los resultados mediante la selección adecuada de muestras, instrumentos de medición y análisis riguroso.

Se realizó un estudio que permita determinar el impacto que tienen los indicadores de rendimiento, mediante la recolección de información del sector, así como el análisis de escenarios de cumplimiento de estos y cómo se refleja en el rendimiento financiero de los hoteles.

### **3.2 Universo y muestra.**

El estudio está centrado en Hoteles del sector playero del distrito de Acajutla, Municipio de Sonsonate Oeste. Debido a que se trata de una población limitada y según información obtenida por medio de la página web de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), la población la comprende un total de diez hoteles de playa, para que la muestra sea representativa el mínimo es de treinta casos, debido a la limitación geográfica del estudio la muestra es comprendida por el total de la población.

#### **3.2.1 *Unidad de análisis.***

Los sujetos de interés dentro a considerar en la investigación están constituidos por la persona a cargo del departamento financiero de los diez hoteles de playa.

### **3.3 Instrumento y técnica a utilizar.**

#### ***3.3.1 Instrumento.***

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento principal la encuesta, la cual abarcó aspectos clave sobre el uso de indicadores de rendimiento, las áreas involucradas y el impacto financiero que estos generan. Esto permitió determinar la incidencia que tienen en la rentabilidad y sostenibilidad del sector hotelero. Las encuestas fueron dirigidas al personal del departamento financiero de los hoteles de playa ubicados en el distrito de Acajutla, departamento de Sonsonate. La aplicación se realizó de forma digital, facilitando la participación del personal y asegurando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas.

#### ***3.3.2 Procesamiento de la información.***

Los datos recolectados serán procesados y tabulados para luego analizarlos e interpretarlos, luego serán ordenados con orden de relevancia para la investigación.

Los datos serán procesados con el software SPSS, que facilitará la tabulación y procesamiento sobre los cuales se realizará el debido análisis descriptivo, cruce de variables, pruebas estadísticas y el análisis de fiabilidad.

#### ***3.3.3 Análisis e interpretación de los datos procesados.***

El procesamiento de la información implica la recopilación, organización, manipulación y análisis de los datos, con el propósito de extraer conocimiento. La transformación de datos previamente recopilados busca generar información comprensible y aplicable. En esta etapa, se

pueden llevar a cabo diversas actividades, como la clasificación, la búsqueda, el cálculo y la comparación.

Los datos obtenidos en la investigación fueron procesados y tabulados con el software SPSS, el cual permitió organizarlos de acuerdo con su relevancia para el estudio y realizar el análisis e interpretación correspondientes.

Con los resultados obtenidos, se busca el cumplimiento de los objetivos e hipótesis planteadas, evaluando el panorama financiero y los entornos en los cuales se desarrolla el sector hotelero.

## 4 CAPITULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

### 4.1 Análisis de datos.

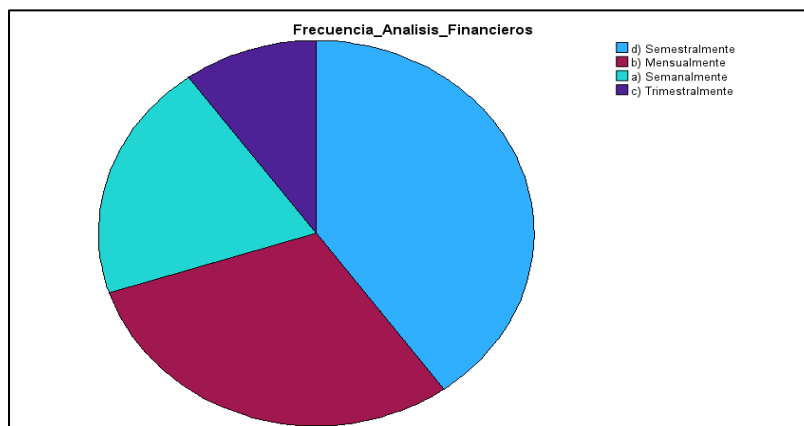
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a las unidades de análisis. Con el fin de mantener la claridad y la fluidez en la presentación de datos, los resultados más relevantes para la discusión y el análisis (preguntas 10 en adelante) se incluyen en este capítulo, mientras que los resultados correspondientes a las preguntas 1 a 9 se presentan de manera íntegra en el Anexo 2, dado que contienen información complementaria y de carácter descriptivo que respalda los hallazgos principales, pero que, si se incluyera en este apartado, podría dificultar la lectura continua del documento.

### 10. ¿Cada cuánto tiempo se realizan los análisis financieros?

*Tabla 1. Frecuencia de análisis financieros*

Categoría	Número de Hoteles	Porcentaje
Semestralmente	4	40%
Mensualmente	3	30%
Semanalmente	2	20%
Trimestralmente	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10. Frecuencia de análisis financieros.**

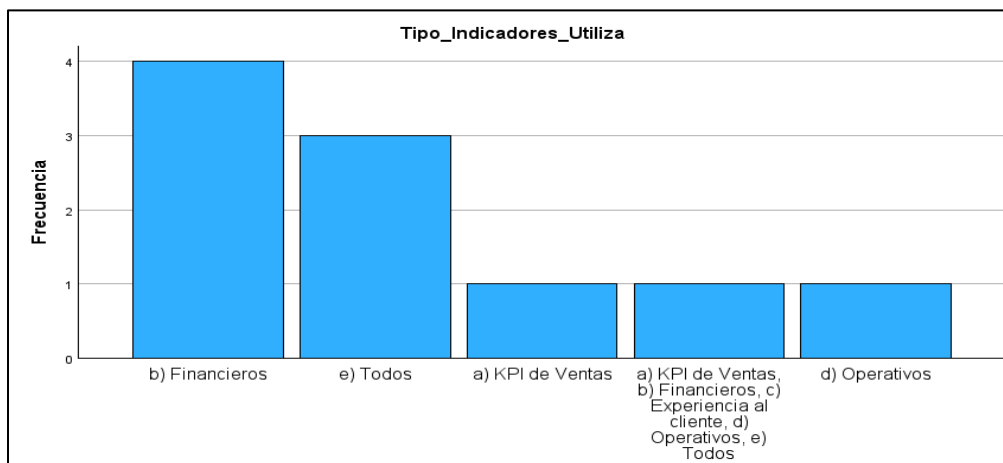


De los hoteles entrevistados 4 indicaron que realizan sus análisis financieros de forma semestral, 3 lo hace mensualmente, solamente 2 los ejecuta semanalmente y un hotel de forma trimestral. Este panorama refleja una frecuencia baja de seguimiento financiero en la mayoría de los hoteles, lo cual puede generar retrasos en la identificación de desviaciones y en la toma de decisiones correctivas. En un entorno tan dinámico como el turístico, una revisión poco frecuente de los indicadores clave (KPI) puede limitar la capacidad de respuesta ante variaciones en la demanda, cambios estacionales o incrementos en costos.

## 11. ¿Qué tipo de indicadores utiliza?

**Tabla 2. Tipo de indicadores que utiliza.**

Categoría	Número de Hoteles	Porcentaje
Financieros	4	40%
Todos	3	30%
KPI de Ventas	1	10%
Operativos	1	10%
Múltiples KPI	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11. KPI utilizados.**

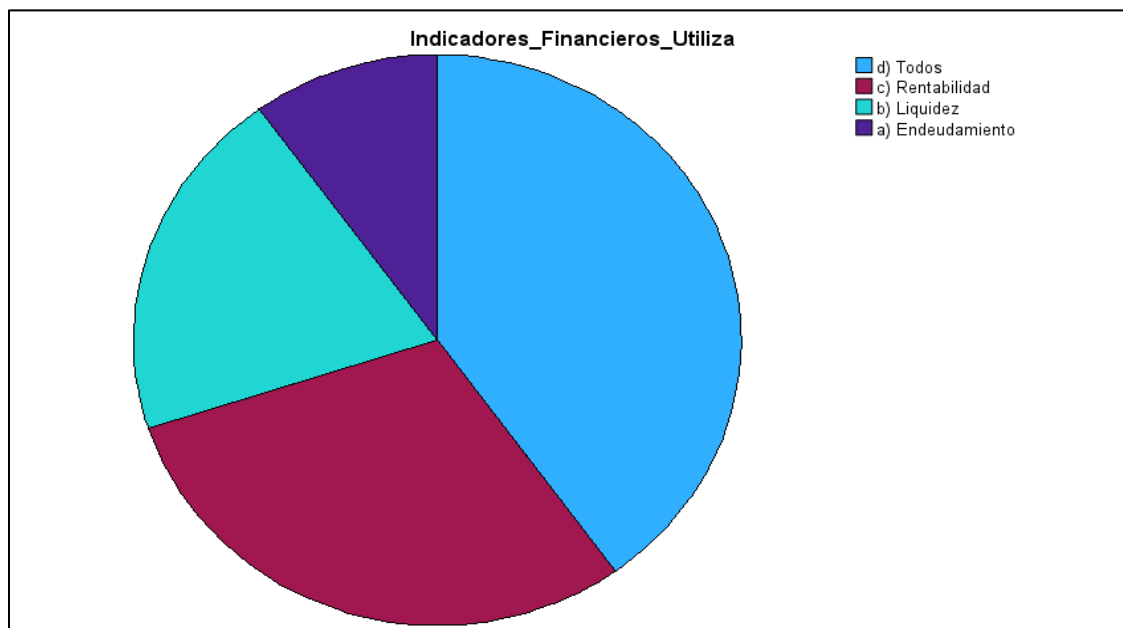
El 40% de los hoteles encuestados utiliza exclusivamente indicadores financieros, mientras que un 30% afirma utilizar todos los tipos de indicadores, incluyendo financieros, operativos, de ventas y experiencia al cliente. El restante 30% se reparte entre quienes usan únicamente KPI de ventas (10%), operativos (10%), o una combinación completa (10%).

## 12. ¿Qué tipo de indicadores financieros utiliza?

**Tabla 3. Indicadores financieros que utiliza.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Todos	4	40%
Rentabilidad	3	30%
Liquidez	2	20%
Endeudamiento	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12. Indicadores financieros utilizados.**



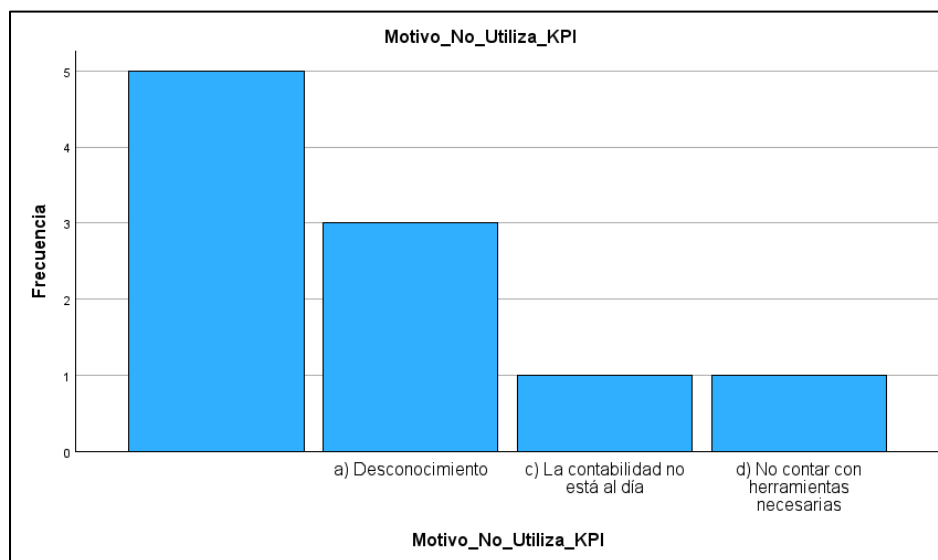
De los 10 hoteles encuestados el 40% de los indica utilizar todos los indicadores financieros (rentabilidad, liquidez y endeudamiento), mientras el 60% restante se concentra en uno solo: rentabilidad (30%), liquidez (20%) y endeudamiento (10%).

**13. Si su respuesta fue ninguno, ¿Cuál es el motivo por el cual no utilizan indicadores de rendimiento KPI**

**Tabla 4. Motivo por el que no utiliza KPI.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
N/A (Sin respuesta / No aplica)	5	50%
Desconocimiento	3	30%
La contabilidad no está al día	1	10%
No contar con herramientas necesarias	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13. Motivo por el cual no utilizan KPI.**



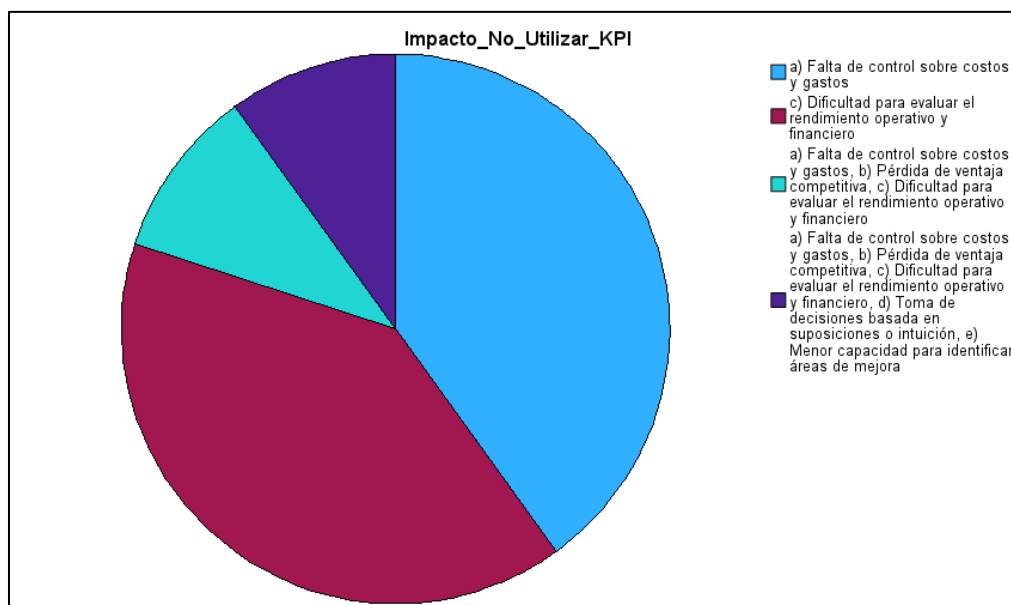
El 50% de los encuestados que corresponde a 5 hoteles dejó en blanco la respuesta, lo que sugiere que sí utilizan KPI. El otro 50% indicó posibles limitantes, siendo el desconocimiento el principal motivo ya que 3 de los encuestados lo indicaron, seguido por la contabilidad no actualizada (1 hotel) y la falta de herramientas indicada otro hotel. Esto evidencia barreras que afectan la correcta implementación de KPI, incluso en hoteles que ya los utilizan parcialmente.

14. ¿Cuál considera que es el impacto de no utilizar indicadores clave de desempeño (KPI) en la gestión hotelera?

**Tabla 5. Impacto por no utilizar KPI**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Falta de control sobre costos y gastos	4	40%
Dificultad para evaluar el rendimiento operativo y financiero	4	40%
Respuesta múltiple (varias limitaciones combinadas)	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6. Impacto de no utilizar KPI**



Los resultados muestran que el 8 de los hoteles que representa el 80% considera que no utilizar indicadores clave de desempeño (KPI) genera consecuencias críticas para su gestión. Las más frecuentes son la falta de control sobre costos y gastos indicada por 4 de los 10 entrevistados y la dificultad para evaluar el rendimiento operativo y financiero señalada también por 4 hoteles,

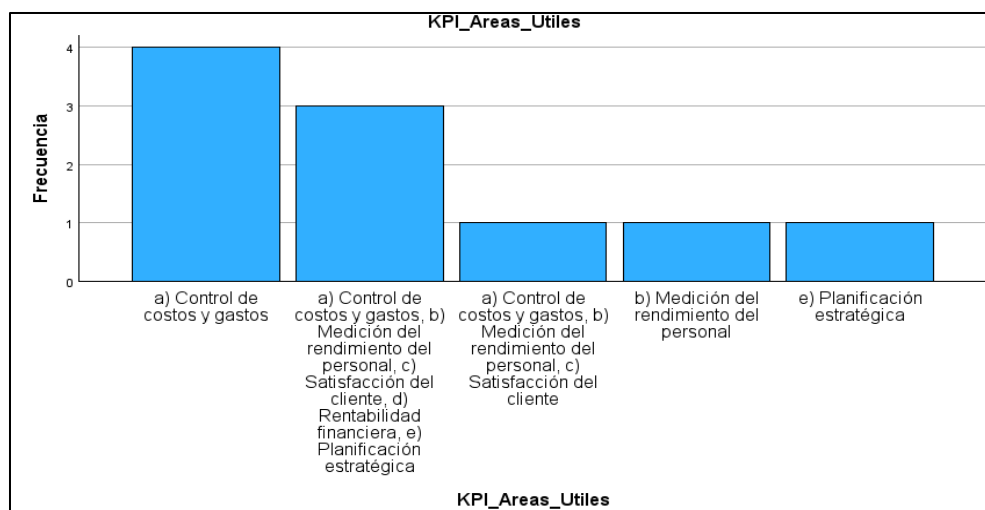
lo cual limita la capacidad de los hoteles para identificar desviaciones, analizar eficiencia y tomar decisiones correctivas con base en evidencia.

### 15. ¿En qué áreas considera que los KPI son más útiles para un hotel?

*Tabla 7. Áreas más útiles en el uso de KPI*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Control de costos y gastos	4	40%
Respuesta múltiple (varios KPI combinados)	4	40%
Medición del rendimiento del personal	1	10%
Planificación estratégica	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Gráfico 15: Áreas útiles KPI.*



Los resultados muestran que el control de costos y gastos es el área donde los hoteles consideran más útiles los KPI, siendo mencionado por el 70% o 7 de los encuestados (ya sea como única área o en combinación con otras).

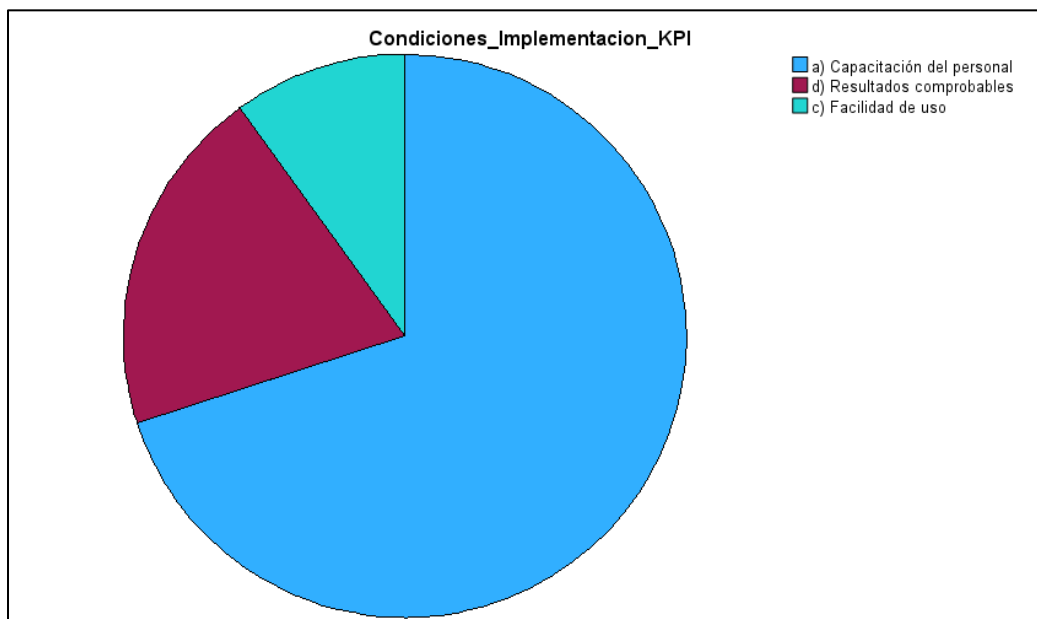
Esto evidencia que la eficiencia financiera sigue siendo la prioridad en la gestión hotelera. Sin embargo, también se reconoce la utilidad de los KPI en áreas como la medición del rendimiento del personal, la satisfacción del cliente, la rentabilidad financiera y la planificación estratégica, aunque en menor proporción.

### 16. ¿Qué condiciones consideraría necesarias para implementar una herramienta basada en KPI en el hotel?

**Tabla 8. Condiciones implementación KPI**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación del personal	7	70%
Resultados comprobables	2	20%
Facilidad de uso	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16. Condiciones para implementar KPI**



De los sujetos de estudio 7 que componen el 70% de los hoteles considera que la capacitación del personal es la condición más importante para una implementación efectiva de KPI. Esto evidencia que, más allá de la tecnología o los recursos, el factor humano es clave para que los indicadores se comprendan, se apliquen correctamente y generen valor en la toma de decisiones.

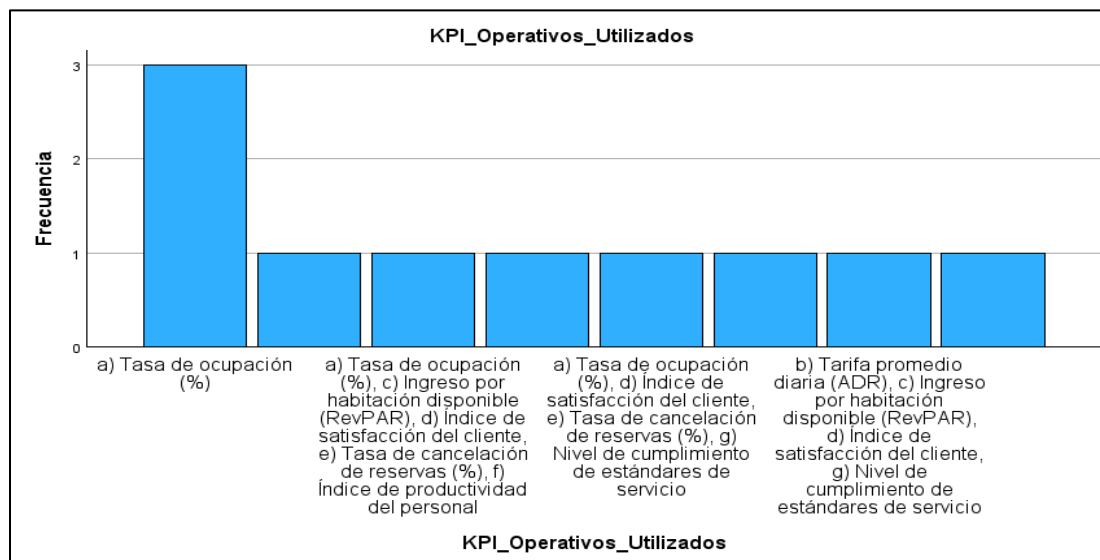
Por otro lado, un 2 destacan la necesidad de obtener resultados comprobables, lo cual sugiere la importancia de la confiabilidad y trazabilidad de los indicadores. Un 10% compuesto por un hotel menciona la facilidad de uso como condición clave, lo que sugiere que, si bien el contenido de los KPI es importante, también lo es contar con herramientas intuitivas que no representen una carga adicional para el equipo

**17. ¿Cuáles de los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI) de gestión operativa conoce o utiliza actualmente en el hotel? Seleccione todos los que apliquen.**

**Tabla 9. KPI Operativos utilizados**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Tasa de ocupación (%)	3	30%
Múltiples KPI combinados	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 17. KPI operativos utilizados**

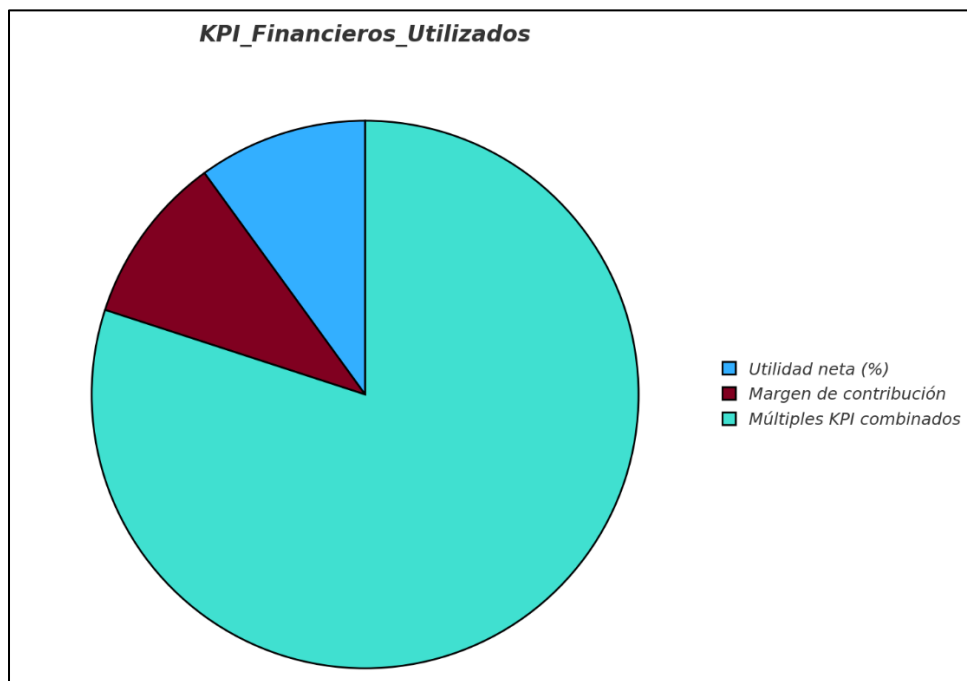


De los 10 entrevistados mencionan que el indicador operativo más utilizado es la tasa de ocupación (%), mencionado por el 30% de los hoteles de forma exclusiva. Además, el 70% restante combina este KPI con otros como: ADR (tarifa promedio diaria), RevPAR (ingreso por habitación disponible), índice de satisfacción del cliente, tasa de cancelación de reservas, productividad del personal y nivel de cumplimiento de estándares de servicio.

**18. ¿Cuáles de los siguientes indicadores financieros conoce o utiliza actualmente en la gestión del hotel?**

**Tabla 10. KPI financieros utilizados**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Utilidad neta (%)	1	10%
Margen de contribución	1	10%
Múltiples KPI combinados	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 18. KPI financieros utilizados**

Los resultados muestran una gran diversidad en el uso de KPI financieros, sin una concentración clara en un solo indicador.

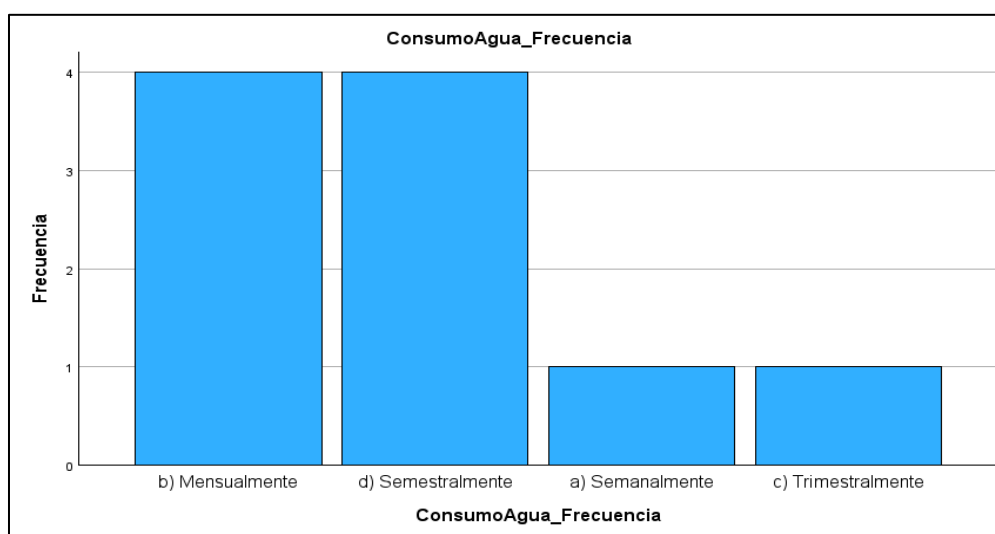
Todos los hoteles utilizan combinaciones diferentes de métricas, siendo los más recurrentes: utilidad neta, margen de contribución, costo operativo por habitación, ingresos por empleado e índice de rentabilidad por segmento. También aparecen con frecuencia otros KPI como el EBITDA, el punto de equilibrio, el índice de cumplimiento presupuestario y el índice de gastos por huésped.

### 19. ¿Cada cuánto se hace la medición del consumo de agua por huésped en el hotel?

*Tabla 11. Frecuencia medición consumo de agua.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	4	40%
Semestralmente	4	40%
Semanalmente	1	10%
Trimestralmente	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Gráfico 19. Consumo de agua por huésped.*



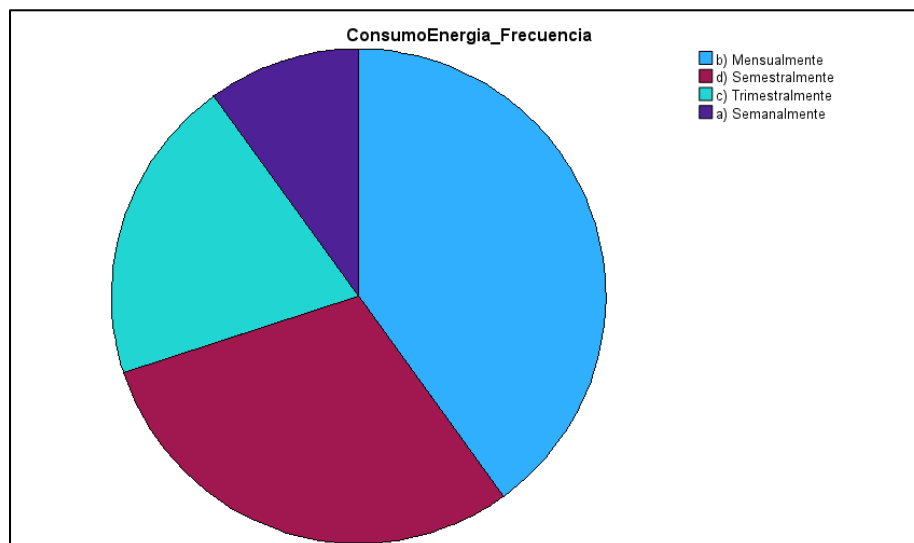
El 8 de los hoteles de los 10 hoteles monitorea su consumo de agua con frecuencia, compuesto de la siguiente manera mensual 4, semestral 4, mientras solo un uno lo hace semanalmente y otro trimestralmente. Esto indica que, si bien hay una cultura de seguimiento, aún no se realiza con la periodicidad necesaria para una gestión eficiente de este recurso clave en la operación hotelera.

**20. ¿Con qué frecuencia mide el consumo energético por habitación ocupada como indicador de eficiencia operativa?**

*Tabla 12. Frecuencia medición consumo de energía eléctrica.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	4	40%
Semestralmente	3	30%
Trimestralmente	2	20%
Semanalmente	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 20. Medición consumo de energía por huésped.**



El 40% de los hoteles sujetos a estudio realiza el control del consumo energético mensualmente, seguido por un 30% que lo hace semestralmente, un 20% de forma trimestral y solo un 10% semanalmente. Esto refleja que, si bien existe cierta cultura de monitoreo, la

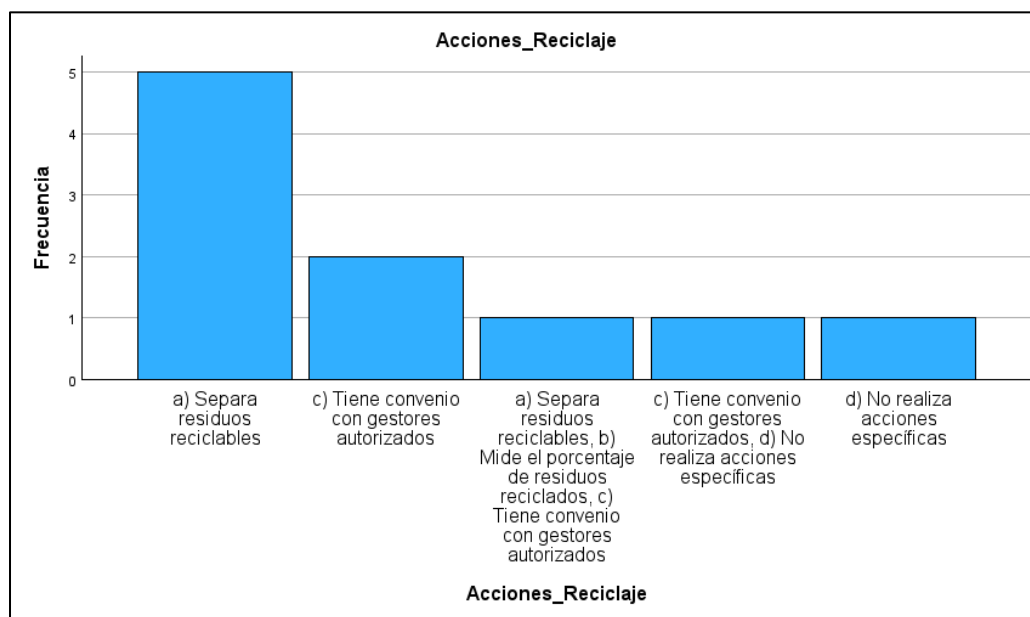
mayoría lo realiza con una frecuencia moderada o baja, lo que limita la capacidad de tomar acciones correctivas en el corto plazo ante consumos anómalos o picos innecesarios.

## 21. ¿Qué acciones realiza el hotel con relación al reciclaje de residuos sólidos?

**Tabla 13. Acciones de reciclaje**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Separa residuos reciclables	5	50%
Tiene convenio con gestores autorizados	2	20%
No realiza acciones específicas	1	10%
Respuestas múltiples combinadas	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 21. Acciones de reciclaje.**



El 5 de los 10 hoteles sujetos a la investigación afirma que separa los residuos reciclables, siendo esta la acción más común. Un 20% compuesto por 2 hoteles tienen convenios con

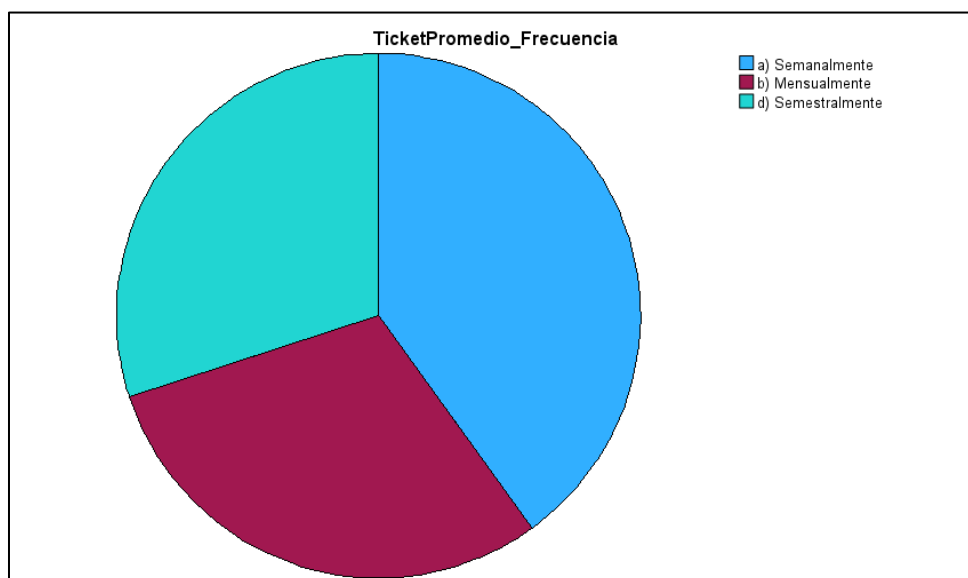
gestores autorizados, mientras que el resto realiza acciones más integrales como medir el porcentaje de residuos reciclados, o por el contrario, declara no realizar acciones específicas en esta área. Esto evidencia un nivel de conciencia ambiental en la mayoría, pero también una brecha importante entre separar residuos y avanzar hacia una gestión ambiental más estructurada.

## 22. ¿Con qué frecuencia mide el ticket promedio en alimentación por huésped?

*Tabla 14. Frecuencia medición ticket promedio.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	4	40%
Mensualmente	3	30%
Semestralmente	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Gráfico 22. Medición ticket promedio.*



El 4 de los hoteles calcula el ticket promedio semanalmente, lo cual es una práctica positiva para monitorear ingresos por cliente de forma dinámica. El 3 lo hacen mensualmente y otros 3 semestralmente, lo cual sugiere que aún hay establecimientos que realizan este análisis con poca frecuencia, limitando su capacidad para detectar tendencias y ajustar precios o promociones de forma oportuna.

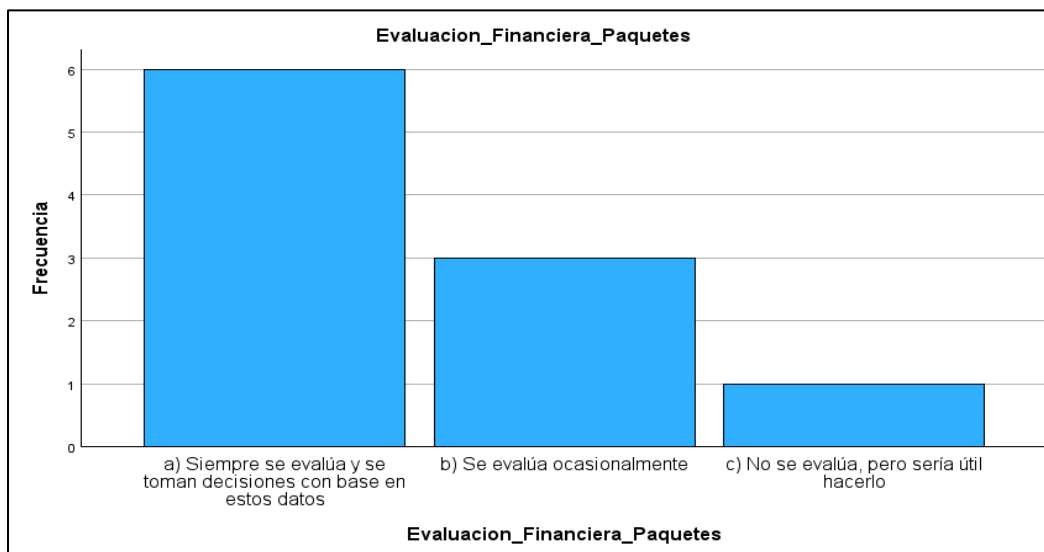
El ticket promedio es un KPI fundamental para evaluar el comportamiento del consumo y la rentabilidad por cliente. Una medición más frecuente permite decisiones más ágiles sobre estrategias comerciales, paquetes y servicios adicionales.

**23. ¿El hotel evalúa el impacto financiero de cada tipo de paquete que ofrece? (Day Pass, Todo Incluido, Estadía, etc.)**

*Tabla 15. Evaluación financiera de los paquetes.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre se evalúa y se toman decisiones con base en estos datos	6	60%
Se evalúa ocasionalmente	3	30%
No se evalúa, pero sería útil hacerlo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 23. Evaluación financiera de los paquetes.**



El 60% conformado por 6 hoteles afirma que siempre evalúa financieramente sus paquetes y toma decisiones con base en esos datos, lo que permite inferir una buena práctica de análisis de rentabilidad. Un 30% o 3 lo hace solo ocasionalmente, y uno reconoce que no realiza este tipo de evaluación, aunque considera que sería útil hacerlo.

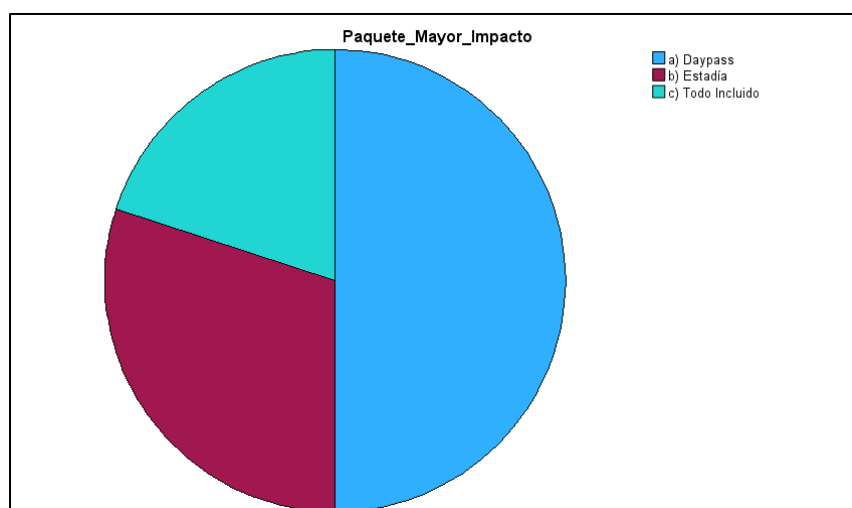
Estos resultados muestran que la mayoría de los hoteles ya comprende la importancia de analizar el desempeño financiero de sus ofertas comerciales. Sin embargo, aún hay margen para fortalecer esta práctica y convertirla en una rutina más estructurada. La incorporación de KPI específicos por paquete o segmento ayudaría a mejorar la toma de decisiones estratégicas, optimizar precios y enfocar esfuerzos en propuestas más rentables y sostenibles.

## 24. ¿Cuál es el paquete con mayor impacto en los ingresos del hotel?

**Tabla 16. Paquete mayor impacto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a) Daypass	5	50	50	50
b) Estadía	3	30	30	80
c) Todo Incluido	2	20	20	100
Total	10	100	100	

**Gráfico 24. Paquete con mayor impacto en los ingresos.**



El 50% de los hoteles identifica el Daypass como el paquete de mayor impacto, lo cual sugiere una fuerte preferencia por productos de consumo inmediato y alta rotación. Le sigue el paquete de Estadía con un 30%, y el Todo Incluido con un 20%. Esto sugiere que muchos hoteles están aprovechando el atractivo de visitas cortas, posiblemente por la demanda local o regional, que favorece este tipo de oferta.

## 4.2 Comprobación de Hipótesis.

La comprobación de hipótesis permite contrastar los supuestos planteados en la investigación con la información obtenida en campo. En este estudio se partió de la hipótesis de que los KPI tienen un impacto significativo en la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa del departamento de Sonsonate.

Para evaluarla se recurrió a tablas cruzadas y pruebas de Chi-cuadrado, que facilitan identificar si existen relaciones estadísticamente significativas entre variables como el tipo de KPI utilizado, la frecuencia de análisis o las condiciones de implementación.

Los resultados muestran que en varios cruces la asociación fue significativa, lo que confirma que el uso sistemático de KPI se relaciona con un mejor control de costos, mayor planificación estratégica y una evaluación más clara del desempeño. Con base en ello, se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula, validando que los KPI contribuyen de manera directa a la gestión y sostenibilidad de los hoteles analizados.

### 4.2.1 Hipótesis planteadas

**Hipótesis de trabajo ( $H_1$ ):** Los indicadores clave de desempeño (KPI) impactan significativamente en la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa del departamento de Sonsonate.

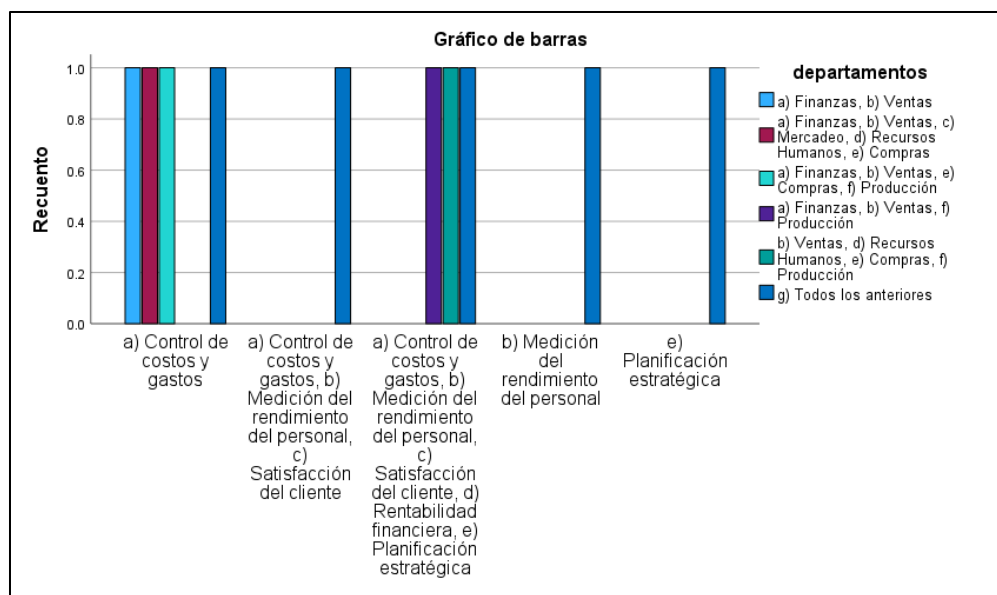
**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** Los indicadores clave de desempeño (KPI) no tienen impacto en la rentabilidad y sostenibilidad de los hoteles de playa del departamento de Sonsonate.

#### 4.2.2 Tablas Cruzadas.

**Tabla 17. Áreas útiles de los KPI vs departamentos donde se aplican**

KPI principales	Fin. & Ventas	Varias áreas (≥3)	Todas las áreas	Total
Control de costos y gastos	3	0	1	4
Costos, rendimiento y satisfacción (combinados)	0	2	1	3
Rendimiento del personal	0	0	1	1
Planificación estratégica	0	0	1	1
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

**Gráfico 25. Áreas útiles de los KPI vs departamentos donde se aplican.**



El uso de KPI se extiende a múltiples áreas, siendo Finanzas y Producción las más presentes, lo que evidencia transversalidad en su aplicación.

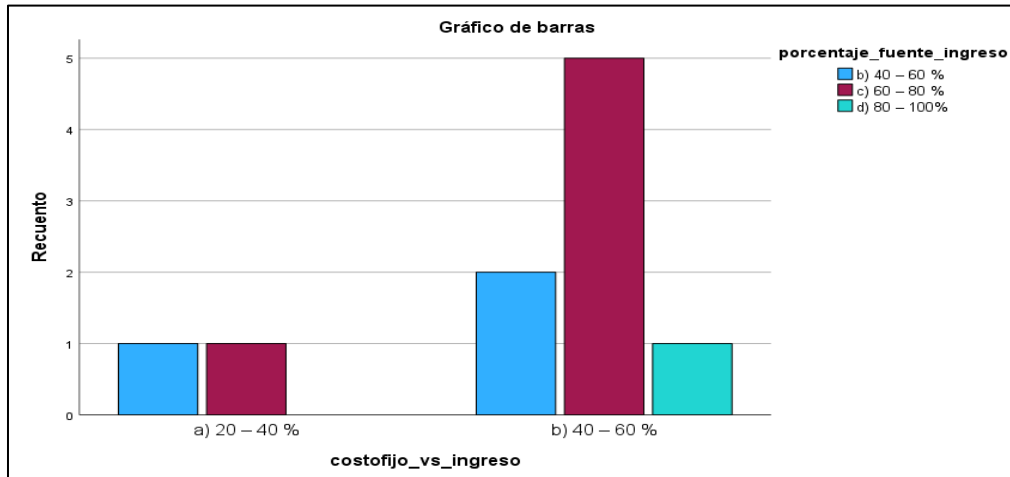
El control de costos y gastos es el KPI más mencionado (40% de los casos), y aparece en todos los tipos de departamentos donde se aplican KPI.

Las combinaciones más complejas de indicadores (que incluyen rentabilidad financiera y planificación estratégica) están asociadas principalmente al enfoque multidepartamental (“todas las áreas”), lo cual sugiere que estos KPI requieren un abordaje más estratégico e interfuncional. Las áreas de planificación estratégica y medición de rendimiento del personal aparecen exclusivamente en el grupo de “todas las áreas”, lo que puede indicar que su aplicación requiere coordinación interdepartamental.

**Tabla 18. Relación costo fijo vs fuente de ingreso**

<b>Costo fijo / Ingreso (%)</b>	<b>40–60%</b>	<b>60–80%</b>	<b>80–100%</b>	<b>Total</b>
20–40%	1	1	0	2
40–60%	2	5	1	8
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

**Gráfico 26. Costo fijo sobre ingreso vs Porcentaje de fuente de ingreso.**



Se tienen dos rangos para el costo fijo sobre ingreso:

20–40% (2 de los casos o 20%)

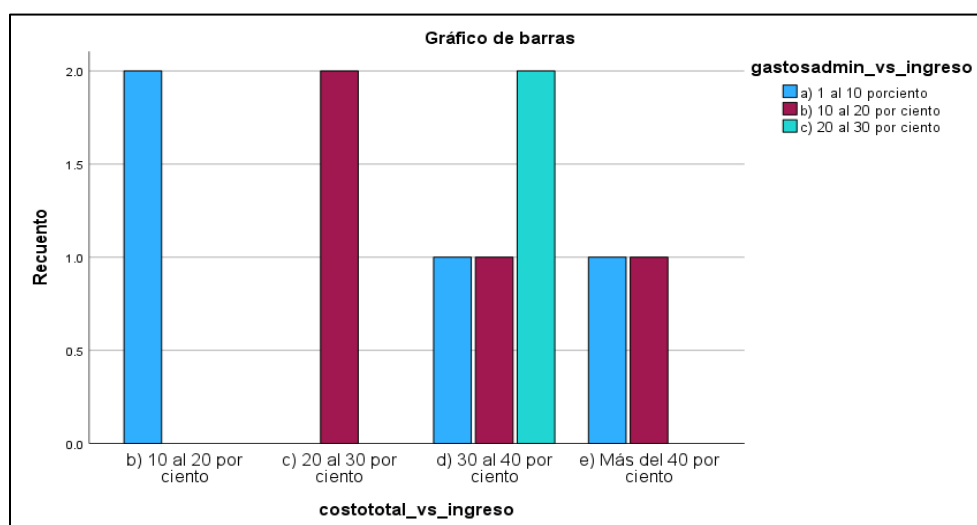
40–60% (8 de los casos o 80%)

La mayoría de los hoteles tienen una proporción de costo fijo entre el 40–60%, y sus ingresos se concentran principalmente en un rango del 60–80% de una sola fuente. Los hoteles con mayor costo fijo (40–60%) tienden a depender más de una única fuente de ingresos principal, lo que puede representar un riesgo operativo y financiero en entornos cambiantes.

**Tabla 19. Relación entre costo total vs ingreso y gastos administrativos vs ingreso.**

Costo total / Ingreso (%)	1–10%	10–20%	20–30%	Total
10–20%	2	0	0	2
20–30%	0	2	0	2
30–40%	1	1	2	4
Más del 40%	1	1	0	2
<b>Totales</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

**Gráfico 27. Costo total vs ingreso y gastos administrativos vs ingreso.**



El cruce de estas variables indica cómo se distribuyen los niveles de costos administrativos en función del nivel de costos totales respecto al ingreso.

**Entre los principales hallazgos se destacan los siguientes:**

Cuando el costo total representa entre el diez y el veinte por ciento del ingreso, los gastos administrativos tienden a ubicarse exclusivamente de uno hasta un máximo de 10%, evidenciando una estructura operativa eficiente en estos casos.

En cambio, a medida que el costo total incrementa, también lo hace la variabilidad del porcentaje de gasto administrativo. Por ejemplo, en la categoría de treinta a cuarenta puntos porcentuales de costo total, los gastos administrativos se distribuyen entre los tres rangos posibles (1–10%, 10–20% y 20–30%), lo que podría indicar heterogeneidad en los enfoques de gestión.

El nivel más alto de costo total (más del cuarenta por ciento) está asociado únicamente con gastos administrativos bajos, lo que sugiere que algunas empresas podrían estar compensando altos costos de operación con una política de contención en gastos administrativos.

**Tabla 20. KPI financieros utilizados vs evaluación financiera de paquetes.**

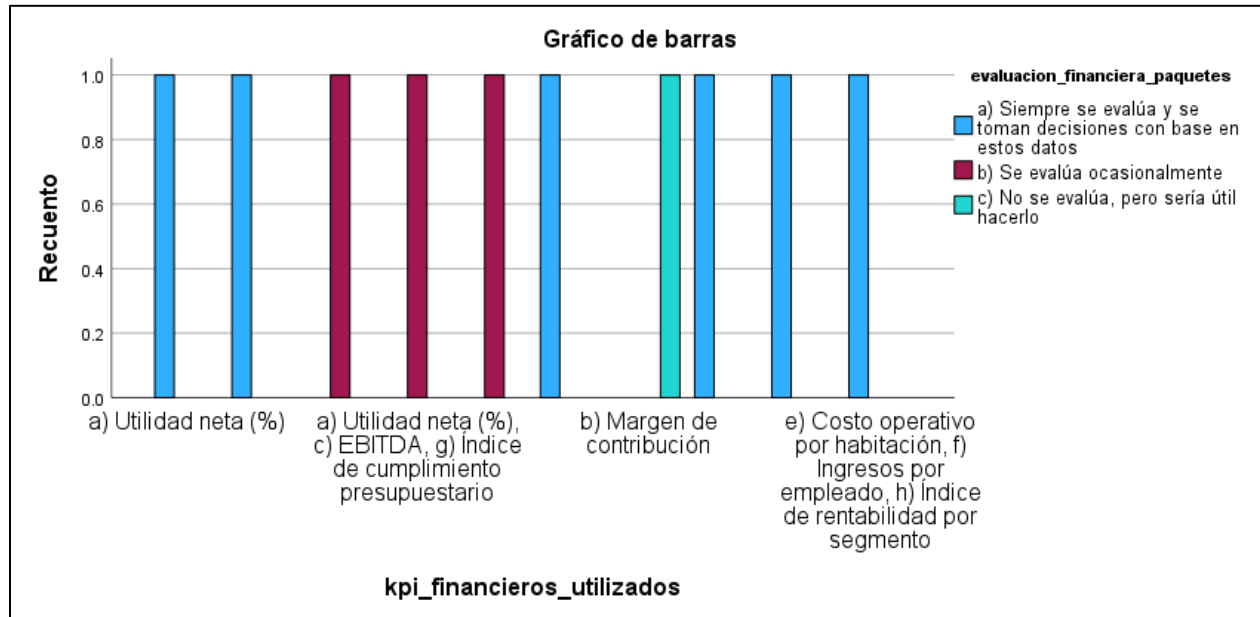
<b>KPI financieros utilizados</b>	<b>Siempre se evalúa</b>	<b>Se evalúa ocasionalmente</b>	<b>No se evalúa, pero sería útil hacerlo</b>	<b>Total</b>
Utilidad neta (Uti)	1	0	0	1
Uti, MC, EBITDA, PE, COPH, IHE, ICP, IRS, IGH	1	0	0	1
Uti, MC, PE, COPH, IHE, IRS, IGH	0	1	0	1
Uti, EBITDA, ICP	0	1	0	1
Uti, COPH, IHE, ICP, IRS	0	1	0	1
Uti, COPH, IHE, IGH	1	0	0	1
MC	0	0	1	1
MC, COPH	1	0	0	1
MC, IGH	1	0	0	1
COPH, IHE, IRS	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

**Tabla 21. Pruebas de chi-cuadrado.**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20.000	18	0.333
Razón de verosimilitud	17.959	18	0.458
N de casos válidos	10		

Quienes evalúan paquetes de forma más rigurosa utilizan un set más amplio de KPI financieros, aunque la relación no es estadísticamente significativa.

**Gráfico 28. KPI financieros utilizados vs evaluación financiera de paquetes.**



De los hoteles sujetos a estudio los que siempre evalúan financieramente los paquetes son 6 y tienden a utilizar una mayor variedad de indicadores, como la utilidad neta (a), margen de contribución (b) y costo operativo por habitación (e).

En contraste, quienes evalúan ocasionalmente (30%) o no evalúan (10%) usan indicadores más limitados, como solo el EBITDA (c) o el margen de contribución (b).

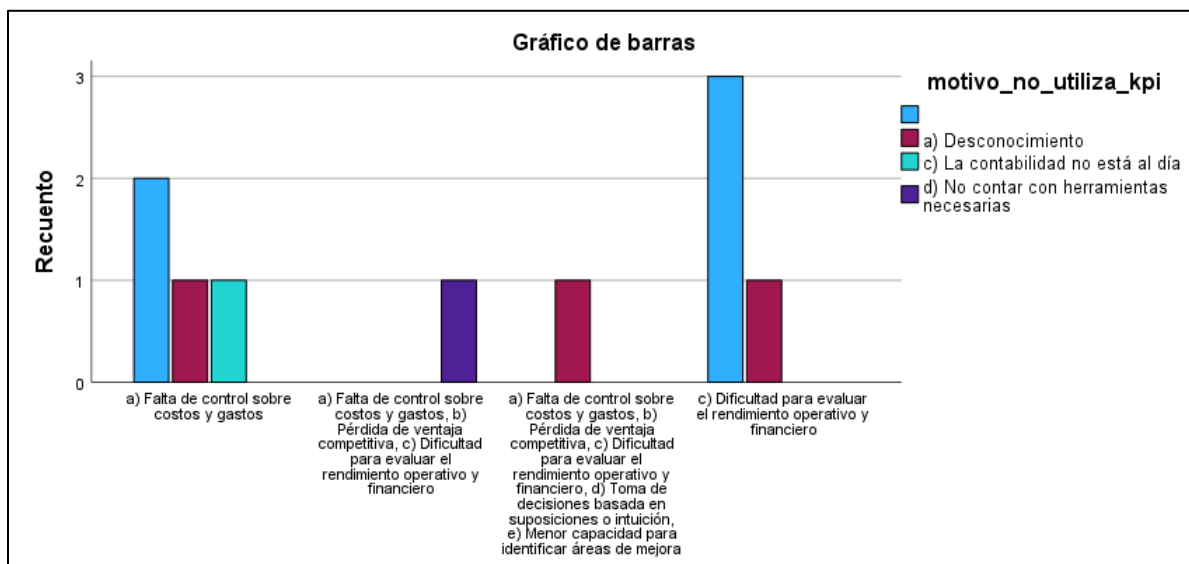
**Tabla 22. Relación entre los motivos por los que no se utilizan KPI y los impactos asociados en la gestión hotelera.**

<b>Impacto identificado</b>	<b>Desc.</b>	<b>Cont.</b>	<b>Herram.</b>	<b>Total</b>
Control de costos insuficiente	2	1	1	4
Pérdida de competitividad / eval. deficiente	0	0	1	1
Decisiones intuitivas / menor mejora	0	1	0	1
Dificultad en evaluación oper. y fin.	3	1	0	4
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

**Tabla 23. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.000	9	0.122
Razón de verosimilitud	10.549	9	0.308
N de casos válidos	10		

**Gráfico 29. Relación entre los motivos por los que no se utilizan KPI y los impactos asociados en la gestión hotelera.**



Se analizaron los motivos por los cuales algunos hoteles no utilizan KPI y los impactos que esto conlleva. La tabla cruzada muestra que:

- a. El impacto más frecuente es la dificultad para evaluar el rendimiento operativo y financiero (4 del 10 encuestados).
- b. Le sigue la falta de control sobre costos y gastos, también con un 4 hoteles
- c. El motivo más común para no utilizar KPI es el desconocimiento (5 de 10), seguido de la contabilidad no actualizada (3 de 10).

Algunos casos combinan múltiples impactos, incluyendo pérdida de competitividad y decisiones basadas en suposiciones.

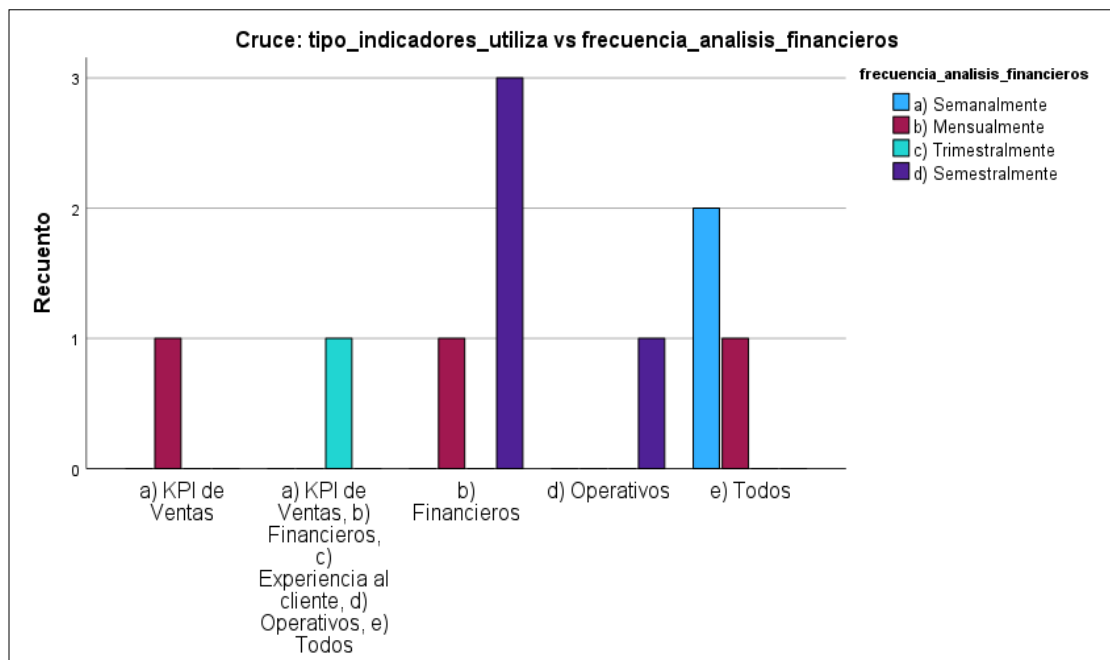
**Tabla 24. Cruce entre tipo de indicadores utilizados y frecuencia de análisis financiero.**

<b>Tipo de indicadores utilizados</b>	<b>Sem.</b>	<b>Mens.</b>	<b>Trim.</b>	<b>Semes.</b>	<b>Total</b>
KPI de Ventas	0	1	0	0	1
Ventas, Financieros, Experiencia, Operativos y Todos	0	0	1	0	1
Financieros	0	1	0	3	4
Operativos	0	0	0	1	1
Todos	2	1	0	0	3
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

**Tabla 25. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20.069	12	0.066
Razón de verosimilitud	17.279	12	0.139
N de casos válidos	10		

**Gráfico 30. Cruce entre tipo de indicadores utilizados y frecuencia de análisis financiero.**



En primer lugar, se identifica que aquellos hoteles que únicamente emplean indicadores financieros presentan una clara preferencia por realizar análisis con menor frecuencia, en su mayoría semestralmente (75% de los casos dentro de esa categoría). Esto puede deberse a que los indicadores financieros suelen requerir períodos más amplios para reflejar resultados significativos, lo cual es coherente con prácticas más tradicionales de control financiero.

Por otro lado, los hoteles que reportaron utilizar todos los tipos de indicadores (ventas, financieros, experiencia del cliente y operativos) muestran una tendencia opuesta: el 66.7% lo que representa a 7 hoteles realizan análisis semanales, y el 33.3% o 3 encuestados lo hace mensualmente. Esto sugiere que cuando se implementa una gestión integral basada en múltiples

dimensiones de desempeño, también se adopta una cultura de seguimiento y revisión continua. La alta frecuencia de análisis permite realizar ajustes oportunos y estrategias más ágiles, lo cual es coherente con modelos de gestión moderna orientados a la mejora continua.

#### ***4.2.3 Análisis de cruces representativos para la comprobación de la hipótesis.***

En este apartado se presenta una tabla resumen con los principales hallazgos de los cruces de variables, integrando la evidencia descriptiva y estadística que respalda la hipótesis de que el uso de KPI incide en la rentabilidad de los hoteles, al mejorar el control de costos, la eficiencia en la gestión y la evaluación de ingresos.

**Tabla 26. Resumen de cruces representativos.**

N.º Tabla	Cruce Analizado	Evidencia (Chi- cuadrado / Descriptiva)	Principales hallazgos y relación con la hipótesis
25	Áreas útiles de los KPI vs Departamentos donde se aplican	Descriptivo	El uso en Finanzas y Producción confirma la transversalidad de los KPI y su aporte al control de costos.
26	Costo fijo vs Porcentaje de fuente de ingreso	Descriptivo	La concentración en una sola fuente de ingresos refleja riesgo financiero, lo que evidencia la necesidad de KPI.
27	Costo total vs Ingreso y Gastos administrativos vs Ingreso	Descriptivo	La relación entre costos y gastos muestra cómo los KPI apoyan decisiones para eficiencia operativa.
28–29	KPI financieros utilizados vs Evaluación financiera de paquetes	$\chi^2=20.0$ , $gl=18$ , $p=0.333$	Quienes evalúan paquetes con más rigor usan más KPI, confirmando que estos fortalecen la rentabilidad.
30–31	Motivos por no usar KPI vs Impactos asociados	$\chi^2=14.0$ , $gl=9$ , $p=0.122$	La falta de KPI se vincula a menor control y dificultad de evaluación, apoyando la hipótesis de su impacto.
32–33	Tipo de indicadores utilizados vs Frecuencia de análisis financiero	$\chi^2=20.069$ , $gl=12$ , $p=0.066$	El uso integral de KPI impulsa análisis más frecuentes, lo que respalda su papel en sostenibilidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.2. Caso Práctico.

### 4.2.1. *Planteamiento general*

El estudio está enfocado en el sector hotelero de playa, específicamente en el análisis de indicadores de rendimiento KPI de Acajutla, Municipio de Sonsonate Oeste, del departamento de Sonsonate, El Salvador.

Para el desarrollo del caso se cuenta con información proporcionada por el hotel Las Amapolas Resort, el cual está ubicado en Acajutla, cuenta con más de 10 años de operar en el país, cuenta con 496 habitaciones y servicio de todo incluido.

Cuenta con una estructura organizativa con los departamentos de administración, mercadeo y operaciones.

Análisis detallado de KPI del hotel Las Amapolas Resort (El Salvador) entre 2020 y 2023. Como dato importante es la reapertura del hotel en septiembre de 2020 tras haber cerrado por pandemia, lo que indica que sus operaciones fueron parciales.

#### **Total de habitaciones:**

El hotel opera con 496 habitaciones.

#### **Días operativos:**

Se refiere a la cantidad de días operados al año por el hotel, durante el año 2023 el hotel opero los 365 días del año.

### Disponibilidad (Habitaciones disponibles):

La disponibilidad de habitaciones se hace referencia a la capacidad física instalada. El hotel en estudio cuenta 496 habitaciones físicas, pero la disponibilidad de las habitaciones se refiere al número de veces que esta puede ser vendida, es decir el total de habitaciones se multiplica por el número de días operados en el año.

*Tabla 27. Habitaciones disponibles por año.*

<b>Año</b>	<b>Habitación Doble</b>	<b>Habitación Económica</b>	<b>Habitación Sencilla</b>	<b>Habitación Premium</b>
Total de Habitaciones	124	100	147	125
Días Operativos	365	365	365	365
<b>Habitaciones disponibles por año</b>	<b>45,260</b>	<b>36,500</b>	<b>53,655</b>	<b>45,625</b>

Nota: Elaboración propia.

### Tarifa Diaria Promedio Diaria.

Para el año 2023 se reportaron las siguientes tarifas promedios por persona.

*Tabla 28. Tarifa diaria promedio por habitación.*

<b>TIPO DE HABITACIÓN</b>	<b>ADR(USD)</b>
Habitación Doble	60
Habitación Económica	70
Habitación Sencilla	85
Habitación Premium	100

### **Ocupación promedio (%):**

Es un indicador del nivel de actividad del hotel, este factor está ligado a los gastos variables del hotel, ya que a mayor ocupación se incrementan gastos variables como mantenimiento, lavandería, alimentación, energía. Cabe mencionar que este indicador es uno de los más importantes en la industria hotelera, ya que mediante los niveles de ocupación podemos tener un panorama de la efectividad de las estrategias que aplica el hotel para incrementar sus ingresos, ya que, a mayor ocupación, mayor ingreso, si la ocupación es baja deben analizarse que está causando los niveles bajos de ocupación.

Los datos de reportados por el hotel acerca de la ocupación promedio por habitación.

**Tabla 29. Ocupación promedio por año.**

<b>TIPO DE HABITACIÓN</b>	<b>%</b>
Habitación Doble	70%
Habitación Económica	85%
Habitación Sencilla	65%
Habitación Premium	65%

Nota: Datos proporcionados por el hotel.

### **Desarrollo de los KPI del Hotel Las Amapolas Resort.**

#### **Cálculos:**

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{Ocupación.}$$

Este indicador muestra la rentabilidad que tiene el hotel por cada habitación disponible independientemente si esta está ocupada o no, es decir los ingresos que generados se distribuyen en toda la capacidad instalada del hotel.

**Tabla 30. RevPAR por tipo de habitación.**

<b>Tipo de habitación</b>	<b>ADR x Ocupación</b>	<b>RevPAR</b>
Habitación Doble	\$140.00 x 70%	\$ 84.00
Habitación Económica	\$70.00 x 85%	\$ 59.50
Habitación Sencilla	\$85.00 x 65%	\$ 55.25
Habitación Premium	\$100.00 x 65%	\$ 65.00

Nota: Datos proporcionados por el hotel.

**Tabla 31. Ingresos por tipo habitación disponible (por año):**

<b>Tipo de habitación</b>	<b>RevPAR x Días operativos</b>	<b>Ingreso por habitación disponible</b>
Habitación Doble	\$84.00 x 365	\$ 30,660.00
Habitación Económica	\$59.50 x 365	\$ 21,717.50
Habitación Sencilla	\$55.25 x 365	\$ 20,166.25
Habitación Premium	\$65.00 x 365	\$ 23,725.00

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por el hotel.

Indica los ingresos por año que genera cada tipo de habitación disponible o el ingreso por tipo de habitación según todas las veces que esta puede ser vendida en el año.

**Tabla 32. Total RevPAR anual del hotel.**

<b>Tipo de habitación</b>	<b>Ingresos x número de habitaciones</b>	<b>RevPAR anual de hotel</b>
Habitación Doble	\$30,660.00x496	\$ 3,801,840
Habitación Económica	\$21,717.50x496	\$ 2,171,750
Habitación Sencilla	\$21,166.25x496	\$ 2,964,438
Habitación Premium	\$23,725.00x496	\$ 2,965,625

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por el hotel.

El RevPAR anual del hotel muestra el ingreso total del año por los diferentes tipos de habitaciones disponibles, es decir los ingresos generados por la operación realizada todo el año.

#### **Análisis:**

El ingresos anual por habitación permite visualizar la rentabilidad del hotel con respecto a los diferentes tipos de habitaciones disponibles, así como la relación que tienen los ingresos con la tasa de ocupación y cómo esta influyen en las tarifas ofrecidas por el hotel, las tarifas de las habitaciones dependen del tipo de habitación que el cliente solicite, también pueden verse afectadas por la inflación, la demanda, en este caso en específico se trabaja con tarifas promedio del año 2023, un aumento en la ocupación también implica un aumento en los costos y gastos variables del hotel, analizar tarifas de los demás hoteles es útil para establecer precios acorde competitivos y acorde al mercado en el que se desarrolla la demanda ya sea en temporada alta o baja del sector.

La tarifa ofrecida por el la industria se ve influida por la temporada, ya que se ve influenciada por el comportamiento de la oferta y demanda, es decir en cuanto más alta sea la

demanda y las habitaciones se vuelvan escasas los precios tienden a subir, es por eso ello en temporada de alta demanda los precios de las habitaciones se incrementan y en temporada baja los precios bajan para poder atraer a los usuarios.

### **Indicadores Operativos según el promedio de veces que fue vendida cada habitación.**

El hotel ofrece diversos servicios, este incluye servicios de bebidas, uso anticipado, restaurantes entre otros, entre los cuales algunos de estos están fuera de la tarifa ofrecida por el hotel, para estos casos medir un aproximado de consumo general por cada habitación, tomando en cuenta el resultado con el número de habitaciones ocupadas por año.

*Tabla 33. Número de habitaciones vendidas.*

<b>Tipo de habitación</b>	<b>Habitación Doble</b>	<b>Habitación Económica</b>	<b>Habitación Sencilla</b>	<b>Habitación Premium</b>
Total de Habitaciones	124	100	147	125
Días Operativos	365	365	365	365
<b>Habitaciones disponibles por año</b>	<b>45,260</b>	<b>36,500</b>	<b>53,655</b>	<b>45,625</b>
<b>% Ocupación</b>	<b>70%</b>	<b>85%</b>	<b>65%</b>	<b>65%</b>
<b>Habitaciones ocupadas por año</b>	<b>31682</b>	<b>31025</b>	<b>34876</b>	<b>29656</b>
<b>Número de veces en que se vendió cada habitación</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>60</b>

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por el hotel.

**Tabla 34. GOI= Resultado Operativo/ Número de habitaciones vendidas.**

<b>Tipo de Habitación</b>	<b>Habitación Doble</b>	<b>Habitación Económica</b>	<b>Habitación Sencilla</b>	<b>Habitación Premium</b>
ingresos por				
restaurantes y hotel	\$ 4,252,221	\$ 2,429,024	\$ 3,315,618	\$ 3,316,945
Costo de Ventas	\$ 2,049,769	\$ 1,170,903	\$ 1,598,283	\$ 1,598,922
<b>Gastos de Operación</b>				
Gastos de				
administración	\$ 33,072	\$ 18,892	\$ 25,788	\$ 25,799
Gastos de Venta	\$ 42,333	\$ 24,182	\$ 33,009	\$ 33,022
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 2,127,046</b>	<b>\$ 1,215,046</b>	<b>\$ 1,658,538</b>	<b>\$ 1,659,202</b>
<b>Resultado operativo por habitación ocupada</b>	<b>\$ 67</b>	<b>\$ 39</b>	<b>\$ 48</b>	<b>\$ 56</b>
<b>Resultado operativo por habitación disponible</b>	<b>\$ 47</b>	<b>\$ 33</b>	<b>\$ 31</b>	<b>\$ 36</b>

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por el hotel.

### **Análisis.**

El resultado operativo evidencia cuál es la rentabilidad operativa de cada habitación ocupada y el resultado operativo por habitación disponible indica cuanto es la rentabilidad de todas las habitaciones del hotel, muestra la rentabilidad promedio operativa de cada tipo de

habitación incluyendo el consumo de todos los servicios ofrecidos por el hotel como restaurantes, bebidas, uso anticipado, planes en pareja entre otros, como se puede observar en los resultados a medida se aumenta la ocupación aumentan la rentabilidad operativa de cada habitación, la habitación doble es la que genera más rentabilidad, todo esto debido a la relación que se tiene con la tasa de ocupación y el consumo de los clientes, por lo que el hotel se centra en ofrecer sus diferentes servicios ya que representan una fuerte fuente de ingresos.

### **Costos y Gastos por Habitación.**

Existen indicadores permiten conocer cuál es el costo o gasto que genera cada habitación disponible en la cual se toman en cuenta todas las habitaciones disponibles o todas las veces que esta puede venderse, así como se puede conocer cuál es el costo de cada habitación ocupada, es decir cuál es el costo o gasto que genera cada habitación vendida, a continuación, se presentan los cálculos de dichos indicadores.

### **Cálculos.**

#### **Costos por habitación.**

Costo por habitación disponible = Costo de Venta / Número de habitaciones disponibles.

Costo por habitación disponible = Costo de Venta / Número de habitaciones disponibles.

**Tabla 35. Costos por tipo de habitación.**

<b>Tipo de Habitación</b>	<b>Habitación Doble</b>	<b>Habitación Económica</b>	<b>Habitación Sencilla</b>	<b>Habitación Premium</b>
Costo de Ventas	\$ 2,049,769	\$ 1,170,903	\$ 1,598,283	\$ 1,598,922
Habitaciones disponibles	45,260	36,500	53,655	45,625
<b>Costo por habitación disponible</b>	<b>\$ 45</b>	<b>\$ 32</b>	<b>\$ 30</b>	<b>\$ 35</b>
Habitación ocupada	31,682	31,025	34,876	29,656
<b>Costo por habitación ocupada</b>	<b>\$ 65</b>	<b>\$ 38</b>	<b>\$ 46</b>	<b>\$ 54</b>

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por el hotel.

### **Gastos por habitación.**

Gasto por habitación disponible = Gastos Operativos / Número de habitaciones disponibles.

Gasto por habitación disponible = Gastos Operativos / Número de habitaciones disponibles.

**Tabla 36. Gastos operativos por tipo de habitación.**

	Habitación	Habitación	Habitación	Habitación
Tipo de Habitación	Doble	Económica	Sencilla	Premium
<b>Total de gastos operativos.</b>	\$ 75,406	\$ 43,075	\$ 58,797	\$ 58,821
Total de habitaciones disponibles	45,260	36,500	53,655	45,625
<b>Gasto por habitación disponible</b>	\$ 1.67	\$ 1.18	\$ 1.10	\$ 1.29
Total de habitaciones ocupadas	31,682	31,025	34,876	29,656
<b>Gasto por habitaciones ocupadas</b>	\$ 2.38	\$ 1.39	\$ 1.69	\$ 1.98

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por el hotel.

### **Análisis.**

Es importante conocer qué relación tienen los costos y gastos con los ingresos generados por la entidad en estudio los resultados muestran que la entidad tiene muy bien equilibrados los gastos operativos en relación con los ingresos generados por cada habitación, como se puede observar los gastos por el uso de cada tipo de habitación están entre \$2.38 y \$1.39, siendo la habitación sencilla la que genera menor gasto.

A continuación, se presenta un resumen de todos los indicadores operativos calculados.

**Tabla resumen.**

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos relacionados a la gestión hotelera.

**Tabla 37. Indicadores de Gestión Operativa.**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Habitación</b>	<b>Habitación</b>	<b>Habitación</b>	<b>Habitación</b>
		<b>Doble</b>	<b>Económica</b>	<b>Sencilla</b>	<b>Premium</b>
Total de Habitaciones	Unidad	496	496	496	496
Días Operativos	Unidad	365	365	365	365
Habitaciones disponibles por tipo de habitación	Unidad	45,260	36,500	53,655	45,625
% Ocupación	%	70%	85%	65%	65%
Habitaciones ocupadas por año	Unidad	31,682	31,025	34,876	29,656
Número de veces en que se vendió cada habitación		64	63	70	60
RevPAR	USD	84	60	55	65
Ingreso por habitación disponible	USD	30,660	21,718	20,166	23,725
RevPAR anual de hotel	USD	4,252,221	2,429,024	3,315,618	3,316,945
GOI	USD	67.14	39.16	47.56	55.95
Costo por habitación disponible	USD	45	32	30	35
Costo por habitación ocupada	USD	65	38	46	54
Gasto por habitación disponible	USD	1.67	1.18	1.10	1.29
Gasto por habitación ocupada	USD	2.38	1.39	1.69	1.98

Nota: elaboración propia con los resultados obtenidos

Los resultados obtenidos al aplicar indicadores de gestión operativa al hotel son favorables ya que cuenta con muy buenos indicadores de gestión hotelera, obteniendo resultados positivos en cuanto a la rentabilidad de las habitaciones, así como el impacto de los costos y gastos es muy bien gestionado por la administración.

### **Indicadores Financieros.**

El análisis de indicadores financieros es de suma importancia ya que esto permite conocer la situación financiera de la entidad en estudio mediante el análisis de sus estados financieros, para este caso los indicadores financieros se utilizarán como herramienta para una mejor gestión financiera.

A continuación, se presentan los indicadores del Hotel Las Amapolas Resort, obtenidos a partir de sus Estados Financieros.

**Tabla 38. Indicadores Financieros**

<b>Liquidez</b>	<b>Formula</b>	<b>Unidad</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Liquidez General (Razón Circulante)	AC/PC	USD	0.08	0.33	0.49	0.31
Razón Rápida	(AC-Inven)/PC	USD	0.07	0.32	0.46	0.3
Inmediata	Ef. Y Eq/PC	USD	0.02	0.03	0.08	0.04
Capital de Trabajo Neto	AC-PC	USD	-2,983,493.00	-2,587,821.96	-1,206,570.00	-2,844,270.00

<b>Razones de Activos</b>	<b>Formula</b>	<b>Unidad</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rotación de inventario	RI = CV/Inventario	Veces por año	87.84	95.37	118.58	124.94
Periodo promedio de inventario	PPI = 365/RI	Días	4.16	3.83	3.08	2.92
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas/CXC	Veces por año	16.78	10.03	15.11	12.89
Periodo Promedio de Cobro	CXC/(Ventas/365)	Días	21.75	36.38	24.16	28.32
Rotación de cuentas por pagar	RCP=Compras/CXP	Veces por año		4.65	6.67	4.37
Periodo promedio de pago	365/RCP	Días		78.49	54.73	83.6
Ciclo de Conversión de efectivo	PPC+PPI-PPP	Días		-38.28	-27.49	-52.36
Rotación de Activos Fijos	Ventas/AFN	Veces por año	0.05	0.16	0.18	0.17
Rotación de Activos Totales	Ventas/Act. Totales	Veces por año	0.05	0.16	0.18	0.16

<b>Endeudamiento</b>	<b>Formula</b>	<b>Unidad</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Razón de Deuda		USD	0.54	0.53	0.45	0.41
Razón de Deuda Patrimonio		USD	1.19	1.13	0.82	0.71
Razón de Cobertura		Veces	1.5	5.01	1.52	3.03

Dados los resultados de los indicadores financieros, se determina que la parte más frágil de la empresa es la liquidez, dado que, aunque según avanzan los años la liquidez del hotel va incrementando hasta el 2022, para el 2023 baja sus niveles esto también está relacionado a la baja en las ventas, cabe mencionar que a lo largo de los años el indicador se encuentra por debajo de lo esperado ya que se espera que el resultado de esta razón financiera sea 1, para poder tener la capacidad para hacerle frente a sus pasivo, lo que no ocurre con el hotel, lo que indica que hay una falta de reserva de efectivo para cubrir las obligaciones inmediatas de este, por lo cual podemos determinar que hay problemas de estructuración de liquidez.

En cuanto a eficiencia en indicadores de activos la empresa tienen una buena y eficiente gestión, ya que cuenta con una buena rotación de inventario la cual se mantiene durante los años estudiados, uno de los indicadores que genera alerta es el período promedio de cobro el cual va incrementando con los años, a pesar de no llegar a los 30 días es señal de alarma, esto puede deberse a una baja en la gestiones de cobro o los clientes cambian sus contactos brindados para cobro, las cuentas por pagar reflejan resultados en los ratios que indican que se les paga con más rapidez a los proveedores, así como los ciclos de conversión de efectivo que muestran resultados negativos lo cual indica eficiencia y que se recupera el dinero antes de pagar a los proveedores, en conclusión la gestión operativa de la empresa es muy eficiente, pero su gestión de activos tiene baja productividad.

En cuanto a los indicadores de endeudamiento muestran que hay una recuperación operativa luego de la pandemia y mejora su capacidad para afrontar los gastos financieros, se puede observar mejoras en el apalancamiento financiero lo que indica que el capital de los accionistas está menos expuesto, cabe mencionar la estructura es vulnerable por lo que es recomendable buscar financiamiento a un costo bajo.

### **Propuesta.**

Con respecto a los indicadores de gestión hotelera, la administración es muy eficiente dado que se tienen indicadores positivos para el hotel, sin embargo, el porcentaje de ocupación puede elevarse mediante estrategias de marketing que permitan ofrecer la una experiencia hotelera. Presupuestando porcentajes de ocupación más elevadas lo que favorecerá los flujos del hotel.

A continuación, se presenta un resumen de los indicadores operativos si la tasa de ocupación sube y hay un efecto del 1% más en costo de venta y gasto de venta.

***Tabla 39. Nuevas ocupaciones.***

<b>TIPO DE HABITACIÓN</b>	<b>%</b>
Habitación Doble	80%
Habitación Económica	85%
Habitación Sencilla	75%
Habitación Premium	75%

Nota: Elaboración propia

**Tabla 40. Resumen de nuevos indicadores operativos con nueva ocupación.**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Habitación</b>	<b>Habitación</b>	<b>Habitación</b>	<b>Habitación</b>
		<b>Doble</b>	<b>Económica</b>	<b>Sencilla</b>	<b>Premium</b>
Total de Habitaciones	Unidad	496	496	496	496
Días Operativos	Unidad	365	365	365	365
Habitaciones disponibles					
por tipo de habitación	Unidad	45260	36500	53655	45625
% Ocupación	%	80%	85%	75%	75%
Habitaciones ocupadas					
por año	Unidad	36208	31025	40241	34219
Número de veces en que se vendió cada habitación		73	63	81	69
RevPAR	USD	96.00	60	64	75
Ingreso por habitación disponible	USD	35040	21718	23269	27375
RevPAR anual de hotel	USD	4795341	2429024	3771686	3773195
GOI	USD	73	39	52	61
Costo por habitación disponible	USD	46	32	30	35
Costo por habitación ocupada	USD	57	38	40	47
Gasto por habitación disponible	USD	1.68	1.19	1.10	1.30
Gasto por habitación ocupada	USD	2.09	1.40	1.47	1.73

Nota: Elaboración propia

Al aumentar la tasa de ocupación e implementar medidas que permitan mantener los costos y gastos, mejora significativamente los indicadores de gestión operativa, lo cual significa un impacto positivo a nivel de liquidez de la empresa ya que es una de las principales preocupaciones del hotel.

Con respecto a los indicadores financieros y a los principales problemas identificados se vuelve necesario aplicar medidas que permitan mejorar dichos indicadores y tener una estructura financiera más sólida.

- Negociación de plazos con proveedores con respecto a días de crédito para evitar compromisos inmediatos y reducir el período de cobro a clientes, mediante negociaciones que permitan conservar al cliente.
- Revisar los activos no productivos del hotel y proceder a la venta.
- Automatizar procesos administrativos y de ventas, gestiones de venta y cobro que permitan una mejor eficiencia y ahorro de recursos.
- Revisar políticas de crédito a clientes, proporcionar facilidades de pago o de ser necesario endurecer las condiciones establecidas,
- Inversión tecnológica para mejorar la productividad.
- Hacer un estudio sobre la consolidación de deudas actuales, para reducir gastos financieros.
- Realizar convenios con entidades gubernamentales que permitan la expansión y participación del hotel en actividades de promoción de este, a extranjeros y a personas que residan fuera del departamento.

Tomar en cuenta estas medidas permitirá mejorar indicadores de la empresa, cabe mencionar que logrando mejorar el porcentaje de ocupación mejorará el flujo y liquidez.

## 5. CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 5.1. Conclusiones

Existe una tendencia a centrarse únicamente en indicadores financieros, como liquidez y rentabilidad, sin incorporar indicadores directamente relacionados al rubro. Esta práctica conduce a la obtención de información limitada y a un uso poco profundo de los datos disponibles, lo que impide analizar con detenimiento la operatividad y limita la posibilidad de evaluar integralmente el desempeño y la eficiencia en la gestión.

Se evidenció que no se utilizan KPI de manera sistemática, debido a un limitado conocimiento sobre su aplicación y aprovechamiento. No obstante, se identificó que la capacitación adecuada del personal podría facilitar su implementación y convertirlos en herramientas útiles para la gestión y la toma de decisiones.

La principal fuente de ingresos del sector se centra en el servicio de alojamiento, lo que vuelve necesario contar con herramientas de monitoreo y gestión que garanticen la eficiencia del servicio. Identificar a tiempo problemas que impactan en la ocupación es parte de una adecuada administración, así como reconocer oportunidades de mejora que fortalezcan la rentabilidad y aseguren mayor estabilidad en el largo plazo.

La utilización constante y metódica, de indicadores financieros y operativos es un recurso fundamental para una lograr una administración más eficiente de los recursos y para garantizar

estabilidad en la organización. Estos instrumentos de medición permiten encontrar debilidades, asesorar en la toma de decisiones implementar estrategias que contribuyen a la sostenibilidad y a fortalecer a la competitividad de la empresa.

Conocer oportunamente los resultados de los indicadores operativos y financieros permite tener una visualización y conocimiento del panorama en el que se encuentra el sector y permite evitar situaciones críticas que puedan impedir la continuidad del hotel o impidan tener una operatividad estable.

### 5.2.1. Recomendaciones

Dado que la investigación evidenció que se antepone indicadores financieros sobre otros tipos, se recomienda adicionar indicadores operativos y que estén directamente relacionados con el desempeño del negocio. Esto permitirá monitorear procesos, resultados en cuanto a tasas de ocupación en las diferentes temporadas de la industria, la calidad y eficiencia del servicio, también obtener una amplia y clara visión del para a toma de decisiones estratégicas.

Ya que la investigación demostró que no se utilizan KPI de manera frecuente, se recomienda implementar un plan para capacitar continuamente al personal, con el fin de fortalecer y ampliar sus conocimientos sobre indicadores de desempeño. Además, se sugiere la creación de procesos de seguimiento y retroalimentación constatare que garanticen el uso eficaz y positivo de los KPI como mecanismos de gestión.

En vista de que los ingresos principales de los hoteles es el alojamiento, se recomienda la diversificación las fuentes de recursos económicos, para disminuir la dependencia de este servicio y la rentabilidad no se vea afectada en cuanto a la baja de la demanda de este. Promover nuevos servicios y tácticas complementarias, sin desatender la actividad principal, permitirá ampliar la oferta de valor y fortalecer la competitividad en el mercado.

Dado que la aplicación sistemática de indicadores financieros y operativos favorece la estabilidad organizacional, se recomienda monitorear constantemente los principales ratios financieros, así como los niveles de endeudamiento. De igual forma, se sugiere evaluar

alternativas de financiamiento y analizar sus costos, con el propósito de salvaguardar el capital de los inversionistas y garantizar una gestión financiera equilibrada.

Considerando que conocer oportunamente los resultados de los indicadores financieros y operativos contribuye a la sostenibilidad, se recomienda aplicar de manera conjunta ambas categorías de indicadores. Esto permitirá identificar áreas de mejora tanto en el personal como en los procesos, además de facilitar la comparación con la competencia para diseñar estrategias más sólidas que incrementen la competitividad en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (1988). *Contabilidad administrativa: información para la toma de decisiones y la ejecución de estrategias*. México: Prentice Hall.
- Bermúdez, R. ., (2020). *Análisis de la rentabilidad y sostenibilidad en los hoteles del Departamento de Sonsonate, El Salvador*. San Salvador: Trabajo de grado, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Obtenido de <http://repositorio.uca.edu.sv>
- Carbon Trust. (2018). *Iniciativa de medición de carbono para hoteles (HCMI): Documento de orientación*. Obtenido de Carbon Trust: <https://www.carbontrust.com/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Turismo y desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45897>
- Daft, R. L. (2006). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (1954). *La práctica de la dirección de empresas*. Madrid, 1954: Ediciones Díaz de Santos.
- EarthCheck. (2020). *Normas de evaluación comparativa y certificación de sostenibilidad*. Obtenido de <https://earthcheck.org/>
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *Un solo informe: la presentación integrada para una estrategia sostenible*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- González, L., & Pérez, J. (2013). Indicadores de desempeño en la industria hotelera: un estudio en Colombia. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 375–389.
- Instituto Tecnológico Hotelero. (2020). *Guía de eficiencia energética en establecimientos hoteleros*. Obtenido de <https://www.ithotelero.com/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de mando integral: cómo traducir la estrategia en acción*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Law, J. (2015). *Diccionario de negocios y gestión de Oxford (6.ª ed.)*. Oxford: Oxford University Press.

- Martínez, D., & Muñoz, A. (2016). Evaluación de la rentabilidad y sostenibilidad en PYMES turísticas de México. *Revista Contaduría y Administración*, 2.
- Ministerio de Turismo de El Salvador. (2015–2022). *Informes de Competitividad Turística*. Obtenido de Gobierno de El Salvador: <https://www.mitur.gob.sv>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Organización Mundial del Turismo (OMT). (2005). *Hacer que el turismo sea más sostenible – Una guía para responsables de políticas*. Obtenido de <https://www.unep.org/>
- Salazar, M. (2018). *Estudio sobre el impacto de los indicadores clave de desempeño en la rentabilidad de los hoteles de playa en El Salvador*. San Salvador: Trabajo de grado, Universidad de El Salvador. Obtenido de <http://repositorio.ues.edu.sv>
- Simons, R. (2005). *Sistemas de control y gestión estratégica: Palancas de control*. Madrid: Pearson Educación.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) Año 2009. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)
- Daniela Aguillon, & Daniela Aguillon. (2024, 29 julio). International tourism grows 25 % each month in El Salvador compared to 2023 - InvestinElSalvador. InvestinElSalvador - the best place to invest, visit and live. <https://investinelsalvador.gob.sv/es/international-tourism-grows-25-each-month-in-el-salvador-compared-to-2023/>
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodología de La Investigacion*. McGraw-Hill Companies.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *\*One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy\**. John Wiley & Sons.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *\*GRI Standards\**.
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2022). *\*GSTC Criteria for*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *\*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action\**. Harvard Business School Press
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPI (3rd ed.)*. John Wiley & Sons.

- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson Education.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Bragg, S. M. (2012). *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and characteristics. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 79–119.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.

## 6. ANEXOS.

### Anexo 1. Encuesta.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



“IMPACTO DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) PARA LA EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS HOTELES DE PLAYA DISTRITO DE ACAJUTLA, MUNICIPIO DE SONSONATE OESTE DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE, EL SALVADOR.”

Objetivo: Obtener información relevante acerca de la utilización de indicadores de rendimiento KPI, en los hoteles de playa del distrito de Acajutla del departamento de Sonsonate.

1. ¿Cuántos años tiene de operar el hotel?
  - a) 0-2 años
  - b) 2-4 años
  - c) 4-6 años
  - d) Más de 6 años.
  
2. ¿Con cuáles departamentos cuenta el hotel?
  - a) Finanzas
  - b) Ventas
  - c) Mercadeo
  - d) Recursos Humanos
  - e) Compras
  - f) Producción
  - g) Todos los anteriores
  
3. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos?
  - a) Alojamiento
  - b) Alimentación y Bebidas

- c) Membresías
  - d) Planes vacacionales
4. De acuerdo a la principal fuente de ingreso ¿cuánto aporta los ingresos totales en porcentaje?
- a) 20 – 40 %
  - b) 40 – 60 %
  - c) 60 – 80 %
  - d) 80 – 100%
5. ¿Qué porcentaje de los costos fijos representan con respecto a los ingresos?
- a) 20 – 40 %
  - b) 40 – 60 %
  - c) 60 – 80 %
  - d) 80 – 100%
6. ¿Cuál de los costos fijos representan el mayor impacto?
- a) Alquileres
  - b) Sueldos y salarios
  - c) Publicidad y marketing
  - d) Gastos financieros
  - e) Servicios básicos
7. ¿Qué porcentaje de ingresos representan los costos del hotel?
- a) 1 al 10 por ciento
  - b) 10 al 20 por ciento
  - c) 20 al 30 por ciento
  - d) 30 al 40 por ciento
  - e) Más del 40 por ciento
8. ¿Qué porcentaje de ingresos representan los gastos de administración?
- a) 1 al 10 por ciento
  - b) 10 al 20 por ciento
  - c) 20 al 30 por ciento
  - d) 30 al 40 por ciento
  - e) Más del 40 por ciento
9. ¿Qué porcentaje de ingresos representan los gastos de venta?
- a) 1 al 10 por ciento
  - b) 10 al 20 por ciento

- c) 20 al 30 por ciento
  - d) 30 al 40 por ciento
  - e) Más del 40 por ciento
10. ¿Cada cuánto se realizan los análisis financieros?
- a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Nunca
11. ¿Qué tipo de indicadores utiliza?
- a) KPI de Ventas
  - b) Financieros
  - c) Experiencia al cliente
  - d) Operativos
  - e) Todos
12. ¿Qué tipo de indicadores financieros utiliza?
- a) Endeudamiento
  - b) Liquidez
  - c) Rentabilidad
  - d) Todos
  - e) Ninguno
13. Si su respuesta fue ninguno, ¿Cuál es el motivo por el cual no utilizan indicadores de rendimiento KPI
- a) Desconocimiento
  - b) No es necesario
  - c) La contabilidad no está al día
  - d) No contar con herramientas necesarias
14. ¿Cuál considera que es el impacto de no utilizar indicadores clave de desempeño (KPI) en la gestión hotelera?
- a) Falta de control sobre costos y gastos
  - b) Pérdida de ventaja competitiva
  - c) Dificultad para evaluar el rendimiento operativo y financiero
  - d) Toma de decisiones basada en suposiciones o intuición
  - e) Menor capacidad para identificar áreas de mejora
15. ¿En qué áreas considera que los KPI son más útiles para un hotel?
- a) Control de costos y gastos

- b) Medición del rendimiento del personal
  - c) Satisfacción del cliente
  - d) Rentabilidad financiera
  - e) Planificación estratégica
16. ¿Qué condiciones consideraría necesarias para implementar una herramienta basada en KPI en el hotel?
- a) Capacitación del personal
  - b) Apoyo de la gerencia
  - c) Facilidad de uso
  - d) Resultados comprobables
17. ¿Cuáles de los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI) de gestión operativa conoce o utiliza actualmente en el hotel? Seleccione todos los que apliquen.
- a) Tasa de ocupación (%)
  - b) Tarifa promedio diaria (ADR)
  - c) Ingreso por habitación disponible (RevPAR)
  - d) Índice de satisfacción del cliente
  - e) Tasa de cancelación de reservas (%)
  - f) Índice de productividad del personal
  - g) Nivel de cumplimiento de estándares de servicio
18. ¿Cuáles de los siguientes indicadores financieros conoce o utiliza actualmente en la gestión del hotel?
- a) Utilidad neta (%)
  - b) Margen de contribución
  - c) EBITDA
  - d) Punto de equilibrio
  - e) Costo operativo por habitación
  - f) Ingresos por empleado
  - g) Índice de cumplimiento presupuestario
  - h) Índice de rentabilidad por segmento
  - i) Índice de gastos por huésped
19. ¿Cada cuánto se hace la medición el consumo de agua por huésped en el hotel?
- a) Semanalmente
  - b) Mensualmente
  - c) Trimestralmente
  - d) Semestralmente

20. ¿Con qué frecuencia mide el consumo energético por habitación ocupada como indicador de eficiencia operativa?
- a) Semanalmente
  - b) Mensualmente
  - c) Trimestralmente
  - d) Semestralmente
21. ¿Qué acciones realiza el hotel con relación al reciclaje de residuos sólidos? Puede seleccionar varias opciones.
- a) Separa residuos reciclables
  - b) Mide el porcentaje de residuos reciclados
  - c) Tiene convenio con gestores autorizados
  - d) No realiza acciones específicas
22. ¿Con qué frecuencia mide el consumo promedio de gasto en alimentación por huésped?
- a) Semanalmente
  - b) Mensualmente
  - c) Trimestralmente
  - d) Semestralmente
23. ¿El hotel evalúa el impacto financiero de cada tipo de paquete que ofrece? (Day Pass, Todo Incluido, Estadía, etc.)
- a) Siempre se evalúa y se toman decisiones con base en estos datos
  - b) Se evalúa ocasionalmente
  - c) No se evalúa, pero sería útil hacerlo
  - d) No se evalúa ni se considera necesario
24. ¿Cuál es el paquete con mayor impacto en los ingresos del hotel?
- a) Daypass
  - b) Estadía
  - c) Todo Incluido

Marque con una (X) la opción que mejor represente su respuesta, o complete los campos abiertos cuando se le solicite.

En algunas preguntas podrá seleccionar una o más opciones, según considere conveniente.

Si alguna pregunta no aplica a su situación, puede dejarla en blanco o marcar la opción correspondiente

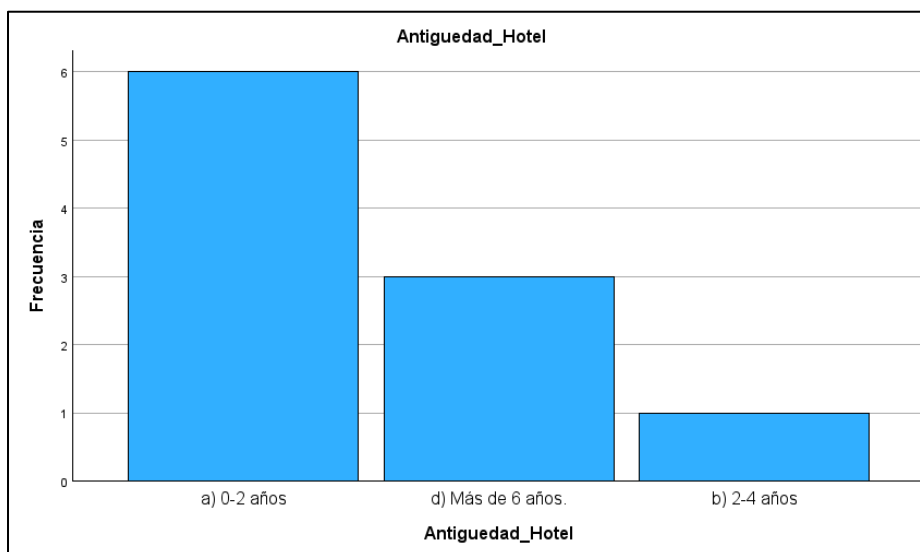
## Anexo2. Resultado de preguntas 1-9

### 1. ¿Cuántos años tiene de operar el hotel?

*Tabla 1. Antigüedad hotel*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
0–2 años	6	60%
2–4 años	1	10%
Más de 6 años	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Gráfico 1. Antigüedad Hotel.*



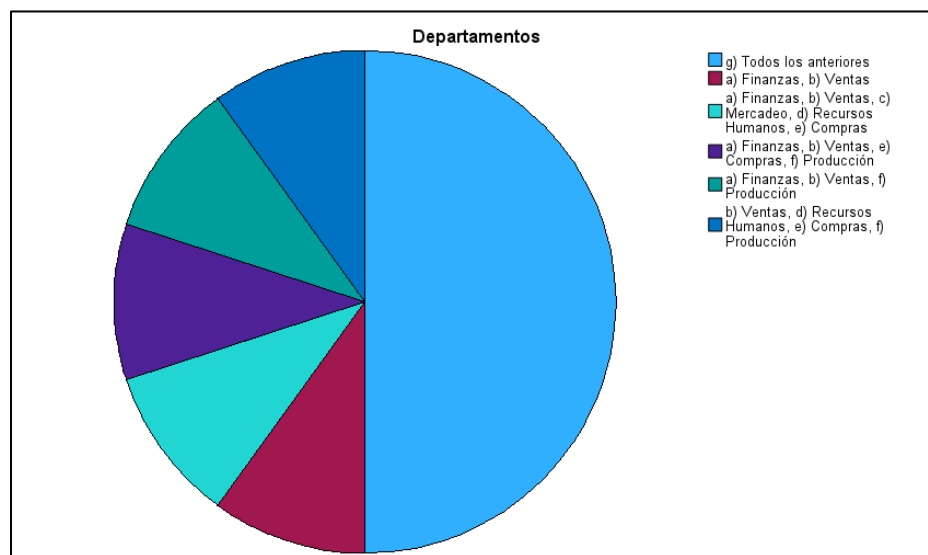
Del total de 10 hoteles encuestados, el 60% tiene una antigüedad de entre 0 y 2 años, lo cual sugiere una alta proporción de establecimientos recientes en la muestra. El 30% tiene más de 6 años de operar, mientras que apenas un 10% tiene entre 2 y 4 años de antigüedad.

## 2. ¿Con cuáles departamentos cuenta el hotel?

**Tabla 2. Departamentos**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Todos los anteriores	5	50%
Finanzas y Ventas	1	10%
Finanzas, Ventas, Mercadeo, RRHH y Compras	1	10%
Finanzas, Ventas, Compras y Producción	1	10%
Finanzas, Ventas y Producción	1	10%
Ventas, RRHH, Compras y Producción	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2. Departamentos.**



La mitad de los hoteles encuestados (50%) indicaron que todos los departamentos están involucrados en la gestión o uso de KPI, lo cual denota una tendencia hacia una gestión integral y transversal de indicadores clave de desempeño.

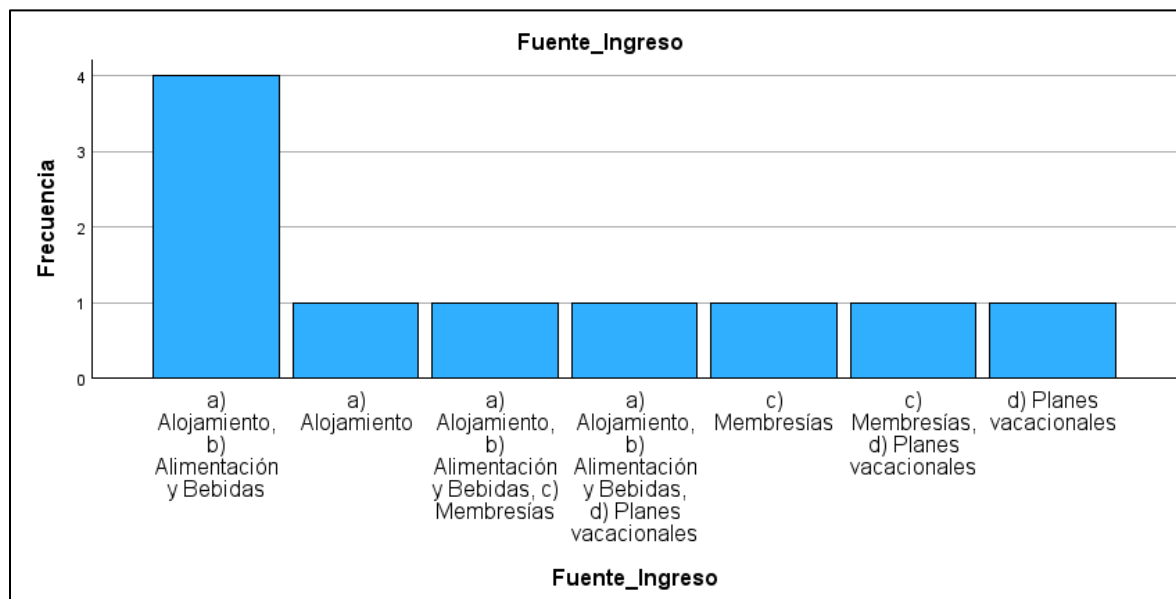
El otro 50% se distribuye de forma variada entre combinaciones específicas, destacando Finanzas, Ventas, Producción, Compras, Recursos Humanos y Mercadeo. Esta diversidad refleja que, aunque algunos hoteles tienen un enfoque más parcial o sectorizado, existe conciencia de que los KPI pueden aplicarse a múltiples áreas operativas.

Este hallazgo respalda la propuesta de implementar un modelo de KPI transversal, que incluya a todas las áreas funcionales y fomente una cultura de mejora continua orientada a la rentabilidad y sostenibilidad.

### 3. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos?

*Tabla 3. Fuente de ingreso*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alojamiento y Alimentación & Bebidas	4	40%
Alojamiento	1	10%
Alojamiento, Alimentación & Bebidas y Membresías	1	10%
Alojamiento, Alimentación & Bebidas y Planes vac.	1	10%
Membresías	1	10%
Membresías y Planes vacacionales	1	10%
Planes vacacionales	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3. Fuente de ingresos.**

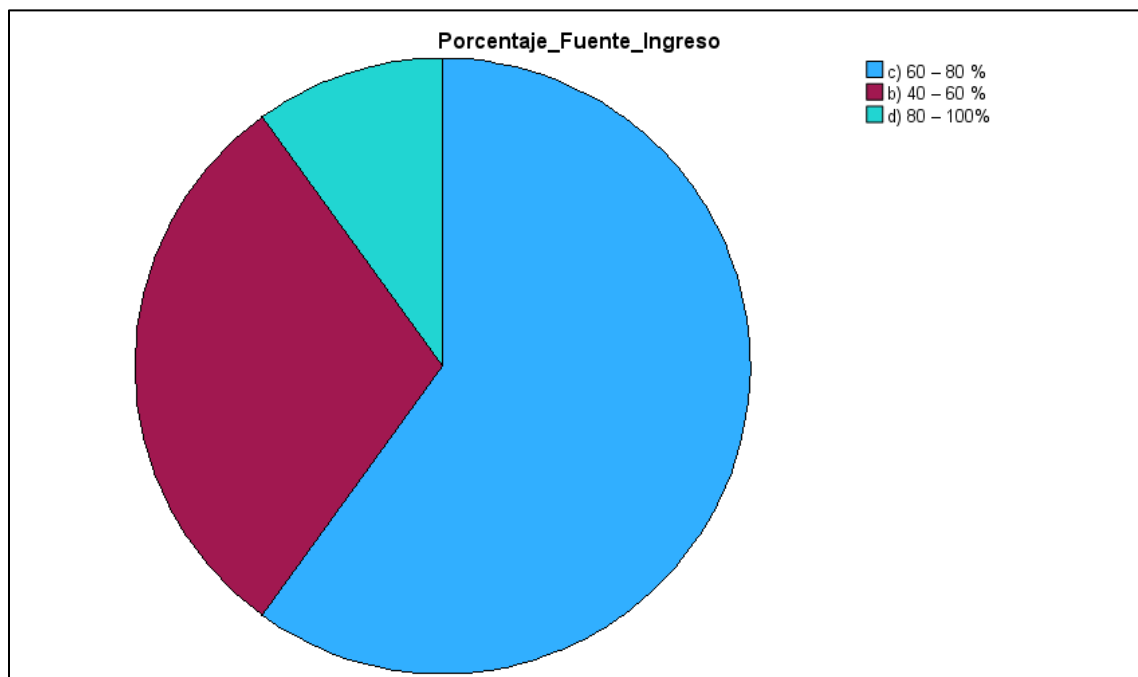
El 40% de los hoteles obtiene sus ingresos principalmente de alojamiento y alimentos/bebidas, mientras el 60% combina otras fuentes como membresías y planes vacacionales. Esto refleja una tendencia a la diversificación, lo que requiere KPI específicos para evaluar el desempeño de cada línea de ingreso.

**4. De acuerdo a la principal fuente de ingreso ¿cuánto aporta los ingresos totales en porcentaje?**

**Tabla 4. Porcentaje fuente de ingreso**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
60 – 80 %	6	60%
40 – 60 %	3	30%
80 – 100 %	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4. Porcentaje principal fuente de ingresos.**



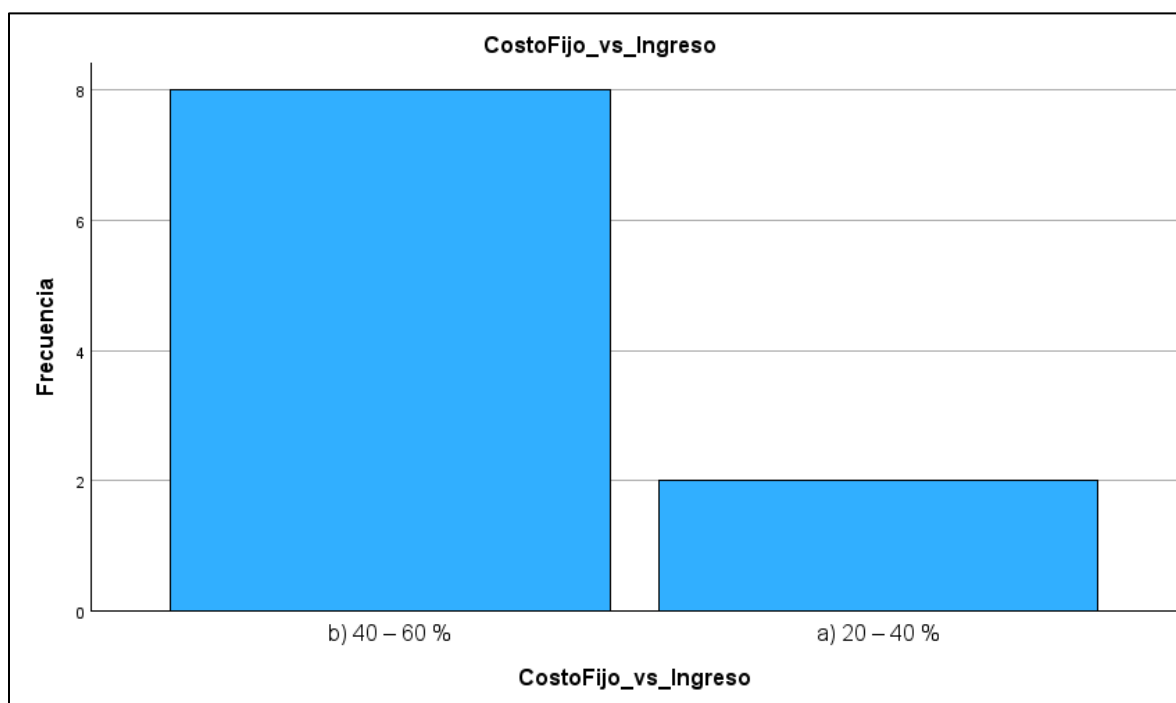
El 60% de los hoteles obtiene entre el 60 % y 80 % de sus ingresos de su fuente principal, seguido de un 30 % en el rango 40–60 %, y solo un 10 % supera el 80 %. Esto muestra una alta dependencia de una fuente principal, lo que subraya la importancia de monitorear su rentabilidad mediante KPI adecuados.

### 5. ¿Qué porcentaje de los costos fijos representan con respecto a los ingresos?

**Tabla 5. Costo fijo vs ingresos**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
40 – 60 %	8	80%
20 – 40 %	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5. Costo fijo versus ingresos.**



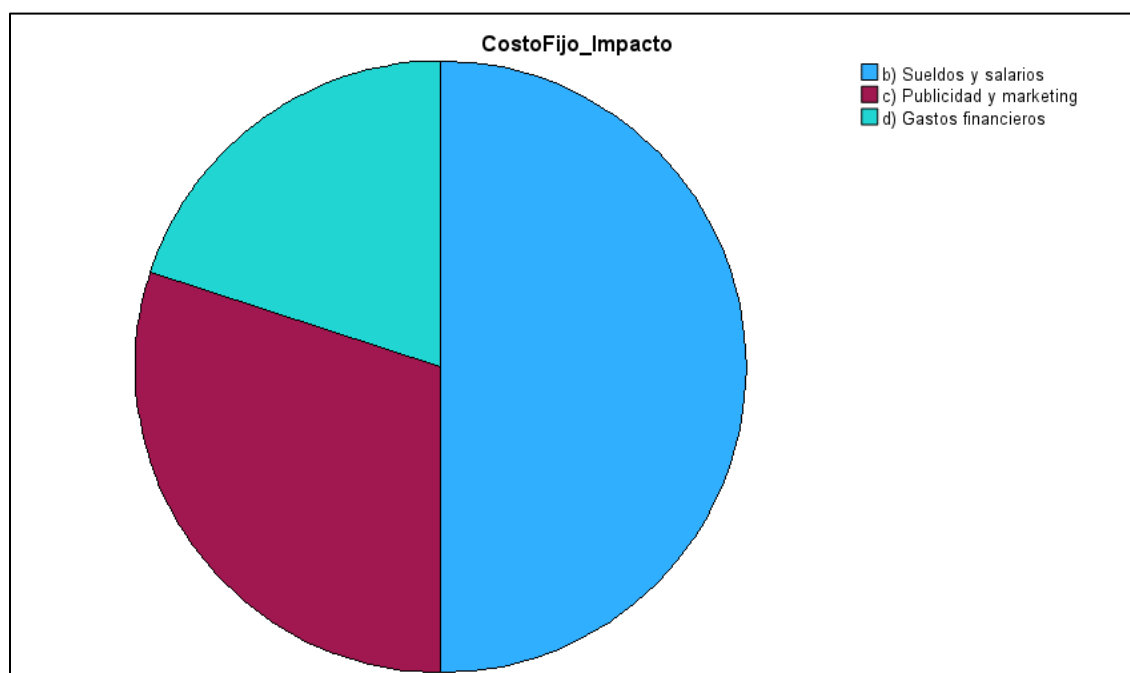
El 80% de los hoteles reporta que sus costos fijos representan entre el 40 % y 60 % de sus ingresos, mientras que el 20 % se encuentra entre el 20 % y 40 %. Esto indica una alta carga de costos fijos, lo que hace clave monitorear su eficiencia operativa mediante KPI para asegurar la rentabilidad.

## 6. ¿Cuál de los costos fijos representan el mayor impacto?

**Tabla 6. Impacto costos fijos**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sueldos y salarios	5	50%
Publicidad y marketing	3	30%
Gastos financieros	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6. Impacto de costos fijos**



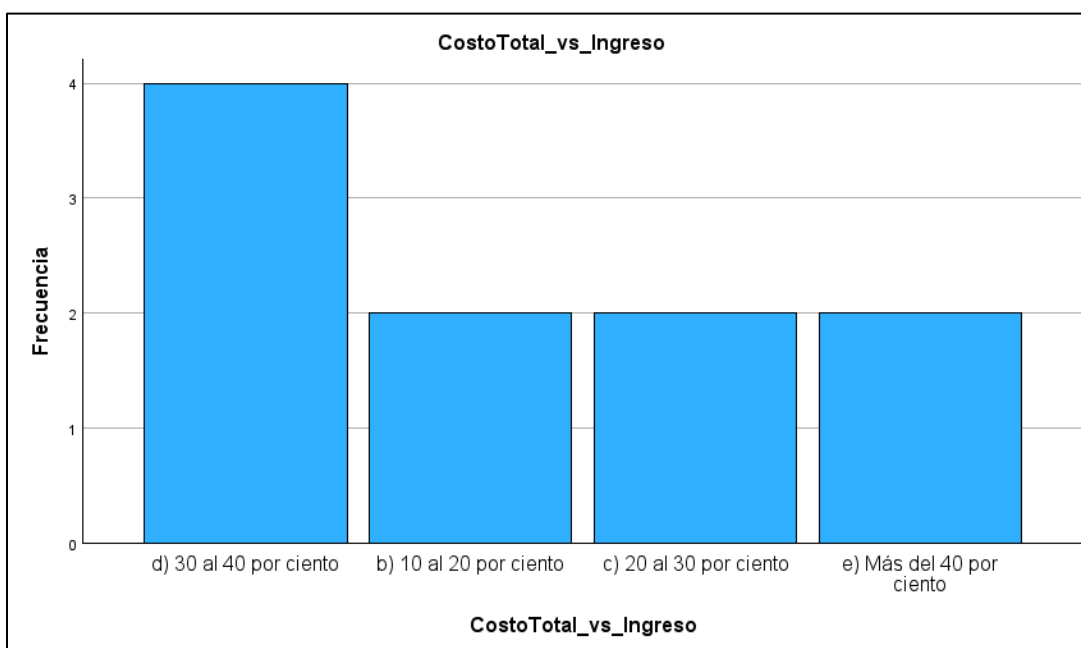
El 50% de los hoteles identifica a los sueldos y salarios como el costo fijo de mayor impacto, seguido por publicidad y marketing (30%) y gastos financieros (20%). Esto indica que la gestión del talento humano y la eficiencia en promoción y financiamiento son áreas clave para mejorar la rentabilidad a través de KPI estratégicos.

### 7. ¿Qué porcentaje de ingresos representan los costos del hotel?

**Tabla 7 Costo total vs ingreso.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
30 al 40 %	4	40%
10 al 20 %	2	20%
20 al 30 %	2	20%
Más del 40 %	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7. Costo total versus Ingresos.**



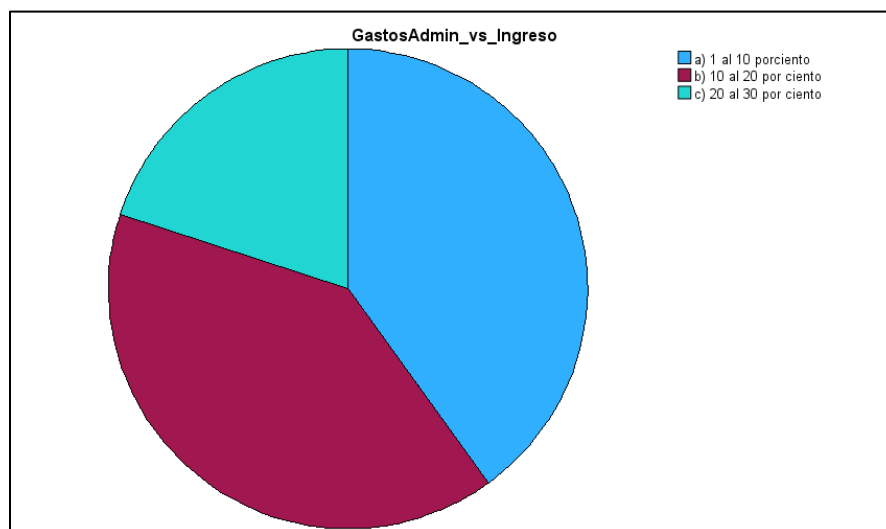
El 40% de los hoteles reporta un costo total que representa entre el 30% y 40% de sus ingresos. El resto se reparte equitativamente (20% cada uno) entre rangos del 10% al 20%, 20% al 30% y más del 40%. Esta variabilidad sugiere diferencias en eficiencia operativa, lo cual refuerza la necesidad de monitorear los costos con KPI específicos para mejorar la rentabilidad.

### 8. ¿Qué porcentaje de ingresos representan los gastos de administración?

**Tabla 8 Gastos de administración vs ingresos.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1 al 10 %	4	40%
10 al 20 %	4	40%
20 al 30 %	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8 Gastos de Administración versus ingresos**



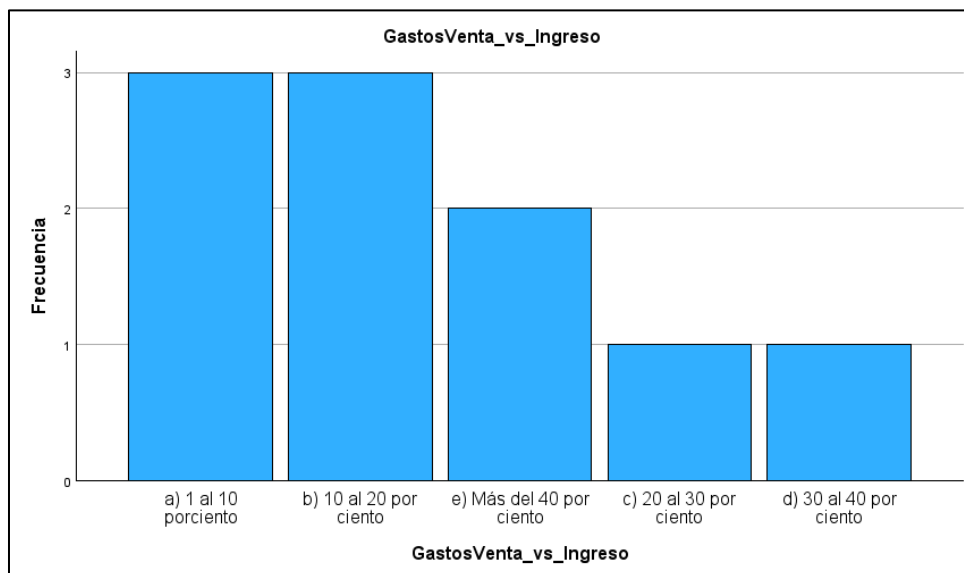
El 80% de los hoteles presenta gastos administrativos entre el 1% y 20% de sus ingresos, mientras un 20% alcanza entre 20% y 30%. Esto refleja un control relativamente eficiente en la mayor parte de los hoteles encuestados, aunque algunos aún podrían mejorar su estructura administrativa mediante KPI de eficiencia operativa.

### 9. ¿Qué porcentaje de ingresos representan los gastos de venta?

**Tabla 9. Gastos de venta vs ingresos.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1 al 10 %	3	30%
10 al 20 %	3	30%
20 al 30 %	1	10%
30 al 40 %	1	10%
Más del 40 %	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9 Gastos de venta vs ingresos.**



El 60% de los hoteles presenta gastos de venta entre el 1% y 20% de sus ingresos, lo cual sugiere un manejo moderado de estos costos. Sin embargo, el 40% supera ese rango, con algunos casos por encima del 40%, lo cual confirma posibles ineficiencias comerciales que pueden abordarse con KPI específicos de rentabilidad en ventas.

**Anexo 3. Estados Financieros.**

Hotel Las Amapolas Resort, S.A. de C.V.  
Estado de Resultado Comparativo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020 y  
2022

Cifras expresadas en dólares estadounidenses

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ingresos por restaurantes y hotel	2801626.57	10995016.78
Venta de Contratos	68862.00	174242.00
<b>Costos</b>		
Costo de Ventas	1120313.19	4992359.72
<b>Gastos de Operación</b>		
Gastos de administración	28832.00	44977.00
Gastos de Venta	36040.00	56671.02
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>1685303.38</b>	<b>6075251.04</b>
Ingresos por métodos de participación	30800.00	125200.00
Ingresos Financieros	8062.00	9042.00
Gastos Financieros	-1125909.00	-1212360.00
Otros Ingresos		48.00
<b>Utilidad antes de impuesto sobre la renta</b>	<b>598256.38</b>	<b>4997181.04</b>
Impuesto sobre la renta	-227098.00	-281374.00
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>371158.38</b>	<b>4715807.04</b>
<b>Otro resultado integral</b>		
Participación en inversiones	784620.00	-4555.00
<b>Resultado integral del año</b>	<b>1155778.38</b>	<b>4711252.04</b>

Hotel Las Amapolas Resort, S.A. de C.V.  
 Estado de Resultado Comparativo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022 y 2023  
 Cifras expresadas en dólares estadounidenses

	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ingresos por restaurantes y hotel	13594618.22	13313808.38
Venta de Contratos	241457.00	332593.00
<b>Costos</b>		
Costo de Ventas	6435908.73	6417877.41
<b>Gastos de Operación</b>		
Gastos de administración	53936.00	103552.00
Gastos de Venta	68498.72	132546.56
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>7277731.77</b>	<b>6992425.42</b>
Ingresos por métodos de participación	1073100.00	200093.00
Ingresos Financieros	1241457.00	132500.00
Gastos Financieros	-4800706.00	-2306027.00
Otros Ingresos	2.00	
<b>Utilidad antes de impuesto sobre la renta</b>	<b>4791584.77</b>	<b>5018991.42</b>
Impuesto sobre la renta	-673092.00	55192.00
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>4118492.77</b>	<b>5074183.42</b>
<b>Otro resultado integral</b>		
Participación en inversiones	6068888.00	227552.00
<b>Resultado integral del año</b>	<b>10187380.77</b>	<b>5301735.42</b>

Hotel Las Amapolas Resort, S.A. de C.V.  
Estado de Situación Financiera Comparativo al 31 de diciembre de 2020 y 2021  
Cifras expresadas en dólares estadounidenses

	2020	2021
<b>Activo</b>		
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivo	60058.00	116023.00
Inventarios	12754.00	52345.00
Documentos y cuentas por cobrar	1040.00	2350.00
Otras cuentas por cobrar		
Cuentas por Cobrar a partes relacionadas	170030.00	1110911.00
Anticipos de otros impuestos	482.00	88.00
	<u>244364.00</u>	<u>1281717.00</u>
<b>Activo no corriente</b>		
Propiedad Planta y Equipo	33400054.00	33135069.00
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	17160789.00	19072646.00
Inversiones	10206924.00	16277690.00
Activo por impuesto sobre la renta diferido	564803.00	285844.00
<b>Total Activo</b>	<u><b>61576934.00</b></u>	<u><b>70052966.00</b></u>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Cuentas y gastos acumulados por pagar	16915.00	25957.00
Proveedores	1000520.00	1082086.30
Cuentas por pagar con partes relacionadas	2031000.00	2600700.66
Otros impuestos por pagar	53.00	733.00
Impuesto sobre la renta por pagar	2199.00	2943.00
Pasivo por contratos	177170.00	157119.00
	<u>3227857.00</u>	<u>3869538.96</u>
<b>Pasivo no corriente</b>		
Cuentas por pagar con partes relacionadas	30270310.00	33322114.00
Pasivo por impuesto sobre la renta diferido		
<b>Total pasivo</b>	<u><b>33498167.00</b></u>	<u><b>37191652.96</b></u>
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	3109000.00	3109000.00
Reserva Legal	235980.00	307274.00
Resultados acumulados	17932385.00	22648192.04
Participación por inversiones	6801402.00	6796847.00
<b>Total patrimonio neto</b>	<u><b>28078767.00</b></u>	<u><b>32861313.04</b></u>
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<u><b>61576934.00</b></u>	<u><b>70052966.00</b></u>

Hotel Las Amapolas Resort, S.A. de C.V.  
Estado de Situación Financiera Comparativo al 3 de diciembre de 2022 y 2023  
Cifras expresadas en dólares estadounidenses

	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Activo</b>		
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivo	178914.00	170268.00
Inventarios	54275.00	51369.00
Documentos y cuentas por cobrar	7425.00	6867.00
Otras cuentas por cobrar	419.00	62.00
Cuentas por Cobrar a partes relacionadas	908479.00	1051987.00
Anticipos de otros impuestos		6316.00
	<u>1149512.00</u>	<u>1286869.00</u>
<b>Activo no corriente</b>		
Propiedad Planta y Equipo	33455034.00	33412065.00
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	18754061.00	21125804.00
Inversiones	25493107.00	27089571.00
Activo por impuesto sobre la renta diferido	2669.00	3076.00
<b>Total Activo</b>	<b><u>78854383.00</u></b>	<b><u>82917385.00</u></b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Cuentas y gastos acumulados por pagar	32441.00	29702.00
Proveedores	965385.20	1469258.65
Cuentas por pagar con partes relacionadas	1047706.80	2230605.35
Otros impuestos por pagar	2391.00	19083.00
Impuesto sobre la renta por pagar	544.00	77487.00
Pasivo por contratos	307614.00	305003.00
	<u>2356082.00</u>	<u>4131139.00</u>
<b>Pasivo no corriente</b>		
Cuentas por pagar con partes relacionadas	32894285.19	30022041.77
Pasivo por impuesto sobre la renta diferido	386029.00	244482.00
<b>Total pasivo</b>	<b><u>35636396.19</u></b>	<b><u>34397662.77</u></b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	3109000.00	3109000.00
Reserva Legal	476567.00	476567.00
Resultados acumulados	26766684.81	31840868.23
Participación por inversiones	12865735.00	13093287.00
<b>Total patrimonio neto</b>	<b><u>43217986.81</u></b>	<b><u>48519722.23</u></b>
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b><u>78854383.00</u></b>	<b><u>82917385.00</u></b>

## Anexo 4. Pantallas de Salida SPSS.

### Resultado de encuesta.

Resultado3[2].spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Aplicación de búsqueda

**Resultados**

- Tablas cruzadas
  - Título
  - Notas
  - Resumen de proces
  - Tabla cruzada kpi\_op
  - Pruebas de chi-cuad
- Gráfico
  - Título
  - Notas
  - Bar de Cruce: kpi\_op
- Tablas cruzadas
  - Título
  - Notas
  - Resumen de proces
  - Tabla cruzada kpi\_fir
  - Pruebas de chi-cuad
- Gráfico
  - Título
  - Notas
  - Bar de Cruce: kpi\_fin
- Tablas cruzadas
  - Título
  - Notas
  - Resumen de proces
  - Tabla cruzada kpi\_ar
  - Pruebas de chi-cuad
- Gráfico
  - Título
  - Notas
  - Bar de Cruce: kpi\_ar
- Tablas cruzadas
  - Título
  - Notas
  - Resumen de proces
  - Tabla cruzada tipo\_ir
  - Pruebas de chi-cuad
- Gráfico
  - Título
  - Notas
  - Bar de Cruce: tipo\_ir
- Tablas cruzadas

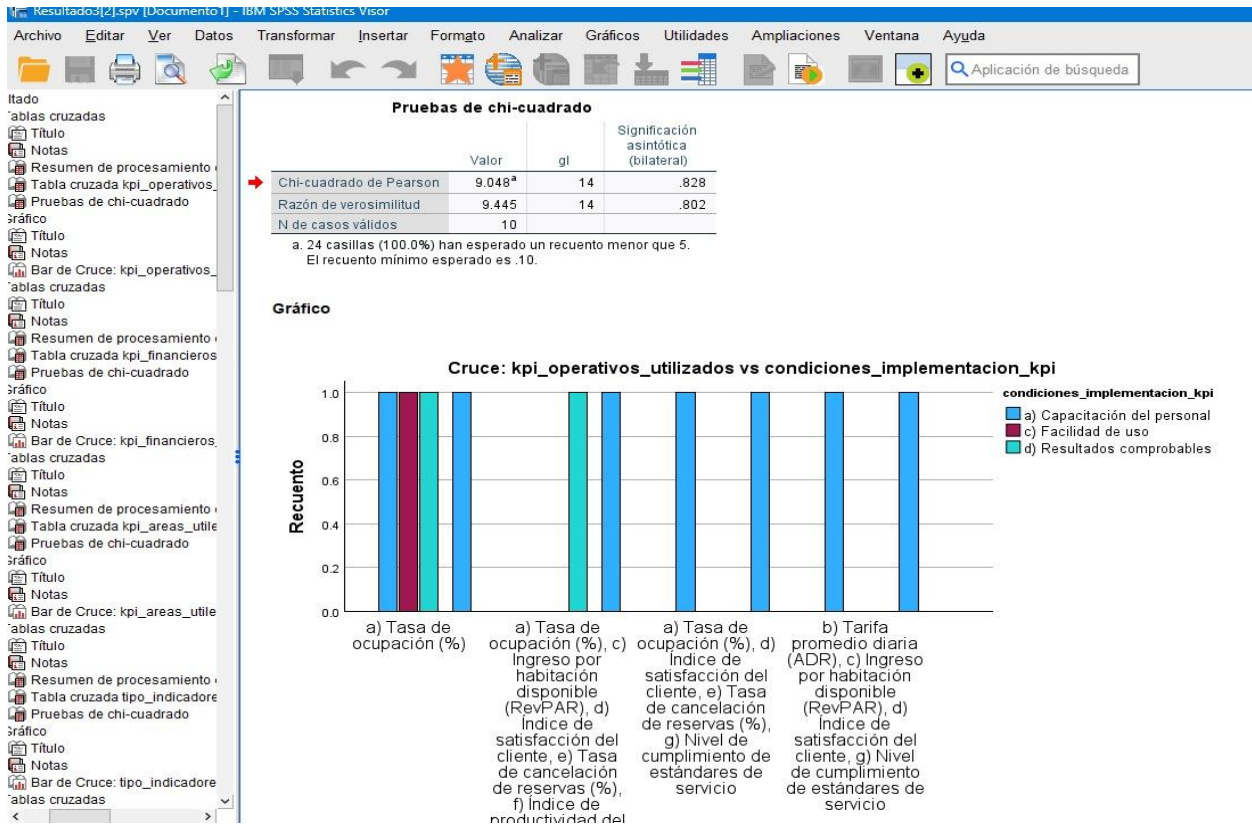
**Tablas cruzadas**

**Resumen de procesamiento de casos**

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
kpi_operativos_utilizados * condiciones_implementation_kpi	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%

**Tabla cruzada kpi\_operativos\_utilizados\*condiciones\_implementation\_kpi**

kpi_operativos_utilizados	a) Tasa de ocupación (%)	Recuento	condiciones_implementation_kpi			Total
			a) Capacitación del personal	c) Facilidad de uso	d) Resultados comprobables	
		1	1	1	3	
	% dentro de kpi_operativos_utilizados	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%	
	% dentro de condiciones_implementation_kpi	14.3%	100.0%	50.0%	30.0%	
	% del total	10.0%	10.0%	10.0%	30.0%	
	Recuento	1	0	0	1	
	% dentro de kpi_operativos_utilizados	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	% dentro de condiciones_implementation_kpi	14.3%	0.0%	0.0%	10.0%	
	% del total	10.0%	0.0%	0.0%	10.0%	
	Recuento	0	0	1	1	
	% dentro de kpi_operativos_utilizados	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	
	% dentro de condiciones_implementation_kpi	0.0%	0.0%	50.0%	10.0%	



Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

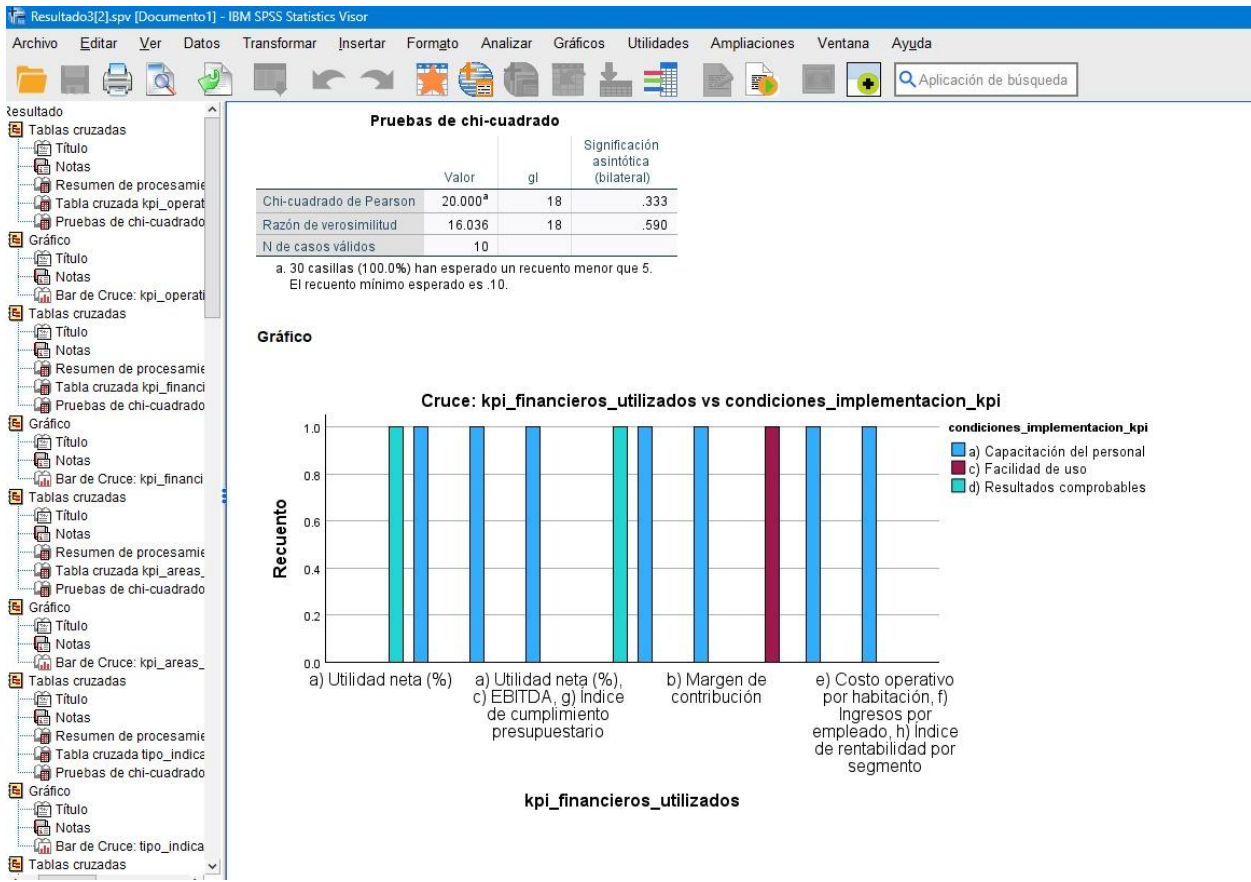
Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
kpi_financieros_utilizados	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%
condiciones_implementation_kpi						

Tabla cruzada kpi\_financieros\_utilizados\*condiciones\_implementation\_kpi

kpi_financieros_utilizados	a) Utilidad neta (%)	condiciones_implementation_kpi			Total
		a) Capacitación del personal	c) Facilidad de uso	d) Resultados comprobables	
Recuento		0	0	1	1
% dentro de kpi_financieros_utilizados		0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
% dentro de condiciones_implementation_kpi		0.0%	0.0%	50.0%	10.0%
% del total		0.0%	0.0%	10.0%	10.0%
Recuento	a) Utilidad neta (%), b) Margen de contribución, c) EBITDA, d) Punto de equilibrio, e) Costo operativo por habitación, f) Ingresos por empleado, g) Índice de cumplimiento presupuestario, h) Índice de rentabilidad por segmento, i) Índice de gastos por huésped	1	0	0	1
% dentro de kpi_financieros_utilizados		100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
% dentro de condiciones_implementation_kpi		14.3%	0.0%	0.0%	10.0%
% del total		10.0%	0.0%	0.0%	10.0%
Recuento	a) Utilidad neta (%), b) Margen de contribución, d) Punto de equilibrio, e) Costo operativo por habitación, f) Ingresos por empleado, h) Índice de rentabilidad por segmento, i) Índice de gastos por huésped	1	0	0	1
% dentro de kpi_financieros_utilizados		100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
% dentro de condiciones_implementation_kpi		14.3%	0.0%	0.0%	10.0%
% del total		10.0%	0.0%	0.0%	10.0%

IBM SPSS Statistics P



Resultado3[2].spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

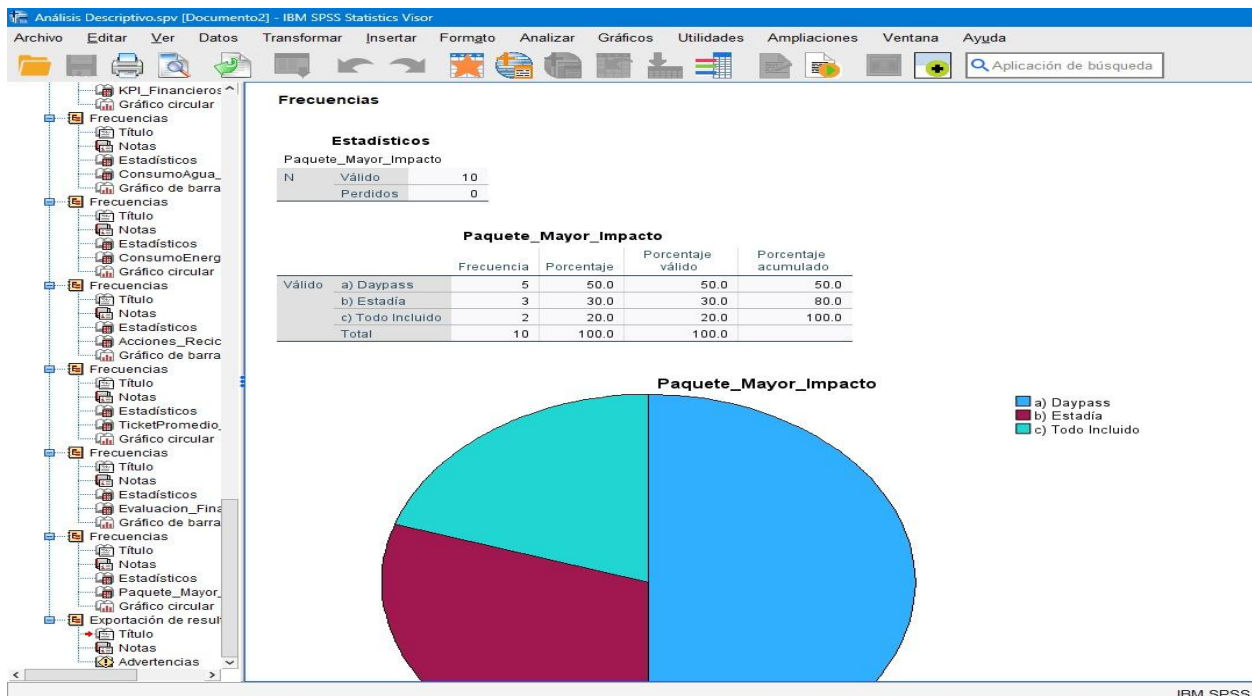
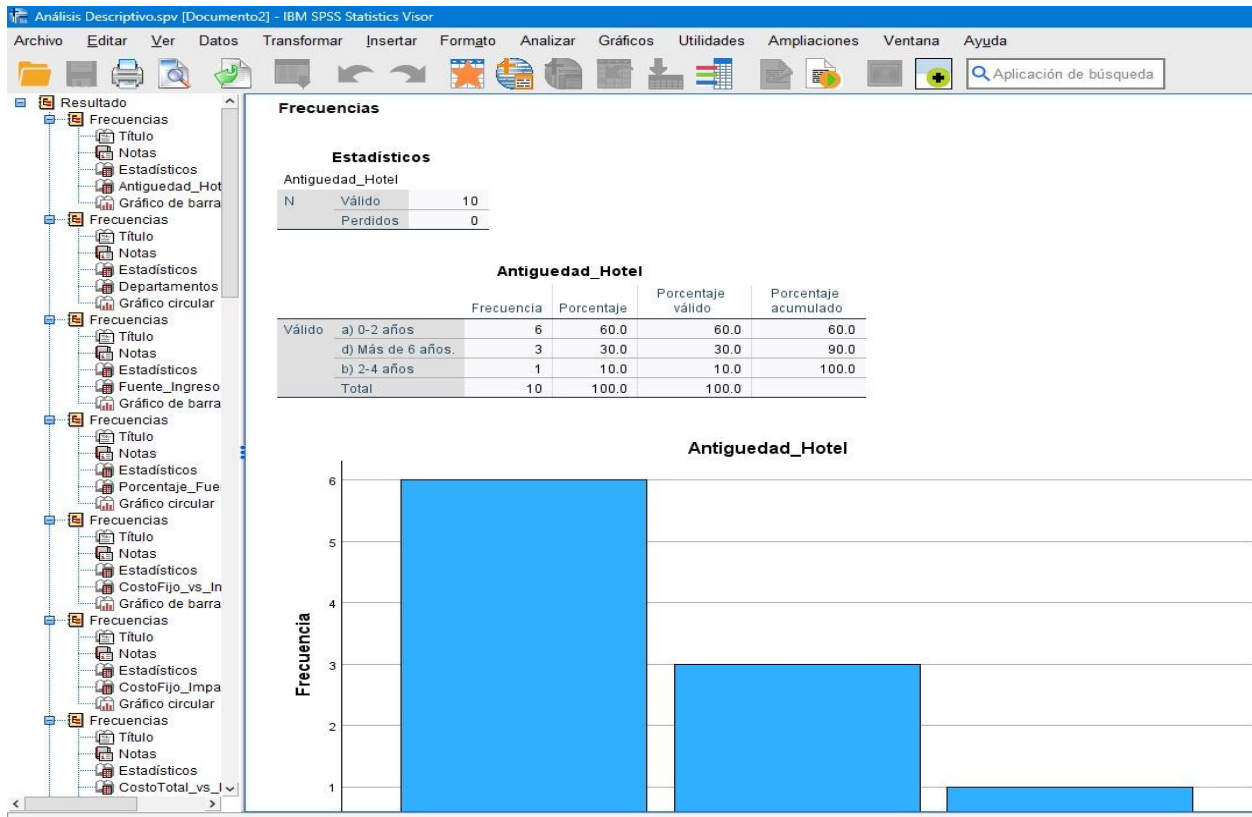
Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Aplicación de búsqueda

### Tabla cruzada kpi\_areas\_utiles\*departamentos

kpi_areas_utiles		departamentos							Total
		a) Finanzas, b) Ventas	a) Finanzas, b) Ventas, c) Mercadeo, d) Recursos Humanos, e) Compras	a) Finanzas, b) Ventas, a) Compras, f) Producción	a) Finanzas, b) Ventas, f) Producción	b) Ventas, d) Recursos Humanos, e) Compras, f) Producción	g) Todos los anteriores		
a) Control de costos y gastos	Recuento	1	1	1	0	0	1	4	
	% dentro de kpi_areas_utiles	25.0%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	25.0%	100.0%	
	% dentro de departamentos	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	
	% del total	10.0%	10.0%	10.0%	0.0%	0.0%	10.0%	40.0%	
a) Control de costos y gastos, b) Medición del rendimiento del personal, c) Satisfacción del cliente	Recuento	0	0	0	0	0	1	1	
	% dentro de kpi_areas_utiles	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	
	% dentro de departamentos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	10.0%	
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	10.0%	
a) Control de costos y gastos, b) Medición del rendimiento del personal, c) Satisfacción del cliente, d) Rentabilidad financiera, e) Planificación estratégica	Recuento	0	0	1	1	1	1	3	
	% dentro de kpi_areas_utiles	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%	
	% dentro de departamentos	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	20.0%	30.0%	
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	10.0%	10.0%	30.0%	
b) Medición del rendimiento del personal	Recuento	0	0	0	0	0	1	1	
	% dentro de kpi_areas_utiles	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	
	% dentro de departamentos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	10.0%	
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	10.0%	
e) Planificación estratégica	Recuento	0	0	0	0	0	1	1	
	% dentro de kpi_areas_utiles	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	
	% dentro de departamentos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	10.0%	
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	10.0%	
Total	Recuento	1	1	1	1	1	5	10	

# Análisis Descriptivos.





Cruces de variables.spv [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Aplicación de búsqueda

Bar de recuento por KPI\_Area  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada KPI\_Operativos  
Pruebas de chi-cuadrado  
Gráfico  
Título  
Notas  
Bar de recuento por Condición  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada KPI\_Financiero  
Pruebas de chi-cuadrado  
Gráfico  
Título  
Notas  
Bar de recuento por Condición  
Exportación de resultados  
Título  
Notas  
Advertencias  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Conjunto de datos activo  
Advertencias  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Advertencias  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Advertencias

### Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
KPI_Financieros_Utilizados * Condiciones_Implementacion_KPI	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%

### Tabla cruzada KPI\_Financieros\_Utilizados\*Condiciones\_Implementacion\_KPI

KPI_Financieros_Utilizados		Condiciones_Implementacion_KPI			Total
		a) Capacitación del personal	c) Facilidad de uso	d) Resultados comprobables	
KPI_Financieros_Utilizados	a) Utilidad neta (%)	Recuento	0	0	1
		% dentro de KPI_Financieros_Utilizados	0.0%	0.0%	100.0%
		% dentro de Condiciones_Implementacion_KPI	0.0%	0.0%	50.0%
		% del total	0.0%	0.0%	10.0%
	a) Utilidad neta (%), b) Margen de contribución, c) EBITDA, d) Punto de equilibrio, e) Costo operativo por habitación, f) Ingresos por empleado, g) Índice de cumplimiento presupuestario, h) Índice de rentabilidad por segmento, i) Índice de gastos por huésped	Recuento	1	0	0
		% dentro de KPI_Financieros_Utilizados	100.0%	0.0%	0.0%
		% dentro de Condiciones_Implementacion_KPI	14.3%	0.0%	0.0%
		% del total	10.0%	0.0%	0.0%
	a) Utilidad neta (%), b) Margen de contribución, d) Punto de equilibrio, e) Costo operativo por habitación, f) Ingresos por empleado, h) Índice de rentabilidad por segmento,	Recuento	1	0	0
		% dentro de KPI_Financieros_Utilizados	100.0%	0.0%	0.0%
	% dentro de Condiciones_Implementacion_KPI	14.3%	0.0%	0.0%	

# Tablas Cruzadas.

Tablas cruzadas fin.spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Aplicación de búsqueda

**Tablas cruzadas**

[Encuesta\_KPIs]

**Resumen de procesamiento de casos**

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
kpi_operativos_utilizados * condiciones_implementation_kpi	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%

**Tabla cruzada kpi\_operativos\_utilizados\*condiciones\_implementation\_kpi**

kpi_operativos_utilizados	a) Tasa de ocupación (%)	condiciones_implementation_kpi			Total
		a) Capacitación del personal	c) Facilidad de uso	d) Resultados comprobables	
Recuento	1	1	1	3	
Recuento esperado	2.1	.3	.6	3.0	
% dentro de kpi_operativos_utilizados	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%	
% dentro de condiciones_implementation_kpi	14.3%	100.0%	50.0%	30.0%	
% del total	10.0%	10.0%	10.0%	30.0%	
Recuento	1	0	0	1	
Recuento esperado	.7	.1	.2	1.0	
% dentro de kpi_operativos_utilizados	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
% dentro de condiciones_implementation_kpi	14.3%	0.0%	0.0%	10.0%	
% del total	10.0%	0.0%	0.0%	10.0%	
Recuento	0	0	1	1	
Recuento esperado	.7	.1	.2	1.0	

IBM SPSS Statistics

Tablas cruzadas fin.spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Aplicación de búsqueda

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.375 <sup>a</sup>	12	.671
Razón de verosimilitud	10.688	12	.556
N de casos válidos	10		

a. 20 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .10.

**Gráfico**

**Cruce: tipo\_indicadores\_utiliza vs indicadores\_financieros\_utiliza**

tipo_indicadores_utiliza	Endeudamiento (a)	Liquidez (b)	Rentabilidad (c)	Todos (d)
a) KPI de Ventas	0	0	1	0
a) KPI de Ventas, b) Financieros, c) Experiencia al cliente, d) Operativos	1	1	1	1
d) Operativos	0	0	0	1
e) Todos	0	1	0	1