

# PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA CONTABLE FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS, REPÚBLICA DEL ECUADOR. PRINCIPALES CONTRADICCIONES.

**M Sc. Marlon Votaire Gruezo Estacio<sup>1</sup>.**

Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres (UTE-LVT), Esmeraldas. Ecuador.

Email: [marlongruezo@hotmail.com](mailto:marlongruezo@hotmail.com)

**Dr. C. Oscar Parada Gutiérrez<sup>2</sup>.**

Universidad de Oriente (UO), Santiago de Cuba. Cuba

Email: [ospg2012@gmail.com](mailto:ospg2012@gmail.com)

## RESUMEN

Este artículo muestra los resultados de un estudio realizado con relación al sistema contable y financiero de las pequeñas empresas hoteleras de la provincia de Esmeraldas y su contribución a la generación de informaciones para la toma de decisiones.

El estudio revela las principales contradicciones existentes desde varias dimensiones (económica, social, ambiental y estado del conocimiento científico) con relación al sistema contable y financiero de la pequeña empresa hotelera.

También se proponen a partir del perfeccionamiento del sistema contable financiero indicadores asociados a la gestión de aprovisionamiento hotelera que mejoran el proceso de toma de decisiones y la determinación de costos de no calidad en la atención a los clientes.

**PALABRAS CLAVES:** sistema contable financiero, indicadores para la toma de decisiones, pequeña empresa hotelera

## ABSTRACT

This article shows the results of a realized study with relationship to the countable and financial system of the small hotel companies of the county of Emeralds and its contribution to the generation of information for the taking of decisions.

The study reveals the main existent contradictions from several dimensions (economic, social, environmental and state of the scientific knowledge) with relationship to the countable and financial system of the small hotel company.

They also intend starting from the improvement of the financial countable system indicative associated to the hotel provisioning administration that improve the process of taking of decisions and the determination of costs of non-quality in the attention to the clients.

**KEY WORDS:** Financial countable system, indicators for the taking of decisions, small hotel company

---

<sup>1</sup> Ingeniero comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FACAE) de la UTE-LVT. Máster en Administración de Empresas. Decano de la FACAE.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Económicas de la universidad de Oriente. Profesor Titular. Director del Departamento de Ciencias Empresariales.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial y el progreso de la economía mundial consideran como punto primordial la capacidad del hombre para generar transformaciones en base a nuevas ideas. Del mismo modo existe el imperativo de mejorar la información en los procesos técnicos administrativos y contables y la aplicación de manera eficiente y eficaz, para lograr la transformación del conocimiento adquirido utilizando como soporte la moderna tecnología.

La gestión y mejora continua de los procesos contables permite a los profesionales la generación de estrategias que impulsan la calidad de la información en el desempeño de los procesos empresariales, constituyéndose en un elemento indispensable para el desarrollo exitoso de los sectores productivos y de servicios.

Ello deberá estar orientado desde la academia para la formación de profesionales competentes que perfeccionen y aprovechen los procesos de generación y manejo de información confiable y eficaz relacionados a las actividades de registro y control de la organización y que se orientan a mejorar los resultados financieros de la gestión empresarial y el proceso de toma de decisiones en tiempo real ante un entorno cada vez más turbulento y donde la incertidumbre y el riesgo constituyen variables estratégicas.

En este contexto la educación superior ecuatoriana se enfrenta al reto que exige las nuevas formas de producción y comercio, las que requieren de nuevas calificaciones laborales en todos los niveles. La política económica y social del país reclama a las universidades públicas su participación para encontrar respuestas a la gran cantidad de problemas que se presentan, considerándola como un factor estratégico para el progreso en la formación de recursos humanos altamente calificados, que puedan dar respuesta de alto impacto sobre la base de la innovación científica y tecnológica.

Una de las prioridades de la Agenda de Transformación Productiva (ATP) en el Ecuador hasta el año 2015 es desarrollar el turismo. Para lograr estos fines, el sector hotelero de la provincia de Esmeraldas, debe efectuar distintas acciones, entre las que se encuentran:

- Mejorar sus sistemas de captación de la información primaria
- Integrar los sistemas existentes
- Informatizar la gestión
- Implantar software para la toma de decisiones en tiempo real que permitan mejorar la efectividad del proceso de toma de decisiones
- Crear condiciones para desarrollar un efectivo control de gestión
- Contribuir a la definición de procedimientos contables útiles para la formación de los profesionales en Contabilidad.

Ante esta situación, es importante que las Instituciones de Educación Superior lleven a cabo investigaciones de manera permanente para evaluar su desempeño. Para ello resulta relevante la información que los egresados proporcionan según sus experiencias obtenidas durante su estancia en la universidad, y más tarde según las exigencias y retos a los que se enfrentan en el campo laboral. Esta información permite analizar el grado de cumplimiento o pertinencia entre la formación académica del egresado y las exigencias del mundo de trabajo.

Por tal motivo resulta importante la formulación de estrategias de formación emergente para los profesionales de la contabilidad en las actividades económicas del sector hotelero en la provincia de Esmeraldas, que permitan la aplicación de una orientación efectiva de los mismos hacia el sector profesional correspondiente y buscar la articulación entre el plan de capacitación y el ejercicio profesional. Para lograr esa articulación, se realizan los estudios de seguimiento de egresados como una estrategia de apoyo para la evaluación y planeación que realizan las instituciones educativas.

El autor ha constatado mediante investigaciones precedentes un conjunto de insuficiencias en los sistemas contables hoteleros de pequeñas empresas de la provincia de Esmeraldas que sirven como punto de partida de este trabajo. Tal es el caso de:

- Incumplimiento de los objetivos del área de contabilidad que forman parte de los procesos de apoyo a la gestión financiera.

- Insatisfacción de los egresados profesionales con los resultados del trabajo desempeñado dentro del área de la contabilidad.
- Insuficiencia en la calidad del servicio profesional prestado por los profesionales de la contabilidad en los hoteles.
- Poca aplicación de herramientas y técnicas de análisis de las desviaciones de los presupuestos con carácter proactivo.
- Resistencia al cambio y a la ejecución del trabajo en equipo.
- Escasa utilización de las técnicas de la informática y las comunicaciones (TIC's) en el registro y tratamiento de la información primaria.

Si a lo anterior se le agrega el hecho particular de que una deficiente administración del efectivo es una fuente potencial de malversaciones, robos o pérdida de eficiencia en la obtención de rendimientos, así como de imagen ante los clientes y la sociedad, resulta decisivo el perfeccionamiento del sistema contable y financiero que posibilite generar informaciones relevantes para la toma de decisiones de un modo oportuno y eficaz. Todo ello soportado en el empleo de las TIC's.

El objetivo de este artículo científico es mostrar la necesidad de perfeccionar el sistema contable financiero de la pequeña empresa hotelera de la provincia de Esmeraldas a partir del estudio de sus principales contradicciones.

## DESARROLLO

### *1.1 La contabilidad como base para la toma de decisiones.*

Todas las empresas y organizaciones del mundo han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera para así establecer y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario que en cada una de estas entidades se implementen las herramientas necesarias que representen su verdadera realidad.

En los trabajos sociales y económicos en que se ha enfrascado nuestro país en la etapa vigente de desarrollo económico y de reanimación de la economía, alcanza gran valor para todas las divisiones de la economía nacional la elevación de la eficiencia. De ahí la necesidad de hacer un análisis integro de la situación financiera de las empresas; al hallarse en un entorno difícil y convulso nuestras entidades, deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para exaltar la productividad del trabajo y conseguir mejores resultados con menos costos.

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en el mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras.

En la actualidad nuestros gerentes deben contar con una base teórica de los principales métodos que se manejan logrando una superior calidad de los estados financieros para perfeccionar la toma de decisiones.

El análisis financiero permite interpretar los hechos económicos en base a un conjunto de técnicas que llevan a la toma de decisiones, además estudia la capacidad de financiación e inversión de una entidad a partir de los estados financieros. Siendo este una rama del saber, cuyos fundamentos y objetivos, giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación. El mismo consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los distintos grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa. La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la

capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

Es un proceso de selección, relación y evaluación. El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio, la que sea más relevante y que afecte la decisión según las circunstancias. El segundo paso es relacionar esta información de tal manera que sea más significativa. Por último, se deben estudiar estas relaciones e interpretar los resultados. Se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Es la transformación de datos financieros a una forma que pueda utilizarse para controlar la posición financiera de la entidad, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la productividad y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

El principio fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más usados y conocidos figuran el Estado de Resultado (también llamado de pérdidas y ganancias) y el Balance General, que son preparados, al final del período de operaciones y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

El análisis financiero trata de presentar la forma mas idónea de obtener los recursos necesarios para el desarrollo de la entidad y regular la actividad de la misma, viendo así que exista una balanza financiera.

El proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no solo del ente económico, sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

El análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso, cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnósticos y evaluación.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área, de indicadores y otras herramientas que le permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como: supervivencia, evitar riesgos de pérdidas o insolvencia, competir eficientemente, maximizar la participación en el mercado, minimizar los costos, entre otros.

En resumen, el análisis financiero, es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de usuarios, mediante el cual pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico y se erige como una técnica muy útil para la interpretación de la información contable producida por los entes económicos, que el grupo de usuarios que a él acuden, tiene una cobertura prácticamente ilimitada.

#### **1.1.1 Los sistemas contables automatizados. Ventajas para la toma de decisiones**

La entrega de los estados financieros es hoy cada día más ágil y exacta, permitiendo a los directivos tomar las decisiones a tiempo, y a los contadores proveerse de muchas herramientas para poder cuadrar las operaciones contables y producir los informes que se usan en un negocio automáticamente, así como la elaboración de facturas, estados mensuales de cuentas por cobrar a clientes, cheques de nóminas y estados de ingreso de los empleados, entre otros.

El uso de la informática en la contabilidad posee numerosas ventajas entre las cuales podemos mencionar:

**Rapidez:** Un sistema computarizado puede proporcionar información con más rapidez que uno manual porque la computadora realiza en forma instantánea las operaciones que se le indiquen ofreciendo los datos pertinentes según el sistema contable que esté conformado, mientras que un sistema manual de contabilidad consume mucho tiempo al no poder procesarse la información con la exactitud y rapidez correspondiente.

**La información a procesar es mayor:** El volumen de información que se necesita para poder llevar con éxito las operaciones tanto mercantiles como económicas financieras son muy grandes, no siendo posible en un mundo globalizado estar poder subsistir ante el empuje de las grandes transnacionales de la información.

**Protección contra errores:** El uso de la computadora reduce mucho el número de errores porque hace los cálculos con más exactitud que un ser humano. También los sistemas de contabilidad computarizados tienen muchas características que protegen incluso contra errores contables. Por ejemplo, todos los sistemas contables no aceptan un asiento en que el debe y el haber no sean iguales.

**Pases automáticos al mayor de cuentas:** Los pases al mayor se realizan en forma automática con un enorme ahorro de tiempo. La tarea repetitiva de pasar al mayor no sólo consume bastante tiempo sino que puede traer muchas dificultades si se realiza manualmente. El uso de la computadora asegura que cada asiento se pase con exactitud. Esto evita errores como el doble pase, el pase a una cuenta equivocada, entre otros.

**Preparación automática de informes:** En un sistema de contabilidad computarizado los informes se pueden producir automáticamente, diarios, mayores, estados financieros e informes especiales que ayuden a la administración a tomar decisiones.

**Impresión automática de informes:** Puede proporcionar muchos documentos que se usan en un negocio, facturas, estados mensuales de cuentas por cobrar a clientes, cheques de nóminas y estados de ingreso de los empleados, entre otros.

## ***1.2 Contradicciones en la aplicación del sistema contable financiero de las pequeñas empresas hoteleras en la provincia de Esmeraldas***

### **CONTRADICCIONES ECONÓMICAS**

#### **1. Necesidad de introducir las técnicas de computación Vs. la escasa visión estratégica de la dirección.**

A pesar de la necesidad de introducir las técnicas de computación en los sistemas contables, las pequeñas empresas hoteleras en el territorio aún muestran poco desarrollo de sus sistemas contables soportados en medios informáticos. La limitación de recursos por un lado y el poco interés de algunos directivos por desarrollar estas técnicas, no permiten que se avance con la agilidad necesaria en esta actividad. Incluso se encuentran auditores que el territorio no manejan las técnicas de la computación y le hacen rechazo a los sistemas contables montados en software, porque no comprenden su funcionamiento. Razón por la que les resulta difícil auditar ciertas actividades lo cual es una muestra de falta de profesionalidad y de conocimiento de la ciencia y la tecnología.

Por otro lado, la universidad está desarrollando cursos de capacitación que apoyados por el gobierno y las asociaciones no gubernamentales permitirán borrar esta huella de desconocimiento entre lo tradicional y lo novedoso. En Esmeraldas subsisten pequeñas empresas que llevan los sistemas contables de forma manual, lo cual entorpece el trabajo elevando los costos indirectos por concepto de salario pagado en exceso al personal que procesa la información contable. Pero además en algunas de ellas la introducción de la computadora lejos de beneficiar la eficiencia económica de la empresa, ha permitido elevar los gastos debido a que el personal al no estar entrenado para manejar la técnica, necesitan un

operario aumentando por consiguiente la plantilla, y por ende los gastos por los conceptos referidos anteriormente.

## **2. La recaudación de ingresos por ventas en las empresas hoteleras Vs. la poca inversión en tecnologías informáticas.**

En el territorio existen pequeños hoteles cuyas preocupaciones fundamentales constituyen alcanzar altos niveles de ingresos y utilidades. Sin embargo, no existe un proceso inversionista para mejorar el equipamiento, condiciones laborales y tecnologías que suponen los sistemas contables y que ayuden a la toma de decisiones. La mayor parte de las utilidades se dedican a otros menesteres como el reparto de utilidades entre los propietarios, fuga de capital hacia el exterior, adquisiciones de equipos suntuarios, apoyo a campañas políticas, entre otros.

## **3. Necesidad de indicadores multidimensionales Vs. empirismo en la toma de decisiones.**

A pesar del volumen de información que generan las operaciones contables sólo se disponen de algunos indicadores financieros y económicos que permiten tomar decisiones en el contexto hotelero, no así en otras áreas claves como: calidad, atención al cliente, fidelización de clientes, logística, entre otras.

### **CONTRADICCIONES SOCIALES**

#### **1. Aumento en el papel del contador en la empresa hotelera Vs. la baja remuneración y condiciones laborales no idóneas.**

Esta contradicción provoca poco interés por el estudio de las ciencias contables, debido a que en la práctica se genera gran volumen de información y tiempo de trabajo invertido, que no genera beneficios ni remuneración adecuada. Sin embargo ninguna empresa puede funcionar sin los registros de los hechos económicos y la toma de decisiones tiene que necesariamente que apoyarse en dichas fuentes de datos.

#### **2. Aumento de la información contable objetiva Vs. resultados ineficientes de las auditorías**

Los sistemas contables generan gran número de información, muchas de ellas no aportan al proceso de control, por eso muchas veces se producen desviaciones que no son detectadas por las auditorías, provocando situaciones de inconformidad con los clientes, proveedores y demás actores de la localidad. Ello deteriora la imagen, credibilidad de la empresa e impide desarrollar mecanismos de responsabilidad social ante la comunidad.

Adicionalmente, se ha constatado que las empresas hoteleras transnacionales radicadas en la provincia de Esmeraldas no transmiten el now how del quehacer contable limitando de manera general la capacitación y desarrollo del talento humano esmeraldeño.

### **CONTRADICCIONES AMBIENTALES**

1. Los sistemas contables no generan información para la estrategia ambiental de la pequeña empresa hotelera, provocando un desconocimiento del volumen de gastos asociados al empleo de recursos que están directamente vinculados con el medioambiente. Además algunos conceptos como costos ambientales no forman parte de los sistemas contables e la empresa.
2. Los sistemas contables de la pequeña empresa hotelera no generan información del valor de productos que pueden ser objeto de reciclaje y por tanto impiden tomar medidas para prevenir y minimizar la generación de residuales, así como su tratamiento y disposición final.

## CONTRADICCIONES EPISTEMOLÓGICAS

En la bibliografía consultada se plantea la necesidad de los sistemas contables para reflejar los hechos económicos. No obstante, no se plantea cómo estos deben dar respuesta a las diversas situaciones que se generan en la empresa hotelera determinada por su incertidumbre, estacionalidad y altas exigencias por parte de los clientes.

En el análisis del “estado de la práctica” sobre los sistemas contables y su contribución al control de gestión en Ecuador, se percibe un avance en el conocimiento y aplicación de sus herramientas; sin embargo, aún se aprecia escasez de trabajos que logren integrar e implementar de forma efectiva las herramientas del control de gestión, a la gestión de la cadena de suministro para agilizar el proceso de toma de decisiones e incrementar los niveles de competitividad y éxito que precisan las organizaciones en la actualidad, con énfasis en la empresa hotelera.

Además, en la práctica gerencial es muy frecuente el hecho de asociar el control de gestión con dos procesos que se realizan dentro de la empresa y que por su naturaleza son diferentes entre sí (Aldoma, 1989; Suárez, 1991; Navarro, 1998; Fiol, 1999; Flores, 2000; Egúsquiza, 2000, Machado Noa, 2003): El control de tareas y la auditoría de gestión.

Los sistemas contables son insuficientes para desarrollar un control de gestión que por su complejidad en la pequeña empresa hotelera debe concebirse como un sistema, capaz de generar informaciones para la planeación estratégica y la construcción de indicadores contribuyendo a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orientar las decisiones al respecto con un enfoque proactivo.

El sistema de información contable ha de ser el núcleo donde se posiciona el control de gestión, para gestionar actividades comerciales, económicas y de la cadena de suministro de forma eficaz, eficiente y competitiva, lo que abarca los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, materiales y humanos, el nivel de servicio prestado al cliente y el cambio y desarrollo de la organización.

Por tanto los sistemas de información contable deben diseñarse de acuerdo con las necesidades de la empresa y los requerimientos de los usuarios. Asimismo, definir los factores clave de la organización, permitirá que la información se pueda organizar en bases de datos comunes para todas las áreas o unidades de negocio de la empresa y facilitar la toma de decisiones

### ***1.3 Propuesta de perfeccionamiento a la generación de información contable para la toma de decisiones en las pequeñas empresas hoteleras de la provincia de Esmeraldas.***

En la investigación desarrollada en el contexto de la pequeña empresa hotelera en la provincia de Esmeraldas se propone la formulación y rediseño de procedimientos de los registros y controles así como la información que estos generan para la toma de decisiones. Del mismo modo, crear un sistema de indicadores con enfoque proactivo que contribuya a mejorar el proceso de toma de decisiones, referente a la eficiencia, los estándares de calidad y competitividad de las pequeñas empresas hoteleras.

Un ejemplo concreto del perfeccionamiento lo constituye la creación de un procedimiento que a partir de datos primarios contables, posibilite calcular los costos de no calidad, para los servicios hoteleros de modo que permita elevar la satisfacción de los clientes, reducir los costos y fortalecer la imagen de la empresa hotelera.

- **Procedimiento para determinar los costos de no calidad**

En función de crear un sistema de gestión de los costos de no calidad cuya eficiencia permita determinar la situaciones de no conformidad, monitorear los costos que generan, y revertir estas situaciones para disminuirlos, se establece esta metodología comprendiendo diferentes fases

que contribuyan a ir alcanzando estadios superiores en el análisis y perfeccionando el sistema inicial.

El sistema de costos de no calidad se fundamenta en el ciclo Deming, estableciendo en los pasos que lo conforman el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar).

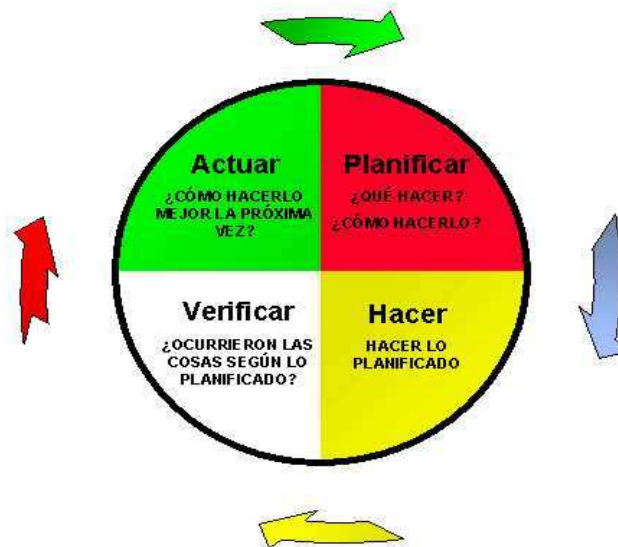


Figura 1. Ciclo Deming. Fuente: Deming, W E. (1989): "Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis". Ediciones Díaz de Santos, S.A., España

#### **Planificar:**

- Se compromete a la dirección con la implantación del sistema, no sería posible el éxito sin el comprometimiento del ápice estratégico y la línea media. Los directivos tendrán el soporte de la información, recaerá sobre los mandos intermedios también el reconocimiento de los problemas y el control estadístico de los mismos para su posterior cuantificación, para ello debe existir el convencimiento sobre las ventajas del sistema.
- Se identifican las situaciones de no conformidad y se establecen los modelos mediante los cuales se recogerán las situaciones que generan costos de no calidad, se diseña el sistema informático a utilizar para la cuantificación.
- Se prepara al personal encargado de recoger la información.
- Se establece el proceso reuniéndose en él cómo funcionará el sistema, el propósito, responsables, clientes y requisitos, entradas y salidas, recursos, procedimientos y estándares.
- Se compromete a directivos y trabajadores con la implantación del sistema demostrándoles las ventajas del mismo en la mejora continua.

#### **Hacer:**

- Se recoge la información y se determinan los costos de no conformidad (tangibles e intangibles) y los costos de disfuncionamiento.

#### **Verificar:**

- Se analiza la información detectándose las causas que generan costos de no calidad, la mayor repetición de los problemas y la raíz de las causas que generan los problemas. Esta información se presenta y se analiza por la dirección para determinar cursos de acción.



### **Actuar:**

- Se toman acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos a partir de la información que ha provisto la cuantificación de los costos de no calidad.
- Revisión del sistema implantado y ajustes para su perfeccionamiento.

Otra área importante hacia la que el sistema contable deberá perfeccionarse lo constituye la gestión de aprovisionamientos.

La gestión de aprovisionamiento es clave dentro de la actividad empresarial, constituyendo además una gestión compleja. Dicha complejidad se deriva de la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objeto de adquisición, sin olvidar otros aspectos fundamentales como: la necesidad de adaptarse a un entorno económico altamente cambiante motivado por la globalización de los mercados, las variaciones cualitativas y cuantitativas de la demanda de los productos, la escasez de capitales y el crecimiento de los costos financieros, así como los cambios tecnológicos y el constante incremento de las exigencias de calidad.

Existe consenso, en la literatura consultada (Gómez, M.; Acevedo, José A., 2000; Liberman, M.B.; Helper S.; Y Demeester, L., 1999; Parada, G., Oscar, 2000; Pau, C.J.; Y Navascués, G.R. 2001) al definir las compras como un conjunto de operaciones que tienen por misión suministrar en las mejores condiciones posibles los productos que son necesarios para alcanzar los objetivos que la dirección de la empresa ha establecido. Así mismo se señala que las compras se orientan en un doble objetivo:

- ✓ **Eficacia:** Conseguir los artículos previstos para el normal desenvolvimiento del negocio.
- ✓ **Eficiencia:** Búsqueda en todo momento de economicidad, controlando las inversiones en las compras.

En el contexto de este artículo científico se proponen un conjunto de indicadores que mejoran el proceso de toma de decisiones en tiempo real en la pequeña empresa hotelera a partir del perfeccionamiento del sistema contable financiero de la pequeña empresa hotelera.

**Tabla 1. Indicadores de la gestión de compras**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de las solicitudes de compras realizadas	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Solicitudes de compras realizadas sin problemas} \times 100}{\text{Total de solicitudes de compras realizadas}}$	Refiere el nivel de satisfacción de la calidad de los pedidos realizados según los requerimientos de cantidad y calidad en el período analizado.
Causales de reclamaciones a los proveedores	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas por proveedor.	$\frac{\text{Total de reclamaciones por proveedor} \times 100}{\text{Total de facturas recibidas por proveedor}}$	Sirve para negociar con los proveedores los retrasos que ocasionan las reclamaciones por su mal servicio, así como adquirir las compensaciones correspondientes.
Costo de aprovisionamiento	Refiere el total de costos asociados a la actividad de compras en un período	$\text{Costo de emisión} + \text{Costo de Almacenaje} + \text{Costo de ruptura.}$	Permite a la organización conocer el costo real en que incurre para su abastecimiento.
Entregas recibidas con dificultad.	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Total de solicitudes de compras despachadas con dificultad} \times 100}{\text{Total de solicitudes de compras despachadas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en el servicio con la consecuente insatisfacción de los clientes, costo de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel cumplimiento de proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de	$\frac{\text{Pedidos recibidos por proveedor} \times 100}{\text{Total de pedidos recibidos por proveedor}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción

	los proveedores en el almacén	Total pedidos emitidos por proveedor	oportuna de mercancía en el almacén, así como su disponibilidad para despachar a los clientes
Nivel de cumplimiento del tiempo de entrega pactado	Consiste en relacionar el tiempo real de abastecimiento con respecto al tiempo establecido según lo pactado en contrato.	$\frac{\text{Tiempo de entrega real}}{\text{Tiempo de entrega según contrato}}$	Permite detectar irregularidades en el ciclo de abastecimiento que pueden incidir en la calidad del servicio de la organización

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2. Indicadores de servicio al cliente.**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje que representan las entregas oportunas y efectivas a los clientes del total de solicitudes realizadas al almacén	$\frac{\text{Total de solicitudes entregadas a clientes} \times 100}{\text{Total de solicitudes realizadas al almacén}}$	Sirve para controlar la efectividad en la entrega de los pedidos a los clientes. Esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de los despachos en almacén	Consiste en determinar el porcentaje que representan las solicitudes despachadas correctamente dentro del total de solicitudes despachadas.	$\frac{\text{Solicitudes despachadas correctamente} \times 100}{\text{Total de solicitudes despachadas}}$	El incremento de este indicador implica la disminución de retrasos en los despachos de almacén, con la consiguiente disminución en el costo por reproceso y de gastos innecesarios de materiales.
Nivel de reclamaciones al almacén	Consiste en calcular el porcentaje de las solicitudes despachadas por el almacén que han generado reclamaciones de los clientes.	$\frac{\text{Total reclamaciones recibidas en almacén} \times 100}{\text{Total de despachos realizados por el almacén}}$	Sirve para evaluar la efectividad de los despachos del almacén, así como la satisfacción de los clientes con los despachos realizados.
Nivel de pendientes por despachar	Consiste en calcular el porcentaje que representan las solicitudes no despachadas dentro del Total de solicitudes realizadas al almacén	$\frac{\text{Total solicitudes pendientes a despachar} \times 100}{\text{Total de solicitudes realizadas al almacén}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por despachar y su incidencia en la no tenencia de los suministros en tiempo en el área requerida.

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

1. El perfeccionamiento de los actuales sistemas contables y financieros de las pequeñas empresas hoteleras de la provincia de Esmeraldas permitirá tomar decisiones efectivas y rápidas y contribuirá a atenuar los efectos negativos del desempeño actual de las mismas en la localidad.

2. El perfeccionamiento de los sistemas contables permitirá contar con informaciones relevantes para la toma de decisiones y comprende:

- ✓ La propuesta de un procedimiento para calcular los costos de no calidad
- ✓ Disponer de un sistema de indicadores en servicios y actividades claves de la pequeña empresa hotelera con enfoque proactivo para la toma de decisiones relevantes. En particular se destacan los indicadores asociados a la gestión de aprovisionamientos que compromete gran parte del efectivo de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aldoma J. & Garriga M.(1989): "Trabajos que pueden realizar los Auditores". Revista Alta Dirección\_ Año 18, Enero - Febrero. pp. 101-107.
2. Deming, W E. (1989): "Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis". Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
3. Egúsqiza C. A. Auditoría de Gestión. <http://www4.ccpp.org.ec> . 2000. Consultada el 20/12/2012. Hora 17:00.

4. Fiol, M. (1999): "Introducción al Control de Gestión". Material de Estudio. Licenciatura & MBA. ESADE. Barcelona. España.
5. Flores, J.(2000): "Labor del auditor ante la Auditoria de Gestión". <http://www.respondanet.com>. Consultada el 10/10/2012: Hora 19:30.
6. Gómez, M.; Acevedo, José A. (2000): "Logística del aprovisionamiento". Colección logística. Corporación John F. Kennedy.
7. Liberman, M.B.; Helper S.; Y Demeester, L. (1999): "The empirical determinants of inventory levels in high-volume manufacturing". *Production and Operations Management*, núm. 1, pp. 44-45.
8. Machado Noa, N. (2003): "Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal." Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.
9. Navarro Gomollón, Ángel J. (1998). "Ética en las Relaciones Empresa-Auditor", Revista Alta Dirección. Año 32. Marzo - Abril. p. 98.
10. Parada, G., Oscar. (2000): "Modelo operacional para la gestión de aprovisionamientos". Tesis para la obtención del grado de doctor en ciencias económicas no publicada, Santiago de Cuba, Universidad de Oriente.
11. Partovi, Fariborz Y.; Y Murugan, Anandarajan. (2002): "Classifying inventory using and artificial neural network approach". *Computers & Industrial Engineering*, 41 núm.1, pp. 389-404.
12. Pau, C.J.; Y Navascués, G.R. (2001): "Manual de logística integral". Madrid. Díaz de Santos, S.A.
13. Suárez, A. (1991): "La moderna auditoría". Ediciones Mc Graw - Hill /Interamericana de España S.A.