

**XXXIV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

Título:

**DESARROLLO INTEGRADO DE INDICADORES MESO Y
MICROECONOMICOS PARA EL SECTOR ALOJAMIENTO DEL
CLUSTER TURISTICO DE LA CIUDAD DE TANDIL**

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Autores:

MIGUEL A. LISSARRAGUE (socio activo)

JORGE D. SIMARO (socio activo)

OMAR E. TONELLI (socio adherente)

BAHÍA BLANCA, OCTUBRE DE 2011

DESARROLLO INTEGRADO DE INDICADORES MESO Y MICROECONOMICOS PARA EL SECTOR ALOJAMIENTO DEL CLUSTER TURISTICO DE LA CIUDAD DE TANDIL

INDICE

Resumen

A. Introducción

B. Marco conceptual

1. Consideraciones generales

2. El caso de Tandil

3. El Programa Estratégicos de Turismo Sustentable en Tandil

4. La actividad de alojamiento turístico

5. Formalización de indicadores aplicables al sector de alojamiento turístico

6. Ficha metodológica sobre indicadores

C. Desarrollo de indicadores

1. Ficha Metodológica para el indicador "Tasa de ocupación hotelera y para-hotelera"

2. Indicadores

2.1. Vinculados con el PETS

2.2. Propios de la gestión de cada ente

D. Consideraciones finales

Bibliografía



RESUMEN

En las últimas décadas el fenómeno turístico ha adquirido una dimensión relevante con claras repercusiones económicas, tanto para el turista como para quienes satisfacen sus necesidades.

La actividad de las empresas turísticas se ve fuertemente influenciada por las políticas públicas por lo que se requiere un accionar coherente en el destino, definiendo metas en forma conjunta, de modo de potenciar el recurso turístico. Se constituye así en un sector con alto potencial de asociación público-privado.

En Tandil el turismo ha tenido un notorio incremento en los últimos años habiéndose detectado ciertas condiciones que llevan a sostener la existencia de un cluster. Se ha generado una acción conjunta entre el municipio y los actores privados (esencialmente pequeñas y medianas empresas) habiéndose creado el Instituto Mixto de Turismo, en cuyo ámbito se ha desarrollado el Plan Estratégico de Turismo Sustentable, que tiende a desarrollar y sostener el recurso turístico.

Este plan prevé el Programa Observatorio Turístico que incluye entre sus objetivos la construcción de un mecanismo de información y análisis comparativo para que el estado, las empresas privadas y otros interesados puedan elaborar y acceder a indicadores claves del turismo.

En este trabajo:

- Realizamos una breve caracterización de la mesoeconomía y de los clusters;
- Describimos brevemente el plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) de Tandil y caracterizamos la actividad de alojamiento turístico;
- Detallamos las características y criterios que deben considerarse para la formalización de indicadores aplicables al sector de alojamiento turístico;
- Exponemos la propuesta metodológica de la CEPAL para la elaboración de indicadores;
- Mostramos un ejemplo de aplicación de la ficha metodológica para un indicador;
- Finalmente proponemos una serie de indicadores a utilizar por empresas de alojamiento turístico distinguiendo entre los vinculados con el PETS y los propios de la gestión de cada ente.

PALABRAS CLAVE

– actividad turística – cluster turístico – indicadores de gestión – indicadores económicos.

1. INTRODUCCIÓN

Los efectos resultantes del desarrollo del turismo presentan gran importancia como factor de crecimiento, fundamentalmente para las regiones receptoras de los turistas.

El atractivo y competitividad de las actividades turísticas son el resultado de las diversas interacciones de servicios públicos y privados que se integran y convergen en los destinos y con las que entra en contacto el turista.

Estas interacciones entre empresas con diversas actividades que abarcan desde el diseño y marketing, a la venta de servicios en el destino, al transporte, el alojamiento y la alimentación así como los servicios prestados por la administración pública generan sinergias que pueden aprovecharse en beneficio del conjunto.

Esta complejidad debe ser gestionada, entonces, coordinadamente por la administración pública y las empresas del sector. En el caso de la ciudad de Tandil, donde el turismo ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, se ha conformado el Instituto Mixto de Turismo para llevar a cabo acciones conjuntas que fomenten el recurso turístico.

En este entorno, el Ente Mixto ha presentado un Programa Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) que exterioriza la visión, misión y acciones a llevar a cabo para ejercer la actividad en forma responsable que oriente a los todos los actores a concretar acciones superadoras en aras de la sustentabilidad del destino.

El PETS propone el Programa Observatorio Turístico para la elaboración de indicadores: económicos, de demanda, de oferta, sociales, ambientales y de gestión del propio PETS. Por su parte la CEPAL ha propuesto una Metodología para la elaboración de indicadores referidos a la actividad turística.

Esta presentación se desarrolla dentro de proyecto de investigación “Capital intelectual: Desarrollo y aplicación de modelos de medición y gestión en pymes vinculadas a la actividad turística” que procura proveer a los principales destinatarios –empresas pequeñas y medianas del sector hospedaje turístico- un claro panorama empírico acerca del potencial de los activos intangibles, su medición y gestión, así como de su incidencia en la consecución de mejores desempeños económico-financieros y ventajas competitivas sostenibles.

En este trabajo:

- Se realiza una breve caracterización de la mesoeconomía y de los clusters;
- Se describe brevemente el plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) de Tandil y se caracteriza la actividad de alojamiento turístico;
- Se detallan las características y criterios que deben considerarse para la formalización de indicadores aplicables al sector de alojamiento turístico;
- Se expone la propuesta metodológica de la CEPAL para la elaboración de indicadores;
- Se muestra un ejemplo de aplicación de la ficha metodológica para un indicador;
- Se proponen una serie de indicadores a utilizar por empresas de alojamiento turístico distinguiendo entre los vinculados con el PETS y los propios de la gestión de cada ente.

B. MARCO CONCEPTUAL

1. Consideraciones generales

El estudio de la economía tradicionalmente se dividió en dos grandes ramas: Macro y Microeconomía. Sin embargo el interés en el estudio del desarrollo económico ha generado en los últimos tiempos un nuevo concepto: la “mesoeconomía”.

La Mesoconomía se focaliza en el juego de los mercados y las distintas actividades económicas; estudia cómo afecta la situación coyuntural a las relaciones entre los

agentes económicos y al desenvolvimiento económico global. Se desarrolla en un nivel intermedio entre la micro y la macroeconomía.

Su campo de estudio comprende temas como la dinámica de los sectores productivos, las comunicaciones, el transporte, las reglamentaciones relativas al comercio, la provisión de energía o las políticas en el ámbito regional como así también los referidos a conjuntos de agentes económicos individuales con ciertas características comunes, que los identifica como de pertenencia a un objeto de análisis económico determinado. Algunos ejemplos serían: los sectores económicos, las cadenas productivas y/o sus eslabones y los clusters. (Cartier, 2007).

Nos referiremos a estos últimos. En inglés, cluster significa ramo, racimo o conglomerado; en general, conjunto de cosas iguales que se agrupan en torno a un punto común. En gestión empresarial se aplica a un conjunto de empresas concentradas en un mismo entorno geográfico y que desarrollan una actividad económica similar o pertenecen a sectores industriales relacionados entre sí. Las empresas formantes del cluster cooperan para mejorar su competitividad, para alcanzar objetivos comunes (Diccionario de Turismo y Hostelería, <http://www.poraqui.net/diccionario>).

Un cluster turístico se podría definir por servicios (alojamiento, restauración, transporte, etc.), por marco geográfico (comarcas, rutas) o por temas (turismo cultural, de naturaleza, gastronómico, etc.).

Cada cluster contiene varias cadenas productivas de diferente naturaleza y calidad que, agregadas en espacios territoriales sucesivos, forman aglomeraciones urbanas y empresas en torno a la cadena productiva del destino turístico, lo cual tiene un impacto positivo en el crecimiento económico regional porque permite insertar al esquema productivo a las Mipymes (López Rodríguez, 2009).

En turismo, los factores básicos que permiten su desarrollo son el legado patrimonial de riquezas naturales, arqueológicas y culturales. Sin embargo, la competitividad de un país o región reside, más bien, en la calidad de los factores especializados. Recursos humanos con capacitación turística, infraestructura diseñada para hacer accesibles los atractivos naturales, mercados de capitales adecuados para financiar proyectos turísticos de largo plazo, niveles de seguridad personal adecuados y alta cobertura de servicios públicos de apoyo son ejemplos de ese tipo de factores especializados. (Segura e Inman, 1998).

Para que un cluster turístico sea competitivo, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador. Esto significa buenos proveedores de alimentos y suministros para la hotelería y los restaurantes, buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico como gerencial; ingenieros y arquitectos especializados en diseño de obras de turismo, servicios médicos confiables, entre otras empresas de servicio afines a la actividad (Segura e Inman, 1998).

2. El caso de Tandil

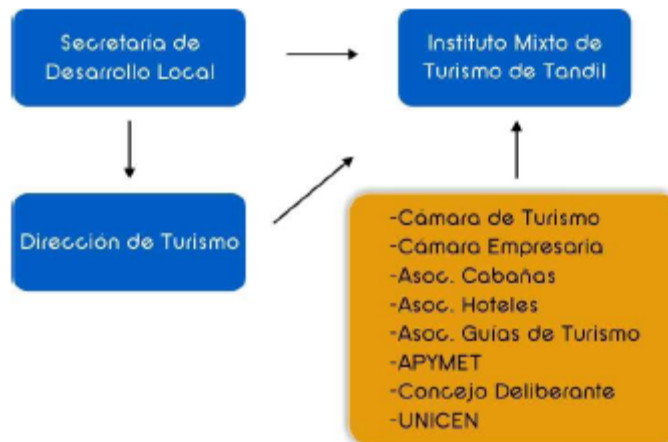
En la ciudad de Tandil se han detectado ciertas condiciones que llevan a sostener que nos encontramos alrededor de un cluster originado a través de un proceso acumulativo no intencional, asociado a circunstancias locales preexistentes y a la existencia de determinados factores vinculados y de localización (D`Annunzio y Rábago, 2007).

Los autores destacan las siguientes características:

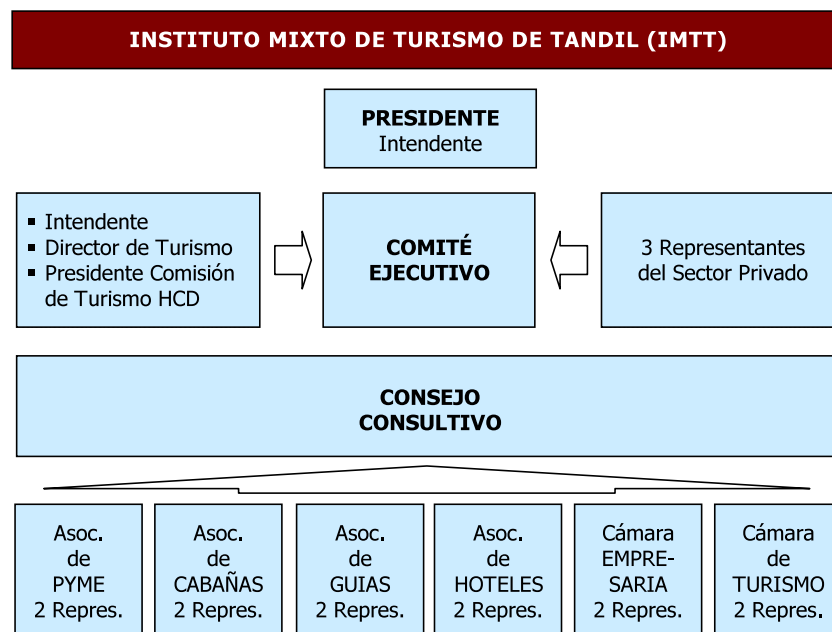
- existencia de una aglomeración productiva en torno a actividades que ubican a la naturaleza como principal atractivo;
- generación de externalidades que han creado nuevas oportunidades de negocios capturadas con gran capacidad por empresarios de la zona;
- vinculaciones hacia adelante y hacia atrás, y relaciones comerciales articuladas entre los agentes partícipes;
- paulatina agregación de valor para la obtención del producto final, en respuesta a la demanda;

- ausencia de importantes mejoras tecnológicas;
- desarrollo institucional y normativo básico.

En ese entendimiento el Municipio de Tandil crea el Instituto Mixto de Turismo (IMTT), compuesto por representantes de todas las asociaciones de prestadores turísticos y del Departamento Ejecutivo y Legislativo del Municipio, como esquemáticamente se expone:



Presidido por el Intendente Municipal prevé el funcionamiento de un Comité Ejecutivo y un Consejo Consultivo de acuerdo a la siguiente estructuración:



Sus objetivos son:

- 1) Ser canal de articulación entre los sectores público y privado ejerciendo un rol dinámico, participativo y representativo a fin de sugerir políticas turísticas innovadoras, colaborando en la implementación de las mismas.
- 2) Participar en la planificación turística, de acuerdo a un criterio responsable, asegurando la sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental del destino.
- 3) Desarrollar e implementar los programas y estrategias de promoción turística del destino.
- 4) Colaborar en la generación de recursos para la ejecución de las acciones planteadas, controlando que se inviertan en forma eficiente, equitativa entre las partes y asegurando la calidad del destino.

3. El Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) en Tandil

En este marco en abril de 2010 se presentó el Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) que *“procura contribuir a capitalizar las acciones en marcha, vertebrando los numerosos esfuerzos ya existentes en el municipio, así como identificar las deficiencias o vacíos y planificar los próximos pasos en materia turística”*¹.

Este plan prevé el Programa Observatorio Turístico, concepto surgido de la Organización Mundial del Turismo que tiene como objetivo la supervisión de la actuación de este sector económico y la construcción de un mecanismo de información y análisis comparativo para que el estado, las empresas privadas y otros interesados puedan elaborar y acceder a indicadores claves del turismo.

El Plan Estratégico sugiere la creación de un sistema de monitoreo que posibilite la realización de análisis de tendencias y resultados, con el fin de reformular acciones y objetivos cuando así se crea necesario.

La planificación requiere contar con herramientas de medición de la carga turística, del perfil del turista, de los niveles de satisfacción de la demanda, de los niveles de actividad del sector de servicios turísticos (alojamiento, sistema de comercialización, etc.), así como la medición del Producto Bruto Turístico.

El PETS plantea la importancia de contar con datos expuestos en forma sistemática, obtenidos con regularidad, en forma confiable y representativa de la realidad, que presentados oportunamente, resulten una herramienta necesaria para la toma de decisiones, la fijación de políticas y el monitoreo de las acciones estratégicas emprendidas.

Debe considerar que la oferta turística, entendida como el conjunto de bienes y servicios puestos en el mercado para el consumo de los visitantes, tiene un cierto grado de rigidez considerando el hecho de que buena parte de su composición consiste en servicios “inmóviles” como la hotelería.

En consecuencia el análisis de datos estadísticos debe poner el foco en la demanda que varía con mayor velocidad que la oferta.

Para el Programa Observatorio Turístico en el PETS se sugiere tener en cuenta los siguientes indicadores² que se exponen seguidamente:

- económicos
- de demanda
- de oferta
- sociales
- ambientales
- de gestión del propio organismo.

• **Indicadores económicos**

- *Gasto promedio per cápita de turistas (según temporadas y mercados), discriminado por rubros (alojamiento, transporte, alimentación, excursiones, compra de suvenires, etc.)*
- *Índice de precios de alojamientos turísticos (discriminado por tipología y categoría)*
- *Índice de precios de consumo de turistas*
- *Ingresos económicos generados en entradas a museos y algunas otras excursiones claves*
- *Índice de precios promedios para tarifas hoteleras y para hoteleras*
- *Tasa de ocupación hotelera en Tandil*
- *Estadía promedio de visita según tipo y categoría de alojamiento y según mercado*
- *Estimación de la balanza de pagos por rubros (alojamiento, alimentación, transporte, esparcimiento, etc.)*

¹ Plan Estratégico de Turismo Sustentable Partido de Tandil, CD, marzo 2010.

² Op cit nota 1.

- *Participación de los ingresos de turistas de Tandil sobre el total nacional*
- *Participación de los ingresos en pesos generados por el turismo de Tandil sobre el total nacional*
- **Indicadores de demanda**
 - *Ingreso de turistas, discriminados por:*
 - 1) *temporada: Invierno/Verano*
 - 2) *modo de arribo (Automóvil particular, ómnibus)*
 - 3) *tipo y categoría de alojamiento turístico utilizado*
 - 4) *mercado o procedencia: nacional (ciudad de origen) / extranjero (país y ciudad de origen)*
 - 5) *forma de organización del viaje: individual, por agencia de viajes, por su empresa*
 - 6) *forma de compra: por internet, por agencia, por contacto directo con el prestador del alojamiento*
 - 7) *motivación (qué es lo más importante que lo motivó a visitar Tandil)*
 - 8) *edad y sexo*
 - 9) *ocupación laboral, profesión*
 - 10) *cómo viaja (solo, con amigos, con familia, con pareja, en grupo)*
 - 11) *estadía en destino (cuántos días se queda)*
 - 12) *elección del destino: por recomendación, por promoción o publicidad, etc.*
 - 13) *otros*
 - *Cantidad de visitantes según atractivo ó actividad (El Calvario, Piedra Movediza, Museos, trekking, cabalgatas, etc.)*
 - *Nivel de satisfacción de la experiencia vivida en el destino (discriminado por rubros: alojamiento, gastronomía, excursiones, guías, aspectos urbanos, seguridad, calidad de la información, etc.)*
 - *Recomendación del destino a otras personas (si lo recomendaría o no, y porqué)*
- **Indicadores de la oferta**
 - *Alojamiento (cantidad de establecimientos, cantidad de plazas) discriminado por tipo y categoría*
 - *Alimentación (cantidad de restaurantes y lugares gastronómicos)*
 - *Agencias de viaje (cantidad de agencias), discriminadas por emisivas y receptoras*
 - *Transporte (terrestre) medidos por plazas/día*
 - *Rent a car (cantidad de establecimientos y cantidad de unidades)*
 - *Museos*
 - *Comercios relacionados (calles céntricas)*
 - *Otros*
- **Indicadores sociales**
 - *Personas empleadas en el sector turístico de Tandil (en forma directa e indirecta)*
 - *Contribución del sector a la generación del empleo en la Ciudad (relación del empleo turístico con el total de empleo)*
 - *Ocupación laboral en el sector turístico por rubros (guías, alojamiento, gastronomía, comercios, agencias de viaje, transporte, organismos oficiales, etc.)*
 - *Inmigración recibida en la ciudad*
 - *Formación de las personas empleadas en el sector turístico*
 - *Estabilidad laboral de los recursos humanos afectados a la actividad turística*
 - *Identidad comunitaria*
 - *Inclusión social*
- **Indicadores ambientales**
 - *Capacidad de carga de los atractivos turísticos más comprometidos*
 - *Existencia de planes de ordenamiento territorial*
 - *Existencia de servicios públicos (agua, cloacas, electricidad, gas natural, etc.)*
 - *Existencia de plantas de tratamiento de líquidos cloacales*

- *Tratamiento de los residuos (separación, reciclaje, etc.)*
- *Volumen de residuos urbanos por persona*
- *Consumo de agua per cápita*
- *Consumo de electricidad per cápita*
- *Consumo de gas per cápita*
- **Indicadores de gestión del PETS** que servirán fundamentalmente para el control y monitoreo de la implementación del Plan:
 - *Cantidad de beneficiarios de las capacitaciones realizadas por el organismo rector*
 - *Nivel de satisfacción de los actores participantes de las capacitaciones*
 - *Cantidad de establecimientos de alojamiento turístico registrados y categorizados (teniendo en cuenta el universo total de los mismos) y periodicidad de las actualizaciones de las mismas.*
 - *Cantidad de proyectos y acciones que conforman el PETS iniciados en los intervalos definidos de implementación (1° año; 2 a 5 años; 6 a 10 años)*
 - *Nivel de satisfacción de los actores internos (empleados del organismo) respecto de sus funciones asignadas en el PETS.*
 - *Otros que defina el organismo rector*

4. La actividad de Alojamiento Turístico

Campa Planas (2007) enumera las siguientes características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros:

- El producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable una vez que ha sido finalizado, aunque sí lo pueda ser en algún momento de su proceso de fabricación. Así pues, una vez obtenido no se puede mantener es stock para la venta posterior.
- El servicio es ofrecido en tiempo real.
- El servicio no puede ser trasladado al cliente, sino que debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación para que pueda venderse.
- El cliente forma parte interactiva en la entrega del servicio por parte de la empresa gestora del mismo, ajustando, respondiendo, agradeciendo y criticando este servicio prácticamente en tiempo real.
- Los productos manufactureros pueden incorporar en su cadena de producción técnicas de control de calidad previas a su entrega al cliente. Esto no es posible en servicios, donde cualquier «entrega» no permite un control previo.
- Existe una imposibilidad de aumentar la producción: las habitaciones disponibles.
- Con escasas excepciones, el edificio de un hotel, una vez construido es difícil dedicarlo a otros negocios; lo cual aporta un grado de rigidez a la oferta, siendo este aspecto destacable, especialmente considerando el elevado grado de inversión que requiere.
- En cuanto a la estructura y comportamiento de los costos de los establecimientos hoteleros, puede remarcarse que los costos fijos (salarios, depreciación de edificios, instalaciones y muebles, entre otros) son muy altos en comparación con los costos variables.
- La actividad suele ser estacional a lo largo del año e incluso a lo largo de las semanas.
- La diversidad del origen geográfico de los clientes y la pluralidad de canales que pueden ser utilizados por éstos para la contratación de los servicios que preste el hotel.

En Tandil la actividad de alojamiento turístico ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, tanto en el sector hotelero como para-hotelero. En el cluster está representado por la Asociación de Hoteles y por la Asociación de Cabañas.

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de establecimientos, habitaciones y plazas disponibles en la ciudad de Tandil en el año 2010:

Cant. de establecimientos, habitaciones y plazas por tipo de alojamiento			
TIPO DE ALOJAMIENTO	CANTIDAD	Nº DE HABITACIONES	Nº DE PLAZAS
Hotelero	27	633	1.638
Parahotelero	74	596	2.440
Camping	10		1.582
Totales	111	1.229	5.660

Fuente: PETS Tandil 2010

Entre las empresas predomina el tipo de organización de carácter unipersonal mientras que en las organizadas bajo la forma de persona jurídica un 75% son de carácter familiar, estando su conducción mayoritariamente a cargo de los fundadores (D'Annunzio y Rábago, 2007).

5. Formalización de indicadores aplicables al sector de alojamiento turístico

Formalizar un indicador supone definir un criterio de evaluación: se intentan aislar manifestaciones esenciales, que es lo que se pretende evaluar, dejando de lado las manifestaciones accidentales. Un indicador debe exponer las manifestaciones significativas de la realidad advirtiéndole al lector de la necesidad de realizar o no un análisis crítico y profundo de la situación.

Un sistema de información de gestión se basa en la utilización de indicadores sobre los factores clave del establecimiento de alojamiento turístico, es decir algún aspecto que se considera relevante para el éxito de la empresa que le permita alcanzar una ventaja competitiva.

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española *"indicador"*: adj. *Que indica o sirve para indicar. "Indicar": (Del lat. indicāre) Mostrar o significar algo con indicios y señales.* La formalización de un indicador nos permitirá entonces, obtener información de un suceso y por ende siempre estará asociado a un momento determinado, por lo que en el momento de su análisis debemos observar el entorno en el cual se ha determinado.

Los indicadores surgen a partir de la definición de las variables críticas no solo de la organización sino también del cluster que integran. Estos se transformarán en verdaderos vestigios del pasado y serán utilizados en el futuro para la realización de cualquier análisis comparativo, de ahí la necesidad de despojarlos de toda subjetividad.

Los indicadores pueden clasificarse en (Serrano Calderón, 2009)³:

- Indicadores de Resultados (Lag measures): reflejan resultados de decisiones pasadas, son equivalentes a las autopsias pues dan información sobre lo que ya pasó, sin que se pueda cambiar su resultado.
- Indicadores de Desempeño (Lead measures o drivers): nos muestran cómo lo hacemos, muestran los pasos a seguir, generalmente miden procesos o el desempeño (en contraposición a las autopsias, equivale a hacer una biopsia, para detectar qué está ocurriendo tomar acciones apropiadas para mejorar el resultado).

A los efectos de evaluar la utilidad de los indicadores puede utilizarse un criterio conocido con el acrónimo SMART⁴

³ Noticia publicada por Diario 21 – Iguala Gro. México – diciembre de 2009

⁴ *Ibidem.*

- Specific:** Específico. Dirigida a su área (Al objetivo que se busca)
- Measurable:** Medible. Precisa y completa (datos confiables y completos)
- Actionable:** Indica cómo actuar (orientada a la acción)
- Relevance:** Resultados significativos (Información sobre lo que es importante)
- Timely:** Oportunos (en el momento que los necesita)

Resulta conveniente además evaluar su funcionalidad es decir si se cuenta con las herramientas tecnológicas requeridas, el personal capacitado para generarlo y un responsables de su gestión.

Los siguientes criterios pueden ayudar en la definición de indicadores:

- No deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.
- Deben guardar concordancia con aquellos establecidos por el cluster, en la medida en que resulten pertinentes.
- Los utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados.
- Deben servir para fijar objetivos realistas.
- El proceso de recolección debe ser fácil y no complicado.
- Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores).

6. Ficha Metodológica sobre Indicadores

Con el objetivo de normalizar el diseño de los indicadores se transcribe un modelo de ficha metodológica, aplicable a prestadores de servicios de alojamiento turístico para el cluster turístico de Tandil con base en la propuesta enunciada por División de Estadística y Proyecciones Económicas de la CEPAL⁵.

Esta ficha metodológica tiene carácter genérico y por lo tanto permitiría, siguiendo estos pasos, definir indicadores para distintas actividades ligadas al turismo.

Número correlativo del indicador	Especificar el número correlativo respecto del conjunto de indicadores del turismo que planifica tener el ente.
Nombre del indicador	Denominar al indicador de manera clara y concisa. La denominación empleada debe explicar su significado con la mayor exactitud posible.
Breve descripción del indicador	Debe orientar al usuario en cuanto al alcance del indicador, sobre todo si este tuviera una denominación excesivamente técnica o científica.
Relevancia o pertinencia del indicador	Debe especificarse la importancia del indicador propuesto en la evaluación económica del turismo. Básicamente, se trata de vincular los contenidos del indicador con los aspectos relevantes de la oferta o demanda turística desde una perspectiva económica.
Alcance (lo que mide el indicador)	Debe especificarse la dinámica que exterioriza el indicador.
Limitaciones (lo que no mide el indicador)	Enunciar las limitaciones para que el usuario con menos experiencia tenga la certeza respecto de lo que el indicador no expone.

⁵ Cuadernos Estadísticos N° 34 Indicadores Económicos del Turismo Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) – diciembre 2006.

Fórmula del indicador	<p>Deben especificarse las operaciones y el procesamiento de las variables necesarias para obtener el valor del indicador.</p> <p>Debe quedar perfectamente estipulada la unidad de medida en que se expresa el indicador.</p>
Definición de las variables que componen el indicador	<p>Cada una de las variables que componen el indicador debe definirse rigurosamente, de manera que no den lugar a “interpretaciones”.</p> <p>Si las variables se expresan como siglas, se debe explicar qué define cada una de las siglas (qué elementos comprende y, si fuera necesario, cuáles excluye).</p>
Fuente de los datos	<p>La fuente de los datos debe estipularse en forma detallada para cada una de las variables.</p>
Disponibilidad de los datos (cualitativo)	<p>La disponibilidad de los datos se refiere a la mayor o menor facilidad o dificultad para acceder sistemáticamente a ellos, más allá de que formalmente se encuentren producidos.</p> <p>Por ejemplo: “Dato primario disponible en encuesta a clientes”, pero “requiere procesamiento ulterior para generar la información requerida”.</p>
Periodicidad de los datos	<p>Debe especificarse la periodicidad con que se registran los valores de cada variable que compone el indicador.</p>
Periodicidad con que se “revisa” el indicador	<p>Fijar la periodicidad con que debe revisarse la validez del indicador.</p>
Relación del indicador con objetivos de política turística del PETS	<p>Debe explicitarse si existen políticas, metas, normas de calidad o incluso líneas de base relacionadas con el indicador y cuya evolución pueda evaluarse en el tiempo.</p> <p>En este campo debe explicitarse la utilidad que presta la información proporcionada por el indicador para la toma de decisiones en materia de políticas públicas.</p>
Gráfico o representación, con frase de tendencia	<p>Conviene elaborar una representación gráfica del indicador. Conviene probar varios esquemas o tipos de gráficos hasta obtener un resultado óptimo de lo que se quiere mostrar con el indicador representado.</p>
Tendencias y desafíos	<p>Debajo del gráfico puede incluirse un breve párrafo en que se transmita al usuario las implicaciones y desafíos que representa el comportamiento del indicador.</p>
Tabla de datos	<p>Confección de tablas de datos en formato electrónico. Por ejemplo: Tabla Excel.</p>
Responsable del cálculo	<p>Definición del responsable.</p>
Exteriorización comparativa de los resultados	<p>Debe especificarse el formato de publicación del indicador (soporte escrito o electrónico) y en todos los casos el modo de comparación y los periodos involucrados.</p>

Algunos de los aspectos detallados son meramente formales y podrían ser obviados, aunque seguir una metodología permite estandarizar procedimientos y que el lector o analista poco avezado pueda extraer conclusiones sobre la información elaborada con parámetros de calidad y confiabilidad.

C. DESARROLLO DE INDICADORES

Se expone seguidamente:

- a. un caso de aplicación de la ficha metodológica para el indicador “Tasa de ocupación hotelera y para-hotelerá” para ser utilizado por empresas de alojamiento turístico.
- b. Indicadores que pueden ser utilizados por empresas del sector

1. Ficha metodológica para el indicador “Tasa de ocupación hotelera y para-hotelerá”

Número correlativo del indicador	N° 00XX
Nombre del indicador	<i>Tasa de ocupación hotelera y para-hotelerá</i>
Breve descripción del indicador	Es un ratio referido al nivel de uso de las habitaciones de los establecimientos de alojamiento turístico de la ciudad de Tandil. Se determina en forma global para cada establecimiento.
Relevancia o pertinencia del indicador	Este indicador puede reflejar según el valor determinado la necesidad de promover, mayor demanda o mayor oferta.
Alcance (lo que mide el indicador)	Mide el grado de ocupación de la capacidad práctica de los establecimientos de alojamiento turístico de Tandil. Capacidad práctica: es la utilización posible de las habitaciones disponibles considerando las interrupciones normales en la ocupación generadas en la imposibilidad de ser utilizadas como consecuencia de reparaciones, redecoración, o mantenimiento preventivo y predictivo.
Limitaciones (lo que no mide el indicador)	<ul style="list-style-type: none"> • No mide el nivel de ocupación considerando la capacidad máxima ni la operativa. • No suministra información discriminada por tipo de habitación.
Fórmula del indicador	$\frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$ <p>Este ratio se expondrá como porcentaje respecto del total de habitaciones disponibles.</p>
Definición de las variables que componen el indicador	Mide las habitaciones efectivamente ocupadas y las relaciona con las habitaciones por las cuales el establecimiento podría percibir una tarifa. Se incluyen entre las habitaciones ocupadas a las entregadas en uso gratuito a clientes como consecuencia de decisiones comerciales.

	Este indicador no incluye (en ninguna de las variables) todas aquellas habitaciones que por cualquier motivo (uso gratuito por parte del personal, mantenimiento o reparaciones, etc.), no generen, o no estén en condiciones de generar ingresos
Fuente de los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de pasajeros del establecimiento. • Número de habitaciones disponibles en el período.
Disponibilidad de los datos (cualitativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Datos primarios obtenidos de las fuentes enunciadas. • Requiere realizar el cálculo para establecer el porcentaje de ocupación.
Periodicidad de los datos	Periodicidad sugerida en el PETS mensual.
Periodicidad con que se “revisa” el indicador	Por sus características este indicador no sería objeto de revisiones en el corto plazo.
Relación del indicador con objetivos de política turística	<p>El PETS ha fijado como prioridad dentro de los Objetivos Estratégicos para el Desarrollo de la Oferta el establecimiento de un “Programa de Inversiones”.</p> <p>Cuando el valor determinado sea cercano a 1, es decir que refleje altos niveles de ocupación, estará advirtiendo al lector o usuario de la necesidad de contar con inversiones en establecimientos de alojamiento.</p> <p>También resulta útil a efectos de establecer una política comercial.</p>
Gráfico o representación, con frase de tendencia	La representación gráfica sugerida es la de gráfico de barras en el cual se comparan las habitaciones ocupadas con las disponibles.
Tendencias y desafíos	Debajo del gráfico podría incluirse una breve referencia respecto de la tendencia en los niveles de ocupación.
Tabla de datos	Confeción en formato Excel.
Responsable del cálculo	Sr. XXX.
Exteriorización comparativa de los resultados	El indicador será difundido en las distintas publicaciones de los entes que integran el cluster.

2. Indicadores

Se presentan a continuación una serie de indicadores distinguiendo entre los:

- Vinculados con el PETS,
- Propios de la gestión de cada ente.

2.1. Vinculados con el PETS

De acuerdo a los lineamientos del Programa Observatorio Turístico en el PETS se han desarrollado los siguientes indicadores compatibles con la actividad de alojamiento turístico, clasificados en:

- Económicos
- De demanda
- Ambientales

- Sociales

2.1.1. Indicadores económicos

Los indicadores propuestos por el PETS son:

1. *Gasto promedio per cápita de turistas (según temporadas y mercados), discriminado por rubros (alojamiento, transporte, alimentación, excursiones, compra de suvenires, etc.)*

Este indicador, desde la óptica de la mesoeconomía, lo obtendremos del análisis de los ingresos del sector de alojamiento turístico. Responde a la siguiente expresión:

Gasto promedio turístico receptor per cápita rubro alojamiento

$$\frac{\text{Gasto Turístico Receptor}}{\text{Número de estadías}}$$

Las empresas determinarán sus indicadores considerando distintas variables a saber:

- **Ingreso total por habitación ocupada (RevPor, revenue per occupied room):**

Permite establecer los ingresos totales con prescindencia del nivel de ocupación.

Ingreso total por habitación ocupada

$$\frac{\text{Total de ingresos}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$$

Es de destacar que a efectos de determinar los ingresos totales promedio deberían considerarse los ingresos por el alojamiento en sí mismo y los correspondientes a otros conceptos.

- **Ingreso total por habitación disponible (RevPar, revenue per available room):**

Este ratio a diferencia del anterior incorpora el efecto de la ocupación real, permitiendo evaluar y gestionar las temporadas altas y bajas.

Ingreso total por habitación disponible

$$\frac{\text{Total de ingresos}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

Por lo general los establecimientos de alojamiento turístico intentan maximizar el RevPar. Si observamos el método de cálculo de este indicador podremos advertir que un aspecto que limita su validez es el tamaño del establecimiento ya que es más fácil conseguir tasas de ocupación plena o más altas en establecimientos con un menor número de habitaciones, sobre todos en períodos vacacionales o de fines de semana extendidos.

- **Ingreso promedio diario por estadías:**

Este ratio relaciona exclusivamente los ingresos de habitaciones con las habitaciones ocupadas, y excluye los ingresos vinculados a otras áreas o servicios.

En la media que en el establecimiento se diferencien los ingresos generados en el alojamiento de los obtenidos por otros conceptos tales como el desayuno, uso de cocheras u otros, arrojará un valor diferente al RevPor; si no se realiza esta diferenciación serán coincidentes.

2. Tasa de ocupación hotelera en Tandil

Es un ratio referido al uso de las habitaciones, se puede calcular distinguiendo los tipos de habitaciones (individual, doble, etcétera) y los tipos de clientes (individuales, grupos, etcétera). Normalmente se determina en el ámbito global del establecimiento de la siguiente forma:

Tasa de ocupación
total

Número de habitaciones ocupadas
Número de habitaciones disponibles

A efectos de que este cálculo arroje resultados homogéneos se deberían normalizar los conceptos involucrados. Solo deben considerarse en el denominador las habitaciones susceptibles de ser ocupadas y por las cuales el establecimiento podría percibir una tarifa o sea que, se excluirán todas aquellas que por cualquier motivo (uso gratuito por parte del personal, mantenimiento o reparaciones, etc.), no generen, o no estén en condiciones de generar ingresos. Se incluyen las entregadas en uso gratuito a clientes (por razones comerciales) situación que afectará la determinación del ingreso promedio de las habitaciones.

3. Estadía promedio

Se utiliza a efectos de determinar la cantidad de días promedio de alojamiento de los clientes. Su cálculo es el siguiente:

Estadía promedio

Número de estadías vendidas
Número total de clientes

2.1.2. Indicadores de demanda

Los indicadores propuestos por el PETS son:

- *Ingreso de turistas, discriminados por:*
 - 1) *temporada: Invierno/Verano*
 - 2) *modo de arribo (Automóvil particular, ómnibus)*
 - 3) *tipo y categoría de alojamiento turístico utilizado*
 - 4) *mercado o procedencia: nacional (ciudad de origen) / extranjero (país y ciudad de origen)*
 - 5) *forma de organización del viaje: individual, por agencia de viajes, por su empresa*
 - 6) *forma de compra: por internet, por agencia, por contacto directo con el prestador del alojamiento*
 - 7) *motivación (qué es lo más importante que lo motivó a visitar Tandil)*
 - 8) *edad y sexo*
 - 9) *ocupación laboral, profesión*
 - 10) *cómo viaja (solo, con amigos, con familia, con pareja, en grupo)*
 - 11) *estadía en destino (cuántos días se queda)*
 - 12) *elección del destino: por recomendación, por promoción o publicidad, etc.*
 - 13) *otros*
- *Nivel de satisfacción de la experiencia vivida en el destino referido al: alojamiento.*
- *Recomendación del destino a otras personas (si lo recomendaría o no, y porqué)*

Para el análisis de los puntos indicados pueden utilizarse dos fuentes de información:

- Información solicitada por el personal de recepción en el momento de efectuar el check in, o
- Encuestas realizadas a los clientes del establecimiento.

2.1.3. Indicadores sociales⁶

Los indicadores propuestos por el PETS son:

Personas empleadas en el establecimiento

⁶ Para ampliar su desarrollo véase: Lissarrague M. Simaro J. Tonelli O. "Medición y gestión del capital intelectual en pymes con actividad de alojamiento turístico en la ciudad de Tandil", XXXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 2010.

- **Con discriminación de los distintos tipos de contrataciones.**

<i>Formación de las personas empleadas en el sector turístico</i>

- **Porcentaje de personal con formación en turismo**
- **Porcentaje de personal con formación universitario**
- **Porcentaje de personal que domina idioma extranjero**
- **Tiempo dedicado a actividades de formación / tiempo total de trabajo**

<i>Estabilidad laboral de los recursos humanos afectados a la actividad turística</i>

- **Años de antigüedad en la empresa (promedio)**
- **Rotación no deseada**

2.1.4. Indicadores ambientales

Los indicadores propuestos por el PETS son:

- *Existencia de servicios públicos (agua, cloacas, electricidad, gas natural, etc.)*
- *Existencia de plantas de tratamiento de líquidos cloacales*
- *Tratamiento de los residuos (separación, reciclaje, etc.)*
- *Consumo de agua per cápita*
- *Consumo de electricidad per cápita*
- *Consumo de gas per cápita*

Los valores de estos indicadores serán informados por cada ente en la Encuesta de Alojamiento Turístico que realice el IMTT.

2.2. Propios de la gestión de cada ente

Se exponen indicadores que son utilizados para fines internos, totalmente específicos y están diseñados en función de las necesidades propias de cada ente y no tienen reflejo en los indicadores previstos para el cluster. Se distinguen aquellos:

- vinculados a la gestión de reservas.
- financieros.

2.2.1. Vinculados a la gestión de reservas

Como se expuso el servicio de alojamiento turístico es un “producto perecedero”, por lo tanto la gestión de reservas resulta fundamental para minimizar la falta de ocupación plena.

La gestión de reservas resulta sumamente útil para conocer la relación existente entre la ocupación prevista y:

- su reflejo en los ingresos, ya que permite reevaluar la proyección de ingresos.
- su reflejo en los costos operativos, ya que permite ajustar los niveles de actividad previstos, justificando contrataciones adicionales de recursos, el cierre temporal del hotel o parte de él.

La información de reservas debería distinguir niveles de ocupación confirmada, bloqueada y estimada y los precios informados a los distintos clientes que han efectuado las reservas.

Los indicadores propuestos son:

- **Reservas para un período determinado (una semana, un mes):**

Contendrá la información diaria, comparada con igual período del ejercicio anterior y con el presupuesto.

- **Variación de las reservas para un período determinado (una semana un mes) respecto al informe anterior:**

Proporciona información sobre variaciones en períodos de similar duración. Si se eliminan las estacionalidades, proporciona información sobre la tendencia de las reservas en el corto plazo.

- **Reservas rechazadas para un período determinado:**

Muestra la demanda no atendida en el corto plazo. Permite realizar análisis sobre la política tarifaria y de inversión.

2.2.2. Financieros

Son los habituales para cualquier tipo de explotación, tales como liquidez, endeudamiento, rentabilidad, eficiencia operativa y plazos de cobro y pago.

D. CONSIDERACIONES FINALES

En las últimas décadas el fenómeno turístico ha adquirido una dimensión relevante con claras repercusiones económicas, tanto para el turista como para quienes satisfacen sus necesidades.

La actividad de las empresas turísticas se ve fuertemente influenciada por las políticas públicas por lo que se requiere un accionar coherente en el destino, definiendo metas en forma conjunta, de modo de potenciar el recurso turístico. Se constituye así en un sector con alto potencial de asociación público-privado.

En la ciudad de Tandil el turismo ha tenido un notorio incremento en los últimos años habiéndose detectado ciertas condiciones que llevan a sostener que nos encontramos en presencia de un cluster. Se ha generado una acción conjunta entre el municipio y los actores privados (esencialmente pequeñas y medianas empresas) habiéndose creado el Instituto Mixto de Turismo, en cuyo ámbito se ha desarrollado el Plan Estratégico de Turismo Sustentable, que tiende a desarrollar y sostener el recurso turístico.

Este plan prevé el Programa Observatorio Turístico que incluye entre sus objetivos la construcción de un mecanismo de información y análisis comparativo para que el estado, las empresas privadas y otros interesados puedan elaborar y acceder a indicadores claves del turismo.

Un indicador debe advertir al lector de la necesidad de realizar o no un análisis crítico y profundo de la situación pues expone manifestaciones significativas de la realidad.

Con el objetivo de normalizar el diseño de los indicadores se expuso un modelo de ficha metodológica, aplicable a prestadores de servicios de alojamiento turístico para el cluster turístico de Tandil con base en la propuesta enunciada por División de Estadística y Proyecciones Económicas de la CEPAL. Luego se mostró un ejemplo de aplicación de la ficha para el indicador "Tasa de ocupación hotelera y para-hotelera".

Se han presentado, además, una serie de indicadores siguiendo los requerimientos del Instituto Mixto de Turismo de Tandil como así también otros comunes a la gestión de un ente, que deberán ahora ser contrastados empíricamente.

Su implementación permitirá obtener información para poder gestionar los factores determinantes de mejores desempeños económico-financieros y de ventajas competitivas sostenibles tanto de las empresas de alojamiento turístico como del cluster.

BIBLIOGRAFÍA

Orden alfabético

- Ayguavives, J. M. "El cuadro de mando de tesorería en el contexto del cuadro de mando de la empresa" Revista Asociación Española de financieros y tesoreros de Empresa. Barcelona, marzo 2003, núm. 34.
- Campa Planas Fernando "La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera: Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España" Tesis doctoral. Universitat Rovira I Virgili - Departamento de Gestión de Empresas Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Septiembre de 2004.
- Cartier Enrique "Perspectiva mesoeconómica del Costo" XXX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Santa Fe, 2007.
- D'Annunzio, M.C. y Rábago, P.L., Entrepreneurship, Instituciones y turismo: Una combinación para la generación de entornos innovadores. XIIª Reunión Anual de la Red PyMEs. Campinas, 2007.
- Diccionario de Turismo y Hostelería, <http://www.poraqui.net/diccionario>
- Indicadores económicos del turismo. Cuadernos Estadísticos N° 34, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2006.
- Lissarrague M. Simaro J. Tonelli O. "Medición y gestión del capital intelectual en pymes con actividad de alojamiento turístico en la ciudad de Tandil", XXXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 2010.
- López Rodríguez Alba Ligia "Sistema integrado de gestión para empresas turísticas" en Revista Estudios Gerenciales, vol. 25 núm. 112, julio-septiembre 2009, pp 131-150, Colombia.
- Mallo, C., Kaplan, R. S., Meljem, S. y Jiménez, C. "Contabilidad de costos y estratégica de gestión" Prentice Hall, Madrid, 2000.
- Plan Estratégico de Turismo Sustentable Partido de Tandil, CD, marzo 2010.
- Rábago, P. L.; D'Annunzio, M. C. y Corral, S. L., Análisis de las redes entre los actores público y privados vinculados al turismo en la ciudad de Tandil. V Simposio Internacional de Análisis organizacional. Buenos Aires, 2007.
- Segura Gustavo e Inman Crist "Turismo en Honduras: El reto de la Competitividad" Honduras, 1998
- Serrano Calderón Manuel "Indicadores de gestión" disponible en http://www.diario21.com/?module=displaystory&story_id=50279&format=html
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. "Calidad de total en la gestión de servicios". Díez de Santos, Madrid, 1993.
- Carina Antonia Hallin, Einar Marnburg, "Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research", Tourism Management, 29, pp. 366-381, 2008.
- Fasiolo Urli Carlos (coord.), "Estrategia y Gestión de Emprendimientos Hoteleros Cuestiones de Turismo y Hostelería", Editorial Buyatti, Buenos Aires, 2008.
- Vogeler Ruiz Carlos y Herández Armand Enrique, "El mercado turístico", Editorial Centro de Estudios Ramón Areses, SA, Madrid, 2000.