

## CARACTERIZACIÓN DEL USO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO NO FINANCIEROS EN EL SECTOR HOTELERO

Aldo Leonardo Cunha Callado<sup>\*</sup>

Universidade Federal da Paraíba - Brasil

Antônio André Cunha Callado<sup>\*\*</sup>

Universidade Federal Rural de Pernambuco - Brasil

Fernanda Marques de Almeida Holanda<sup>\*\*\*</sup>

Universidade Gama Filho - Brasil

**Resumen:** El objetivo de este artículo fue identificar la dinámica de las relaciones entre los principales indicadores de desempeño no financieros utilizados en el ámbito del sector de hotelería de la ciudad de João Pessoa, Brasil. Para alcanzar este objetivo fueron analizados 31 hoteles y se investigaron 15 indicadores de desempeño. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta. Para alcanzar el objetivo propuesto fueron utilizados tres abordajes metodológicos multivariados complementarios: el análisis de agrupamientos, el escalonamiento multidimensional y el análisis factorial. Los procedimientos se realizaron con la ayuda de la aplicación estadística STATISTICA for Windows. Los resultados arrojaron evidencias empíricas de la existencia de relaciones entre indicadores no financieros a partir de la identificación de tres grupos distintos de indicadores de desempeño.

**PALABRAS CLAVE:** sector hotelero, indicadores de desempeño, análisis multivariado.

**Abstract:** Characterizing the Use of Non-Financial Performance Indicators in Hotel Industry. This article aims to identify the dynamic of relations between the most important non-financial performances indicators used within the hotel industry of João Pessoa. To achieve this objective 31 hotels were analyzed and 15 performance indicators were investigated. The instrument used for data collection was a questionnaire. To accomplish the objective proposed, three multivariate methodologies were used: the clusters' analysis, the multidimensional scaling and factor analysis. The procedures were performed through STATISTICA for Windows. The results showed empirical evidence of the existence of relationships between non-financial performance indicators based on the identification of three distinct groups of performance indicators.

**KEY WORDS:** hotel industry, performance indicators, multivariate analysis.

<sup>\*</sup> Doctor en Agronegocios por la Universidad Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil; Master en Finanzas de Empresas por la Universidad Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil; y se desempeña como Profesor del Departamento de Finanzas y Contabilidad de la Universidad Federal da Paraíba. E-mail: aldocalado@yahoo.com.br.

<sup>\*\*</sup> Doctor en Administración por la Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil; Doctor en Estrategias Empresariales por la Universidad Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil, institución donde obtuvo su Master en Finanzas de Empresas. Se desempeña como Profesor del Departamento de Administración de la Universidad Federal Rural de Pernambuco, Recife, Brasil. E-mail: andrecallado@yahoo.com.br.

<sup>\*\*\*</sup> Master en Ciencias Contables por la Universidad de Brasilia, Brasilia, Brasil. Se desempeña como Profesora del Curso de Ciencias Contables de la Universidad Gama Filho, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: fernanda.mah@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

La medición del desempeño es una operación estratégica que puede generar información central de gestión. A través de ella, la empresa puede obtener informes e indicadores que demuestran cómo está en relación a las metas establecidas. Así, la empresa puede controlar y conocer su desempeño económico-financiero y la eficiencia operacional, así como su capacidad de proporcionar satisfacción a todos los *stakeholders*.

Saber definir lo que debe ser medido y evaluado en las diferentes actividades realizadas por una empresa no es una tarea simple. Determinar las medidas que deben ser puestas en práctica depende de la complejidad del proceso que se desea evaluar, de su importancia en relación a las metas establecidas por la empresa y de la expectativa de posteriores usos gerenciales de estos datos.

En la gestión estratégica empresarial, la información sobre su desempeño, ya sea en el ambiente interno o externo, encabeza la toma de decisiones en busca de eficacia empresarial y una posición competitiva en el mercado. Además, la información dirige los cambios y mejora las previsiones sobre el futuro.

Caldas (2005) dice que la actividad turística ocupa actualmente un papel de fundamental importancia en la economía mundial, contribuyendo de manera relevante a la gestión de empleo y al aumento del flujo de circulación de riquezas; elevando el ingreso *per cápita* y la generación de divisas. En este contexto Brasil, país privilegiado por sus bellezas naturales, atrae turistas de todo el mundo y consecuentemente mueve la economía.

De acuerdo con la *Associação Brasileira de Indústria de Hotéis* (ABIH, 2011), en 2009 la ocupación hotelera nacional giró en torno del 65%. Para la alta temporada de 2010, excluyendo las ciudades enfocadas en el turismo de negocios, la previsión fue de una excelente tasa de ocupación.

Para la ABIH (2011) la industria hotelera nacional prácticamente no sintió la crisis. Los hoteles de todo Brasil, principalmente los de ciudades como Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília y Recife, en 2009, trabajaron con una tasa de ocupación que superó cerca del 5% los índices de 2008.

Para Catarino (1999) la gestión hotelera basada exclusivamente en la maximización de la tasa de ocupación se tornó obsoleta. Según este autor, es necesario crear estrategias de gestión del negocio que se vuelquen a la previsibilidad. Una de ellas es extraer de los sistemas de información internos el conocimiento integral de los segmentos de mercado y los reflejos en el hotel, optimizando el lucro generado por los servicios y productos hoteleros.

A través de un efectivo control gerencial basado en sistemas de medición de desempeño de los hoteles, es posible mejorar gradualmente el desempeño de la empresa, manteniendo su competitividad. Con la medición del desempeño se pueden identificar problemas financieros, así como problemas con la satisfacción de los clientes y de otros participantes de la empresa.

La definición de los indicadores de desempeño a ser utilizados forma parte de una secuencia lógica de procedimientos para el desarrollo y la implementación de un sistema de medición y evaluación del desempeño. Estas medidas deben ser orientadas al futuro, buscando definir objetivos que traduzcan las metas de la organización.

En este sentido, los sistemas de medición del desempeño pueden ayudar a los gestores que actúan en el sector hotelero, no sólo en los aspectos financieros, sino también en las demás cuestiones de gran importancia para formular, reformular o evaluar el proceso administrativo de sus organizaciones.

Los indicadores de desempeño son elementos fundamentales para medir el desempeño, así como para definir las variables que mejor representen el desempeño general de una empresa. Para cada sector de actividades se pueden elaborar grupos distintos de indicadores de desempeño, obedeciendo a sus propias características específicas y a la asimilación de conceptos metodológicos por parte de los profesionales responsables de su elaboración.

El objetivo de este trabajo fue identificar la dinámica de las relaciones entre los principales indicadores de desempeño no financieros utilizados en el ámbito del sector de hotelería de la ciudad de João Pessoa.

## **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

### **El turismo en Brasil y en João Pessoa**

De acuerdo con el Ministerio de Turismo de Brasil (2011), en 2010 se registró un ingreso récord de dólares al país debido al gasto de turistas extranjeros: US\$ 5.919 billones. Este valor superó en 11,58% al registrado en 2009, cuando ingresaron US\$ 5,3 billones por turismo internacional

En 2009 llegó a Brasil un total de 4.802.217 turistas. De este total, el 69,7% ingresó por los aeropuertos, el 27% por las rutas, el 2,4% por el mar, y el 0,8% por los ríos. Los turistas que visitaron Brasil en 2009 provenían principalmente de los siguientes países: Chile, Inglaterra, España, Paraguay, Portugal, Uruguay, Francia, Alemania, Italia, Estados Unidos y Argentina.

Estos turistas presentan las siguientes características: (1) el placer es el principal motivo del viaje; (2) hotel, apartamento o posada son los principales tipos de alojamiento que utilizan; (3) permanecen

en Brasil, en promedio, 12 días; y (4) los destinos más visitados son las ciudades de Rio de Janeiro, Foz de Iguazú, Florianópolis y São Paulo.

De acuerdo con la Secretaría Municipal de Turismo de João Pessoa (2011), esta ciudad emergió como un fuerte destino turístico en el Nordeste de Brasil y ha tenido un gran crecimiento del flujo de visitantes durante los últimos años. Aproximadamente 15 mil personas trabajan en el sector turístico de João Pessoa y, en el Estado de Paraíba, son más de 47 mil personas.

João Pessoa (Figura 1) es la capital del Estado de Paraíba y está localizada en la Región Nordeste de Brasil. Este Estado limita con los estados de Pernambuco y Rio Grande do Norte. La mayor cantidad de turistas extranjeros que visitan la ciudad de João Pessoa provienen de los siguientes países: Italia, Estados Unidos, Argentina, Francia, Portugal y Uruguay. En relación al turista brasileño, los que más visitan la ciudad llegan desde los estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Minas Gerais, Distrito Federal, Rio Grande do Norte y Rio Grande do Sul.

Figura 1: Mapa geográfico de Brasil con la localización de la ciudad de João Pessoa



Fuente: Mapas do Brasil (2011)

Los principales motivos que movilizaron a los turistas que visitaron João Pessoa se asocian con el placer/sol y playa (69,75%), negocio/trabajo (6,72%), congresos/convenciones (6,33%), visita familiar (6,19%), cultura (4,91%) y otros (6,1%).

### Indicadores de desempeño no financieros

Definir el término indicador de desempeño es primordial para entender su significado institucional y visualizar la amplitud de su uso. Kaplan & Norton (1992) consideran que ningún indicador de desempeño aislado será capaz de proveer una clara representación de la performance de una organización, ni podrá enfocar todas las áreas relevantes al mismo tiempo.

Neely et al (1996) definen al indicador de desempeño como un medio utilizado para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de la toma de decisiones por parte de la empresa. Un indicador de desempeño, por lo tanto, permite a las organizaciones saber lo que están haciendo y cuáles son los resultados de sus acciones.

MacArthur (1996) conceptúa al indicador de desempeño como la cuantificación de la realización de las actividades con el propósito de compararlas con las metas especificadas.

Queda clara la perspectiva gerencial atribuida a la elaboración, la implementación y el monitoreo de indicadores de desempeño como soporte referencial estratégico para el proceso de toma de decisiones en el ámbito de una organización.

Sobre el papel de los indicadores de desempeño en el proceso gerencial de las organizaciones, Martins (2004) afirma que este proceso de gestión del desempeño es el medio por el cual una organización administra su desempeño de acuerdo con las estrategias corporativas y funcionales, y con sus objetivos.

Rodrigues, Schuch & Pantaleão (2003) señalan que los indicadores de desempeño son herramientas centrales porque permiten el acompañamiento de las principales variables de interés de la empresa y porque posibilitan la planificación de acciones buscando mejorar el desempeño.

Zilber & Fischmann (2002) resaltan que los indicadores de desempeño permiten verificar la propiedad con que fueron tomadas las decisiones y, eventualmente, corregir y readecuar el proceso vigente de gestión.

Brignall (1997) considera que las medidas de evaluación del desempeño pueden ser contextualizadas en dos dimensiones distintas, que son:

- resultado del éxito competitivo ⇒ Medidas de competitividad y medidas financieras; y
- determinantes del éxito competitivo ⇒ Medidas de calidad, de flexibilidad, de utilización de recursos y de innovación.

Verificando la calidad de la performance a través del uso de los indicadores de desempeño, los gestores pueden tomar decisiones más seguras sobre las estrategias de la organización, ya que van a obtener información específica para fines gerenciales.

Diversas son las formas de clasificación de los indicadores de desempeño presentadas por la bibliografía. Paula & Ichikawa (2002) los clasifican en indicadores de calidad e indicadores de productividad. Según las autoras, los primeros están relacionados con la satisfacción del cliente y, los

segundos, miden el desempeño de los diferentes procesos de una organización y están relacionados con la manera en que son utilizados los recursos disponibles.

Según Macedo & Silva (2004), los métodos de clasificación que consideran los aspectos financieros y no financieros tienden a asumir una importancia especial, ya que el desempeño termina siendo afectado por variables de ambas naturalezas.

Walter, Bornia & Kliemann Neto (2000) afirman que uno de los grandes desafíos de la gestión empresarial contemporánea es la consideración de valores no financieros en la evaluación del desempeño. Los indicadores financieros son inadecuados para orientar y evaluar la trayectoria de la empresa en un ambiente competitivo, pues son indicadores de ocurrencia; cuentan parte, pero no toda la historia de las acciones pasadas, y no realizan orientaciones adecuadas para las acciones que deben ser realizadas hoy y mañana para crear valor financiero futuro (Kaplan & Norton, 1997).

De acuerdo con Banker, Potter & Srinivasan (2000), las medidas no financieras son mejores indicadores de medidas de desempeño futuro que las medidas financieras, ya que las medidas no financieras ayudan a los gestores a enfocar sus acciones en una perspectiva de largo plazo.

Según Miranda *et al.* (2001) la bibliografía ha mostrado que en el pasado las empresas tomaban decisiones basadas sólo en información financiera obtenida a través de la contabilidad de las empresas. Actualmente la toma de decisiones involucra un mayor número de variables, exigiendo una gran preocupación entre los gestores por indicadores como la satisfacción de clientes, la calidad de los productos, la participación en el mercado, la retención de clientes, la fidelidad de los clientes, la innovación, las habilidades estratégicas, entre otros.

Aunque las medidas financieras han sido criticadas por los estudiosos dedicados a esta temática, no deben ser olvidadas al evaluar los resultados y desempeños, pues son pruebas concretas de los efectos de todas las otras medidas.

## **PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS**

### **Universo y muestra de la investigación**

De acuerdo con Leite (1978), la definición del universo permite delimitar el campo de investigación en términos temporales, geográficos, sectoriales o cualquier otra dimensión basada en la disponibilidad u obtención de datos y fundada en los objetivos y costos de la ejecución de la investigación.

Para acceder a la información sobre el universo a ser investigado, Silver (2000) propone la utilización de listas especializadas como fuente de consulta. La fuente utilizada en la presente

investigación fue el catastro de la Secretaría de Turismo del Estado de Paraíba publicado en 2006. El universo de este estudio estuvo compuesto por los 46 hoteles listados en ese catastro y localizados en la ciudad de João Pessoa.

Debido a la imposibilidad de investigar todos los hoteles que componen el universo de la investigación fue necesario definir una muestra representativa de la población que atendiera tanto las restricciones presupuestarias del estudio, como los requisitos científicos para darle validez.

Para el presente estudio se utilizó un margen de error de 4,6%, pues según Richardson (1999), cuanto mayor es la exactitud deseada, menor es el error y mayor es el tamaño de la muestra. Normalmente, se trabaja con un error de 4 o 5%, ya que en las investigaciones sociales no se acepta un error mayor que 6%. La muestra del estudio estuvo compuesta por 31 hoteles localizados en João Pessoa, representando el 67,4% del universo de estudio.

### **Indicadores de desempeño investigados**

Considerando el objetivo propuesto para la realización de este estudio, fue investigado el uso de los siguientes indicadores de desempeño no financieros:

- ✓ participación en el mercado;
- ✓ tasa media de ocupación;
- ✓ evolución del número de clientes;
- ✓ evolución del número de empleados;
- ✓ inversión en entrenamiento;
- ✓ inversión en propaganda;
- ✓ tiempo de atención al cliente;
- ✓ rotación de empleados;
- ✓ tiempo para solucionar los reclamos;
- ✓ tiempo de permanencia en el hotel;
- ✓ retención de clientes;
- ✓ número de reclamos;
- ✓ número de cancelaciones de reservas;
- ✓ calidad del servicio; y
- ✓ fidelidad de los clientes.

### **Método de recolección de datos**

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta. Chizzotti (1991) indica que consiste en un conjunto de preguntas pre-elaboradas, sistemáticas y secuencialmente, dispuestas en ítems que constituyen el tema de estudio. Ese instrumento posee el objetivo de suscitar de los informantes respuestas verbales o por escrito sobre un tema que los encuestados conocen. Gil

(1996) indica que su elaboración consiste básicamente en traducir los objetivos específicos del estudio en ítems bien redactados.

### **Método de análisis**

Para identificar la estructura natural de relaciones entre las diversas variables, esta investigación consideró los siguientes procedimientos:

- ✓ análisis de agrupamientos;
- ✓ escalonamiento multi-dimensional; y
- ✓ análisis factorial.

La puesta en práctica de esta investigación consideró las variables estudiadas como binarias, representando matemáticamente el uso y el no uso para cada uno de los indicadores de desempeño investigados.

Los cálculos fueron efectuados a partir de la aplicación informática *STATISTICA for Windows*, tanto para el análisis de agrupamientos como para el análisis factorial.

## **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Dentro de los procedimientos metodológicos propuestos para investigar los principales aspectos inherentes al uso de indicadores de desempeño no financieros en el ámbito del sector de hotelería de la ciudad de João Pessoa, se utilizó primeramente a ejecución del análisis de agrupamientos con el objeto de caracterizar la jerarquía de interacciones dinámicas existentes entre ellos.

En este procedimiento estadístico, la regla de amalgamiento adoptada fue referenciada por eslabones simples y las distancias fueron calculadas a partir del procedimiento City-Block (Manhattan).

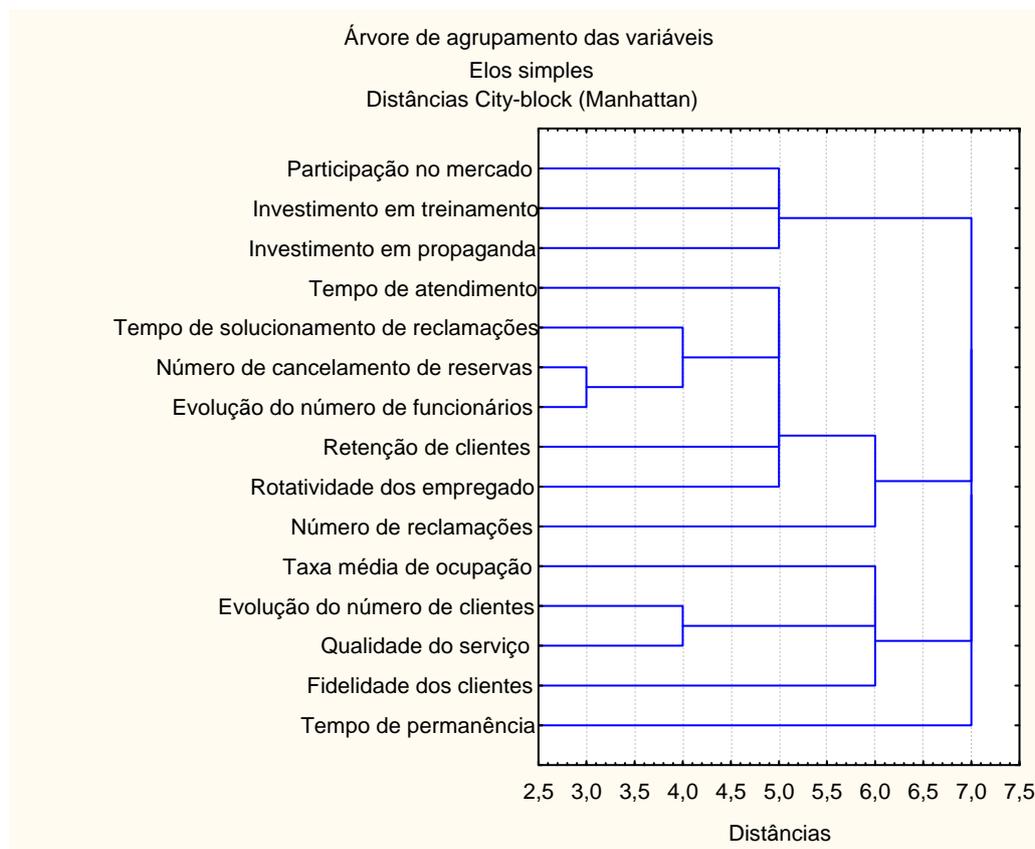
El Gráfico 1 representa los agrupamientos obtenidos a partir de las variables de este estudio. El árbol de agrupamientos destaca la presencia de tres grupos distintos significativos de variables.

El primer agrupamiento identificado está compuesto por las variables referentes a la participación en el mercado, las inversiones en entrenamiento y las inversiones en propaganda. Este agrupamiento indica una relación estrecha entre las inversiones en capacitación y propaganda y la participación en el mercado, sugiriendo que los programas de inversión son importantes instrumentos gerenciales para alcanzar mayores escalas de operaciones.

El segundo agrupamiento identificado está compuesto por la evolución del número de empleados, el número de cancelaciones de reclamos y el tiempo de solución de los reclamos. Este agrupamiento

posee expectativas de satisfacción en relación al servicio de hotelería prestado, que se refleja en la evolución del número de empleados.

Gráfico 1: Relación entre las variables a través del análisis de agrupamientos



Fuente: Elaboración propia

Número de variables: 10

Número de casos: 31

Regla de Amalgamiento: Eslabones simples

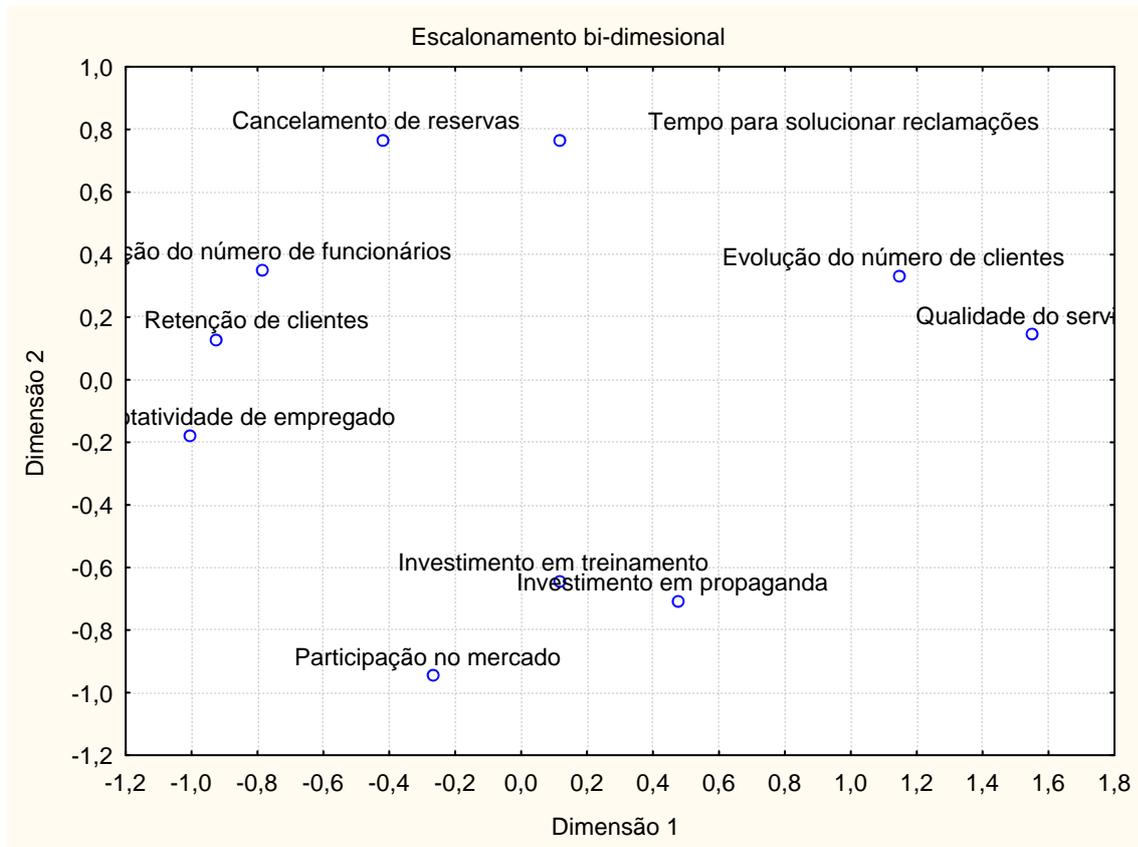
Medición de las Distancias: Distancias City-block (Manhattan)

El tercer agrupamiento está formado por las variables referentes a la evolución del número de clientes y a la calidad del servicio. Este agrupamiento indica una relación estrecha entre la evolución del número de clientes y la calidad del servicio de hotelería prestado, demostrando que la percepción dominante sobre la calidad, sea cual fuere, se materializa en el número de clientes.

Las variables referentes a la retención de clientes y a la rotación de los empleados presentaron una relación indirecta con el segundo agrupamiento identificado. Es importante destacar que las variables relativas al tiempo de atención, número de reclamos, tasa media de ocupación, fidelización de clientes y tiempo de permanencia no se mostraron relacionadas de manera significativa en ninguno de los agrupamientos identificados; por lo tanto, fueron excluidas de los demás procedimientos estadísticos.

La segunda etapa de los procedimientos de análisis de los resultados consistió en la verificación de la distribución espacial de las variables a través del escalonamiento multidimensional.

Gráfico 2: Agrupamiento de las variables a través del escalonamiento bi-dimensional



Fuente: Elaboración propia

Número de variables: 10

Número de dimensiones: 2

Última interacción computada: 41; Mejor iteración: 12

Alienación: 0,1504008

Estrés: 0,1027070

La representación espacial de la disposición de las variables fue importante para identificar su disposición espacial y verificar si existe similitud con la composición del agrupamiento obtenido. Los resultados están dispuestos en el Gráfico 2.

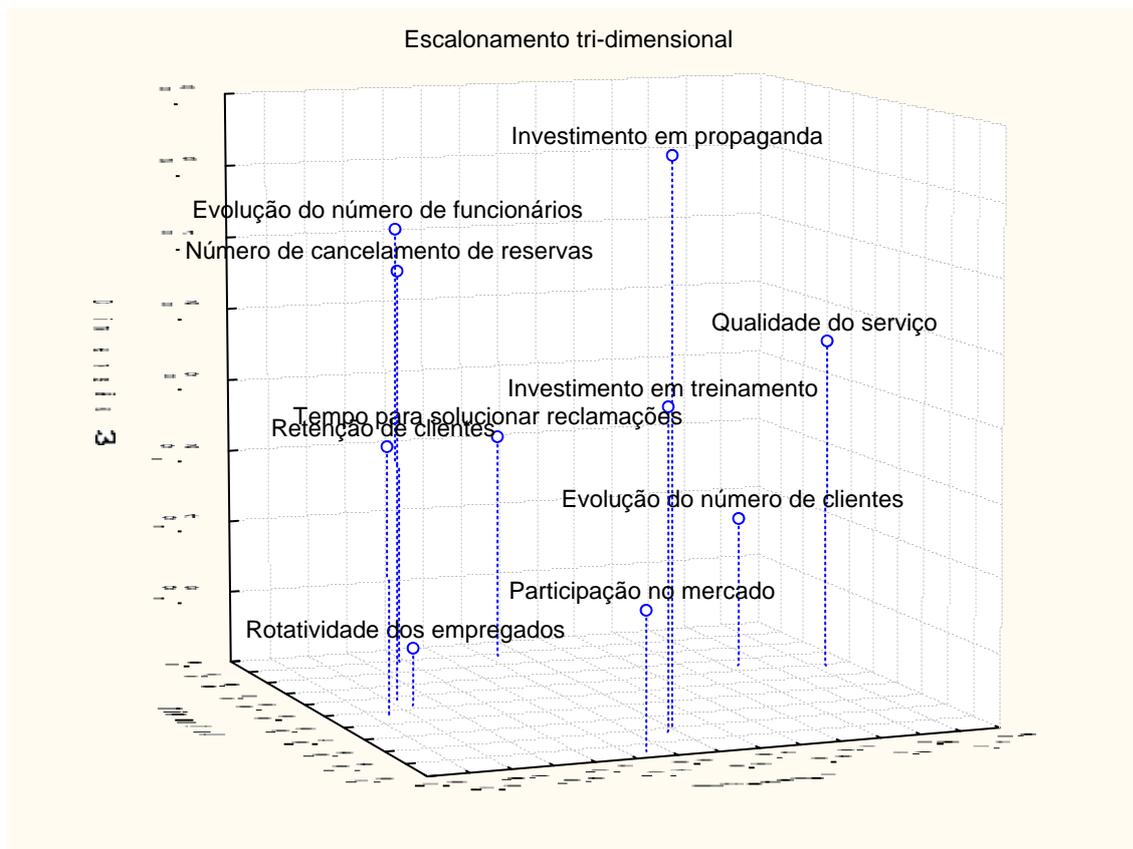
Cada una de las variables de esta investigación puede ser visualizada individualmente a través de la distribución espacial generada por el escalonamiento bi-dimensional. Se pudo observar que, de manera semejante al resultado obtenido por el árbol de agrupamiento, las variables referentes a la evolución del número de clientes y a la calidad del servicio se mostraron muy próximas entre sí, como núcleo del tercer agrupamiento encontrado.

Más de una vez, las variables referentes a la participación en el mercado, las inversiones en entrenamiento y las inversiones en propaganda presentaron fuertes relaciones entre sí. Los

resultados presentados por el escalonamiento bi-dimensional no obtuvieron valores estadísticamente significativos. Los niveles de alienación y estrés quedaron, respectivamente, próximos a 0,15 y 0,12.

Con la finalidad de mejorar el nivel de significancia y dar mayor precisión a la representación gráfica del escalonamiento multidimensional, los cálculos fueron ejecutados nuevamente para generar un gráfico tri-dimensional. Esos resultados están dispuestos en el Gráfico 3.

Gráfico 3: Agrupamiento de las variables a través del escalonamiento tri-dimensional



Fuente: Elaboración propia

Número de variables: 10

Número de dimensiones: 3

Última interacción computada: 105 Mejor iteración: 57.

Alienación: 0,0512030

Estrés: 0,0302091

El escalonamiento tri-dimensional presenta con mayor nitidez las proximidades y distancias entre las variables contenidas en los diversos agrupamientos. Entre las variables pertenecientes al primer agrupamiento (participación en el mercado, inversiones en entrenamiento e inversiones en propaganda), se percibe que la inversión en capacitación está más próxima a participar en el mercado, mientras que la inversión en propaganda se posiciona más apartada.

Sobre las variables que componen el segundo agrupamiento (evolución del número de empleados, el número de cancelaciones de reclamos y el tiempo de solución de los reclamos), se observó que el núcleo central de este agrupamiento fue confirmado. Existe una relación próxima entre la evolución del número de empleados y el número de cancelaciones de reservas.

En relación a las variables que componen el tercer agrupamiento (evolución del número de clientes y calidad del servicio), se observó que estas variables están próximas.

El distanciamiento presentado por las demás variables se mostró dentro de la expectativa generada a partir del escalonamiento bi-dimensional.

Estos resultados sugieren que hay una relación próxima entre la evolución del número de empleados y el número de cancelaciones de reservas, así como entre la evolución del número de clientes y la calidad del servicio.

Para la ejecución del análisis factorial se utilizaron las variables que habían presentado resultados significativos en el árbol de agrupamientos y en el posterior cálculo de la matriz de correlación, así como las demás variables investigadas. La configuración del cálculo consideró la búsqueda de tres factores, y un mínimo *eigenvalue* equivalente a 1. Los resultados están presentados en la Tabla 1.

Tabla 1: Resultados del análisis factorial

Indicadores	Factor 1	Factor 2
Participación en el mercado	0,779821	0,134673
Evolución del número de clientes	0,133774	0,942132
Inversión en entrenamiento	0,807101	0,252555
Rotación de los empleados	0,882119	-0,192603
Tiempo para solucionar los reclamos	0,767304	0,158906
Inversión en propaganda	0,740630	0,308799
Retención de clientes	0,915601	-0,281764
Número de cancelaciones de reservas	0,814282	-0,146259
Calidad de los servicios	0,068799	0,961723
Evolución del número de empleados	0,915016	-0,333015
<b>Capacidad Explicativa</b>	<b>0,553622</b>	<b>0,226383</b>

Fuente: Elaboración propia

Número de variables: 10

Método: Componentes principales

Log (10) Determinante de la matriz de correlación: -7,4359

Número de factores extraídos: 2

*Eigenvalues*: Factor 1: 5,53622

Factor 2: 2,26383

Se puede observar que fueron identificados dos factores distintos. El primero está compuesto por las variables que representan la participación en el mercado, la inversión en entrenamiento, la rotación de empleados, el tiempo para solucionar los problemas, la inversión en propaganda, la retención de clientes, el número de cancelaciones de reservas, y la evolución del número de empleados. Este factor posee una capacidad explicativa de 0,55. El segundo factor está compuesto por las variables que representan la evolución del número de clientes y la calidad del servicio.

Los resultados obtenidos a través del análisis factorial sugieren que, en vez de considerar la presencia de tres agrupamientos significativos, se deben corroborar sólo dos. A través de estos resultados, los dos primeros agrupamientos surgen unidos en el primer factor, mientras que las dos variables que forman el tercer agrupamiento se encuentran en el segundo factor. Es evidente que estos factores son complementarios entre sí.

Estos resultados presentan evidencias empíricas significativas para comprender la relación dinámica entre las variables investigadas y demuestran que la concepción de un sistema de utilización de indicadores de desempeño no financieros debe considerar sus objetivos subyacentes.

## **CONCLUSIONES**

El objetivo de este trabajo fue identificar la dinámica de las relaciones entre los principales indicadores de desempeño no financieros utilizados en el ámbito del sector de hotelería de la ciudad de João Pessoa.

Para alcanzar el objetivo propuesto se utilizó un abordaje metodológico multivariado, compuesto por el análisis de agrupamientos, por el escalonamiento multidimensional y por el análisis factorial.

El conjunto de agrupamientos destaca la presencia de tres grupos significativos de variables. El primer agrupamiento identificado está compuesto por las variables referentes a la participación en el mercado, por las inversiones en entrenamiento y por las inversiones en propaganda. El segundo agrupamiento identificado está compuesto por la evolución del número de empleados, por el número de cancelación de reclamos y por el tiempo de solución de los mismos. El tercer agrupamiento está formado por las variables referentes a la evolución del número de clientes y la calidad del servicio.

El escalonamiento bi-dimensional presentó resultados semejantes a los encontrados a través del análisis de agrupamientos, pero que no se mostraron estadísticamente significativos. El escalonamiento tri-dimensional presentó con mayor nitidez la proximidad entre las variables pertenecientes a los tres agrupamientos identificados y que se mostraron estadísticamente significativos.

Fueron identificados dos factores distintos en el análisis factorial. El primer factor está compuesto por las variables encontradas en los dos primeros agrupamientos, mientras que el segundo factor se formó con las variables que le dan sustento al núcleo del tercer agrupamiento.

Estos resultados revelan indicios particulares referentes a la caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros por parte del sector hotelero localizado en la ciudad de João Pessoa. Como estos resultados no pueden ser generalizados a todo el sector hotelero, se sugiere la realización de estudios más profundos para generar información más detallada sobre la naturaleza de las relaciones dinámicas encontradas en esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIH - Associação Brasileira de Indústria de Hotéis** (2011) Disponível em: <http://www.abih.com.br>. Acesso em: 07 jan. 2011
- Banker, R. D.; Potter, G & Srinivasan, D.** (2000) "An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures" *The Accounting Review* 75(1): 65-92
- Brignall, S.** (1997) "A contingent rationale for cost system design in services" *Management Accounting Research* 8(3): 325-346
- Caldas, P. D.** (2005) "Uma abordagem na gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo de caso no Rio Grande do Norte e Pernambuco". Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Natal
- Catarino, J. A.** (1999) "Poised to explode". *Diário Econômico*, 20 de setembro de 1999. Lisboa
- Chizzotti, A.** (1991) "A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais". Cortez, São Paulo
- Gil, A. C.** (1996) "Como elaborar projetos de pesquisa". Atlas, São Paulo
- Kaplan, R. S & Norton, D. P.** (1997) "A estratégia em ação: Balanced Scorecard." Campus, Rio de Janeiro
- Kaplan, R. S & Norton D. P.** (1992) "The Balanced Scorecard: measures that drive performance" *Harvard Business Review* 70(1):71-79
- Leite, J. A. A.** (1978) "Metodologia de elaboração de teses". McGraw-Hill do Brasil, São Paulo
- Macarthur, J. B.** (1996) "Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance" *Journal of Cost Management* 10(3):39-45
- Macedo, M. A. da S. & Silva, F. de F. da** (2004) "Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial". In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba
- Mapas do Brasil** (2011) Disponível em: [http://www.brasil-turismo.com/mapas/brasil\\_interativo.htm](http://www.brasil-turismo.com/mapas/brasil_interativo.htm) Acesso em 10 fev. 2011
- Martins, D. M.** (2004) "Eficácia dos indicadores de desempenho na cadeia de fornecimento automotivo". In Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo

- Ministério do Turismo do Brasil** (2011) Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/anuario/downloads\\_anuario/Anuxrio\\_2010\\_-\\_Ano\\_Base\\_2009\\_\\_\\_\\_Final\\_internet.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/anuario/downloads_anuario/Anuxrio_2010_-_Ano_Base_2009____Final_internet.pdf) Acesso em: 13 fev. 2011
- Miranda, L. C.; Silva, F. D. G. da; Cavalcanti, R. F. V. & Aquino, Uino, E. M. de** (2001) “Olhando para fora da empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho”. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Campinas
- Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Gregory, M & Richards, H.** (1996) “Performance measurement system design: should process based approaches be adopted?” *International Journal Production Economics*, 46-47: 423-431
- Paula, R. N. C. de & Ichkawa, E. Y.** (2002) “Indicadores de produtividade em cooperativas do Paraná: um estudo comparativo de casos”. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador
- Richardson, R. J.** (1999) “Pesquisa social: métodos e técnicas”. Atlas, São Paulo
- Rodrigues, L. H.; Schuch, C & Pantaleão, L. H.** (2003) “Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard”. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Atibaia
- Secretaria Municipal de Turismo de la ciudad de João Pessoa** (2011) Disponível em: <http://www.joaopessoa.pb.gov.br/secretarias/setur/dadosestatisticos/perfil-do-turista-2009.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2011
- Silver, M.** (2000) “Estatística para administração”. Atlas, São Paulo
- Walter, F.; Bornia, A. C & Kliemann Neto, F. J.** (2000) “Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *Balanced Scorecard*”. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis
- Zilber, M. A & Fischmann, A. A.** (2002) “Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência”. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador

Recibido el 09 de enero de 2011

Correcciones recibidas el 01 de marzo de 2011

Aceptado el 08 de marzo de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués