

## SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EMPRESA HOTELERA

Marta Mateos Gutiérrez<sup>1</sup>

Universidad de Cádiz

[mamagu28@gmail.com](mailto:mamagu28@gmail.com)

Alicia Martín Navarro<sup>2</sup>

Universidad de Cádiz

[alicia.martin@uca.es](mailto:alicia.martin@uca.es)

**Resumen.** La administración de las organizaciones con la complejidad que actualmente poseen, requiere disgregarla en unidades más especializadas y de menor complejidad. Es por ello, que los métodos de gestión empresarial cobran una vital importancia en nuestra actualidad. La función de control surge como un requisito indispensable del que ninguna organización puede prescindir, para comprender, contrastar y evaluar las distintas actividades desarrolladas por las mismas.

Con este trabajo, se pretende desarrollar un sistema de control de gestión dentro del sector hotelero. Para ello, se parte del estilo de dirección marcado por la dirección corporativa de la empresa, en la que la dirección por objetivos es el método de trabajo definido. Es por tanto, imprescindible establecer un sistema de gestión que descentralice en centros de responsabilidad, la toma de decisiones y la gestión de los recursos en la búsqueda de los objetivos de cada uno de ellos. Como consecuencia del estilo definido, es imprescindible la definición de una herramienta de control de gestión, que ayude a la dirección de la empresa, a conocer la evolución de los diferentes indicadores hacia la consecución de los objetivos estratégicos, también esta herramienta, debe servir como guía a los responsables de los centros de responsabilidad para la consecución de los objetivos pactados.

Se definirán las áreas funcionales en las que se estructura de la empresa y dentro de cada una de ellas, los centros de responsabilidad en los que se despliegan las mismas. Una vez definida la estructura, se definirá el sistema de costes a utilizar, así como, la actividad a realizar por cada centro de responsabilidad y los indicadores que se definan, para la monitorización de los objetivos establecidos para cada uno de los centros.

**Palabras claves.** Control de gestión; áreas funcionales; centros de responsabilidad; indicadores.

**Abstract.** The administration of the organisations with the complexity that they have nowadays requires breaking them up in to more specialised and less complex. For these reason the business management methods are very important at the moment. The control function is an essential requirement that every organisation needs to understand, to contrast and evaluate the different activities developed by them.

With this project, it is intended to develop a control system of management of hotel industry. To do

---

<sup>1</sup> Graduada en Administración y Dirección de Empresas (Universidad de Cádiz)

<sup>2</sup> Profesora en el departamento de Organización de Empresas (Universidad de Cádiz)

that, we begin with the style of management chosen by the CEO. It is therefore absolutely necessary to establish management systems with decentralizes in specific units. As a consequence of the defined style it is indispensable the definition of a tool of a management control with help business management to know the evolution of the different signs to get the objectives. These tools must also be useful as guidance to the people responsible of the units.

Functional areas of the company will be defined and inside each one, the units inside them. Once the structure is defined, the cost system will be also defined as well as the activities to do by each unit and the signs defined to supervise the established objectives for each one.

**Key words.** Management control, functional areas, responsibility center, indicators.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para cualquier organización de cierta complejidad, es necesario diseñar un sistema de control de gestión, que les permita guiarse en la consecución de los objetivos estratégicos definidos en su plan de empresa. El control de gestión, es una herramienta insustituible para la mejora continua de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización (Salgueiro, 2001). Mediante las acciones correctoras que han de derivarse de los procesos de análisis de desviaciones, se pretende superar las situaciones adversas y potenciar aún más las favorables, se trata por tanto, del instrumento clave para desarrollar la estrategia de una organización.

Centrándonos ahora en el sistema de gestión de control que se desarrollará con posterioridad, es necesario aclarar que el sistema de dirección por objetivos y los principios de la gestión de calidad y excelencia empresarial, son la esencia del estilo de gestión de esta empresa. Este sistema debe venir ordenado y estructurado de la mano de un sistema de control de gestión que permita la descentralización de la organización y la toma de decisiones. Todo ello, para la búsqueda de la mayor eficacia, productividad, iniciativa y flexibilidad en la gestión. Así pues, El objetivo general que se pretende con la elaboración de este trabajo es diseñar un sistema de control de gestión en una empresa hotelera, al objeto de guiar a la dirección del mismo, a la consecución de los objetivos prefijados.

El desarrollo del sistema de control de gestión que se tratará en este trabajo, se adecua al tipo de empresa en la que nos encontramos. Encuadramos esta empresa dentro del sector terciario, concretamente el subsector hotelero y debido a la estrategia y al modelo de dirección por objetivos que poseen, un sistema de control de gestión, es la forma que mejor se adapta para la gestión del mismo.

A través de una revisión de la literatura existente sobre el tema, plasmada en el marco teórico, y el profundo estudio sobre la organización en cuestión y su forma de organización, en este sistema observaremos la descentralización de la organización en centros de responsabilidad, disgregados de sus respectivas áreas funcionales, y cómo éstos, irán evolucionando para la consecución de los objetivos marcados para cada centro de responsabilidad, a través de un análisis de resultados de los indicadores de gestión específicos, creados para examinar los puntos con mayor riesgo en cada uno

de los centros.

Para alcanzar el objetivo de investigación, el presente trabajo se estructura en 7 apartados, tras la presente introducción, en la que se plantea el objetivo de la investigación, encontramos el apartado 2, que hace referencia al marco teórico que sustenta el análisis. En el apartado 3, encontramos la metodología utilizada para la investigación. En el apartado 4, se desarrolla el sistema de control de gestión, en él, observaremos el estilo de dirección de la organización, los criterios en los que se fundamenta el sistema, el sistema de costes elegido, la división departamental de la empresa, así como, los distintos indicadores utilizados para la evaluación del propio sistema de control de gestión. En el apartado 5, encontraremos varios ejemplos gráficos de la puesta en marcha del sistema creado. El apartado 6, concluye el trabajo con las ideas extraídas durante la elaboración del mismo. Por último, en el apartado 7, encontramos la bibliografía utilizada para la elaboración del trabajo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Proceso de control**

En primer lugar, y según la Real Academia Española de la lengua, el concepto de gestión hace referencia a llevar adelante una iniciativa o un proyecto, ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo y por último, manejar o conducir una situación problemática.

En segundo lugar, es necesario definir que es el control en el ámbito que nos concierne, en este caso, el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados (Pérez-Carballo, 2013).

Teniendo en cuenta lo citado anteriormente, podemos describir el concepto de control de gestión. El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados (Catalina, 2011).

En cuanto al ámbito de actuación, el control de gestión debe contemplar toda la empresa. Su objetivo, a diferencia de otros medios de control más específicos consiste en asegurar la buena marcha del conjunto de la organización. Para ello, es preciso controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad y efectuar la síntesis necesaria para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados. El control de gestión está limitado en el sentido de que no puede contemplar todos los parámetros involucrados en una actividad. De hecho, deberá centrarse en aquellos más importantes.

### **2.2 Cuadro de Mando integral**

El Cuadro de Mando como instrumento de información y control de gestión ha estado presente en

muchas organizaciones desde hace varias décadas. El concepto de Cuadro de Mando (CM) procede del término francés “tableau de bord”, que traducido literalmente significa “tablero de mandos” o “cuadro de instrumentos”. Su origen se remonta a mediados del siglo XX, aunque es alrededor de 1948 cuando aparece la noción de Cuadro de mando empresarial en Estados Unidos (Lauzel y Cibert, 1967). El proceso de creación del CM básicamente consiste primeramente, en fijar unos fines en la entidad, cada uno de los cuales es llevado a cabo mediante la definición de unas variables clave, y, en segundo lugar, el control es realizado a través de indicadores. El desarrollo del CM gira en torno a cinco ideas esenciales:

- Herramienta de ayuda durante el proceso de toma de decisiones.
- Diseño sencillo y eficaz.
- Unión indicadores financieros y no financieros.
- Flexible frente a los cambios y progresos del entorno.
- Genera motivación a todos los niveles de responsabilidad.

En opinión de Escobar (2011), el Cuadro de Mando, “como herramienta de gestión, se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso como la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información contable”. Sin embargo, la gran limitación del CM como instrumento de gestión estratégica es la falta de conexión entre los distintos indicadores que pretenden controlar el cumplimiento de objetivos previamente definidos (Santos Cebrián y Fidalgo-Cervino, 2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones.

Es, en ese entonces cuando nace el Cuadro de Mandos Integral conocido en la actualidad, que se trata de una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión inminente, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, separándola en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas, también llamadas indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa (Kaplan y Norton, 1992).

El CMI recoge indicadores internos y externos (financieros y no financieros) y establece una relación de causa-efecto entre los objetivos estratégicos definidos para las cuatro perspectivas, de modo que los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuando alcanzados, producen mejoras en los procesos internos, que dejan los clientes más satisfechos y leales a la empresa (Rodríguez Perea, 2012). Al final, las expectativas de las partes interesadas son atendidas con las mejoras en los resultados financieros, ocurridas a partir de los resultados obtenidos en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes. La construcción del CMI permite a las empresas asociar su presupuesto con los objetivos estratégicos y comunicar su estrategia de una manera sencilla. También les permite crear un conjunto de mapas estratégicos, los cuales se pueden

construir por unidad de negocio, lo que facilita la implementación y seguimiento de las estrategias, objetivos y metas (Da Silva y Pastor Tejedor 2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión.

Como hemos comentado antes, las herramientas que usa el CMI son los indicadores, éstos, describen el comportamiento de las diferentes variables usadas.

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- La eficacia. Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos.
- La eficiencia. Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- La economía. Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- La efectividad. Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- La excelencia. Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- El entorno. Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo. (Kaplan y Norton, 2001).

Según el libro de los propios inventores de la herramienta, Robert Kaplan y David Norton (2001), después del éxito de su introducción en grandes corporaciones norteamericanas, se dieron cuenta que el CMI tenía muchas más aplicaciones de las que inicialmente habían pensado. Hoy en día, se estima que el 60% de las grandes empresas del mundo aplican con éxito este modelo de gestión empresarial (Moras y Viva, 2011).

### **3. METODOLOGÍA**

Para determinar los distintos ámbitos atendidos en el desarrollo del trabajo, se ha realizado una búsqueda documental basada en el uso de manuales de sistemas de control de gestión encontrados en la biblioteca de la Universidad de Cádiz, así como artículos de revistas científicas encontrados en una plataforma de la biblioteca virtual de la Universidad llamada ABI/INFORM siendo ésta, una base de datos especializada en el área de economía y empresa. También, se ha consultado los contenidos del portal Google Scholar. Esta revisión de literatura se ha realizado con el objeto de conocer aspectos teóricos relacionados con el control de la gestión en las empresas, centrándonos en el CMI y su especialización en el sector hotelero.

Para alcanzar el objetivo principal de este trabajo, es decir, desarrollar un sistema de control de gestión en una empresa hotelera, se realiza esta investigación en una organización ubicada en Jerez

de la Frontera. Dicha empresa desea lanzar una nueva línea de negocio que se convierte en objeto de la investigación.

Una vez analizados los distintos aspectos teóricos, se realizaron diferentes entrevistas informales con el director del proyecto de construcción y puesta en marcha del hotel.

El principal motivo por el que se realiza el estudio en dicha empresa fue la adecuación al objetivo de investigación y al alcance de comprender la cultura organizativa y las actitudes frente al cambio que experimentan empresa y trabajadores.

La empresa se plantea la apertura de la nueva línea de negocio en el 2017. Al ser una fecha reciente el proyecto está aún en construcción. Siendo más real si cabe la investigación de este trabajo.

Se ha podido recoger información por varias vías: (1) realización de varias entrevistas informales, con duración aproximada de una hora, siendo entrevistado el Director de compras, que es actualmente el encargado de llevar a cabo la nueva línea de negocio, (2) observación participante, esto es, el investigador estuvo trabajando en la empresa durante el período de duración del proyecto, lo que le permitió adaptarse y aprender la cultura organizativa de la empresa, así como tener acceso a la información de primera mano.

#### **4. DISEÑO DE HERRAMIENTAS**

##### **4.1 Enfoque, principios y fundamento del sistema de gestión de la empresa.**

Cualquier organización antes de diseñar su sistema de gestión debe definir cuáles son los principios en los que basará su estrategia de gestión. Es este caso se apuesta por el enfoque de la dirección por objetivos participativos y compartidos, siendo los principios de la gestión de la calidad y excelencia empresarial, que a continuación detallamos, el fundamento del modelo de gestión.

##### **1.- Orientación a Resultados**

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Actuar sobre datos e información adecuadamente diseñada y analizada.

2.-Enfoque a las expectativas del cliente, entendido como grupos de interés, mediante el desarrollo de herramientas que permita conocerlas:

Buscaremos la prestación de servicios eficientes, asumiendo compromisos de servicios en tiempo y forma y modulando expectativas de los clientes mediante estrategias de comunicación.

3.- Liderazgo del responsable de unidad que haga al personal involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

4.-Participación del personal, es la esencia de la organización y su compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización. Fomentando la motivación y la participación en las áreas de mejora en la misma medida que asumirán responsabilidad.

5.- Enfoque basado en procesos, un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan de tal manera que cada secuencia vaya añadiendo valor. Las

organizaciones prestan servicios, para ello necesitan ordenar sus actividades de un determinado modo. Cada una de esas actividades constituye un proceso que debe estructurarse en:

- Identificación y secuencia de los procesos.
- Descripción de los procesos
- Seguimiento y Medición del Proceso
- Mejora de los Procesos

#### 6.- Mejora Continua. Ciclo P.D.C.A.

- Planificar: Planificar o preparar a fondo es la parte más importante y compleja del ciclo, dependiendo el resto de ésta. Se diferencia a su vez varias subfases:
  - Identificación o definición del área a mejorar
  - Observación y análisis, si es posible “in situ” del tema: toma de datos
  - Definición y Selección de las acciones de mejora
  - Establecimiento de objetivos a alcanzar
  - Establecimiento de indicadores de control
- Hacer: Llevar a cabo lo que se ha decidido en la fase Plan. Se diferencian a su vez varias subfases:
  - Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto
  - Aplicación controlada del plan
  - Verificación de la aplicación, si es necesario documentalmente
- Comprobar: verificar los resultados, comparándolos con los objetivos marcados. Se diferencian a su vez varias subfases:
  - Verificación de los resultados de las acciones emprendidas, controlando los indicadores o parámetros previstos
  - Confrontación con los objetivos
- Ajustar: decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir. Se diferencian a su vez varias subfases:
  - Estandarización y consolidación
  - Comunicación a los interesados
  - Preparación del siguiente estudio del plan, como nuevos objetivos, acciones, responsables y plazos.

7.-Desarrollo de alianzas con el entorno (proveedores, asociaciones profesionales, otros grupos de interés...)

## 8.- Responsabilidad Social Corporativa

9.- Desarrollo de la gestión por competencias para adecuar el desarrollo formativo y la carrera profesional a las necesidades de la organización.

### 4.2. Criterios en los que se fundamenta el sistema de control de gestión

La clave para que un sistema de control de gestión llegue a tener una buena implantación en la empresa es, en primer lugar, definir los principios en los que se fundamentará el mismo. En éste caso, los principios elegidos, son los siguientes (Rodríguez y Perea, 2012):

- Sencillez: en el diseño de la información, haciéndola comprensible y accesible a todos los usuarios, con el fin de lograr su implantación en el sistema.
- Rapidez: a la hora de facilitar su implantación en el momento que ésta sea necesaria para la toma de decisiones.
- Flexibilidad: adaptándose las peculiaridades organizativas y de disponibilidad de información de cada de centro.
- Eficiencia: en el sentido que los costes derivados de su implantación deben ser menores que las ventajas que nos proporciona.
- Dinámico: pudiendo permitir las adaptaciones necesarias consecuentes a las innovaciones organizativas del sistema.

### 4.3. Estructura del sistema de control de gestión

El sistema de control de gestión se constituye a partir de la estructura en áreas funcionales, definidas por la alta dirección de la empresa, de las cuales se despliegan los centros de responsabilidad. Definiremos el concepto de centro de responsabilidad como aquel departamento, división, sección u otra unidad organizativa de la empresa, al mando del cual hay un responsable de la labor desarrollada por el mismo en términos de eficiencia y eficacia. El nivel de desagregación de la estructura de gestión de la empresa dependerá de muchos factores que la alta dirección tendrá en consideración en su diseño. A medida que la dimensión de la empresa aumenta, más necesario será la descentralización de la misma en la toma de decisiones, lo que implica forzosamente dividir la misma en centros de responsabilidad tratando con ello de optimizar los resultados de la empresa a partir de la óptima gestión de cada centro de responsabilidad.

#### 4.3.1. Objetivos de la división de la empresa en centros de responsabilidad:

- Fijar mejor los objetivos parciales a conseguir.
- Delimitar las responsabilidades de cada centro de la empresa con respecto a los objetivos globales.
- Medir la contribución de cada centro al resultado de la empresa.
- Evaluar la actuación de cada responsable.
- Facilitar la rapidez en la toma de decisiones en un entorno incierto.

- Poder desarrollar un control de gestión a un nivel más detallado, ya que será necesario definir para cada centro:
  - Un responsable.
  - Funciones a desempeñar.
  - Grado de autonomía.
  - Nivel de responsabilidad.

### **4.3.3. Estructura organizativa**

#### **4.3.3.1. Áreas funcionales**

El sistema de control de gestión parte de la estructura organizativa sobre la que pivota la gestión del hotel. Éstas se estructuran en tres áreas funcionales, cada una de las cuales está dirigida por un cargo directivo de la empresa, que son:



**Figura 1: Elaboración propia.**

Cada una de estas áreas funcionales se despliegan a efectos de gestión en los centros de responsabilidad que a continuación definiremos:

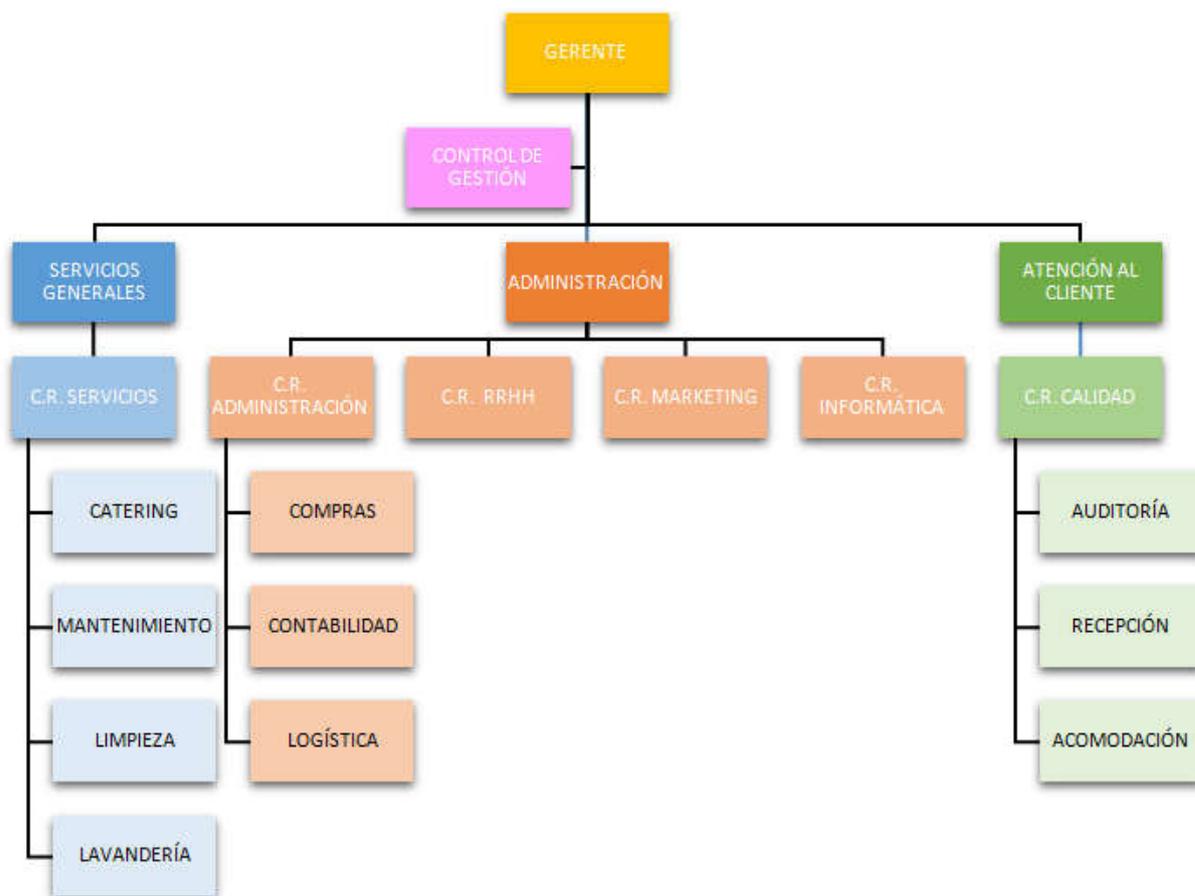


Figura 2: Elaboración propia.

En primer lugar, en el escalón más alto de la jerarquía organizativa, se encuentra el director gerente de la empresa que es el encargado de la planificación estratégica del hotel y el que asigna a cada responsable de área funcional sus funciones y objetivos.

#### 4.3.3.2. Centros de responsabilidad

Comenzamos por el centro de servicios, desplegado del área funcional de servicios generales, éste a su vez está compuesto por cuatro grupos funcionales homogéneos (GFH), que son pequeñas estructuras organizativas dentro de un centro de responsabilidad, con actividades homogéneas. Estos GFH son los siguientes: catering, mantenimiento, limpieza y lavandería. Este centro de responsabilidad está dirigido por el responsable del área de servicios. En muchas ocasiones estas tareas se subcontratan a empresas externas, pero, en nuestro caso pertenecen a la propia empresa. El responsable del centro se encarga de repartir las tareas a los GFH, supervisar la realización de trabajos y proyectos en las áreas de infraestructuras y suministros básicos, elaborar las bases técnicas, necesarias para ejecutar las obras requeridas, administrar los recursos materiales y presupuestarios puestos a su disposición, para dar cumplimiento a la planificación dispuesta por el gerente, controlar el cumplimiento efectivo de los contratos de servicios, comunicaciones y suministros básicos, administrar el suministro y funcionamiento del sistema eléctrico, conexiones y red de telefonía.

En segundo lugar, se encuentra el centro de administración que será el encargado de administrar los ingresos del hotel, pagar los sueldos, impuestos, créditos, reinvertir. Tiene a su cargo funciones contables y legales. Este departamento además realiza estadísticas, presupuestos, inversiones, etc. Es uno de los departamentos más importantes a nivel gerencial. Incluye los GFH de compras, contabilidad y logística. El primero de ellos es el encargado del sistema de compras y aprovisionamiento del hotel, y de llevar a cabo las políticas y métodos para asegurar el suministro continuo del mismo. En segundo lugar, el GFH de contabilidad, a través de él, se consigue la financiación para las necesidades de la empresa, planifica para que ésta siempre tenga liquidez para afrontar sus pagos puntualmente y tenga una situación patrimonial saneada, y controla que la actividad resulte rentable. Por último, el GFH de logística se encarga de gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos para garantizar la calidad del servicio prestado.

A continuación, se encuentra el centro de Recurso Humanos, éste es el encargado de todo lo relacionado con la gestión del personal. Se incluyen funciones como: el reclutamiento, para la búsqueda y atracción de candidatos en el momento en que lo necesitan, la selección, con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto, la contratación, una vez se ha seleccionado la persona adecuada y se quiere mantener una relación formal, la capacitación y el desarrollo profesional, para mejorar los conocimientos, actitudes y/o capacidades de las personas en la empresa y su carrera dentro de la organización.

En cuarto lugar, encontramos el centro de responsabilidad de marketing, sus funciones son identificar las tendencias en el mercado y revisar constantemente a la competencia que desarrolla nuevos productos hoteleros, planea y desarrolla campañas de publicidad y promoción acorde a los objetivos del hotel. Mantiene y optimiza las comunicaciones dentro y fuera de la organización buscando generar buena imagen del hotel y por último, optimiza el uso de los sistemas y tecnologías disponibles para obtener los mejores resultados.

Seguidamente, el centro de responsabilidad de informática. Éste, será el encargado de construir el sistema de control de gestión para el hotel. Así como la solvencia de los distintos problemas que surjan el mismo. También es el encargado de la configuración, implantación e instalación de los distintos software necesarios. Por último, el centro de responsabilidad de calidad, desplegado del área funcional de atención al cliente. Está compuesto por la recepción que se encarga de tareas tales como registro de clientes, atención a sugerencias y quejas de los mismos, gestión de las reservas vía telefónica y electrónica, etc. También, está compuesto por un auditor interno que mensualmente registra todas esas quejas y sugerencias para poder solucionar las peticiones de los clientes. Y estudiar de cerca los puntos críticos en cuanto a la calidad a los que se enfrenta el hotel. Por último, el GFH de acomodación, encargado de alojar a los clientes en sus respectivas habitaciones, también realiza funciones de seguridad y vigilancia.

Para cada uno de los centros de responsabilidad definidos con anterioridad necesitamos un responsable y el nivel de autonomía de éste con respecto al centro. Estos dos aspectos, en nuestro caso, vienen definidos por la alta dirección, siendo el responsable de cada centro el director del

mismo, director de servicios, director de administración, director de recursos humanos, director de marketing, director de informática y por último, director de calidad. En esta empresa cada responsable de centro tiene la misma autonomía con respecto a su área de trabajo, estando ésta definida previamente por el gerente.

#### 4.5. Indicadores

Los indicadores de gestión son las medidas que utilizaremos para cerciorarnos que nuestro proyecto sigue los límites preestablecidos y para identificar, en caso contrario las desviaciones.

Los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. En el sector hotelero los indicadores se han convertido en elementos indispensables para la gestión. Dentro éste, los indicadores más usados y que formarán parte de nuestro proyecto serán los siguientes:

Los indicadores que recogerán la información clave para la gestión integral de la empresa son los que a continuación se plantean, que hemos considerado dividirlos en tres grandes grupos:

##### 1. Indicadores de reserva y ocupación:

- Coeficiente de ocupación =  $\text{Número de habitaciones ocupadas} / \text{Número de habitaciones disponibles}$ .
- Número medio de clientes totales por habitación =  $\text{Número total de clientes} / \text{Número de habitaciones ocupadas}$ .
- Reservas por período. Información diaria de la ocupación y precio medio, comparada con el mismo período del año anterior y con el presupuesto. Permitirá identificar la variación y tendencias a corto plazo.
- Reservas rechazadas por período. Demanda no atendida en el corto plazo.
- Estancia media por cliente

Para poder identificar los datos de los indicadores mencionados anteriormente debemos aclarar algunos conceptos,

Habitaciones Disponibles (son todas aquellas susceptibles de ser vendidas) = Habitaciones del hotel – Habitaciones en mantenimiento.

Habitaciones Ocupadas = Habitaciones disponibles ocupadas por los clientes.

2. **Indicadores económicos:** Se trata de dos indicadores que facilita el INE y que pretenden facilitar al sector hotelero la toma de decisiones. Los indicadores son el ADR, Average Daily Rate o Tarifa Media Diaria, y el RevPAR, Revenue per Available Room o Ingresos por Habitación Disponible. Estas dos variables, constituyen una fuente importante de información para los establecimientos hoteleros que les permite evaluar su política de precios o revenue management. El valor de estas variables está sobre todo en el nivel a partir del cual los establecimientos establecen su política de precios. El INE recoge mensualmente, a través del cuestionario de la Encuesta de Ocupación Hotelera, información relativa a los precios que los

empresarios hoteleros aplican a sus clientes por el servicio de alojamiento en una habitación.

- Ingreso total por habitación ocupada (RevPor, revenue per occupied room). Total ingresos del hotel entre número de habitaciones ocupadas.
- Ingresos totales por habitación disponible (RevPar). Total ingresos del hotel entre el número de habitaciones disponibles.
- Coste total por habitación disponible.

### **3. Indicadores de calidad**

- Análisis de la procedencia del cliente. Al realizar el registro o mediante encuestas, será de mucha utilidad obtener información que motivaron la elección del hotel (residencia, medio de transporte utilizado, etc.).
- Análisis de la satisfacción del cliente. Conocer la valoración que el cliente le da los servicios hoteleros. Este aspecto, al igual que el anterior, requieren una explicación más detallada.

## 5. RESULTADO

En este apartado, se muestran varios ejemplos de cómo sería la puesta en marcha del sistema de control de gestión creado para la empresa. En cada una de las tablas que veremos a continuación aparecen los distintos centros de responsabilidad, así como sus responsables, alguna de sus tareas a desempeñar y los indicadores necesarios para el seguimiento de las mismas. Cabe aclarar, que todo lo siguiente podrá ser modificado dependiendo de las necesidades específicas que requiera el hotel según vaya avanzado el desarrollo de su actividad.

<b>CENTRO RESPONSABILIDAD:</b> <b>Administración</b>		<b>RESPONSABLE :</b> <b>DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>MISIÓN</b>	Asegurar que las funciones administrativas de la empresa funcionen eficientemente				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Cómo</b>	
	Adquisición de materia prima y material inmovilizado.	GDH compras	Apertura y periodos establecidos.	Mediante negociaciones con los proveedores	
	Preparación presupuestos, facturas, impuestos, etc.	GDH contable	Al finalizar el mes	Mediante software específicos	
	Organización del hotel	GDH logística	Semanalmente, priorizando en las actividades de	Reunión con los jefes departamento y revisión de agendas	
<b>INDICADORES</b>	<b>Nomenclatura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Forma cálculo</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Seguimiento</b>
	ITH	Ingreso total por habitación ocupada	Total ingresos/Nº habitaciones	Diaria	Informe gestión
	ROI	Retorno sobre a inversión	Margen sobre ventas/rotación del	Mensual	Informe gestión
	EF	Eficiencia presupuestaria	(PSTO EJERCIDO/AUTORIZADO)*100	Bimensual	Informe gestión

Figura 3: Elaboración propia.

<b>CENTRO RESPONSABILIDAD:</b> Servicios		<b>RESPONSABLE :</b> DIRECTOR DE SERVICIOS			
<b>MISIÓN</b>	Atender las necesidades de la empresa que no formen parte de la actividad principal				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Cómo</b>	
	Tareas de mantenimiento de	GDH mantenimiento	Cuando se requiera	A través de partes de solicitud por la plataforma creada para ello	
	Limpieza de las habitaciones y espacios	GDH limpieza	Diariamente	Plan de procesos de limpieza y desinfección	
	Lavado de ropa de cama y mantelería	GDH lavandería	Diariamente	Máquinas lavadoras y secadoras	
	Programación y realización de los menús	GDH catering	Diariamente	Elaboración de las comidas	
<b>INDICADORES</b>	<b>Nomenclatura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Forma cálculo</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Seguimiento</b>
	IAM	Índice de acciones de mantenimiento	nº acciones mantenimiento/total m2	Semanal	Informe gestión
	CML	Costes del m2 de limpieza diaria	(coste mo, productos)/m2 totales	Semanal	Informe gestión
	CXC	Coste por comensal	coste menú diario/comensales día	Diario	Informe gestión

Figura 4: Elaboración propia.

## 6. Conclusiones

Como se ha comentado a lo largo de todo el desarrollo del trabajo, el objetivo final que se pretende con la elaboración de este sistema de control de gestión es el uso por parte del hotel de un sistema de gestión especialmente diseñado que mida los resultados obtenidos para seguir con las mismas estrategias o modificarlas si no se están alcanzando los objetivos deseados. Para ello y como se observa en el apartado anterior, se ha desarrollado el sistema de control en varias dimensiones tales como servicios, administración, recursos humanos, etc. La importancia de la planificación estratégica y el sistema que permita controlar la gestión se justifica debido a que el sector hotelero es un sector atractivo en constante crecimiento y la competencia busca tener ventajas competitivas frente a sus rivales. Por esto es esencial que el hotel cuente con una herramienta de gestión útil e idónea, con la cual podrá convertir la estrategia en acción y resultados. El desarrollo de esta propuesta permitirá corregir las actuales carencias que presenta el hotel tales como: no tiene estrategias claramente definidas a seguir, las metas y objetivos no los puede medir, los empleados no saben bien cuál es la misión del hotel y como pueden contribuir para que se cumplan los objetivos, la capacitación de los empleados es mínima y por último, no se sabe cuál es la imagen que proyecta el hotel hacia sus clientes.

Se espera que todo lo diseñado para esta empresa en particular pueda ser de gran ayuda para la

mejora continua de su nueva línea de negocio.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias. *Revista interdisciplinar*, 8, 101-112.
- Catalina Lapuente, J. (2011). El proceso de control de gestión. *Escuela de organización industrial*, 1, 7-20.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*.
- Díaz de Bustamante y Terminel, L.M. (2011). Informe de gestión. Recuperado de <https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/gobierno-corporativo/Informe>.
- Fundación universitaria de los libertadores. (2016). Indicadores de gestión hotelera. In M. Bejarano Prieto, (pp. 5-47). Bogotá, Colombia: Correlación Canónica.
- Garayar, R. (2017, 13 febrero). Los seis pilares de la tecnología hotelera. Recuperado 3 abril, 2018, de <http://www.ithotelerero.com/blog/los-6-pilares-de-la-tecnologia-en-gestion-hotelera/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral* (4ª ed.). MADRID, España: Eada Gestión.
- Majo, j. y Casadeus, M. (2014, 26 mayo). El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero. *Researchgate*, 1(1), 3-14. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Marti\\_Casadesus/publication/277264731\\_El\\_uso\\_de\\_las\\_tecnologias\\_de\\_la\\_informacion\\_en\\_el\\_sector\\_hotelero/](https://www.researchgate.net/profile/Marti_Casadesus/publication/277264731_El_uso_de_las_tecnologias_de_la_informacion_en_el_sector_hotelero/)
- Mora, A. y Vivas, C. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*, AECA Monografías.
- Moreno Domene, P., & Estévez Luca, J. (2017). Indicadores de gestión hospitalaria. *Revista Sedisa*, 16, 1-14.
- Organización: las funciones de cada departamento. [Publicación en un blog]. (2011, 24 agosto). Recuperado 14 abril 2018 de <http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html>
- PDCA. Palmes (2010). PDCA. España: Aenor.
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Rodríguez Perea, F. y Peiro, M. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista española de cardiología*, 65(8), 749-754.
- Saldías Cerda, J.D. y Andalaf Chacur, A. (2006) sistema de control de gestión, análisis para las organizaciones sin fines de lucro. *Revista ingeniera industrial*, 1(5), 60-74.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mandos*. (2ª ed.). Madrid, España: ediciones Díaz de Santos.