

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

Maestría en Contabilidad : Auditoría

**EVALUACIÓN AL CONTROL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE
LOS COMEDORES AL INTERIOR DE INSTALACIONES
HOTELERAS DE TACNA Y SU INCIDENCIA EN
LA RENTABILIDAD, AÑO 2010**

TESIS

PRESENTADA POR

CARLOS WILSON TICONA RAMOS

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)

CON MENCIÓN EN CONTABILIDAD:AUDITORÍA

TACNA – PERÚ

2011

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA

**EVALUACIÓN AL CONTROL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE LOS
COMEDORES AL INTERIOR DE INSTALACIONES
HOTELERAS DE TACNA Y SU INCIDENCIA
EN LA RENTABILIDAD,
AÑO 2010**

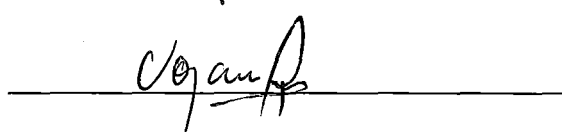
Tesis sustentada y aprobada el 22 de julio del 2011; estando el Jurado
Calificador integrado por:

PRESIDENTE :



Dr. Julio Cesar Isique Calderón

SECRETARIO :



Mgr. Víctor Carmen Echegaray Munenaka

MIEMBRO :



Mgr. Luzmila Julia Vera Flor

ASESOR :



Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto

DEDICATORIA

A mis queridos padres,

Germán y Bertha

por ser modelos de ejemplo

a imitar y personas dignas de admiración,

ya que siempre

me impulsaron en

la culminación de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Por sobre todo, a Dios,
por infundirme
perseverancia;
a las estudiantes de la
carrera de Turismo -UPT
Yanet, Fiorella y Sandra
por su valioso apoyo;
a la Sra. Mag. Elizabeth Medina,
mi asesora, por su persistencia
en que logre la tesis,
y a cada uno de los que colaboraron
en la realización de este trabajo de investigación.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.2.1 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	12

1.3.1 JUSTIFICACIÓN	
1.3.2 IMPORTANCIA	
1.4 FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	14
1.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
1.4.2 PROPOSICIÓN INTERROGATIVA DEL PROBLEMA	
1.5 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	19
1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL	
1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
1.6 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	20
1.6.1 OBJETIVOS GENERAL	
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	
2.2 BASES CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.2.1 MARCO DE CONCEPTOS	
2.3 EL PROCESO DE GESTIÓN DE LOS HOTELES	65
2.3.1 DEFINICIÓN	
2.3.2 SISTEMAS FUNCIONALES	
2.3.3 LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN BASE PARA EL CONTROL	

2.4	EL CONTROL A LOS PROCESOS DE GESTIÓN	84
2.4.1	DEFINICIÓN	
2.4.2	ORIGEN DEL CONTROL DE GESTIÓN	
2.4.3	ETAPAS	
2.4.4	COMPONENTES	
2.4.5	OBJETIVOS Y ELEMENTOS	
2.4.6	LOS INDICADORES FINANCIEROS	
2.4.7	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
2.5	NIVEL DE RENTABILIDAD	99
2.5.1	CONCEPTOS	
2.5.2	COMPONENTES DE LA RENTABILIDAD	
2.5.3	LIMITES DE LA RENTABILIDAD	
2.5.4	NIVELES DE ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	
CAPÍTULO III		
MARCO METODOLÓGICO		
3.1	DEFINICIÓN DEL MÉTODO Y DISEÑO	105
3.1.1	EL MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	106
3.2.1	POBLACIÓN	
3.2.2	MUESTRA	

3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	107
3.3.1	TÉCNICAS	
3.3.2	INSTRUMENTOS	
3.4	VARIABLES INTERVINIENTES EN EL ESTUDIO	108
3.4.1	VARIABLE INDEPENDIENTE	
3.4.2	VARIABLE DEPENDIENTE	
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	110
3.5.1	DIMENSIONES DE ESTUDIO	
3.5.2	INDICADORES	
3.6	DEFINICIONES OPERACIONALES	112
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	130
4.1.1	PRESENTACIÓN	
4.1.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.2	CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	198
4.3	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	202
4.4	RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	203

CONCLUSIONES	206
RECOMENDACIONES	208
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	210
ANEXOS	222

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: COEFICIENTE DE FIABILIDAD ALFA DE CRONBACH	143
TABLA 2: TABLA DE FRECUENCIA – DEFINICIÓN DE METAS	146
TABLA 3: TABLA DE FRECUENCIA – DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	148
TABLA 4: TABLA DE FRECUENCIA – FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	150
TABLA 5: TABLA DE FRECUENCIA – PROPUESTA DE VALOR	152
TABLA 6: TABLA DE FRECUENCIA - OPCIONES Y ALTERNA- TIVAS FRENTE A COMPETIDORES	154
TABLA 7: ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	156
TABLA 8: TABLA DE FRECUENCIA – COBERTURA DE DEMANDA	158
TABLA 9: TABLA DE FRECUENCIA – NIVEL DE OCUPACIÓN DEL COMEDOR	160
TABLA 10: TABLA DE FRECUENCIA – PARTICIPACIÓN EN LOS INGRESOS TOTALES	162
TABLA 11: TABLA DE FRECUENCIA – RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	164
TABLA 12: ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN RENDIMIENTO DEL CAPITAL	166
TABLA 13: TABLA DE FRECUENCIA – CALIDAD DE LOS INSUMOS	168

TABLA 14: TABLA DE FRECUENCIA – PROCESO DE COMPRAS	170
TABLA 15: TABLA DE FRECUENCIA – CONTROL PRESUPUESTAL	172
TABLA 16: TABLA DE FRECUENCIA – AMBIENTE Y EQUIPOS	174
TABLA 17: TABLA DE FRECUENCIA – COMPOSICIÓN.....	176
TABLA 18: TABLA DE FRECUENCIA – DENSIDAD	178
TABLA 19: TABLA DE FRECUENCIA – RETENCIÓN DEL EMPLEADO	180
TABLA 20: TABLA DE FRECUENCIA – APRENDIZAJE Y COMPETENCIAS	182
TABLA 21: ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN – EFICIENCIA DE LOS RECURSOS	184
TABLA 22: TABLA DE FRECUENCIA – CALIDAD DEL SERVICIO	187
TABLA 23: TABLA DE FRECUENCIA – CALIDAD DE LA COMIDA	189
TABLA 24: TABLA DE FRECUENCIA – RAPIDEZ EN EL SERVICIO	191
TABLA 25: TABLA DE FRECUENCIA – RETORNO DEL CLIENTE	193
TABLA 26: ANÁLISIS DE DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD	195
TABLA 27: RESPUESTA A OBJETIVO No 1 DE LA INVESTIGACIÓN	196
TABLA 28: RESPUESTA A OBJETIVO No 2 DE LA INVESTIGACIÓN	196
TABLA 29: RESPUESTA A OBJETIVO No 3 DE LA INVESTIGACIÓN	197
TABLA 30: RESPUESTA A OBJETIVO No 4 DE LA INVESTIGACIÓN	197
TABLA 31: TABLA DE CONTINGENCIA DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	199
TABLA 32: PRUEBA CHI CUADRADO	201

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ITEM 1 - DEFINICIÓN DE METAS	147
GRÁFICO 2: ITEM 2 – DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	149
GRÁFICO 3: ITEM 3 – FACTORES CLAVES DE ÉXITO	151
GRÁFICO 4: ITEM 4 – PROPUESTA DE VALOR	153
GRÁFICO 5: ITEM 5 – OPCIONES Y ALTERNATIVAS FRENTE A COMPETIDORES	155
GRÁFICO 6: ITEM 6 – COBERTURA DE DEMANDA	159
GRÁFICO 7: ITEM 7 – NIVEL DE OCUPACION DEL COMEDOR	161
GRÁFICO 8: ITEM 8 – PARTICIPACIÓN EN LOS INGRESOS TOTALES	163
GRÁFICO 9: ITEM 9 – RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	165
GRÁFICO 10: ITEM 10 – CALIDAD DE LOS INSUMOS	169
GRÁFICO 11: ITEM 11- PROCESO DE COMPRAS	171
GRÁFICO 12: ITEM 12- CONTROL PRESUPUESTAL	173
GRÁFICO 13: ITEM 13- AMBIENTE Y EQUIPOS	175
GRÁFICO 14: ITEM 14- COMPOSICIÓN	177
GRÁFICO 15: ITEM 15- DENSIDAD	179
GRÁFICO 16: ITEM 16- RETENCIÓN DEL EMPLEADO	181
GRÁFICO 17: ITEM 17- APRENDIZAJE Y COMPETENCIAS	183
GRÁFICO 18: ITEM 18- CALIDAD DEL SERVICIO	188
GRÁFICO 19: ITEM 19- CALIDAD DE LA COMIDA	190

GRÁFICO 20: ITEM 20- RAPIDEZ EN EL SERVICIO	192
GRÁFICO 21: ITEM 21- RETORNO DEL CLIENTE	194

RESUMEN

Se estudió los hospedajes categorizados como hoteles u hostales de la región Tacna y que en conjunto con el negocio de alquiler de habitaciones, administran como unidad de negocio el servicio de alimentación mediante la colocación de un restaurante dentro de sus instalaciones. El objetivo se centró en conocer si el negocio alimentario dentro de hoteles aplica procesos de gestión adecuados mediante la implementación de controles con el fin de no menoscabar la rentabilidad del negocio principal. La hipótesis inicial se definió en el sentido que los controles implementados en la gestión del área de comedor-cocina en el grupo muestral no inciden en la rentabilidad de los hoteles.

Para esto, se recurrió a la aplicación de dos encuestas, la primera dirigida a los responsables de la gestión del comedor-cocina y la otra dirigida a los usuarios-clientes o comensales de los distintos hoteles de la muestra. La muestra recayó en un grupo de hoteles cuya característica importante es que la administración del restaurante esté a cargo del propio hotel excluyendo de aquellos que están concesionados o tercerizados.

Los resultados permitieron desestimar la hipótesis inicial, en todos los casos, los controles implementados a la gestión en el área de Alimentos & Bebidas, incidieron significativamente en el nivel de rentabilidad.

La conclusión final es que los resultados del trabajo de campo consideran que los procesos de gestión en la gerencia de Alimentos & Bebidas deben partir de una política de planeación de metas y objetivos con el fin de lograr articular buenas prácticas en la administración de los recursos tangibles y servicios; y la predisposición a las buenas relaciones con los empleados como factor de productividad.

Finalmente, la recomendación es que al ejecutar un programa de implementación de controles a la gestión del área de Alimentos en la cocina-comedor al interior de hoteles, en definitiva deba iniciar por el diseño de planes tanto financieros como no financieros, mediante la expresión de metas y objetivos de plena realización, lo que hará que a partir de estos, el control al proceso se conduzca con mayor cohesión al aplicar indicadores financieros y no financieros que midan y den luces para la corrección o mejoramiento de tales actividades o procesos.

ABSTRACT

We studied the lodgings categorized as hotels or hostels in the region of Tacna, which together with the room rental business, managed as a business unit, the food service by placing a restaurant on its premises. The focus was to establish if the food business inside hotels apply appropriate management processes through implementation of controls in order to not to undermine the main business profitability. The initial hypothesis was defined in the sense that the controls implemented in the kitchen-dining area management in the sample group do not affect the hotels profitability.

For this, we resorted to the application of two surveys, the first one aimed to the managers of the dining room / kitchen and the other one aimed to users, customers or guests of the hotels in the sample. The sample was formed on a hotels group whose most important feature was that the restaurant management is in charge of the hotel itself excluding those leased out or outsourced.

The results allowed to reject the initial hypothesis, in all the cases, the controls implemented in the Food and Beverages area management had significantly impact in the profitability level.

The final conclusion is that the results of fieldwork consider management processes in the food and beverage management should begin on a policy of planning of goals and objectives to achieve jointing good practice in management of tangible resources and service; and the predisposition to good relations with employees as productivity factor.

Finally, the recommendation is that at running a program for implementation of controls at food area management in the kitchen / dining room inside hotels, definitely need to begin by design for both financial and nonfinancial plans, through expressing of full completion goals and objectives, which will make that control at process to be conducted with greater cohesion applying both financial and nonfinancial indicators to measure and give clues for correction or improvement of such activities or processes.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo científico ha sido realizado después de haber investigado y consultado diferentes fuentes bibliográficas. En dichas fuentes se ha logrado determinar que existe un marco referencial histórico con el problema básico planteado en la presente investigación. A partir de este marco referencial se configuran una serie de investigaciones realizadas a nivel internacional, pero muy poca investigación en el ámbito nacional apuntan a consolidar un marco teórico que pueda dar solución al problema de la investigación.

El presente trabajo fija una solución a un problema real detectado en el contexto de las empresas hoteleras del sector turístico y que consecuentemente aquejan al empresario hotelero, uno de estos problemas se refiere a la diversificación del negocio hotelero, mediante la implementación de un restaurante en su interior para poder generar mayores ingresos y de esta manera ampliar su oferta de servicios.

Si se conoce que el negocio hotelero con solo el arriendo de cuartos como producto único y exclusivo de los alojamiento por muchos años, es una actividad compleja de administrar; imaginémosnos como se vería la gestión cuando a la actividad principal de los hoteles, se agregue la actividad de alimentación para los huéspedes y clientes externos, actividad exclusiva de los restaurantes.

Es lógico suponer o generar una hipótesis referente a que para administrar un restaurante dentro de un hotel, se plantea un problema económico el cual es la rentabilidad y con ello arrastrar el problema a toda

la organización. Se plantea de por sí, problemas como: contar con una línea de trabajo mediante planes y objetivos definidos, gestión de los víveres perecibles y no perecibles, la eficiencia en su uso, el servicio como factor clave (de importancia radical dentro del negocio hotelero) y, asimismo, que no exista personal calificado para lograr eficiencia en los procesos al interior del restaurante del hotel.

En tal sentido, para conseguir procesos óptimos que permitan gestionar las actividades propias del restaurante, se requiere la implementación de controles. Muchos empresarios no tienen bien claro el concepto de control e inclusive no saben si tienen implementado algún control de gestión.

Entonces, frente a estas situaciones, se plantea la necesidad de dar solución mediante la investigación, haciendo una revisión a los controles que hayan implementado los gerentes y/o administradores con referencia al área de Alimentos & Bebidas en la región Tacna y por la cual se han planteado las siguientes interrogantes: ¿De qué manera el Control a los Procesos de Gestión aplicado al área de Alimentos & Bebidas en los hoteles de Tacna, incide en la rentabilidad? ¿De qué forma los planes estratégicos para el área de Alimentos & Bebidas en hoteles de Tacna, influyen en el nivel de Rentabilidad? ¿De qué modo la aplicación de controles a la gestión del área de Alimentos & Bebidas en hoteles de Tacna, generan eficiencia en la utilización de los recursos? ¿De qué manera los controles a los procesos de gestión del área de Alimentos & Bebidas en los hoteles de Tacna, generan productividad?

El estudio de este problema y la búsqueda de su solución permitió proponer un modelo de control a la gestión al Área de Alimentos & Bebidas, mediante la utilización de la herramienta gerencial del Tablero

de Comando (Balanced ScoreCard). Esta herramienta tiene como fundamento la elaboración de un conjunto de indicadores financieros y no financieros que van a permitir evaluar la gestión, partiendo de la elaboración de un Mapa Estratégico con la identificación de los principales objetivos estratégicos que inciden en la gestión de la cocina-comedor; se configura posteriormente los vectores estratégicos, el cual proveerá de información a las respectivas relaciones causales para trabajar sobre sus enlaces fértiles o infértiles.

Metodológicamente, se ha estructurado el tema de investigación en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se trata el planteamiento del Problema: naturaleza de la investigación, alcance, limitaciones, justificación e importancia de la investigación, formulación del problema, proposición interrogativa, planteamiento de hipótesis, objetivos, control de gestión, rentabilidad, investigaciones al problema, definición operacional, etc.

En el segundo capítulo, comprende el Marco Teórico: Contexto de la investigación, antecedentes del problema, bases conceptuales, proceso de gestión de los hoteles, sistemas funcionales, la contabilidad de gestión, el control a los procesos de gestión, origen del control, los indicadores financieros, el cuadro de mando integral, la rentabilidad.

En el tercer capítulo, comprende el Método y Diseño planteado en la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, variables intervinientes, operacionalización, definiciones.

En el cuarto capítulo, comprende: Los resultados de la investigación, presentación, análisis e interpretación de resultados, contrastación y verificación de hipótesis y por último discusión de resultados.

Finalmente se esbozan las conclusiones y recomendaciones, su referencia bibliográfica y por último en anexos se presentan tablas y gráficos que acompañan a los temas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Los sistemas de control surgen como herramientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva mundial, las cuales convierten en inoperante al modelo tradicional de gestión y lo obligan a evolucionar para dar respuesta a los cambios en la producción, el mercado, la tecnología, las políticas públicas, entre otros. A finales del siglo XX un cliente más selectivo y un mercado cada vez más competitivo, desplazaron los costos como punto focal de la gestión para dar paso al valor, en el cual se incluye la calidad, la diversidad de productos, disponibilidad, etc.

Además, la incertidumbre generada por el entorno, donde el cambio es la constante, exige nuevas formas de adaptación para superar las restricciones que afectan el logro de los objetivos. Estas tres fuerzas (clientes, competencia y cambio), como las definen Hammer y Champy (1996), son las que en definitiva han perfilado las nuevas maneras de organizar el trabajo y gerenciar las empresas.

Al mismo tiempo que se utiliza el control presupuestario de desviaciones; otro instrumento para el diagnóstico de la gestión hotelera son los índices financieros tradicionales, los cuales permiten detectar problemas relativos a una estructura financiera deficiente y una rentabilidad insuficiente. Si bien los indicadores financieros suministran información que puede ser imprescindible y de gran relevancia para la toma de decisiones, al centrarse en ellos se pueden ignorar los aspectos cuantificables en términos no financieros (Amat Salas, 1995, p. 95).

Sin embargo, la utilidad de los índices se veía restringida si no se integran en una estrategia global, de largo plazo, que logre el compromiso de los involucrados con su diseño y medición, pero especialmente con su logro.

En virtud de ello, los índices deben integrarse de manera tal que proporcionen una visión global del establecimiento hotelero.

Con este fin se recurre a los sistemas de control de gestión, como herramienta para el flujo de información financiera y no financiera sobre resultados y desviaciones, ordenada y agrupada de modo que facilite la planificación, la supervisión y la toma de decisiones oportuna.

Se afirma que la segunda fuente de ingresos en los establecimientos hoteleros proviene de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, pues la prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel. Su misión es ofrecer un servicio cinco estrellas que exceda las expectativas de los clientes (León, 2003). Esta gerencia tiene a su cargo precisamente la preparación y servicio de alimentos y bebidas (De la Torre, 1995; Gray y Liguori, 1995). Este servicio suele ser ofrecido en los restaurantes del hotel, así como, en las habitaciones (room service), a cargo de los mesoneros encargados de tomar las órdenes, servir los alimentos y retirar los platos sucios, bajo la supervisión de los capitanes.

La interrogante histórica y que actualmente se encuentra en la mente del administrador es, si realmente se está obteniendo ganancias en la venta de los alimentos y bebidas. ¿Qué medidas de control a la gestión se están adoptando para conocer realmente si ésta unidad de negocio ha logrado alcanzar madurez?

Hoy en día, la administración ha permitido implementar nuevas técnicas y procedimientos haciendo que la gestión hotelera en todos los servicios, inclusive la alimentación y bebidas reduzca las pérdidas y genere mayores beneficios.

A todo esto es necesario comprender que las nuevas técnicas y procedimientos recogidos en este campo hotelero de la gestión empresarial, y concretamente al área de Alimentos y Bebidas, deben de cumplir un objetivo básico como es el que la unidad económica se desempeñe bajo los requisitos de eficiencia y eficacia, situación que solo se podrá conseguir si la entidad implementa controles adecuados a los procesos de gestión al interior de ésta.

En este sentido, las unidades de estudio como son los hoteles de la región de Tacna, muestran niveles de rentabilidad nada óptimos, debido a un incorrecto control de gestión en el departamento de Alimentos y Bebidas, como resultado de la falta o lo inadecuado que resulta la definición de políticas de control que no estaría alineado a los objetivos y metas institucionales, lo que supone que la guía de acción y los procedimientos para la ejecución de los procesos al interior del área de producción de Alimentos y Bebidas no se lleva en forma correcta.

Realizar una investigación al respecto, es el objetivo del presente proyecto circunscribiéndose a la realidad hotelera de la ciudad de Tacna.

1.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se ha delimitado en los aspectos siguientes:

1. Delimitación Espacial

El ámbito en el cual se desarrollará la investigación comprende el Área de preparación de los Alimentos v Bebidas. es decir la cocina comedor y bar de los hoteles de la ciudad de Tacna que tengan la administración directa.

2. Delimitación Temporal

El periodo que comprende la investigación abarca el año 2010

3. Delimitación Social

El equipo humano con el cual se trabajará es de los funcionarios encargados de la administración y/o gerentes del área de investigación, así como, también los clientes que frecuentan el establecimiento de hospedaje.

4. Delimitación Conceptual

La investigación se limita en lo conceptual al conocimiento y evaluación de los procesos de Gestión del área física de producción de alimentos en hoteles de la región Tacna, que corresponde a la cocina y el comedor, y su consiguiente incidencia en el nivel de Rentabilidad del Hotel. Se precisa a continuación su definición de éstos elementos:

- Control a los procesos de Gestión:

Cirujano (1998) afirma que el Control a los procesos de gestión, en la actualidad se configura como uno de los sistemas esenciales que permite a la alta dirección de

una empresa guiar las actividades para la consecución de sus objetivos con el aprovechamiento óptimo de los recursos de la organización.

- **Cocina-Comedor de Hoteles:**

Según, INCE Turismo de Venezuela (2002), la cocina-comedor o también llamado área de Alimentos & Bebidas de hoteles representa aquel espacio destacado al interior de establecimientos de hospedaje, donde se realiza control y seguimiento efectivo del funcionamiento adecuado de todo lo referente a la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relativas a la operación de alimentos y bebidas.

- **Nivel de Rentabilidad:**

Según Lizcano Álvarez (2004), la rentabilidad es un concepto amplio que admite diversos enfoques y proyecciones, y actualmente existen diferentes

perspectivas de lo que puede incluirse dentro de éste término en relación con las empresas; se puede hablar así de rentabilidad desde el punto de vista económico o financiero (...). Desde este punto de vista, la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas. Por tanto, se puede afirmar que la rentabilidad es una concreción del resultado obtenido a partir de una actividad económica de transformación, de producción y/o de intercambio.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.3.1 JUSTIFICACIÓN

Investigaciones como la que se pretende realizar son necesarias para que los propietarios y/o administradores de los hoteles en esta zona sur del país, conozcan y analicen si verdaderamente aplican un control a los procedimientos de gestión en el área de producción de alimentos que concretamente constituyen los comedores y su

cocina y si éstos resultan ser eficientes en la actividad productiva. Un control a la gestión de alguna actividad implica medir la gestión a través de ciertos indicadores que permitan conocer si lo que se realiza va por el camino correcto, es decir si se está concretando lo que se planificó como podría ser la obtención de rentabilidad. A partir de la información que arroje los indicadores se sabrá si realmente están midiendo lo que ellos necesitan o simplemente redefinir controles debido a su inoperancia.

También es fundamental dicha investigación para concientizar al empresario hotelero sobre la importancia del control como un proceso de direccionamiento hacia el objetivo de rentabilidad aplicado a los "servicios claves" como es el caso de la Gestión de Alimentos, al interior de Hoteles, y de esa forma dar paso a futuras mejoras que permitan acercar poco a poco a los niveles internacionales.

1.3.2 IMPORTANCIA

Siendo el Turismo la tercera actividad considerada de mayor potencial con miras al futuro de Tacna (Rivera, 1992), generador de divisas, y por lo tanto un factor que contribuye grandemente en el

Producto Nacional Bruto, y considerando que Tacna se encuentra ubicada en una zona estratégica como polo de desarrollo turístico de la región sudeste occidental de América del Sur, es que la investigación debe responder a un interés del propio empresario hotelero en mejorar cada vez la gestión de su negocio, considerando que nos encontramos en una zona estratégica donde la actividad turística en los próximos 5 años llegaría a ser de nivel mucho mayores.

1.4 FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los aspectos poco superados, manifestado en una baja en el nivel de la rentabilidad de las empresas del ramo hotelero es sin duda alguna la administración del área de producción de Alimentos & Bebidas, es decir la cocina-restaurantes y bar, debido quizás a que su gestión recae en una complejidad causada por ciertos factores inherentes al proceso de elaboración del producto.

Una afirmación que se pone en relevancia en el ámbito de la hotelería, a tal punto que podríamos estar ante una verdad

incuestionable: << son cada vez pocos los hoteles, tanto en nuestro país como en el mundo entero, que carecen de servicios de restaurante y bar >>, además de que vienen a dar mayor solidez al equipamiento turístico; tal afirmación se manifiesta debido a la importancia que se les atribuye a los ingresos por Alimentos y Bebidas dentro de los informes financieros contables de los hoteles, que los colocan en el lugar inmediato siguiente a los obtenidos por los ingresos resultantes del servicio de cuartos. (De la Torre, 1995)

Como bien lo afirma (Gray y Liguori, 1995) la segunda fuente de ingresos en los establecimientos hoteleros proviene de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, pues la prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel. Su misión es ofrecer un servicio cinco estrellas que exceda las expectativas de los clientes.

La situación planteada con respecto al nivel de rentabilidad de las empresas del sector hotelero pareciera que también se observa en los hoteles del Perú, y concretamente en la ciudad de Tacna.

Se señala que los hoteles también han recogido los efectos de la globalización iniciado a finales del siglo XX, por lo que han tenido

que evolucionar hacia una administración moderna de sus centros productivos haciendo que el desarrollo tecnológico ligado a la gestión avanzada de nuevas técnicas y procedimientos, le permita efectuar una reingeniería de sus procesos y estar a la búsqueda de nuevos paradigmas.

A todo esto es necesario comprender que las nuevas técnicas y procedimientos recogidos en este campo hotelero de la gestión empresarial, y concretamente al área de Alimentos y Bebidas, deben de cumplir un objetivo básico como es el que la unidad económica se desempeñe bajo los requisitos de eficiencia y eficacia, situación que sólo se podrá conseguir si la entidad implementa controles adecuados a los procesos de gestión al interior de ésta.

En este sentido, las unidades de estudio como son los hoteles de la región de Tacna, muestran que los niveles de rentabilidad no son óptimos, debido a un inadecuado control de gestión en el departamento de Alimentos y Bebidas, como resultado de la falta o lo inadecuado que resulta la definición de políticas de control que no estaría alineado a los objetivos y metas institucionales, lo que supone que la guía de acción y los procedimientos para la

ejecución de los procesos al interior del área de producción de Alimentos y Bebidas no se lleva en forma correcta.

Un control al interior de la empresa comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Asimismo, como se mencionó, los procedimientos que permitan mantener un buen control en el área, no se llevan de forma adecuada debido a que no existe un sistema de organización apropiado para ejecutar los planes, la delimitación de autoridad y los niveles de responsabilidad no se precisan, no se adoptan normas para la protección y utilización de los insumos comestibles, no se aplican procedimientos para la administración del personal del área ni de un sistema de evaluación.

De igual forma, no se establecen programas de inducción, capacitación y actualización del personal del área. En cuanto al establecimiento de mecanismos que permitan a los gerentes

conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada, se afirma que no existe.

La planificación del control de gestión al interior del área de producción de Alimentos y Bebidas en los hoteles es deficiente debido a que se carece de métodos y procedimientos relacionales, la eficiencia de operaciones no se logra porque no se aplica la adhesión a las políticas.

1.4.2 PROPOSICIÓN INTERROGATIVA DEL PROBLEMA

1. Problema Principal

¿De qué manera el Control a los Procesos de Gestión aplicado al área de Alimentos & Bebidas en los hoteles de Tacna, incide en la rentabilidad?

2. Problemas Secundarios

¿De qué forma los planes estratégicos para el área de Alimentos & Bebidas en hoteles de Tacna, influyen en el nivel de Rentabilidad?

¿De qué modo la aplicación de controles a la gestión del área de Alimentos & Bebidas en hoteles de Tacna, generan eficiencia en la utilización de los recursos?

¿De qué manera los controles a los procesos de gestión del área de Alimentos & Bebidas en los hoteles de Tacna, generan productividad?

1.5 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

Ho = El Control de Gestión en el área de Alimentos y Bebidas no incide significativamente en los niveles de Rentabilidad de los hoteles de la ciudad de Tacna.

Ha = El Control de Gestión en el área de Alimentos y Bebidas si incide significativamente en los niveles de Rentabilidad de los hoteles de la ciudad de Tacna.

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

1. El Planeamiento de Actividades y Recursos en el área de Alimentos y Bebidas, no mejora significativamente los niveles de rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Tacna.
2. La aplicación de estándares en las actividades y recursos en el área de Alimentos y Bebidas no aumenta el nivel de Rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Tacna.
3. La Gestión del recurso humano en el área de Alimentos & Bebidas no incrementa los niveles de rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Tacna.

1.6 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si el Control de Gestión en el área de Alimentos y Bebidas incrementa el nivel de Rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Tacna.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar si la estrategia implementada para el área de Alimentos & Bebidas maximizan la rentabilidad en los ingresos.
- b) Conocer si los procesos de gestión al interior del área de Alimentos & Bebidas de hoteles de Tacna, son realizados con eficiencia en el empleo de los recursos.
- c) Investigar si las actividades al interior del área de Alimentos & Bebidas son desarrolladas con productividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

a) Antecedente Histórico

La industria hotelera mundial, tal como se le conoce en el presente, es una industria reciente. Es por ello que es importante conocer su historia, (Lattin, 1978) habla que su origen se remonta a una época comprendida entre 1870 y los primeros años del presente siglo. Durante muchos siglos se entendió que dar comida y albergue al viajero y peregrino era un deber gratuito. El surgimiento de la necesidad de obtener casa y comida, en un determinado lugar, por dinero, no puede decirse que exista desde una época remota; sin embargo, las circunstancias de la vida han variado de tal manera que aquellos primitivos hospedajes

resultarían anacrónicos en la actualidad. Si algunos subsisten ha sido porque un continuo espíritu de renovación los ha mantenido al día.

Las primeras posadas surgen al lado de los caminos y principalmente, en las paradas de diligencias, en las cuales, al hacer el relevo de caballos, comían y descansaban los transeúntes. El aprovechamiento de manantiales mineromedicinales hizo precisa también la construcción de alojamientos al lado de estos. Al aparecer el ferrocarril, perdieron su importancia los albergues de los caminos, puesto que estos ya no eran recorridos por la misma cantidad de viajeros; además, con la nueva facilidad para viajar surgen también los viajes por placer (turismo), y así es como el ferrocarril da surgimiento a los hoteles en las ciudades. Con el automóvil surgen nuevamente los hoteles en las carreteras y es así como van quedando ya establecidos hospedajes por doquier.

En la antigüedad, los hoteles lujosos, señoriales como palacios, ofrecían, como algo extraordinario a sus huéspedes, ascensores, agua caliente, cuarto de baño privado, luz eléctrica,

calefacción, alfombras y otros, todo esto constituía un máximo refinamiento en comodidad. Hoy en día como esto ya existe en muchas casas, entonces los hoteles ofrecen otras cosas a sus huéspedes, tales como, aire acondicionado, piscinas, tiendas comerciales, peluquerías, baños de vapor, deportes, gimnasios, etc. A principios de siglo viajaban únicamente turistas especializados y para ellos estaban destinados los hoteles señoriales; luego, el sistema de vacaciones retribuidas dio origen al turismo popular.

Lattin, continúa diciendo que la industria hotelera, que en la actualidad representa una inversión de muchos miles de millones de dólares en todo el mundo, es uno de los negocios más complicados que existen; no sólo por la variedad de los servicios y productos que ofrece al cliente, sino por el elemento esencial que puede significar el éxito o el fracaso de un hotel, el cual consiste en la "calidad del servicio" que se debe prestar a los usuarios. El mantener una variedad de personas reunidas constantemente, a quienes se les debe prestar una serie de servicios, deriva una complejidad de problemas día a día, que sólo pueden resolverse en base a la experiencia vivida, a la

aplicación de relaciones humanas satisfactorias y a la adopción eficiente de técnicas administrativas.

La base principal para el éxito de estos negocios se localiza en la excelencia del servicio que han de prestar para atender la variedad de necesidades de la clientela, es fácil comprender que el factor determinante en dichos establecimientos lo es la calidad y actitudes del personal que labora en los distintos departamentos.

Durante la mayor parte de la historia hotelera, se ha hecho hincapié en las cualidades de hospitalidad o acogida del talento administrativo. Aunque la industria ha funcionado necesariamente sobre una base general de negocios, no ha existido necesidad de aplicar las nuevas técnicas que se desarrollaban con rapidez en otros negocios. (Lattin, 1978) menciona que muchos administradores consideran que el negocio hotelero era único y que los métodos de administración utilizados con éxito en otras industrias no eran aplicables a las operaciones de hoteles. Así, aunque las organizaciones de otros negocios estaban sufriendo desarrollos y cambios revolucionarios, la industria hotelera seguía

funcionando casi en la misma forma que lo había hecho desde fines del siglo pasado. La industria hotelera, sin comprender la situación estaba quedando cada vez más atrás de la mayoría de las organizaciones de negocios, en sus procedimientos y métodos administrativos. Lentamente, el retraso comenzó a hacerse sentir y se reveló en el modo de abordar los numerosos problemas que tenía que afrontar de manera repentina cada hotel, por ejemplo los costos de operación aumentaron de forma significativa, los índices de ocupación de unidades disminuyeron de manera considerable, los empleados fueron cada vez más difíciles de atraer y todavía más de retener y las cifras de rotación de personal fueron increíblemente altas. La administración necesitaba encontrar solución a esos problemas. Ser un buen anfitrión no era suficiente para hallar soluciones apropiadas.

En la década de los 1950, la administración hotelera comenzó a explorar las técnicas modernas de administración de empresas. La adopción se produjo con rapidez y se aceleró durante la década de 1950. El primer impulso procedió de las cadenas hoteleras, pero se extendió muy pronto a los hoteles independientes.

Hoy día, el administrador de un hotel se encuentra profundamente involucrado en el procesamiento de datos, estudia la adopción de computadoras en los hoteles, y trabaja con proformas de costos y en el pro-control de los alimentos y las bebidas. Se ha despertado su interés por las relaciones laborales y se ocupa constantemente de sistemas de control de nóminas, presupuestos, costos unitarios laborales, porcentajes y estadísticas. Ha descubierto que existe la mercadotecnia y el análisis de mercados y, lo que es todavía más importante, que la industria hotelera los necesita verdaderamente.

Como afirma Lattin (1,978) que "La Stlter Fondation" fomenta la investigación de todas las fases de la administración hotelera y se encarga de ellas la "Cornell's School of Hotel Administración". La administración hotelera ha llegado a la edad adulta, como profesión que exige un conocimiento detallado de las ciencias y las técnicas administrativas. El futuro conocerá una demanda cada vez mayor de jóvenes profesionales inteligentes y preparados en esta industria.

(Lattin, 1978) en su reseña histórica enfatiza que, en lo que se refiere directamente al departamento de alimentos y bebidas ocupa una posición de menor importancia en las mentes de la mayoría de administradores de hoteles durante la mayor parte de la primera mitad del siglo XX. En algunos casos, era algo que se consideraba como un mal necesario, un servicio que debía encontrarse disponible por si los clientes lo solicitaban. Desde el punto de vista económico, se hacía hincapié en tratar de no perder o de mantener las pérdidas tan bajas como fuera posible. Por otra parte, se recalca la calidad tanto de los alimentos como de los servicios. Se realizaban sobre todo las habitaciones, porque era ahí donde se ganaba dinero. En tanto pudiera llenarse las habitaciones con huéspedes, las cifras de ganancias por los alimentos y las bebidas carecían de importancia.

Este concepto cambió de modo radical en la década de 1950, hubo numerosos factores que influyeron en el cambio y quizá el más importante de todos fue el crecimiento y la expansión de los moteles y motor hoteles. El motel hirió al hotel donde más duele, en el alquiler de habitaciones. Al aumentar la ocupación de habitaciones de moteles, disminuyó la de los hoteles. Esta

disminución de la ocupación se reflejó en los estados contables de pérdidas y ganancias de los hoteles. Las ganancias disminuyeron y siguieron adelante los problemas financieros. Para agravar la situación, casi todos los costos de financiamiento, como préstamos, pago de interés etc., iniciaron una curva ascendente. La reducción de las ganancias se había presentado y la administración tuvo que realizar una detallada evaluación de las operaciones. Seguir administrando el negocio de los alimentos y bebidas sin ganancia y con pérdidas ligeras era un lujo que ya no podía permitirse.

Los propietarios de hoteles pequeños fueron los que más resintieron ese estado adverso, porque los moteles los afectaron principalmente a ellos. Gran parte de sus negocios de alquiler de habitaciones desaparecieron por completo, para no volver. Para poder seguir adelante, era necesario desarrollar otras fuentes de ventas y beneficios. Una alternativa era cerrar sus puertas y dedicar el espacio ocupado por el edificio a estacionamientos.

¿Podrían obtenerse beneficios mediante los alimentos y bebidas? La respuesta parecía ser afirmativa. Después de todo, los restaurantes habían estado ganando dinero desde hacía

muchos años y sus únicas fuentes de ingresos eran los alimentos o las ventas de alimentos y bebidas. Primeramente, debía producirse un cambio de imagen. Cuando el ciudadano medio pensaba en ir a comer fuera, raramente consideraba hacerlo en el comedor de un hotel. En su opinión, eso era costoso, destinado para la clase superior y además pensaba que, de todos modos, los alimentos no eran muy buenos. En consecuencia, prefería los restaurantes.

La mayoría de los hoteles se han esforzado mucho por hacer cambiar esa imagen, y afortunadamente han obtenido éxito. Muy pronto se descubrió que el consumidor exigía una gran variedad de opciones en cuanto a los tipos de establecimiento en los que podía comer. Era necesario un servicio rápido de cafetería, una fuente de sodas, un salón de aperitivos con una atmósfera distintiva a un restaurante especializado, construido de acuerdo a un estilo definido. El comedor tradicional y formal de los hoteles era ya obsoleto.

Hoy en día, las cafeterías son estándares y los comedores especializados están aumentando con rapidez. Es posible que el

éxito más espectacular de todos haya sido logrado por los restaurantes Trader Vic, que existen en muchos hoteles Hilton.

Los hoteles han obtenido avances enormes en lo que se refiere al incremento de los alimentos y bebidas; pero todavía quedan problemas por resolver. La mayor parte de los análisis de los hábitos culinarios de los huéspedes de hotel revelan que la mayoría de ellos desayunan en el hotel, que pocos almuerzan en él y que la cena atrae al menor número de ellos.

Cambiar la imagen y atraer a nuevos clientes fue únicamente la mitad del objetivo. Si el negocio de los alimentos funcionaba con pérdidas, atraer más clientes implicaría tan sólo un aumento de ellas. Era preciso lograr que los departamentos de alimentos y bebidas obtuvieran beneficios, para ello, se necesitaba una revisión general de las normas y los procedimientos. Las operaciones en cadenas eran los líderes o los precursores. Analizaron todas las facetas y se examinaron estrechamente todos los procedimientos. Lo que resulta aún más importante es el hecho de que instauraron nuevas ideas y métodos. Desarrollaron normas de compras y recepción, así como, especificaciones para realizarlas; adoptaron varios sistemas de predicción de costos y

pre-control, realizaron pruebas de rendimiento, se utilizó como instrumento de administración la predicción se crearon y siguieron guías para la contratación de personal. El resultado ha sido un cuadro mucho más positivo en los estados financieros.

Cualquier administrador dirá que obtener ganancias en los alimentos es difícil y que se requiere experiencia y procedimientos científicos que no se adquieren con facilidad ni con rapidez. Hoy día en el campo de alimentos y bebidas hay una enorme demanda de especialistas competentes. La demanda sobrepasa con mucho a la oferta, y los salarios son excelentes. Además, la trayectoria hacia los puestos administrativos superiores está abierta para aquellos ejecutivos que tengan una gran experiencia con el negocio de alimentos y bebidas.

b) Investigaciones

Según María Alejandra Ferrer y Teresa Gamboa C. (2004); en la Revista Actualidad Contable de Venezuela, en el trabajo de investigación titulado “Indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles”, hace una indagación teórica sobre gerencia hotelera, control de gestión y modelos para la

construcción de indicadores, presenta una propuesta para el control de gestión, mediante un sistema de indicadores financieros y no financieros, para hoteles de máxima categoría. Como conclusión de su investigación afirman que en los establecimientos hoteleros, así como, en cualquier organización, el control de gestión se vale de diferentes herramientas, entre ellas, los sistemas de indicadores, para dar seguimiento a la estrategia. Estos índices financieros y no financieros han de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en los distintos niveles gerenciales.

Amat Salas y Gallego (citado por Ferrer, 2004) propone un conjunto de índices cuya pertinencia para el control de la gestión hotelera es discutible.

Las propuestas de Amat Salas (1992) y Gallego (1987) se concentran en medir la eficiencia en términos de costos, productividad y densidad. Siendo empresas dedicadas a la prestación de servicios, los autores dejan de lado la oportunidad y en especial la calidad que son factores determinantes del éxito en los establecimientos hoteleros.

Asimismo, continúa Ferrer (2004), diciendo que las propuestas de Amat Salas (1992) y Gallego (1987) no logran una visión global de los hoteles. El primero se concentra en el aspecto financiero, al tiempo que analiza de manera parcial las Gerencias de Habitaciones y de Alimentos & Bebidas; mientras Gallego (1987) dirige su atención a estas dos gerencias y muy someramente a las de Mantenimiento, Seguridad y Personal, quedando relegada la Gestión Financiera.

En cierta medida los resultados obtenidos por las Gerencias de Habitaciones y de Alimentos y Bebidas, como centros de utilidad, dependen del apoyo prestado por las Gerencias de Mercadeo y Venta, mantenimiento, Seguridad, Recursos Humanos y Gestión Financiera que no son tomadas en cuenta por los autores mencionados.

Continúa diciendo, en cuanto a la experiencia de control de gestión de los procesos de apoyo en los hoteles estudiados cada una de las Gerencias de Apoyo (Mantenimiento/Ingeniería, Recursos Humanos, y Gestión Financiera), reconocieron al resto de los Gerencias como sus clientes, así como, las repercusiones

de su desempeño en el huésped, aun cuando la atención directa prestada a éste último es responsabilidad de las Gerencias de Habitaciones y de Alimentos y Bebidas.

Uso del presupuesto para el control de gestión.

De las investigaciones hechas a dos hoteles se concluye que, ambas acuden al control presupuestario como herramienta tradicional y como parte de los estándares establecidos por las cadenas hoteleras. Adicionalmente, y para el control diario de la gestión, recurren a índices críticos de cada gerencia, tanto en unidades monetarias como físicas.

Por su parte, Coltman (Harris, 1995), afirma que las ventajas del presupuesto, son diversas. Por un lado, en la medida que esté integrada la organización en su confección, es una herramienta que facilita la comunicación y motivación del equipo y permite que estos se identifiquen mejor con los planes y objetivos de la organización, o al menos, de su propio departamento. Por otra parte, la preparación del presupuesto supone generalmente el análisis de diferentes alternativas de actuación en diversos campos. Desde el momento que está aprobado el presupuesto, la

comparación de los resultados obtenidos supone una evaluación de la gestión.

En cualquier caso, es importante resaltar también que hay que diferenciar entre presupuesto y previsión, *budget* y *forecast* en inglés (Schmidgall y De Franco, 1998). Normalmente el presupuesto cubre un período de tiempo superior al de la previsión. Así el presupuesto tiene un componente más de planificación, de evaluación de aspectos estratégicos, y cubre al menos entre 12 y 24 meses, al mismo tiempo que establece indicadores y medidas de seguimiento, mientras que las previsiones son realizadas con menor precisión y cubren un período menor, a veces reducido a una semana.

Los pasos principales para la confección del presupuesto, por parte del responsable de control de gestión, también extensamente conocido como *controller*, son los siguientes según Dimmerling (1997):

- Obtener de los propietarios sus expectativas respecto al año próximo.
- Conocer el nivel de inversiones alcanzable y el objetivo de resultado final.

- Adicionalmente, el *controller* deberá adicionar aspectos como cambios en la competencia, tendencias del sector, entorno económico y social, etcétera.
- Como punto de partida para el proceso presupuestario, el *controller* debe preparar una estimación de operaciones hasta el cierre del ejercicio, de forma que se construyan unos estados financieros que sean la base de análisis del presupuesto a realizar.
- El *controller* debería preparar un calendario y distribuirlo a todos los departamentos y personas involucradas. Dicho calendario debería adjuntar instrucciones, formularios, etc. Una reunión de lanzamiento del proceso presupuestario es también una buena sugerencia.

Limitaciones en el uso de tecnologías para sistematización de información.

Aun cuando el "Micros Fidelio" representa una herramienta fundamental para la gestión en ambos hoteles, éste se circunscribe al control operativo de las habitaciones, es decir, al proceso básico fundamental. La información relacionada con las

gerencias de procesos de apoyo y no vinculada al servicio de hospedaje, se encuentra disponible básicamente en informes, reportes y expedientes, cuya revisión resulta engorrosa y dificulta la oportuna toma de decisiones.

Integración de indicadores financieros y no financieros.

Los indicadores expresados en unidades físicas complementan la información suministrada por los índices financieros, facilitando la identificación de las causas de los resultados obtenidos.

La utilidad financiera como síntesis de los resultados.

Aun cuando los hoteles se concentran en la prestación de un servicio de calidad y en la satisfacción del huésped, el logro de los objetivos en cada uno de los factores clave de éxito se ve reflejado en última instancia en la utilidad del ejercicio. De allí que en los indicadores utilizados por los hoteles se aprecia el predominio del criterio de eficiencia que garantiza la rentabilidad, la cual constituye el verdadero centro de interés de los accionistas

privados, en el caso del Hotel Maruma y de la cadena que administra el Hotel del Lago, propiedad del Estado Venezolano.

Análisis de los resultados de la gestión hotelera.

Para el análisis de los resultados expresados en indicadores, los hoteles realizan comparaciones entre: resultados del mes con los obtenidos el mes anterior y el mismo mes del año anterior; acumulado hasta la fecha comparado con el acumulado del mismo período del año anterior; y los dos resultados mencionados contra los valores presupuestados, así como, respecto a los resultados de la competencia. De esta manera combinan el análisis histórico, de desviaciones y estático respecto a la competencia (benchmarking) para evaluar los resultados obtenidos. Los hoteles no utilizan la comparación con metas cuando se trata de indicadores medidos en unidades físicas.

Limitaciones en el uso de los indicadores para el control y toma de decisiones.

En el Hotel del Lago el uso de indicadores está aún en proceso de aprendizaje; los Gerentes se limitan a la presentación de los resultados; se realiza poco esfuerzo para identificar las causas del comportamiento del índice y proponer las acciones necesarias para mejorar la actuación. Por su parte, en el Hotel Maruma se están dando los pasos iniciales para el desarrollo e implantación del sistema de indicadores.

Contreras (1989) investigador Guatemalteco, con su investigación nos permite enfocar el tema del recurso humano como parte primordial en determinar el éxito en la industria hotelera, lo que realmente es interesante ya que dentro de una investigación de controles es indispensable involucrarse con el recurso humano para poder determinar los parámetros que medirán la prestación de un servicio eficiente. La metodología utilizada se basó en la muestra de 7 hoteles de primera calidad en la ciudad capital. Posteriormente, el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- decidió utilizar la simbología internacionalmente conocida para clasificar hoteles, consistente en asignarle un número de estrellas a cada hotel, de acuerdo a la calidad y variedad de sus instalaciones y servicios. De acuerdo con esta clasificación, los

siete hoteles seleccionados, inicialmente, resultaron así: dos de ellos con cinco estrellas y el resto con cuatro.

De los resultados obtenidos se analizó y al concluir se pudo saber que los clientes regresan al hotel, además de la ubicación y el precio; el buen servicio, los productos es decir con respecto al expendio de Alimentos & Bebidas y a la buena voluntad.

Como puede notarse, los productos que vende el hotel, si importa y en este sentido nos preguntamos sobre las medidas que deben ser tomadas para la mejora del área.

Para conocer algunas de estas medidas es interesante conocer que García G. (1990) investigó que la Administración por Objetivos (APO) es un sistema de auto-control que para los restaurantes de comida rápida puede ser un instrumento de mucha utilidad. El enfoque de control no es dirigido hacia lo que la persona hace, sino hacia lo que logra. De no haber controles adecuados para determinar con precisión el progreso en el cumplimiento de los objetivos, y en qué condiciones se harán, el sistema no funciona bien. Este llega solamente a ser un proceso burocrático más para desperdiciar el tiempo del gerente.

Estrada (1986) realizó una investigación que se consideraría de mucha utilidad para administradores del departamento de Alimentos & Bebidas, cuando estos se vean en la necesidad de dirigir programas de capacitación. Esta investigación describe que dentro de la capacitación, la evaluación consiste en la forma en que se puede medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de la labor de instrucción para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventualmente errores.

En esta investigación se esclarece que el fin principal del diagnóstico de las necesidades de capacitación es identificar la situación actual del funcionamiento del personal de la empresa en comparación con la situación ideal de su funcionamiento de donde se deducen los conocimientos, habilidades y aptitudes necesaria para que los individuos superen los problemas que a su rendimiento se refiere y eviten la creación de situaciones críticas.

Pero es en 1986 donde Domínguez Santos, otro investigador guatemalteco se interesa claramente en el departamento de Alimentos y Bebidas. Es en esta investigación donde se dice que para obtener una imagen de una Industria de un millón de

quetzales (refiriéndose a la moneda) cuyo producto más importante es un intangible, se requiere un alto grado de imaginación. Así tal imagen correctamente describe los negocios del hotel. Es cierto que varios productos hoteleros cuartos, comidas y bebidas, son tangibles, pero el factor principal que determina las actitudes de los huéspedes hacia el hotel son los servicios recibidos.

Al hacer un análisis del Departamento de Alimentos y Bebidas (Domínguez Santos, 1986) se dice que ocupa una posición muy importante en la Industria Hotelera. Por regla general, aproximadamente la mitad de los ingresos de la Industria Hotelera proceden de las ventas de Alimentos y Bebidas, pero debido a los costos de la complejidad de las muchas facetas del manejo de este Departamento, los beneficios totales de operación derivados del Departamento de Alimentos y Bebidas oscilan únicamente entre 33 y 35%. Esta investigación establece algunos modelos de control que contribuyen a establecer lineamientos necesarios para llevar a cabo este proceso.

Asimismo menciona con relación al costo afirmando que uno de los principales factores que permiten que el departamento de

Alimentos y Bebidas sea eficiente en cuanto al control de sus costos, es que las compras sean realizadas en una forma ordenada y sistemática. Esto solo se logra si la persona encargada de realizar dichas compras tiene los conocimientos y lineamientos necesarios para que esto sea posible.

Es por ello que se cita la investigación realizada por Cofiño (1,990) ya que en ella se define que la Administración profesional es la coordinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos, lo cual incluye; Planeación, Organización, Dirección y Control.

Los objetivos que persiguió esta investigación fueron:

- ❖ La organización del departamento de compras.
- ❖ Los diferentes aspectos de la compra de alimentos, ya que este tipo de compra representa un 90% de las compras que realiza un restaurante de comida rápida.
- ❖ Criterios de selección del proveedor
- ❖ Diferentes modelos para manejar el inventario de una manera más eficiente.

- ❖ Para un control efectivo de las compras es necesario tener un buen manejo de inventarios, adaptado a las necesidades de la empresa.

Un control de inventarios es especialmente importante en un restaurante, ya que hay muchos productos que su tiempo de vida es muy corto y además algunos proveedores lo acortan más con el mal manejo que le dan al producto, por consiguiente la calidad de la gestión se ve disminuida. Para ello Flores (1,998) en su artículo titulado Reflexión sobre la calidad habla de la gestión de la calidad total (GCT), en donde este término se compara con el control, pero a un significado más profundo, ya que el control gravitara en el esfuerzo en las etapas finales y por un departamento específico, la GCT abarca todas las etapas, debe involucrar todo el personal de la empresa, e incluso sobrepasar los límites de la misma.

Cuando se habla de calidad de Alimentos & Bebidas la palabra contaminación es necesaria mencionarla es por ello que en el libro de Sangines (1986) se define diciendo que las proteínas, vitaminas, enzimas, bacterias, levaduras y virus todos los

catalizadores y otros agentes microscópicos de nuestro sistema digestivo tienen una característica peculiar. Los mismos mecanismos que desdoblan los nutrimentos y los convierten en tejidos y energías, también son agentes de otra clase de conversión bioquímica, la que descomponen los alimentos y envenena al consumidor. Todo depende de qué es lo que se descompone, dónde y cómo

Para poder saber que se debe realizar para llevar un control de inventarios eficiente es necesario conocer los siguientes pasos.

El primer paso para establecer un control de inventarios efectivos es el de realizar una receta para cada uno de los productos que vende el restaurante, esto nos ayudará a calcular mejor los pedidos.

El segundo paso sería establecer un tiempo de vida para los productos. Este tiempo de vida nos lo puede dar el proveedor o lo podemos establecer nosotros haciendo pruebas.

Para poder hacer referencia de la importancia que el tema de control de gestión va despertando un cierto interés en los administradores, es necesario mencionar la investigación

realizada por Orellana (1,971) ya que precisamente el propósito del trabajo que realizara, era destacar la importancia del control de gestión en el proceso administrativo. La investigación pretende un enfoque independiente y autónomo del tema, aunque con cierta dificultad es expuesto, no obstante, a esta limitación, se analizarán los aspectos más usuales para ejercerlo.

El radio de acción del control es muy amplio, por esa razón la tesis se circunscribió a un marco convencional, el control de las empresas industriales, haciendo la salvedad que los principios administrativos son de aplicación universal por consiguiente los conceptos vertidos pueden ser aplicados a cualquier empresa, sea pública, privada, agrícola o de servicios. Lo único que se requiere es su adaptabilidad a situaciones particulares, lo cual no presenta ninguna dificultad si se aplican dichos principios administrativos.

2.2 BASES CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 MARCO DE CONCEPTOS.

Se expone diversos conceptos inherentes a la investigación:

1. Control de Gestión

Cirujano (1998)¹ afirma que el Control de gestión, en la actualidad se configura como uno de los sistemas esenciales que permite a la alta dirección de una empresa guiar las actividades para la consecución de sus objetivos con el aprovechamiento óptimo de los recursos de la organización.

2. Área de Alimentos & Bebidas

Sección que tiene a su cargo precisamente la preparación y servicio de alimentos y bebidas (De la Torre, 1995; Gray y Liguori, 1995).

La preparación de alimentos es llevada a cabo en la cocina, la cual está a cargo del Chef (jefe de cocineros). Éste último tiene la responsabilidad de la planificación de los menús tomando en

¹ CIRUJANO ARES, E.(1998). Análisis de la Información Contable para el Control de Gestión Integrado: metodología, diseño e implementación del Sistema. Tesis, España. Universidad Complutense.

cuenta el nivel de ocupación y el número promedio de visitantes del hotel; al tiempo que supervisa y coordina la preparación de las comidas, verifica el cálculo de las porciones de carnes y pescados según los estándares, así como, el manejo, presentación y preparación de los platos de acuerdo con las recetas preestablecidas. Este servicio suele ser ofrecido en los restaurantes del hotel, así como, en las habitaciones (room service), a cargo de los mesoneros encargados de tomar las órdenes, servir los alimentos y retirar los platos sucios, bajo la supervisión de los capitanes.

Tanto en los restaurantes, bares y habitaciones, se ofrecen bebidas según recetas, las cuales son preparadas por el personal detrás de la barra, para ser servidas a los clientes por el barman o por los mesoneros.²

3. La industria del hospedaje

El sector hotelero constituye un sector fundamental en la economía y especialmente en la peruana, lo que viene a justificar en buena medida la necesidad de investigar la

²FERRER. MARIA A.(2004). Control de Gestión para Procesos de Apoyo Hoteleros. Revista Venezolana de Gerencia, julio-septiembre, año/vol. 9, número 027, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.

implantación de controles de gestión en las empresas hoteleras. Dicha oportunidad se evidencia por diversas razones, como puede ser tanto por la importancia del turismo como por las propias características específicas del producto turístico.

El turismo, desde que se instauró como un fenómeno de masas, ha dado muestras de enorme fortaleza para hacer frente a los problemas que se le han presentado. Catástrofes naturales, crisis económicas, conflictos bélicos, terrorismo y otras dificultades han desarrollado en el mismo una gran capacidad de adaptación y también de crecimiento.

Por ejemplo, las previsiones de la Organización Mundial del Turismo a largo plazo, hasta el año 2020, cifran el crecimiento medio anual en el 4 %, superior a la media del crecimiento económico mundial de los últimos veinte años (Klancnik y Peressolova, 2002).

Durante la última década el Perú ha ido ganando importancia como destino turístico internacional, tanto por los ingresos generados, como por la entrada de visitantes al recinto arqueológico de Machupichu considerado patrimonio cultural de la humanidad.

Esta evolución ha convertido al sector turístico en uno de los más dinámicos e innovadores de nuestro tejido empresarial.

Finalmente, cabe indicar que, a lo largo de los últimos años, y como viene sucediendo en la mayoría de sectores de la economía, se ha venido incrementando de forma considerable la competencia entre las empresas hoteleras. Dicha competencia ha generado una mayor incorporación de las tecnologías de la información a la gestión de las empresas. Otro factor importante, posiblemente derivado del proceso de globalización, ha sido el proceso de concentración y fusión de cadenas hoteleras. Considerando que en el Perú el sector está mayoritariamente formado por establecimientos pequeños y medianos, muchos de ellos de tipo familiar, con escasa concentración empresarial, dichos procesos de fusión y adquisición de establecimientos o de crecimiento a través de diversas vías, adquieren mayor importancia.

Dentro de esta introducción, queremos también exponer aquellas características que entendemos justifican enfoques específicos en el control de gestión, entre las cuales cabe destacar las siguientes:

- ❖ El producto o servicio ofrecido es perecedero. Por ejemplo, si una habitación no está ocupada a partir de una determinada hora de la noche, se pierde la posibilidad de generar ingresos con ella. Esto hace indispensable la información en tiempo real sobre temas tales como previsiones de ventas, reservas, precios de venta o descuentos.
- ❖ La calidad en la prestación del servicio al cliente es un atributo clave. Por otro lado, las interrelaciones entre los recursos humanos de la empresa y los consumidores suelen ser, en general, más participativas e intensas que en el resto de sectores.
- ❖ Existe una gran variedad de productos y servicios que son prestados u ofrecidos de forma conjunta y sobre pedido, lo cual da lugar a diversos centros de resultados existentes en la empresa hotelera (habitaciones, restaurantes, tiendas, etcétera).
- ❖ El producto se consume en el mismo lugar de producción, con simultaneidad en el consumo y en la producción.
- ❖ La empresa ha de satisfacer las necesidades de los clientes 24 horas al día y 7 días por semana, lo cual hace indispensable información en tiempo real sobre el estado de las habitaciones

y otras dependencias, así como, de los diversos negocios ofertados por la empresa hotelera.

- ❖ Los costos fijos (sueldos y salarios, amortización del inmovilizado, financieros, etc.) son importantes, con dificultad para ajustar dicha estructura de costos a oscilaciones de la demanda.
- ❖ En aquellos casos en los que la empresa operadora coincide con la propietaria del hotel, el activo fijo (terrenos, edificios, instalaciones y mobiliario) representa la mayor parte de la inversión, y es, generalmente, un valor muy significativo.
- ❖ Se venden experiencias y cada consumidor las valora de forma diferente.
- ❖ Es un sector muy atomizado.
- ❖ Presenta una gran facilidad para sustituir proveedores.
- ❖ El sector es tremendamente estacional, la fijación de precios se realiza con mucha anticipación y la peculiar estructura comisionista provoca que un precio se vea alterado de forma muy sensible.
- ❖ Dependencia de variables del entorno, desde el propio emplazamiento hasta otras variables económicas como el tipo

de cambio, la política fiscal, la inflación, el precio del combustible, etcétera.

Dentro ya del sector hotelero, el principal servicio prestado por los hoteles es el alojamiento, que representa, aproximadamente, el sesenta y tres por ciento de todos los ingresos, con un margen directo del setenta por ciento. Sin embargo, pueden tener una importancia significativa otros servicios complementarios tales como los de alimentos y bebidas, banquetes y congresos de empresas, tiendas y otros, de forma que los ingresos por alimentos representan aproximadamente el treinta y dos por ciento de los ingresos totales. Esta pluralidad de servicios prestados justifica conocer los ingresos y costos por departamentos, cuestión abordada posteriormente con detenimiento en este trabajo.

Tal como indica Mattimoe (2002), el sector hotelero, como cualquier empresa de servicios, es diferente de una empresa manufacturera desde el momento que existe una interacción clara entre el cliente y uno de los empleados/proveedores del servicio, y es en la recepción donde se produce la primera interacción. A su vez, estas actividades se diferencian de las actividades de otras organizaciones industriales y

comerciales por la distinta naturaleza de los servicios y negocios que ejercen, puesto que existe una actividad principal: «la venta del alojamiento» o de las habitaciones, distinta a las otras actividades, las cuales varían según el tamaño físico del hotel, los clientes del mismo, los servicios ofrecidos, la temporada, etcétera (Musa y Sanchis, 1993).

4. Caracterización del negocio

Se resalta las siguientes características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros, siempre considerando que su principal producto es el alojamiento del cliente:

- i. Un producto es un objeto, un bien, una cosa, mientras que un servicio es un hecho, una acción, el resultado de un esfuerzo. Un servicio es el resultado de juntar y entregar, un *output* resultado de la mezcla de utilización de unos activos físicos (el edificio del hotel, en este caso) y un trabajo físico (el servicio personal).
- ii. El producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable una vez ha sido finalizado, aunque sí lo

pueda ser en algún momento de su proceso de fabricación (los obsequios a los clientes, alimentos, bebidas, material de limpieza, material de oficina, etcétera, serían ejemplos de productos que necesariamente deberán inventariarse en un hotel). Así pues, una vez obtenido no se puede inventariar para la venta posterior. Es evidente que la mayoría de los servicios tienen una caducidad inmediata o instantánea. Esta dificultad, o incluso imposibilidad, de almacenar el producto o el servicio, obliga al hotel a preocuparse por conseguir colocar toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende puede considerarse una pérdida o, al menos, un coste de oportunidad.

iii. Desde el momento que el servicio no es un bien, y que, como hemos explicado, no es posible inventariarlo, el servicio es ofrecido en tiempo real, con las consecuentes implicaciones que se derivan en la planificación y gestión de la oferta, así como en la gestión/minimización de la capacidad de oferta no utilizada diariamente. Adicionalmente, los imponderables hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

iv. El servicio no puede ser trasladado al cliente, sino que debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio

para que pueda venderse. La empresa debe centrar parte de su atención al cliente y adaptar el servicio que ofrece a las circunstancias que condicionan su entorno. Es decir, el servicio o producto se consume en el lugar de producción.

v. 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 clientes se dirigen al hotel a consumir el producto, y los empleados pueden «ajustarlo» en base a las características del mismo y a su motivación para la recepción del servicio. Este carácter intangible o inmaterial de la mayoría de los servicios hoteleros representa un inconveniente a tener en cuenta en dos sentidos diferentes:

- Existe simultaneidad entre el momento de la obtención o «fabricación» del servicio y su consumo por parte del cliente. Por ello, es muy importante el contacto que se produce entre el productor o prestador del servicio y el consumidor. Es decir, el trato que el conjunto de los recursos humanos del hotel mantiene con los clientes es un punto clave y decisivo, y de él depende a menudo la percepción de calidad y satisfacción que

los clientes se formen de la estancia en el hotel. De ahí la importancia que tienen los recursos humanos en este tipo de establecimientos, máxime cuando uno de los factores a resaltar es el cambio en las tendencias de los gustos y expectativas que se produce en los clientes.

- Al mismo tiempo, esta intangibilidad dificulta la diferenciación de los servicios, de manera que se han de buscar aspectos materiales/tangibles que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido.
- vi. 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. Ello conlleva la necesidad e importancia de la formación, en este tipo de negocios, que eviten situaciones desagradables inesperadas, así como herramientas eficientes de «posventa», de seguimiento de reclamaciones e incidencias.
- vii. La mayoría de servicios son realizados en tiempo real. Por lo tanto, la gestión de colas en recepción, en restaurantes, en la resolución de incidencias de mantenimiento y de consultas en centralita, es de vital importancia.

viii. Existe una imposibilidad de aumentar la producción, las habitaciones disponibles. Es decir, si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla en el corto plazo. Existe una cierta rigidez, en este sentido, que imposibilita una adaptación rápida a la demanda del hotel.

5. Factores claves de éxito del negocio

La ventaja competitiva sostenible está formada por aquellos factores que resultan clave en el éxito de una determinada organización y que pueden ser mantenidos por ésta a lo largo del tiempo. Tales factores, analizados por Dubé y Renaghan (1999b), Maté y otros (2001), pueden resumirse de la siguiente manera:

- Convencer al cliente de que el servicio que se le está prestando ofrece un valor añadido para él, por lo que le merece la pena pagar un sobreprecio.
- Diseñar la estrategia de la organización en función del tipo de servicio comprometido con el cliente, potenciando aquellos aspectos del servicio que más puedan interesarle.
- Implantar políticas de calidad en todos los niveles de la organización y siempre enfocada a la satisfacción del cliente,

revistiendo particular importancia a los aspectos más cercanos a éste, como son los recursos humanos de la organización y el propio sistema productivo, en el ámbito hotelero, la prestación del servicio.

- Incrementar la flexibilidad y eficiencia organizativa a través de una mayor capacidad de respuesta en un entorno cada vez más turbulento y exigente, aprovechando los conocimientos adquiridos por la empresa a lo largo del tiempo.

- Evitar desfases entre la estructura de operaciones y la salud financiera de la organización.

Entre las innumerables aproximaciones que existen para determinar qué factores constituyen la ventaja competitiva de una empresa, entendemos que los recursos intangibles constituyen los factores de más difícil determinación, pero a su vez de creciente importancia. En este sentido, Uriel y otros (2001) exponen que los intangibles más importantes serían la adecuada gestión de los recursos humanos en la medida que revierta en el incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en la organización; los

recursos tecnológicos, elemento necesario para alcanzar altas cotas de competitividad; la reputación, como evaluación de la imagen de la organización y fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años y, finalmente, los recursos organizativos, incluyendo como tales la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control (formales e informales) y los canales de comunicación.

Existen diversas aproximaciones a los factores que se constituyen como clave para el éxito en el negocio hotelero. Mattimoe (2000) expone que los factores básicos se constituyen sobre diferentes pilares. Por un lado, los basados en la industria y en el sector, como la introducción de elementos de moda y la necesidad de los hoteleros para modificar su oferta de acuerdo con los cambios en los gustos del consumidor, las tendencias en los cambios del mercado (duración media de la estancia, movilidad, infraestructuras, etcétera), factores de estacionalidad y tendencia hacia el turismo fuera de temporada, etcétera. Un segundo pilar serían los factores basados en la ubicación del establecimiento, tanto por elementos físicos del mismo (tamaño del hotel en número

de habitaciones, localización regional, ubicación, coste de construcción, instalaciones complementarias del hotel, etcétera), como relativos a la estructura de propiedad y gestión. Un tercer aspecto serían los factores individuales de cada hotel, bien funcionales (estructura organizativa y de gestión, en la medida que facilite o no el flujo de información), bien financieros (costos de estructura, diversificación de negocios, nivel de apalancamiento financiero, grado de flexibilidad operativa, etcétera), bien factores vinculados a la información de gestión (sistemas de información sobre la gestión de ingresos, método usado para la fijación de precios de venta, análisis de rentabilidad por cliente, análisis de punto de equilibrio, etcétera).

El último pilar serían los factores del entorno y de posicionamiento estratégico, como los factores determinantes de la demanda, el conocimiento de los mercados, estrategias de marketing empleadas, relación entre dichas estrategias de marketing y las de precios, actuaciones de la competencia, estacionalidad de demanda en el área y la posibilidad de coordinar acciones comerciales en la zona con otros hoteles en

la medida que los datos de precios y ocupación sean compartidos.

Nebel y otros (1994) consideran que esta necesidad de mejora en el servicio y de mejora continua de la competitividad supone un incremento en la sofisticación, variedad y disponibilidad de las Tecnologías de la Información disponibles en los hoteles, por lo que dichas organizaciones deben plantearse modelos organizativos que vayan más allá de la estructura funcional tradicional.

Respecto a la financiación, Amat (1992) indica que los hoteles suelen tener una estructura financiera deficiente, al tener el hotel un nivel de capitalización insuficiente. Este déficit de capital va acompañado normalmente de un nivel excesivo de deuda que disminuye considerablemente los beneficios.

Chin y otros (1995) indican las principales medidas para valorar el éxito de un hotel:

- Rentabilidad capital empleado (ROCE), que se determinará como el cociente entre el resultado neto obtenido y los capitales permanentes empleados (fondos propios más deuda).

Las limitaciones a su uso serían que se considera el resultado

de un año, no de una media de años, que el resultado puede no coincidir y, de hecho, no coincide, con el *cash flow* generado por el negocio y, finalmente, que el cálculo no incorpora el nivel de incertidumbre sobre los beneficios futuros.

- Desde el momento que el negocio hotelero tiene una fuerte inversión en capital comparado con otros negocios, la inversión es ilíquida dada la especialización de este tipo de activos, y el éxito del negocio no está asegurado con un buen activo sino por una buena gestión operativa del negocio.
- Gestión del capital circulante.
- Rentabilidad para los agentes del entorno de la empresa (*stakeholders*), que básicamente serán inversores, instituciones financieras y la compañía gestora del hotel (en caso de no coincidir con la propietaria).
- Otros intangibles, como medidas de productividad, nivel de repetición y satisfacción de clientes, etcétera.

2.3 EL PROCESO DE GESTIÓN DE LOS HOTELES

2.3.1 DEFINICIÓN

La gestión hotelera se caracteriza porque configura áreas de generación directa de ingresos y otras áreas o generación de ingresos de forma indirecta. Se habla de una departamentalización en su estructura organizativa en donde desarrollan las actividades tendientes a dar soporte a los servicios principales y secundarios. Un sistema funcional o lo que podría denominarse departamento funcional permite definir los procesos del negocio.

Desde el punto de vista hotelero, los sistemas más frecuentes y las funciones que suelen desarrollar, son las siguientes:

- ❖ Administración y finanzas, con las funciones de contabilidad general, gestión de cuentas a cobrar, gestión de cuentas a pagar, gestión del cierre contable, gestión de impuestos, contabilidad analítica, conexión con bancos para la captación de extractos, gestión de activos fijos y amortizaciones.
- ❖ Recursos humanos, con las funciones de mantenimiento de fichas de empleados, gestión de la estructura organizativa (descripción

de puestos, por ejemplo), gestión de contratos y su conexión con el sistema Red de la Tesorería General de la Seguridad Social, incidencias de personal económicas (anticipos, préstamos) y operativas (vacaciones, bajas, absentismos), gestión de candidatos, control de tiempos y resolución de incidencias de marcaje, gestión de nóminas y gestión de formación.

- ❖ Módulo de mantenimiento que abarcaría la planificación del mantenimiento preventivo, gestión de incidencias, mantenimiento correctivo, control de equipos, gestión de personal de subcontratas, monitorización de sistemas anti incendios, aire acondicionado, calefacción, ascensores, depuradora de piscinas y ahorro energético.
- ❖ Módulo de ventas para una adecuada gestión de los datos de clientes, gestión del límite de crédito de clientes, facturación y gestión de bonificaciones y gestión de pedidos.
- ❖ Logística (compras y almacenes), que debe permitir una correcta gestión de proveedores (tipos de productos, condiciones y volumen de facturación), gestión de productos (información económica y existencia de los mismos, ubicación en almacenes o centros de consumo), gestión de pedidos, planificación de necesidades de materiales en función de existencias y volúmenes

previstos de consumo, gestión de entradas de mercancías, verificación de facturas de proveedores y asignación de precios a las existencias.

2.3.2 SISTEMAS FUNCIONALES

Departamentos Operativos Directos

- **Sistema de Administración General**

La Gerencia General tiene a su cargo la administración, coordinación y control de todas las operaciones del establecimiento hotelero, al tiempo que define políticas y supervisa el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

Para ello trabaja de manera conjunta con cada una de las gerencias en lo relativo a aspectos claves como lo son la publicidad y promoción de eventos y paquetes, la representación del hotel ante la comunidad, la atención al cliente en cuanto al alojamiento y al servicio de alimentos y bebidas, el manejo y adiestramiento del personal, la supervisión del mantenimiento y seguridad de las instalaciones, el suministro de servicios y el control de los recursos disponibles.

- Sistema de Mercadeo y Ventas

La Gerencia de Mercadeo y Ventas se encarga de ofrecer los diferentes servicios prestados por el establecimiento hotelero para lo cual, entre otros aspectos, crea paquetes o tarifas especiales para efectos promocionales y organiza un directorio de clientes actuales y potenciales a fin de enviarles información relativa a los servicios. Para propiciar la venta de habitaciones, el personal de la Gerencia debe ser organizado según De la Torre (1995, p. 88) en función de: promover la venta de los servicios de alojamiento, eventos y banquetes, y alimentos y bebidas del hotel, mediante visitas sistemáticas a los clientes potenciales y personal clave de las empresas; identificar nuevos mercados potenciales; investigar convenciones captadas por la competencia, con el fin de ofrecer en un futuro sus servicios para próximos eventos; coordinar esfuerzos para recuperar clientes perdidos; participar en eventos de carácter empresarial, gubernamental o industrial, que permitan la captación de negocios para el hotel; y representar al hotel ante cualquier situación, lugar y momento.

- Sistema del hospedaje

El hospedaje es el servicio más productivo para un hotel y la calidad del mismo depende de la Gerencia de Habitaciones. Es por ello que su misión es asistir al huésped en todo momento, desde su llegada hasta su salida, porque el cliente busca servicio y confort reflejado en una buena relación precio-valor (Quintanilla, 2003; Cordero 2003). Entre los clientes internos de la Gerencia de Habitaciones se identifican además todas las gerencias del hotel, como parte de lo que Quintanilla (2003) llama "círculo de servicio al huésped": del personal, indistintamente de la gerencia a la cual pertenece, depende la satisfacción de las necesidades y expectativas de los huéspedes.

Todo está en función de una comunicación rápida y efectiva, que permita el flujo de información entre todos los clientes internos. Se incluye bajo la responsabilidad de la Gerencia de Habitaciones la reservación y recepción del cliente, el mantenimiento y limpieza de las habitaciones, manejo de las quejas, y emisión y cancelación de facturas.

La función de reservaciones se concentra en el conocimiento exhaustivo de la oferta; determinación exacta de tarifas y en qué

circunstancias o condiciones se acepta cada una de ellas; conocimiento exacto de contratos y condiciones con agencias de viajes, operadoras turísticas, centrales de reservaciones, etc.; normalización del trámite administrativo para las reservaciones efectuadas directamente por el departamento o las que pueden provenir de otras unidades de venta; control de la disponibilidad, de tal forma que permita conocer con exactitud las posibilidades de la oferta; obtención de datos estadísticos que proporcionen conocimiento suficiente para previsiones o toma de decisiones; información y coordinación de todas las unidades que serán afectadas por la presencia del cliente en el establecimiento; normalización del archivo de documentos que coadyuve a una mayor rapidez y eficacia de las tareas administrativas; verificación instantánea la toma de datos y seguridad de que la información ha sido correctamente entendida; y modificación de las características de la reservación (Gallego, 1987, pp. 319, 323).

De cara al cliente y desde su llegada hasta su salida del hotel, la Gerencia de Habitaciones se encarga de materializar el servicio de alojamiento que está obligado a prestar. En él se involucran recepción, servicio de botones y limpieza de las habitaciones.

La actividad fundamental del personal de recepción consiste en manejar el procedimiento de registro de huéspedes, asignación de habitaciones y control de vencimiento del servicio. Asimismo proporciona a los clientes alojados información útil con el objeto de hacerles confortable y placentera su estancia, y promueve el uso de los demás servicios que ofrece el hotel.

El servicio de botones es ofrecido a través de porteros y botones. En la entrada principal, el portero da la bienvenida a los huéspedes, ejerce el control de la entrada y salida de los clientes, se encarga de llevar el equipaje hasta la recepción del hotel, facilita información sobre restaurantes, teatros y otros puntos de interés, consigue medios de transporte, etc. Los botones llevan el equipaje de los huéspedes y los conducen a su habitación una vez que ésta le ha sido asignada, al mismo tiempo que informan acerca de las instalaciones disponibles en el hotel (restaurantes, bares, salones y diversiones ofrecidas); ya en la habitación los botones muestran al cliente dónde se localizan los interruptores eléctricos y otros detalles y cómo operar el aire acondicionado, la televisión, la caja de seguridad, etc.

La limpieza de las habitaciones está a cargo del servicio de ama de llaves, que coordina sus actividades juntamente con recepción. Además según De la Torre (1995, p. 62), es responsable de: limpieza del hotel en general; control de los suministros de lencería y artículos de limpieza; coordinación de los servicios de lavandería y tintorería; custodia de las llaves maestras del hotel; solicitud de los servicios de mantenimiento para algún área bajo su responsabilidad; custodia de objetos olvidados por los huéspedes en las habitaciones del hotel; organización de juntas periódicas con su personal; y asistencia a juntas de la Gerencia General con otros jefes.

- Sistema de Gestión de Alimentos y Bebidas

La segunda fuente de ingresos en los establecimientos hoteleros proviene de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, pues la prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel. Su misión es ofrecer un servicio cinco estrellas que exceda las expectativas de los clientes (León, 2003). Esta gerencia tiene a su cargo precisamente la preparación y servicio de alimentos y bebidas (De la Torre, 1995;

Gray y Liguori, 1995): la preparación de alimentos es llevada a cabo en la cocina, la cual está a cargo del Chef (Jefe de cocineros). Éste último tiene la responsabilidad de la planificación de los menús tomando en cuenta el nivel de ocupación y el número promedio de visitantes del hotel; al tiempo que supervisa y coordina la preparación de las comidas, verifica el cálculo de las porciones de carnes y pescados según los estándares, así como el manejo, presentación y preparación de los platos de acuerdo con las recetas preestablecidas. Este servicio suele ser ofrecido en los restaurantes del hotel, así como, en las habitaciones (room service), a cargo de los mesoneros encargados de tomar las órdenes, servir los alimentos y retirar los platos sucios, bajo la supervisión de los capitanes.

Tanto en los restaurantes, bares y habitaciones, se ofrecen bebidas según recetas, las cuales son preparadas por el personal detrás de la barra, para ser servidas a los clientes por el barman o por los mesoneros.

Las necesidades de la demanda han traído consigo el mejoramiento y ampliación de la oferta de alimentos y bebidas en los establecimientos hoteleros. Es así como surge en la estructura organizacional la Unidad de Eventos y Banquetes, encargada de la

contratación, organización y prestación del servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo, cena, etc.) a un número considerable de comensales, así como, en eventos sociales (matrimonios, quince-cumpleaños, comuniones, graduaciones) y en conferencias, convenciones, seminarios, cursos, etc. para empresas e instituciones, mediante el alquiler de salones.

Adicionalmente, la Gerencia de Alimentos & Bebidas cuenta con el personal de *steward* encargados de la limpieza de las áreas operativas (salones, cocina, restaurantes, bares), así como, del mantenimiento y limpieza de los equipos operativos.

Departamentos Operativos Indirectos

(Gerencias de apoyo hotelero)

- Sistema de Recursos Humanos

En los hoteles, así como, en toda organización, el factor humano es clave para el éxito organizacional. La Gerencia de Recursos Humanos tiene la misión de desarrollar el personal, mediante el seguimiento constante del empleado desde el momento de su

captación (Urdaneta, 2003), y de ser necesario, la atención de personas relacionadas con los empleados (Flores, 2003).

La Gerencia de Recursos Humanos está al servicio del personal y del equipo gerencial, para dar respuesta a sus necesidades y expectativas; tiene a su cargo la selección y contratación del personal para cada una de las Gerencias o Departamentos en función de las responsabilidades según los cargos definidos, así como su permanente capacitación y actualización; por ello, sus funciones abarcan reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, relaciones laborales y beneficios sociales.

El reclutamiento está dirigido a captar los candidatos a fin de seleccionar el más idóneo para el cargo. Ello se logra mediante la verificación de solicitudes existentes en el archivo, medios de comunicación, la competencia, empresas consultoras, contactos personales, etc.

La selección de la persona adecuada para el puesto vacante se lleva a cabo con base en la información incluida en la solicitud de trabajo, la entrevista, la aplicación de pruebas psicotécnicas y la verificación de las referencias y experiencia de los candidatos.

El proceso de inducción del personal incluye talleres y charlas, entrevistas con su superior más inmediato para dar a conocer las características del hotel, deberes y obligaciones de carácter general, así como cualquier información imprescindible acerca de las particularidades del trabajo a realizar, las normas o métodos sobre el mismo, sus compañeros y finalmente un recorrido por el área de trabajo.

Mediante la capacitación del personal se pretende ofrecer al huésped un servicio de altura; se deben realizar sesiones y talleres constantes sobre lo que se debe hacer, cómo hacerlo, qué se debe decir y cómo decirlo. Los resultados de la capacitación pueden observarse en la evaluación del desempeño, haciéndole seguimiento al trabajador en términos de cómo, cuándo y cuánto trabaja, valorando al mismo tiempo sus actitudes y aptitudes.

Además, la Gerencia de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad las relaciones laborales, de carácter individual y colectivo a fin de mantener la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales para propiciar un ambiente de trabajo adecuado, y asegurar los beneficios sociales al personal: comedor, servicios médicos, seguros de vida, becas de estudio, créditos, avales y cualquier incentivo a favor de los trabajadores del hotel.

- Sistema de Mantenimiento

El mantenimiento adecuado y el suministro de servicios tienen un efecto significativo en la actitud del huésped hacia el hotel (Gray y Liguori, 1995); así, instalaciones descuidadas, ascensores fuera de servicio, fugas de agua, averías en el mobiliario, dificultades en el suministro de aire acondicionado, agua caliente y electricidad, se traducen en quejas por parte del huésped y afectan su preferencia por el hotel. La Gerencia de Mantenimiento debe asegurar la operación permanente de las instalaciones, evitando su deterioro prematuro, solucionando situaciones anormales y poniendo a disposición de los clientes un ambiente de seguridad, orden y limpieza (Ramírez, 1995).

En el cumplimiento de sus funciones, la Gerencia de Mantenimiento o Ingeniería es responsable tanto del suministro de los servicios requeridos para la operación del hotel (electricidad, agua caliente, aire acondicionado y otros), como de la reparación y mantenimiento del equipo, el mobiliario y las instalaciones (Gray y Liguori, 1995).

Todo ello da respuesta a las necesidades y expectativas de sus clientes externos, los huéspedes, que buscan sentirse como en

casa o mejor, y de los clientes internos, esto es, las Gerencias del Hotel, que esperan el perfecto funcionamiento de los equipos y el suministro de los servicios requeridos.

Ramírez (1995) distingue dos tipos de mantenimiento, preventivo y correctivo, que permiten el funcionamiento adecuado del hotel; a fin de mantener en perfecto estado las instalaciones y equipos.

El **mantenimiento preventivo** busca advertir fallas y condiciones peligrosas para asegurar las operaciones del establecimiento hotelero, la conservación de equipos e instalaciones, evitar daños permanentes así como riesgo de accidentes, esto se traduce en la reducción de costos operacionales; por su parte, el **mantenimiento correctivo** se concentra en daños mayores producto de problemas originados por falta de mantenimiento preventivo, por razones propias de la vida de los equipos e instalaciones o por accidentes fortuitos.

- Sistema de Seguridad

Una cuestión clave en un hotel, además del confort, es la sensación de seguridad que la entidad transmita al cliente, respecto a la protección de las personas y de los bienes materiales.

Por ello, indistintamente de las dimensiones, todo hotel cuenta con una Gerencia de Seguridad, con la responsabilidad de proporcionar bienestar y protección a los huéspedes y sus pertenencias, así como, al personal, minimizar los riesgos por condiciones inseguras de la instalación, eliminar en lo posible las situaciones inseguras ocasionadas tanto por el personal del hotel como por los propios huéspedes y visitantes, y afrontar situaciones del entorno, tales como, crímenes, desastres naturales, desórdenes civiles y otros (Ramírez, 1995).

- Sistema de Informática.

Se busca el funcionamiento al 100% de los sistemas y la disponibilidad a tiempo completo de los equipos de computación.

Para Mejía (2003), la Gerencia de Sistemas concentra su atención en los empleados encargados del manejo de los diversos sistemas hoteleros, y de manera relevante los responsables de recepción, ama de llaves, lavandería y restaurantes.

Sin embargo, la funcionalidad y disponibilidad de los sistemas son percibidas de manera indirecta por los huéspedes.

- Sistema de Gestión Financiera

La Gerencia de Gestión Financiera tiene como misión controlar, revisar y analizar las operaciones diarias del hotel (Peña, 2003); de manera más precisa sus acciones están dirigidas a controlar y supervisar las actividades financieras, administrativas y contables del personal operativo de la organización, siguiendo los lineamientos y políticas establecidos por la Presidencia, para asegurar el uso racional de los recursos humanos y materiales de modo que maximicen la productividad, con el fin de alcanzar un alto incremento de la eficiencia y rentabilidad económica (Gutiérrez, 2003). De esta manera sirve de apoyo a todas las Gerencias del hotel como clientes internos, mientras las compañías y proveedores (acreedores en general) son sus clientes externos.

Según Peña (2003), la Gerencia General requiere información acerca de la situación del hotel para tomar decisiones en función del mejor uso de los recursos, inversiones y cambios internos; por su parte, los clientes corporativos (compañías) requieren una rápida facturación, presentación de todos los soportes y confiabilidad, tal como los proveedores aspiran la oportunidad en el pago.

Además de la preparación de los estados financieros, esta Gerencia tiene a su cargo la obtención de datos financieros, los cuales son compilados conjuntamente con información no financiera, en informes que muestren datos del mes actual, del mes anterior, datos acumulados hasta la fecha respecto al mismo período del año anterior, datos del mes comparados con el mes del año anterior, y datos del mes y acumulado a la fecha contra los datos presupuestados. Adicionalmente, en el informe se presentan los tradicionales índices financieros: rotación de cuentas por cobrar, plazo de cobro a clientes, rotación de cuentas por pagar, plazo de pago a proveedores, endeudamiento total, razón circulante, rendimiento patrimonial, rendimiento del activo operativo, rendimiento de la inversión total, margen neto, rotación del patrimonio, rotación del activo operativo, rotación del activo total, y rotación del activo fijo.

2.3.3 LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN BASE PARA EL CONTROL

El término contabilidad de gestión comienza a utilizarse en la década de los ochenta en nuestro país para denominar los nuevos

campos de acción que surgen dentro de la disciplina de la contabilidad de costos, y que, dado su alcance y relevancia, parece convenir su inclusión en la disciplina contable con una nueva terminología, ya que su nacimiento provoca una reestructuración de los objetivos y metodología de la misma.

Tal como define AECA (1990), la contabilidad de gestión es una rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como, su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales. Por lo tanto, el objetivo de la contabilidad de gestión es dar respuesta a las múltiples necesidades planteadas en las organizaciones, con el fin de optimizar la eficiencia en costos y poder ser así más competitivas.

La información que se espera obtener de la contabilidad de gestión ha de permitir adoptar decisiones de forma racional, de manera que el riesgo derivado de la decisión sea el menor posible. Esta información obtenida pretende servir de orientación o base de referencia para todo tipo de decisiones internas de la empresa. Según Lebas (1993), la contabilidad de gestión huye de todo tipo de sometimiento a cualquier reglamentación, ya que se inserta más

cerca del futuro ambiguo e impreciso, que del pasado archivable. Por su lado, la contabilidad de costos es una rama de la contabilidad que suministra la información analítica relativa a los costos de los productos y servicios ofertados por la empresa, asumiendo en cada situación el nivel de desagregación que se considere oportuno, a efectos de determinar el valor de las existencias y el coste de los productos vendidos, con el fin de poder transmitir esta información a los administradores o gerentes y proceder a la confección de los estados contables (AECA, 1994a).

Por lo tanto, la contabilidad de gestión es uno de los instrumentos básicos para el proceso de toma de decisiones en organizaciones empresariales y para el control que las mismas requieren (Sáez y otros, 1993), habiendo experimentado en los últimos tiempos una evolución espectacular. Los procesos de transformación de las organizaciones, la interrelación con el entorno, tanto económico como social, el nuevo contexto competitivo y la incorporación de nuevas tecnologías han influido considerablemente en dicha evolución (Fernández, 1994). La contabilidad de gestión ha llegado a superar la visión tradicional e insuficiente de la contabilidad de costos o contabilidad interna.

2.4 EL CONTROL A LOS PROCESOS DE GESTION

2.4.1 DEFINICIÓN

Según García (1975)³, el control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

2.4.2 ORIGEN DEL CONTROL DE GESTIÓN

Si mencionamos a los fundamentos del control de gestión, es decir, a las causas que han derivado su nacimiento son:

1. Aumento de la complejidad de las organizaciones.
2. Internalización de las economías y globalización de los mercados.
3. Efectos del entorno

³ GARCÍA L.(1975). El control de gestión. Ed. INDEX. Segunda edición, Madrid.

4. Necesidad de enfrentar la creciente competencia.
5. Requerimientos de modernización de las entidades.
6. Insatisfacción por el resultado de las actuales formas de controlar.
7. Demandas por una mayor transparencia en el funcionamiento de las entidades.
8. Enfoque sistémico de la organización.
9. Innovaciones en la tecnología.
10. Disminución del número de personal con conocimiento integral de la organización, es decir, aumento del personal especializado.
11. Las evidencias empíricas de que los sistemas de control tradicionales son vulnerables.

2.4.3 ETAPAS

Todo sistema de control de la gestión es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

1. Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo

2. Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
3. Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)
4. Medición, registro y control de resultados
5. Cálculo de las desviaciones
6. Explicación del origen y causas de las desviaciones
7. Toma de decisiones correctoras

2.4.4 COMPONENTES

Brown (Harris, 1995)⁴ establece los sistemas básicos de un sistema de control de gestión:

- *Planificación*: Supone la definición de las metas y objetivos de la compañía. En una industria hotelera estos pueden ser, entre muchos otros, la rentabilidad del capital invertido, los niveles de ocupación, el promedio de consumo por cliente, la calidad de servicio y satisfacción de cliente, desarrollo y satisfacción de los

⁴HARRIS, P. y HAZARRD, P. *Accounting in the hotel and catering industry*. Stanley Thornes. Cheltenham, 1995.

empleados, etc. Es básico que todos los actores en el proceso conozcan dichos objetivos y el porqué de los mismos.

- *Establecimientos de estándares:* El siguiente paso, una vez establecidos los objetivos de la organización, es fijar estándares realistas de operación/rendimiento, los cuales pueden ser vistos como objetivos a ser conseguir. Los básicos en este sector serían la rentabilidad y liquidez, niveles de capital circulante y niveles de satisfacción de cliente.

- *Implementación:* Con los objetivos fijados y sus estándares de cumplimiento, los planes de la organización pueden ser puestos en marcha con los adecuados sistemas de control como pueden ser : los presupuestos, reuniones de departamento, manuales de procedimientos, descripción de puestos de trabajo, formación del personal, programas de calidad, buzones de sugerencias, etc.

2.4.5 OBJETIVOS Y ELEMENTOS

Todo control de gestión muestra los siguientes objetivos:

- a. Interpretación global de todas las funciones gerenciales.

- b. Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- c. Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- d. Construir los indicadores adecuados de gestión.
- e. Mejora continuada de los resultados.
- f. Corregir sobre la marcha desviaciones
- g. Reaccionar ante los cambios.

El control de gestión tiene como elementos a los siguientes:

- i) Elementos Técnicos.
 - Planificación Estratégica
 - Diseño organizacional
 - Sistema de Información
- ii) Elementos humanos.

2.4.6 LOS INDICADORES FINANCIEROS

Hablamos de Control de Gestión cuando nos referimos al realizado por los directivos de una empresa. Podemos afirmar que existe un

proceso de control cuando se cumplen las siguientes condiciones (Somohano y Martínez, 2003):

- La existencia de un objetivo que se desea alcanzar.
- Una forma de medir la producción obtenida en el proceso relacionado a este objetivo.
- La capacidad de predecir el efecto de acciones potenciales de control.
- La capacidad de llevar a cabo acciones que reduzcan las desviaciones del objetivo.

Además del control presupuestario de desviaciones, otro instrumento para el diagnóstico de la gestión hotelera son los índices financieros tradicionales, los cuales permiten detectar problemas relativos a una estructura financiera deficiente y una rentabilidad insuficiente.

Si bien los indicadores financieros suministran información que puede ser imprescindible y de gran relevancia para la toma de decisiones, al centrarse en ellos se pueden ignorar los aspectos cuantificables en términos no financieros (Amat Salas, 1995, p. 95).

En virtud de ello, los índices deben integrarse de manera tal que proporcionen una visión global del establecimiento hotelero. Con este fin se recurre a los sistemas de control de gestión, como herramienta para el flujo de información financiera y no financiera sobre resultados y desviaciones, ordenada y agrupada de modo que facilite la planificación, la supervisión y la toma de decisiones oportuna.

Hasta hace poco no se consideraba necesario tener en consideración las variables del entorno, por lo que las estrategias se definían teniendo en cuenta tan sólo los competidores y la eficiencia interna. Así los sistemas estaban orientados a gestionar problemas y no a las causas de los mismos. La estructuración en áreas funcionales, con departamentos estancos, era una consecuencia y, por supuesto, la información contable tan sólo pretendía recoger la información de aquellos centros.

Tal y como se ha apuntado en párrafos anteriores, se han producido una serie de cambios en estas últimas décadas que han comportado importantes modificaciones, en concreto en materia de organización y sistemas de control.

Ante el analizado escaso desarrollo de la contabilidad de gestión y las limitaciones de ella derivadas, desde principios de los ochenta

Kaplan puso de manifiesto, en sus numerosas publicaciones, la necesaria transformación que debía llevar a cabo la contabilidad de gestión. Dos artículos de gran trascendencia escritos por él mismo (Kaplan, 1983 y 1994) pusieron en entredicho esta disciplina. En los mismos destaca la necesidad de incorporar una perspectiva menos contable y más estratégica, además de prestar más atención a las prácticas de las empresas más innovadoras y a la importancia de realizar investigación empírica. Asimismo, Cooper, en colaboración con Kaplan, ratifica la necesidad de cambiar los sistemas de costos y evolucionar hacia los costos por actividades. Posteriormente, Kaplan interviene en un proyecto de investigación en cooperación con el *Nolan Norton Institute* sobre «la medición de los resultados en la empresa del futuro» que da lugar a uno de los instrumentos de control de gestión que ha suscitado un mayor interés y debate en los últimos tiempos, como es el *balanced scorecard* o cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1992, 1993, 1996 y 1997).

2.4.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un cuadro de mando integral es un documento que, de forma sintética, resume la información relevante para un directivo dentro de su ámbito de responsabilidad, informándole de los resultados de su gestión y ayudándole en la toma de decisiones en la medida que existan desviaciones respecto a los objetivos que se había previsto alcanzar (Pérez-Carballo, 1990). Se trata de una herramienta de gran utilidad para controlar la gestión de las empresas y de los diferentes departamentos, divisiones o centros de responsabilidad que las forman. De este modo puede hacer referencia tanto a la empresa en su conjunto como a una unidad de nivel inferior, un departamento de fabricación, una unidad de negocio, una línea de producto o una división geográfica.

El cuadro de mando ha de contener aquella información que facilite que los directivos, en los diferentes niveles jerárquicos, puedan supervisar que todas las áreas adopten una orientación común en la consecución no sólo de los objetivos departamentales sino también de los objetivos globales, tanto a corto como a largo plazo. Asimismo debe ofrecer a cada área de la empresa la información necesaria para la gestión, motivar y aportar *feedback* a los

responsables de la gestión y, finalmente, evaluar la eficacia, eficiencia y calidad de la gestión realizada por un determinado responsable (González Úbeda y Sagüés, 1992).

Se pueden identificar tres áreas que constituyen los pilares sobre los que se ha de cimentar el diseño de un cuadro de mando de gestión (Escobar, 2002):

- ❖ Visión general del interior de la empresa con el objeto de detectar sus puntos fuertes y débiles, poniendo especial atención en aquellos factores que sean considerados como críticos por los propios usuarios.
- ❖ Continua monitorización del entorno en busca de las oportunidades y amenazas que surjan.
- ❖ Análisis comparativo de la empresa respecto al resto de las fuerzas competitivas, orientado tanto a enmarcar las políticas competitivas como a determinar el beneficio obtenido por la empresa a través de las variaciones en la posición relativa de cada unidad de negocio en relación con sus competidores.

Aunque la mayor dificultad estriba, sin lugar a dudas, en identificar y concretar qué aspectos deben ser objeto de interés, así como los indicadores a emplear para su seguimiento, el desarrollo

experimentado en los últimos años por las tecnologías de la información permite mejorar significativamente los sistemas de control de gestión.

El cuadro de mando permite integrar información sobre aquellos aspectos que requieren especial atención, facilitando en todo momento el acceso tanto a un mayor nivel de detalle como a la solicitud de informes adicionales. Este tipo de herramientas permiten que el decisor maneje tanta información como desee, respetando siempre el grado de estructuración y flexibilidad necesario para canalizar de forma ordenada y sistemática toda la información que se requiera a lo largo de las distintas fases del proceso decisonal, siempre en función de su responsabilidad dentro de la organización.

Según Kaplan, la información contenida en el cuadro de mando deberá hacer referencia tanto a aspectos externos, derivados del análisis del entorno en que se mueve la empresa, como a aspectos internos, procedentes del sistema de información contable, así como de datos no contables (Kaplan, 1993). De este modo, el cuadro de mando podrá resumir en un único informe de gestión variables y actividades aparentemente dispares, pero que, sin embargo, son fundamentales para el éxito y la competitividad de la

empresa. Variables como la satisfacción de los clientes, la calidad y la agilidad en la respuesta a los cambios del entorno, deben ser tenidas en cuenta en el cuadro de mando.

El proceso a seguir para diseñar un cuadro de mando es el siguiente (Amat, 1992):

- ❖ Análisis de la estrategia y de los objetivos a largo plazo de la organización que permita identificar las variables o factores clave de éxito.
- ❖ Estudio de la estructura organizativa y del organigrama, identificando los principales centros de decisión y de responsabilidad a los que ha de servir el cuadro de mando.
- ❖ Selección de indicadores de gestión asociados a los factores clave de éxito.

Un indicador, según indica Lorino (1993), es una magnitud asociada a una actividad o a un proceso que permite hacer comparaciones periódicas facilitando información sobre una situación determinada y aportando una valoración sobre una acción concreta. Estos indicadores deben disponer de una serie de características, según apuntan López y Gadea, (1992):

1. El indicador debe ser adecuado para representar la actividad o proceso que se quiere medir.
2. Debe proporcionar objetividad y no permitir interpretaciones equívocas.
3. Debe ser lo suficientemente sensible para identificar variaciones pequeñas.
4. Debe existir una cierta precisión.
5. El margen de error ha de ser suficientemente aceptable.
6. Las cualidades del indicador deben mantenerse estables a lo largo del tiempo.
7. Su obtención debe suponer un coste razonable.

El cuadro de mando integral diseñado por Kaplan y Norton pretende proporcionar a los ejecutivos un amplio marco que traduzca la visión y la estrategia de una empresa, con un conjunto coherente de indicadores de actuación, y debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación, y no como un sistema de control. El enfoque que dichos autores pretenden dar a esta herramienta de gestión indica la clara tendencia que están tomando últimamente los sistemas de información vinculados a la gestión, y en concreto a la contabilidad de gestión. Así los autores identifican cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que

permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, con una clara unidad de propósito como es la consecución de una estrategia integrada. (Kaplan y Norton, 1993):

1. Perspectiva del cliente: ¿cómo nos ven los clientes?
2. Perspectiva interna: ¿en qué debemos sobresalir?
3. Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿podemos seguir mejorando y creando valor?
4. Perspectiva financiera: ¿cómo nos ven los accionistas?
5. No querríamos acabar este apartado dedicado al control de gestión sin reproducir el decálogo de un sistema de control de gestión propuesto por Blanco (1986):

- i. Claridad y simplicidad: Para que el control sea efectivo ha de ser comprendido por aquellos a quienes se aplica.
- ii. Adaptabilidad: El control debe ser suficientemente flexible para ajustarse a nuevas circunstancias del entorno en el que se realizan las actividades empresariales.
- iii. Eficacia y eficiencia: El control es eficaz cuando provoca señales correctivas del sistema empresa en los momentos oportunos. El control es eficiente cuando justifica lo que cuesta.

- iv. Continuidad: El control requiere ser ejercido de forma asidua y progresiva.
- v. Objetividad: Debe diseñarse de forma imparcial, buscando lo medible y evitando de lo subjetivo, puesto que sus cifras y resultados afectan a personas por razón de sus actividades.
- vi. Adecuación: El control ha de ser acorde con la función controlada buscando las técnicas y criterios más idóneos para la misma.
- vii. Equilibrio: Cada aspecto debe tener su peso justo, sin dejar que la formación técnica, comercial o contable del directivo deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.
- viii. Oportunidad: Las desviaciones deben ser conocidas en el momento preciso según el nivel de mando, y las acciones correctivas deben realizarse en tiempo eficaz.
- ix. Creatividad: Continua búsqueda de ratios significativos y estándares para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.
- x. Impulso a la acción: Debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

2.5 NIVEL DE RENTABILIDAD

2.5.1 CONCEPTOS

Según Sánchez Ballesta (2002) rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados.

En la literatura económica, aunque el termino rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según el análisis realizado sea a priori o posteriori.

Según Cuervo y Rivero (1986:19) (citado por Sánchez, 2002) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- i. *Análisis de la Rentabilidad.*
- ii. *Análisis de la Solvencia*, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento a su vencimiento.
- iii. *Análisis de la estructura financiera* de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Según Lizcano Álvarez (2004), la rentabilidad es un concepto amplio que admite diversos enfoques y proyecciones, y actualmente existen diferentes perspectivas de lo que puede incluirse dentro de éste término en relación con las empresas; se puede hablar así de rentabilidad desde el punto de vista económico o financiero (...).

Desde este punto de vista, la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de

generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas. Por tanto se puede afirmar que la rentabilidad es una concreción del resultado obtenido a partir de una actividad económica de transformación, de producción y/o de intercambio. El excedente aparece en la fase o etapa final del intercambio. Es por ello que la medición del resultado adquiere una significación concreta en tanto se compara con los factores implicados para su obtención: los recursos económicos y los recursos financieros.

2.5.2 COMPONENTES DE LA RENTABILIDAD

La disociación entre recursos económicos y recursos financieros constituye la base fundamental sobre la que se establece la correspondiente distinción entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera. Es por ello que la rentabilidad puede definirse, ya en términos concretos como la relación existente entre el resultado obtenido y los medios empleados para su consecución, debiéndose matizar que estos medios vienen referidos a los capitales – económicos o financieros – empleados. Es por ello que existe una gran diversidad de puntos de vista de la rentabilidad dependiendo de los objetivos perseguidos.

En relación a unos y otros componentes, cabría mencionar, por tanto, que la rentabilidad es una variable compleja que aglutina elementos técnicos, económicos y financieros, lo que lleva a que sea difícil identificar a primera vista cuales son las causas que hubieran podido ocasionar una variación de los niveles de rentabilidad.

2.5.3 LÍMITES A LA RENTABILIDAD

Concluye Cuervo y Rivero (1986) diciendo que los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

2.5.4 NIVELES DE ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere

Así tenemos un primer nivel de análisis conocido como *rentabilidad económica o del activo*, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la *rentabilidad financiera*, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La rentabilidad económica se erige en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su

financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DEFINICIÓN DEL MÉTODO Y DISEÑO

3.1.1 EL MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se empleará el método descriptivo, el cual se complementará con el estadístico, análisis, síntesis, deductivo, inductivo, entre otros.

3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La tesis se circunscribe a un tipo de investigación descriptiva en un primer momento para luego analizar y correlacionar los procedimientos y normas encontrados. Tiene carácter de investigación no experimental por cuanto se obtendrá datos de las unidades de análisis (hoteles) tal como ocurre en forma natural sin intervención alguna.

Según el análisis y alcance de los resultados es un estudio enmarcado dentro de una investigación de tipo analítico - descriptivo en cuánto esta investigación buscara la causalidad del problema. La característica de este trabajo radica en comprobar la realidad.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 POBLACIÓN

La presente investigación considera como universo poblacional al conjunto de hoteles y/o hostales ubicados en la jurisdicción de la región Tacna, del cual ostentan ofrecer a los huéspedes y público en general, el servicio de Alimentación a través del área de Alimentos & Bebidas, es decir, que el recinto hotelero desarrolla la gestión directa de la Cocina-Comedor. Dicho de otra manera, representa el universo de hoteles que gestionan al interior de sus instalaciones el servicio de restauración.

3.2.2 MUESTRA

El espacio muestral para el estudio, está representado por 18 instalaciones de alojamiento entre hoteles y hostales, categorizados por la Dirección Regional de Turismo de Tacna y que representa aproximadamente el 90% de alojamientos que cumplen con el criterio de inclusión como ser hoteles de administración propia en lo que respecta al área de Cocina-Comedor y Bar.

Asimismo, merece destacar que se incluyen en la muestra aquellos alojamientos de categoría hostales u hoteles que cuentan con el servicio de cafetería, considerando que en ésta unidad menor de producción, se elaboran platos de comida a la carta y que son ofertados mayormente a los huéspedes del hotel.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

3.3.1 TÉCNICAS

Las principales técnicas que se han empleado en la investigación son:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis documental

3.3.2 INSTRUMENTOS

Los principales instrumentos que se aplicaron son:

- Cuestionario

3.4 VARIABLES INTERVINIENTES EN EL ESTUDIO

3.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

Para el siguiente estudio se pretende describir, medir y analizar la siguiente variable:

X = CONTROL A LOS PROCESOS DE GESTION

Definición conceptual de la variable independiente.-

El Control de Gestión constituye una actividad de evaluación periódica a los procesos de gestión que se aplicaran en el área de Alimentos y Bebidas de los hoteles de la región Tacna en el año 2010.

3.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

El Estudio considera medir el efecto que se presentará en la siguiente variable:

Y = NIVEL DE RENTABILIDAD

Definición conceptual de la variable dependiente.-

El nivel de rentabilidad se define como el grado alcanzado de retribución del capital empleado en la dimensión económica y financiera que se aplicará en el área de

Alimentos & Bebidas de los Hoteles de la Región Tacna, en el año 2010.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En el proceso de operacionalización de las variables es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis (o idea a defender), para lo cual se hace necesario tener en cuenta:

3.5.1 DIMENSIONES DE ESTUDIO

Cuando nos encontramos con variables complejas, donde el pasaje de la definición conceptual a su operacionalización requiere de instancias intermedias, entonces se puede hacer una distinción entre variables, dimensiones e indicadores. A modo de síntesis, puede afirmarse que el pasaje de la dimensión al indicador hace un recorrido de lo general a lo particular, del plano de lo teórico al plano de lo empíricamente contrastable

Las dimensiones vendrían a ser sub-variables o variables con un nivel más cercano al indicador. La investigación se centra en el estudio de las siguientes dimensiones:

- ❖ Planeación Estratégica
- ❖ Rendimiento del Capital
- ❖ Eficiencia de Recursos
- ❖ Productividad

3.5.2 INDICADORES

Los indicadores no son otra cosa que parámetros que contribuyen a ubicar la situación en la que se halla la problemática a estudiar. En un sentido restringido, los indicadores son datos. La investigación pretende analizar y extraer conclusiones de la medición de los siguientes indicadores:

- ❖ Metas
- ❖ Objetivos
- ❖ Factores claves de éxito
- ❖ Propuestas de valor

- ❖ Opciones y alternativas frente a competidores.
- ❖ Cobertura de demanda
- ❖ Nivel de ocupación del comedor
- ❖ Participación en los ingresos totales
- ❖ Rentabilidad de la inversión
- ❖ Calidad de los insumos
- ❖ Proceso de Compras
- ❖ Presupuesto
- ❖ Ambiente y equipos
- ❖ Composición
- ❖ Densidad

3.6 DEFINICIONES OPERACIONALES

1. Control a los Procesos de Gestión

El Control de Gestión o control a los procesos de gestión constituye una actividad de evaluación periódica a las actividades que crean valor en la organización, siendo este caso el que se aplicará al área de Alimentos & Bebidas de los hoteles de la región Tacna en el año 2010.

2. Planeación Estratégica

Cuervo García (1985) "define la planificación estratégica como "el proceso de determinación de los objetivos base de una organización y las políticas y estrategias que gobiernan la adquisición, uso y disposición u ordenación de los recursos para lograr realizar los objetivos".

Como señalan Navas López y Guerras Martin (1997) "la planificación en la empresa se presenta generalmente como el instrumento práctico que permite la formulación y la implantación de las estrategias. En este sentido, la planificación constituye el proceso de formalización de la estrategia para su aplicación correcta".

Para Cuervo García (1995) "la planificación pretende dominar el futuro desconocido y conocer, por adelantado, qué se desea hacer, cómo puede alcanzarse el propósito establecido, cuándo van a ejecutarse cada una de las acciones previstas, quién va a desempeñarlas, qué recursos se utilizarán para su logro y cómo van a evaluarse los resultados conseguidos.

De acuerdo con M. Porter (1996), podemos definir la estrategia de la siguiente manera: Estrategia es el medio por el cual una organización busca alcanzar su misión y visión. (Feijoó, 2007)

Bueno Campos (1996) define la estrategia como "la relación entre la empresa, sus objetivos y valores (cultura), su estructura de organización y de negocios y el entorno de la misma. Y, a través de la puesta en marcha de la estrategia se define dónde, cuándo y por qué se produce el proceso de control".

La estrategia debe ser el punto de referencia al estándar con el que se mida la actuación de los directivos y con el que se construya el sistema de Control de Gestión integrado. La coordinación entre la estrategia y el sistema de Control de Gestión constituye un elemento crítico en la organización. (Cirujano, 1998)

3. Metas

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración. Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

- Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
- Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización
- Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

4. Metas Operativas

Que son afirmaciones más específicas donde vienen definidas la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.

5. Objetivos

Los objetivos son enunciados específicos de lo que la administración quiere alcanzar en áreas relacionadas con, o

afectadas por, los lugares del mercado en los cuales la empresa desea competir.

6. Factores claves de éxito

Una empresa debe prestar atención a muchos aspectos, pero hay algunos que son más importantes que otros; si a la vez se piensa que la alta dirección sólo puede concentrar su atención en un número limitado de aspectos, se puede pensar que la labor prioritaria de un sistema de Control de Gestión Integrado reside en el control de aquéllos que sean más críticos para la organización y que se suelen denominar "factores clave". (Cirujano, 1998).

El concepto de "factores clave" del negocio trata de distinguir aquellas actividades, áreas o parcelas que una organización debe hacer especialmente bien para conseguir sus objetivos estratégicos y nuestra intención, en cuanto al Control de Gestión Integrado, es simplemente cuantificar contablemente las desviaciones generadas entre los datos estándares y los datos reales, es decir, realizar de forma adecuada la Contabilidad Presupuestaria (incluida en la Contabilidad

Analítica) y, para ello, existe una necesidad de que la Contabilidad se adecue a estos factores clave. Con el análisis de los factores claves del negocio se pretende conseguir dos objetivos básicos:

a) Girar la atención del sistema de Control de Gestión a lo que realmente es importante para el éxito de una empresa, vigilando de forma continua dichos factores y asegurando que la alta dirección recibe información puntual generada a través de un correcto diseño de los sistemas de información contables.

b) Adecuar la organización y los sistemas de dirección al cumplimiento de dichos factores claves.

7. Propuestas de Valor

La *propuesta de valor* (Kaplan y Norton, 1992) es la mezcla de la commodity, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La *propuesta de valor* apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como Target de mercado, o segmento objetivo). Kaplan y de Norton hablan de cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- ❖ Mejor compra o Menor costo total: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- ❖ Liderazgo de producto e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria.
- ❖ Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- ❖ Cautiverio: El concepto de cliente cautivo fue introducido por Michael Porter. La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. Por ejemplo, venden a muy bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores. La estrategia de *cliente cautivo* aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización. El *cautiverio* está relacionado al concepto de monopolio coactivo.

8. Opciones y alternativas frente a competidores

Grado de respuesta ante las amenazas venidas del exterior, por incremento de competencia.

9. Rentabilidad

Según Sánchez Ballesta (2002) rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados.

En la literatura económica, aunque el termino rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

10. Rendimiento del Capital

Medida financiera, que mide el rendimiento percibido sobre la inversión de los propietarios realizada en el área de cocina-comedor.

11. Cobertura de demanda

Comparación de los resultados con la demanda.

12. Nivel de ocupación del comedor

Medida cuantitativa. En relación con el control de gestión mediante indicadores, los gerentes entrevistados se concentran en el cálculo del número de cubiertos servidos, ingreso y costo promedio del plato, costo promedio del servicio de restaurante por cliente, participación en los ingresos del restaurante o bar.

13. Participación en los ingresos totales

Medida cuantitativa. Permite obtener datos en cuanto a la participación de utilidades que tienen los centro de responsabilidad, en este caso el área de Alimentos & Bebidas respecto al nivel de utilidades totales obtenido por la gestión general de los centros.

14. Rentabilidad de la Inversión

En este caso se habla de rentabilidad sobre los activos, su responsabilidad no es maximizar el beneficio sino optimizar la rentabilidad del centro. La definición del modelo de cálculo de la rentabilidad mediante la contabilidad de gestión, a través del cálculo del ROI (rendimiento sobre la inversión), es extremadamente importante ya que se debe medir únicamente aquellas variables de beneficio y de inversión que son directamente controlables por el responsable de un centro. (Cirujano, 1998)

15. Eficiencia

Comparación de los resultados con los insumos utilizados para producirlos. Según Gamboa y Naveda (1999) la eficiencia es la comparación de los resultados con los insumos utilizados para producirlos; de modo que limitan la eficiencia a la productividad (relación entre recursos y resultados) y en términos financieros a la generación de resultados al menor costo posible, definición que no da cabida al análisis de composición y densidad

propuestos por Abad Arango (1999); estos indicadores establecen la medición de la eficiencia mediante la comparación entre recursos, lo cual enriquece el concepto de eficiencia.

La eficiencia definida como nivel de uso de los recursos disponibles también da cabida al análisis de utilización o análisis de rotación (rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventario, rotación de activos, rotación del patrimonio, rotación del activo operativo, rotación de personal). Con el índice de rotación Abad Arango (1999) evalúa el uso o aprovechamiento de los recursos disponibles; un mejor uso es reflejando mediante de rotaciones más altas, con excepción de la rotación de personal.

16. Calidad de los insumos

Constituye la manera en que los insumos y suministros comestibles son manipulados e incorporados al proceso productivo.

17. Proceso de Compras

La administración del abastecimiento consiste en proveer a un sistema de producción los bienes y servicios en la cantidad y calidad requeridas, el mejor precio, del mejor proveedor del lugar y los momentos oportunos, a fin de satisfacer las existencias de sus operaciones.

18. Control Presupuestal

Así es entendido por los autores Mallo, Mir, Requena y Sena (1994) “al afirmar que el presupuesto es “un medio de acción empresarial que permite dar forma explícita a decisiones y planes en términos económicos”. Para Zardoya Alegría (1997), los objetivos que pretenden conseguir las empresas a través de la aplicación de los presupuestos han estado vinculados tradicionalmente a la planificación.

Los presupuestos no son más que la expresión física y en unidades monetarias de los diferentes programas, anteriormente mencionados. El presupuesto tiene la enorme ventaja que permite homogeneizar todas las variables y

objetivos de cada uno de los programas y actividades de la empresa. (Cirujano, 1998)

El presupuesto de operaciones puede elaborarse por responsables donde la entidad significativa es el centro de responsabilidad o por programas o productos donde la entidad contable es el centro de coste.

Presupuesto por responsables: según la relación existente entre las actividades que se realizan en el centro de responsabilidad vamos a analizar qué tipo de planificación presupuestaria se puede realizar.

Centros de costos operativos: dado que los recursos guardan una relación directa con la actividad que realizan, la planificación presupuestaria se puede realizar a través del establecimiento de unidades estándares por producto o actividad. El control reside principalmente en un análisis de desviaciones procurando que los costos sean iguales o inferiores a los estándares.

19. Ambiente y equipos

Constituye el equipamiento de utensilios y equipos, así como, también la adecuación del ambiente de atención del comedor

20. Composición

Medida de eficiencia. Con el análisis de composición Abad Arango (1999) pretende evaluar la distribución de los recursos en una organización; es el caso de la composición por tipo de personal respecto al total (% de personal operativo), la cual puede ser expresada en términos relativos, y la composición de la inversión en activos, expresada en términos relativos.

21. Densidad

Medida de eficiencia. Según Abad Arango (1999) el análisis de densidad evalúa el equilibrio y racionalidad de la estructura organizacional, mediante relaciones como la proporción entre personal administrativo y personal operativo, entre equipos de computación y número de empleados, entre número de

empleados y número de clientes. Con estas medidas de eficiencia se evalúa la asignación racional de los recursos de la organización con relación a lo siguiente: a) la totalidad de los recursos (análisis de composición); b) otro tipo de recurso (análisis de densidad); y c) clientes (análisis de densidad).

22. Productividad

Abad Arango (1999) define la productividad (eficiencia operativa) asociada a la capacidad transformadora de la organización.

23. Calidad del servicio

El servicio por ser intangible se requiere de algo más que conocimientos o versatilidad. Por supuesto, los conocimientos son esenciales para producir un buen servicio; pero el factor simple más importante es que el empleado que preste el servicio sea amable y cortés, además de competente, porque por muy deliciosos que sean los alimentos o las bebidas, un huésped no gozará con una comida cuando el servicio sea

deficiente. Según Gerald W (Lattin, 1978) en Administración moderna de hoteles.

24. Calidad de la comida

Cuando se habla de productos de calidad en Alimentos y bebidas dice Sangines (1,986) es importante saber que existe una diferencia en los términos de sanidad y limpieza y que no se puede seguir asumiendo que lo que parece limpio no siempre es saludable, y por otra parte lo que es saludable puede no estar limpio. Cuando se habla de sanidad en el presente contexto nos referimos a las condiciones que son seguras con respecto a la salud. Para que sea sano se requiere de agua potable, alimentos comestibles, utensilios esterilizados, manos no contaminadas, recipientes antisépticos para la basura, pisos esmeradamente limpios. Cuando se habla de limpieza nos referimos generalmente a las condiciones en que no hay mugre o tierra. También es importante que además de los aspectos de humanos y políticas de manejo higiénicos estos requieran también de un equipo adecuado.

25. Rapidez en el servicio

Comparación del momento en que se satisface una demanda con el momento en que se plantea dicha demanda. Expresa el tiempo o la velocidad de respuesta a una demanda y eventualmente, a una necesidad.

26. Retención del empleado

Además, la Gerencia de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad las relaciones laborales, de carácter individual y colectivo a fin de mantener la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales para propiciar un ambiente de trabajo adecuado, y asegurar los beneficios sociales al personal: comedor, servicios médicos, seguros de vida, becas de estudio, créditos, avales y cualquier incentivo a favor de los trabajadores del hotel.

27. Retorno del Cliente

Representa la mejor medida de evaluación sobre la satisfacción completa de las expectativas del cliente con respecto al servicio o producto adquirido.

28. Aprendizaje y competencias

Para lograr esta eficiencia en los empleados se requiere de la colaboración de varias herramientas administrativas que faciliten el trabajo. La selección de personas idóneas para el puesto es un factor importante que define Koontz y Weihrich (1,994), en su libro *Administración una perspectiva global*, como el proceso de escoger entre varios candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros. También es en este libro donde se definen otras herramientas como lo son la Integración la cual asegura que los roles de la organización sean desarrollados por personal calificado capaz de desempeñarlos y deseoso de hacerlo. En cuanto más clara sea la definición de los roles organizacionales y de requerimientos humanos y mejore las técnicas empleadas para la evaluación y capacitación, más alta será la calidad y eficiencia del personal.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 PRESENTACIÓN

En una tesis, donde se desea descubrir y dar respuesta al problema de una investigación, es necesario recurrir al diseño de un método de investigación que permita lograr de forma coherente los resultados, por tanto se ha recurrido en la presente investigación al eslabonamiento de las distintas etapas, tareas y métodos del proceso investigativo, entre la formulación teórica y la elaboración de instrumentos, en correspondencia con el problema y los objetivos, haciendo énfasis en la obligada interdependencia de los métodos de investigación teórica, los métodos de investigación empírica y el resultado final de la investigación.

El procedimiento se basa en la aplicación interrelacionada de los métodos de análisis, síntesis, comparación, abstracción y generalización, partiendo de la descomposición del problema hasta llegar a la integración necesaria cuando se elabora el informe final de la investigación.

El proceso investigativo no culmina con la elaboración del informe de la investigación sino que es necesario la introducción de los resultados y su posterior evaluación, lo que permitirá conocer la efectividad de los resultados alcanzados valorando el espacio ganado entre lo conocido y lo desconocido y formulando nuevos problemas de investigación.

El procedimiento en el empleo del método se resume en la siguiente secuencia de pasos:

PASO 1-Identificación del problema

PASO 2-Revisión bibliográfica y familiarización con el objeto

PASO 3-Definición del problema y definición de los objetivos.

PASO 4-Descomposición del problema en los principales factores o definición de posibles variantes.

PASO 5-Descomposición de los factores en los elementos.

/\ /\ /\

PASO 6-Formulación de hipótesis o determinación de la dirección de la investigación y precisión de las variables, dimensiones e indicadores o aspectos a valorar.

/|\ /|\ /|\

PASO 7-Confección del diseño preliminar Diseño de experimentos o de las acciones a desarrollar. Elaboración de instrumentos.

Estudio piloto y test previo

/ Precisión del diseño \
 \ ?????????? /

PASO 8-Aplicación de instrumentos, obtención. Organización y procesamiento de la información.

PASO 9-Análisis, interpretación y explicación de los resultados

\ |/\|/\|/
 \ |/\|/\| /

PASO 10-Integración de los resultados de la situación de los elementos para explicar el estado de los factores.

\ /

PASO 11-Integración de los factores para explicar el problema.

PASO 12-Generalización de los resultados y elaboración, discusión y negociación de los resultados

Hasta antes del presente capítulo se han analizado varios aspectos vinculados a la administración hotelera centrándose en estudios realizados a la gestión de las unidades de producción alimenticia, como es la cocina, considerando también a su área anexa del comedor en donde se imparte el alimento a los comensales del hotel o en ciertos casos a los comensales foráneos. Tales investigaciones se han centrado tanto desde un punto de vista descriptivo como teórico.

En este capítulo, y a través de la investigación empírica realizada, pretendemos analizar diversas cuestiones, básicamente:

- Analizar si la estrategia de gestión implementada para la unidad de producción alimenticia del hotel, maximiza la rentabilidad en los ingresos.
- Conocer si los procesos de gestión al interior del área de cocina-comedor de hoteles de Tacna, son efectuados con un empleo eficiente de los recursos.
- Investigar si las actividades al interior de los comedores son desarrolladas con niveles de productividad.
- Y, por último medir la percepción que tiene el comensal o cliente que consume los alimentos que se elaboran.

En definitiva, el estudio empírico nos ha de permitir conocer, sobre la muestra analizada, si los procesos de gestión aplicada a los comedores de los hoteles de la región de Tacna, tienen incidencia en la rentabilidad de la organización.

En el momento de plantear la metodología de investigación se inclinó por la realización de una encuesta; por diferentes motivos. Por un lado, porque me facilitaría lograr una mayor objetividad y rapidez en los resultados obtenidos, frente a la entrevista, situación que los administradores y/o dueños de hoteles no tienen disponibilidad de tiempo en la temporada que se hizo la encuesta.

Por otro lado, la encuesta ofrecía una mayor homogeneización de las preguntas y respuestas y una mayor posibilidad de obtener resultados tabulados correctamente.

En definitiva, a través de la respuesta a la encuesta entendí que se podía cubrir el objetivo de conocer los aspectos mencionados anteriormente.

Para la realización de la encuesta recurrí al apoyo de tres señoritas, estudiantes todas ellas del 8vo. Ciclo de la Carrera Profesional de Administración Turística y Hotelera de la Universidad Privada de Tacna, quienes ya presentaban experiencia de haber apoyado investigaciones previas en el campo hotelero principalmente, además que ya contaban también con experiencia laboral en tales negocios y por tanto ya habría un compromiso de obtener los datos con mayor cuidado.

Para el proceso de selección de los hoteles que deberían ser encuestados, previamente deberían cumplir dos aspectos importantes: que los hoteles cuenten con el área de preparación de alimentos es decir que mantengan como unidad de negocio adicional al alojamiento el servicio de expendio de alimentos y en segundo lugar que dicho servicio de alimentación deba ser controlado o gestionado por la propia administración del hotel,

excluyendo por consiguiente a aquellos que han decidido entregar en concesión, por cuanto no se cumpliría con los objetivos planteados y que se espera contrastar con la hipótesis.

Entonces, existen dos criterios de exclusión que deberían ser atendidos en la encuesta y que para definir realmente la población a ser considerada, es que se tuvo que recurrir al organismo estatal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna. Es allí, que con la buena disposición que tuvo el Lic. Reynaldo Wirlos Ortiz, nos puso al tanto de aquellos hoteles y hostales que cumplían con el requisito exigido.

De la población de hoteles y hostales que cumplían tal exigencia se pudo advertir que eran muy pocos, es decir 6 unidades de análisis, por lo que inicialmente se pensó que ciertos hoteles no contaban con comedor, pero si cuentan con cafetería, pero que no representaría en todo caso actividad de producción de alimentos, situación que fue clarificada con las conversaciones efectuadas ante la autoridad de Turismo. El funcionario en mención, nos pudo advertir que los hoteles u hostales que manifiestan tener solo cafetería y no comedor; también realizan producción de alimentos expendiendo de igual manera platos a la carta mayormente a los propios huéspedes. En vista de la observación se consideró

entonces ampliar nuestra unidad de análisis a 19 empresas entre hoteles y hostales, lógicamente considerando su directa administración.

4.1.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.2.1 La preparación del Instrumento

El propósito de la presente investigación es la de conocer de los procesos de gestión que llevan a cabo los hoteles u hostales, con respecto a la incorporación del negocio de alimentos (restaurante) al interior de éstos, logrando de esta manera conocer si aquellas unidades de negocio adicionadas al servicio de renta de habitaciones, lograrían generar rentabilidad a partir de la aplicación de procesos de gestión adecuados, considerando para ello la evaluación o control a éstos.

Para esto, es importante saber que la investigación recurrió al instrumento del Cuestionario, entre otros que existen debido a la posibilidad de obtener datos que puedan aportar al propósito de manera rápida.

Si bien es cierto, la encuesta constituye una ayuda importante en la investigación, existe un proceso que se debe hacer previo a su lanzamiento o ejecución y está referido a que éstos muchas veces no registran aquello que pretende medir, debido a una falta de rigurosidad científica, tanto en su diseño, como sobre todo en su validación. A pesar de ser muy utilizados son muy pocos los cuestionarios que se diseñan y validan siguiendo los procesos metodológicos adecuados.

4.1.2.2 El método

Participantes

Para el estudio de la validez de contenido se emplearon 5 jueces expertos. Estos jueces son profesionales todos ellos, orientados al turismo, uno de ellos es gerente de un prestigioso hotel de la ciudad, y que ha tenido labores de administración de alimentos y bebidas; el otro es un calificador de hoteles y que ha verificado también el área de cocina-comedor en los hoteles u hostales; el siguiente juez es un académico y experto en proyectos de inversión turística de hospedajes y restaurantes; el cuarto juez es un académico experto

en gestión de alimentos y sanidad en hospedajes y finalmente el quinto juez ocupa un cargo relacionado a la gestión de restaurantes.

Diseño

Para el estudio de la validez de los cuestionarios se definió la *validez de contenido* como el grado en que una prueba representa de forma adecuada lo que se ha realizado (Thomas y Nelson, 2007; Wiersma, 2001). Para alcanzar niveles óptimos de validez de contenido se utilizó la técnica de jueces expertos.

Las variables objeto de estudio para valorar la validez fueron:

a) Validez de contenido. Se solicitó a los jueces expertos que valorasen diferentes aspectos sobre la pertinencia de cada ítem como ser: si el contenido teórico de la pregunta está sustentado en las definiciones operacionales (véase anexo 3), si el ítem cumple con obtener respuesta al objetivo de la investigación, y si la pregunta representa al indicador relacionado a la variable de estudio; así mismo se analizó el tipo de pregunta y su redacción. Los jueces respondieron a través de un formato (Anexo 5). Con la información obtenida de los 5 jueces se tabuló las respuestas utilizando la valoración dicotómica (0 – “inadecuado” y 1 –

“adecuado”) y se representó mediante un cuadro resumen y a partir de ello se aplicó el coeficiente V de aiken. (Anexo 6).

b) Fiabilidad. Se definió fiabilidad (Thomas y Nelson, 2007) como reproducibilidad de una medida. Se calculó la fiabilidad mediante la consistencia interna (alfa de cronbach).

Instrumento

Los instrumentos empleados fueron 2: “Cuestionario de evaluación a los controles de gestión implementados para el área de Alimentos y Bebidas de hoteles” y “Cuestionario de satisfacción de alimentos y servicio en comedores de hoteles” (anexo 1 y 2 respectivamente). Se realizó un estudio a un cuestionario propuesto por una investigación centro-americana (Guatemala) relacionada a control interno en hoteles, pero se pudo advertir que el instrumento estaba direccionado hacia otros propósitos, distinta a la investigación en curso, aunque ciertos ítems fueron tomados con cierta ambigüedad.

A partir de este, se seleccionaron los ítems acordes al objeto de estudio, se modificaron ítems, y se incluyeron algunas aportaciones

acorde a los objetivos planteados. Ambos cuestionarios aplicaron una escala de Likert definida: Nada, Muy poco, rara vez, frecuente, y Siempre con 17 ítems; para el segundo cuestionario se aplicó con 4 ítems.

Procedimiento.

El diseño de los ítems de los cuestionarios, fueron adquiriendo forma tras la indagación teórica, el estudio de las variables de investigación, dimensiones propuestas y sus indicadores, todos ellos dieron solidez para un diseño orientado a los objetivos y propósito de la investigación. Antes de la validación por los jueces, se realizaron varias adecuaciones con respecto al propósito, comprensión y pertinencia de la investigación.

Habiendo consolidado una estructura de ítems, la segunda parte fue entregarlo el cuestionario a los jueces expertos. Se envió con una carta explicando el propósito y adjuntando un formato de validación, para luego aplicar los estadísticos que pudiera dar con la fiabilidad y validez científica del referido instrumento.

Estadística

El análisis estadístico de los datos se realizó con el paquete informático SPSS versión 18.0. Con el objetivo de conocer la fiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach. Para el cálculo de la validez de contenido, se utilizó la prueba de V de Aiken (Penfield y Giacobbi, 2004).

Resultados

Con respecto a la validez de contenido, los jueces expertos valoraron los 5 aspectos de cada uno de los ítems dando como resultado valores entre 0,8 y 1,0, considerando que el valor límite es de 0,7, no se descartó ningún ítem y sólo se adecuó en algunos de ellos el aspecto negativo del ítem. Con los 5 resultados de los jueces sobre el coeficiente V de aiken obtenidos en promedio, se generó un coeficiente global a partir del promedio de coeficientes dando por resultado un 0.947, muy por arriba del 0,7 como límite, la idoneidad de la información. (Anexo 6)

La valoración global del grupo de expertos se encaminaba a que existiese una estructura acorde sobre los objetivos y el contenido. En concreto, lo valoraron muy positivamente su estructura. Para el caso de la confiabilidad implicó conocer el grado de dependencia y solidez entre los ítems (consistencia interna). Se usó el método Alfa Cronbach, obteniéndose el valor 0,811 tal como señala el siguiente cuadro.

Tabla 1: Coeficiente de fiabilidad Alfa de cronbach

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	21	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	21	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,811	5

El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

Como se indicó, se aplicó dos cuestionarios validados dirigidos a los gerentes/administradores o al personal encargado del área de cocina-comedor de 19 hoteles u hostales considerados dentro del segmento muestral y el segundo cuestionario se aplicó a 38 comensales o clientes, dos por cada unidad de análisis (hotel/hostal).

La presentación de los resultados considera visualizar cada ítem o pregunta acompañado del cuadro de distribución de frecuencias considerando una escala única, su grafico en barras y el comentario donde se interpreta y se menciona lo contestado por los encuestados. Cada cuadro va acompañado con un título o encabezado donde cada pregunta hace mención al indicador, dimensión y variable que comprende.

Comprende en este apartado, de igual forma presentar la prueba de contrastación de la hipótesis planteada en la investigación.

Para el caso de la presente investigación, se utilizó para ello la prueba de Chi cuadrado, utilizando para ello los cuadros de contingencia 5x5. De esta manera, podremos determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis, para luego realizar una vez culminado la interpretación, análisis y realizada la discusión obtendremos las conclusiones parciales e inferir de estas las conclusiones finales.

A continuación se presenta el Análisis de los Resultados:

Tabla 2. Tabla de Frecuencia – Definición de Metas

Variable:	CONTROL A LOS PROCESOS DE GESTIÓN		
Dimensión:	Planeamiento Estratégico		
Indicador:	Metas		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la definición de metas claras de gestión en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>DEFINICIÓN DE METAS CLARAS DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE COCINA-COMEDOR EN LOS HOTELES</p>			
¿La Gerencia establece metas claras para la gestión del área de cocina-comedor del hotel?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	1	5,6	5,6
Muy poco	2	11,1	16,7
Rara vez	6	33,3	50,0
Frecuente	4	22,2	72,2
Siempre	5	27,8	100,0
Total	18	100,0	

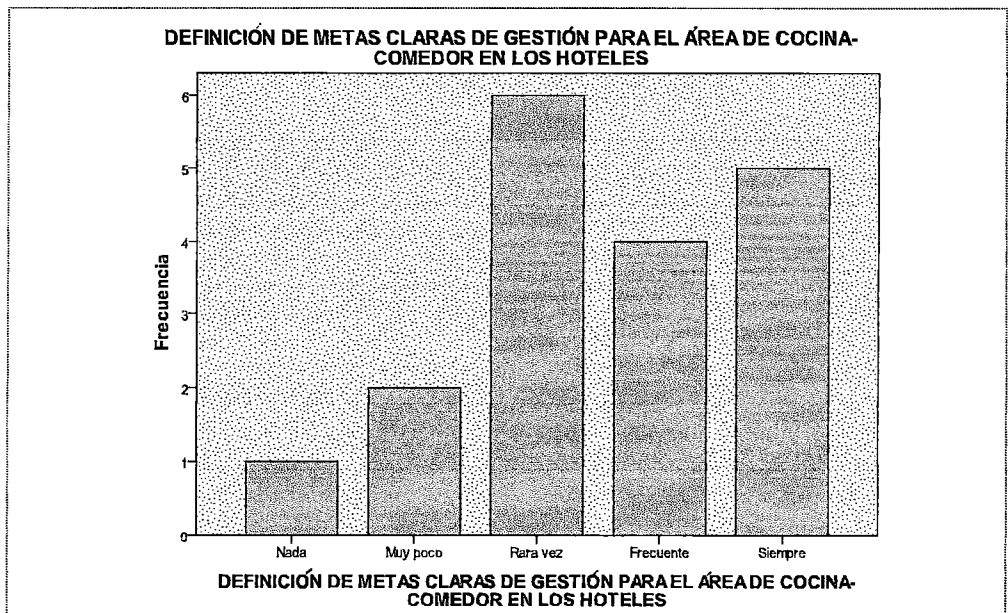


Gráfico 1: Definición de Metas claras

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Toda organización define sus metas, constituyendo afirmaciones específicas en que plasman la intención o finalidad de la organización, como también de los distintos departamentos, divisiones o unidades. Para el caso del área o departamento de cocina-comedor de los hoteles u hostales de la región Tacna, de la muestra podemos inferir que la práctica de establecer metas no se aplica para todos (50%) y que aproximadamente la otra mitad si lo hace. (50%)

Tabla 3: Definición de Objetivos

Variable:	CONTROL A LOS PROCESOS DE GESTIÓN		
Dimensión:	Planeamiento Estratégico		
Indicador:	Objetivos		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la definición de objetivos viables en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>DEFINICIÓN DE OBJETIVOS VIABLES PARA EL ÁREA DECOCINA-COMEDOR EN HOTELES</p>			
¿La Gerencia establece objetivos viables para la gestión del área de cocina-comedor del hotel?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos			
Muy poco	4	22,2	22,2
Rara vez	6	33,3	55,6
Frecuente	5	27,8	83,3
Siempre	3	16,7	100,0
Total	18	100,0	

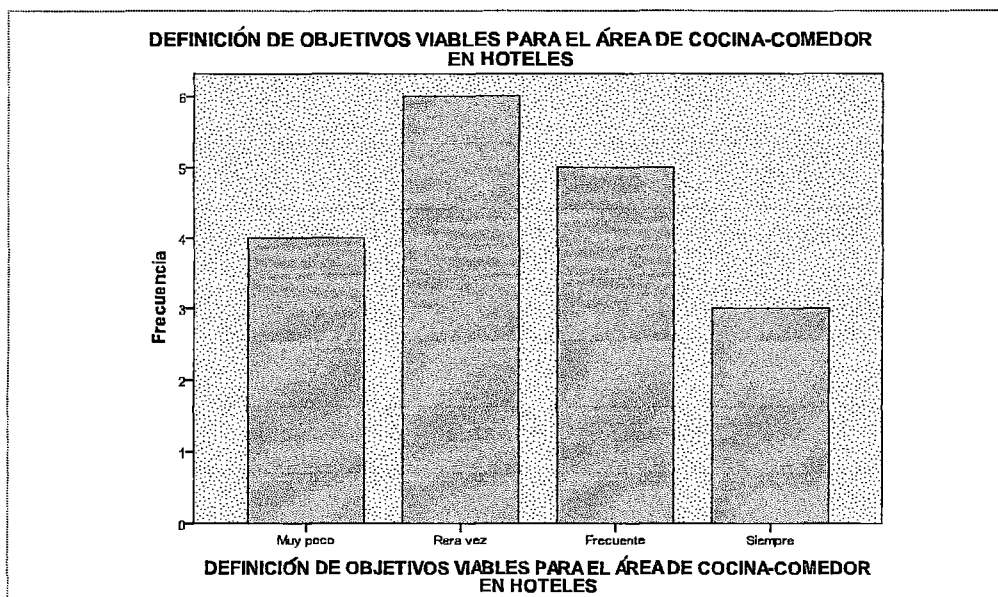


Gráfico 2 – Definición de objetivos

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Consultado sobre los objetivos que han fijado los hoteles u hostales, podemos ver en el gráfico que muestra una tendencia similar a la pregunta anterior. Los objetivos son enunciados específicos que la administración tiene la intención de alcanzar a corto plazo a diferencia de la meta. Como lo vemos de la muestra, la mitad de hoteles de Tacna, sus administradores han empleado tiempo en fijar objetivos viables.

Tabla 4: Tabla de frecuencia – factores claves de éxito

Variable:	CONTROL A LOS PROCESOS DE GESTIÓN		
Dimensión:	Planeamiento Estratégico		
Indicador:	Factores claves de éxito		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la respuesta en la atención a factores críticos de éxito en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>RESPUESTA RAPIDA DE ATENCION A FACTORES CRÍTICOS EN EL ÁREA DE COCINA-COMEDOR EN HOTELES</p>			
¿La Gerencia da respuesta a aspectos de atención considerados críticos para la mejora en la gestión del área de cocina y del comedor?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Nada	1	5,6	5,6
Muy poco	6	33,3	38,9
Rara vez	5	27,8	66,7
Frecuente	4	22,2	88,9
Siempre	2	11,1	100,0
Total	18	100,0	

**RESPUESTA RÁPIDA DE ATENCIÓN A FACTORES CRÍTICOS EN EL ÁREA DE
COCINA-COMEDOR EN HOTELES**

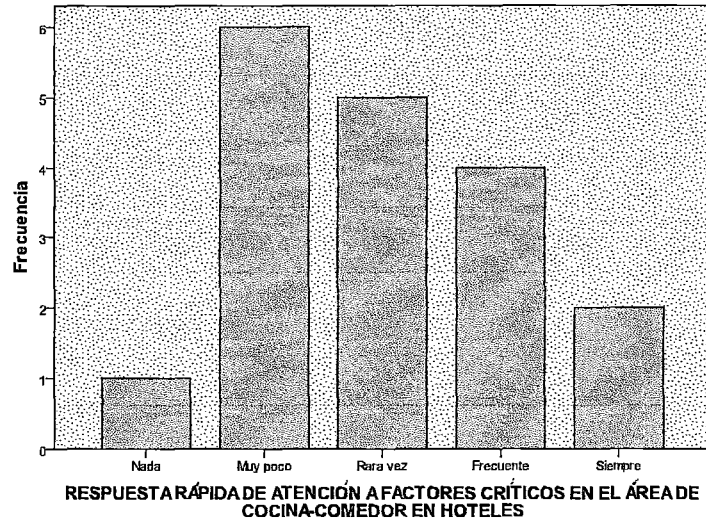


Gráfico 3 : Factores claves de éxito

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Los hoteles constituyen negocios complejos donde el factor humano es el más importante a la hora de lograr una experiencia de calidad. Por ello la gerencia debe prestar atención a muchos aspectos y si hablamos del área de cocina-comedor de igual forma, poner atención a todos los aspectos que impliquen para el usuario del servicio de restaurante del hotel reciba una grata estadía. Vemos que la mayoría de los hoteles (67%) no da respuesta rápida en la solución a problemas presentados en el área. Solo una tercera parte está comprometida en lograr satisfacer al comensal.

Tabla 5: Propuesta de valor

Variable:	CONTROL A LOS PROCESOS DE GESTIÓN		
Dimensión:	Planeamiento Estratégico		
Indicador:	Propuesta de Valor		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la orientación hacia ciertos clientes (mercado objetivo) en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>DEFINICIÓN DE UN MERCADO OBJETIVO ORIENTADO A TALESCLIENTES EN EL ÁREA DE COCINA-COMEDOR EN HOTELES</p>			
¿La Gerencia tiene definido un mercado objetivo, orientando la gestión del área de comedor y cocina hacia tales clientes?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Nada	1	5,6	5,6
Muy poco	6	33,3	38,9
Rara vez	5	27,8	66,7
Frecuente	4	22,2	88,9
Siempre	2	11,1	100,0
Total	18	100,0	

DEFINICIÓN DE UN MERCADO OBJETIVO ORIENTADO A TALES CLIENTES EN EL ÁREA DE COCINA-COMEDOR EN HOTELES

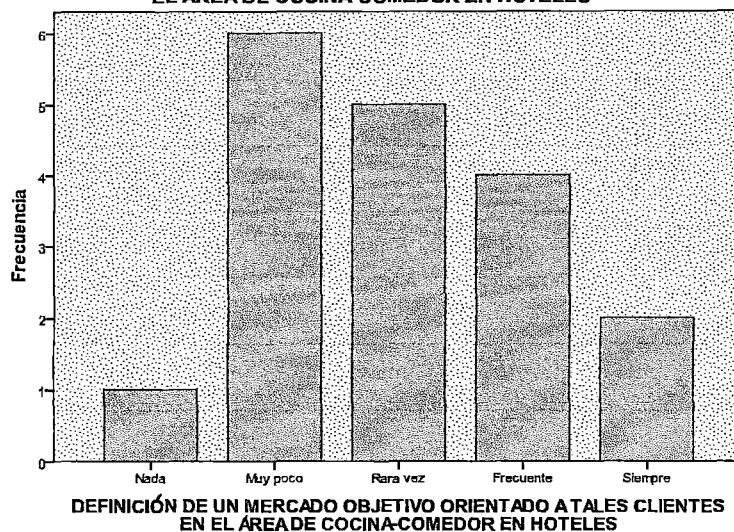


Gráfico 4 :Propuesta de valor

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Una definición de objetivo para el rubro de restaurantes es fijar o trazar rumbo hacia un segmento de clientes. La gerencia debe definir un mercado hacia el tipo de clientes, aunque implícitamente se define según la categoría de hotel u hostel que ostenta, pero no siempre. Del gráfico se aprecia que los gerentes o administradores nada, muy poco o rara vez se han interesado en el tema de segmentar y orientar el área de alimentos (67%) contra un 33% que de forma frecuente o siempre lo han definido.

Tabla 6: Opciones y Alternativas frente a competidores

Variable:	CONTROL A LOS PROCESOS DE GESTIÓN		
Dimensión:	Planeamiento Estratégico		
Indicador:	Opciones y alternativas frente a competidores		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre el grado de respuesta ante amenazas del exterior por parte de los competidores en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES A REALIZAR ANTE INCREMENTO DE LA COMPETENCIA EN EL ÁREA DE COCINA-COMEDOR EN HOTELES</p>			
¿La Gerencia tiene implementado acciones a realizar cuando ocurra un incremento de la oferta proveniente de la competencia?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	3	16,7	16,7
Muy poco	4	22,2	38,9
Rara vez	6	33,3	72,2
Frecuente	4	22,2	94,4
Siempre	1	5,6	100,0
Total	18	100,0	

IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES A REALIZAR ANTE INCREMENTO DE LA COMPETENCIA EN EL ÁREA DE COCINA-COMEDOR EN HOTELES

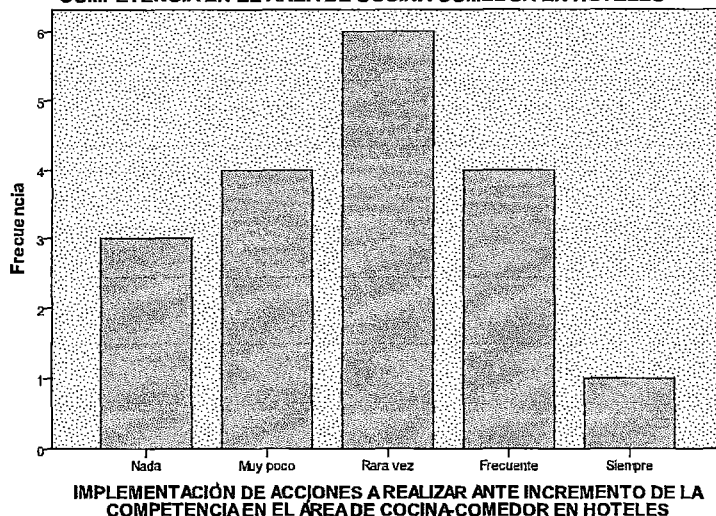


Gráfico 5: Opciones y alternativas frente a competidores

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

De igual forma se consultó sobre la respuesta que la gerencia o el administrador deben tener ante el incremento de la oferta proveniente de la competencia. Este grado de respuesta ante las amenazas de otros hoteles con el servicio de alimentos o los propios restaurantes que pudieran estar ubicados en los alrededores. De este ítem un 72% de los hoteles encuestados respondieron que la gerencia nada, muy poco o rara vez ha pensado en medidas que puedan frenar la potencial competencia; pero si un 28% aproximadamente de hoteles considera tener medidas para contrarrestar el embate externo.

Tabla 7: Análisis de la Dimensión Planeamiento Estratégico

Variable:	CONTROL A LOS PROCESOS DE GESTIÓN
Dimensión:	Planeamiento Estratégico
<p>ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN.-</p> <p>El Planeamiento Estratégico es considerado un componente importante dentro de la Gestión de cualquier empresa. Diría que la planificación constituye el objeto en donde se pretende hacer control a la gestión, sin ella sería impracticable realizar una evaluación a la gestión. Como lo dijera Bueno Campos (1996) la planificación define como “la relación entre la empresa, sus objetivos y valores (cultura), su estructura de organización y de negocios y el entorno de la misma. Y, a través de la puesta en marcha de la estrategia se define dónde, cuándo y por qué se produce el proceso de control”.</p> <p>Para analizar si los hoteles aplican la ‘Planificación estratégica’ al área de cocina-comedor se ha hecho necesario dar respuesta de 5 indicadores, los cuales se resumen a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador: Metas operativas El establecimiento de metas constituye una etapa prioritaria en la gestión empresarial. Se define el rumbo y las acciones a seguir. Del análisis realizado a la muestra de hoteles solo la mitad de ellos cumple con definir metas para el área de cocina-comedor. 2. Indicador: Objetivos Definir objetivos constituye un nivel más específico de las acciones encaminadas a lograr las metas establecidas. Por tanto del análisis efectuado a la muestra, guarda en su respuesta una similitud en la definición de metas. Sólo la mitad de hoteles encuestados han establecido objetivos. 3. Indicador: Factores claves de éxito Toda organización define factores claves en respuesta a la atención que le pueda suscitar dar solución a problemas prioritarios, siendo estos 	

factores clave. De las respuestas obtenidas por los hoteles, un 67% de ellos manifiesta no dar solución de forma rápida a problemas que puedan presentarse y solo una tercera parte está comprometida en dar respuesta y lograr que el comensal obtenga una experiencia de calidad.

4. Indicador: ***Propuesta de valor***

La propuesta de valor considera que la gerencia defina el producto, en este caso los platos de comida hacia un segmento de clientes, lograr cautivar y lograr una fidelización del comensal inclusive en el servicio. Del análisis a los hoteles, la gerencia no se preocupa de este tema (67%) frente a una tercera parte de hoteles que si lo tienen presente.

5. Indicador: ***Opciones y alternativas frente a competidores***

Las opciones y alternativas frente a competidores reflejan el grado en que los hoteles se preocupan por mantenerse en el mercado frente a la competencia que pudiera desplazarlos. Del análisis realizado, los hoteles u hostales en su gran mayoría no tienen medidas que pudieran frenar el embate de una potencial competencia, y solo un 28% de los encuestados menciono tener ciertas medidas.

En relación a las respuestas de los ítems al analizar los indicadores que agrupan la dimensión: "Planeamiento Estratégico", se puede llegar a la siguiente conclusión:

1. Se aprecia que los hoteles u hostales que albergan comedores, los gerentes o administradores tienen una concepción débil de lo que debería significar realmente el Planeamiento Estratégico para ésta área de Producción de Alimentos.

Tabla 8: Tabla de frecuencia – cobertura de la demanda

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Rendimiento del Capital		
Indicador:	Cobertura de la Demanda		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la realización de mediciones en los resultados (ganancia/perdida) y su comparación con la demanda en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>IMPLEMENTACIÓN DE MEDICIONES EN EL RESULTADO ECONÓMICO DEL ÁREA DE COCINA-COMEDOR EN HOTELES</p>			
¿La Gerencia realiza mediciones de los resultados (ganancias/perdidas) generados en el área de cocina-comedor?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	1	5,6	5,6
Muy poco	4	22,2	27,8
Rara vez	2	11,1	38,9
Frecuente	5	27,8	66,7
Siempre	6	33,3	100,0
Total	18	100,0	

**IMPLEMENTACIÓN DE MEDICIONES EN EL RESULTADO ECONÓMICO DEL
ÁREA DE COCINA-COMEDOR EN HOTELES**

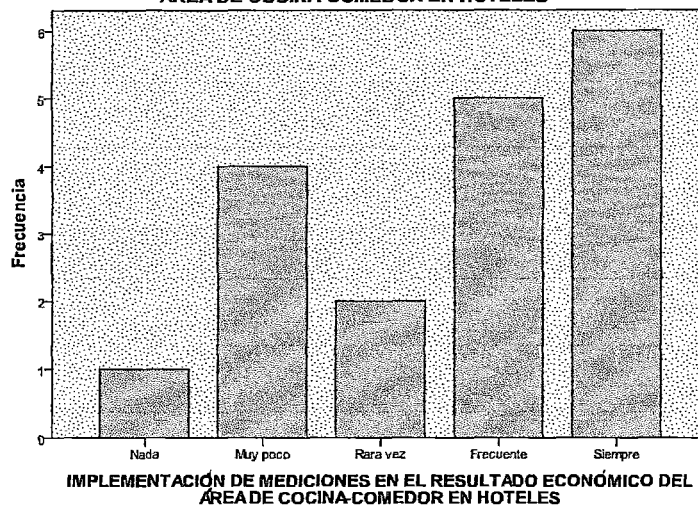


Gráfico 6: Cobertura de demanda

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

La medición es uno de los temas centrales en la gestión de los negocios. Sin la medición sería imposible saber si los objetivos trazados se están cumpliendo. Por ello analizando las respuestas podemos decir que un alto porcentaje de hoteles u hostales encuestados afirma que si realizan mediciones del resultado económico del área de cocina-comedor, entre frecuente y siempre (arriba del 60%), mientras que un 10% lo hace rara vez, un 22% de la población realiza muy poca medición y hasta un 5% afirma no hacer ningún tipo de medición del resultado.

Tabla 9: Tabla de frecuencia- Nivel de ocupación del comedor

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Rendimiento del Capital		
Indicador:	Nivel de ocupación del Comedor		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la realización de mediciones en la ocupación en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>REALIZACIÓN DE MEDICIONES EN EL NIVEL DE OCUPACIÓN DEL COMEDOR</p>			
¿La Gerencia ha concretado esfuerzos en medir el nivel de ocupación del comedor?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy poco	3	16,7	16,7
Rara vez	7	38,9	55,6
Frecuente	4	22,2	77,8
Siempre	4	22,2	100,0
Total	18	100,0	

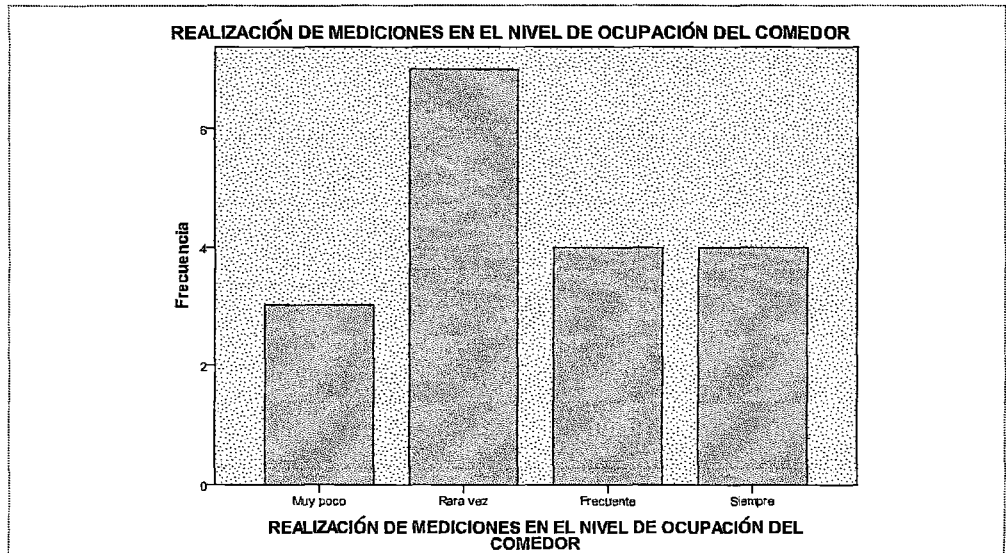


Gráfico 7: Nivel de ocupación del comedor

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

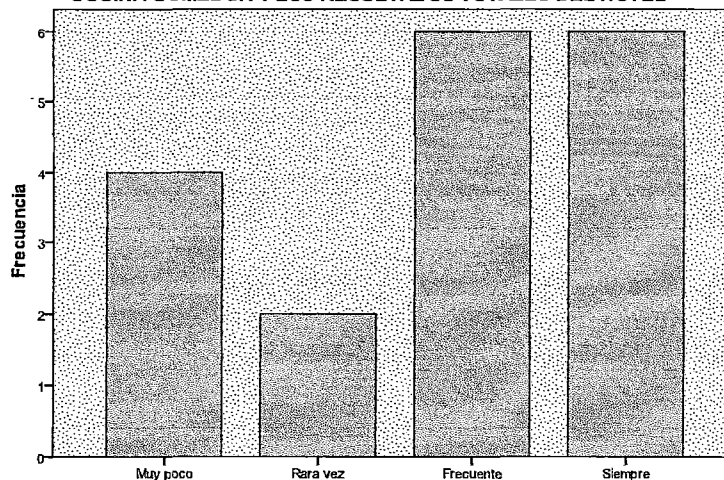
Comentario:

Consultados los hoteles u hostales en cuanto a la realización de mediciones en el nivel de ocupación del comedor, se sabe que la mayoría de ellos contestó que muy poco o rara vez se hace mediciones (56%) frente a un 44% que en forma frecuente o siempre aplica medidas. Aunque no se especificó en el ítem que tipo de mediciones realizan, se manifestó que se basan en el número y tipo de platos servidos mediante un registro interno.

*Tabla 10: Tabla de frecuencia – participación en los ingresos
totales*

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Rendimiento del Capital		
Indicador:	Participación en los Ingresos Totales		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la medición en la participación del resultado en el Área de Cocina-comedor en relación a los ingresos totales que genera el hotel- 2010</p>			
<p>REALIZACIÓN DE MEDICIONES COMPARATIVAS EN EL RESULTADO DE LA COCINA-COMEDOR Y LOS RESULTADOS TALES DEL HOTEL</p>			
¿La Gerencia mide la participación del resultado (ganancia/perdida) de la cocina-comedor en relación a los ingresos totales que genera el hotel?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy poco	4	22,2	22,2
Rara vez	2	11,1	33,3
Frecuente	6	33,3	66,7
Siempre	6	33,3	100,0
Total	18	100,0	

REALIZACIÓN DE MEDICIONES COMPARATIVAS EN EL RESULTADO DE LA COCINA-COMEDOR Y LOS RESULTADOS TOTALES DEL HOTEL



REALIZACIÓN DE MEDICIONES COMPARATIVAS EN EL RESULTADO DE LA COCINA-COMEDOR Y LOS RESULTADOS TOTALES DEL HOTEL

Grafico 8: Participación en los ingresos totales

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Se consultó sobre la realización de la medición del resultado obtenido en el área de cocina-comedor del hotel, comparando con la gestión de las demás áreas de forma conjunta. De los resultados podemos observar que dos terceras partes de hoteles de Tacna aplican mediciones comparativas del resultado económico del área de alimentos con respecto a los ingresos totales que genera el hotel y una tercera parte lo hace muy poco o rara vez. No existe hotel que no realice medición del resultado.

Tabla 11: Tabla de frecuencia – rentabilidad sobre la inversión

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Rendimiento del Capital		
Indicador:	Rentabilidad sobre la inversión		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la aplicación de mediciones a la inversión realizada en el Área de Cocina-comedor en relación a la ganancia obtenida – 2010</p>			
<p>REALIZACIÓN DE MEDICIONES A LA INVERSIÓN REALIZADA EN EL ÁREA DE COCINA-COMEDOR DE HOTELES</p>			
¿La Gerencia aplica mediciones a la inversión realizada en el área de cocina-comedor en relación al beneficio obtenido?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	2	11,1	11,1
Muy poco	6	33,3	44,4
Rara vez	3	16,7	61,1
Frecuente	5	27,8	88,9
Siempre	2	11,1	100,0
Total	18	100,0	

**REALIZACIÓN DE MEDICIONES A LA INVERSIÓN REALIZADA EN EL ÁREA DE
COCINA-COMEDOR DE HOTELES**

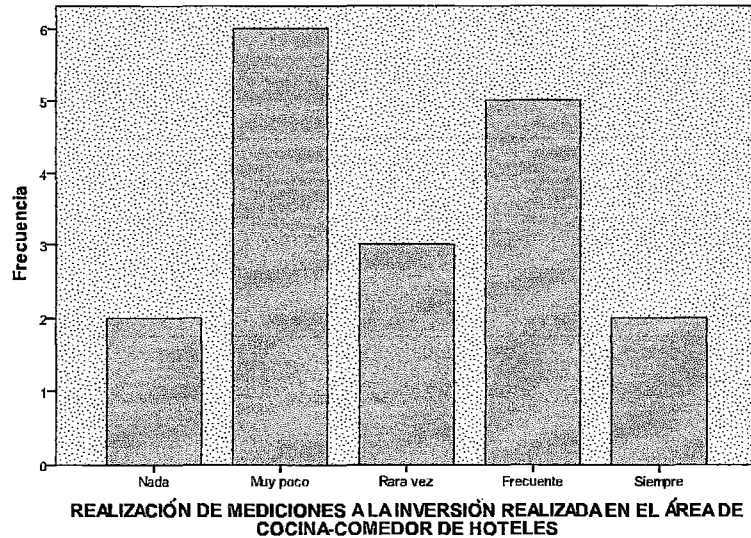


Grafico 9: Rentabilidad sobre la inversión

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Esta pregunta tiene como propósito saber si la gerencia aplica procedimientos de optimización de los recursos o activos que se han invertido en el área de cocina-comedor, aplicando comparaciones con los resultados obtenidos. De las respuestas, se puede notar que los hoteles de la región de Tacna han respondido de forma negativa (nada, muy poco, rara vez) en un porcentaje del 61% y afirma que si aplican medición a la rentabilidad de los activos empleados en el área con un 39%.

Tabla 12: Análisis de la dimensión –Rendimiento del capital

Variable:	RENTABILIDAD
Dimensión:	Rendimiento del Capital
<p>ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN.-</p> <p>El rendimiento del capital constituye una medida de eficiencia económica que pretende medir la capacidad de la empresa, área o sección, en este caso del área de Alimentos y bebidas, en generar excedentes del capital invertido.</p> <p>Para analizar si los hoteles han generado '<i>Rendimiento del capital</i>' al área de cocina-comedor se ha hecho necesario dar respuesta de 4 indicadores, los cuales se resumen a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador: <i>Cobertura de la demanda</i> La medición de la cobertura de la demanda permite saber si la gerencia realiza mediciones al resultado económico. Los hoteles en su gran mayoría realizan mediciones de las ganancias o pérdidas del área o sección. 2. Indicador: <i>Nivel de ocupación del Comedor</i> El nivel de ocupabilidad del comedor responde a la necesidad de controlar el número de comensales o clientes que hacen uso del servicio. Más de la mitad de hoteles no aplican mediciones. 3. Indicador: <i>Participación en los Ingresos totales</i> Esta medida permite saber si la gerencia realiza comparaciones de los ingresos del área de alimentos y bebidas con respecto al total de ingresos de los centros de producción. En este caso las gerencias de los hoteles encuestados en sus dos terceras partes afirman realizar dichas mediciones contra un tercera parte que no realiza medición. 	

4. Indicador: ***Rentabilidad sobre la inversión***

La rentabilidad sobre la inversión implica saber cuan eficiente se emplean los recursos del área en relación a los resultados obtenidos. De las respuestas, se deduce que los gerentes o encargados del área de cocina-comedor en un gran porcentaje, no aplican mediciones sobre la rentabilidad de lo invertido.

En relación a las respuestas de los ítems al analizar los indicadores que agrupan la dimensión: "*Rendimiento del capital*", se puede llegar a la siguiente conclusión:

Los hoteles u hostales de la región Tacna no aplican mediciones a la eficiencia en el empleo de los recursos disponibles para el proceso de producción en la cocina-comedor.

Tabla 13: Tabla de frecuencia – Calidad de los insumos

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Eficiencia de los Recursos		
Indicador:	Calidad de los insumos		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la implementación de normas sobre procedimientos en la adquisición de insumos y otros en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS SOBRE PROCEDIMIENTOS A REALIZAR EN LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y OTROS</p>			
¿La Gerencia implementa normas sobre procedimientos a realizar en las adquisiciones de insumos y otros?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	2	11,1	11,1
Muy poco	6	33,3	44,4
Rara vez	2	11,1	55,6
Frecuente	5	27,8	83,3
Siempre	3	16,7	100,0
Total	18	100,0	

IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS SOBRE PROCEDIMIENTOS A REALIZAR EN LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y OTROS

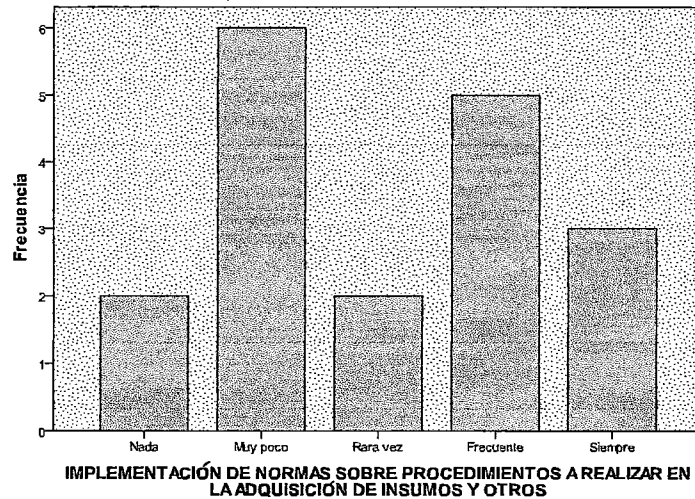


Gráfico 10: Calidad de los insumos

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Consultado los hoteles /hostales de la región Tacna sobre políticas en la implementación de normas y/o procedimientos en la adquisición de insumos para la producción de los platos de comida, considerando la calidad de éstos, podemos decir que un 11% no aplica procedimiento alguno, un 33% muy poco y un 11% rara vez. Otro grupo de hoteles afirma que si tienen políticas de compras definidas (45 %), por lo que se deduce que más de la mitad de los hoteles encuestados carecen de políticas de compras y su complemento si los tiene.

Tabla 14: Tabla de frecuencia – Proceso de compras

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD			
Dimensión:	Eficiencia de los Recursos			
Indicador:	Proceso de Compras			
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la implementación de normas en la manipulación de los insumos de alimentos en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>				
<p>IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS SOBRE MANIPULACIÓN DE INSUMOS DE ALIMENTOS UTILIZADOS EN LA PREPARACIÓN DE LOS PLATOS</p>				
¿La Gerencia implementa normas en la manipulación de insumos de alimentos utilizados en la preparación de los platos?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Nada	1	5,6	5,6	
Muy poco	4	22,2	27,8	
Rara vez	5	27,8	55,6	
Frecuente	4	22,2	77,8	
Siempre	4	22,2	100,0	
Tótal	18	100,0		

IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS EN LA MANIPULACIÓN DE INSUMOS DE ALIMENTOS PARA SU PREPARACIÓN

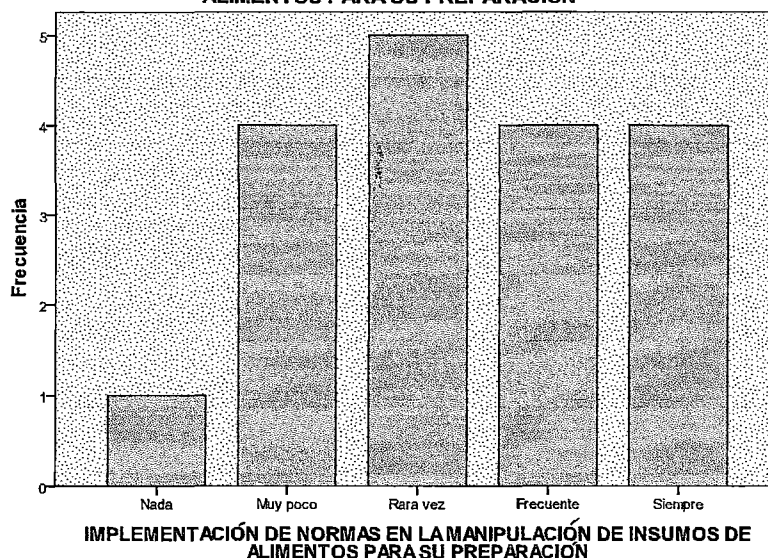


Gráfico 11: Proceso de compras

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Esta pregunta está orientada a conocer de los hoteles/ hostales de la región Tacna, si estos aplican procedimientos adecuados en la manipulación de los insumos alimenticios, considerando desde el ciclo de compra, almacenamiento, congelamiento, utilización y conservación para su posterior uso.

En este sentido, de las respuestas podemos afirmar que la mitad de los encuestados (50%) tienen muy poco o rara vez han logrado implementar normas correctas sobre la manipulación de los insumos. Un mínimo 6% desconoce de tales normas. Otro grupo de hoteles (44%) afirma que si conocen y aplican guías de buenas prácticas en la manipulación de insumos.

Tabla 15: Tabla de frecuencia – Control presupuestal

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Eficiencia de los Recursos		
Indicador:	Control Presupuestal		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la aplicación de estándares en el empleo de insumos y sus actividades en los platos preparados en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>IMPLEMENTACIÓN DE PORCIONES ESTÁNDAR EN LOS INSUMOS Y ACTIVIDADES EN LA PREPARACIÓN DE LOS PLATOS</p>			
¿La Gerencia establece mediciones estándar de insumos y actividades por plato preparado?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Nada	1	5,6	5,6
Muy poco	4	22,2	27,8
Rara vez	4	22,2	50,0
Frecuente	5	27,8	77,8
Siempre	4	22,2	100,0
Total	18	100,0	

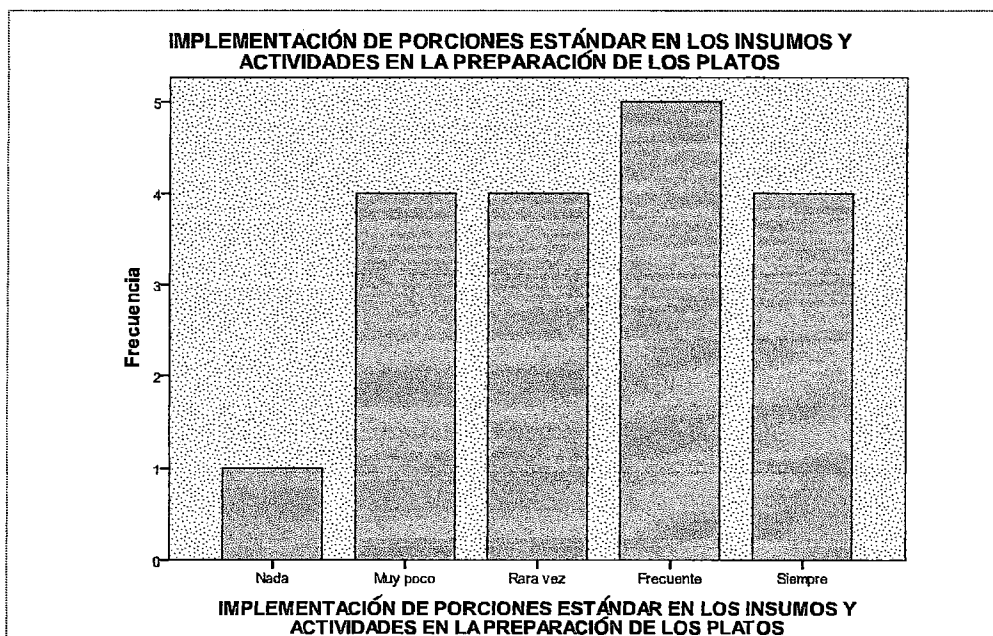


Gráfico 12: Control presupuestal

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Con esta pregunta lo que se pretende saber de los hoteles u hostales es si se desarrolla al interior del centro de producción de alimentos (cocina) un control de costos y presupuestos con relación al establecimiento de unidades estándares de los insumos intervinientes en un plato de comida, considerando para ello definir "porciones" lo más exactas en consonancia con la receta.

De las respuestas tenemos que decir que la mitad de la población encuestada no aplica estructuras de costos por plato servido, mientras que el otro 50% si manifiesta haber logrado establecer estándares en raciones y costos.

Tabla 16: Tabla de frecuencia – Ambiente y equipos

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Eficiencia de los Recursos		
Indicador:	Ambiente y equipos		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre implementación de normas sobre cuidados, la ubicación y el mantenimiento de equipos y utensilios de cocina en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS SOBRE CUIDADO, UBICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y UTENSILIOS DE COCINA</p>			
¿La Gerencia ha emitido normas sobre la ubicación, cuidados y mantenimiento de los equipos y utensilios empleados al interior de la cocina?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	3	16,7	16,7
Muy poco	5	27,8	44,4
Rara vez	2	11,1	55,6
Frecuente	4	22,2	77,8
Siempre	4	22,2	100,0
Total	18	100,0	

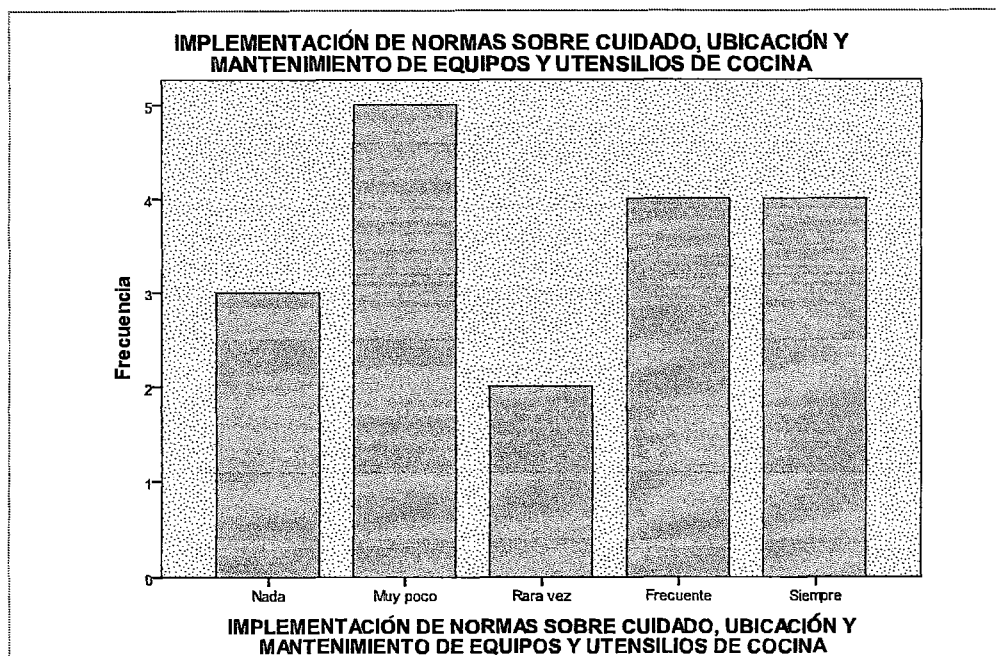


Gráfico 13: Ambiente y equipos

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Se consultó sobre la disposición de los gerentes de establecer normas en el cuidado, ubicación y mantenimiento de los equipos y utensilios empleados en la preparación de la comida. Un 28% de los gerentes manifestó definir normas mínimas o muy pocas, no se ha establecido ningún tipo de normas (17%), y un 11% considera que de vez en cuando se establecen directivas en el cuidado. Asimismo, un 44% de los gerentes encuestados, han definido políticas para el cuidado de los equipos y utensilios.

Tabla 17: Tabla de frecuencia –Composición

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Eficiencia de los Recursos		
Indicador:	Composición		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la implementación y medición sobre la disponibilidad de empleados en el Área de Cocina-comedor y el nivel de demanda – 2010</p>			
<p>IMPLEMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE EMPLEADOS EN LA COCINA-COMEDOR EN RELACIÓN CON LA DEMANDA</p>			
¿La Gerencia concreta esfuerzo en implementar y medir la disponibilidad de empleados en la cocina-comedor y el nivel de demanda?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	7	38,9	38,9
Muy poco	2	11,1	50,0
Rara vez	2	11,1	61,1
Frecuente	3	16,7	77,8
Siempre	4	22,2	100,0
Total	18	100,0	

IMPLEMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE EMPLEADOS EN LA COCINA-COMEDOR EN RELACIÓN CON LA DEMANDA

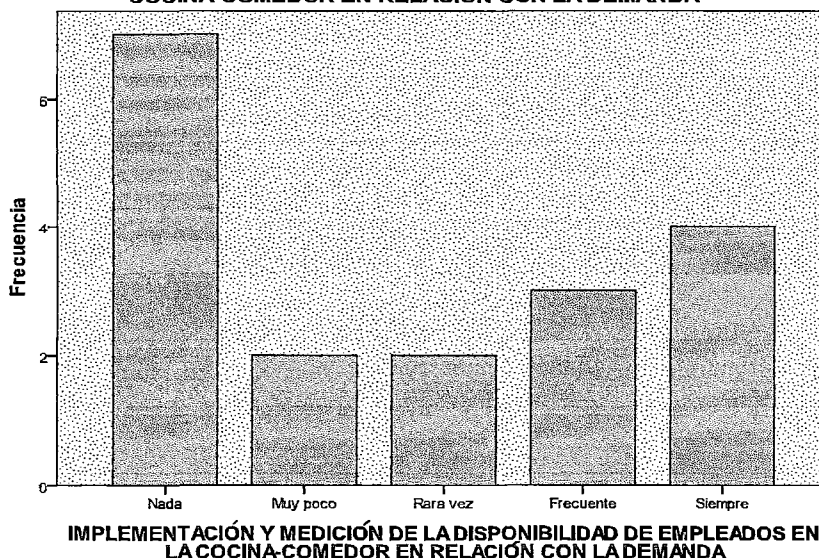


Gráfico 14: Composición

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Lo que se pretende con esta pregunta es evaluar la distribución de los recursos en una organización; en este caso medir la eficiencia con respecto a la composición por tipo de personal respecto al total (% de personal operativo), la cual puede ser expresada en términos relativos. Se consulta si la disposición del personal en la cocina-comedor guarda relación con respecto al volumen de trabajo (demanda) y en relación a las demás áreas. De la pregunta, un 39% de los encuestados afirma que no controla el nivel de personal para la cocina-comedor, y en definitiva un 22% de los hoteles muestran un mínimo interés en medir el adecuado número de trabajadores en el área. Por otro lado un 39% considera dar importancia en la medición de la composición del personal dentro de ésta área.

Tabla 18: Tabla de frecuencia – Densidad

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Eficiencia de los Recursos		
Indicador:	Densidad		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la implementación de normas que impliquen una mejora en los espacios para un mejor trabajo en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS QUE IMPLIQUEN UN MAYOR ESPACIO EN LA COCINA-COMEDOR PARA UN MEJOR TRABAJO</p>			
¿La Gerencia implementa normas que dan respuesta a la necesidad de un mayor espacio de la cocina para un óptimo trabajo?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	2	11,1	11,1
Muy poco	3	16,7	27,8
Rara vez	8	44,4	72,2
Frecuente	3	16,7	88,9
Siempre	2	11,1	100,0
Total	18	100,0	

IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS QUE IMPLIQUEN UN MAYOR ESPACIO EN LA COCINA-COMEDOR PARA UN MEJOR TRABAJO

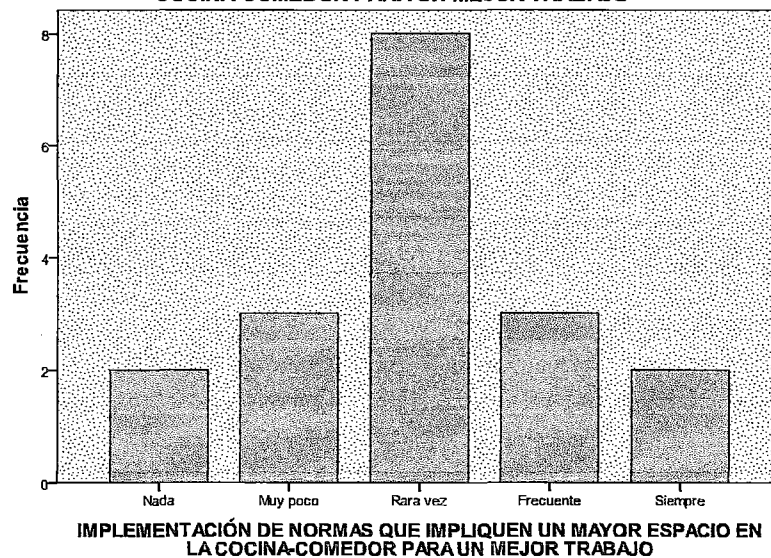


Gráfico 15: Densidad

Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Esta pregunta es una medida de eficiencia. Se desea evaluar si el área de cocina en específico existe una asignación racional de los recursos humanos, materiales o tecnológicos, en relación al espacio disponible. De las respuestas, una buena cantidad de hoteles (45%) muy rara vez se preocupan en organizar el espacio de la cocina. Hay un 28% que dice no o muy poco disponer de normas que permitan mejorar el espacio para un correcto trabajo, y otro 28% son conscientes de la importancia de mantener un ambiente adecuado y organizado para la preparación de alimentos.

Tabla 19: Tabla de frecuencia –Retención del empleado

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Eficiencia de los Recursos		
Indicador:	Retención del empleado		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la definición de normas sobre aseguramiento y retención del empleado en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS SOBRE ASEGURAMIENTO Y RETENCIÓN DEL EMPLEADO PARA EL AREA DE COCINA-COMEDOR</p>			
¿La Gerencia ha definido normas de aseguramiento y retención del empleado?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	3	16,7	16,7
Muy poco	8	44,4	61,1
Rara vez	4	22,2	83,3
Frecuente	2	11,1	94,4
Siempre	1	5,6	100,0
Total	18	100,0	

IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS SOBRE ASEGURAMIENTO Y RETENCIÓN DEL EMPLEADO PARA EL ÁREA DE COCINA-COMEDOR

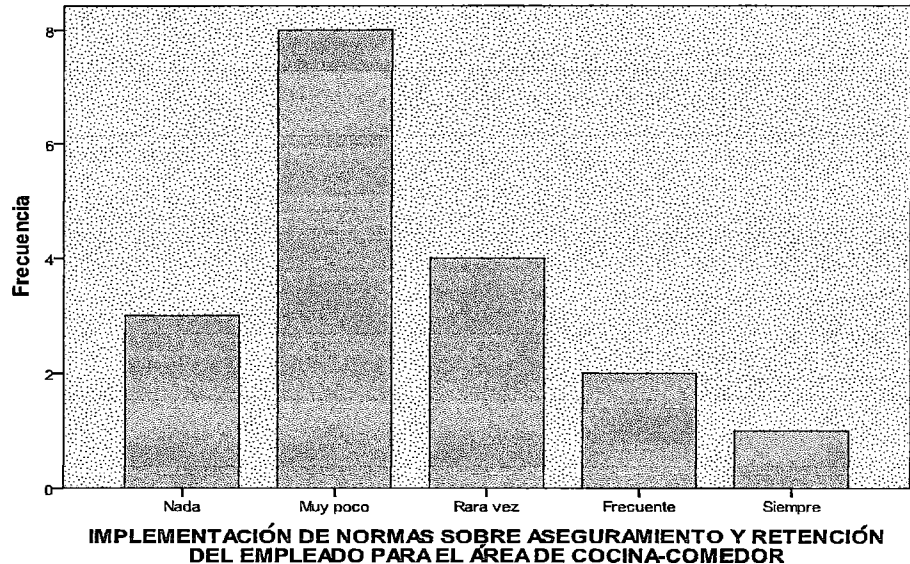


Gráfico 16: Retención del Empleado

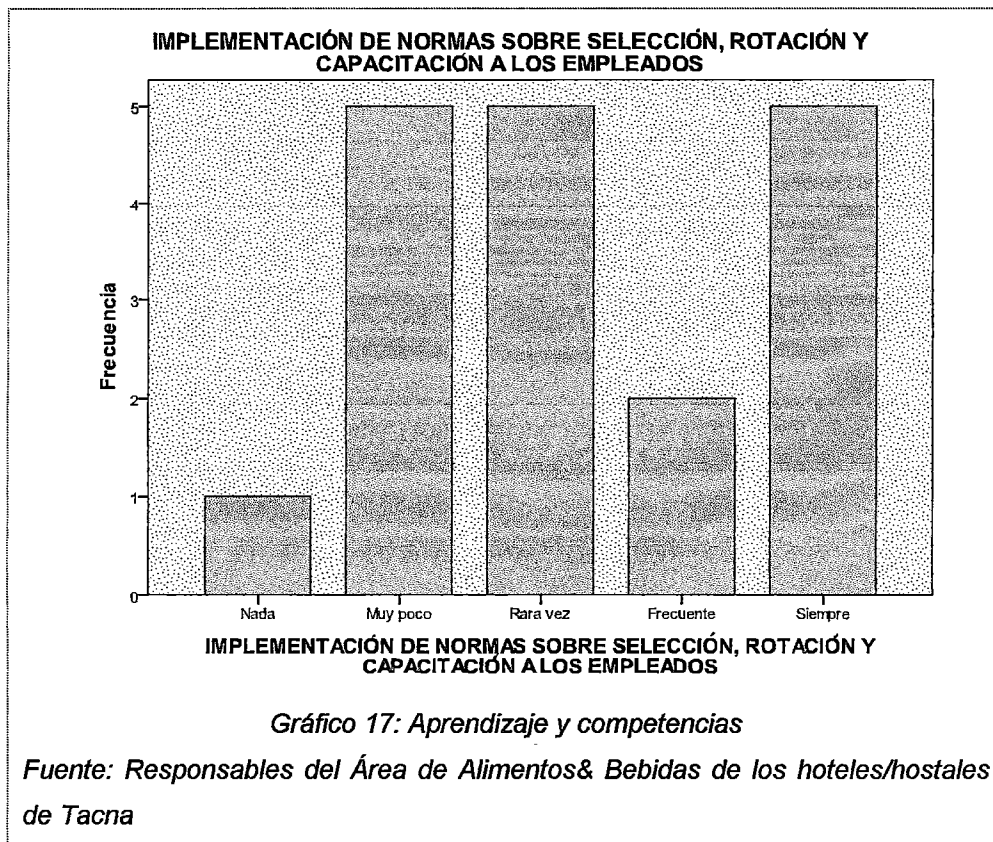
Fuente: Responsables del Área de Alimentos & Bebidas de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Esta pregunta tiene como propósito conocer de un aspecto muy importante en la gestión de los hoteles y restaurantes y está referido a si la empresa ha pensado en establecer políticas de incentivos a su personal o trabajadores (chef, ayudantes de cocina, mozos, maîtres, etc.), que permitan mantenerlos el mayor tiempo posible. De las respuestas podemos analizar que los hoteles en su gran mayoría no establecen normas de aseguramiento y retención del personal. Entre las respuestas "nada", "muy poco" y "Rara vez" asciende a un 83%, mientras que un "frecuente" y "siempre" de 17% aplica incentivos y otros beneficios a sus trabajadores.

Tabla 20: Tabla de frecuencia – Aprendizaje y competencias

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Eficiencia de los Recursos		
Indicador:	Aprendizaje y Competencias		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Gerentes o Administradores encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la aplicación de programas de selección de personal, establecimiento de funciones, aplica rotación de puestos y asensos, capacitaciones a sus trabajadores del Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS SOBRE SELECCIÓN, ROTACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS.</p>			
¿La Gerencia aplica programas de selección de personal, ha establecido funciones específicas, aplica rotación de puestos y capacita a sus trabajadores?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	1	5,6	5,6
Muy poco	5	27,8	33,3
Rara vez	5	27,8	61,1
Frecuente	2	11,1	72,2
Siempre	5	27,8	100,0
Total	18	100,0	



Comentario:

Esta pregunta representa la necesidad que toda organización tiene y más aún en el negocio del hospedaje y alimentos de disponer de un personal altamente entrenado en sus funciones y tareas. De igual forma lograr que el personal esté capacitado en las nuevas técnicas y manejos y que desde luego incidan de manera favorable en el negocio. De las respuestas, los hospedajes de Tacna no recurren a personal calificado, no son consecuentes en capacitar a su personal, prueba de ello se tiene un 61% frente a otro grupo de hospedajes (39%) que sí mantiene preocupación por tener un personal altamente calificado en el negocio.

Tabla 21: Análisis de la dimensión – Eficiencia de los recursos

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD
Dimensión:	Eficiencia de los Recursos
<p>ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN.-</p> <p>La eficiencia es la comparación de los resultados con los insumos utilizados para producirlos; de modo que limitan la eficiencia a la productividad (relación entre recursos y resultados) y en términos financieros a la generación de resultados al menor costo posible.</p> <p>Esta eficiencia de los recursos del área de cocina-comedor se ha traducido en la necesidad de respuesta de 8 indicadores, los cuales se resumen a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador: Calidad de los Insumos Los Gerentes o administradores encuestados a la pregunta sobre la implementación de normas y procedimientos en la adquisición de insumos, se desprende que más de la mitad de los hoteles carecen de políticas de compras. 2. Indicador: Proceso de Compras Los gerentes o administradores indicaron en un porcentaje de 50% que han implementado políticas de compras en toda la cadena desde su ingreso hasta su salida para la producción. De igual forma otro grupo de hoteles que es de un 50% han establecido que no han implementado ningún proceso o secuencia de compras de los insumos para la preparación de los platos. 3. Indicador: Control Presupuestal Los gerentes encuestados del área manifestaron en un 50% que sí aplican estructuras de costos por plato servido, mientras que otro grupo de hoteles (50%) no aplican estándares de raciones y costos. 	

4. Indicador: ***Ambiente y equipos***

Los gerentes del área fueron consultados sobre el cuidado, ubicación y mantenimiento de equipos y utensilios. De las respuestas, más de la mitad de los hoteles encuestados no tienen implementado políticas o normas al respecto, un 44% de hoteles si ha elaborado normas de manera superficial y no al detalle.

5. Indicador: ***Composición***

Representa una medida de eficiencia con respecto al uso racional del personal en el área en respuesta al volumen de trabajo. De los resultados de la encuesta el 40% de los hoteles manifiesta tener un interés en medir el adecuado número de trabajadores en el área. Un 60% no realiza medición de la necesidad del personal.

6. Indicador: ***Densidad***

La densidad constituye otra medida de eficiencia y que se encuentra en relación al espacio disponible en el área de cocina y la cantidad de los recursos (humanos, insumos, y equipos) con que cuenta para realizar el trabajo. De las respuestas el 72% de los hoteles encuestados afirma que no miden el nivel de densidad apropiado en dicha área, y solo un 28% son conscientes de mantener un ambiente adecuado.

7. Indicador: ***Retención del Empleado***

Permite saber si los hoteles cuidan a su personal entrenado para las labores diarias mediante la entrega de incentivos u otros aspectos que permitan retener a los trabajadores. De las respuestas, más del 80% de los hoteles no disponen de medidas o normas que ayuden a mantener en sus puestos al personal. Se aprecia una alta rotación de personal. Un 17% de la población encuestada aplica ciertos beneficios a sus trabajadores pero que no ayudan a su objetivo.

8. Indicador: ***Aprendizaje y Competencias***

Permite medir si los hoteles disponen de un personal entrenado o calificado en sus funciones o si éstos invierten en capacitar a su personal. De las respuestas, más del 60% de hoteles encuestados no invierten en mantener un personal idóneo en las labores propias del área, solo un 40% logra dar importancia al recurso más importante.

Del análisis realizado en relación a la '*Eficiencia de los recursos*' se puede llegar a la siguiente conclusión:

De acuerdo con los resultados estadísticos se puede observar que las unidades de análisis, vale decir, los hoteles u hostales que brindan servicio de alimentos no demuestran niveles de eficiencia en la utilización de los recursos.

Tabla 22: Tabla de frecuencia – Calidad del servicio

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Productividad		
Indicador:	Calidad del Servicio		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Cientes comensales encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la percepción en la calidad de atención recibida en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN EL RESTAURANTE DEL HOTEL POR LOS CLIENTES</p>			
¿Usted considera que la atención en el servicio brindado en el restaurante del hotel es de calidad?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy poco	1	5,6	5,6
Rara vez	1	5,6	11,1
Frecuente	10	55,6	66,7
Siempre	6	33,3	100,0
Total	18	100,0	

PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN EL RESTAURANTE DEL HOTEL POR LOS CLIENTES

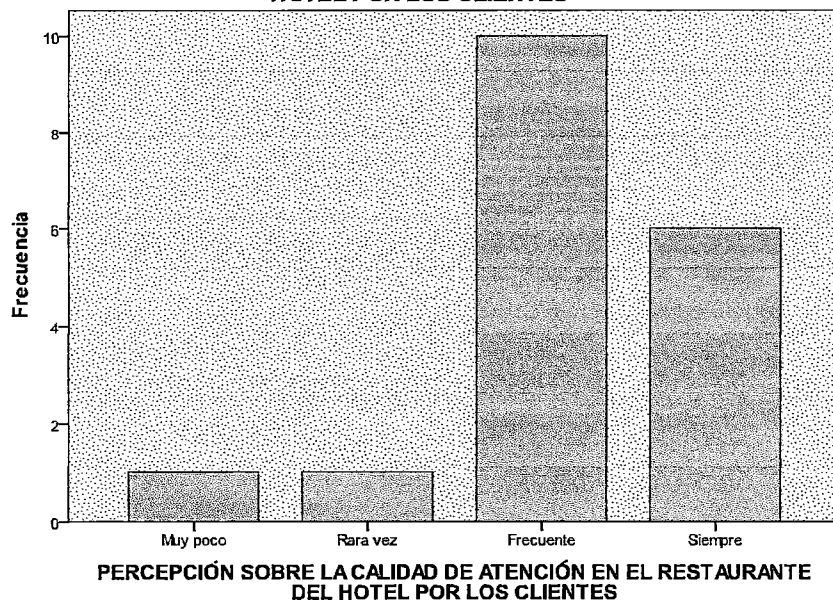


Gráfico 18: Calidad del servicio

Fuente: Clientes- comensales del servicio de comedores de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

El servicio por ser intangible se requiere de algo más que conocimientos o versatilidad. Por supuesto, los conocimientos son esenciales para producir un buen servicio; pero el factor simple más importante es que el empleado que preste el servicio sea amable y cortés, además de competente, porque por muy deliciosos que sean los alimentos o las bebidas, un huésped no gozará con una comida cuando el servicio sea deficiente.

De las respuestas la gran mayoría de los comensales o clientes del hotel manifestó tener una percepción favorable de la atención de calidad (89%), solo un mínimo de 11% dijo no haber tenido una satisfacción plena de calidad en la atención.

Tabla 23: Tabla de frecuencia – Calidad de la comida

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Productividad		
Indicador:	Calidad de la Comida		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Clientes comensales encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la percepción en la calidad de la comida recibida en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LA COMIDA EN EL RESTAURANTE DEL HOTEL POR LOS CLIENTES</p>			
¿Usted percibe que los platos ofrecidos son elaborados considerando la calidad en su preparación?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Rara vez	5	27,8	27,8
Frecuente	8	44,4	72,2
Siempre	5	27,8	100,0
Total	18	100,0	

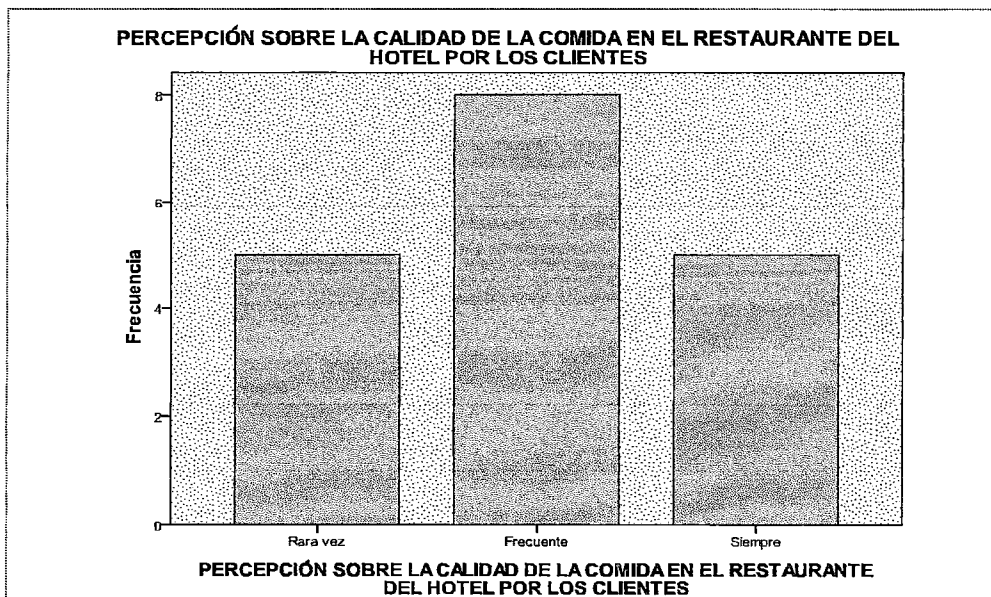


Gráfico 19: Calidad de la comida

Fuente: Clientes- comensales del servicio de comedores de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Cuando se habla de calidad de la comida se hace mención a la sanidad, es decir, a las condiciones que son seguras con respecto a la salud. Para que sea sano se requiere de agua potable, alimentos comestibles, utensilios esterilizados, manos no contaminadas, recipientes antisépticos para la basura, pisos esmeradamente limpios. Cuando se habla de limpieza nos referimos generalmente a las condiciones en que no hay mugre o tierra. También es importante que además de los aspectos de humanos y políticas de manejo higiénicos estos requieran también de un equipo adecuado. De las respuestas, los comensales o clientes encuestados manifestaron con un 28% que rara vez perciben calidad en la comida, un 44% lo perciben de manera frecuente, mientras un 28% siempre perciben calidad en la comida.

Tabla 24: Tabla de frecuencia –rapidez en el servicio

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Productividad		
Indicador:	Rapidez en el Servicio		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Clientes comensales encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre la percepción en la calidad de la comida recibida en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>PERCEPCIÓN SOBRE EL TIEMPO DE ESPERA EN EL RESTAURANTE DEL HOTEL DESDE EL PEDIDO HASTA SER ATENDIDO</p>			
¿Considera que ha sido prudente el tiempo que usted espera desde su pedido hasta ser atendido?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	1	5,6	5,6
Muy poco	2	11,1	16,7
Rara vez	4	22,2	38,9
Frecuente	5	27,8	66,7
Siempre	6	33,3	100,0
Total	18	100,0	

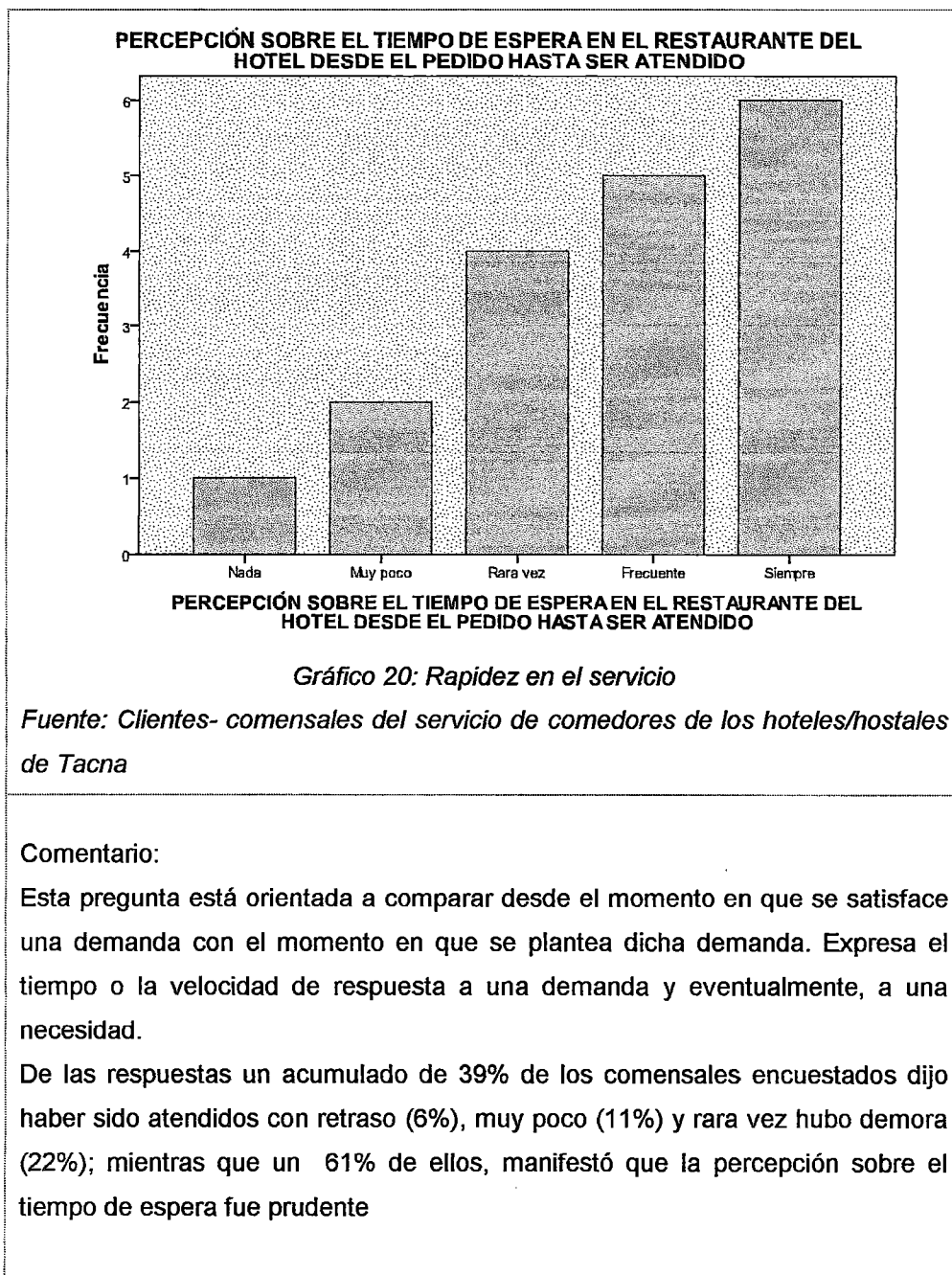


Tabla 25: Tabla de frecuencia – retorno del cliente

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD		
Dimensión:	Productividad		
Indicador:	Retorno del Cliente		
<p>+ Hoteles Categorizados de la Región Tacna + Clientes comensales encuestados de Hoteles u Hostales según opinión sobre el logro de una experiencia satisfactoria recibida tanto en la comida como en el servicio en el Área de Cocina-comedor – 2010</p>			
<p>LOGRO DE UNA EXPERIENCIA SATISFACTORIA EN EL RESTAURANTE DEL HOTEL CONSIDERANDO RETORNAR Y HASTA RECOMENDAR</p>			
¿Considera haber logrado una experiencia satisfactoria tanto en la comida como en el servicio, a tal punto que retornaría y lo recomendaría?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy poco	3	16,7	16,7
Rara vez	4	22,2	38,9
Frecuente	3	16,7	55,6
Siempre	8	44,4	100,0
Total	18	100,0	

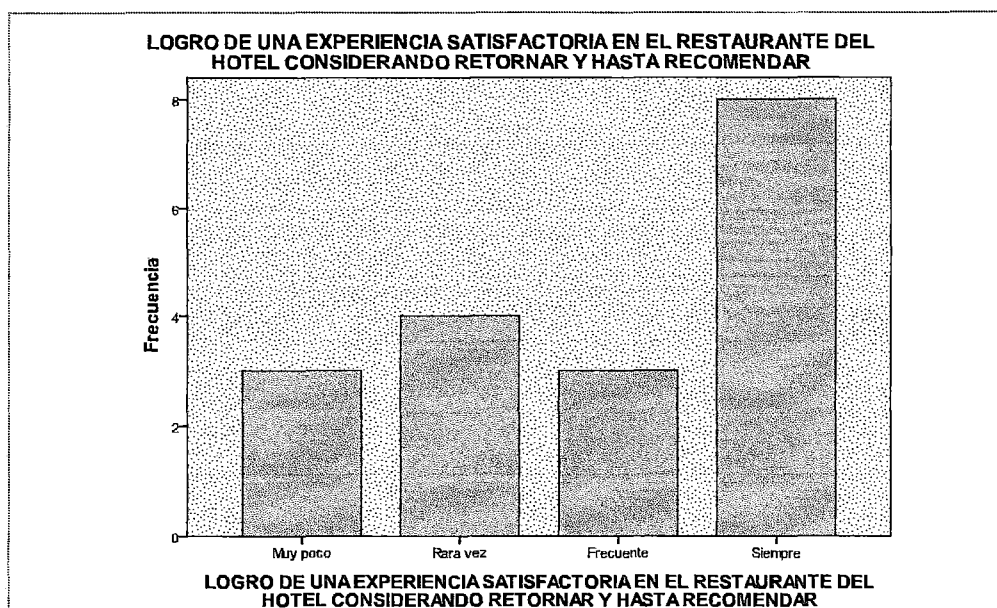


Gráfico 21: Retorno del Cliente

Fuente: Clientes- comensales del servicio de comedores de los hoteles/hostales de Tacna

Comentario:

Esta pregunta representa la mejor medida de evaluación sobre la satisfacción completa de las expectativas del cliente con respecto al servicio o producto adquirido.

De las respuestas podemos decir que en los comedores de los hoteles de Tacna, se están haciendo las cosas bien. Hay un número elevado de comensales que estarían dispuestos a regresar e inclusive recomendar (más del 61%). Pero también, las encuestas nos dicen que aún falta mejorar en ciertos hoteles y en su servicio de alimentos especialmente (un 39% de comensales manifiestan que muy poco o rara vez recomendarían).

Tabla 26: Análisis de la dimensión Productividad

Variable:	NIVEL DE RENTABILIDAD
Dimensión:	Productividad
ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN.	
<p>Abad Arango (1999) define la productividad (eficiencia operativa) asociada a la capacidad transformadora de la organización.</p> <p>Esta eficiencia operativa del área de cocina-comedor se ha traducido en la necesidad de respuesta de 4 indicadores, los cuales se resumen a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador: Calidad del Servicio Los clientes comensales tienen una percepción buena de la atención en los comedores de los hoteles de Tacna. 2. Indicador: Calidad de la Comida Los clientes comensales perciben de forma aceptable la calidad de la comida en los comedores de los hoteles de Tacna. 3. Indicador: Rapidez en el Servicio Los clientes comensales han percibido en su gran mayoría que el tiempo de espera desde el pedido del plato hasta ser atendidos ha sido prudente y según lo indicado por el mozo. 4. Indicador: Retorno del Cliente Los clientes comensales han demostrado lograr en su gran mayoría una experiencia satisfactoria general al hacer uso del comedor de los hoteles de Tacna, a tal punto que desde luego que lo recomendarían. <p>En conclusión, la Dimensión “Productividad” es importante, porque con ella evaluamos si se cumple con uno de los objetivos específicos establecidos. Según el estudio y los resultados obtenidos en los indicadores que se evaluaron, se establecieron que la productividad en el área de cocina-comedor de los hoteles de Tacna es aceptable.</p>	

Respuesta a los Objetivos

Tabla 27: Respuesta a objetivo N°1 de la investigación

OBJETIVO N° 1: Determinar si el Control de Gestión en el área de Alimentos y Bebidas incrementa el nivel de Rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Tacna.	
Dimensión	: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
Comentario: En relación a las respuestas de los ítems al analizar los indicadores que agrupan la dimensión: "Planeamiento Estratégico", se puede llegar a la siguiente conclusión: Se aprecia que en los hoteles u hostales que albergan comedores, los gerentes o administradores tienen una concepción débil de lo que debería significar realmente el Planeamiento Estratégico para ésta área de Producción de Alimentos; por tanto respondiendo al objetivo se diría que al no disponer de una planificación estratégica, requisito necesario para que se aplique un control de gestión, entonces se puede deducir que no hay incremento del nivel de rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Tacna.	

Tabla 28: Respuesta a objetivo N° 2 de la investigación

OBJETIVO N° 2: Analizar si la estrategia implementada para el área de producción de Alimentos y bebidas maximizan la rentabilidad en los ingresos.	
Dimensión	: RENDIMIENTO DEL CAPITAL
Comentario:	

En relación a las respuestas de los ítems al analizar los indicadores que agrupan la dimensión: "*rendimiento del capital*", se puede llegar a la siguiente conclusión:

De las respuestas a los ítems, podemos decir que los gerentes de los hoteles u hostales manifiestan poco interés en medir el beneficio obtenido en relación al capital utilizado para el área de la cocina-comedor. Aunque la mayoría de hoteles manifestó que si se realiza mediciones en el nivel de ingresos del área, lo cierto es que estas mediciones deben ir acompañadas con el nivel de inversión realizado, para constituirse en un indicador sólido sobre el nivel de rentabilidad que debe lograr la empresa o sección.

Tabla 29: Respuesta a objetivo N°3 de la investigación

OBJETIVO N° 3: Conocer si los procesos de gestión al interior del área de Alimentos & Bebidas de hoteles de Tacna, son realizados con eficiencia en el empleo de los recursos.	
Dimensión	: EFICIENCIA DE LOS RECURSOS
Comentario:	
Del análisis realizado en relación a la ' <i>Eficiencia de los recursos</i> ' se puede llegar a la siguiente conclusión:	
De acuerdo con los resultados estadísticos se puede observar que las unidades de análisis, vale decir, los hoteles u hostales que brindan servicio de alimentos no demuestran niveles de eficiencia en la utilización de los recursos.	

Tabla 30: Respuesta a objetivo N°4 de la investigación

OBJETIVO N° 4: Investigar si las actividades al interior del área de Alimentos & Bebidas son desarrolladas con niveles de productividad.	
Dimensión	: PRODUCTIVIDAD

Comentario:

En conclusión, la Dimensión "*Productividad*" según el estudio y los resultados obtenidos en los indicadores que se evaluaron, se establecieron que la productividad en el área de cocina-comedor de los hoteles de Tacna es aceptable.

4.2 CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La prueba de hipótesis debe realizarse de acuerdo a la rutina que sobre el particular existe, de forma tal que pueda observarse la coherencia interna entre enunciados, resultados, pruebas y conclusiones.

El Estadístico de prueba que se utilizara para realizar la contrastación de la hipótesis es Chi – Cuadrado. Se usará este estadístico porque el objetivo es realizar una prueba de independencia, para que efectivamente se pueda determinar si existe o no una relación entre las variables <<*Control de Gestión*>> y <<*Nivel de Rentabilidad*>>, variables de tipo categórico empleadas en la investigación.

Hipótesis planteadas:

Hipótesis General

Ho : El Control de Gestión en el área de Alimentos y Bebidas no incide significativamente los niveles de Rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Tacna.

Ha : El Control de Gestión en el área de Alimentos y Bebidas incide significativamente los niveles de Rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Tacna.

Tabla 31: Tabla de contingencia de contrastación de hipótesis

Tabla de contingencia Control a los procesos de Gestión en el área de Alimentos & Bebidas * Nivel de Rentabilidad

Recuento

		Nivel de Rentabilidad				Total
		Poco	Rara vez	Frecuente	Siempre	
Control a los procesos de Gestión en el área de Alimentos & Bebidas	Poco	2	4	0	0	6
	Rara vez	0	5	1	0	6
	Frecuente	0	0	2	3	5
	Siempre	0	0	0	1	1
Total		2	9	3	4	18

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: Es una muestra aleatoria simple
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

3. El grado de confianza constituye la probabilidad de no equivocarse en el planteamiento de la hipótesis nula y de esta forma no rechazarlo. Se aplica un 95% de confianza.
4. El nivel de significación representa la probabilidad de equivocación de la Ho (hipótesis nula) y de esta forma rechazarlo. Se considera para la investigación un 0,05.
5. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de Ji cuadrado con $(4-1) (4-1) = 9$ grados de libertad.
6. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 16.92.
7. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de pvalor es menor que 0.05.

8. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = 20.067$$

$$\alpha = 0.05 \quad \text{y} \quad p\text{valor} = 0,018$$

9. Decisión estadística: Dado que $20.067 > 16.92$, **se rechaza H_0 y se acepta H_a .**

10. Decisión estadística: Dado que $0,018 < 0.05$, **se rechaza H_0 y se acepta H_a .**

11. **Conclusión:** El Control a los Procesos de Gestión en el área de Alimentos & Bebidas de los hoteles u hostales de la región Tacna incide significativamente en el nivel de rentabilidad.

Tabla 32: Prueba de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,067 ^a	9	,018
Razón de verosimilitudes	24,274	9	,004
Asociación lineal por lineal	12,565	1	,000
N de casos válidos	18		

a. 16 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es.11.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación conlleva a un análisis y discusión que se presenta a continuación:

Haciendo alusión a la interrogante inicial que se planteó, referida a que si en la mente del administrador del hotel, está convencido de que realmente obtiene ganancias en los ingresos por alimentos y bebidas en su área de cocina-comedor. Podemos afirmar, luego de las investigaciones y con el sustento de los datos, indicar que en la gran mayoría de hoteles de la región Tacna que disponen de su área de preparación y distribución de los alimentos, no logran generar ganancias por la venta de los platos y bebidas.

De acuerdo con los resultados estadísticos se detectó que no se aplica un Control adecuado a los Procesos de Gestión de los comedores al interior de instalaciones hoteleras de Tacna realizado por los gerentes o administradores. De esta situación se deduce que al no disponer de un control de gestión, la rentabilidad en los comedores de los hoteles no mejora.

Todo ello se constata a partir del análisis al rendimiento del capital, eficiencia de los recursos y la productividad, tres factores que inciden

en el nivel de rentabilidad y que desde luego dieron resultados nada alentadores en los referidos hoteles.

4.4 RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se ha planteado a lo largo de este trabajo, que la realización de la investigación científica parte de la existencia de una necesidad social, necesidad que puede responder tanto a la solución de un problema práctico, como al enriquecimiento del conocimiento.

Según el tipo de investigación y la rama de la ciencia de que se trate ésta no siempre va a tener una aplicación directa, aunque si van a expresarse sus resultados en la práctica social siendo éste el criterio de evaluación de la eficacia de la solución que se da al problema.

La investigación científica no culmina con la elaboración del informe final de la investigación, sino que es necesario la introducción y evaluación de los resultados en la práctica social. En ocasiones según el tipo de investigación que se trate, en el diseño del experimento, se hacen pruebas a escalas de laboratorio, plantas pilotos o en condiciones naturales, pero su extensión a la práctica social constituye su evaluación.

La introducción de los resultados de la ciencia condiciona el progreso científico-técnico, algunos resultados son aplicables directamente, otros enriquecen el conocimiento y sirven de base para el avance de otras ramas.

Un objetivo fundamental del investigador, debe ser el trabajar por conectar los resultados de la investigación científica a su aplicación en la vida social.

En la investigación teórica, los fenómenos objeto de investigación no son monolíticos, sino que deben ser descompuestos. Y toda hipótesis o toda pregunta tiene una variedad de opciones dentro de las cuales se hace necesario determinar, cual es la correcta, independientemente de los métodos que sean empleados.

El objetivo fundamental del experimento radica en la comprobación de las hipótesis planteadas. En la realización del mismo se relacionan las hipótesis, las variables, las mediciones, los instrumentos, los controles y cómo se van a procesar los resultados con vistas a valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Existen diferentes tipos de experimentos; entre los más significativos están los experimentos naturales y de laboratorio, los experimentos formativos, los exploratorios, los de constatación, los experimentos ex

post facto de causa a efecto y de efecto a causa, proyectado simultáneo y sucesional proyectado.

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto al Control de Gestión, y siendo la variable dependiente la Rentabilidad en el área de Alimentos & Bebidas de los hoteles de Tacna, en donde los ítems según sus indicadores fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico en las encuestas efectuadas y pudiendo afirmar que el referido Control a los Procesos de Gestión no se aplica de manera sostenida.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

CONCLUSIONES

1. A la luz de la investigación realizada sobre la influencia que ejerce el Control en los Procesos de Gestión sobre la rentabilidad aplicada en el comedor al interior de instalaciones hoteleras de la región de Tacna; se ha logrado establecer mediante la contrastación de la hipótesis que, en definitiva existe una relación estrecha y directa. En todo caso la hipótesis alterna se reafirma cuando se establece que el Control de Gestión al área de producción de alimentos si incide significativamente en los niveles de rentabilidad de los hoteles de la región Tacna.
2. Las investigaciones y los resultados al trabajo de campo, han permitido confirmar la importancia de elaborar planes estratégicos, lo que desde luego, la gestión de las actividades parten de la definición de metas que inciden significativamente en los beneficios. De la muestra de hoteles encuestados, menos de la tercera parte han esbozado algún plan para el área de alimentos y bebidas, por tanto, se deduce que la carencia de planes estratégicos no mejora la rentabilidad en los hoteles de la región Tacna.

3. Dentro de la aplicación de controles a la gestión del área dedicada a producir alimentos en un hotel, considerada como una unidad de negocio importante, se planteó además la necesidad de responder si los controles han permitido generar eficiencia en la utilización de los recursos. De los resultados estadísticos se concluye que en lo que respecta a la eficiencia de los recursos, los hoteles no demuestran logros favorables en la utilización racional de los recursos tangibles para su área de preparación de alimentos.

4. La productividad en la gestión de los procesos al interior de la gerencia de Alimentos & Bebidas, reviste una singular importancia, dado que el factor humano ligado al servicio es un elemento clave a la hora de presentar los platillos de comida al cliente. El desempeño del personal por lograr un servicio de calidad, representa según los resultados estadísticos en aceptable.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, a los administradores o gerentes de los hoteles que se encargan del servicio de Alimentos & Bebidas, se preocupen en implementar controles adecuados que admitan hacer seguimiento con el fin de lograr niveles óptimos de gestión en sus procesos, por cuanto la complejidad de su actividad hace que su administración se torne crítica e inmanejable, propiciando que se afecte la rentabilidad del hotel.
2. Es recomendable que, los gerentes encargados de la gestión del área de Alimentos en la cocina-comedor al interior de hoteles, al ejecutar un programa de implementación de controles, en definitiva éstos deban iniciar por la implementación de indicadores no financieros de plena realización, lo que hará que a partir de estos, el control al proceso se conduzca con mayor cohesión en la medición de tales actividades o procesos.

3. Se recomienda, de igual forma a los gerentes del área de alimentos en hoteles, implementar controles para la utilización eficiente de los recursos tangibles, debido a que el uso correcto de tales recursos, es un factor que condiciona igualmente la obtención de rentabilidad.

4. Es recomendable que, los gerentes encargados del área de alimentos de hoteles desarrollen programas de aprendizaje en las competencias requeridas para el desempeño de puestos de trabajo al interior de ésta área. Consolidar un grupo humano adiestrado en sus labores, permitirá medir a través de indicadores de productividad y desempeño, la capacidad que ejerce la unidad de negocio sobre la generación de rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECA. (1990). El Marco de la Contabilidad de Gestión. Serie Principios de Contabilidad de Gestión., Documento nº 1.
- Abad A, D. (1999). El Control de Gestión: Metodología para diseñar, validar e implantar Sistemas de Control de Gestión en Entidades del Sector Público. 3ra ed. Interconed/editores. Santa fé de Bogotá. Colombia.
- Amat Salas,O. (1993). Contabilidad y Finanzas de hoteles. Ediciones Gestión 2000 S.A., Departamento de Promoción, Urgell 151 Barcelona EADA Gestión,1992, 2da Edición Nov. 1993.
- Amat Salas, Joan (1995). La Contabilidad de Gestión a través de los Indicadores de Control. Diario Cinco Días. 19 de Septiembre de 1995.
- Blanco, F. (1985). El control como guía de la gestión empresarial. Ed. IMPEDI, Madrid
- Brander, J. y Atkinson, H. (2000).Budgeting in the information age: a fresh approach. International Journal of Contemporary Hospitality Management.Londres, 2001, vol. 13, núm. 3.

- Brown, J. R. y Dev, C. S. (1999). Looking beyond REVPAR. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Cornell University, april 1999, vol. 40, núm. 2.
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. (1aed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Campas Planas, F. (1997). *La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera: Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*. Tesis Doctoral. España . Universidad Rovira I Virgili
- Chin, J., Barney, W. y O'Sullivan, H. *Hotels: an industry accounting and auditing guide*. Accountancy Books. Theinstitute'spublisher. Central Milton Keynes, 1995.
- Cirujano Ares E.(1998). *Análisis de la Información Contable para el Control de Gestión Integrado: metodología, diseño e implementación del Sistema*. Tesis, España. Universidad Complutense.
- Cofiño, Fernández, A. (1,990). *La Importancia de la Administración del Departamento de Compras de una Cadena de Restaurantes de Comida Rápida*. Tesis, Guatemala, Universidad Rafael Landívar.

- Coltman, M. M. Hospitality management accounting. CBI Publishing Company. Boston, 1978.
- Contreras Lemus, G. (1989). Las Relaciones Humanas en la Industria Hotelera: Un Factor Determinante para el Éxito. Tesis. Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- Cordero, Carmelo. Gerente de Recepción [30-04-2003]. Hotel del Lago Inter-Continental. Venezuela. Entrevista.
- Cuervo García, A. (1995): Introducción a la Administración de empresas. Editorial Civitas. Madrid.
- Cuervo, A y Rivero, P. (1986). El análisis económico-financiero de la empresa, Revista Española de Financiación y Contabilidad, N° 49 pp. 15-33.
- De Franco, A. y Schmidgall, R. S. (1999). Financial planning in the lodging industry. The Bottomline. The Journal of HFTP, Austin, febrero-marzo 1999, vol, 14. núm. 1
- De la Torre, Francisco (1995). Administración hotelera. Primer Curso: División de Cuartos. 2ª. Edición. Editorial Trillas, S.A. México.
- Dimmerling, M. E. (1997). Budgeting and forecasting made easy. The Bottomline. The Journal of HFTP, Austin, octubre-noviembre 1997, vol, 12. núm. 7.

- Domínguez Santos, A. (1,986). Un Modelo Administrativo para el Departamento de Alimentos y Bebidas de un Hotel en Guatemala. Tesis, Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- Dubé, L. y Renaghan, L. M. (1999). Sustaining Competitive Advantage. Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Cornell University, diciembre 1999, vol. 40, núm. 6.
- Escobar, T (2002). El cuadro de mando como herramienta para el control de gestión: el estudio de un caso. Revista Española de Financiación y Contabilidad, julio-septiembre 2002, vol. XXXI, núm. 113.
- Estrada Escudero, M. (1,986). Lineamientos para los Administradores de Empresas acerca de la Elaboración y Manejo de Programas de Capacitación. Tesis, Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- Feijoó, J.L (2007). El tablero de comando para hoteles. Una nueva herramienta de gestión estratégica. 1ed. San Luis- Ediciones Macchi, 2007.
- Fernández, A (1994). Situación actual y perspectivas futuras en Contabilidad de Gestión. Elementos de Contabilidad de Gestión. AECA, Madrid, 1994.

- Ferrer María A. Y Gamboa, Teresa (2004), Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles, Revista Actualidad Contable Faces, enero-junio, año/vol. 7, número 008, Universidad Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Ferrer, María A.(2004), Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros. Revista Venezolana de Gerencia, julio-septiembre, año/vol. 9, número 027, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Flores Santi, A .(1998). Reflexión sobre la calidad. Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas., 30-36.
- Flores, Isora. Gerente de Recursos Humanos [16-05-2003. Hotel del Lago Inter-Continental. Venezuela. Entrevista.
- Gallego, Jesús Felipe (1987), Principios Generales para la Dirección de Establecimientos Hoteleros. Gráficas Lormo. España.
- Gamboa, T y Naveda,O (1999). Propuesta de un modelo de evaluación Institucional por procesos y Resultados. Universidad de Zulia. Centro de estudios de la empresa. Maracaibo. Venezuela.
- García, L.(1975). El Control de gestión. Ed. INDEX, Segunda edición, Madrid.

- García G.,G.(1,990).Dirección por Objetivos en Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida. Tesis, Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- Johnson, G., Scholes, K. Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. / Gerry Johnson, Kevan Señoles. Madrid: Ed. Prentice Hall, 1997. -448p.
- González U, A. y Sagues (1992). El CMI en el sistema portuario español: Alineando objetivos y estrategias de negocio. Dossier del II Congreso Internacional de Tablero de Comando (noviembre), Argentina.
- Gray, William S. y Liguori, Salvatore C. (1995). Hoteles y Moteles: Administración y Funcionamiento. Editorial Trillas, S.A. México.
- Gutiérrez, Tito. Contralor. Hotel y Casino Maruma Internacional. Venezuela. Entrevista.
- Hammer, Michael y Champy, James (1996). Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado! 9ª reimpresión. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, S.A.

- Koontz Harold. Elementos de Administración. / Harold Koontz. D.F. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, 1994. - 20p.78
- Harris, P. y Hazarrd, P. (1995). Accounting in the hotel and catering industry. Stanley Thornes. Cheltenham.
- Hart, C. W.; Heskett, J. L. y Sasser, W. E. (1990): "The profitable art of servie recovery". Harvard Business Review. Vol. 68. No. 4.
- INCE (2002). Instituto Nacional de Capacitación y Educación.
- Jordán, H. (1995). Control de gestión. DEADE, Comisión Europea.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P (1997). El cuadro de mando integral (The balanced scorecard). Gestión 2000.Barcelona, 1997.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, enero-febrero 1992.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1993).Evaluación de resultados: algo más que números. Harvard Deusto Business Review. Bilbao, 1993, núm. 55.
- Kaplan, R.S (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. The American Accounting Review, vol. LVIII, núm. 4, octubre 1983.

- Kaplan, R.S (1994).The Role for Empirical Research in Management Accounting. Working Paper 9-785- 001, Harvard Business School, Cambridge, Mass, 1994.
- Klancnik, R. V. y Peressolova, A (2002). World tourism in 2002: Better than expected. World Tourism Organization, 2002.
- Koontz, Harold& Wehrich, Heinz (1,994) Administración una Perspectiva Global (10 ma edición) Naaucalpan de Juárez, MacGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (1997). Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Lattin Gerald W.(1985). Administración Moderna de Hoteles y Moteles. (2da edición) (Traducción por Agustín Contín), Editorial Trillas, S.A México.
- Levas, M. Evolution d'un système d'information de gestion: un exemple. Revue Française de Comptabilité, febrero 1993.
- León, E. (2003). Gerente de Alimentos y Bebidas. Hotel del Lago Inter-Continental. Venezuela. Entrevista.

- Lizcano Álvarez, Jesús.(2004) Rentabilidad Empresarial, propuesta práctica de Análisis y Evaluación. Cámaras de Comercio. Servicios de Estudios. España 2004.
- López, J. y Gadea, A. (1992). El control de gestión en la administración local. Fundemi Books, Gestión 2000. Barcelona, 1992.
- Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Marcombo. Barcelona, 1993.
- Mallo, C. y Merlo, J. (1994). Control de gestión y control presupuestario. Mc Graw Hill. Madrid, 1995.
- Maté, C., Fernández, M. y Campos, J. A. (2001) La medición de la satisfacción del cliente del hotel. Estado del arte y nuevas perspectivas sobre su medición. Instituto de Estudios Turísticos. Madrid, 2001, núm. 147.
- Mattimoe, R. B. (2000). An institutional study of the factors impacting on room rate pricing strategy in the irish hotel industry. The Sixth Inter-disciplinary perspectives on accounting conference, Julio 2000.
- Mattimoe, R.B. (2002). An institutional study of room rate pricing in the Irish hotel industry. University of Manchester. Manchester. Un published PhD.

- Mejía, David. Gerente de Sistemas. Hotel del Lago Inter-continental.
Venezuela. Entrevista.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1984). La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Management. Valencia. Ed. Euroed, 1993. - 441p
- Musa, S. M. y Sanchis, J. R. (1993). La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera. Revista de Estudios Turísticos, 1993, núm. 117.
- Navas L., J.E. y Guerras Martin, LA. (1997): Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Editorial Civitas. Madrid.
- Nebel III, E. C., Rutherford, D. y Schaffer, J. D. (1994). Reengineering the Hotel organization. Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Cornell University, October 1994, vol. 35, núm. 5
- Newman. W. H. (1968). Programación, Organización y Control. / William H. Newman. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1968. - 607p.
- Orellana Aristondo, O. (1,971). El control en la Administración. Tesis, Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- Peña, Alberto (2003). Jefe de Contraloría. Hotel del Lago Inter-continental.
Venezuela. Entrevista

- Pérez-Carballo, A. y Vela Sastre, E. (1990): Principios de Contabilidad Financiera en la Empresa. Alianza Editorial. Madrid.
- Porter, M.(1996). What is Strategy?. HBR November-Dicember .1996
- Quintanilla, Gerardo. Gerente de Alimentos y Bebidas. Hotel del Lago Intercontinental. Venezuela.
- Ramírez Cavassa, César (1995). Hoteles: Gerencia, seguridad y mantenimiento. 2ª Edición. Editorial Trillas, S.A. México.
- Rivera Borda, S. (1992). La ventaja competitiva de Tacna.
- Sáez, A., Fernández, A. y Gutiérrez, G. (1993). Contabilidad de costes y contabilidad de gestión. Mc.Graw-Hill. Madrid, 1993.
- Sánchez Ballesta J.P.(2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. www.5campus.com, análisis contable
- Sangines Franchini, M. C. (1986). Manejo Higiénico de Víveres. Arcos de Belén núm. 75, México 1, D.F. Editorial Limusa, S.A.
- Schmidgall, R. S., DE Franco, A. (1998). Budgeting and Forecasting. Hotel and Restaurant Administration Quarterly.Cornell University, diciembre 1998, vol. 39, núm. 6
- Somohano, F. M. y Martínez, F. J. (2003). Control de gestión con producción heterogénea. Partida Doble, septiembre 2003, núm. 147.

- Thomas, J. R., & Nelson, J. K. (2007). Métodos de investigación en actividad física. Barcelona: Paidotribo.
- Urdaneta, Ninoska. (2003) Gerente de Recursos Humanos
- Uriel, E., Monfort, V., Ferrí, J. y Fernández de Guevara, J. (2001). El sector turístico en España. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. Valencia, 2001.
- Zardoya Alegría, A.I. (1997). La conversión de la información previsional en función de los objetivos presupuestarios. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXVI. N2 91.
- Wiersma, L. D. (2001). Conceptualization and development of the sources of enjoyment in youth sport questionnaire. Measurement in Physical Education and Exercise Science, 5(3), 153-177.

ANEXOS

Anexo N° 1

Cuestionario de evaluación a los controles de gestión implementados para el área de Alimentos & Bebidas de hoteles

ENCUESTA

ÁREA DE INVESTIGACION: COCINA-COMEDOR / BAR Y CAFETERIAS EN HOTELES

**DIRIGIDO A: ADMINISTRADORES O GERENTES DEL ÁREA DE COMEDOR EN HOTELES
JEFES DE COCINA**

1 ¿La Gerencia establece metas claras para la gestión del área de cocina-comedor del hotel?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

2 ¿La Gerencia establece objetivos viables para la gestión del área de cocina-comedor del hotel?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

3 ¿La Gerencia da respuesta a aspectos de atención considerados críticos para la mejora en la gestión del área de cocina y del comedor?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

4 ¿La Gerencia tiene definido un mercado objetivo, orientando la gestión del área de comedor y cocina hacia tales clientes?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

5 ¿La Gerencia tiene implementado acciones a realizar cuando ocurra un incremento de la oferta proveniente de la competencia? *(considere también competencia a los restaurantes como negocio único)*

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

6 ¿La Gerencia realiza mediciones de los resultados (*ganancias /perdidas*) generados en el área de cocina-comedor ?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

7 ¿La Gerencia ha concretado esfuerzos en medir el nivel de ocupación del comedor?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

6 ¿La Gerencia realiza mediciones de los resultados (*ganancias /perdidas*) generados en el área de cocina-comedor ?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

7 ¿La Gerencia ha concretado esfuerzos en medir el nivel de ocupación del comedor?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

8 ¿La Gerencia mide la participación del resultado (*ganancia/perdida*) de la cocina-comedor en relación a los ingresos totales que genera el hotel?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

9 ¿La Gerencia aplica mediciones a la inversión realizada en el área de cocina-comedor

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

10 ¿La Gerencia implementa normas sobre procedimientos a realizar en las adquisiciones de insumos y otros?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

11 ¿ La Gerencia implementa normas en la manipulación de insumos de alimentos utilizados en la preparación de los platos?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

12 ¿ La Gerencia establece mediciones estandar de insumos y actividades por plato preparado?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

13 ¿ La Gerencia ha emitido normas sobre la ubicación, cuidados y mantenimiento de los equipos y utensilios empleados al interior de la cocina?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

14 ¿ La Gerencia concreta esfuerzo en implemetar y medir la disponibilidad de empleados en la cocina-comedor y el nivel de demanda?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

15 ¿ La Gerencia implementa normas que dan respuesta a la necesidad de un mayor espacio de la cocina para un optimo trabajo?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

16 ¿ La Gerencia ha definido normas de aseguramiento y retención del empleado?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

17 ¿ La Gerencia aplica programas de selección de personal, ha establecido funciones especificas, aplica rotación de puestos y capacita a sus trabajadores?

Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

Gracias por su apoyo

Anexo N° 2

Cuestionario de satisfacción de alimentos y servicio en comedores de hoteles

ENCUESTA

ÁREA DE INVESTIGACION: COCINA-COMEDOR / BAR Y CAFETERIAS EN HOTELES

DIRIGIDO A: CLIENTES / USUARIOS DEL SERVICIO DE COMEDOR EN HOTELES

- 1 ¿ Usted considera que la atención en el servicio brindado en el restaurante del hotel es de calidad?
 Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

- 2 ¿ Usted percibe que los platos ofrecidos son elaborados considerando la calidad en su preparación?
 Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

- 3 ¿ Considera que ha sido prudente el tiempo que usted espera desde su pedido hasta ser atendido ?
 Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

- 4 ¿ Considera haber logrado una experiencia satisfactoria tanto en la comida como en el servicio, a tal punto que retornaría y lo recomendaría?
 Nada Muy poco Rara vez Frecuente Siempre

Gracias por su apoyo

Anexo N° 3

Definiciones Operacionales

DEFINICIONES OPERACIONALES

DIRIGIDO A GERENTES/ADMINISTRADORES

VARIABLE: CONTROL DE PROCESOS DE GESTIÓN		
DIMENSION:	Planeación Estratégica	
Indicador:	Metas / Metas operativas	
Definición operacional	Son afirmaciones más específicas donde vienen definidas la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.	
1°	ITEM 1	¿La Gerencia establece metas claras para la gestión del área de cocina-comedor del hotel?
Indicador:	Objetivos	
Definición operacional	Los objetivos son enunciados específicos de lo que la administración quiere alcanzar en áreas relacionadas con, o afectadas por, los lugares del mercado en los cuales la empresa desea competir.	
2°	ITEM 2	¿La Gerencia establece objetivos viables para la gestión del área de cocina-comedor del hotel?
Indicador:	Factores Claves de éxito	
Definición operacional	Una empresa debe prestar atención a muchos aspectos, pero hay algunos que son más importantes que otros; si a la vez se piensa que la alta dirección sólo puede concentrar su atención en un número limitado de aspectos, se puede pensar que la labor prioritaria de un sistema de Control de Gestión Integrado reside en el control de aquéllos que sean más críticos para la organización y que se suelen denominar "factores clave".	
3°	ITEM 3	¿La Gerencia da respuesta a aspectos de atención considerados críticos para la mejora en la gestión del área de cocina y del comedor?
Indicador:	Propuestas de valor	
Definición operacional	La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como Target de mercado, o segmento objetivo).	
4°	ITEM 4	¿La Gerencia tiene definido un mercado objetivo, orientando la gestión del área de comedor y cocina hacia tales clientes?
Indicador:	Opciones y alternativas frente a competidores	
Definición operacional	Grado de respuesta ante las amenazas venidas del exterior, por incremento de competencia.	
5°	ITEM 5	¿La Gerencia tiene implementado acciones a realizar cuando ocurra un incremento de la oferta proveniente de la competencia? (considere también competencia a los restaurantes como negocio único)

VARIABLE:	RENTABILIDAD	
DIMENSION:	Rendimiento del Capital	
Indicador:	Cobertura de la demanda	
Definición operacional	comparación de los resultados con la demanda.	
6°	ITEM 6	¿La Gerencia realiza mediciones de los resultados (ganancias /perdidas) generados en el área de cocina-comedor ?
Indicador:	Nivel de ocupación del comedor	
Definición operacional	Medida cuantitativa. En relación con el control de gestión mediante indicadores, los gerentes entrevistados se concentran en el cálculo del número de cubiertos servidos, ingreso y costo promedio del plato, costo promedio del servicio de restaurante por cliente, participación en los ingresos del restaurante o bar.	
7°	ITEM 7	¿La Gerencia ha concretado esfuerzos en medir el nivel de ocupación del comedor?
Indicador:	Participación en los ingresos totales	
Definición operacional	Medida cuantitativa. Permite obtener datos en cuanto a la participación de utilidades que tienen los centro de responsabilidad, en este caso el área de Alimentos & Bebidas respecto al nivel de utilidades totales obtenido por la gestión general de los centros.	
8°	ITEM 8	¿La Gerencia mide la participación del resultado (ganancia/perdida) de la cocina-comedor en relación a los ingresos totales que genera el hotel?
Indicador:	Rentabilidad sobre la inversión	
Definición operacional	En este caso se habla de rentabilidad sobre los activos, su responsabilidad no es maximizar el beneficio sino optimizar la rentabilidad del centro. La definición del modelo de cálculo de la rentabilidad mediante la contabilidad de gestión, a través del cálculo del ROI (rendimiento sobre la inversión), es extremadamente importante ya que se debe medir únicamente aquellas variables de beneficio y de inversión que son directamente controlables por el responsable de un centro.	
9°	ITEM 9	¿La Gerencia aplica mediciones a la inversión realizada en el área de cocina-comedor en relación al beneficio obtenido?
VARIABLE:	RENTABILIDAD	
DIMENSION:	Eficiencia de los Recursos	
Indicador:	Calidad de los insumos	
Definición operacional	Constituye la manera en que los insumos y suministros comestibles son manipulados e incorporados al proceso productivo	
10°	ITEM 10	¿La Gerencia implementa normas sobre procedimientos a realizar en las adquisiciones de insumos y otros?
Indicador:	Proceso de Compras	
Definición operacional	La administración del abastecimiento consiste en proveer a un sistema de producción los bienes y servicios en la cantidad y calidad requeridas, el mejor precio, del mejor proveedor del lugar y los momentos oportunos, a fin de satisfacer las existencias de sus operaciones.	
11°	ITEM 11	¿ La Gerencia implementa normas en la manipulación de insumos de alimentos utilizados en la preparación de los platos?
Indicador:	Control Presupuestal	
Definición operacional	Para Zardoya Alegria (1997)"los objetivos que pretenden conseguir las empresas a través de la aplicación de los presupuestos han estado vinculadas tradicionalmente a la planificación. Dado que los recursos guardan una relación directa con la actividad que realizan, la planificación presupuestaria se puede realizar a través del establecimiento de unidades estándares por producto ó actividad. El control reside principalmente en un análisis de desviaciones procurando que los costes sean iguales ó inferiores a los estándares."	
12°	ITEM 12	¿ La Gerencia establece mediciones estandar de insumos y actividades por plato preparado?

Indicador:	Ambiente y equipos	
Definición operacional	Constituye el equipamiento de utensilios y equipos, así como también la adecuación del ambiente de atención del comedor	
13°	ITEM 13	¿ La Gerencia ha emitido normas sobre la ubicación, cuidados y mantenimiento de los equipos y utensilios empleados al interior de la cocina?
Indicador:	Composición	
Definición operacional	Medida de eficiencia. Con el análisis de composición Abad Arango (1999) pretende evaluar la distribución de los recursos en una organización; es el caso de la composición por tipo de personal respecto al total (% de personal operativo), la cual puede ser expresada en términos relativos, y la composición de la inversión en activos, expresada en términos relativos.	
14°	Pregunta:	¿ La Gerencia concreta esfuerzo en implementar y medir la disponibilidad de empleados en la cocina-comedor y el nivel de demanda?
Indicador:	Densidad	
Definición operacional	Medida de eficiencia. Con estas medidas de eficiencia se evalúa la asignación racional de los recursos de la organización con relación a lo siguiente: a) la totalidad de los recursos (análisis de composición); b) otro tipo de recurso (análisis de densidad); y c) clientes (análisis de densidad).	
15°	Pregunta:	¿ La Gerencia implementa normas que dan respuesta a la necesidad de un mayor espacio de la cocina para un óptimo trabajo?

DIRIGIDO A LOS CUENTES:

VARIABLE:	RENTABILIDAD	
DIMENSION	Productividad	
Indicador:	Calidad del Servicio	
Definición operacional	El servicio por ser intangible se requiere de algo más que conocimientos o versatilidad. Por supuesto, los conocimientos son esenciales para producir un buen servicio; pero el factor simple más importante es que el empleado que preste el servicio sea amable y cortés, además de competente, porque por muy deliciosos que sean los alimentos o las bebidas, un huésped no gozará con una comida cuando el servicio sea deficiente.	
16°	Pregunta:	¿ Usted considera que la atención en el servicio brindado en el restaurante del hotel es de calidad?
Indicador:	Calidad de la comida	
Definición operacional	Cuando se habla de sanidad en el presente contexto nos referimos a las condiciones que son seguras con respecto a la salud. Para que sea sano se requiere de agua potable, alimentos comestibles, utensilios esterilizados, manos no contaminadas, recipientes antisépticos para la basura, pisos esmeradamente limpios. Cuando se habla de limpieza nos referimos generalmente a las condiciones en que no hay mugre o tierra. También es importante que además de los aspectos de humanos y políticas de manejo higiénicos estos requieran también de un equipo adecuado.	
17°	Pregunta:	¿ Usted percibe que los platos ofrecidos son elaborados considerando la calidad en su preparación?

Indicador:	Rapidez del servicio	
Definición operacional	comparación del momento en que se satisface una demanda con el momento en que se plantea dicha demanda. Expresa el tiempo o la velocidad de respuesta a una demanda y eventualmente, a una necesidad.	
18°	Pregunta:	¿ Considera que ha sido prudente el tiempo que usted espera desde su pedido hasta ser atendido ?
Indicador:	Retorno del Cliente	
Definición operacional	Representa la mejor medida de evaluación sobre la satisfacción completa de las expectativas del cliente con respecto al servicio o producto adquirido.	
19°	Pregunta:	¿ Considera haber logrado una experiencia satisfactoria tanto en la comida como en el servicio, a tal punto que retornaría y lo recomendaría?

Indicador:	Aprendizaje y competencias	
Definición operacional	La selección de personas idóneas para el puesto es un factor importante que define Koontz y Wehrich (1,994), en su libro Administración una perspectiva global, como el proceso de escoger entre varios candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros.	
20°	Pregunta:	¿ La Gerencia aplica programas de selección de personal, ha establecido funciones específicas, aplica rotación de puestos y
Indicador:	Retención del empleado	
Definición operacional	Además, la Gerencia de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad las relaciones laborales, de carácter individual y colectivo a fin de mantener la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales para propiciar un ambiente de trabajo adecuado, y asegurar los beneficios sociales al personal: comedor, servicios médicos, seguros de vida, becas de estudio, créditos, avales y cualquier incentivo a favor de los trabajadores del hotel.	
21°	Pregunta:	¿ La Gerencia ha definido normas de aseguramiento y retención del empleado?

Matriz de consistencia

Título: "EL CONTROL DE PROCESOS DE GESTION A LOS COMEDORES UBICADOS AL INTERIOR DE INSTALACIONES HOTELERAS DE TACNA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD, AÑO 2010"

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIONES	ESCALA (Indicadores)	DEFINICION DEL CONSTRUCTO
<p>Principal: ¿De qué manera el control a los procesos de gestión aplicado a los comedores en hoteles de Tacna, incide en la rentabilidad, en el año 2010?</p>	<p>General Determinar si el control a los procesos de gestión aplicado a los comedores de hoteles de Tacna, tiene incidencia en la rentabilidad.</p>	<p>Independiente: "CONTROL DE PROCESOS DE GESTION"</p>	<p>CUANTITATIVA Y CUALITATIVA</p>	<p>✓ Planeación Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metas - Objetivos - Factores claves de éxito - Propuestas de valor - Opciones y alternativas frente a competidores. 	<p>El control a los procesos de gestión es una labor de dirección que permitirá evaluar a nivel estratégico-operativo las acciones encaminadas a la producción de los alimentos y bebidas en los comedores de los hoteles y su consiguiente aceptación del producto por los clientes.</p>
<p>Secundarios: a) ¿De qué forma los planes estratégicos para el área de cocina-comedor en hoteles de Tacna, influyen en los niveles de rentabilidad de la ciudad de Tacna, año 2010? b) ¿De qué manera la aplicación de controles a la gestión de los comedores en hoteles de Tacna, generan eficiencia en la utilización de los recursos? c) ¿De qué manera los controles a los procesos de gestión del área de cocina-comedor en los hoteles de Tacna, generan productividad?</p>	<p>Secundarios: a) Analizar si la estrategia implementada para el área de producción de Alimentos y bebidas maximizan la rentabilidad en los ingresos. b) Conocer si los procesos de gestión al interior del área de cocina-comedor de hoteles de Tacna, son realizados con eficiencia en el empleo de los recursos. c) Investigar si las actividades al interior del área de cocina-comedor son desarrolladas con niveles de productividad.</p>	<p>Dependiente: "RENTABILIDAD" <i><< la rentabilidad es una variable compleja que para medirlo se debe analizar a partir de 3 elementos: técnicos (estrategia), económicos (recursos material y humano) y financieros (fondos) , es por ello que su medición depende de los objetivos perseguidos >></i></p>	<p>CUALITATIVA Y CUALITATIVA</p> <p>Para el caso de las empresas hoteleras, y en especial su área de Alimentos & Bebidas, la medición de la rentabilidad se basa en el elemento técnico, económico (indicadores financieros) y de desempeño (indicadores no financieros)</p>	<p>Rendimiento del Capital.</p> <p>Eficiencia de recursos.</p> <p>Productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura de ingresos - Nivel de ocupación del comedor - Participación en los ingresos totales. - Rentabilidad sobre la inversión. - Calidad de la Materia Prima - Proceso de compras - Control Presupuestal. - Ambiente y equipos. - Composición - Densidad - Calidad del servicio - Calidad de la comida - Rapidez del servicio. - Retención del empleado - Retorno del cliente - Aprendizaje y competencias 	<p>Tal evaluación emplea para ello un conjunto de indicadores que medirán rasgos de naturaleza financiera como también no financieros y que para la investigación a realizar, el objetivo es evaluar los controles que vienen siendo aplicados por los gerentes en el área de cocina-comedor, a fin de contrastar las hipótesis planteadas en el sentido que se observa por el conocimiento empírico que se tiene sobre el tema: los hoteles muestran problemas de gestión de esta área a tal punto que la rentabilidad del servicio principal (alojamiento) se ve afectada.</p>

