

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO. REPORTE DE CASO

CARRERA: CONTADOR PUBLICO

"Plan de Gestión de Información Interna en el Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz). - Generacion de un tablero de control de stock"

Alumno: Daniel Jesús Aiassa

Legajo VCPB18625

DNI 31840512

Tutor: Ortiz Bergia Fernando

2019

## Índice

KEY WORDS .....	2
Análisis de Situación.....	7
Análisis de contexto .....	7
Descripción de la situación: Variables económicas y financieras de las empresas hoteleras. ....	8
Logística. Conceptualización.....	10
Análisis FODA del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz .....	11
Marco Teórico .....	14
Indicadores de Gestión .....	15
Clases de indicadores numéricos .....	15
Diagnóstico y Discusión .....	17
Plan de implementación .....	18
Modelo de indicadores de gestión.....	18
1. Definición de los indicadores del área comercial.....	18
1.1 Definición de los indicadores: Servicio Alojamiento .....	18
1.2 Definición de los indicadores: Servicio Spa .....	20
1.3 Definición de los indicadores: Servicio Eventos .....	20
2. Fórmulas de los indicadores de gestión .....	21
Tablero de control: Indicadores de Gestión .....	23
Rangos de tolerancia .....	23
CONCLUSIONES .....	25
RECOMENDACIONES .....	25
Lista de referencias .....	26

## **RESUMEN**

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se encuentra inmerso en un contexto de marcada competencia, por lo que se hace necesario contar con un sistema de información actualizable y rápido. En este trabajo proponemos la creación de un tablero de control con indicadores precisos y necesarios para medir la actividad. Esto permitirá reflejar la información sobre aspectos críticos y de vital importancia para la toma de decisiones en tiempo y forma. Se concluye que un tablero de control permite una vista rápida del panorama general sobre el cual se necesita gestionar, brindando el soporte adecuado para adoptar una medida.

## **Palabras Claves**

Indicadores de gestión - Sistema de control de Gestión - Logística

## **ABSTRACT**

The Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz is immersed in a context of intense competition, which is why it is necessary to have a fast and upgraded information system. In this paper, we propose the creation of a control panel with precise and necessary indicators to measure the activity. This will allow the information on critical and vital aspects to be reflected for decision-making in a timely manner. It is concluded that a control panel allows an informed view of the general panorama on which managing is necessary, providing the adequate support to adopt a measure..

## **KEY WORDS**

Management indicators - Management control system - Logistics

## INTRODUCCION

Los sectores económicos son cada una de las subdivisiones de la actividad económica del estado. Adam Smith fue uno de los primeros en hablar de las distintas actividades del sistema económico. En su libro "La Riqueza de las Naciones", el autor distingue cuatro usos del capital.

El primer uso es procurar los materiales en bruto anualmente demandados para uso y consumo de la sociedad; el segundo consiste en elaborar y preparar esos materiales para su inmediato uso y consumo; el tercero, en transportar los materiales en bruto o ya elaborados desde los lugares donde abundan hacia los lugares donde faltan; y el cuarto y último uso mencionado, reside en dividir esos productos en pequeñas porciones para que se adapten a las demandas ocasionales. (Adam Smith, 2016)<sup>1</sup>.

La división de la teoría clásica, se corresponde con lo que actualmente se conoce como sector primario (primer uso), sector secundario (segundo uso) y sector terciario (tercer y cuarto uso). Así, en su expresión ampliada y actual, el primero es aquel que obtiene los recursos directamente de la naturaleza, siendo sus principales actividades la agricultura, la ganadería, la pesca y la minería. El sector secundario es el que transforma los recursos(materia prima) en productos terminados, como el sector industrial y el sector de la construcción. Y el denominado sector terciario, que engloba las actividades relacionadas con los servicios, en donde no hay transformación ni producción de bienes materiales, como el transporte, las comunicaciones y el comercio. Las nuevas corrientes agregan dos nuevos sectores, el sector cuaternario (labores intelectuales y economía del conocimiento) y el sector quinario (reordenación e interpretación de ideas), que se desprenden del tercer sector (el de servicios).(Montoya Juan David,2018)<sup>2</sup>.

En el caso del sector terciario, es un sector que emplea una gran cantidad de mano de obra, a diferencia de los sectores primarios y secundarios, que para su desarrollo demandan primordialmente bienes de capital. Los servicios son actividades destinadas a satisfacer necesidades, y se diferencian de los bienes en que no son acumulables debido a

---

<sup>1</sup> Smith, A., (1776), La Riqueza de las Naciones - Edición de Carlos Rodríguez Braun, Ed. Titivillus.

<sup>2</sup> Montoya Juan David, (2018), Los 5 sectores económicos de la economía, recuperado de <https://www.actividadeseconomicas.org/2018/09/sectores-economicos.html>.

su intangibilidad. Comprenden una gestión de recursos para cubrir una carencia, cuya valoración final se puede comprender una vez consumido. Esta valoración no solo depende de la calidad del servicio en sí, sino que resultara exitoso o fracasara según las expectativas iniciales y la percepción final que realiza el cliente. Así, por ejemplo, un servicio de calidad regular que se provee a una persona que no posee muchas expectativas del mismo, seguramente la prestación podría alcanzar para lograr su plena satisfacción.

En los últimos años, la globalización ha obligado a que se generen cambios constantes y estructurales no solo en las empresas y organizaciones, sino también en sus clientes cada vez más exigentes. Esta nueva situación de orientación al cliente, que viven las empresas en general y la de servicios en particular, hace que sea clave el manejo de la información clara, pertinente y en tiempo real para la toma de decisiones. Mucho depende el éxito del negocio, y su rentabilidad, en poder aprovechar las ventajas competitivas de conocer al cliente. Es debido a esto que los gerentes han necesitado desarrollar sistemas de información complejos y relevantes.

En este contexto, una de las áreas claves del sector terciario, el turismo, no escapa a esta realidad. Según la Organización Mundial del Turismo, UNWTO por sus siglas en inglés, el sector "ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo" (OMT, (s.f.)). El sector comprende una serie de actividades y servicios heterogéneos que poseen una interrelación compleja. De este modo, la delimitación del sector es confusa y las empresas turísticas presentan una organización y una estructura diversa, no solo en su administración sino en los bienes y servicios que ofrecen.

La hotelería es una de las ramas del turismo, encargada del servicio de alojamiento del turista. Es el conjunto de instalaciones y empresas comerciales que de forma habitual presta servicio de alojamiento. Y allí radica su importancia, brinda la estadía durante el viaje, por lo que mejora y posibilita el resto de las actividades del sector. Algunas características generales del sector hotelero es que posee dependencia de los recursos naturales de su localización, sus servicios son variados y complejos pero presentan rigidez en su oferta, y posee demanda elástica. Como características económicas y financieras tiene inestabilidad o fluctuación de ingresos, y una estructura de costos fijos alta.

El mal manejo de los costos y la no adaptación de los cambios en los clientes, puede llevar a perder posición en el mercado, e incluso desaparecer. Un antecedente de esto es, por ejemplo, el hotel La Plata, de la ciudad de la plata. Uno de los más tradicionales del centro de la mencionada ciudad, cerró sus puertas en noviembre de 2018<sup>3</sup>. La causa del cierre se ha identificado con la imposibilidad de afrontar los costos y, según la opinión de gente del lugar, que no había actualizado los servicios a las nuevas costumbres. Con una calificación en el sitio Trivago.com.ar de 7.3, sus puntos más bajos se encontraba en la **relación calidad-precio** primero, y en el **confort**, que resulta en una de las dimensiones más importantes de la calidad de los hoteles. Otro caso parecido, el del Hotel el Salles<sup>4</sup> de la ciudad de Buenos Aires. También uno de los hoteles más tradicionales, en este caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, debió cerrar sus puertas a finales de 2018, al no poder hacer frente a los costos y a la baja de la demanda. En ambos casos es posible identificar dos causas comunes. Primero que ambos establecimientos no fueron capaces de soportar la estructura de costos generadas principalmente por la situación económica del país. El segundo punto es no poder adaptarse a las nuevas necesidades de servicios. Este cambio en las costumbres de las personas de esta época, se ve reflejado en la baja de la demanda de los hoteles tradicionales. Los turistas actuales buscan experiencias relacionadas con el destino; sentirse más local y menos turista.

En este trabajo y por los motivos mencionados en el apartado anterior, ante una gran estructura de costos fijos resulta imprescindible minimizar los costos variables. Además es necesario adecuar los servicios a las nuevas tendencias de los clientes. Se buscara confeccionar un tablero de control para el control y la gestión de la cadena de suministro del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Con este control se podrá ver la estacionalidad de la ocupación y el stock de insumos, con el cálculo de los insumos a necesitar. Se dividirá la administración en distintas áreas de ocupación y se hará la distribución de los gastos fijos para cada una de las áreas. El tablero resulta relevante para generar información para la toma de decisiones y que cada una de las actividades resulte

---

<sup>3</sup> eldia.com. (29/11/2018). El hotel la plata cierra sus puertas tras seis décadas la ciudad. Recuperado de <https://www.eldia.com/nota/2018-11-29-15-31-0-el-hotel-la-plata-cierra-sus-puertas-tras-seis-decadas-la-ciudad>

<sup>4</sup> clarin.com. (04/05/19). Cierra el tradicional Hotel Salles y se suma a otros 10 que dejaron de funcionar en 2018. recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/cierra-tradicional-hotel-salles-suma-10-dejaron-funcionar-2018\\_0\\_u4QIYdLLb.html](https://www.clarin.com/viajes/cierra-tradicional-hotel-salles-suma-10-dejaron-funcionar-2018_0_u4QIYdLLb.html)

con una buena relación costo-ingreso. Se tomara en cuenta el escenario de control interno ofrecido en la plataforma.

El hotel Howard Johnson Carlos Paz inauguro en el año 2011. Es una empresa familiar administrada por sus dueños, que cuenta con 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias. Es una franquicia de Howard Johnson, cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. (Introducción al turismo, 2016). La misma mantiene prestaciones de nivel internacional, pero permite que los franquiciados den un toque personal en cada una de sus instalaciones.

Estuvo pensado para la ciudad de Carlos Paz, debido a que era el lugar de vacaciones de los dueños de la franquicia. Y se instala en la época en donde la ciudad recién empezaba a ver crecer los hoteles de categoría. Esto concuerda con la llegada de las primeras obras de gran calidad artística, iniciada por "Stravaganza" de Flavio Mendoza , que mediante un efecto contagio genero un interés para el arribo de grandes espectáculos en la ciudad.

Geográficamente que se encuentra ubicado en Azopardo esquina Artigas, cerca del lago San Roque y próximo al centro, quedando a 18 cuadras del Reloj Cucú, y a 14 minutos del centro deportivo de la ciudad. Posee una variedad de servicios acorde a su categoría, siendo los más populares la Pileta, el Estacionamiento gratuito y el Spa. (Fuente: booking.com)

## Análisis de Situación

### Análisis de contexto

En 1997, Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde empezó su despliegue en diferentes provincias del país. En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, a cargo de una empresa familiar, quienes ya tenían experiencia hotelera en la ciudad de Salta. La idea de este proyecto se plasmo a través de la estructura de condo hotel, modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Tienen acciones en ladrillos de concreto, lo que genera una renta anual para los propietarios.

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se encuentra inmerso en un contexto de marcada competencia. Es una ciudad ubicada en el Valle de Punilla, en el centro oeste de la provincia de Córdoba. Esta zona primeramente basaba su economía en las manufacturas, artesanías y comidas artesanales como el arrope de tuna, los licores de peperina y los quesos de cabra. Desde fines del siglo pasado, la principal actividad económica es el turismo, destacándose por el hermoso clima serrano, los atractivos paisajes y diversos balnearios. Por ello, hoy cuenta con una nutrida y extensa infraestructura de alojamiento como hoteles, hostería y campings. El paisaje permite diversas opciones de turismo alternativo como la pesca, la escalada y el ciclismo que junto a una variada oferta gastronómica, convierten a la zona en el principal centro turístico de la provincia, y uno de los más grandes del país. La ciudad de Carlos Paz se ubica al sur del lago San Roque, y cuenta con un agradable clima y con un paisaje muy atractivo. Posee muchos balnearios que invitan a practicar deportes náuticos como windsurf y canotaje. En verano presentan una oferta teatral que junto a la de Mar del Plata, es una de las más grandes del país. Allí se instalan compañías de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires principalmente. En 2017 recibió mas de un millón de turistas, según el Departamento de Estadísticas de la Secretaria de Turismo y Deportes de la ciudad.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> lavoz.com.ar. (02/03/2017). Carlos Paz asegura que tuvo un millón de turistas este verano. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/regionales/carlos-paz-asegura-que-tuvo-un-millon-de-turistas-este-verano>



Ante este contexto, el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se ve inmerso en un mercado de servicio de alojamiento complejo, debido a la cantidad y la calidad de la estructura hotelera. El cual además debe hacer frente a una de las corrientes turísticas más grandes del país. Ante esta marcada competencia, el factor clave para desarrollarse y sobrevivir es la diferenciación, por lo que resulta vital conocer al cliente y su consumo. Para ello el hotel ofrece una variedad de servicios diferenciales como tours en bici, actividades para menores y masajes. Con esto se puede lograr la diferenciación, pero ¿cómo se puede generar un sistema de información para conocer los consumos de los clientes y poder proyectarlo al futuro? Esto se logra con dos tipos de información: la estadística y el conocimiento de experto.

### **Descripción de la situación: Variables económicas y financieras de las empresas hoteleras.**

El ciclo operativo de la hotelería es corto, ya que son operaciones prácticamente diarias. Los insumos recibidos a la primer hora de la mañana, como los comestibles, se preparan esa misma mañana y se procesan ese mismo día. Los mismos no se pueden almacenar, porque acompañan al servicio diario de alojamiento. Esto es una particularidad del sector, que se caracteriza por ofrecer un producto que no es tangible, y de realización diaria. En el alojamiento, una habitación que no se vende, es una pérdida irrecuperable; en el servicio de gastronomía, un alimento que no se consume en el día, difícilmente pueda ser utilizado al día siguiente por ser perecedero.

Otra de las características es la variación de los ingresos, debido a variables tales como estacionalidad, día de la semana, condiciones climatológicas y la realización de algún evento en la localidad, entre otros. Esta estacionalidad genera lo que se llama una época de temporada alta, en donde se suele generar una alta ocupación hotelera en general y de cada hotel en particular, que implica una preparación de insumos para poder satisfacer a todo aquel que reciba el servicio. Y otra llamada de temporada baja, en donde en ocasiones algunas instalaciones cierran parcial o totalmente y no prestan actividad.

Como estructura de costo incluye los gastos en insumos destinados a los servicios, como puede ser los comestibles, bebidas, materiales y otros objetos de trabajo. Esto se los conoce como costos directos y están relacionados a la actividad principal. Estos costos se afectan de manera directa sin necesidad de definir un criterio para "repartirlos". Además

incluye los llamados costos indirectos, que no puede atribuirse a un servicio o actividad en particular, como puede ser el salario del gerente, los gastos en energía o el personal de limpieza. Se hace necesario recurrir a un criterio de reparto, que por lo general son subjetivos.

La mayoría de los hoteles posee una alta proporción de costos fijos y la mayor parte de los costos fijos ocurre dentro del área de alojamiento. La mayoría de los costos de esta área son de una naturaleza fija, siendo los principales, la depreciación, la operación y mantenimiento de las instalaciones. Como gastos variables pueden señalarse el lavado e higiene de los artículos para los huéspedes y otros gastos eventuales.

Esta combinación de fluctuación de los ingresos y una gran cantidad de costos fijos, generan una inestabilidad en las actividades que no es común en otros sectores. Esto lleva a que la competitividad se traduzca no solo en disminuir los costos variables, sino en generar nuevos y mejores ingresos. Se requiere entonces de nuevos conceptos y puntos de referencia basados en la percepción del cliente. En este sentido, no hay que perder foco en los enfoques logísticos. Resulta una excelente base de gestión para poder reaccionar a los cambios en las necesidades del mercado de la mano de las nuevas generaciones de clientes; tener una estrategia más dinámica, acorde a las exigencias del entorno. Por ello, las empresas de servicios, sobre todo, deben emprender nuevos retos y buscar nuevas alternativas para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito en que se desarrollan.

La gestión logística se ha convertido en un importante soporte para la búsqueda de nuevas alternativas, siendo la encargada de general la información para mover y almacenar materiales y productos desde los proveedores hasta los clientes, con la calidad y rapidez que esto requiere. El sistema logístico comprende toda la cadena de actividad de una empresa, e incluye a los vendedores, proveedores, el transporte, bodegas, centros de distribución y clientes. Si la administración y la gerencia se apoya en este sistema puede reducir costos sustancialmente, generar nuevas ventas, mejorar el servicio a los clientes y aumentar los ingresos.

**Logística. Conceptualización.**

Pero la logística no siempre fue la herramienta que fue hoy. La primera necesidad de la logística nace cuando lo hace el comercio. Surge la necesidad entonces no solo de obtener un bien, sino la de un bien que no se encuentra en el lugar de residencia. Es la primera vez que surge el requerimiento de una gestión para abastecerse de un producto que necesita de un esfuerzo de traslado. Sobre el origen y evolución de la logística, Comas en *La logística. Origen, desarrollo y análisis sistémico. Logística Aplicada*, realiza un análisis histórico que se remonta a la prehistoria de la humanidad en Egipto en que se considera por los descubrimientos arqueológicos, que en las riberas del río Nilo fue uno de los lugares donde se inició la agricultura. Los egipcios, se encontraron con la imperiosa necesidad de ahorrar, pues los granos de trigo debían economizarse hasta la próxima cosecha, de modo que hubiese stock en el periodo de entre cosechas, por lo que era necesario apartar una proporción para consumo y otro para la próxima siembra. Esto implicaba economía y control de stock, algún medio de transporte para su distribución y receptáculos donde almacenar el trigo, de esta manera garantizaba la conservación del grano y su alimentación entre las cosechas. Fue así como el egipcio primitivo se enfrentó con el primer problema práctico de logística.

Los pioneros en empezar a utilizar la logística como proceso completo, es decir, concatenación de etapas para la culminación de un objetivo, fueron los militares. "Antes de que las empresas mostraran mucho interés en coordinar los procesos de la cadena de suministro, los militares estaban bien organizados para llevar a cabo actividades logísticas. Más de una década antes del periodo de desarrollo de la logística en los negocios, los militares llevaron a cabo lo que fue llamado la operación logística más compleja y mejor planeada para la época: la invasión a Europa durante la segunda guerra mundial." (Ballou, 2004.) "El emperador bizantino, León VI (865 a 912 ADC) definió la palabra "logística" en su libro "Tácticas, el libro de la ciencia militar" como sigue: "La tarea de la logística es proporcionar las fuerzas, el armamento apropiado y organizarlo, proveerlo con el equipo de combate, analizar después sus necesidades apropiadamente y preparar cada fase de la campaña". En los ejércitos romanos existía la figura de la logística, que era el intendente de abastecimiento." (Caudales, 2009).

La logística siguió siendo una ciencia de cálculo aplicado a la táctica militar para el establecimiento y movimiento de las tropas, su provisión de comidas y todo tipo de insumos, elección de los lugares, etc. Por mucho tiempo solo fue aplicado a este ámbito, hasta que en los años 60, se empieza concebir una necesidad de gestión de la distribución física, y que integrara las actividades destinadas a ordenar el flujo de los productos terminados desde el final de la línea de producción hasta el cliente. El problema nace cuando de alguna manera, las empresas perciben que además de unos costos directos muy controlados y provenientes del proceso de producción, existen unos costos añadidos tales como el costo de mantenimiento de stock, de almacenamiento, de transporte y de distribución que inciden en el costo final del producto o servicio ofrecido, impactando en la competitividad de los mismos (Caudales, ob.cit., 2009).

## **Análisis FODA del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz**

### **Conceptos**

Para el análisis se aplica la metodología FODA (o DAFO) a la situación actual del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Consiste en determinar los factores externos (las Oportunidades y las Amenazas) y los factores internos (Las Fortalezas y las Debilidades) de la actividad y los servicios del hotel.

Las iniciales del acrónimo FODA hacen referencia a los siguientes conceptos:

- Debilidades: son las limitaciones internas que pueden impedir a la empresa o sector objeto de estudio, hacer frente a las Amenazas o aprovechar las Oportunidades.
- Amenazas: se consideran a aquellos factores del entorno que pueden formar un contexto desfavorable para la actividad.
- Fortalezas: son aquellos puntos fuertes que permiten hacer frente a las Amenazas y aprovechar las Oportunidades.
- Oportunidades: son los factores del mercado o entorno que pueden proporcionar, ventajas o beneficios.

### **Análisis**

#### ***Debilidades***

### **Mercado Segmentado**

El servicio de alojamiento está dirigido a una clase media-alta, por lo que deja afuera el mercado de clase baja y parte de la clase media que no puede acceder a las tarifas. Esto excluye a una de las grandes afluencias de gente que va a pasar el fin de semana para apuntalarse en el río de la ciudad. Apunta a tres mercados particulares: Turismo individual, Turismo corporativo y Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

### **Servicio estándar**

Si bien por política de la marca se pueden innovar en ofrecer actividades y servicios con la impronta de la zona donde se localiza, el alojamiento sigue el estándar de toda la cadena, limitando la variación de la habitación y del tipo de muebles en dos o tres diferenciaciones.

### *Fortalezas*

#### **Marca Comercial**

La marca de la cadena es muy conocida, y es símbolo de servicio de calidad y excelencia. Suele imponerse en las localidades donde se instala.

#### **Variedad de servicios**

Si bien el servicio de alojamiento es acotado a dos o tres versiones, el resto de los servicios que ofrece es variado y extenso. Además de los servicios que la mayoría posee, como el Wifi, posee pileta, estacionamiento propio, Spa, Tours en bici, masajes, actividades para menores, juegos de exterior, juegos de mesa, etc.

#### **Ubicación**

Se encuentra ubicado cerca del centro, que es donde se alojan la mayoría de las actividades de la ciudad.

#### **Buena segmentación de mercado**

Así como supone una debilidad, porque excluye a una porción de mercado, a aquellos que apunta los tiene bien identificados lo que permite enfocarse en los tres mencionados anteriormente.

### *Amenazas*

#### **Fuerte competencia en la localidad**

La localidad de Villa Carlos Paz es un centro turístico importante de Córdoba, que cuenta con al menos 19 establecimientos que ofrecen servicios para el mismo segmento.

### **Crisis económica**

La economía argentina siempre se caracterizó por tener periodos recesivos de actividad. Por lo que constantemente debe hacer frente a esta situación.

### **Estacionalidad de la ocupación**

Existe una elevada estacionalidad de la ocupación, centrándose principalmente en la época de verano en conjunto con la época teatral fuerte. El resto del año no hay buena concentración de eventos que generen una demanda de este tipo de servicio.

### ***Oportunidades***

#### **Muchos eventos locales en temporada alta**

En temporada alta, además de las condiciones climatológicas y los recursos naturales, específicamente el río y las cercanías con las sierras, se realizan muchos eventos que logran dar una buena ocupación a la actividad hotelera.

#### **Aumento de la demanda de servicios de categoría**

La evolución del mercado y la oferta de nuevos espectáculos de categoría, conlleva a un aumento de la demanda de los servicios exclusivos y de calidad. Esto debido a que quienes consumen este tipo de eventos, solicitan un servicio con las prestaciones que en mayor medida, ofrece el hotel.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
<b>DEBILIDADES (-)</b>		<b>AMENAZAS (-)</b>	
1	Mercado segmentado para clase media-alta	1	Fuerte competencia en la localidad
2	Servicio de alojamiento estándar de la cadena	2	Crisis económica
3		3	Estacionalidad de la ocupación
<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	
1	Marca comercial	1	Muchos eventos locales en temporada alta
2	Variedad de servicios	2	Aumento de la demanda de servicios de categoría
3	Ubicación	3	
4	Buena segmentación de mercado	4	

## Marco Teórico

La principal ventaja de una empresa sobre la competencia en este mundo globalizado, radica en la velocidad en que pueda tener acceso a su información. La elaboración de un modelo de indicadores de gestión y control, que pueda actualizarse en tiempo real, permitirá tomar decisiones en el momento justo y encontrar problemas para poder corregirlos en el momento exacto.

Los sistemas de control de gestión es el conjunto de instrumentos, métodos y procedimientos basados en información que los gerentes utilizan para mantener o alterar actividades de la organización. Se utilizan para varios propósitos: para buscar nuevas oportunidades, para comunicar planes y objetivos, para monitorear o hacer seguimiento a planes y objetivos, y para informarse o mantener informado a otros sobre el desempeño.<sup>6</sup>

Es importante destacar que:

El control de gestión incluye todos los dispositivos o sistemas establecidos para asegurar que los comportamientos y decisiones de los empleados sean coherentes con los objetivos y estrategias de la organización, los sistemas establecidos se denominan comúnmente como sistemas de control de gestión (SCG). Diseñados de manera adecuada, los SCG influyen en el comportamiento de los empleados, incrementando la probabilidad de logro de las metas en la organización. Entonces, la función primaria del control de gestión es influir en el comportamiento y dirigirlos por los caminos deseables, el beneficio del control de gestión es incrementar la probabilidad de lograr las metas de la organización<sup>7</sup>( Salgado Castillo, J. y Calderon Pinzon, L. (2014).XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. p. 5)

---

<sup>6</sup> Salgado Castillo, J. y Calderon Pinzon, L. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual. XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática.)

<sup>7</sup> Salgado Castillo, J. y Calderon Pinzon, L. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual. XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática.)

## **Indicadores de Gestión**

El sistema de indicadores de gestión resulta en el mecanismo idóneo para garantizar el desarrollo de las políticas corporativas, a medida que la organización crece y se vuelve compleja. Un indicador es una dimensión o una síntesis de variables estadística, construida para mostrar aspectos de una realidad que se requiere conocer. Esa realidad puede ser económica, financiera, administrativa, etc.

El sistema de control de gestión recae exclusivamente en las acciones, actos y procesos que revelan una manifestación administrativa, susceptible de ser cuantificable. Es por esto que los informes emitidos por el sistema de control se exponen en indicadores numéricos de distintas clases. Estos muestran una relación entre dos o más datos a través de un conector lógico.

### **Clases de indicadores numéricos**

a) **Proporciones:** es la igualdad de dos razones cuyo objetivo es establecer la relación entre una parte con respecto al todo.

b) **Porcentajes:** es la relación que se establece entre cada una de las partes que forman un todo, entre el todo multiplicado por 100.

c) **Razón:** es el cociente indicado de dos cantidades.

d) **Coefficientes:** son indicadores muy similares a un porcentaje. El numerador indica el número de veces que un evento específico ocurre en un lapso de tiempo determinado; y en el denominador, el número de veces que el evento está sujeto al riesgo de que ocurra o acontezca.<sup>8</sup>

Para la gestión de la logística de insumos en general, se suele llevar a cabo la denominada "posición" o "posición comercial", que mide la capacidad del inventario para satisfacer la demanda futura. Allí, se administra el stock de insumos con 3 estados del producto (respecto a la disponibilidad) o variables: Pendiente de recibir o "lo que me deben", stock o "lo que tengo" y pendiente de entrega o "lo que debo".

El pendiente de recibir agrupa los insumos que se encuentran en poder del proveedor y que existe una etapa avanzada de negociación para su compra. Esto se puede clasificar según el sistema de control interno del hotel en dos categorías: Pedidos de

---

<sup>8</sup> slideshare.net. ,Ruiz C., C. (02/05/2014). Estadística Porcentajes, proporciones, razones. Recuperado de <https://es.slideshare.net/carc1975/210-3486ydg>



cotización al Proveedor y Orden de Compra Emitida. La mercadería que se encuentra en stock es la que está disponible para ser utilizada y/o vendida. Comprende los insumos que se encuentran en las instalaciones propias y aquellas a las que el proveedor pone a disposición para retiro, por lo que su disponibilidad es inmediata. Por último, la mercadería pendiente de entrega, es aquella que se encuentra comprometida con un cliente. Aquella venta efectuada, cuyo comprador no ha pasado a retirar. Es mercadería que está en poder del vendedor, pero no está disponible para volver a venderse, debido a que estaría incumpliendo con el comprador al momento de retiro.

## Diagnostico y Discusión

En el contexto actual, ya detallado en párrafos anteriores, surgen nuevas modas, nuevos servicios requeridos y actividades nuevas que tientan a los nuevos turistas. En la actualidad, la importancia de adecuarse a los cambios radica en el "componente tecnológico de esta generación se constata en el hecho de que los Millennials suponen ya el 40% de todas las reservas online de viajes de ocio. Más de la mitad de ellos usa el teléfono móvil para planificar sus viajes y más del 35% reserva sus viajes a través de ellos"<sup>9</sup>. Hoy las reservas online acaparan gran parte del mercado. Mateus Coelho, director regional de SiteMinder (un sitio para gestión y posición hotelera) para España, Portugal y Brasil dijo: "Las reservas directas en las webs de los propios hoteles, han crecido un 113% en los últimos cinco años, lo que demuestra que debe ser una prioridad para los hoteleros posicionar sus negocios en internet en los próximos años. Esto también es una indicación de cómo los hoteles del país tienen más contacto directo con sus huéspedes"<sup>10</sup>. El principal problema para poder dar respuesta a estos cambios en los consumidores, es no contar con información actualizada y confiable para la toma de decisiones.

La relevancia radica en que sin información no se pueden tomar decisiones. "Lo que no se mide, no se puede mejorar". Esta frase de William Thomson Kelvin nos pone de manifiesto que es imprescindible en la gestión, medir y recolectar información. Resulta difícil, casi imposible, tomar decisiones correctas sin información relevante y sistematizada. ¿Como puedo saber que necesitan mis clientes?, ¿cual es la calidad de mi servicio?. Para dar respuesta a estos interrogantes, y empezar a planificar nuestra actividad comercial, el primer paso es reconocer la importancia de la medición y establecer indicadores de gestión, para luego de organizarlos en un sistema de información que nos permita tomar las decisiones.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> aprendedeturismo.org. (12/05/19). Los Millennials, turistas que transforman la industria de los viajes. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/los-millennials-turistas/>

<sup>10</sup> hosteltur.com. (12/05/19). Las reservas hoteleras online alcanzarán este año en España los 7.700 M €. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/126250\\_reservas-hoteleras-online-alcanzaran-ano-espana-7700-m.html](https://www.hosteltur.com/126250_reservas-hoteleras-online-alcanzaran-ano-espana-7700-m.html).

<sup>11</sup> aiteco.com. (06/07/19). Lo que no se mide, no se puede mejorar. Recuperado de <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>

## **Plan de implementación**

El objetivo general de este trabajo es generar un tablero de control de stock de los insumos para la toma de decisiones respecto a la compra de los mismos. Operativamente debe ser llevado a cabo por alguien del sector de compras, pero puede ser de uso interno para cualquier área, incluso la gerencia, pues revela información con impacto financiero y económico.

El tablero se alimenta de la carga de datos con los consumos de los insumos, y demás movimientos de alta, como compras y producción, y baja de stock, como los desgastes, perdidas, rotura y demás. La carga de datos se requiere de manera diaria con controles semanales. Esto permitirá mantener el tablero con información actualizada y relevante.

Cada fila representa un insumo, y las columnas reflejan los distintos estadios según su etapa. Si esta pendiente de recibir, en tránsito o ya en stock. Luego las restantes columnas representan las distintas posiciones, compradas, vendidas o calzadas. Los desvíos (posición vendida) se semaforiza y genera una alerta para una orden de compra.

### **Modelo de indicadores de gestión**

A continuación se irán detallando cada uno de los indicadores de gestión propuestos para integrar el cuadro de mando integral. Los mismos han sido escogidos gracias al Análisis de Situación. A efectos de mostrar el modelo completo, se centrará en 3 actividades del área comercial.

#### **1. Definición de los indicadores del área comercial**

El área comercial está compuesta por tres centros operativos: el servicio de alojamiento junto al restaurant, el spa y los eventos sociales.

##### **1.1 Definición de los indicadores: Servicio Alojamiento**

El servicio de alojamiento incluye actividades variadas como por ejemplo la limpieza y reposición de los comestibles o consumibles de la habitación; brindar acceso a una red wi-fi; dejar limpios y en funcionamiento los dispositivos para ver televisión, etc.

Los sistemas de control de gestión permiten analizar, comparar y gestionar sobre cualquier ámbito que sea susceptible de ser medido-cuantificado. En este trabajo se optó por medir el servicio en general por área. No obstante, el cuadro de mando integral podría

ampliarse para conocer y tomar decisiones acerca del resto de las actividades de cada uno de los servicios. Se podría medir por ejemplo el uso del wifi o el uso de la televisión, y ver si el mismo cuenta con poco uso y tomar la decisión de discontinuarlo o de ofrecer un servicio parecido. También ver si cuenta con un uso considerable para ver de mejorarlo, que podría ser aumentar el ancho de banda en el wi-fi, o dar acceso a un servicio de contenidos audiovisuales (como por ejemplo NETFLIX).

Tabla 1. *Definición de los indicadores de servicio de alojamiento*

Centro	Indicador	Definición	Objetivo
Alojamiento	Habitaciones ocupadas por día	Es el número de habitaciones que se encuentran ocupadas diariamente	Maximizar
Alojamiento	% de ocupación semanal	Muestra el porcentaje de ocupación de la capacidad de alojamiento instalada en una semana.	Maximizar
Alojamiento	% de ocupación mensual	Muestra el porcentaje de ocupación de la capacidad de alojamiento instalada en un mes.	Maximizar
Alojamiento	Reservas con desayuno diario	Es el número de reservas que se hicieron con la opción de desayuno incluido.	Maximizar
Alojamiento	% reservas con desayuno diario	Es el porcentaje de reservas que se hicieron con la opción de desayuno incluido en el día.	Maximizar
Alojamiento	Reservas con desayuno mensual	Es el número de reservas que se hicieron con la opción de desayuno incluido.	Maximizar
Alojamiento	% reservas con desayuno mensual	Es el número de reservas que se hicieron con la opción de desayuno incluido.	Maximizar
Alojamiento	Consumo habitación simple mensual	Es el número de clientes que contrataron servicio de cama simple	Maximizar
Alojamiento	Consumo habitación doble mensual	Es el número de clientes que contrataron servicio de cama doble	Maximizar
Alojamiento	Consumo habitación doble con dos camas individuales mensual	Es el número de clientes que contrataron servicio de cama doble	Maximizar
Alojamiento	Consumo por tipo de habitación mensual	Muestra la proporción de cada tipo de servicio de habitación con respecto al total	Distribución según capacidad instalada
Alojamiento	% reservas con desayuno mensual según día de la semana	Muestra la distribución de los consumos de desayuno según el día de la semana.	Maximizar
Alojamiento	Consumo de insumos ALOJAMIENTO semanal	Muestra el consumo de los insumos semanal en la ejecución de los servicios de alojamiento	Provisión
Alojamiento	Cantidad Reclamos Alojamiento	Es el número de reclamos recibidos por el servicio de Alojamiento	Minimizar
Alojamiento	Tarifa media diaria	Es la promedia de la suma de las tarifas recibidas del día	Maximizar
Alojamiento	Reservas rechazadas mensuales	Es la cantidad de reservas rechazadas en el mes	Minimizar

### 1.2 Definición de los indicadores: Servicio Spa

Aquí el servicio es ofrecido por parte de Ilumine Club Spa, que posee un equipo interdisciplinario de profesionales, encargados de dar un servicio diferencial, adaptado al cliente. Se podría medir la actividad de cada una de las sesiones ofrecidas, como los masajes descontracturantes o las sesiones de microdermoabrasión con puntas de diamantes, y comprobar su eficiencia. En este trabajo se optó por medir el servicio en general del área Spa en general. No obstante, el cuadro de mando integral podría ampliarse.

Tabla 2. *Definición de los indicadores de servicio de Spa*

Centro	Indicador	Definición	Objetivo
Spa	Consumo Semanal	Es el número de clientes que utilizaron el spa en la semana	Maximizar
Spa	Consumo Mensual	Es el número de clientes que utilizaron el spa en el mes	Maximizar
Spa	Consumo Mensual Ambar	Es el número de clientes que utilizaron el spa en el mes de la promoción Ambar	Maximizar
Spa	Consumo Mensual Indigo	Es el número de clientes que utilizaron el spa en el mes de la promoción Indigo	Maximizar
Spa	Consumo Mensual Turquesa	Es el número de clientes que utilizaron el spa en el mes de la promoción Turquesa	Maximizar
Spa	Consumo Mensual Terracota	Es el número de clientes que utilizaron el spa en el mes de la promoción Terracota	Maximizar
Spa	Consumo Mensual Azul	Es el número de clientes que utilizaron el spa en el mes de la promoción Azul	Maximizar
Spa	Consumo Mensual Acqua	Es el número de clientes que utilizaron el spa en el mes de la promoción Acqua	Maximizar
Spa	Consumo Mensual Magenta	Es el número de clientes que utilizaron el spa en el mes de la promoción Magenta	Maximizar
Spa	Consumo Mensual Coral	Es el número de clientes que utilizaron el spa en el mes de la promoción Magenta	Maximizar
Spa	Consumo Mensual por tipo de servicio	Muestra la distribución de los consumos de los servicios de spa según el tipo de servicio	Maximizar
Spa	Consumo de insumos SPA semanal	Muestra el consumo de los insumos semanal en la ejecución de los servicios de Spa	Provision
Spa	Cantidad Reclamos Spa	Es el número de reclamos recibidos por el servicio de Spa	Minimizar

### 1.3 Definición de los indicadores: Servicio Eventos

Con capacidad para 380 personas, el salón de eventos y convenciones del hotel es de 390 m<sup>2</sup> y dispone de un foyer (ante salón) de 100 m<sup>2</sup>, que funciona como soporte para recepciones, exposiciones, muestras y acreditaciones. Lo que por sus dimensiones permite

la realización de una gran variedad de eventos, ya que además dispone de salones más chicos, y la posibilidad de aumentar la capacidad con una carpa externa de 170 m2. Al igual que con las otras áreas, en este trabajo se optó por medir el servicio en general del área Eventos en general. No obstante, el cuadro de mando integral podría ampliarse por cada tipo de evento.

Tabla 3. Definición de los indicadores de servicio de Spa

Centro	Indicador	Definición	Objetivo
Eventos	Cantidad de eventos mensuales	Es el número de eventos realizados en el mes	Maximizar
Eventos	Cantidad de eventos Team Building mensuales	Es el número de eventos Team Building realizados en el mes	Maximizar
Eventos	Cantidad de eventos muestras mensuales	Es el número de eventos muestras realizados en el mes	Maximizar
Eventos	Cantidad de eventos día de trabajo fuera de la oficina mensuales	Es el número de eventos día de trabajo fuera de la oficina realizados en el mes	Maximizar
Eventos	Consumo de insumos EVENTOS semanal	Muestra el consumo de los insumos semanal en la ejecución de los servicios de Eventos	Provision
Eventos	Cantidad Reclamos Eventos	Es el número de reclamos recibidos por el servicio de Evetos	Minimizar

## 2. Formulas de los indicadores de gestión

A continuación se presentan las fórmulas matemáticas necesarias para el cálculo de los indicadores de gestión para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

### 2.1 Fórmulas de los indicadores de servicio de alojamiento.

#### PORCENTAJE DE OCUPACION SEMANAL

$$\text{Indicador(\%)} = \frac{\text{cantidad de habitaciones ocupadas en la semana de referencia}}{\text{Capacidad de habitaciones total del hotel (635)}}$$

Este indicador muestra el porcentaje de ocupación de la capacidad de alojamiento instalada en una semana.

## PORCENTAJE DE OCUPACION MENSUAL

$$\text{Indicador(\%)} = \frac{\text{cantidad de habitaciones ocupadas en el mes de referencia}}{\text{Capacidad de habitaciones total del hotel (2540)}}$$

Este indicador muestra el porcentaje de ocupación de la capacidad de alojamiento instalada en un mes. Al igual que su homónimo semanal, nos muestra, por espejo, la capacidad ociosa del hotel. Permite tomar decisiones acerca de la cantidad de insumos que el hotel va a necesitar, si va a ser necesario agregar empleados estacionales o por jornada para cubrir todos los servicios del área.

## PORCENTAJE DE RESERVA CON DESAYUNO MENSUAL

$$\text{Indicador(\%)} = \frac{\text{cantidad de reservas efectivas con opción desayuno incluido}}{\text{cantidad de reservas efectivas durante el mes}}$$

Este indicador nos muestra el porcentaje del número de reservas efectivas que se hicieron con la opción de desayuno incluido, sobre el total de las reservas efectivas. Permite tomar decisiones acerca de la cantidad de desayunos que se esperan servir en un mes determinado según las reservas que ya poseen acumuladas en ese periodo de tiempo.

### **2.2 Formulas de los indicadores de servicio de spa.**

#### CONSUMO MENSUAL POR TIPO DE SERVICIO

$$\text{Indicador(Magenta)} = \frac{\text{cantidad de servicios tipo Magenta}}{\text{cantidad de servicios total}}$$

$$\text{Indicador(Acqua)} = \frac{\text{cantidad de servicios tipo Acqua}}{\text{cantidad de servicios total}}$$

Aquí se muestran dos ejemplos de cómo se construye el indicador Consumo mensual por tipo de servicio. Permite tomar decisiones respecto de cada uno de los servicios ofrecidos por esta área. Aquí se puede ver cuáles son los servicios con menos demanda, y tomar acciones sobre ellos, las cuales pueden ser modificarlos (agregando o

quitando algún servicio al pack) o eliminarlos directamente y ofrecer alguno parecido en su reemplazo.

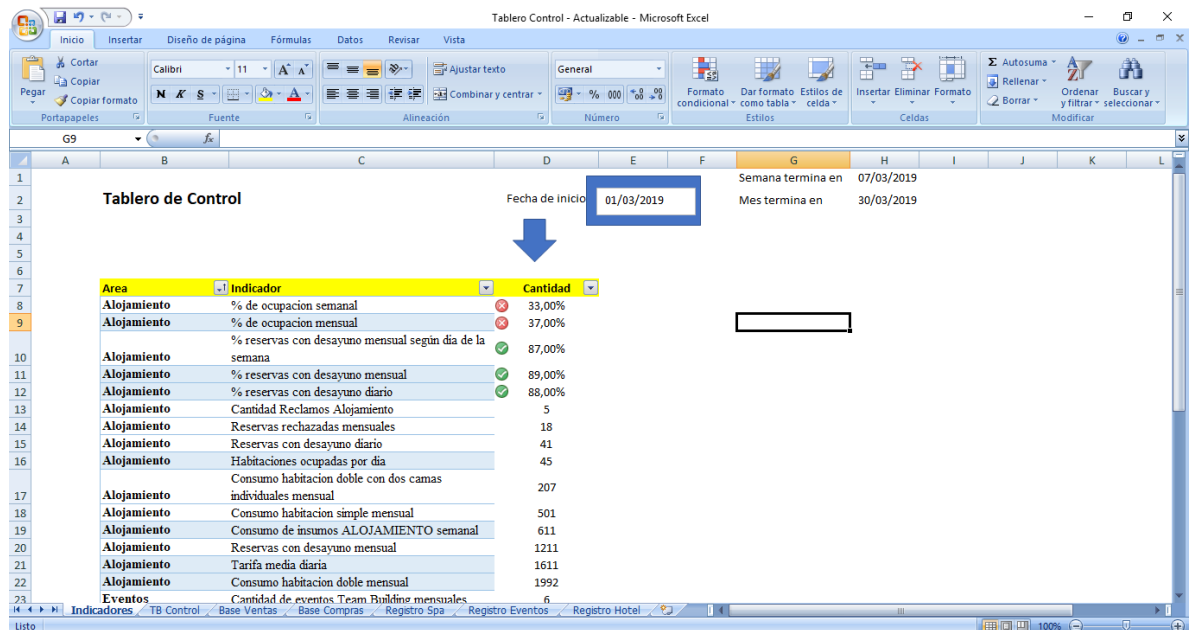
## Tablero de control: Indicadores de Gestión

Acceso al programa de indicadores de gestión

El acceso al tablero está incluido en un archivo en donde contiene, entre otros, bases actualizables de las diferentes áreas, con las cuales se nutre la hoja Indicadores y la hoja TB Control (Tablero de control).

En la hoja indicadores se podrá ver la información por fecha. Se elegirá la fecha de inicio para determinar los indicadores diarios, semanales y mensuales. Solo se asigna la fecha y luego la información se actualiza mostrando la información.

Figura 1. Hoja indicadores



## Rangos de tolerancia

Figura 2. Indicadores semaforizados



Area	Indicador	Cantidad
Alojamiento	% de ocupacion semanal	33,00%
Alojamiento	% de ocupacion mensual	37,00%
Alojamiento	% reservas con desayuno mensual según día de la semana	87,00%
Alojamiento	% reservas con desayuno mensual	89,00%
Alojamiento	% reservas con desayuno diario	88,00%

En la figura 2, la casilla de cada indicador esta simbolizada con un icono Rojo, Amarillo y Verde, esto simboliza el grado de tolerancia en el cual se encuentra el indicador.

Este proceso de definir el grado de tolerancia se denomina semaforización y se utiliza para poder visualizar rápido cuales son los indicadores sobre los cuales es necesario tomar una acción rápida, correctiva o de gestión. En este caso, los indicadores de ocupación se encuentran en rojo, esto significa que no cumplieron con el valor de ocupación esperado. Para el caso de este tablero se utilizaron los siguientes rangos de valores:

Figura 3. Escala de valores para tolerancia del indicador

Icono	Intervalo de Valor	Significado	Accion
🟢	Mayor o igual a 75%	Indicador en nivel Presupuestado.	No requiere accion
🟡	50% - 74%	Indicador en nivel aceptable	Se requiere accion especifica
🔴	Menor a 50%	Indicador en nivel critico	Se requiere accion inmediata

Figura 4. Tablero de insumos hotelero

Codigo	Insumo	Centro de Costo	Produccion	Unidad de Medida	Orden de compra	Fact pendiente de recibir	Stock Dep Ppio	Stock Dep Tercero	Posicion	Consumo Enero	Posicion Dinamica Enero	Consumo Febrero	Posicion Dinamica Febrero
A001	Jabon de tocador DOVE 12 Grs	Habitacion	Blanco	Q	3300	1100	3200	0	7600	5,505.45	2094.55	6,568.00	-4473.452
A003	Toalla ARMOR Blanca 680 Gr/m	Habitacion	Blanco	Q	0	180	320	65	565	17.00	548	20.28	527.719
A004	Toallon ARMOR Blanco 680 Gr/m	Habitacion	Blanco	Q	0	0	377	16	393	23.00	370	27.44	342.561
B002	Coca Cola Vidrio 237 cm3	Restaurante	Bebidas	Q	50	0	3200	0	3250	2,761.49	488.512	3,294.46	-2805.943
B004	Sprite Vidrio 237 cm3	Restaurante	Bebidas	Q	30	800	2500	0	3330	2,071.12	1258.884	2,470.84	-1211.957
B005	Coca Cola Vidrio 1000 cm3	Restaurante	Bebidas	Q	60	800	2789	0	3649	156.02	3492.9759	186.14	3306.8392
B006	Agua Vidrio 312 cm3	Restaurante	Bebidas	Q	34	0	3600	0	3634	2,227.14	1406.8599	2,656.98	-1250.118
C001	Mesa 4 Personas ROBLE	Restaurante	Mobiliario	Q	0	5	28	0	33	-	33	-	33
C002	Sillas ROBLE Blanca	Restaurante	Mobiliario	Q	0	0	112	0	112	-	112	-	112
C003	Mantel Negro	Restaurante	Manteleria	Q	0	0	77	0	77	-	77	-	77
C004	Cubre Mantel Blanco	Restaurante	Manteleria	Q	0	0	79	0	79	-	79	-	79

## **CONCLUSIONES**

El tablero de comando o tablero de control es una herramienta imprescindible para las organizaciones, ya que permite al gerente tener información refinada de cada área para la toma de decisiones. Los indicadores de gestión tienen como objetivo controlar, medir y comparar información relevante de las áreas clave de las organizaciones. Y en un contexto de cambios constantes y variaciones en los gustos y consumos de los clientes, permite visualizar en forma rápida las áreas en donde es necesario realizar una acción correctiva o de gestión en función de satisfacer la demanda de los clientes.

Para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se construyó un tablero para poder gestionar la información relevante de los servicios de alojamiento, spa y eventos. En la simulación se logró detectar que la capacidad de ocupación estaba por debajo de lo esperado, lo que permitió tomar una acción inmediata de buscar una promoción comercial para esa época.

## **RECOMENDACIONES**

Dado el gran dinamismo del sector, debe analizarse periódicamente la pertinencia de los indicadores, realizando los ajustes necesarios para adecuarlos a la necesidad del hotel y de los clientes.

Se recomienda llevar una base histórica en donde se pueda ver la evolución de los indicadores para conocer, por ejemplo, cuáles están siendo consistentes en la baja.

Se recomienda que quien lleve adelante el proceso sea una o a lo sumo dos personas, y evitar la rotación constante en ese puesto clave.

Se recomienda evaluar a él/los empleados del proceso para poder mejorar a tiempo, y evitar sesgos de información que afecten la vida organizacional.

Se recomienda la creación de un manual para la gestión de los indicadores y los pasos a seguir en caso de observar algún indicio de situación grave.

### Lista de referencias

- Ruiz C., C. (02/05/2014). Estadística Porcentajes, proporciones, razones. Recuperado de <https://es.slideshare.net/carc1975/210-3486ydg>
- aprendedeturismo.org. (12/05/19). Los Millennials, turistas que transforman la industria de los viajes. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/los-millennials-turistas/>
- hosteltur.com. (12/05/19). Las reservas hoteleras online alcanzarán este año en España los 7.700 M €. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/126250\\_reservas-hoteleras-online-alcanzaran-ano-espana-7700-m.html](https://www.hosteltur.com/126250_reservas-hoteleras-online-alcanzaran-ano-espana-7700-m.html).
- aiteco.com. (06/07/19). Lo que no se mide, no se puede mejorar. Recuperado de <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>
- Salgado Castillo, J. y Calderon Pinzon, L. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual. XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática.)
- lavoz.com.ar. (02/03/2017). Carlos Paz asegura que tuvo un millón de turistas este verano. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/regionales/carlos-paz-asegura-que-tuvo-un-millon-de-turistas-este-verano>
- eldia.com. (29/11/2018). El hotel la plata cierra sus puertas tras seis décadas la ciudad. Recuperado de <https://www.eldia.com/nota/2018-11-29-15-31-0-el-hotel-la-plata-cierra-sus-puertas-tras-seis-decadas-la-ciudad>
- clarin.com. (04/05/19). Cierra el tradicional Hotel Salles y se suma a otros 10 que dejaron de funcionar en 2018. recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/cierra-tradicional-hotel-salles-suma-10-dejaron-funcionar-2018\\_0\\_u4QIYdILb.html](https://www.clarin.com/viajes/cierra-tradicional-hotel-salles-suma-10-dejaron-funcionar-2018_0_u4QIYdILb.html)
- Smith, A., (1776), La Riqueza de las Naciones - Edición de Carlos Rodríguez Braun, Ed. Titivillus.
- Montoya Juan David, (2018), Los 5 sectores económicos de la economía, recuperado de <https://www.actividadeseconomicas.org/2018/09/sectores-economicos.html>.