

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“MODELO ABC – ABM PARA LA GESTION DE COSTOS EN EL SECTOR HOTELES DE PLAYA DE
LOS DEPARTAMENTOS DE LA LIBERTAD Y LA PAZ”

Trabajo de Investigación Presentado Por:

Henríquez Ardón, Teresa de Jesús
Osorio Osorio, Jemimah Esmeralda
Servellón Romero, Walter Osvaldo

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Marzo 2014

San salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretario: : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Master Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad de
Ciencias Económicas : Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Directora de la Escuela de
Contaduría Pública : Licenciada María Margarita de Jesús
Martínez Mendoza de Hernández

Coordinador de Seminario : Licenciado Mauricio Ernesto Magaña
Menéndez

Asesor Director : Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo

Jurado Examinador : Lic. Wendy Guadalupe Menjivar Diaz
Lic. Carlos Ernesto Ramírez
Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo
Marzo de 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Sector de hoteles de playa	1
1.1.2 Todo Incluido	2
1.1.3 Modelo ABC – ABM.	3
1.2 Características del sector hoteles de playa y el modelo ABC – AMB	5
1.2.1 Sector hoteles de playa	5
1.2.2 Modelo ABC – ABM	6
1.3 Clasificación de los costos	7
1.4 Clasificación de los modelos de costos	9
1.5 Ventajas y desventajas de la utilización del modelo	11
1.6 Importancia de un modelo de gestión de costos	11
1.7 Objetivos de la utilización del modelo ABC – ABM	12
1.8 Problemática actual de la gestión de costos	12
1.9 Proceso de implementación del modelo ABC – ABM.	14
1.10 Base técnica	20
1.11 Base legal	21
CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
2.1 Tipo de estudio	24
2.2 Unidad de Análisis	24
2.3 Universo y muestra	24
2.4 Instrumentos de investigación	24
2.5 Recolección de información	24
2.6 Análisis e interpretación de datos	25
2.7 Diagnostico	25
CAPITULO III: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	28
3.1 Planteamiento del caso.	28
3.2 Explicación general de la estructura y forma	29
3.3 Desarrollo del caso	29
3.3.1 Etapa 1.- Conocimiento preliminar de la estructura de costos	30
3.3.1.1 Características del sector hotelero	30
3.3.1.2 Características de la empresa dentro del sector	30
3.3.1.3 Mapa del Hotel	31
3.3.1.4 Información contable	32
3.3.2 Etapa 2.- Análisis de los procesos	34
3.3.2.1 Organigrama de la empresa	35
3.3.2.2 Esquema de procesos	36
3.3.2.3 Modelamiento visual de los procesos	44

3.3.3	Etapa 3.- Análisis de las actividades	86
3.3.3.1	Lista de actividades	86
3.3.3.2	Determinación de actividades prescindibles e imprescindibles	88
3.3.4	Etapa 4.- Agrupamiento de las actividades	88
3.3.4.1	Lista depurada de actividades	89
3.3.4.2	Análisis de las actividades que agregan o no valor	90
3.3.5	Etapa 5.- Determinación de los inductores de recursos	90
3.3.5.1	Identificar los principales componentes de costos	90
3.3.5.2	Lista de inductores de costos	90
3.3.5.3	Inductores asociados a costos	91
3.3.6	Etapa 6.- Determinación de los objetos de costos	91
3.3.6.1	Lista de objetos de costos	91
3.3.7	Etapa 7.- Determinación los inductores de actividades	91
3.3.7.1	Datos del centro de costo (evento)	92
3.3.7.2	Sueldos y salarios	93
3.3.7.3	Energía eléctrica	96
3.3.7.4	Depreciaciones	97
3.3.7.5	Servicios de comunicación	98
3.3.7.6	Suministros y materiales	99
3.3.7.7	Papelería y útiles	100
3.3.7.8	Insumos	101
3.3.7.9	Gas propano	104
3.3.7.10	Resumen de actividades	105
3.3.7.11	Análisis de actividades para mejorarlas	107
3.3.7.12	Valoración de la información obtenida	109
	CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
4.1	Conclusiones	111
4.2	Recomendaciones	112
	BIBLIOGRAFÍA	114
	ANEXOS	116

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Características de los modelos	7
Cuadro 2. Clasificación de los costos	8
Cuadro 3. Clasificación de los modelos de costos	10
Cuadro 4. Ventajas y desventajas	11
Cuadro 5: Base técnica	20
Cuadro 6. Normativa legal	21
Cuadro 7: Estado de resultado	32
Cuadro 8: Actividades Agrupadas	88
Cuadro 9: Inductores de costos	91
Cuadro 10: Datos del generales del evento	92
Cuadro 11: Datos de alojamiento en habitaciones	92
Cuadro 12: Datos de alimentación y bebidas	93
Cuadro 13: Distribución de salarios en actividades	94
Cuadro 14: Distribución de energía eléctrica en actividades (Alojamiento en habitaciones)	96
Cuadro 15: Distribución de energía eléctrica en actividades	97
Cuadro 16: Distribución de depreciación en actividades	97
Cuadro 17: Distribución de líneas fijas y celulares en actividades	98
Cuadro 18: Distribución de internet, cable y VPN en actividades	98
Cuadro 19: Distribución de suministros y repuestos en actividades	99
Cuadro 20: Distribución de papelería y útiles en actividades	100
Cuadro 21: Distribución de insumos en base al menú (Alimentos)	102
Cuadro 22: Distribución de insumos en base al menú (Bebidas)	103
Cuadro 23: Distribución de gas propano	104

Cuadro 24: Resumen de costos por actividades detallado	105
Cuadro 25: Resumen de costos por actividades agrupadas	106
Cuadro 26: Resumen de costos por actividades	107
Cuadro 27: Comparación de ingresos y gastos	109

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas ABC Y ABM	14
Figura 2: Esquema de las instalaciones del hotel	31
Figura 3: Organigrama del hotel	35
Figura 4: Contabilidad, Finanzas y Tesorería	36
Figura 5: Ventas, Mercadeo y Membresías	37
Figura 6: Recepción, Ama de llaves y Mantenimiento	38
Figura 7: Compras, Bodegas y Gerencias	39
Figura 8: Restaurante, Bares y Cocinas	40
Figura 9: Cobros, Jurídico y Facturación	41
Figura 10: Auditoría interna, Recurso humano y Seguridad	42
Figura 11: Informática	43
Figura 12: Mapa global de procesos	44
Figura 13: Procesos de ventas	45
Figura 14: Procesos de recepción	46
Figura 15: Procesos de alojamiento	47
Figura 16: Procesos de alimentos y bebidas	48
Figura 17: Procesos de compras	49
Figura 18: Venta de eventos con estadía al contado	50

Figura 19: Venta de eventos con estadía al crédito	51
Figura 20: Venta de eventos con uso de día al contado	53
Figura 21: Venta de eventos con uso de día al crédito	54
Figura 22: Venta de paquetes con estadía	56
Figura 23: Venta de paquetes con uso de día	57
Figura 24: Venta de membresías locales de contado	58
Figura 25: Venta de membresías locales financiadas	59
Figura 26: Venta de membresías internacionales de contado	60
Figura 27: Venta de membresías internacionales financiadas	62
Figura 28: Check – in Check – out de clientes con eventos	63
Figura 29: Check – in Check – out de clientes con paquetes	64
Figura 30: Check – in Check – out de clientes con con cover	65
Figura 31: Check-in Check-out de socios con paquetes	66
Figura 32: Check-in check-out de socios con cuenta abierta	67
Figura 33: Limpieza y aseo de habitaciones	68
Figura 34: Limpieza y aseo de salones	69
Figura 35: Lavado y secado de ropa de habitaciones y salones	70
Figura 36: Reparaciones en habitaciones	71
Figura 37: Reparaciones en salones	72
Figura 38: Mejoras en habitaciones	73
Figura 39: Mejoras en salones	74
Figura 40: Almacenamiento de suministros en bodega y traslado a cocina y bar.	75
Figura 41: Procesamiento de producto en bodega de proceso	76
Figura 42: Procesamiento de alimentos en cocina	77

Figura 43: Procesamiento de bebidas en bar	78
Figura 44: Servicio de alimentos y bebidas en restaurante bufet	79
Figura 45: Servicio de alimentos y bebidas en restaurante a la carta	80
Figura 46: Compras al contado de insumos en supermercados y proveedores.	81
Figura 47: Compra al contado de materiales con proveedores	82
Figura 48: Compra al crédito de insumos con proveedores	83
Figura 49: Compra al crédito de materiales con proveedores	85

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Estructura de costos	33
---------------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

La competitividad es uno de los factores que más influyen en el éxito o fracaso de un negocio, ya que si una empresa no es capaz de competir dentro de un mercado se enfrenta a un futuro incierto. Para que una entidad logre ser competitiva debe ser capaz de realizar un análisis exhaustivo de sus fortalezas y debilidades y uno de los ejes principales a considerar para este aspecto son sus costos, pues ellos determinan en gran medida sus niveles de ganancias y por tanto una gestión adecuada de los mismos les permitirá tomar las decisiones más acertadas de cara al mundo competitivo en el que se encuentran. Es este, justamente, el punto de origen de la realización del presente trabajo investigativo, el cual se enfoca principalmente en el sector de hoteles de playa en El Salvador. En vista de que el turismo de playa es uno de los principales rubros que buscan impulsar la economía nacional y que las empresas de capital nacional en dicho sector deben enfrentarse a otras provenientes del extranjero, es necesario que las mismas cuenten con las herramientas necesarias para encarar dicho escenario. Por esto, se consideró de vital importancia crear y proporcionar una forma para desenvolverse bajo las premisas antes descritas y esto se puede lograr realizando una gestión eficaz y oportuna de los costos mediante un modelo ideal para hacerlo, siendo éste el modelo de costos ABC-ABM.

Con la realización del presente trabajo investigativo se buscó principalmente, desarrollar y proporcionar una guía que mostrara en forma clara y precisa la forma en que se implementa el modelo de costos ABC-ABM al sector de hoteles de playa. Además, dentro de los objetivos específicos trazados en la investigación se buscaba corroborar que la competitividad es uno de los principales problemas a los que se enfrentan los empresarios del sector y por ende la falta de una gestión efectiva de costos los hace más vulnerables a dicho fenómeno.

Para llevar a cabo el estudio se plantearon diversas interrogantes contenidas en un cuestionario, el cual tenía como objetivo proporcionar datos que sirvieran de base para la formulación del diagnóstico, mediante su correspondiente agrupamiento en tablas y presentación en gráficos. Dicho cuestionario fue respondido por los distintos hoteles de playa contenidos en la muestra.

Los resultados obtenidos sirvieron para comprobar las premisas planteadas anteriormente, es decir quedó perfectamente establecido que los hoteles del sector utilizan los costos únicamente con fines numéricos y no como información útil para realizar gestión. Además, consideran que la competitividad es determinante para el desempeño de la empresa, ya sea en forma negativa o positiva. Otro de los puntos más significativos encontrados es que las actividades que más consumen recursos en su desarrollo son la

preparación y servicio de alimentos y bebidas y el servicio y mantenimiento de habitaciones, razón por la cual, fueron estas dos áreas las que se tomaron mayormente en cuenta a la hora aplicar las etapas para la implementación del modelo de costos ABC-ABM. Otro resultado interesante que se obtuvo es que los encuestados en su mayoría vieron en forma positiva la posibilidad de contar con una guía que les mostrara como implementar el modelo.

Luego de haber concluido con todo el proceso investigativo, se puede afirmar en base a los resultados obtenidos que la gestión de costos dentro de una entidad como los hoteles de playa es fundamental para garantizar la realización eficiente de sus operaciones y al mismo tiempo constituye un aval para enfrentar el mercado creciente y competitivo en el que se desenvuelven. Por tanto, es para ellos de vital importancia que realmente exista dicha gestión, y esto puede ser posible mediante la utilización del modelo de costos ABC-ABM, ya que es el método que mejor se adecúa al tipo de operaciones que realizan.

INTRODUCCIÓN

Los niveles de competitividad en los diversos sectores empresariales cambian constantemente, esto implica que los altos mandos en las entidades deben permanecer siempre alerta a dichos cambios y estar preparados para hacerles frente y así poder mantener sus empresas vigentes en los mercados. Uno de los elementos principales que los empresarios deben considerar para lograr dicho propósito es llevar a cabo una gestión efectiva de sus costos, esto les permitirá contar permanentemente con una herramienta que les ayude en la toma de decisiones para cumplir sus objetivos de negocio.

El presente trabajo ha sido realizado con la intención de brindar una herramienta que les sirva a los empresarios del sector de hoteles de playa para gestionar sus costos y de esta manera puedan mejorar su competitividad en el mercado, siendo dicha herramienta el modelo de costos ABC-ABM, el cual se plantea como una opción idónea para el sector por el tipo de operaciones que llevan a cabo.

El contenido del trabajo se encuentra seccionado en cuatro capítulos, el primero de ellos constituye la sustentación teórica, técnica y legal de la investigación; el segundo, comprende la metodología de investigación y diagnóstico; en el tercero se desarrolla un caso práctico y finalmente el cuarto muestra las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La sustentación teórica abarca aquella información considerada necesaria para el entendimiento general del modelo de gestión de costos planteado y un acercamiento al sector en estudio mediante la presentación de sus respectivos antecedentes, características, clasificaciones, ventajas y desventajas. Además, se remarca la importancia de la existencia de un modelo de gestión de costos dentro de las empresas, estableciendo a su vez los objetivos de la utilización de dicho modelo y como punto culminante la presentación del proceso de implementación del modelo propuesto mostrando a detalle cada una de las etapas que lo componen. Dentro de la base técnica se puede encontrar aquellas áreas contenidas en las NIIF para Pymes relacionadas con la investigación. La base legal muestra las principales leyes y sus respectivos artículos que regulan todo lo concerniente al sector de hoteles de playa en El Salvador.

La metodología de la investigación comprende los resultados obtenidos del estudio y la forma en que se llegó a ellos, es decir se muestra el tipo de estudio realizado, la unidad de análisis, el establecimiento del universo y la muestra respectiva. Además, se establece el tipo de instrumento de investigación utilizado para la obtención de datos y la forma en que se recolectó dicha información. Otro punto importante contenido en este capítulo es el diagnóstico de la investigación, el cual es el resultado de los diversos

análisis hechos en base a las tablas y gráficos de cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario desarrollado, los mismos pueden ser consultados en la parte correspondiente a los anexos en este informe.

El caso práctico que se muestra en el capítulo tres contiene como punto de partida el planteamiento del mismo, seguido de la explicación generalizada sobre la forma en que éste será abordado, estableciéndose claramente todas las consideraciones necesarias para su comprensión. La parte primordial de este apartado se encuentra en el desarrollo y posterior solución de dicho caso práctico, acá se puede encontrar principalmente la ejemplificación directa de cada una de las etapas que conforman el proceso para implementar el modelo de costos ABC-ABM.

Como se mencionó anteriormente, en el capítulo cuatro se establecen las conclusiones y Recomendaciones derivadas de la realización de todo el proceso investigativo, habiéndose formulado en base a la experiencia y el conocimiento adquirido durante dicho proceso y la culminación del mismo.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

1.1.1 Sector de hoteles de playa

Previa investigación al sector en El Salvador los hoteles de playa han existido desde hace unos veinticinco años, pero fue hasta la década de los noventa que encontró su rumbo en la economía. Desde la fecha en que inicia un hotel de playa, éste posee características muy particulares, pues en él se pueden observar tres tipos de actividades: servicio, comercio y transformación. Tradicionalmente el manejo de las operaciones y control de las actividades se efectuaba de manera muy similar a una empresa dedicada al comercio, provocando que las estimaciones de los costos no fueran tan acertadas. Entre los años 2001 al 2005, muchos hoteles de playa lograron crecer bajo la misma filosofía de sus inicios, las gestiones financieras eran trazadas bajo esa línea subjetiva de los costos y no *“existía mayor problema”* con la generación de rentabilidad y competitividad¹.

Hace menos de una década la brecha de competidores en el sector se fue ampliando, haciendo más escabroso el camino hacia el desarrollo en comparación con las épocas anteriores. Este cambio, lógicamente fue un golpe para los hoteles en cuanto a competitividad y crecimiento, las desventajas eran mayores y la gestión administrativa necesitaba más análisis. El arma más poderosa del nuevo competidor se llama *“estrategia”* y venía acompañada de un arsenal de ideas ventajosas e innovadoras de marketing y gestión que poco a poco desplazó a los hoteles con filosofías de ventas deterioradas.

El cambio surgió, un nuevo concepto de ventas fue introducido: el *“todo incluido”* (All-inclusive) que inmediatamente los hoteles de la vieja escuela pusieron empeño en igualar los servicios y productos que este incluye, para evitar que el golpe fuese más fuerte. Ya son siete años y la historia sigue siendo la misma, un monstruo de capital internacional que basa sus operaciones en presupuestos, gestión de costos, estrategias de marketing y servicio con estándares de calidad versus hoteles de capital local que centran su interés únicamente en vender más creyendo que es la llave para seguir el rumbo del crecimiento.

¹ Ernesto Rivas, Director Comercial por más de 15 años de un hotel reconocido.

El innovador modelo de ventas hizo que algunos hoteles locales se vieran en la necesidad de reorientar la perspectiva en servicios y productos ofrecidos para mantenerse vigentes en el mercado. Sin embargo, ofrecer el todo incluido con capacidad instalada insuficiente y calidad de bajo nivel fue una ejecución demasiado improvisada para competir contra el capital internacional que siguió superando los gustos y preferencias de los clientes. Ese desplazo propiciado por la pericia de instituciones extranjeras con un alto grado de organización y la poca experiencia operativa en los hoteles de playa gobernados por empresarios locales sigue sometiendo el crecimiento de estas empresas en el sector hotelero.

1.1.2 Todo Incluido

En los años noventa cobra auge un nuevo concepto de servicio en los hoteles de todo el mundo como resultado de la evolución de los servicios turísticos. Después de la crisis de los hidrocarburos la mejor manera del sector hotelero para salir del problema económico en que se encontraba era atraer más clientela y la solución para dar al posible huésped la opción de vacacionar por un precio establecido que no implicara ningún otro gasto.

El todo incluido consistía en una sola venta a un único precio, es decir, el cliente adquiere por un pago alimentos, bebidas, alojamiento y diversión. Estas características fueron las que llevaron al All-inclusive a un lugar especial en el mercado porque la gente ya no quería invertir tiempo en planear a dónde ir, en dónde comer y qué lugares visitar, y sobre todo porque posee un presupuesto limitado.

Las cadenas hoteleras adoptaron la fórmula del todo incluido para ampliar la oferta en sus servicios. Los grandes destinos turísticos fueron y siguen siendo lugares como el Caribe, España, Marruecos, Turquía, entre otros. Literalmente el precepto “pagas en tu ciudad y te olvidas de los gastos básicos” simplificaba la vida de los clientes y los hoteles entendieron perfectamente este concepto y los beneficios de aplicarlo.

Debido a que el Todo incluido es procedente del Caribe, el servicio está más ensañado a hoteles pegados al mar, con grandes complejos habitacionales, restaurantes, piscinas e instalaciones ideales para el ocio, donde la diversión sea garantizada sin necesidad de salir a otro lugar.

La clave para brindar este tipo de paquetes era ofrecer buena calidad y buen precio, ya que las bondades de este servicio es su rentabilidad. Con esto se acaparan más clientes y las ventas cobran fuerza, porque el perfil de los usuarios en este tipo de hoteles se rige por parejas de clase media, en muchos casos recién casados con niños, presupuesto limitado y que no quieren toparse con sorpresas de cargos extras (José Roberto Chin Rosado, 2004).

Como todo país globalizado, a El Salvador llega la fiebre del todo incluido en el año 2006 con la instalación de un hotel internacional, siendo éste el pionero del innovador concepto. Este servicio empezó cediendo a los huéspedes por un solo precio derecho a: hospedaje, alimentos ilimitados, bebidas nacionales ilimitadas, impuestos, actividades recreativas y deportivas, propinas y plan de entretenimiento. Según previa investigación de campo en la actualidad existen más de veinte hoteles de playa en todo el país ofreciendo paquetes vacacionales similares.

1.1.3 Modelo ABC – ABM.

Desde mediados de los años 70 se empezaron a gestar grandes cambios en el mundo empresarial estimulados por la competencia global y las innovaciones tecnológicas, volviendo necesario el uso de gran cantidad de información financiera y no financiera de las organizaciones. Este nuevo entorno fue demandando que la información sobre los costos fuera más precisa y que la forma de proceder en cuanto a actividades, procesos, productos, servicios y clientes de la organización agregara un valor adicional del que se pudiera obtener ventajas competitivas.

No obstante, la información procedente de los sistemas de costos estaba diseñada para una era tecnológica más sencilla; cuando la competencia dejó de ser local y se convirtió en global, cuando la rapidez, calidad y toma de decisiones se volvieron más rígidas y críticas para obtener el éxito, los directivos de las empresas empezaron a carecer de información relevante y oportuna que contribuyera a la mejora de sus operaciones.

En consecuencia, los sistemas de costos obligadamente tenían que sufrir cambios derivados de las transformaciones generadas; en primera instancia por terceros ajenos a la organización: inversores, acreedores, fisco; y en segundo lugar por la necesidad de los directivos en requerir información precisa y oportuna sobre los costos para tomar decisiones estratégicas y realizar mejoras en la operación.

Posteriormente, a medida que aumentaba la competencia y las bases de la misma se alejaban de la utilización eficiente de la mano de obra y de las máquinas, los directivos necesitaban información más fiel respecto a los costos de los procesos, productos y servicios de la que se podían obtener a través del sistema de costos tradicional utilizado para la contabilidad.

A mediados de la década de los 80 surgieron técnicas más avanzadas relacionadas con la administración y control de los costos; entre ellas el Costo Basado en Actividades (ABC) y la Gestión de Costos Estratégicos (ABM)². Cuando emerge el modelo o sistema ABC, éste permitió que los costos indirectos y de estructura fueran conducidos, primero hasta las actividades y procesos y luego a los productos y servicios, logrando una información más fidedigna respecto de los recursos asignables y proporcionó a los directivos una imagen mucho más clara de los costos de sus operaciones.

Lo anterior condujo de forma inherente al ABM, este modelo permitió a las organizaciones alcanzar sus resultados con menos exigencias de recursos; es decir, que se conseguían los mismos resultados con menos costos incurridos. El ABM en materia operativa ayudó en aumentar la eficiencia, reducir los costos y optimizar la utilización de los activos; en materia estratégica contribuyó al incremento de la rentabilidad reduciendo los inductores de costos correspondientes a actividades no rentables. Los expertos en marketing y ventas lograron explorar las demandas de productos y servicios altamente rentables para ampliar esas líneas y lograr ingresos adicionales que sobrepasaban los costos marginales. Los directivos podían cambiar la combinación de actividades para conseguir usos más rentables (Robert S. Kaplan y Robin Cooper, 2003).

Evidentemente para esta época ejercer control sobre los costos y obtener ventajas del mismo, era un tema de mucho interés, a las organizaciones les concernía mucho usar su información fehaciente para planificar y direccionar los objetivos de la entidad. El modelo ABC y ABM fue presentado como el camino para dirigir los objetivos y las operaciones de las compañías, y desde entonces este modelo o sistema ha tenido un gran auge como técnica para mejorar el control y gestión de los costos y, a su vez, ayudar a comprender los procesos a través de los cuales se consumen los recursos en cada una de las actividades que se realizan (Joaquín Cuervo y Jair Osorio, 2007).

Muchas organizaciones concluyeron en la necesidad de adaptarse a los nuevos modelos de costos, pues si no lo hacían no podrían ser competidores globales eficientes y efectivos. Los cambios y hechos que

² Por sus siglas en inglés: Activity Based Costing, (Costo Basado en Actividades) - Activity Based Management (Gestión Basada en Actividades).

revolucionan el mundo de los negocios han hecho considerar como el eje primordial para alcanzar el éxito de la organización, la adopción de nuevas herramientas de gestión estratégica.

1.2 Características del sector hoteles de playa y el modelo ABC – AMB

Antes de empezar a interrelacionar el sector hotelero con el modelo ABC – ABM, es preciso detallar las características que singularmente poseen para detectar su compatibilidad.

1.2.1 Sector hoteles de playa

El sector hotelero se encuentra en un entorno de muchos cambios y particularidades de gran diversidad y complejidad, dureza de la oferta, elasticidad de la demanda y un gran condicionamiento a factores externos con ventajas y desventajas. Una de las ventajas actuales es su ubicación en la Franja Costero Marina³ que a futuro se convertirá en motor de desarrollo para aumentar la competitividad y productividad utilizando fondos del programa Fomilenio II. Dentro de esa línea estratégica de desarrollo para este corredor se busca potenciar los principales activos turísticos de la costa, tales como playas, olas para el surf, manglares, arrecifes y ecosistemas marinos, para incentivar la inversión privada nacional e internacional de pequeños, medianos o grandes empresarios.

Las organizaciones hoteleras están caracterizadas por la prestación de un conjunto de servicios diferenciados, dedicados principalmente a las actividades de alojamiento y restaurantes, eso implica que es un área con grandes costos indirectos y de apoyo, con gran variedad de clientes y procesos. Debido a esto los hoteles necesitan de un cálculo exhaustivo de todos los costos en que incurre, para basar su gestión en un conocimiento íntegro en aras de una mejora en la toma de decisiones. El entorno económico es cada vez más competitivo, los hoteles de playa necesitan disponer de sistemas de información que constituyan una herramienta útil para desarrollar gestiones orientadas al buen funcionamiento de la empresa.

³ Denominada así por el actual Gobierno para incluirla como estrategia de desarrollo para optar por los fondos del Fomilenio II, cuya extensión territorial incluye todos los departamentos con línea costera, entre ellos La Libertad y La Paz.

Las características más particulares de los hoteles de playa son:

- Se produce un contacto directo entre el productor y el consumidor, puesto que pertenece al sector servicios.
- Necesita innovaciones rápidas y continuas en relación con las necesidades y preferencias de los clientes.
- Sufre directamente el impacto de la situación económica, política y social.
- Se pueden distinguir al menos tres tipos de negocios: Prestación de servicios (alojamiento y otros); Transformación (cocina y otros); y Comercial (tiendas y otros)
- No se puede seguir la misma doctrina de marketing general por la validez en el tiempo.
- La continuidad de las operaciones durante las 24 horas, afecta directamente el volumen de la planilla.

1.2.2 Modelo ABC – ABM

Como ya se explicó anteriormente el ABC y ABM es una fusión que nace de la urgente necesidad de contar con métodos eficientes para la administración de costos. Fue diseñado como herramienta de gestión para comprender mejor los recursos consumidos en todas las actividades y procesos utilizados y no como metodología contable o de cálculo de costos para los productos. En ese sentido, los profesores Kaplan y Cooper (autores creadores del modelo), lo proponen como el método más apropiado para lograr ese objetivo y generar información relevante para la toma de decisiones estratégicas, como por ejemplo:

- ¿Qué se debe vender y a qué precio?
- ¿Cómo gestionar por procesos e identificar oportunidades de mejora de eficiencia en los mismos, asegurando la creación de valor y la mejora continua?
- ¿Cómo proyectar la capacidad necesaria ante cambios en los servicios o productos ofrecidos?
- ¿A qué proveedor se le debe comprar?
- ¿A quién se le debe vender?
- ¿Cómo identificar los productos o servicios que aportan mayor rentabilidad a la compañía?
- ¿Qué canal resulta el más rentable para vender los productos y servicios?

A diferencia de los sistemas tradicionales, este modelo brinda parámetros para la gestión de costos, además es fácilmente controlable y no genera tareas administrativas excesivas. La teoría de este sistema presume el logro de buenos resultados con menos recursos, es decir, que una organización puede alcanzar los mismos ingresos con menor costo total.

Para conseguir el objetivo de reducir costos, incrementar la eficiencia e intensificar el uso de activos, los modelos presentan sus propias características:

Cuadro 1. Características de los modelos

ABC	ABM
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un modelo gerencial y no un modelo contable. ➤ Los productos y servicios consumen actividades. ➤ Considera como recursos tanto los costos como los gastos. ➤ Acierta en las relaciones de causalidad, entre los recursos y las actividades y entre éstas y los objetos de costo. ➤ Su enfoque es sistémico; poco interesan las jerarquías departamentales. ➤ Es la base fundamental para desarrollar la gestión basada en actividades (ABM). ➤ Si no existe compromiso de grupo, sus objetivos fracasan. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se desarrolla conjuntamente con el Modelo ABC. ➤ Constituye un método sistemático para planificar, controlar y mejorar la utilización de los recursos de la compañía. ➤ Su enfoque principal es el análisis de las actividades. ➤ Su objetivo primordial es la reducción de costos. ➤ Orientado a cubrir dos niveles de aplicación: el nivel operativo y el nivel estratégico. ➤ Es una alternativa para enfrentar los ambientes altamente competitivos.

Elaborado por: Grupo de investigación

1.3 Clasificación de los costos

El modelo ABC – ABM parte de algunas premisas fundamentales, una de ellas en el concepto de costo. Esta última palabra es una variable dependiente, que surge como resultado de las tareas realizadas y los bienes producidos y comercializados (Eduardo Bendersky, 2002). En muchas ocasiones resulta confuso escuchar hablar o leer en libros términos que enuncian diversos tipos de costos, en realidad existen muchos conceptos y es de suma importancia tener claro a qué se refiere cada uno de ellos. Para lograr la comprensión esperada de este documento, es necesario que el lector maneje a la perfección los términos más esenciales y su clasificación (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Clasificación de los costos

De acuerdo con:	Clasificación	Descripción
Su función	Costos de producción	Se generan durante el proceso de transformación de la materia prima en un producto terminado: <i>Materia prima directa; Mano de obra directa; Costos Indirectos de Fabricación (o carga fabril).</i>
	Costos de Administración	Son los que se origina en el área administrativa.
	Costos de Ventas	Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el consumidor final.
Su identificación con una actividad, departamento o producto	Costos directos	Es el que se identifica plenamente con una actividad, departamento o producto.
	Costos Indirectos	Es el que no se puede identificar con una actividad determinada. Ejemplo, el sueldo de un capitán de meseros del departamento de restaurante. Este es un costo directo para el departamento de restaurante e indirecto para el producto.
Su comportamiento	Costos Variables	Son aquellos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado.
	Costos Fijos	Son aquellos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de producción. Ejemplo, depreciaciones en línea recta, arrendamientos, sueldos de jefes de producción.
	Costos semi-variables o semifijos	Tienen un comportamiento combinado (fijo – variable). Pueden ser mixtos o escalonados.
Al tiempo en que se enfrentan con los ingresos	Costos del periodo	Son los que no están ni directa ni indirectamente relacionados con el producto, no son inventariados. Se caracterizan por ser cancelados inmediatamente estos se originan, ya que no puede determinarse ninguna relación con el costo de producción.

De acuerdo con:	Clasificación	Descripción
Al tiempo en que se enfrentan con los ingresos	Costos del producto	Son los que se identifican directa o indirectamente con el producto. Están dentro de ellos: material directo, mano de obra, carga fabril. Estos tienen la particularidad de tenerse en inventarios hasta cuando se venden.
Su control	Costos Controlables	Son aquellos que dependen de decisiones administrativas.
	Costos No controlables	Son aquellos necesarios para mantener la capacidad de la empresa en el mediano y largo plazo. No dependen de decisiones administrativas.
Su Uso en la toma de decisiones	Costos relevantes	Son los costos relativos al futuro que pueden verse afectados por la decisión que se está evaluando
	Costos hundidos	Son los costos que no pueden modificarse, ya sea porque se ha producido o porque se ha tomado una decisión previa que hace que sea irreversible su acaecimiento.
	Costos marginales	Es el aumento en los costos que se produce si se fabrica o vende una unidad adicional de output ⁴ .
	Costos incrementales o diferenciales	Es el aumento en los costos que se produce si se fabrica o vende un conjunto adicional de unidades de output.

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Rojas Medina y Ricardo Alfredo, 2007; Oriol Amat y Pilar Soldevila, 2010;

Joaquín Cuervo y Jair Osorio, 2007.

1.4 Clasificación de los modelos de costos

Un modelo de costos es un sistema de información que establece el procedimiento administrativo y contable para identificar los datos que permiten determinar el costo de actividades, procesos, productos o servicios. Existen diversas formas para clasificar un modelo de costos, en el Cuadro 3 se detallan cuáles son cada uno de ellos.

⁴ Output: Anglicismo utilizado para referirse a los productos finales que se desprenden de cualquier tipo de proceso (productivo, informático, entre otros.)

Cuadro 3. Clasificación de los modelos de costos

De acuerdo con:	Modelo	Descripción
Características de la producción	Costos por ordenes	Sistema que acumula los costos por lotes o por órdenes de fabricación.
	Costos por procesos	Sistema que acumula los costos en cada proceso sobre una base de tiempo. Los costos se trasladan de proceso en proceso hasta su terminación.
La base de costos o tiempo en que fueron calculados	Costo histórico	Sistema que registra los costos reales; o sea, los costos incurridos en la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio.
	Costos predeterminados	Sistema que calcula los costos antes de que la producción ocurra o el periodo comience. Pueden ser estimados (pueden ser) o estándares (deben ser).
Algunas filosofías	Costos total (Full Costing)	Asigna al producto todos los elementos del costo. No hace distinción entre costos variables y fijos.
	Costos directo (Direct Costing)	Asigna al producto los costos variables. Los costos y gastos fijos son considerados sacrificios del periodo.
	Costos basado en actividades (Activity Based Costing)	Asigna a los productos o servicios los materiales directos y el costo de las actividades necesarias para producirlos o prestarlos y costea las actividades con base en los recursos necesarios para realizarlas.
	Costos objetivo (Target Costing)	Procedimiento que permite determinar los costos a partir del precio.

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Joaquín Cuervo y Jair Osorio, 2007

1.5 Ventajas y desventajas de la utilización del modelo

La implementación y posterior utilización del modelo de costos ABC-ABM implica una serie de ventajas y desventajas que es necesario conocer para evaluar el nivel de impacto que podría tener la aplicación de dicho modelo, estas se muestran a detalle en el cuadro 4.

Cuadro 4. Ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Información para la toma de decisiones. ➤ Permite saber cómo y dónde reducir costos. ➤ No asigna los costos de la capacidad no utilizada a los productos. ➤ Establece actividades de planeación. ➤ Evaluación de procesos y productos. ➤ Constituye una herramienta de gestión que permite hacer proyecciones de tipo financiero. ➤ Brinda una visión real de lo que sucede en la empresa. ➤ Permite conocer medidas de tipo no financiero de gran utilidad para la toma de decisiones. ➤ Proporciona información sobre las causas que generan la actividad y cómo se realizan las tareas para conocer con exactitud el origen del costo. ➤ Evaluación de las actividades para tomar decisiones respecto a su continuidad o mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma bastante tiempo implementarlo. ➤ Altos costos por capacitación de empleados. ➤ Alto consumo de recursos en la fase de diseño e implementación. ➤ La determinación del perímetro de actuación y nivel de detalle en la definición de la actividad pueden complicar la implantación del modelo. ➤ Dificultad en la identificación de los inductores de costos. ➤ Considera que la mayoría de los costos de las organizaciones son variables. ➤ Necesidad de contratación extra de personal especializado en análisis de costos.

Elaborado por: Grupo de investigación

Fuente: Wilson Gerardo Delgado Gudiño, 2010

1.6 Importancia de un modelo de gestión de costos

Un modelo de gestión, independientemente si son tiempos de bonanza o crisis, siempre será necesario como herramienta, pues el análisis de los costos jamás dejará de ser importante para el logro de la eficiencia y mejoramiento de la competitividad.

Con un modelo de gestión se puede determinar la viabilidad de las empresas. Si una empresa no logra sus objetivos, evidentemente no es viable. Esta variable está ligada netamente a la rentabilidad, es decir, cuando los costos y gastos son casi iguales o superiores a los ingresos. Mientras más se aleje este último de los dos anteriores, más cerca estará la empresa de alcanzar sus metas de rentabilidad y estabilidad.

En un ambiente tan competitivo como el sector hotelero de playa, con el estira y encoge de precios en el mercado, la gestión de costos son la única salida para lograr los objetivos, y la competitividad dependerá de la habilidad y destreza con éstos se manejen. Con este sistema se pueden encontrar oportunidades de optimización de recursos y mejoras de rendimientos para elevar la rentabilidad.

Además, las empresas deben estar constantemente en la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora y así encontrar innovadores métodos de gestión que permitan aprovechar en mayor medida sus recursos para un manejo efectivo de sus costos, por lo tanto conocer y aplicar un modelo para gestionar dichos costos se vuelve trascendental si se visualiza a futuro un horizonte de expansión comercial, pero este no será posible si las bases sobre las que se afianzan son débiles e inestables y es ahí donde el contar con un modelo de gestión de costos que se adapte perfectamente al tipo de negocio que se opere se vuelve imprescindible para lograr dicho crecimiento.

1.7 Objetivos de la utilización del modelo ABC – ABM

Como objetivo general se van costear y gestionar los costos de las actividades de un hotel de playa, mediante la correcta asignación en los centros absorbentes, de manera que se logre minimizarlos.

Específicamente con el modelo ABC – ABM se busca:

- Examinar el proceso productivo y la estructura organizativa para identificar los centros de costos.
- Distribuir los costos en las actividades con el objeto de determinar los costos por producto.
- Identificar áreas innecesarias en los procesos productivos para reducir costos.
- Reestructurar las fases que componen el proceso productivo, excluyendo aquellas áreas identificadas como innecesarias para realizar una gestión de costos.

1.8 Problemática actual de la gestión de costos

Actualmente el departamento de contabilidad y la gerencia se están limitando a utilizar una metodología que no va más allá de calcular los costos de los inventarios y elaborar registros contables. Por las características tercermundistas de El Salvador, las empresas muestran poco interés por gestionar sus costos, debido a los esfuerzos económicos adicionales que su gestión requiere. Muchas empresas

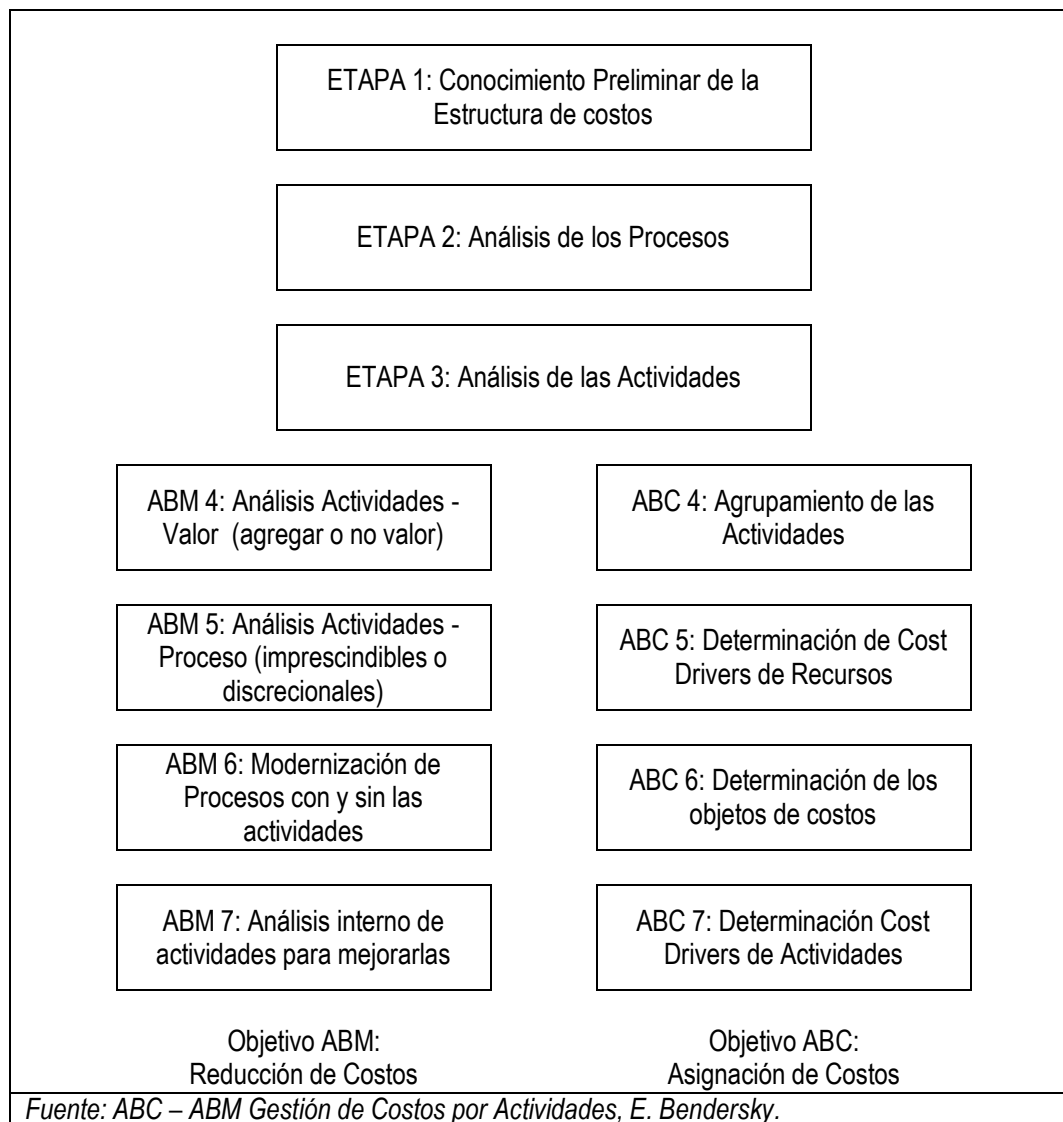
consideran que mantener un sistema de costos reduce las utilidades y no son visionarios al pensar que una gestión estratégica de éstos puede garantizar las metas y asegurar la viabilidad de la empresa.

Otras organizaciones han optado por instalar nuevos sistemas de información integral provocando un gasto considerable, pero con esto no se logra determinar un costo por actividades, procesos y muchos menos proporciona automáticamente la información oportuna y relevante que necesitan los administradores y empleados para mejorar las operaciones actuales y futuras. En otras palabras un sistema de información integral no soluciona la problemática si no se hace un uso adecuado de él.

Otro factor que no enriquece la gestión de costos es el papel protagónico en la responsabilidad social, esto debido a que la contabilidad ha permanecido al margen de ésta, dado que no siempre ha tenido en cuenta la relación biunívoca empresa-sociedad, actuando como si se tratará de dos agentes que no interactúan ni se condicionan entre sí, cuando es lo contrario lo que sucede en la sociedad trasciende a las empresas en su funcionamiento y beneficia o disminuye en su crecimiento, funcionamiento y rentabilidad.

1.9 Proceso de implementación del modelo ABC – ABM.

Figura 1: Etapas ABC Y ABM



Para Eduardo Bendersky el proceso de implementación del modelo ABC – ABM consta de 7 etapas importantes (Ver figura 1). En los siguientes párrafos se explicarán brevemente cada una de sus partes.

Etapas 1.- Conocimiento preliminar de la estructura de costos

En primera instancia se debe realizar un estudio sobre cada uno de los elementos que constituye la columna de los costos, considerando lo relevante que es su participación en las cifras de los resultados.

Esta etapa hace hincapié en que cualquier esfuerzo, tiempo y dinero invertido para la determinación, medición, control y obtención de información debe ser compensado por un ahorro que lo supere. La precisión es un concepto básico que se debe tomar en cuenta para lograr la máxima utilización de los recursos, ya que, si se tiene es posible ahondar en temas con mayor información lucrativa para la toma de decisiones.

Para obtener información preliminar e identificar el camino hacia el conocimiento de la estructura de costos es fundamental considerar subjetivamente lo siguiente:

- a) Las características propias de ese sector industrial
- b) Las características propias dentro de ese sector

El conocimiento percibido sobre estos dos ejes será vital para formarse una idea sobre el tipo de materia prima, capital y mano de obra exhaustivo que se utiliza. Posteriormente toda la información debe ser comprobada a través de entrevistas individuales con los principales directivos de la empresa y realizar un análisis histórico de los periodos anteriores.

Los supuestos preliminares sobre el sector deben ser reafirmados o desmentidos cuando se observe el funcionamiento real de la empresa, como ya se dijo la información básica y primaria puede obtenerse de entrevistas con personal que manejen un esquema bastante preciso de la composición de los costos. También la información contable puede ser de mucha utilidad, principalmente el Estado de Resultados con sus anexos de costos y gastos; a partir de sus cifras se podría obtener referencias sobre cuáles son los puntos más críticos que provocan dolor de cabeza a la empresa.

Después de conocer la estructura de costos, ésta se puede ordenar de forma decreciente considerando la importancia que cada elemento representa en la cifra global. Por ejemplo: Si en un hotel los gastos en materia prima son del 45%, gastos de ventas 15%, gastos de administración 10%, costos por servicios 30%; de esta forma se puede comprender que los costos más importantes dentro de la estructura son las materias primas y luego los costos por servicios. De la misma forma se pueden segregar las materias primas para descubrir cuáles son los insumos más representativos y que la estructura de costos se muestre más ampliada y entendible.

Lo más importante de esta fase es lograr una abstracción total de la empresa y el sector al que pertenece para lograr incorporar el conocimiento necesario y útil para el analista de costos.

Etapa 2.- Análisis de los procesos

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí para cumplir un objetivo común. Partiendo de esta definición, un proceso no se limita exclusivamente al sector donde se produce o manufactura un producto, sino que también incluye el proceso de compras, ventas, marketing, distribución entre otros. Las actividades, encadenadas en secuencia, son las que constituyen los procesos completos.

La finalidad de esta etapa se orienta a determinar cuál es el producto principal y cuáles son los productos secundarios que surgen de los procesos.

¿Cómo obtener la información de procesos?

- a) Entrevistas personales: estas entrevistas personales realizadas con el personal de supervisión, jefaturas y gerencial darán la pauta de los procesos que se realizan y cuáles son sus procedimientos de ejecución normales.
- b) Cuestionarios: las entrevistas se pueden perfeccionar mediante la utilización de cuestionarios en los que se solicite descripciones de los procesos y de las actividades necesarias para su ejecución.
- c) Recorrido por las instalaciones: la observación en plano de las instalaciones y caminar por la misma acompañado de personal idóneo podrá indicar el flujo de materiales, y facilitar grandemente la comprensión de un proceso productivo.

¿Por dónde empezar el análisis?

El análisis de procesos debe empezar por aquellos en que se observa, en forma apriorística una mayor posibilidad de obtener mejoras rápidas, importantes y sustentables en el tiempo.

Muchas veces los cambios no son demasiados relevantes por sí mismos, pero la interrelación de este proceso con otros, hace que los resultados tengan un efecto cascada sobre los demás.

Esta fase, que resulta obvio, tiene una íntima relación con la reingeniería, surge a partir de las dos visiones que tienen el ABC y el ABM.

La visión ABM es horizontal, ya que implica un enfoque de los procesos determinando luego sus actividades constitutivas. La visión ABC, es un enfoque que tiende a la asignación de costos a los

productos. Lo ideal es comenzar con el análisis horizontal muy general, o de procesos, es decir partir de lo universal, para luego ir acercándose y acotando a lo particular.

Etapa 3.- Análisis de las actividades

En las empresas existen un gran número de actividades, lo que significa mayores puntos de control, más necesidad de análisis de información, aumento en la cantidad de registros contables, etc... En esta etapa se extrae la esencia del sistema ABC y se deja de lado la metodología del sistema tradicional, adentrándose en determinar qué es lo que se realiza en cada uno de los centros de costos.

Inicialmente se elabora un listado de todas las actividades posibles sin condicionamientos previos, ya que la simplificación se hará después. Cuando ya se esté en el ámbito de observación es sumamente importante estar atentos a cuestionar con criterio constructivo las actividades y la forma en que se llevan a cabo. Dentro de las preguntas que se debe formular el mismo observador y a terceros involucrados, que sirvan de ayuda para determinar si las actividades son prescindibles o mejorables, se presentan las siguientes:

¿Para qué?: Una actividad en la que no se pueda encontrar respuesta a esta pregunta será porque seguramente no agrega casi ningún valor, entonces, no se justifica que siga siendo realizada.

¿En qué momento y dónde?: En ocasiones se observa que una determinada actividad debe ser realizada pero si se complementa en otra etapa del proceso, o en otro lugar físico los resultados pueden ser mejores en calidad, tiempo o costo.

¿Quién y cómo?:Cuál es la persona que la realiza, con qué conocimiento cuenta, y cuál es la metodología empleada para realizarla. Mientras la primera pregunta tiende a identificar las actividades prescindibles, las dos siguientes ayudan a mejorar otras. Cuando se toma la decisión de prescindir de alguna de las actividades, se debe realizar un modelo del proceso sin ella, para observar si la modificación sugerida provoca algún inconveniente no previsto anteriormente. Lo anterior significa contestar a una nueva pregunta: ¿Qué pasa si?: de esta manera, el primer listado de actividades, el que se elaboró mediante una lluvia de ideas, ha sido depurado eliminando actividades innecesarias, y ordenados en secuencia lógica de ejecución.

Etapa 4.- Agrupamiento de actividades

El agrupamiento de actividades tiene el sentido de simplificar la cantidad o el grado de detalle, abierto en la etapa anterior. Esto se debe a que se necesita obtener un nivel de análisis adecuado, pero no excesivo.

Debido a que la apertura de un gran número de actividades, no permitirá distinguir los puntos de decisión clave para la empresa de los poco importantes se presentan dos criterios básicos para su agrupamiento:

- a) Muchas veces se realizan actividades similares en distintos Centros de Costos que no son económicamente relevantes en forma independiente y que convendría que fueran analizadas en forma conjunta.
- b) Algunas veces se presume que dos o más actividades, que normalmente están en secuencia, tendrán un único inductor de costo para ser distribuidas entre los objetos de costos. Si, además, su relevancia actual y futura es baja, y su análisis en forma independiente no agrega ninguna información notable para la toma de decisiones, son candidatas a ser agrupadas.

Se debe tener sumo cuidado al ejecutar esta etapa, ya que es muy compleja, porque se debe considerar la realidad de la compañía, con sus diversidades actuales y prever cómo evolucionará en tiempos futuros y puede suceder que existan actividades específicas que se deseen conocer de forma independiente al pasar el tiempo.

Etapa 5.- Determinación de los cost drivers o inductores de recursos

Ya en las etapas anteriores se han determinado las actividades que son de interés analizar, de modo que es el momento de calcular sus costos.

La cascada de los costos

Para lograr trasladar los costos de los Centros de Costos a las actividades, se debe tomar en consideración que los costos fluyen en cascada a través de la empresa. Habrán actividades que son de apoyo para la realización de otras, y habrá Centros de Costos que son en su totalidad de “apoyo” para otros.

Dentro de la categoría de los departamentos de “apoyo”, tradicionalmente se encuentra el de personal, cuyos costos no son fácilmente asignables a los Objetos de Costos, pero sí a otros departamentos productivos y de apoyo, por tal motivo debe ser distribuido de manera anticipada. Lo anterior significa que

cuando se proceda a asignar los costos de recursos humanos a las actividades, éstos ya contendrán los del departamento de personal necesario para su administración dentro de la empresa.

Otro departamento que tiene similares características es el de mantenimiento, ya que también puede ser asignado de manera anticipada a las actividades netamente productivas, que luego se convertirán en actividades primarias.

Etapa 6.- Determinación de los objetos de costos

Los objetos de costos son productos, servicios o departamentos para los cuales se desea medir, acumular y asignar costos; bajo esta premisa en forma general se puede decir que objeto de costos son aquellos ítems en los que se desea acumular costos.

Parece ser que esta es la etapa más sencilla en la implementación del modelo ABC, debido a que todas las empresas conocen los productos que elaboran y comercializan, de los cuales desea conocer sus costos. Esta etapa tiene la característica de poder ser realizada en cualquier momento de la implementación de un sistema ABC, a pesar de ello, es recomendable realizarla cuando ya se posee un alto grado de conocimiento de la empresa y de su problemática.

Etapa 7.- Determinación de los inductores de costos en actividades

En esta etapa ya se conocen las actividades y se tiene un detalle de los objetos de costos, es momento de proceder a determinar los inductores de actividades.

Para realizar este paso será necesario especificar y justificar por cada inductor su **consistencia interna**. Esto significa que se puede utilizar algún tipo de metodología para distribuir las actividades entre los productos, si y sólo si ese indicador es igualmente válido para todos los objetos de costos.

Los inductores de costos simples de actividades.

Pueden distribuirse en tres tipos de bases:

- a) Inductores de operaciones: la cantidad de operaciones o transacciones utilizadas por cada objeto de costos, será el indicador de los costos asignados a los mismos. Son denominados así porque reflejan la cantidad de transacciones que se realizan entre la empresa y su entorno, o entre dos sectores distintos de la empresa. Trabajar con este tipo de inductor presupone que todas las operaciones o transacciones son idénticas.

- b) Inductores de tiempo: para este caso interesa la duración de la actividad para su aplicación a cada objeto de costos.
- c) Inductores de intensidad: la realización de determinadas actividades requiere muchas veces de condiciones o habilidades especiales por parte del operador de la misma.

Los inductores complejos de actividades.

Muchas veces una actividad no estará correctamente identificada mediante un inductor simple. En esos casos se puede trabajar con la combinación de más de uno de estos últimos.

1.10 Base técnica

En la siguiente tabla se muestran los aspectos más relevantes encontrados en la normativa técnica, para el caso las NIIF para PYMES, aplicables al sector y la problemática que se está estudiando:

Cuadro 5: Base técnica

Sección	Contenido
13-Inventarios	<p>En el párrafo 13.5 se establece la composición del costo de los inventarios, este incluye: costos de compra, costos de transformación y otros costos que le sean aplicables.</p> <p>En el párrafo 13.14 se hace alusión al costo de los inventarios para un prestador de servicios y especifica que si los prestadores de servicio poseen inventarios, éstos serán medidos por los costos derivados de su producción. Esto implica que serán considerados como costos el personal directamente involucrado en la prestación del servicio, los supervisores más otros costos indirectos, excluyéndose los costos de venta y administración.</p>
17-Propiedad, planta y equipo	<p>El párrafo 17.10 establece los componentes del costo de un elemento de propiedad, planta y equipo, siendo éstos los siguientes: el precio de adquisición, los costos directamente atribuibles a la ubicación del activo para que pueda operar y la estimación inicial de los costos de desmantelamiento o retiro del elemento. Esto aplica para el reconocimiento inicial.</p> <p>El párrafo 17.15 plantea como debe hacerse la medición posterior al reconocimiento inicial de un elemento de propiedad, planta y equipo, estableciendo que su valor será el costo menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro del valor.</p>

Sección	Contenido
23-Ingresos de actividades ordinarias	<p>El párrafo 23.6 menciona como debe la entidad medir sus ingresos por actividades ordinarias, especifica que se puede medir al valor razonable ajustado por el importe de efectivo transferido y cuando no se conoce el valor razonable se medirá por el importe de efectivo y equivalente transferido.</p> <p>En el párrafo 23.14 se refiere a los ingresos por prestación de servicios, y cuáles son las condiciones para considerarlo como ingreso y que este se pueda medir con fiabilidad.</p>
<i>Elaborado por: Grupo de trabajo</i>	

1.11 Base legal

En El Salvador existen muchas leyes que regulan a las empresas establecidas como hoteles de playa, pero en el siguiente se resumen las más relevantes.

Cuadro 6. Normativa legal

Normativa	Artículo	Contiene
Código de Salud	Art.82 al Art.95	Relacionado con la emisión del permiso de autorización para la instalación y funcionamiento de restaurantes y hoteles. Se definen los procesos de las inspecciones, controles y sanciones que el Ministerio de Salud mantendrá sobre el establecimiento.
Ley de Turismo	Art.9	Obligación de inscribirse en la base de datos del CORSATUR para tener derecho sobre los beneficios e incentivos fiscales que ésta ley ofrece por Proyectos de Interés Turístico Nacional.
	Art.16 al Art.19	Especifica la base sobre la que se calcula el impuesto especial que grava el turismo el cual es el 5% sobre la base del precio diario del servicio de alojamiento. Esclarece que el hotel es el obligado a recaudar el impuesto.
	Art.20 al Art.22 y Art.36	Establece los beneficios a los que tiene derecho una empresa inscrita en CORSATUR, como parte del

Normativa	Artículo	Contiene
		fomento a la industria turística.
Código de Comercio	Art.18, Art.22, Art.24, Art.29	Relacionado a la constitución y formalización de la empresa; Se establece los tipos de sociedades aceptados, requisitos y documentación necesaria, características de los socios, lugar y tiempo en que se debe inscribir la sociedad.
	Art. 411	Establece las obligaciones a las que están sometidas las sociedades: Matricular la empresa, Contabilidad formal, Registro de Estados Financieros en CNR y no realizar actividades categorizadas como competencia desleal.
Código de Trabajo	Art.17 al Art.30	Indica las características del contrato individual de trabajo, obligaciones y prohibiciones del patrono.
Código Tributario	Art.85 al Art.138	Sobre la obligación de registrarse como contribuyente y cumplir con las obligaciones formales: Declaraciones Tributarias, Emisión de documentos Legales, informar y permitir el control de la Administración Tributaria.
	Art.139 al Art.147	Aspectos obligatorios y requisitos para la contabilidad formal y sus registros de respaldo sobre las operaciones
	Art.150 al Art.164	Se refiere a la obligación sustantiva del pago de impuesto en concepto de anticipo a cuenta del ISR, retención del ISR, retención y percepción de IVA.
	Art.165	Sobre los procedimientos que la Administración está facultada para hacer y los medios que utiliza para ejecutarlos
Ley de Impuesto Sobre La Renta	Art.28 al Art.33	Aspectos y requisitos para determinar la renta neta sobre la que se calcula el impuesto.
	Art.41	Indica la tasa de ISR que deberá aplicar a la renta neta para el cálculo del impuesto a pagar.

	Art.48 y Art.51	Establece la forma, condiciones, lugar y plazo del pago del ISR.
Normativa	Artículo	Contiene
Ley de Impuesto Sobre las Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la Elaboración de Bebidas	Art.4 literal B), Art.11 al Art.12	Establece los porcentajes del impuesto Ad-Valoren que se deben aplicar sobre el diferencial de precios de los productos regulados por esta ley. Determina el periodo de pago y presentación de la declaración respectiva.
Elaborado Por: Grupo de trabajo		

CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se consideró en esta investigación es de tipo explicativo o causal, ya que según su definición, a través de este se busca establecer la razón de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto y una de sus características principales es que emplea la hipótesis, pues no solo se buscó describir los acontecimientos sino que también establecer las causas de éstos. Dado que la presente investigación escrutaba la relación que existe entre la gestión de costos, situación financiera y la competitividad, el estudio explicativo es el más adecuado para abordar dicha problemática.

2.2 Unidad de Análisis

Dentro de los hoteles de playa se estableció como unidad de análisis el área contable y gerencial, debido a que es allí donde se procesa, y por tanto se conoce con mayor detalle el origen de la información relacionada con los costos, por esta razón fueron los contadores y gerentes quienes brindaron la información requerida a través de la encuesta.

2.3 Universo y muestra

El universo en el cual se centró la investigación, está conformado por 20 hoteles de playa en los departamentos de La Libertad y La Paz, según datos estadísticos del MITUR. (Ver Anexo 1)

Debido a que el universo es menor a 40 elementos, se tomó de base los 20 hoteles de playa. Sin embargo, uno de los hoteles se negó a proporcionar la información requerida según la encuesta, por lo que ésta no pudo realizarse, tomándose finalmente como muestra los 19 elementos restantes.

2.4 Instrumentos de investigación

El principal instrumento de investigación que se utilizó en la recolección de datos para luego ser convertidos en información útil y cumplir con el propósito de esta investigación es la encuesta, la cual incluye 16 preguntas claras y específicas, buscando con sus respuestas dar cumplimiento a los objetivos planteados. (Ver Anexo 2)

2.5 Recolección de información

Para esta parte del trabajo se utilizó la visita de campo en tres fines de semana para lograr ejecutar todas las encuestas. El proceso partía de la siguiente manera:

- Llamada telefónica a cada elemento de la muestra exponiendo los motivos que conllevan al grupo a solicitarles información y programar la visita.
- Hacerse presente el día de la cita.
- Dar una breve descripción de las características y ventajas del tema.
- Leer las preguntas, tomar nota de la respuesta y escuchar opiniones.

2.6 Análisis e interpretación de datos

Las encuestas fueron vaciadas y tabuladas una a una para determinar el diagnóstico. Los análisis y gráficos pueden citarse en el Anexo 3.

2.7 Diagnostico

Como punto de partida para establecer el diagnóstico es necesario determinar los componentes principales que servirán para la creación del mismo, estos son gestión de costos y competitividad. Dichos elementos han sido determinantes en el desarrollo de la investigación y por ende fueron claves al momento de plantear las interrogantes de la encuesta y al realizar el análisis de los resultados obtenidos.

Las encuestas efectuadas dan una visión bastante clara sobre la situación actual que atraviesa el sector de los hoteles de playa respecto al nivel de gestión de costos que posee, el cual en la mayoría de casos es nulo debido a diversos factores. En la pregunta 1 se tratan aspectos relacionados a la estructura organizativa, en la que se evidencia la falta de un departamento de costos, el cual en cierta forma mejoraría la eficiencia en los procesos y la calidad de la información financiera. Esto tiene relación con la pregunta 2, donde se constató en base a los resultados que para la toma de decisiones únicamente se utiliza como fuente de apoyo los estados financieros, los cuales no siempre reflejan la verdadera situación de la entidad, ya que solo toman en consideración elementos monetarios y se preparan teniendo como objetivo cumplir un requisito legal, dejando de lado aquellos elementos de índole gerencial contenidos en los procesos y poca fiabilidad en la determinación de los costos.

La pregunta 3 y 4 se enfocan en el nivel de conocimiento y aplicación de un método de costos, dando como resultado que la mayoría desconocen el método ABC-ABM y esto deriva en la no aplicación del mismo, por lo tanto se utiliza un método que solamente sirve para calcular costos y no para gestionar.

Ha quedado perfectamente establecido que la actividad más representativa de los hoteles de playa es la preparación y servicio de alimentos y bebidas, ésta junto al servicio y mantenimiento de habitaciones representan las dos áreas en las cuales debe enfocarse la gestión de costos, pues ellas son las que

consumen más recursos en su desarrollo, esto según el resultado de la pregunta 7. He aquí la importancia de aplicar gestión de procesos en las actividades de estos rubros, sin embargo únicamente 6 hoteles en algún momento han realizado análisis de la eficiencia de sus procesos (pregunta 11 y 12). En ese sentido, en la interrogante 14, se plantearon cinco áreas que se podrían mejorar, entre ellas se postula alimentos y bebidas, obteniendo como resultado que la mayoría de hoteles consideran que no necesita mejoras. Lo interesante de esto, es que esa área, tal como se menciona al inicio de este párrafo, es una de las que más consumen recursos y si no se gestionan sus procesos los hoteles no pueden encontrar alternativas de ahorro y si este no existe se depende mucho del nivel de las ventas para mantener la liquidez del negocio. Esto toma mayor relevancia, al observar el resultado de la pregunta 10, donde se muestra que la mayor parte de los hoteles dependen de fondos propios para mantener sus operaciones y si las ventas están mal o es temporada baja, el hotel puede caer en insolvencia. En el caso que se diera una situación de este tipo, y fuera necesario buscar alternativas para reducir costos, la opción más citada por los hoteles fue buscar proveedores con precios más bajos (pregunta 6), dejando de lado opciones tan drásticas como el despido de personal y otros no piensan en buscar alternativas para lograr dicha reducción. Tomar este tipo de decisiones a la ligera no sería necesario si se adoptara con anticipación un método adecuado para gestionar costos.

Otro punto importante, es la falta de motivación de los empresarios para emprender cambios en su forma de dirigir, de tal manera que les lleve hacia el crecimiento y para lograrlo necesitan iniciar con una gestión adecuada de sus costos que directamente conllevaría una mejora en sus ganancias. Además, es importante destacar que uno de los obstáculos principales que los empresarios deben enfrentar para hacer crecer sus negocios son los competidores extranjeros razón por la cual deben enfocarse en lograr mayor eficiencia en sus procesos y optimizar recursos para ser más competitivos, esto puede ser logrado por medio del ABC-ABM.

En base al resultado de la pregunta 16, se puede afirmar que la disposición que existe para hacer uso de una guía que muestre de forma clara y sencilla como implementar el método de costos ABC-ABM es alta, esto se debe especialmente a que no les representará ningún costo adquirirla y mostrará paso a paso su aplicación. Esto eliminará los impedimentos que los empresarios consideran como principales inconvenientes para utilizar el método, tales como altos costos de implementación y no saber cómo ponerlo en práctica, los cuales son mencionados en la interrogante 5.

En síntesis, la falta de competitividad está provocando un estancamiento económico y desequilibrio financiero en la mayoría de hoteles de playa, este fenómeno es alimentado por varias fuentes que se desprenden de una sola causa: la falta de gestión de costos. Actualmente la mayoría de estas empresas enfocan todo su esfuerzo en buscar alternativas para incrementar sus ventas dejando de lado aspectos tan importantes como la calidad y el buen servicio, esto debido a que no han encontrado esas disyuntivas de maximización de recursos para impulsar el ahorro que les permita invertir en infraestructura y en programas gerenciales de desarrollo. Contratación y capacitación del recurso humano, procesos adecuados de compras, asignación de actividades claves, administración de inventarios, eliminación de procesos innecesarias; son sólo algunas de las cosas que pueden ser gestionadas eficientemente con la implementación del modelo ABC – ABM.

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

3.1 Planteamiento del caso.

Una empresa de capital nacional dedicada al giro de hoteles y restaurantes ubicada en la zona costera del departamento de La Paz, necesita mejorar sus procesos para ser más competitivo en el mercado, ya que últimamente está teniendo problemas en la calidad de sus servicios provocando que su cartera de clientes se vea afectada y además presienten que los costos de operación superan los beneficios que se obtienen de ellos.

El presidente de la empresa está preocupado por la situación crítica que atraviesan y se avoca a profesionales con experiencia en el área para que le brinden consultoría. Los profesionales le asesoran dando como respuesta al problema la implantación del sistema ABC – ABM para mejorar su posición ante la competencia y con ello logre crecer financieramente. Después de una explicación detallada de los beneficios de este sistema, el presidente muy convencido de que es una buena opción para dar salida a los problemas de su empresa accede a que se ejecute el proyecto.

Algunas investigaciones previas hechas por los consultores muestran que actualmente la administración del hotel no utiliza ningún método para distribución y cálculo de costos, los únicos registros que dan alguna idea de ellos es el estado de resultados que se elabora mensualmente. El sistema contable utiliza el método perpetuo para el registro de los inventarios, la partida de traslado de materia prima o insumos a las cuentas de costos se hace por diferencia, es decir, al final del mes se levanta un inventario físico el cual es comparado contra el inventario inicial y las compras, lo restante es llevado a las cuentas de costos. Los últimos resultados obtenidos en los estados financieros muestran cifras desfavorables, sin embargo no se puede atribuir con certeza qué procesos son los que ocasionan esa pérdida de recursos, ya que en las cuentas contables no existe correlación de ingresos y gastos.

Según explica el contador de la empresa, la falta de esa cualidad en los estados financieros (correlación), se da por el tipo de servicio que se vende, el cual agrupa varios rubros que tanto a nivel de ingresos como de gastos no se pueden individualizar, tal es el caso de la venta de eventos y paquetes. Se menciona un ejemplo: Se lleva a cabo un evento de 75 personas, el precio por persona es de \$90.00 e incluye 4 tiempos de comida, ocupan 20 habitaciones y un salón de conferencia por 2 días y 1 noche. La venta queda registrada como “Evento de 75 personas a \$90 c/u”. ¿Cuánto es el costo de esa venta? Es la pregunta que actualmente no se puede responder porque no se sabe a exactitud cuánto se invirtió en alimentación y alojamiento de esas 75 personas. Al final del mes quedará el estado de resultado con una

cuenta de ingreso global a la que no se le puede individualizar ningún costo. Debido a esto es casi imposible tomar decisiones acertadas basándose en ese tipo de información, principalmente porque la mayoría de precios de los eventos son regateados y no se puede establecer uno fijo por la fuerte competencia.

La situación de la empresa merece un especial cuidado, no solo por lo importante que son los costos en la toma de decisiones, sino también por el nivel de competencia que se quiere lograr. Ante esto los expertos analizan y exponen lo siguiente:

- ✓ Es importante determinar el precio de cada uno de los rubros del evento o paquete.
- ✓ En base a los criterios del modelo ABC se pueden determinar centros de costos a fin que sean comparables con los rubros de ingresos.
- ✓ A través de los centros de costos se puede establecer un costo estándar que sirva para determinar precios de cada uno de los rubros que conforman el evento o paquete.
- ✓ Con ABM se puede dar solución a cuestiones de calidad y servicio para disminuir costos y que estas puedan ser utilizadas al momento de fijar un precio.

En conclusión la propuesta es desarrollar el modelo ABC – ABM y construir un costo estándar bajo los mismos principios para lograr precios competitivos basándose en información precisa y verídica al momento de negociar la venta.

3.2 Explicación general de la estructura y forma

Tal como se describe en el proceso de implantación del sistema ABC – ABM (Ver Figura1) la ejecución del proyecto será abordado en siete etapas, cada una de ellas aportará los elementos necesario para que en un siguiente paso se puedan hacer cálculos de costos y análisis para el mejoramiento de la competitividad.

3.3 Desarrollo del caso

Antes de empezar con la implantación es recomendable señalar que el cumplimiento de cada una de las etapas es elemental para el éxito del sistema ABC – ABM, de lo contrario podrían quedar vacíos que obligarán a retroceder en algún momento a lo largo del proceso.

3.3.1 Etapa 1.- Conocimiento preliminar de la estructura de costos

3.3.1.1 Características del sector hotelero

Existen muchos hoteles en las costas de El Salvador; y el simple hecho de estar cerca del mar los convierte en hoteles de playa. La gran mayoría de estas instituciones se alimentan de actividades derivadas del turismo de sol y playa, el cual ha mostrado una tendencia muy demandante en los últimos años. Algunos se diferencian por las características singulares que poseen, ya sea por su ubicación geográfica y la creatividad de sus instalaciones, convirtiéndose en su fuerte ante los competidores. Pero basándose en el tipo de servicio que ofrecen el sector se puede dividir en dos categorías: los hoteles de playa con servicio de todo incluido y los hoteles de playa que no son con servicio todo incluido.

El hotel en que se ejecutará el proyecto es uno de los primeros que se mencionó. El número de hoteles de este tipo alcanza un máximo de ocho en todo el territorio y tomando en cuenta la extensión del país se puede aseverar que es un mercado muy cerrado y exigente, sin olvidar que el hotel que lleva la ventaja es el único con sede en otros países.

El precio está condicionado por el mercado y se hace necesario tirar de líneas estratégicas para alcanzar niveles de calidad iguales o superiores al del competidor más fuerte.

3.3.1.2 Características de la empresa dentro del sector

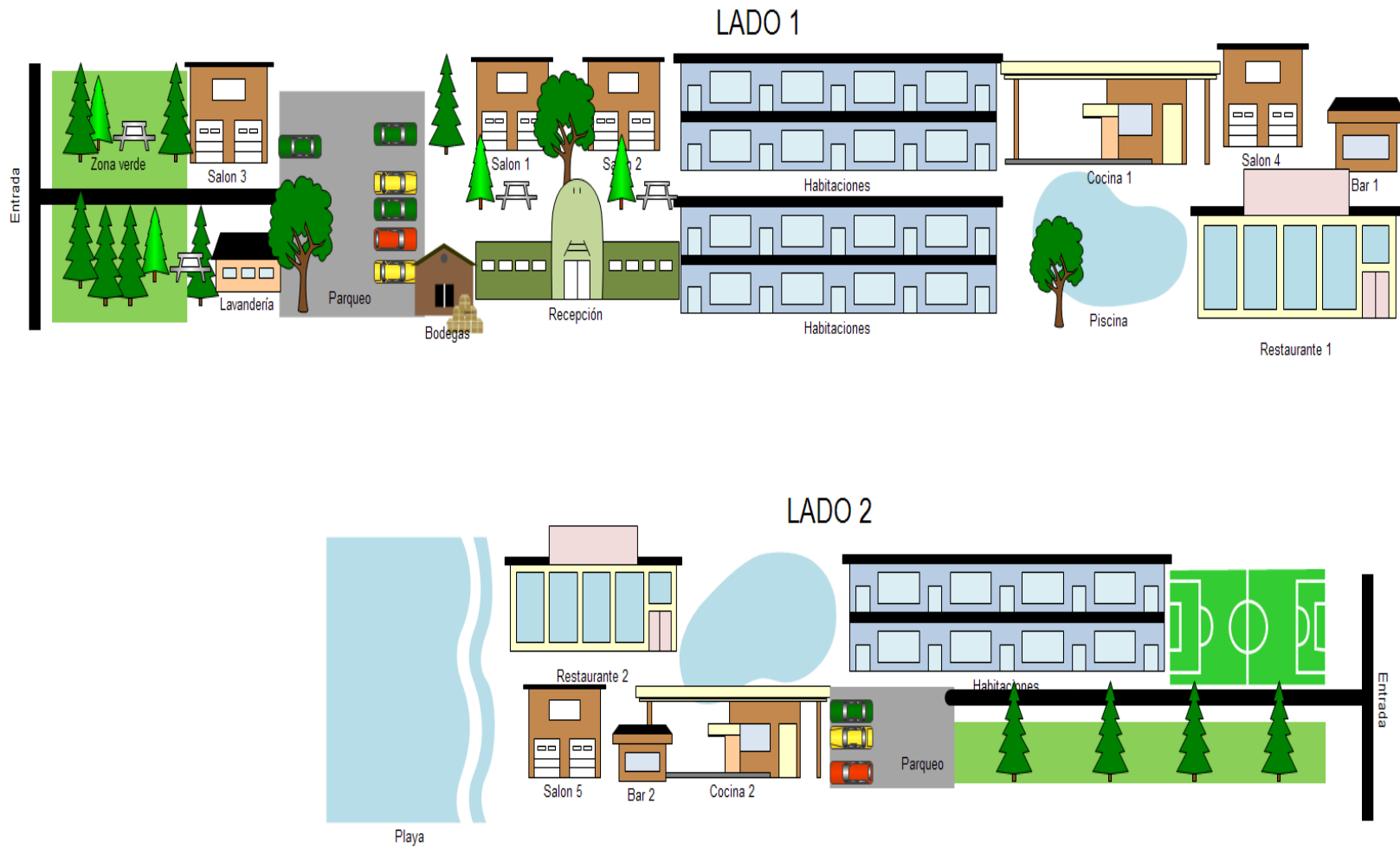
La operación del hotel está dividida en dos zonas geográficas: Las oficinas centrales y el hotel. El primero está ubicado en la capital donde labora el personal administrativo y el departamento de ventas; el segundo se ubica en la zona costera del departamento de La Paz. Los servicios de este hotel están a disposición de clientes (empresas, organizaciones, personas comunes) y socios (miembros con privilegios), ya que tiene la característica de funcionar como un club vacacional miembro de la red internacional RCI.

Las instalaciones del hotel son dos terrenos divididos por la carretera principal, ambos con infraestructura de habitaciones, restaurante, cocina, bar, salones, parqueo y piscinas, pero sólo un lado conecta con el mar (Ver figura 2).

Tiene un total de 58 habitaciones, de las cuales 10 son de ocupación sencilla, 30 estilo doble y las sobrantes triples. Posee 5 salones que son usados como centros de convenciones para eventos, convivios, retiros y capacitaciones. Sus principales productos y servicios son los siguientes: paquetes vacacionales individuales, eventos corporativos, servicio de restaurante y servicio de alojamiento.

3.3.1.3 Mapa del Hotel

Figura 2: Esquema de las instalaciones del hotel



3.3.1.4 Información contable

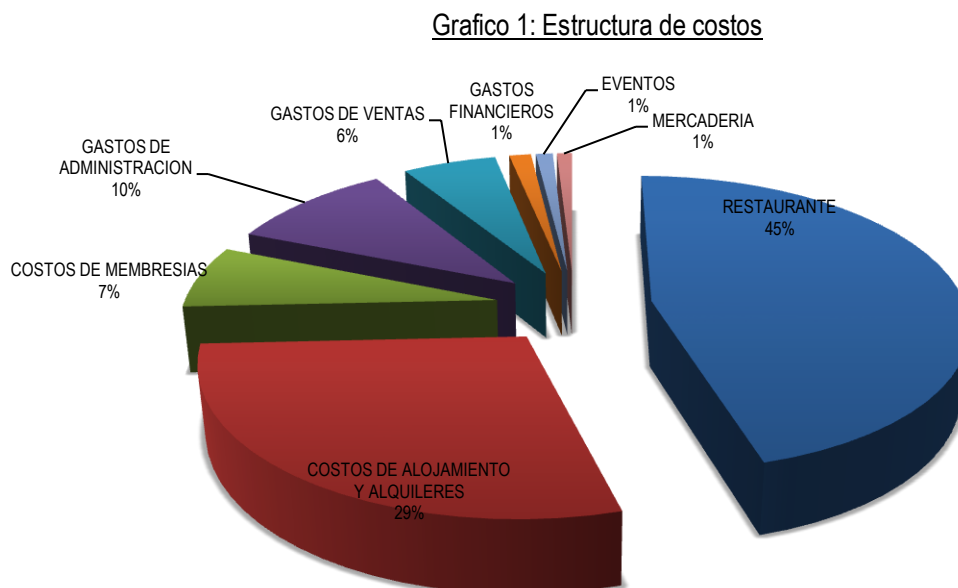
3.3.1.4.1 Análisis de los costos y gastos del estado de resultado

Cuadro 7: Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADOS PARA EL MES QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE 2012		
INGRESOS POR VENTA		\$ 1727,538.13
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 1610,097.69	
MEMBRESIAS LOCALES	\$ 234,236.70	
ALOJAMIENTO Y ALQUILERES	\$ 240,936.92	
RESTAURANTE	\$ 293,912.70	
EVENTOS	\$ 841,011.37	
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTOS	\$ 81,848.63	
BEBIDAS	\$ 26,086.88	
MERCADERIA	\$ 9,862.17	
OTROS	\$ 45,899.58	
INGRESOS DIVERSOS	\$ 35,591.81	
OTROS PRODUCTOS	\$ 35,591.81	
COSTOS POR VENTAS		\$ 1437,637.49
COSTOS DE MEMBRESIAS	\$ 118,107.23	
COSTOS POR SERVICIOS	\$ 1319,530.26	
COSTOS DE ALOJAMIENTO Y ALQUILERES	\$ 496,560.57	
RESTAURANTE	\$ 789,321.35	
EVENTOS	\$ 17,730.85	
MERCADERIA	\$ 15,917.49	
UTILIDAD BRUTA		\$ 289,900.64
GASTOS DE OPERACION		\$ 293,508.78
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 172,863.85	
GASTOS DE VENTAS	\$ 97,806.25	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 22,838.68	
UTILIDAD DE OPERACION		\$ (3,608.14)

Fuente: Empresa hotelera utilizada de muestra

3.3.1.4.2 Gráfica de la estructura de costos



3.3.1.4.3 Estructura de costos por rubro

Innegablemente el gráfico 1 muestra dos rubros poderosos en la estructura de costos, y éste será el primer punto de referencia para dirigir el análisis.

Después de escudriñar la composición de los costos por restaurantes se obtuvo como resultado los siguientes porcentajes:

Salarios y Prestaciones a empleados fijos		\$ 129,075.67	16%
Salarios a empleados eventuales		\$ 36,536.48	5%
Materias primas y materiales		\$ 536,773.27	68%
Producto en bruto	\$ 184,336.57		
Verduras	\$ 87,450.66		
Lácteos y embutidos	\$ 51,690.28		
Abarrotes	\$ 110,503.49		
Gas propano	\$ 34,888.48		
Gaseosas	\$ 16,986.77		
Cervezas	\$ 38,653.93		
Licores y vinos	\$ 9,864.18		
Otras bebidas	\$ 2,398.91		
Material de empaque y desechable		\$ 23,333.19	3%
Energía eléctrica		\$ 57,559.74	7%

Otros \$ 6,043.02 1%
 Con los costos de alojamiento y alquileres se hizo lo mismo y se obtuvieron los porcentajes siguientes:

Salarios y Prestaciones a empleados fijos	\$ 173,109.84	35%
Honorarios	\$ 12,723.63	3%
Comunicaciones	\$ 34,865.47	7%
Energía Eléctrica	\$ 72,403.05	15%
Seguros	\$ 23,707.17	5%
Mantenimiento y repuestos	\$ 42,127.82	8%
Combustibles y lubricantes	\$ 48,498.38	10%
Artículos de limpieza e higiene	\$ 26,568.54	5%
Trasportes	\$ 14,002.60	3%
Otros	\$ 6,043.02	10%

3.3.1.4.4 Análisis y conclusión

El desglose de la estructura de costos ha brindado una visión más clara del camino a seguir. Ha quedado indicado que los servicios relacionados con la alimentación y el alojamiento de los huéspedes son los más absorbentes, por ende se puede asumir que son los procesos en los que más actividades se desarrollan. El consumo de mano de obra, inventarios y energía eléctrica resaltan en ambos rubros.

Con esta antesala se puede concluir que los puntos de atención se deben centralizar en los procesos de compra, almacenamiento, abastecimiento interno y procesamiento de alimentos y bebidas. También hacer énfasis en el número de empleados utilizados en cada actividad, el buen uso de las instalaciones, la cantidad de electrodomésticos incorporados en las habitaciones, la comunicación interna y el funcionamiento del control interno.

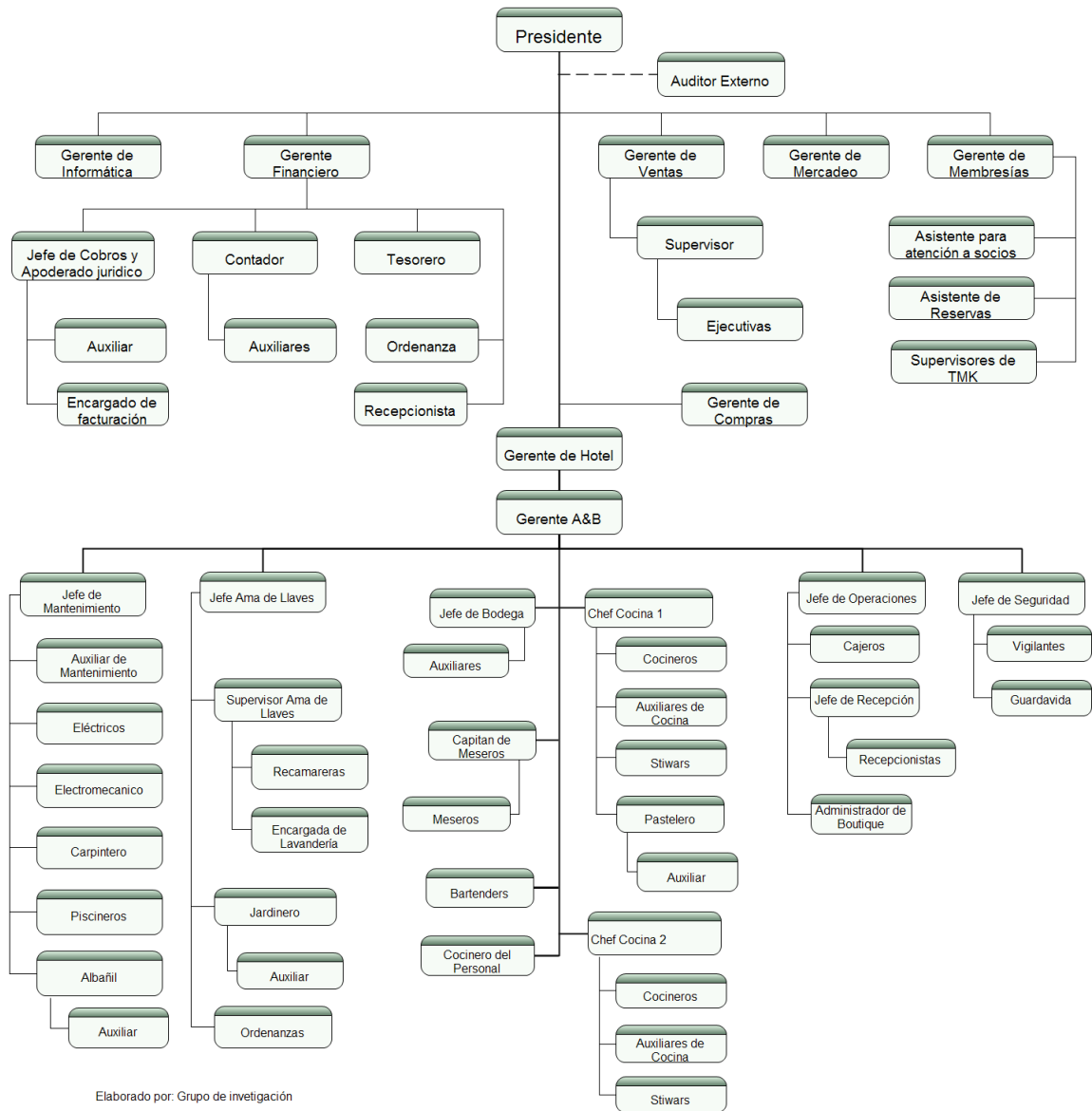
3.3.2 Etapa 2.- Análisis de los procesos

Se empezará este análisis conociendo la estructura organizacional de la empresa, sus puestos de trabajo y la función de cada empleado en su área. Luego de forma generalizada se harán diagramas para describir los procesos y la interacción de cada uno de los departamentos, hasta finalizar con la construcción del modelamiento visual.

3.3.2.1 Organigrama de la empresa

El organigrama está desarrollado tomando en cuenta los puestos de trabajo de cada empleado para que el nivel jerárquico en puestos y funciones sea más fácil de percibir.

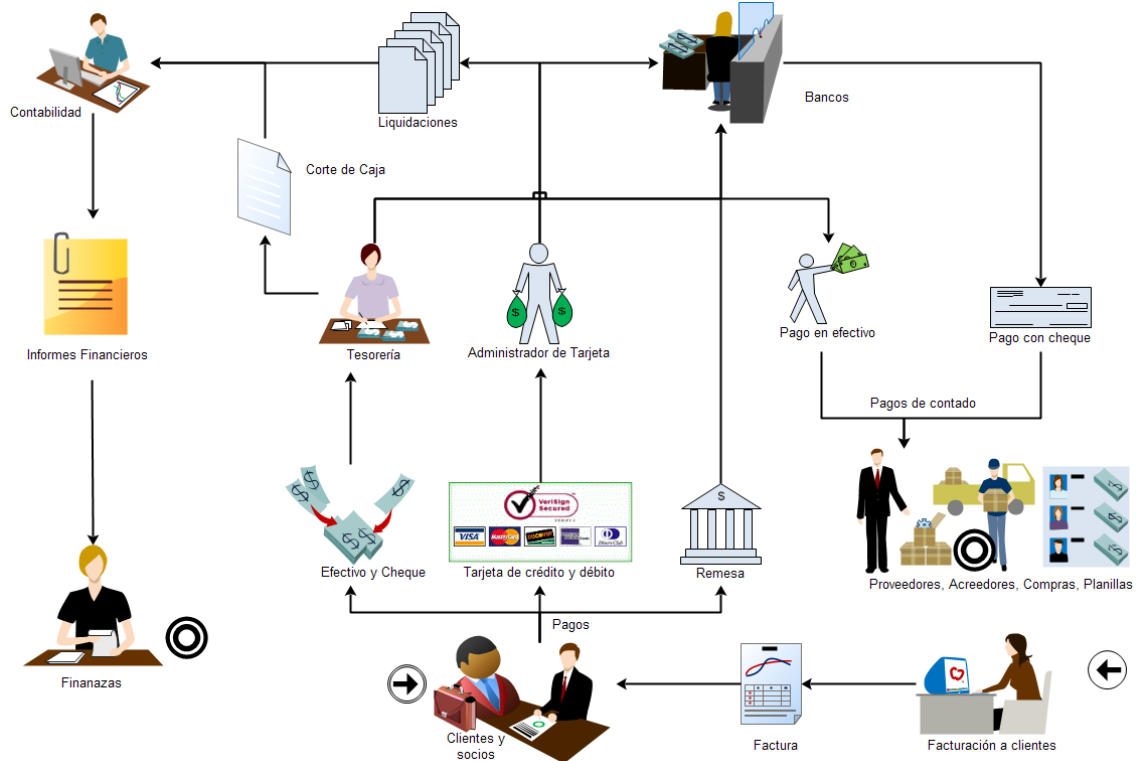
Figura 3: Organigrama del hotel



La columna vertebral de la empresa está compuesta por siete gerencias (financiera, ventas, hotel alimentos y bebidas, informática, mercadeo y membresías) de estas dependen doce departamentos (ventas, cobros, contabilidad, tesorería, reservaciones, mantenimiento, ama de llaves, recepción, restaurante, cocina, auditoría y seguridad). La nómina total está representada por 103 empleados.

3.3.2.2 Esquema de procesos

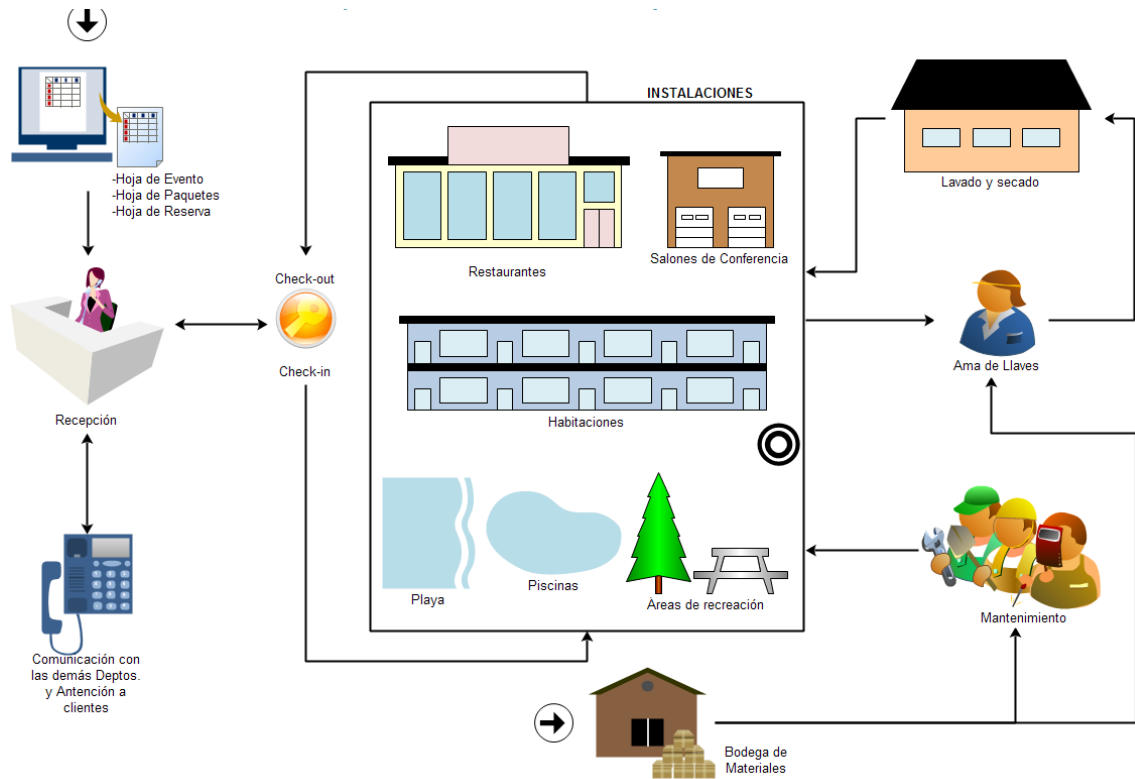
Figura 4: Contabilidad, Finanzas y Tesorería



Descripción:

Existen dos tipos de personas a las que se les factura: **Cientes y Socios**. La facturación de los socios deriva, (tal como se verá más adelante) del proceso de Cobros, Jurídico y Facturación. La facturación de los clientes es inmediata, es decir que se efectúa al momento de la venta. Después de ser entregada la factura se pasa al proceso de pago, que puede ser en efectivo, con tarjeta o remesa directa en el banco. Si es en efectivo, el dinero queda en el departamento de tesorería y de éste se puede hacer pagos en efectivo y el restante es remesado al banco, emitiendo un documento llamado corte de caja. Si es con tarjeta, el encargado de depositar el dinero en el banco (después de cobrar comisión) es el administrador de tarjetas. Cuando están todos los ingresos disponibles en el banco, el departamento de contabilidad elabora un informe llamado Disponibilidad bancaria, el cual es analizado con el gerente financiero para planear el pago de las obligaciones.

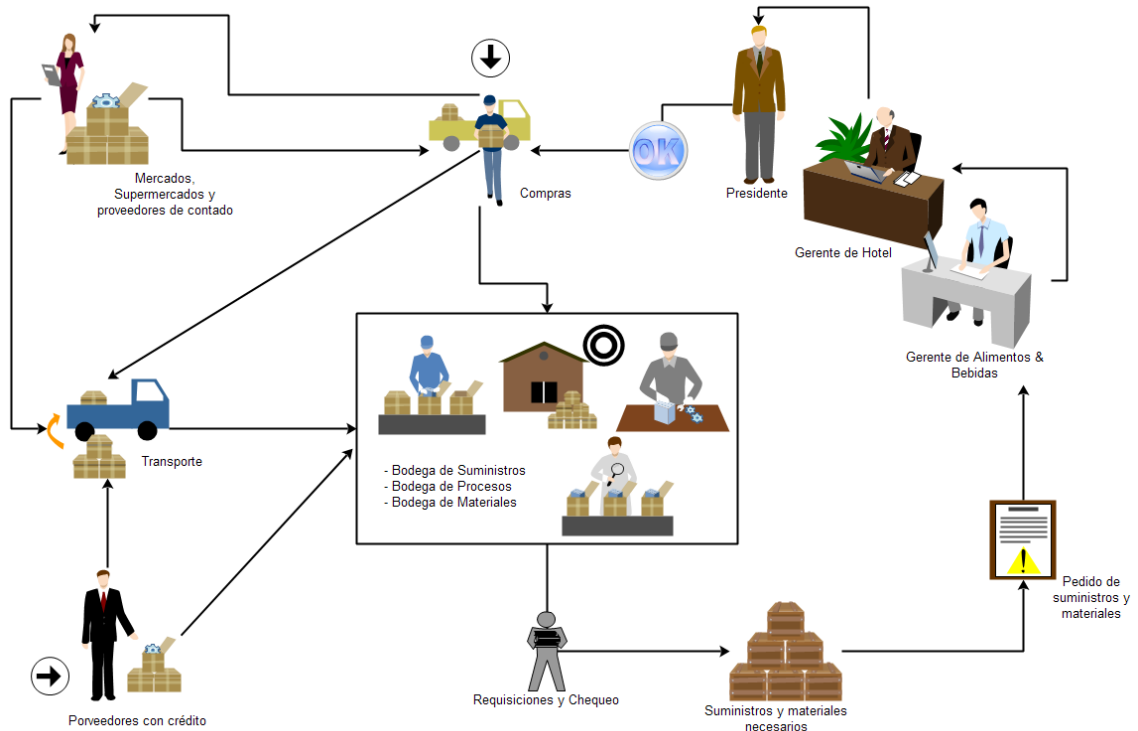
Figura 6: Recepción, Ama de llaves y Mantenimiento



Descripción:

La hoja de reserva posee un número de identificación, el cual es utilizado por la recepción al momento de hacer el check-in (proceso en el cual se registra el ingreso del cliente abriendo una cuenta personal de consumo y se entregan las llaves de la habitación), para verificar la reserva y el tipo de servicio adquirido, en base a esto se le coloca un brazalete distintivo al cliente o socio para que todo el personal lo pueda distinguir cuando haga uso de las instalaciones hasta el instante de hacer el check-out (se registra la salida del cliente, se corta el brazalete, se cierra la cuenta de consumo y se cobra sí el cliente consumió algo que no estaba contemplado en su paquete). La recepción está en constante comunicación con el personal de mantenimiento cuando se suscita (ya sea por el gerente o por los clientes) algún tipo de atención o reparación en cualquier parte del hotel. De igual manera con el jefe de ama de llaves para mantener en perfecto estado la ambientación, aseo y orden de las habitaciones, así como la limpieza y cuidado de la ropa de cama. El material y las herramientas para el departamento de ama de llaves y mantenimiento son suministrados por la bodega de materiales.

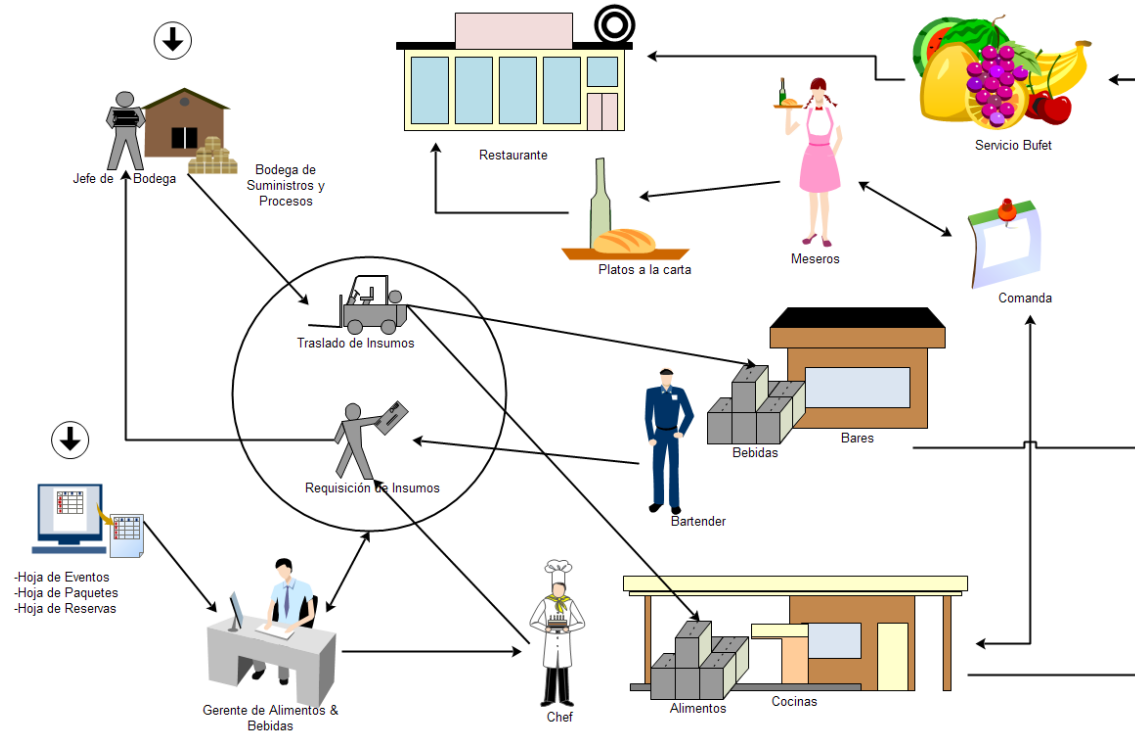
Figura 7: Compras, Bodegas y Gerencias



Descripción:

El departamento de compras es una persona que se dedica a cotizar y transportar la mercadería comprada de contado a la bodega de suministros y materiales. El documento que dirige las compras es el pedido diario, el cual es elaborado por el jefe de bodega en base a las existencias y a la cantidad de personas hospedadas que se han previsto. El gerente de A&B revisa lo relacionado a insumos, mientras que el gerente del hotel revisa el material para mantenimiento y limpieza. Cuando el pedido ha sido revisado, pasa por la aprobación de presidencia quien es el que decide al final el monto de dinero y la cantidad de producto que se comprará. Cuando la persona de compras tiene depurado el pedido procede a adquirir los suministros limitándose al presupuesto asignado. Los lugares donde hace las compras de contado son: supermercados, mercados y empresas distribuidoras. Las compras que no son de contado son gestionadas por el jefe de bodega o la recepción, algunos transportan el producto directamente hasta el hotel y otros lo llevan a las oficinas donde la persona de compras pasa a retirarlas para transportarla al hotel. En bodega se revisa y se le da ingreso al producto; hay suministros que necesitan ser procesados antes de llevarlos a la cocina y para tal caso son trasladados a la bodega de procesos.

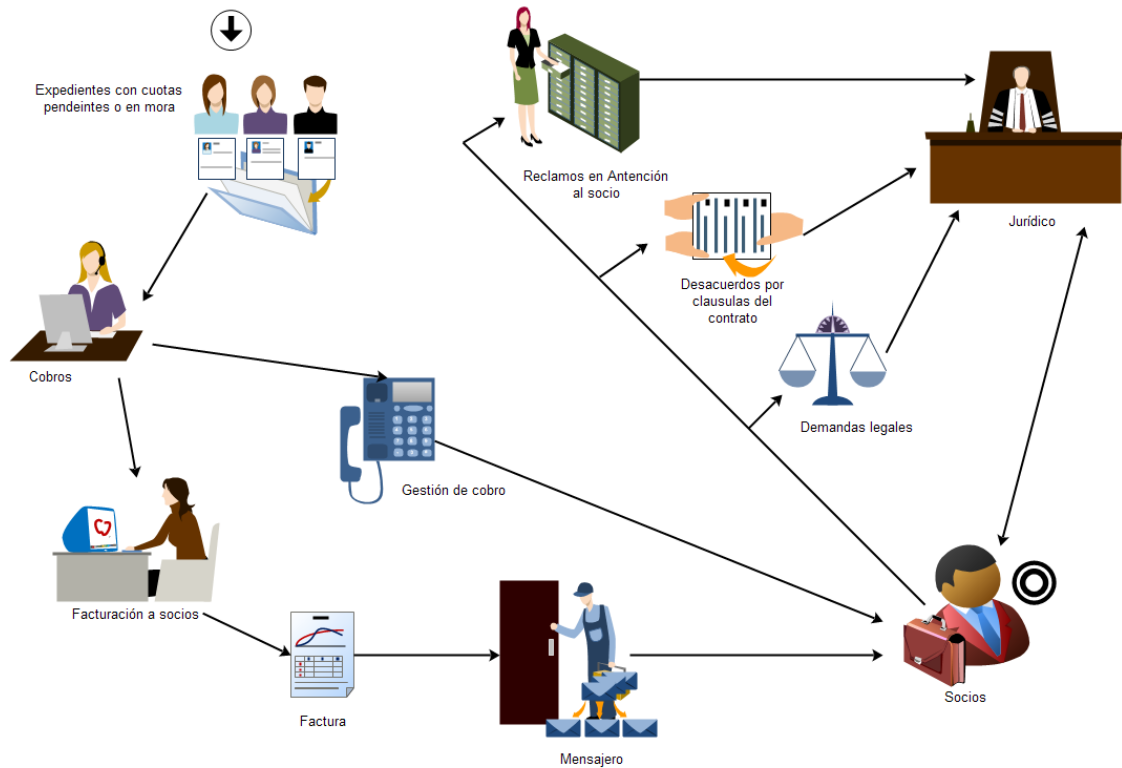
Figura 8: Restaurante, Bares y Cocinas



Descripción:

En base a la hoja de eventos, paquetes y reservas el Gerente A&B se organiza con el chef, bar tender y el jefe de bodega para abastecer de alimentos la cocina y de bebidas el bar. Para tal caso el chef y el bar tender solicitan a través de requisición la cantidad de insumos, el jefe de bodega revisa y despacha trasladando los productos a sus respectivos destinos de utilización. Los tipos de comida que se preparan en la cocina son bufet y a la carta (el bufet es preparado en base al menú definido en la hoja de evento y a la carta para los clientes con paquetes individuales y socios). El bufet es servido en base a una cantidad determinada de personas (considerando que se pueden repetir) y a la carta en servido en base a comanda. La comanda es llenada por el mesero al momento de tomar la orden del cliente en base al menú y así mismo es preparada y despachada en la cocina, el mismo documento se requiere para retirar las bebidas del bar. En cada bar hay un cajero que registra los consumos que no están incluidos en el paquete (esto es controlado mediante el color del brazalete) y los carga a la cuenta individual de consumo. El cliente o socio puede decidir si le paga al cajero o en recepción al momento de hacer el check-out.

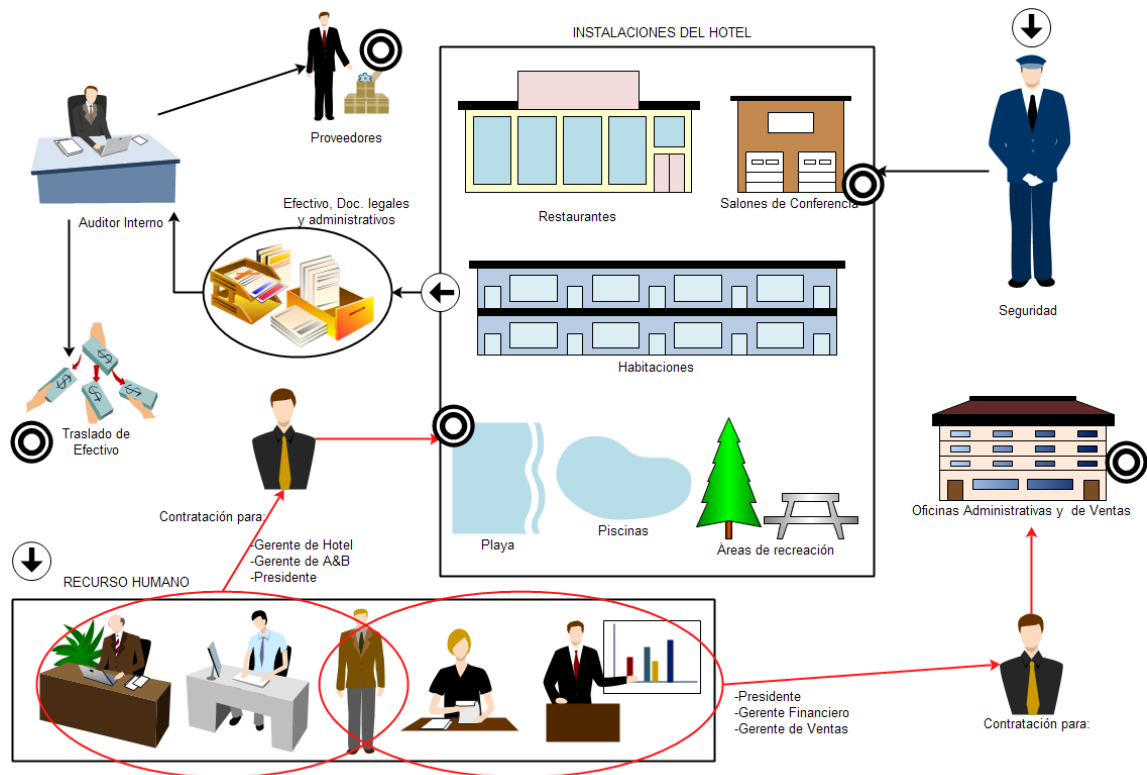
Figura 9: Cobros, Jurídico y Facturación



Descripción:

El personal de cobros revisa los expedientes de los socios que adquirieron membresías financiadas y verifica que las cuotas estén al día, de lo contrario efectúa la gestión de cobros hasta que el socio confirma el día, hora y lugar de pago. Se emite un reporte con el total de cobros para que sea facturado y hacer el cobro respectivo contra factura. La factura es enviada con un mensajero al lugar indicado por el socio. Cuando hay clientes morosos que se niegan a pagar las cuotas respectivas y han transcurrido más de noventa días el expediente pasa al departamento jurídico quien se encarga de hacer arreglos de pago vía legal. El departamento jurídico también actúa en casos de reclamos de socios y clientes por el servicio prestado (cuando solicitan devolución), por desacuerdos e incumplimientos de contratos de membresías y demandas legales de cualquier tipo (laborales, mercantiles etc).

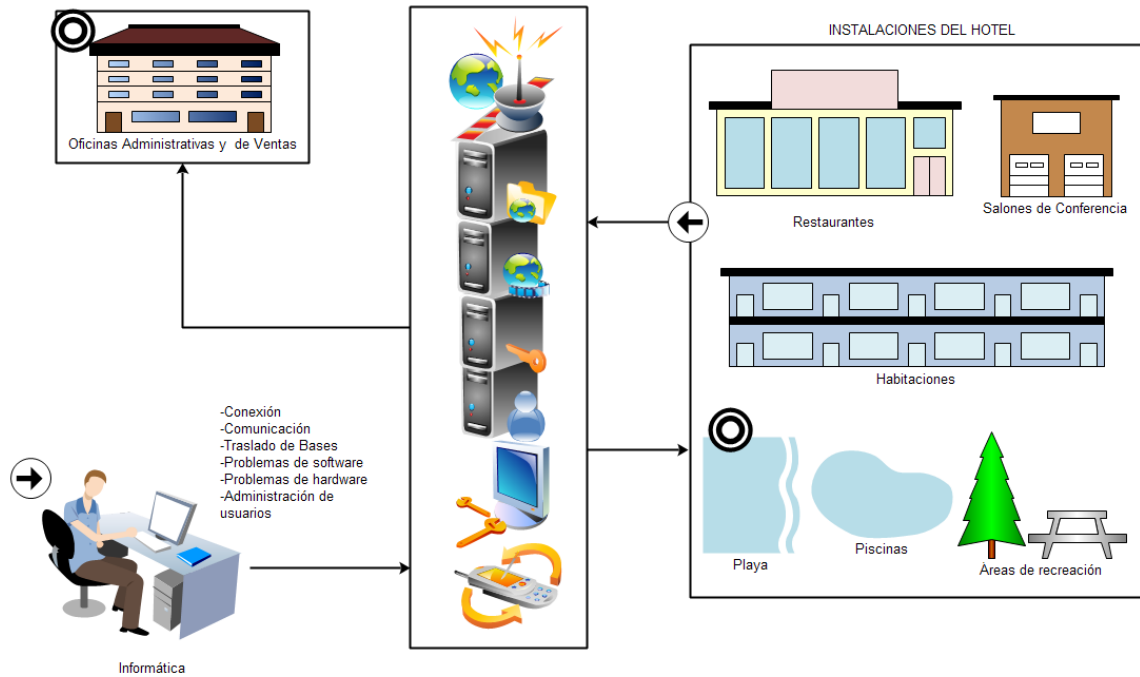
Figura 10: Auditoría interna, Recurso humano y Seguridad



Descripción:

El proceso de selección y contratación de personal es realizado por cada gerente. El gerente general y de A&B contratan personal para el hotel, mientras que el gerente de ventas y financiero lo hacen para la oficina. Existen casos especiales en los que el presidente es quien contrata, ya sea para el hotel o para las oficinas. Hay un auditor interno en las instalaciones del hotel quien se encarga de recibir, revisar y ordenar toda la documentación emitida en el hotel (facturas, ingresos, egresos, comandas, controles de crédito, consumos internos); semanalmente es enviada dicha documentación respaldada por un reporte de sistema, que es el que garantiza su registro en las bases de datos del hotel. También desarrolla actividades administrativas como manejo de dinero y pago a proveedores (mercadería y materiales suscitados de carácter urgente). El personal de seguridad se encarga de vigilar todo el perímetro del hotel para garantizar el orden y la tranquilidad en el hotel. Normalmente hay un agente fijo en las plumas de las entradas, en las áreas de restaurante y en las cercanías de la playa.

Figura 11: Informática



Descripción:

El departamento de informática lo conforma una persona. Las bases de datos se almacenan en dos servidores distintos, semanalmente esta persona actualiza la información del servidor central (ubicado en las oficinas) para poder concentrar toda la información. El sistema administrativo que se usa es tipo aplicativo y fue desarrollado internamente bajo la plataforma de visual fox. El sistema no es integrado y padece de una estructura aislada del sistema de contabilidad (este sistema no fue desarrollado internamente). Los módulos que existen son: Cobros, facturación, Reservas, Inventarios.

3.3.2.3 Modelamiento visual de los procesos

Es de suma importancia recrear visualmente los procesos de la organización, de manera que sea entendido por todas las personas, no sólo por los especialistas. En ese sentido se deben crear glosarios de términos para describir procesos y actividades para que todos entiendan lo mismo.

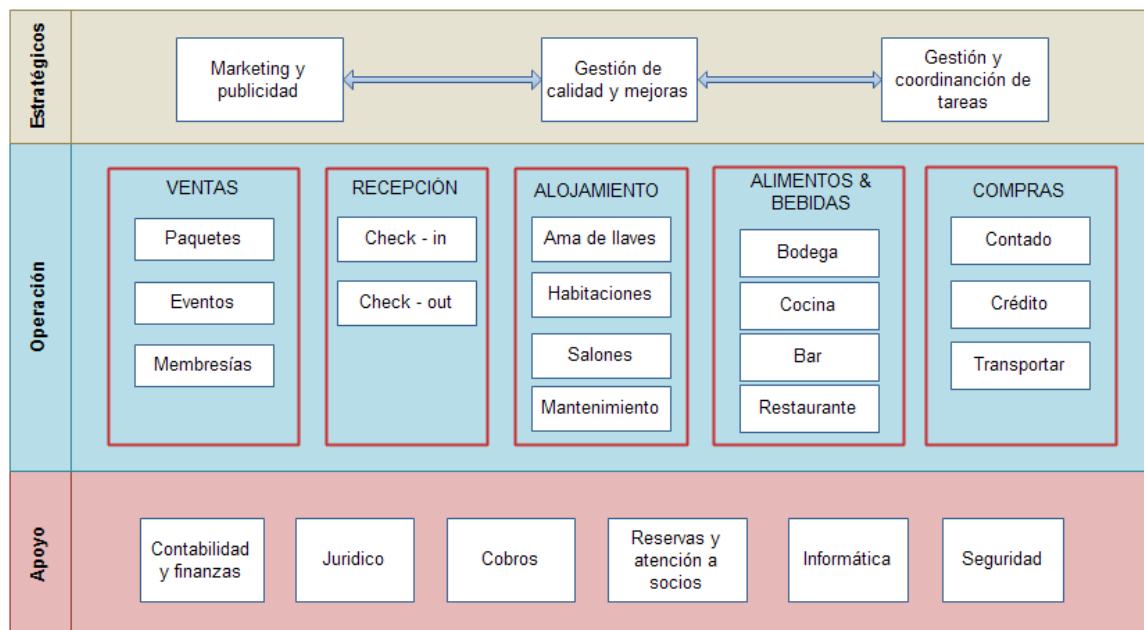
Para lograr la máxima comprensión se utilizaran tres modelos:

- Mapa de procesos global
- Mapa de procesos de ámbito
- Flujograma de información

3.3.2.3.1 Mapa de procesos global

Con este mapa se logra contar con una visión de conjunto, global, porque muestra todos los procesos de la empresa. Esto debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada área. Normalmente elaborarlo lleva un poco de tiempo, ya que requiere de mucho estudio y conocimiento de la organización.

Figura 12: Mapa global de procesos



En la figura 12 se han identificado tres tipos de procesos:

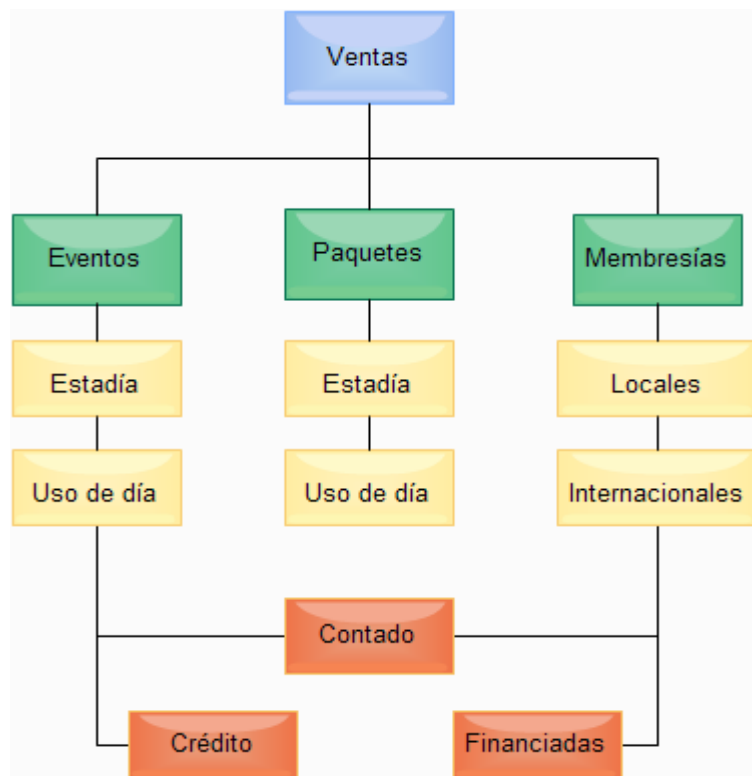
- Procesos estratégicos. Son los primeros y están orientados al diseño de toda la organización y a cumplir con las actividades de planeación, investigación y de gestión general. Definen los caminos que llevan al cumplimiento de la misión de la organización.
- Procesos de operación o de negocio. Van al centro y derivan directamente de la misión.
- Procesos de apoyo. Van abajo y dan soporte a toda la organización en los aspectos operativos que no son directamente del negocio.

Es importante el aporte de este mapa porque el conocimiento parte de lo general a lo particular, además centra la atención en la operación. Y para conocer cada elemento de su interior es necesario auxiliarse de mapas de procesos y flujogramas que de manera más amplia aumentan la comprensión de cada movimiento y documento que se elabora en determinada actividad.

3.3.2.3.2 Mapa de procesos de ámbito

a) Ventas

Figura 13: Procesos de ventas

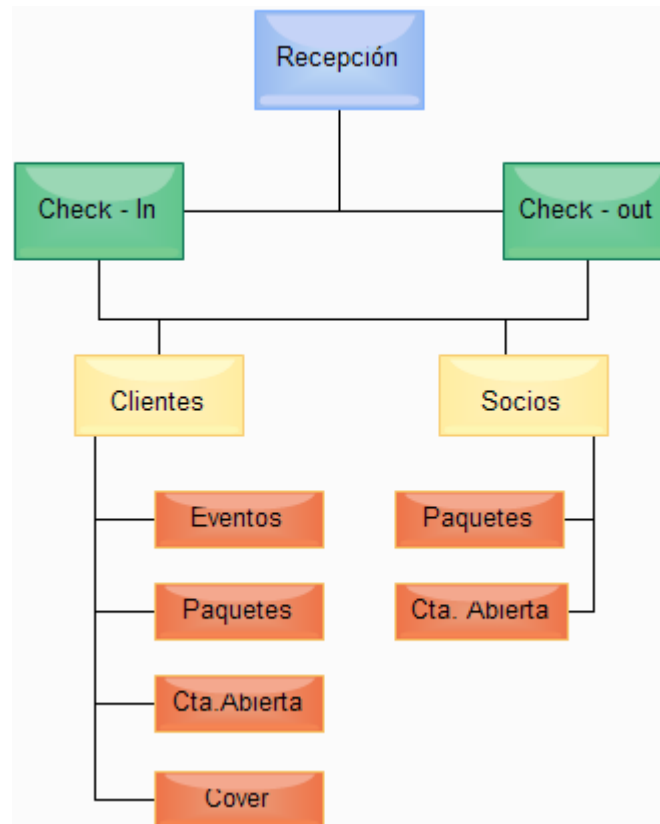


Procesos operativos identificados:

1. Venta de eventos con estadía al contado
2. Venta de eventos con estadía al crédito
3. Venta de eventos con uso de día al contado
4. Venta de eventos con uso de día al crédito
5. Venta de paquetes con estadía
6. Venta de paquetes con uso de día
7. Venta de membresías locales de contado
8. Venta de membresías locales financiadas
9. Venta de membresías internacionales de contado
10. Venta de membresías internacionales financiadas

b) Recepción

Figura 14: Procesos de recepción

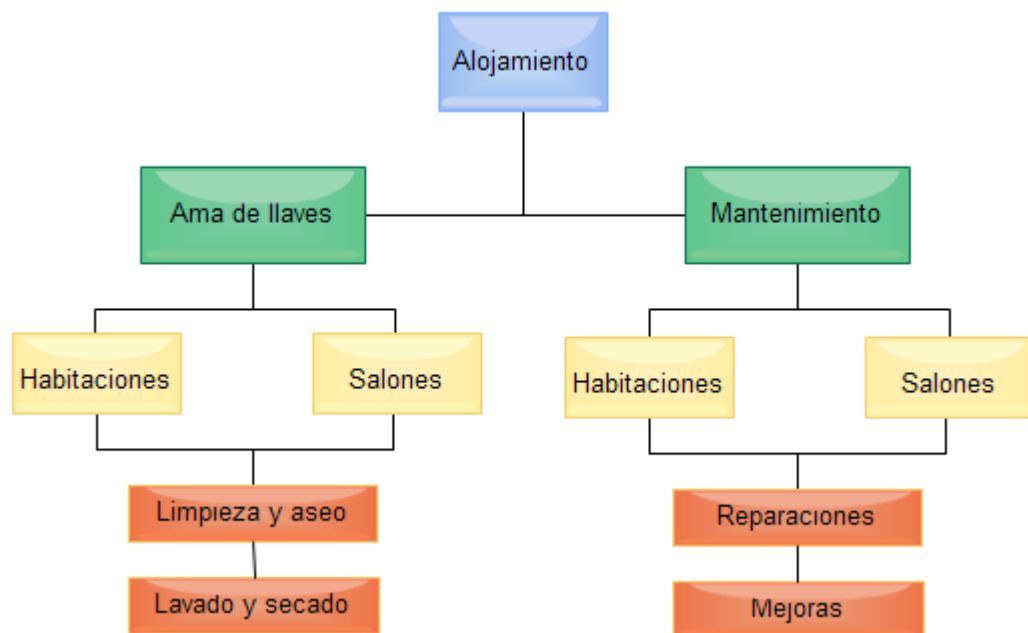


Procesos identificados:

1. Check – in Check – out de clientes con eventos
2. Check – in Check – out de clientes con paquetes
3. Check – in Check – out de clientes con cuenta abierta
4. Check – in Check – out de clientes con cover
5. Check – in Check – out de socios con paquetes
6. Check – in Check – out de socios con cuenta abierta

c) Alojamiento

Figura 15: Procesos de alojamiento



Procesos identificados:

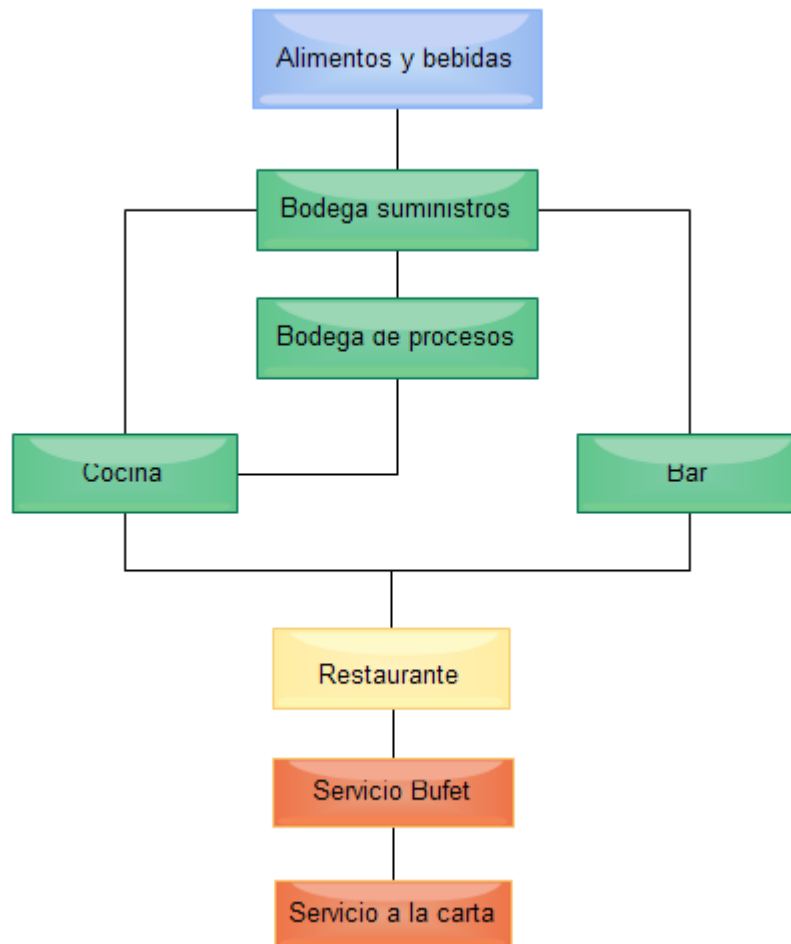
1. Limpieza y aseo de habitaciones
2. Limpieza y aseo de salones
3. Lavado y secado de ropa de habitaciones
4. Lavado y secado de ropa de salones
5. Reparaciones en habitaciones
6. Reparaciones en salones

7. Mejoras en habitaciones

8. Mejoras en salones

d) Alimentos y Bebidas

Figura 16: Procesos de alimentos y bebidas

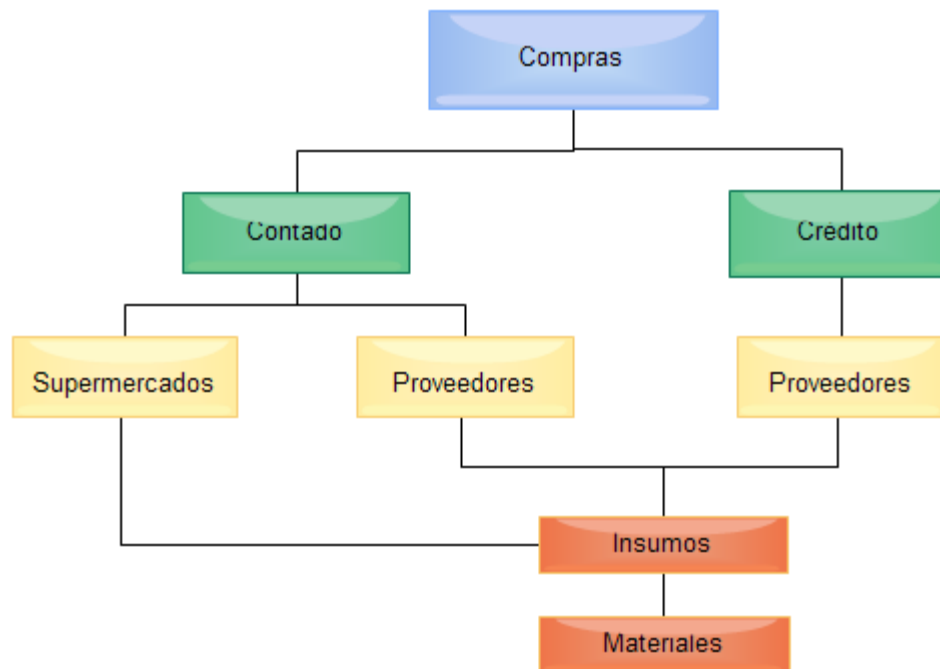


Procesos identificados:

1. Almacenamiento de suministros en bodega
2. Procesamiento de producto en bodega de proceso
3. Traslados de bodega de suministros y procesos a cocina
4. Traslados de bebidas al bar
5. Procesamiento de alimentos en cocina

6. Procesamiento de bebidas en bar
 7. Servicio de alimentos y bebidas en restaurante bufet
 8. Servicio de alimentos y bebidas en restaurante a la carta
- e) Compras

Figura 17: Procesos de compras



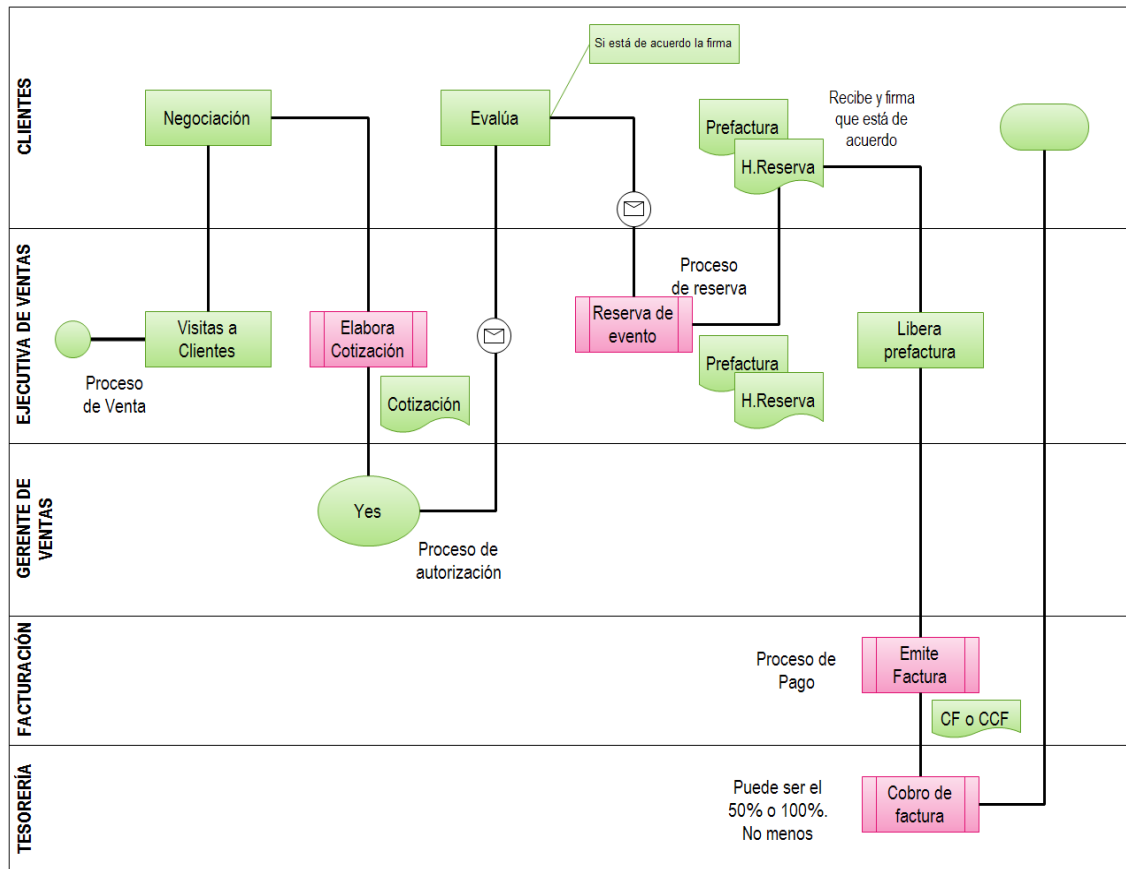
Procesos identificados:

1. Compra al contado de insumos en supermercados
2. Compra al contado de insumos con proveedores
3. Compra al contado de materiales con proveedores
4. Compra al crédito de insumos con proveedores
5. Compra al crédito de materiales con proveedores

3.3.2.3.3 Flujograma de información

a) Ventas

Figura 18: Venta de eventos con estadía al contado



Descripción del flujo de venta de eventos al contado:

La ejecutiva de ventas

- ✓ Realiza visitas a clientes de su base de datos
- ✓ Negocia el precio de venta con el cliente
- ✓ Elabora cotización y la envía a autorización
 - Se aprueba
 - No se aprueba
- ✓ Si se aprueba envía por correo la cotización
 - El cliente acepta
 - El cliente no acepta

- ✓ Si el cliente acepta se realiza la reserva y la pre factura
- ✓ Se envía la reserva y pre factura por correo para que el cliente la firme y reenvíe
- ✓ Habilita la pre factura para que se imprima

El gerente de ventas

- ✓ Revisa la cotización
 - Autoriza
 - No autoriza

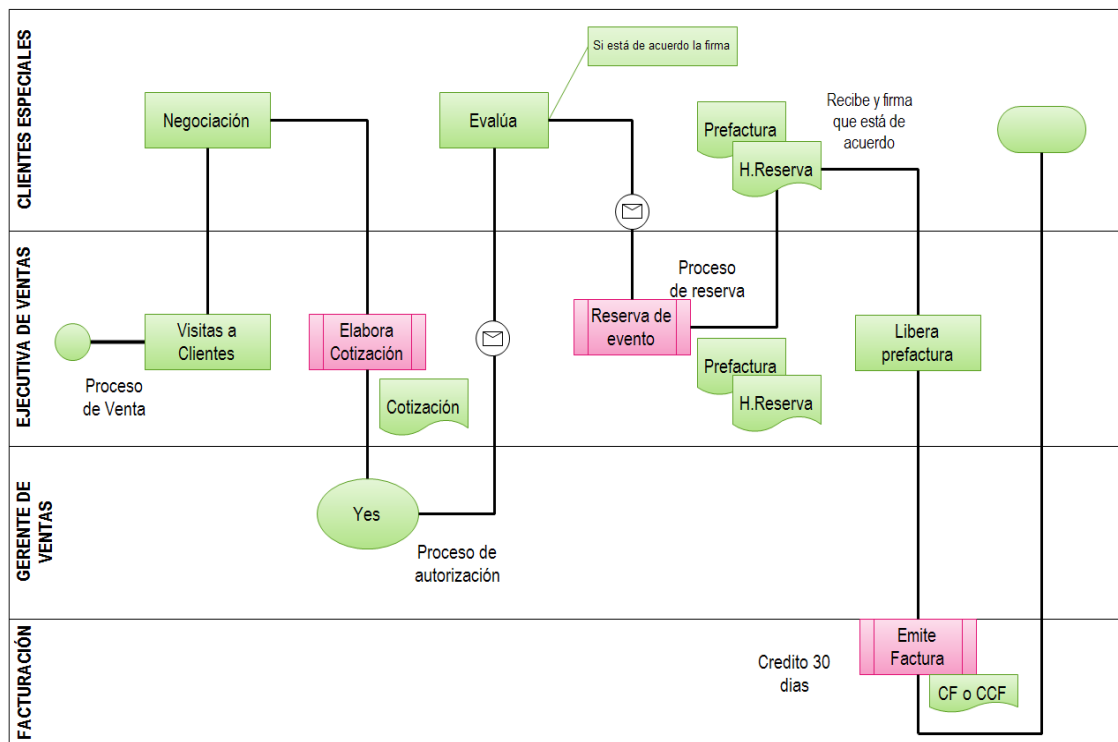
La persona de facturación

- ✓ En base a la pre factura imprime la factura en original

La persona de tesorería

- ✓ Cobra al cliente en base a la factura

Figura 19: Venta de eventos con estadía al crédito



Descripción del flujo de venta de eventos al crédito

La ejecutiva de ventas

- ✓ Realiza visitas a clientes de su base de datos

- ✓ Negocia el precio de venta con el cliente
- ✓ Elabora cotización y la envía a autorización
 - Se aprueba
 - No se aprueba
- ✓ Si se aprueba envía por correo la cotización
 - El cliente acepta
 - El cliente no acepta
- ✓ Si el cliente acepta se realiza la reserva y la pre factura
- ✓ Se envía la reserva y pre factura por correo para que el cliente la firme y reenvíe
- ✓ Habilita la pre factura para que se imprima

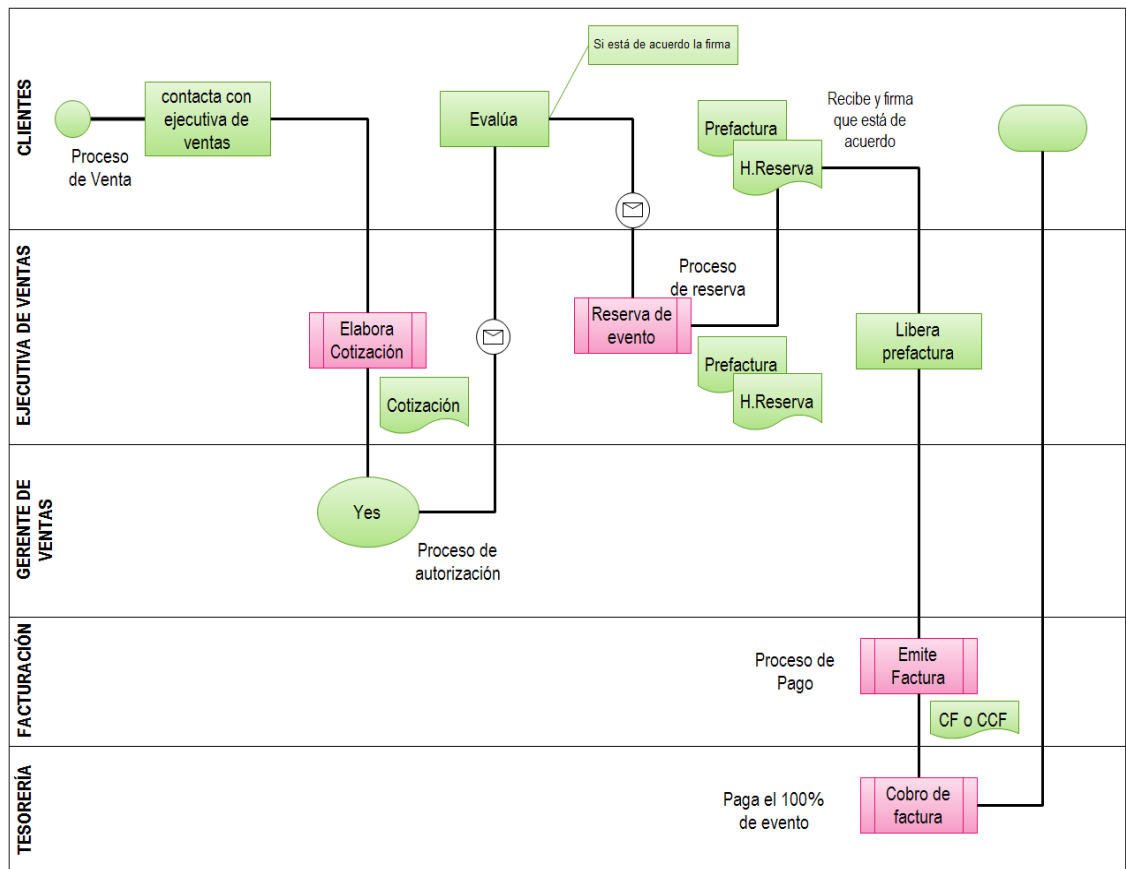
El gerente de ventas

- ✓ Revisa la cotización
 - Autoriza
 - No autoriza

La persona de facturación

- ✓ En base al pre factura imprime la factura en original al crédito.

Figura 20: Venta de eventos con uso de día al contado



Descripción de flujo de venta de eventos con uso de día al contado

La ejecutiva de ventas

- ✓ Negocia el precio de venta con el cliente
- ✓ Elabora cotización y la envía a autorización
 - Se aprueba
 - No se aprueba
- ✓ Si se aprueba envía por correo la cotización
 - El cliente acepta
 - El cliente no acepta
- ✓ Si el cliente acepta se realiza la reserva y la pre factura
- ✓ Se envía la reserva y pre factura por correo para que el cliente la firme y reenvíe
- ✓ Habilita la pre factura para que se imprima

El gerente de ventas

- ✓ Revisa la cotización
 - Autoriza
 - No autoriza

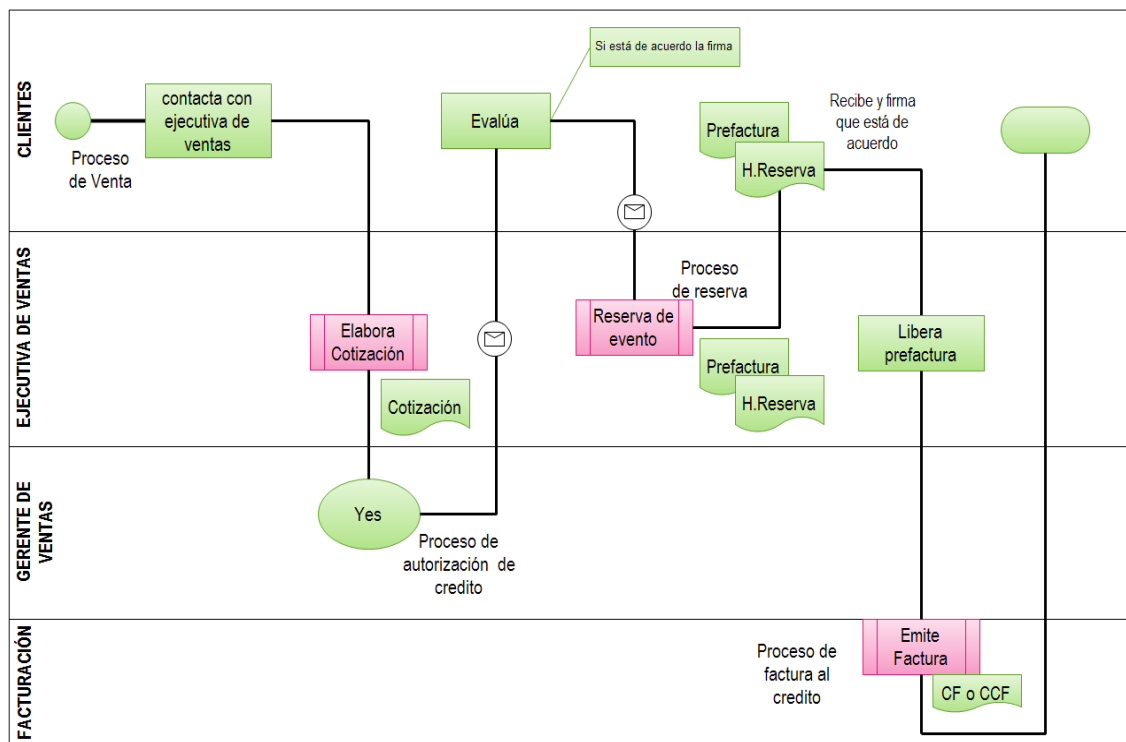
La persona de facturación

- ✓ En base a la pre factura imprime la factura en original

La persona de tesorería

- ✓ Cobra al cliente en base a la factura

Figura 21: Venta de eventos con uso de día al crédito



Descripción de flujo de venta de eventos con uso de día al crédito

La ejecutiva de ventas

- ✓ Negocia el precio de venta con el cliente
- ✓ Elabora cotización y la envía a autorización
 - Se aprueba
 - No se aprueba

- ✓ Si se aprueba envía por correo la cotización
 - El cliente acepta
 - El cliente no acepta
- ✓ Si el cliente acepta se realiza la reserva y la pre factura
- ✓ Se envía la reserva y pre factura por correo para que el cliente la firme y reenvíe
- ✓ Habilita la pre factura para que se imprima

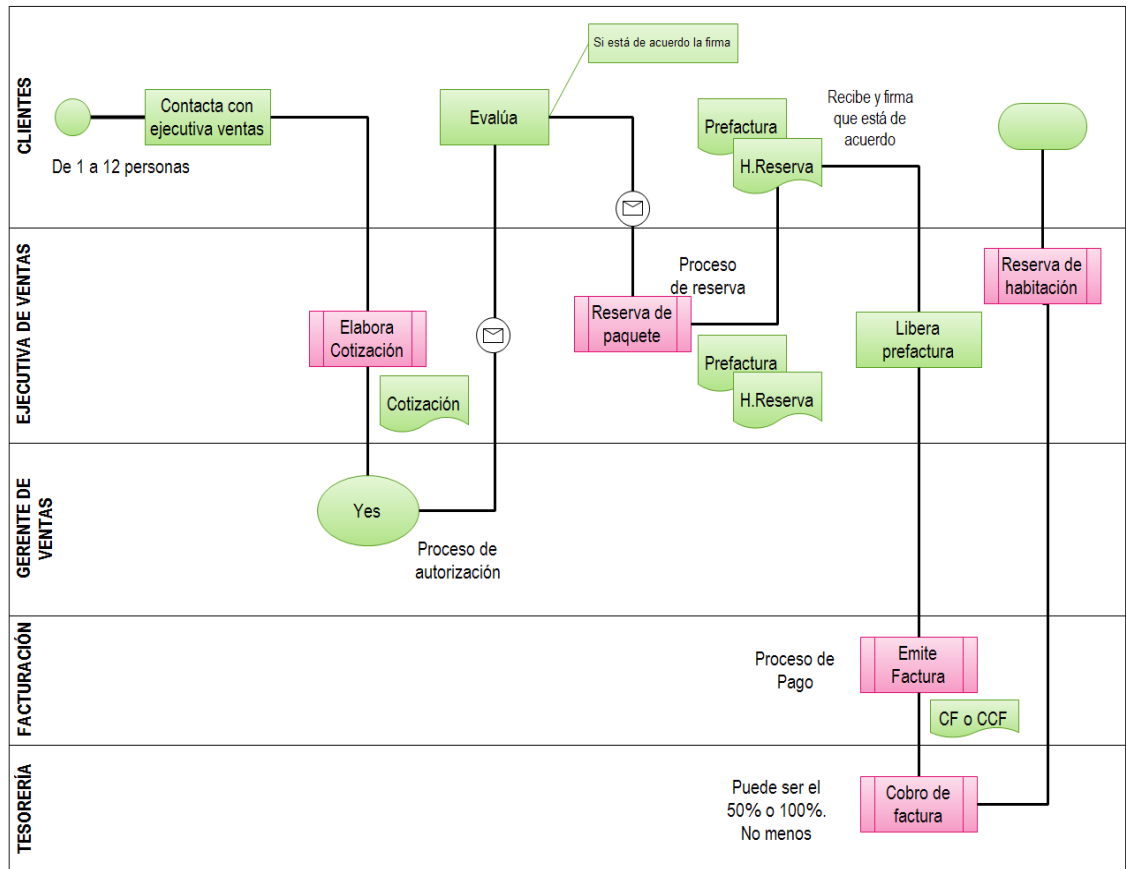
El gerente de ventas

- ✓ Revisa la cotización
 - Autoriza
 - No autoriza

La persona de facturación

- ✓ En base a pre factura imprime la factura en original al crédito.

Figura 22: Venta de paquetes con estadia



Descripción de flujo de venta de paquetes con estadia

La ejecutiva de ventas

- ✓ Negocia el precio de venta con el cliente
- ✓ Elabora cotización y la envía a autorización
 - Se aprueba
 - No se aprueba
- ✓ Si se aprueba envía por correo la cotización
 - El cliente acepta
 - El cliente no acepta
- ✓ Si el cliente acepta se realiza la reserva y la pre factura
- ✓ Se envía la reserva y pre factura por correo para que el cliente la firme y reenvíe
- ✓ Habilita la pre factura para que se imprima

El gerente de ventas

- ✓ Revisa la cotización
 - Autoriza
 - No autoriza

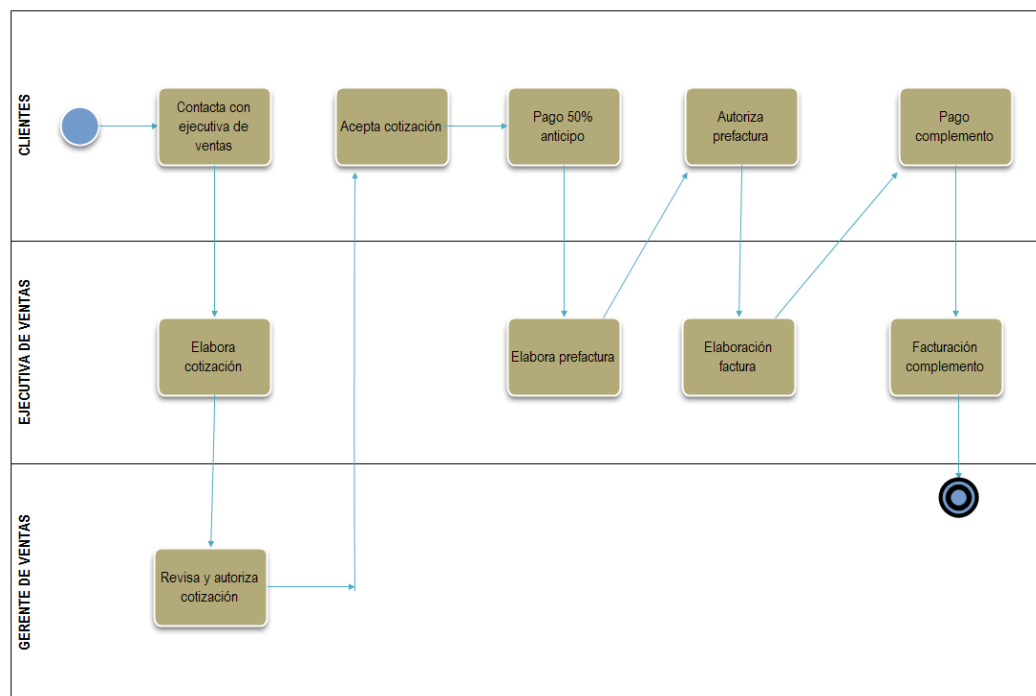
La persona de facturación

- ✓ En base a la pre factura imprime la factura en original

La persona de tesorería

- ✓ Cobra al cliente en base a la factura

Figura 23: Venta de paquetes con uso de día



Descripción de flujo de venta de paquetes con uso de día

Cientes

- ✓ Contactan con ejecutiva de ventas para obtener información general sobre los paquetes.
- ✓ Aprueba la cotización enviada por la ejecutiva de ventas.
- ✓ Cancela como mínimo el 50% de anticipo con tres días de anticipación.
- ✓ Aprueba la pre factura enviada por la ejecutiva de ventas.

- ✓ Paga el complemento restante del precio del paquete

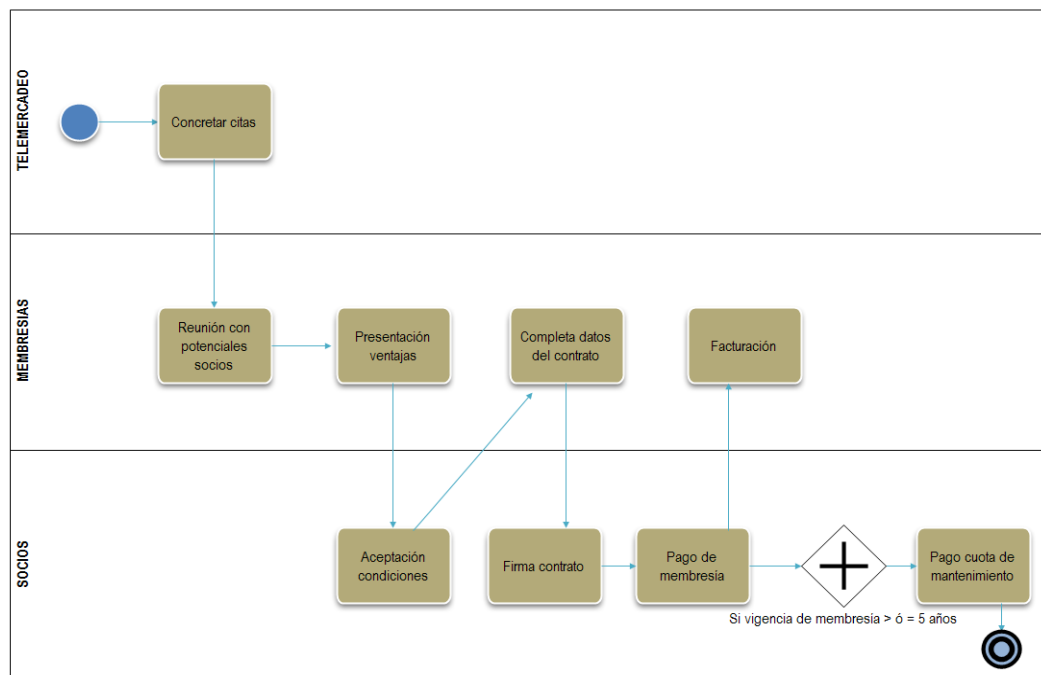
Ejecutiva de Ventas

- ✓ Prepara la cotización con el detalle de componentes y costos del paquete.
- ✓ Elabora una pre factura para que sea aprobada por el cliente.
- ✓ Elabora factura en base a pre factura autorizada por el cliente.
- ✓ Factura complemento cancelado por el cliente.

Gerente de Ventas

- ✓ Revisa y autoriza cotización elaborada por la ejecutiva de ventas.

Figura 24: Venta de membresías locales de contado



Descripción del flujo de venta de membresías locales de contado

Telemercadeo

- ✓ Realiza llamadas a personas que poseen tarjeta de crédito al ser considerados como potenciales socios para concretar citas.

Membresías

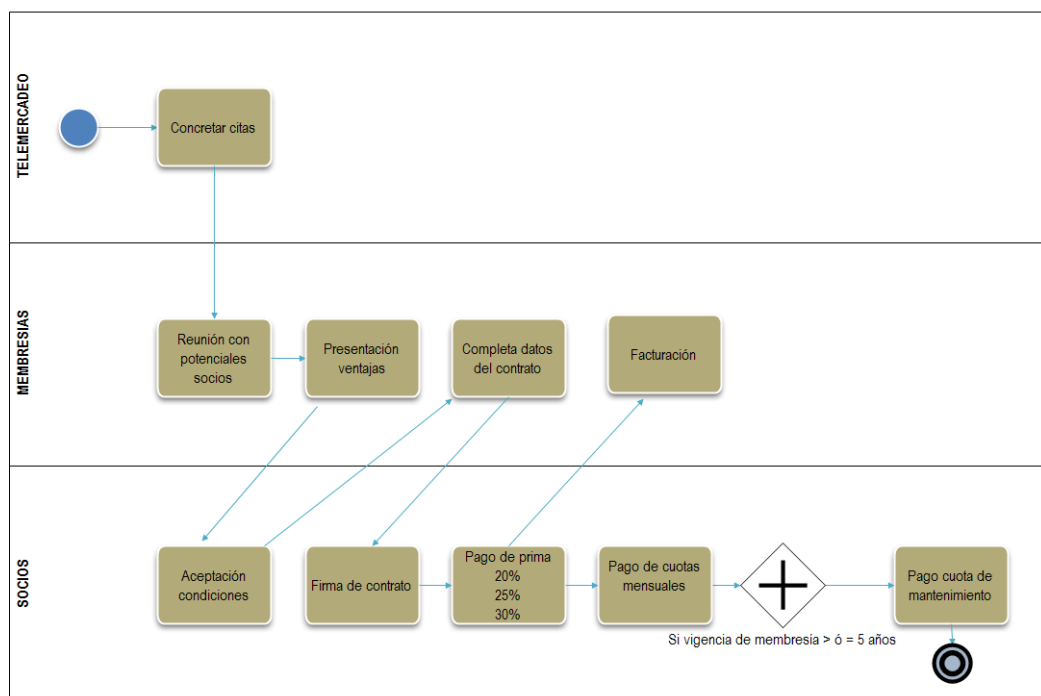
- ✓ El personal se reúne con los potenciales socios en un hotel capitalino.
- ✓ Se realiza una presentación de las ventajas que brinda el convertirse en socio del hotel.
- ✓ Se llena el contrato que será firmado por el cliente.

- ✓ Realiza facturación del cobro por membresía.

Socios

- ✓ Acepta las condiciones del contrato.
- ✓ Firma el contrato.
- ✓ Realiza el pago de la membresía.
- ✓ En los casos en que la vigencia de la membresía sea igual o mayor a cinco años es necesario el pago de una cuota anual de mantenimiento.

Figura 25: Venta de membresías locales financiadas



Descripción del flujo de venta de membresías locales financiadas.

Telemercadeo

- ✓ Realiza llamadas a personas que poseen tarjeta de crédito al ser considerados como potenciales socios para concretar citas.

Membresías

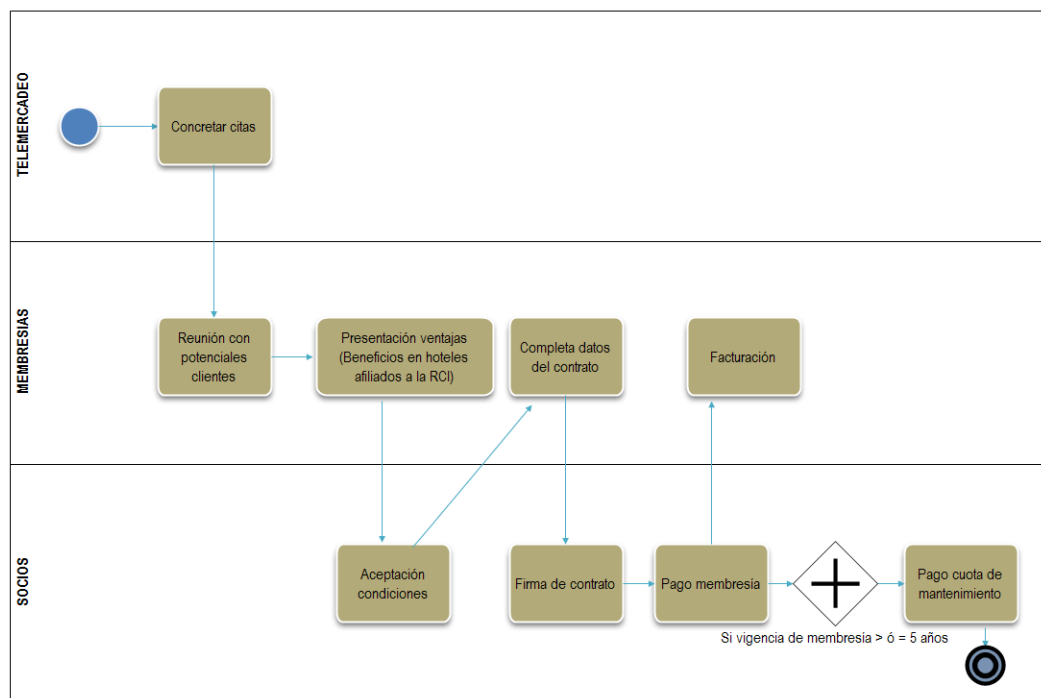
- ✓ El personal se reúne con los potenciales socios en un hotel capitalino.
- ✓ Se realiza una presentación de las ventajas que brinda el convertirse en socio del hotel.
- ✓ Se llena el contrato que será firmado por el cliente.

- ✓ Realiza facturación del cobro hecho en concepto de prima.

Socios

- ✓ Acepta las condiciones del contrato.
- ✓ Firma el contrato.
- ✓ Realiza el pago de prima que puede ser el 20%, 25% o 30% del total del costo de la membresía.
- ✓ Realiza pagos de cuotas mensuales por la cantidad restante del costo de la membresía, éstas pueden ser canceladas mediante cargo automáticos, remesas en cuentas de banco o pago en efectivo.
- ✓ En los casos en que la vigencia de la membresía sea igual o mayor a cinco años es necesario el pago de una cuota anual de mantenimiento.

Figura 26: Venta de membresías internacionales de contado



Descripción del flujo de venta de membresías internacionales de contado

Telemercadeo

- ✓ Realiza llamadas a personas que poseen tarjeta de crédito al ser considerados como potenciales socios para concretar citas.

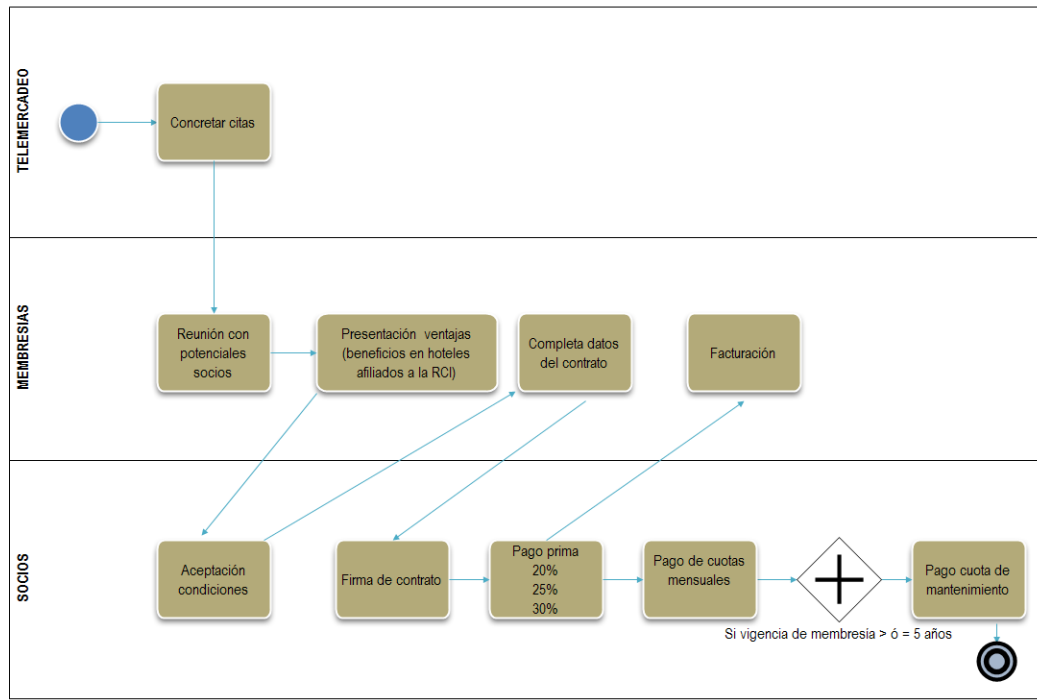
Membresías

- ✓ El personal se reúne con los potenciales socios en un hotel capitalino.
- ✓ Se realiza una presentación de las ventajas que brinda el convertirse en socio del hotel, siendo la principal el obtener beneficios en hoteles internacionales afiliados a la cadena RCI.
- ✓ Se llena el contrato que será firmado por el cliente.
- ✓ Realiza facturación del cobro por membresía.

Socios

- ✓ Acepta las condiciones del contrato.
- ✓ Firma el contrato.
- ✓ Realiza el pago de la membresía.
- ✓ En los casos en que la vigencia de la membresía sea igual o mayor a cinco años es necesario el pago de una cuota anual de mantenimiento.

Figura 27: Venta de membresías internacionales financiadas



Descripción del flujo de venta de membresías internacionales financiadas.

Telemercadeo

- ✓ Realiza llamadas a personas que poseen tarjeta de crédito al ser considerados como potenciales socios para concretar citas.

Membresías

- ✓ El personal se reúne con los potenciales socios en un hotel capitalino.
- ✓ Se realiza una presentación de las ventajas que brinda el convertirse en socio del hotel, siendo la principal el obtener beneficios en hoteles internacionales afiliados a la cadena RCI.
- ✓ Se llena el contrato que será firmado por el cliente.
- ✓ Realiza facturación del cobro hecho en concepto de prima.

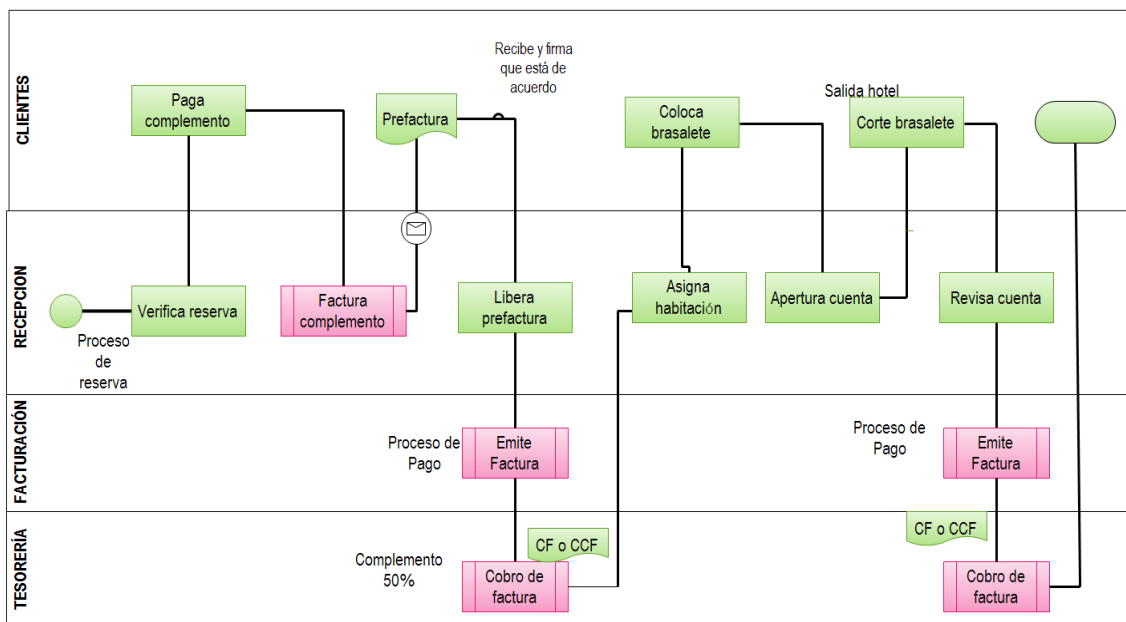
Socios

- ✓ Acepta las condiciones del contrato.
- ✓ Firma el contrato.
- ✓ Realiza el pago de prima que puede ser el 20%, 25% o 30% del total del costo de la membresía.

- ✓ Realiza pagos de cuotas mensuales por la cantidad restante del costo de la membresía, éstas pueden ser canceladas mediante cargo automáticos, remesas en cuentas de banco o pago en efectivo.
- ✓ En los casos en que la vigencia de la membresía sea igual o mayor a cinco años es necesario el pago de una cuota anual de mantenimiento.

b) Recepción

Figura 28: Check – in Check – out de clientes con eventos



Descripción:

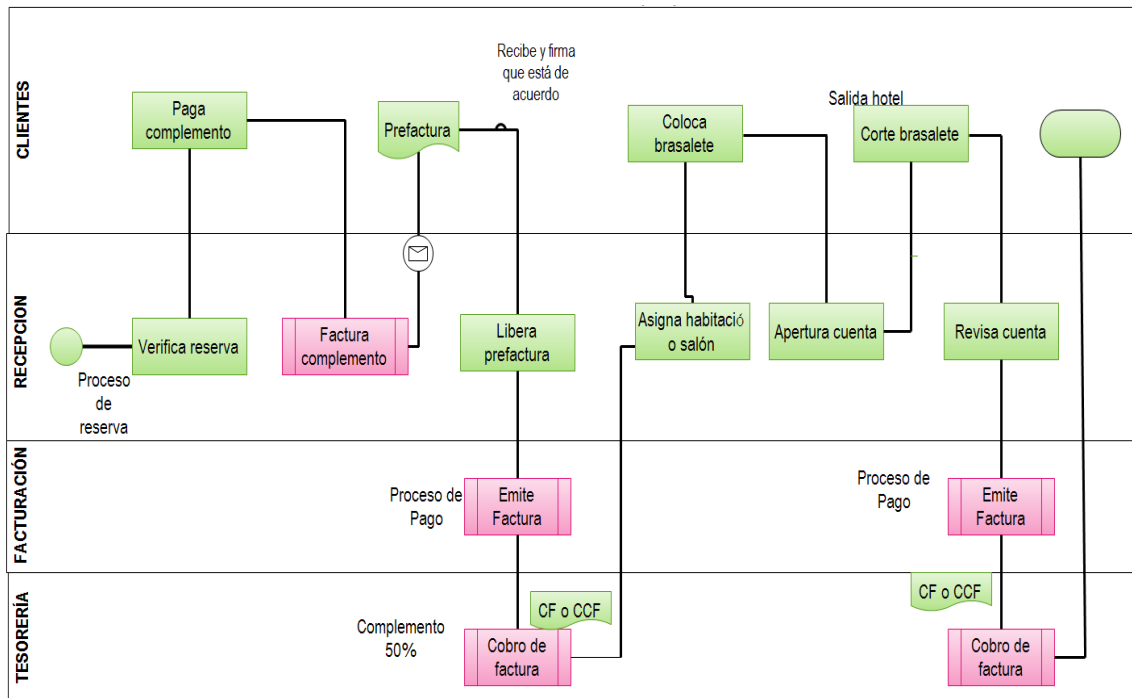
Recepción

- ✓ Verifica reserva
- ✓ Asigna habitación
- ✓ Coloca brazaletes
- ✓ Realiza apertura de cuenta
- ✓ Revisa la cuenta para verificar consumos adicionales.
- ✓ Realiza facturación de consumos adicionales.

Clientes

- ✓ Paga complemento del valor de la estadia.
- ✓ Confirma salida de hotel en recepción para revisión de cuenta.
- ✓ Paga diferencia por consumos adicionales

Figura 29: Check – in Check – out de clientes con paquetes



Descripción:

Recepción

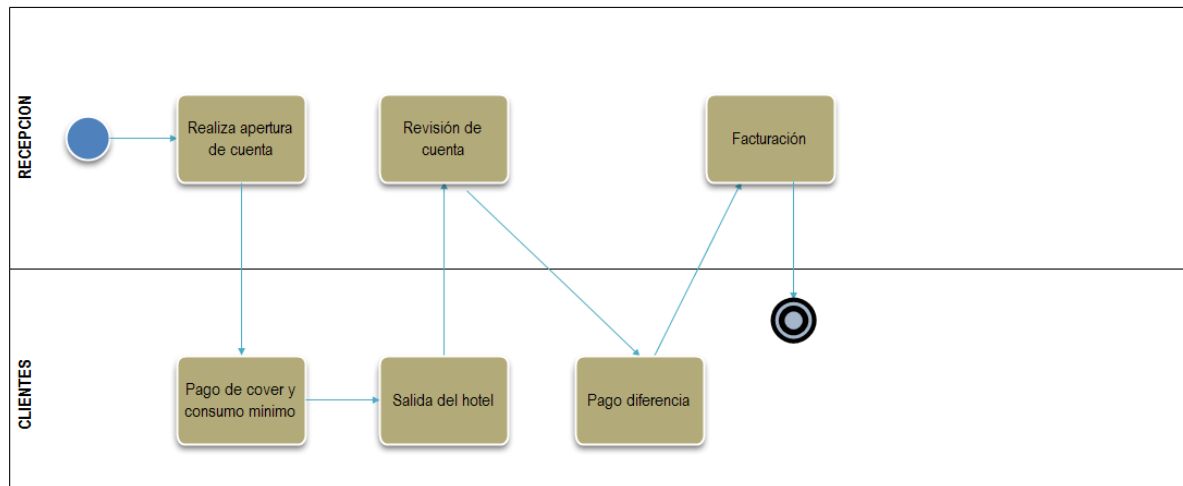
- ✓ Verifica reserva
- ✓ Asigna habitación
- ✓ Coloca brazaletes
- ✓ Realiza apertura de cuenta
- ✓ Revisa la cuenta para verificar consumos adicionales.
- ✓ Realiza facturación de consumos adicionales.

Clientes

- ✓ Paga complemento del valor de la estadia.

- ✓ Confirma salida de hotel en recepción para revisión de cuenta.
- ✓ Paga diferencia por consumos adicionales

Figura 30: Check – in Check – out de clientes con con cover



Descripción:

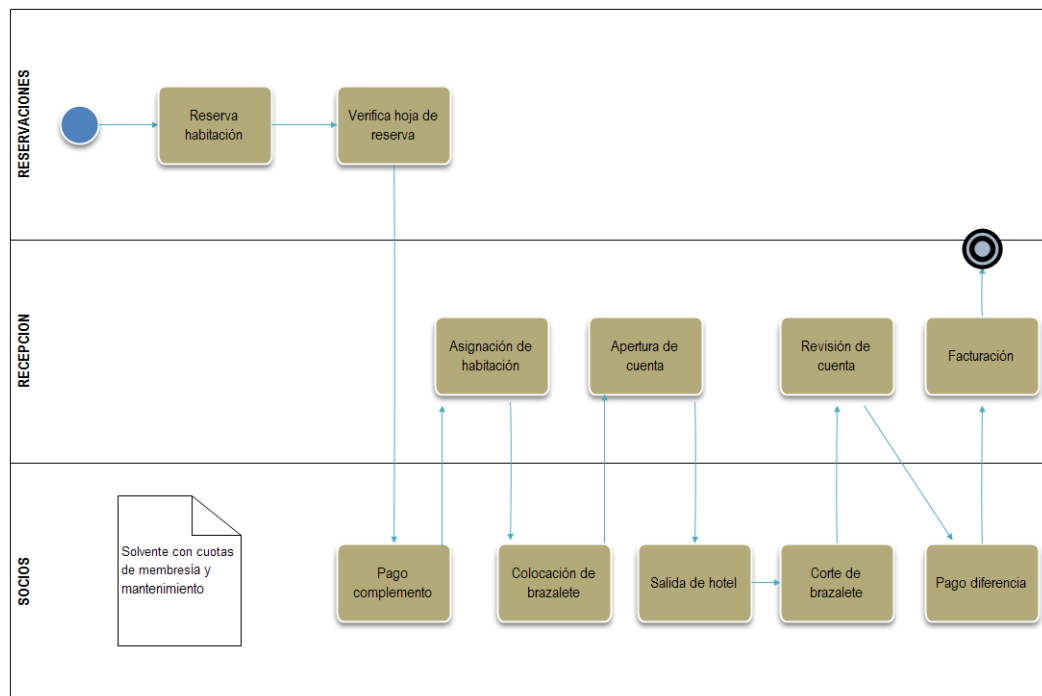
Recepción

- ✓ Realiza apertura de cuenta
- ✓ Revisa la cuenta para verificar consumos adicionales.
- ✓ Realiza facturación de consumos adicionales.

Cientes

- ✓ Paga cover y consumo mínimo.
- ✓ Confirma salida de hotel en recepción para revisión de cuenta.
- ✓ Paga diferencia por consumos adicionales.

Figura 31: Check-in Check-out de socios con paquetes



Descripción del flujo de check-in check-out de socios con paquete

Reservaciones

- ✓ Realiza reserva de habitación.
- ✓ Verifica la hoja de reservas, esto incluye revisión de #de factura, % anticipo y # de habitación asignada.

Recepción

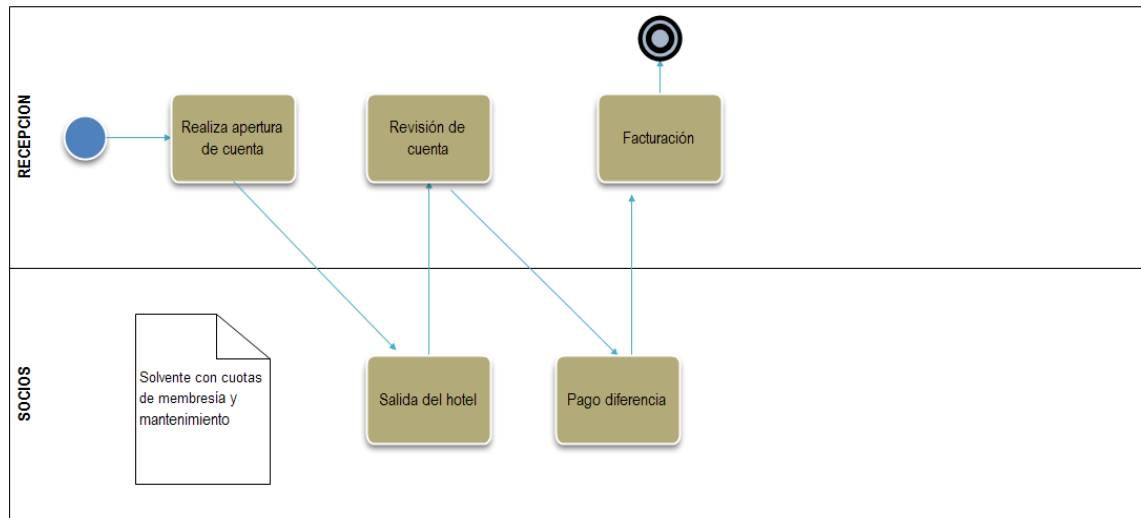
- ✓ Asigna habitación.
- ✓ Realiza apertura de cuenta.
- ✓ Realiza revisión de cuenta por cargos adicionales.
- ✓ Realiza facturación.

Socios

- ✓ Paga complemento y debe estar solvente con cuotas de membresía y mantenimiento en caso le apliquen.
- ✓ Le colocan brazalete para indicar que tipo servicio está recibiendo.
- ✓ Confirma salida de hotel en recepción para revisión de cuenta.
- ✓ Le realizan corte de brazalete.

- ✓ Paga diferencia por consumos adicionales.

Figura 32: Check-in check-out de socios con cuenta abierta



Descripción:

Recepción

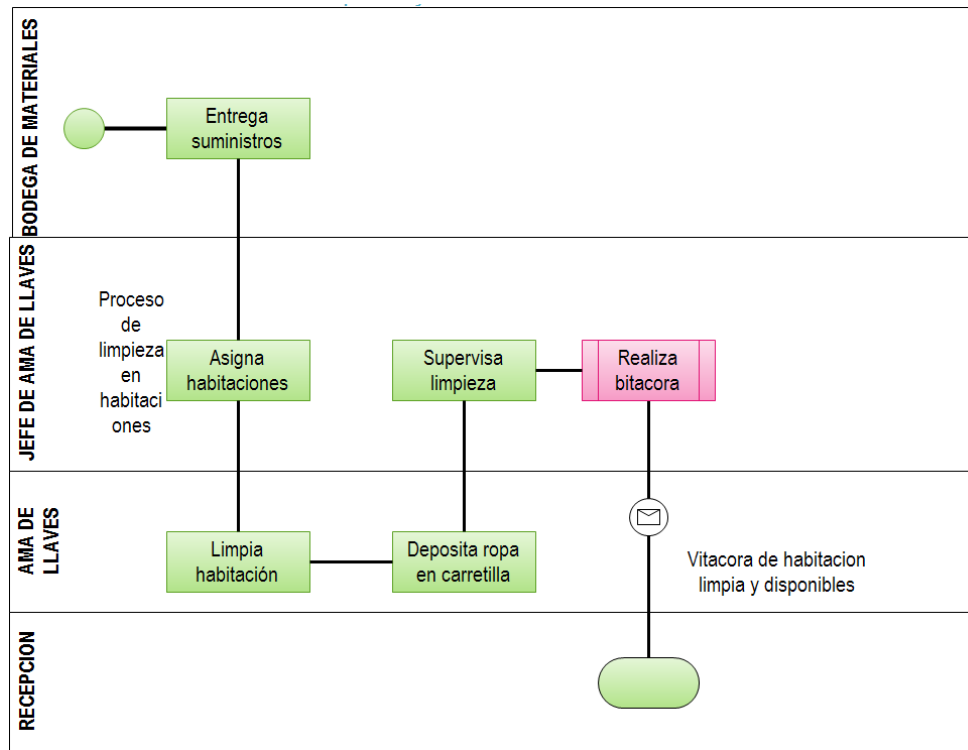
- ✓ Realiza apertura de cuenta
- ✓ Revisa la cuenta para verificar consumos adicionales.
- ✓ Realiza facturación de consumos adicionales.

Socios

- ✓ Debe estar solvente con cuotas de membresía y mantenimiento.
- ✓ Confirma salida de hotel en recepción para revisión de cuenta.
- ✓ Paga diferencia por consumos adicionales.

c) Alojamiento

Figura 33: Limpieza y aseo de habitaciones



Descripción

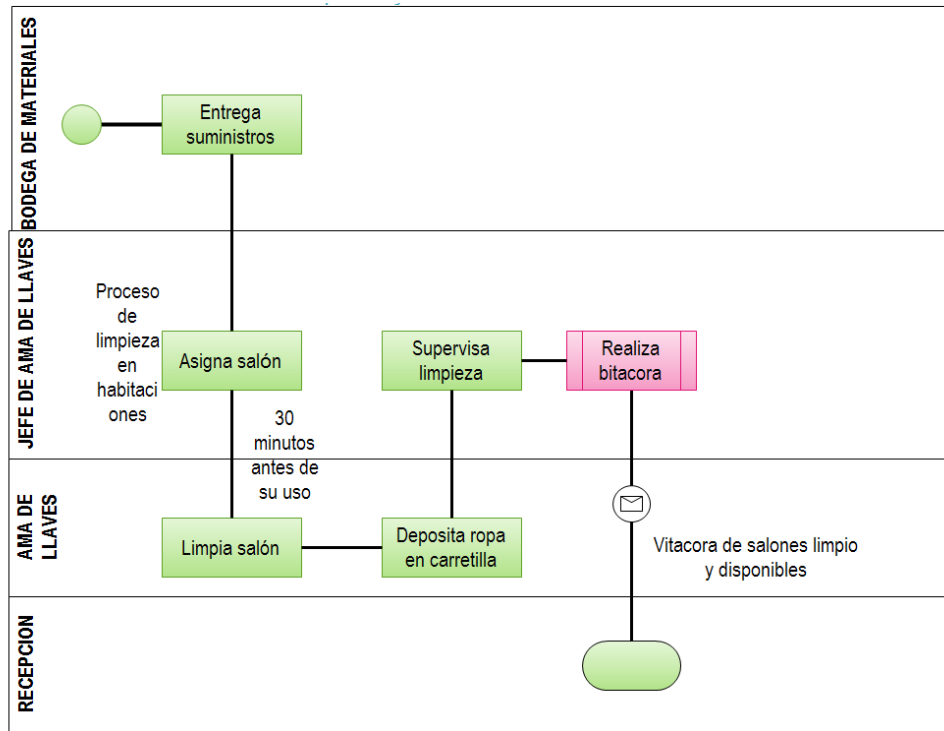
Jefe de bodega de suministros

- ✓ Entrega suministros a ama de llaves.

Jefe de ama de llaves

- ✓ Asigna habitaciones a ama de llaves.
- ✓ Supervisa limpieza.
- ✓ Prepara bitácora que entrega a recepción para que esta posea las habitaciones limpias y disponibles.

Figura 34: Limpieza y aseo de salones



Descripción:

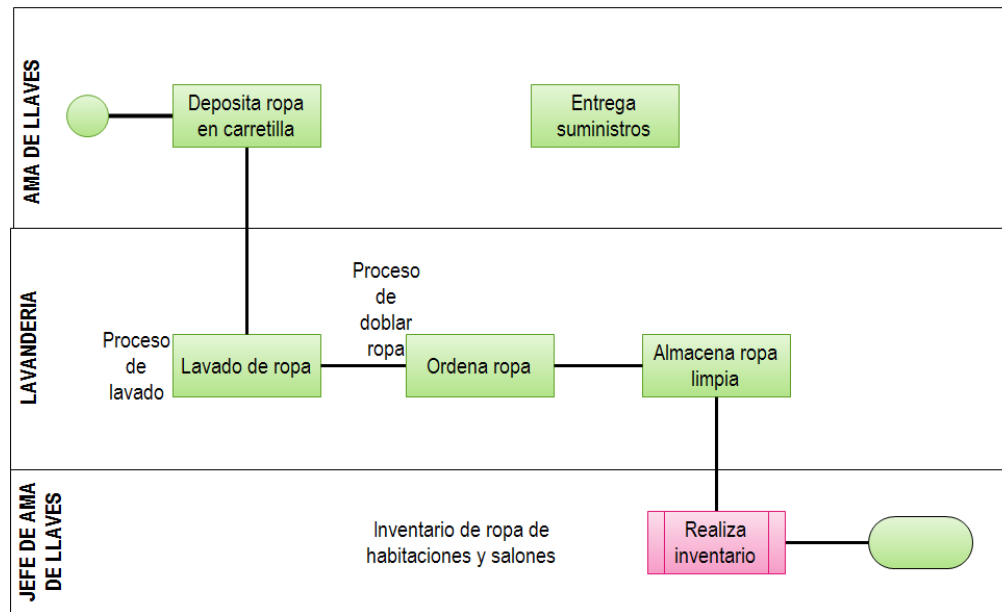
Jefe de bodega de suministros

- ✓ Entrega suministros a ama de llaves.

Jefe de ama de llaves

- ✓ Asigna salón 30 minutos antes de su utilización a ama de llaves.
- ✓ Supervisa limpieza.
- ✓ Prepara bitácora que entrega a recepción para que esta posea las habitaciones limpias y disponibles.

Figura 35: Lavado y secado de ropa de habitaciones y salones



Descripción:

Ama de llaves

- ✓ Deposita ropa que extrajo de las habitaciones y salones en la carretilla y traslada a lavandería

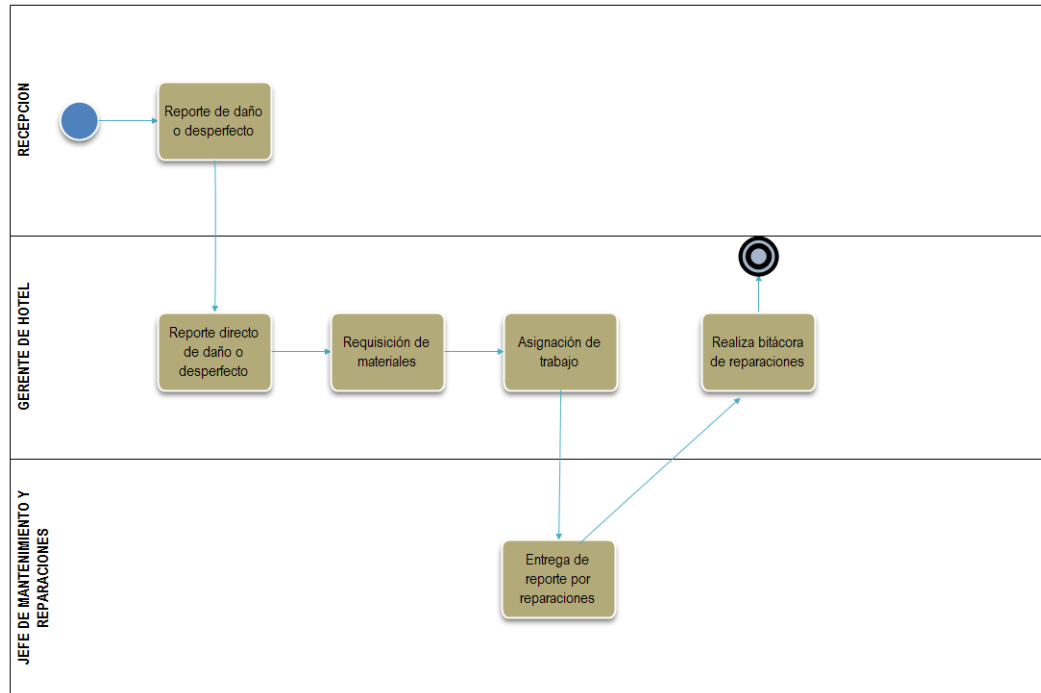
Lavandería

- ✓ Lava ropa
- ✓ Ordena y dobla ropa.
- ✓ Almacena ropa limpia.

Jefa de ama de llaves

- ✓ Realiza inventario de ropa limpia de habitaciones y salones.

Figura 36: Reparaciones en habitaciones



Descripción:

Recepción

- ✓ Reporta la existencia de daño o desperfecto a gerencia.

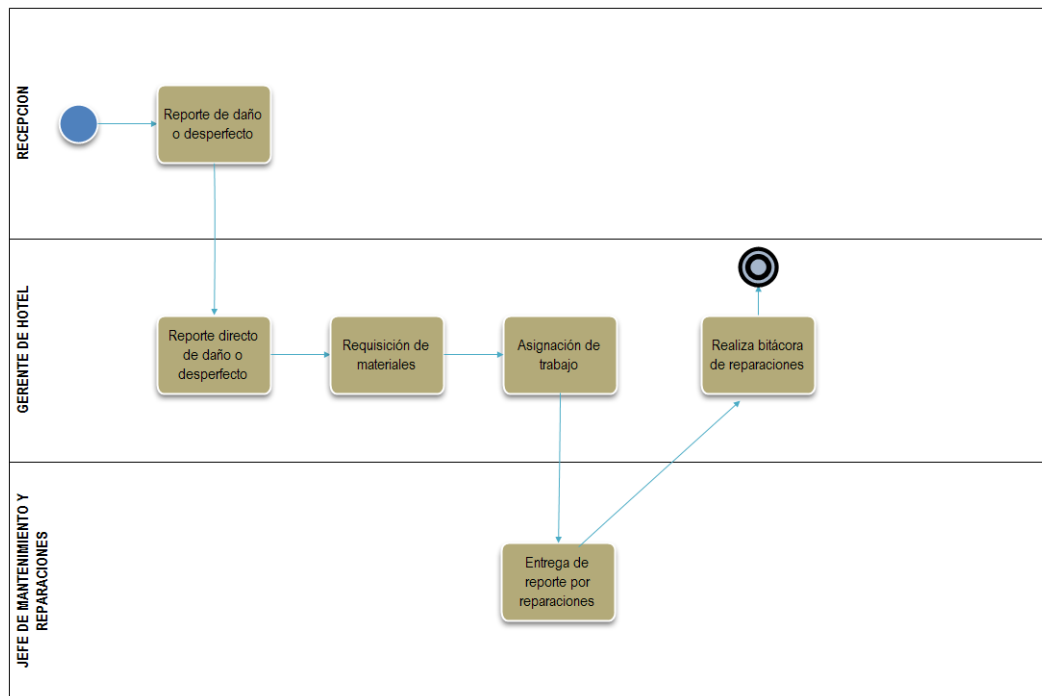
Gerente de hotel

- ✓ Reporta directamente la existencia de daño o desperfecto.
- ✓ Realiza la requisición de materiales a la bodega de materiales.
- ✓ Asigna el trabajo a realizar al personal encargado.
- ✓ Elabora bitácora de las reparaciones realizadas.

Jefe de mantenimiento y reparaciones

- ✓ Entrega reporte sobre las reparaciones realizadas a gerencia

Figura 37: Reparaciones en salones



Descripción:

Recepción

- ✓ Reporta la existencia de daño o desperfecto a gerencia.

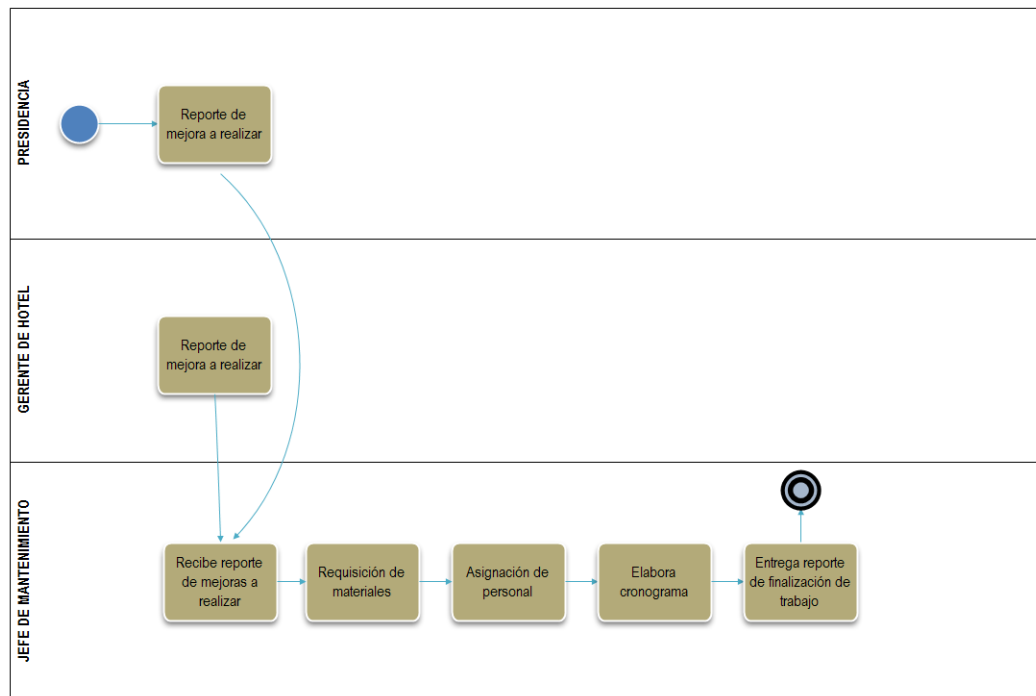
Gerente de hotel

- ✓ Reporta directamente la existencia de daño o desperfecto.
- ✓ Realiza la requisición de materiales a la bodega de materiales.
- ✓ Asigna el trabajo a realizar al personal encargado.
- ✓ Elabora bitácora de las reparaciones realizadas.

Jefe de mantenimiento y reparaciones

- ✓ Entrega reporte sobre las reparaciones realizadas a gerencia

Figura 38: Mejoras en habitaciones



Descripción:

Presidencia

- ✓ Elabora reporte de mejoras a realizar y lo entrega al jefe de mantenimiento.

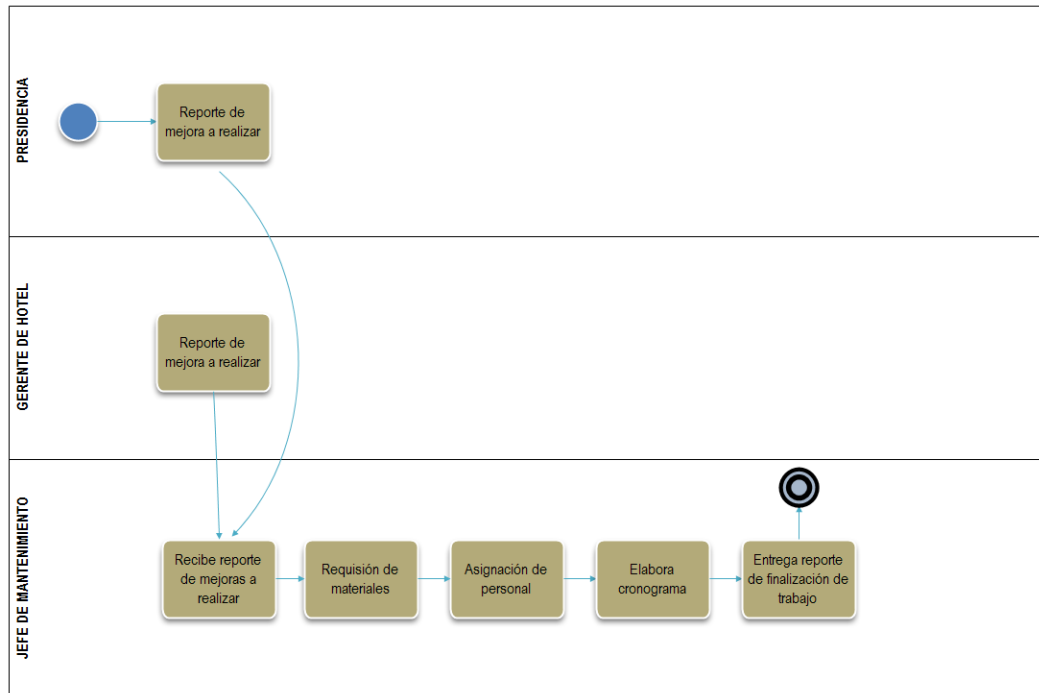
Gerente de hotel

- ✓ Presenta reporte de mejoras a realizar al jefe de mantenimiento.

Jefe de mantenimiento y reparaciones

- ✓ Recibe reporte de mejoras a realizar de presidencia o gerencia.
- ✓ Realiza la requisición de materiales a la bodega de materiales.
- ✓ Asigna el personal a cargo de realizar la obra.
- ✓ Elabora cronograma con fechas de terminación de los trabajos.
- ✓ Entrega reporte de finalización de trabajo a presidencia o gerencia.

Figura 39: Mejoras en salones



Descripción:

Presidencia

- ✓ Elabora reporte de mejoras a realizar y lo entrega al jefe de mantenimiento.

Gerente de hotel

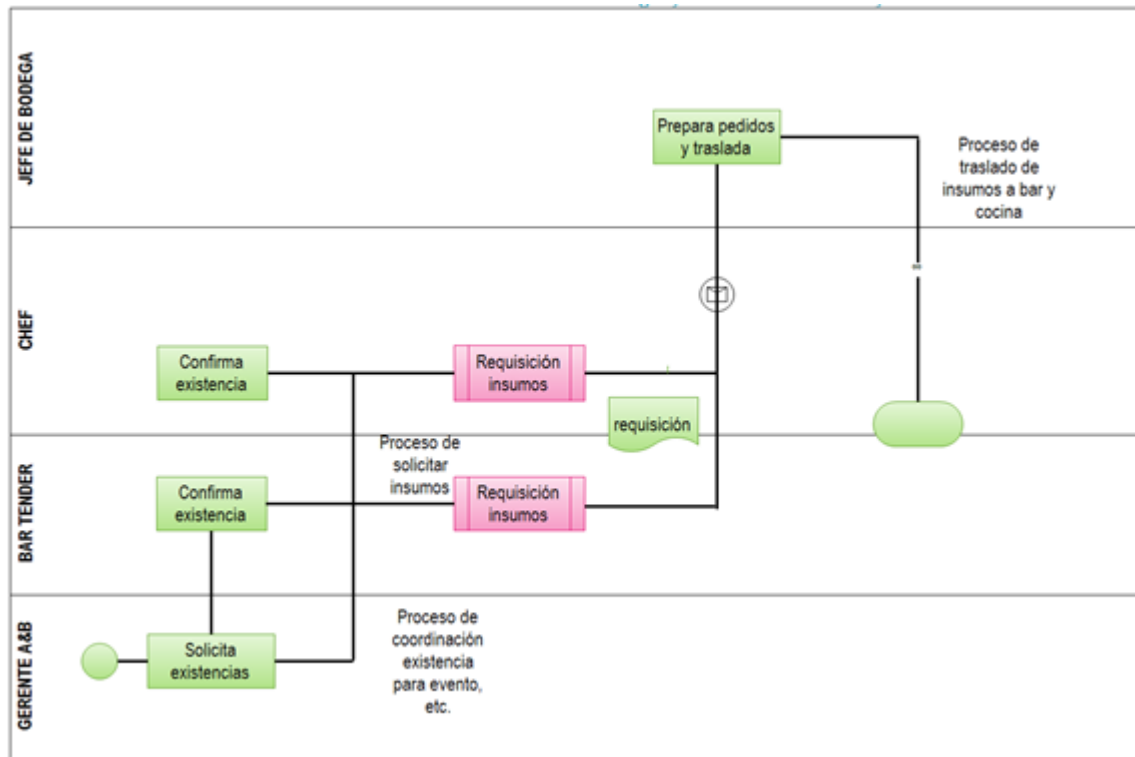
- ✓ Presenta reporte de mejoras a realizar al jefe de mantenimiento.

Jefe de mantenimiento y reparaciones

- ✓ Recibe reporte de mejoras a realizar de presidencia o gerencia.
- ✓ Realiza la requisición de materiales a la bodega de materiales.
- ✓ Asigna el personal a cargo de realizar la obra.
- ✓ Elabora cronograma con fechas de terminación de los trabajos.
- ✓ Entrega reporte de finalización de trabajo a presidencia o gerencia.

d) Alimentos y Bebidas

Figura 40: Almacenamiento de suministros en bodega y traslado a cocina y bar.



Descripción:

Gerente de ventas:

- ✓ Conforme al reporte de eventos, paquetes y clientes en hotel coordina con el chef y bar tender si hay stop para la demanda.

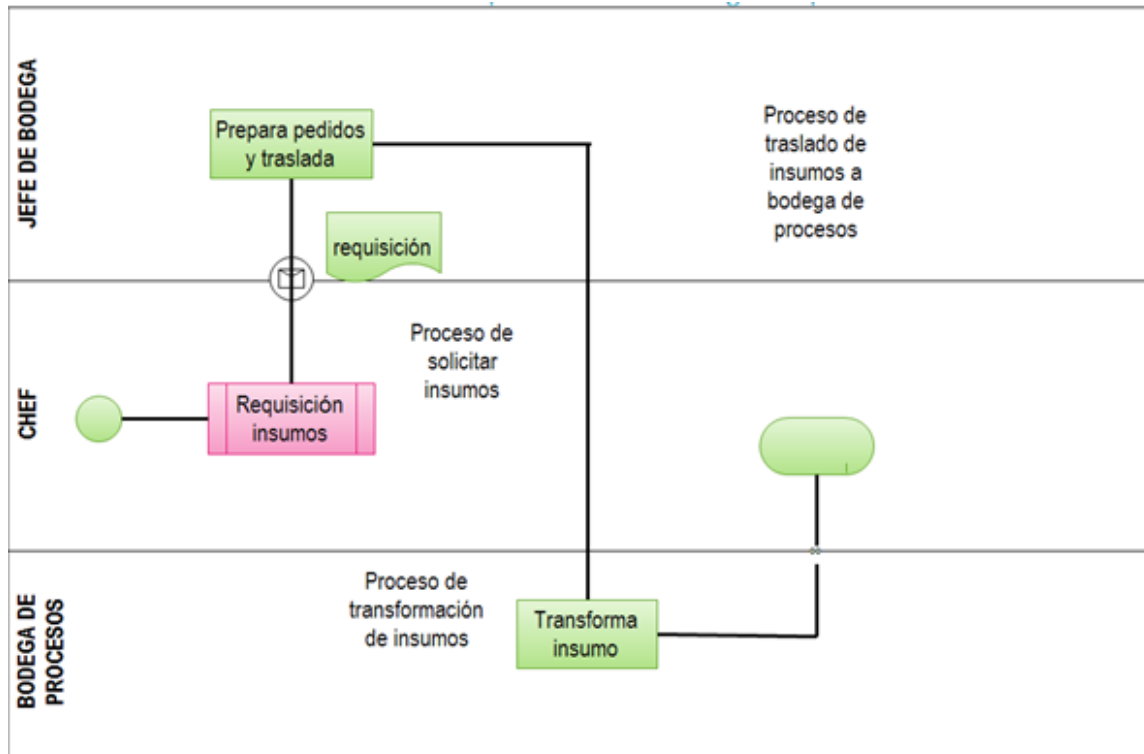
Bar tender y chef.

- ✓ Confirman existencia a gerente A&B y solicita de no haber un suficiente stop a la bodega de suministros por medio de una requisición.

Jefe de bodega

- ✓ Prepara pedidos según la requisición y envía a cocina y bar.

Figura 41: Procesamiento de producto en bodega de proceso



Descripción:

Chef

- ✓ Elabora requisición de insumos que el necesitará.

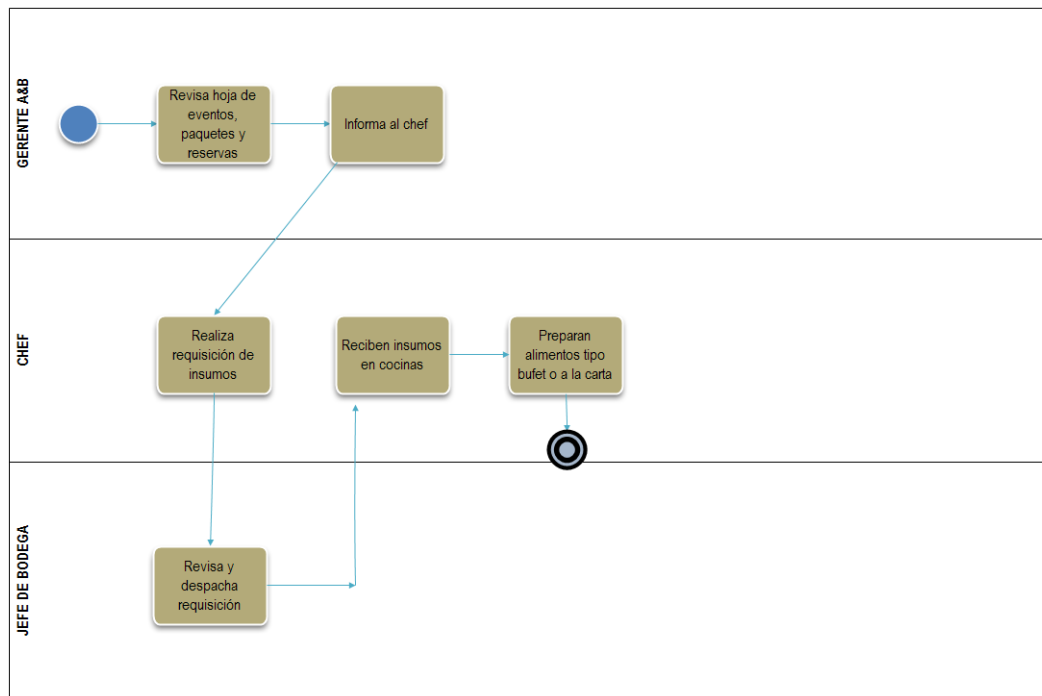
Jefe de bodega.

- ✓ Prepara pedidos y traslada a bodega de procesos.

Bodega de procesos.

- ✓ Transforma productos según las indicaciones de chef, en cuanto a medidas y demás detalles.

Figura 42: Procesamiento de alimentos en cocina



Descripción:

Gerente de alimentos y bebidas (A&B)

- ✓ Revisa hoja de eventos, paquetes y reservas para verificar la cantidad de alimentos necesarios.
- ✓ Informa al chef sobre las cantidades de alimentos requeridas.

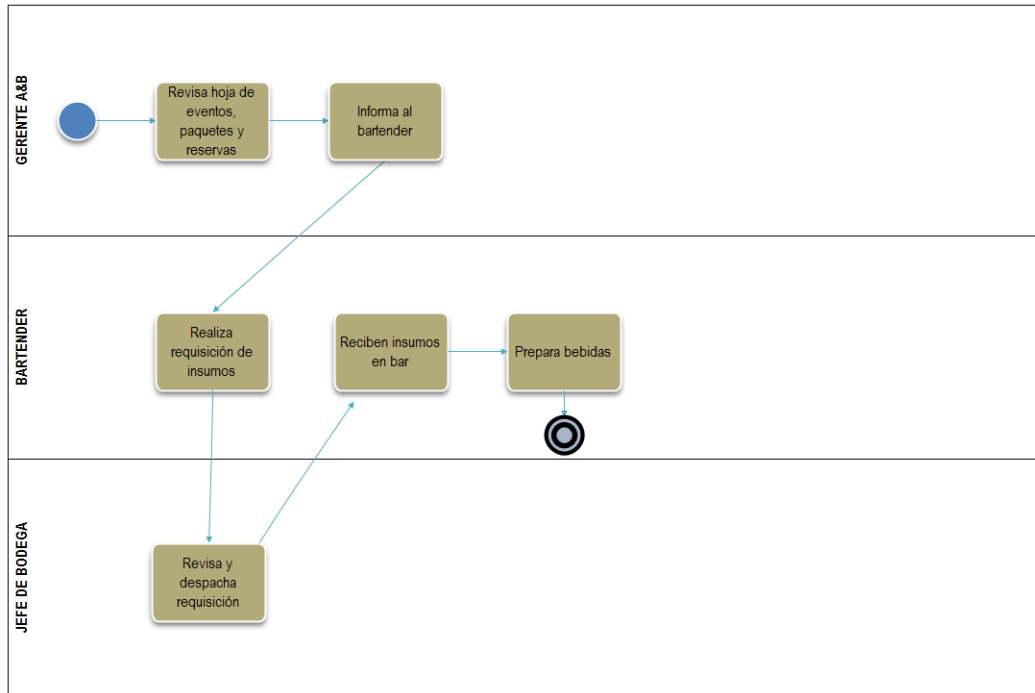
Chef

- ✓ Realiza requisición de insumos a bodega de suministros.
- ✓ Recibe insumos en cocinas.
- ✓ Prepara alimentos tipo bufet o a la carta según el requerimiento.

Jefe de bodega

- ✓ Revisa y despacha requisición de insumos

Figura 43: Procesamiento de bebidas en bar



Descripción:

Gerente de alimentos y bebidas (A&B)

- ✓ Revisa hoja de eventos, paquetes y reservas para verificar la cantidad de bebidas necesarias.
- ✓ Informa al bartender sobre las cantidades de bebidas requeridas.

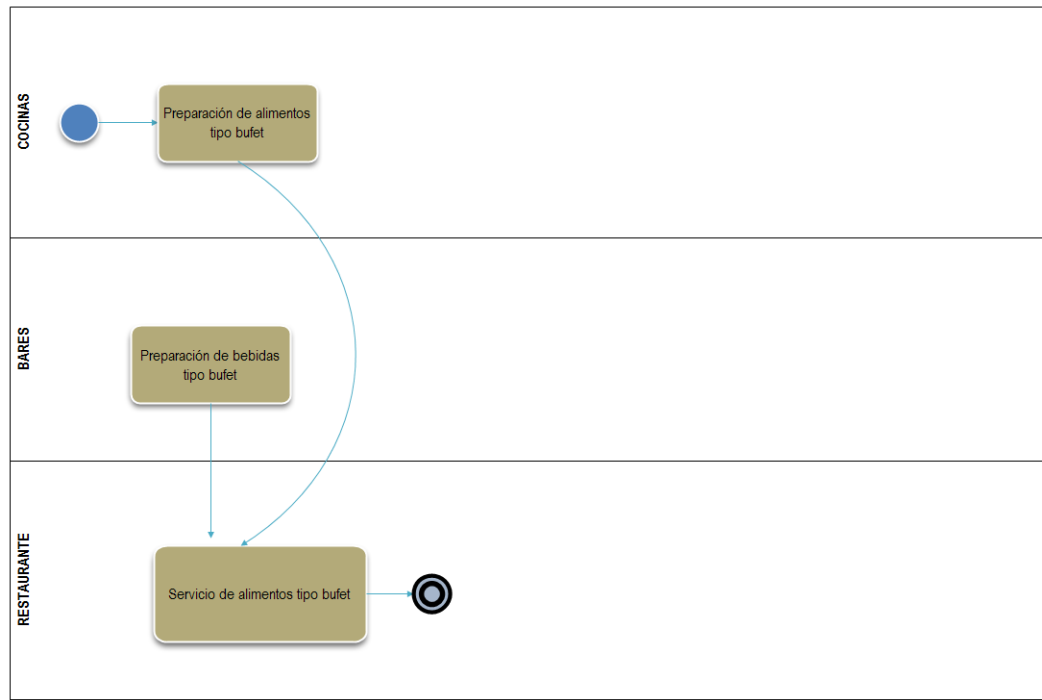
Bartender

- ✓ Realiza requisición de insumos a bodega de suministros.
- ✓ Recibe insumos en bares.
- ✓ Prepara bebidas según el requerimiento.

Jefe de bodega

- ✓ Revisa y despacha requisición de insumos.

Figura 44: Servicio de alimentos y bebidas en restaurante bufet



Descripción:

Cocinas

- ✓ Se preparan los alimentos que serán servidos tipo bufet.

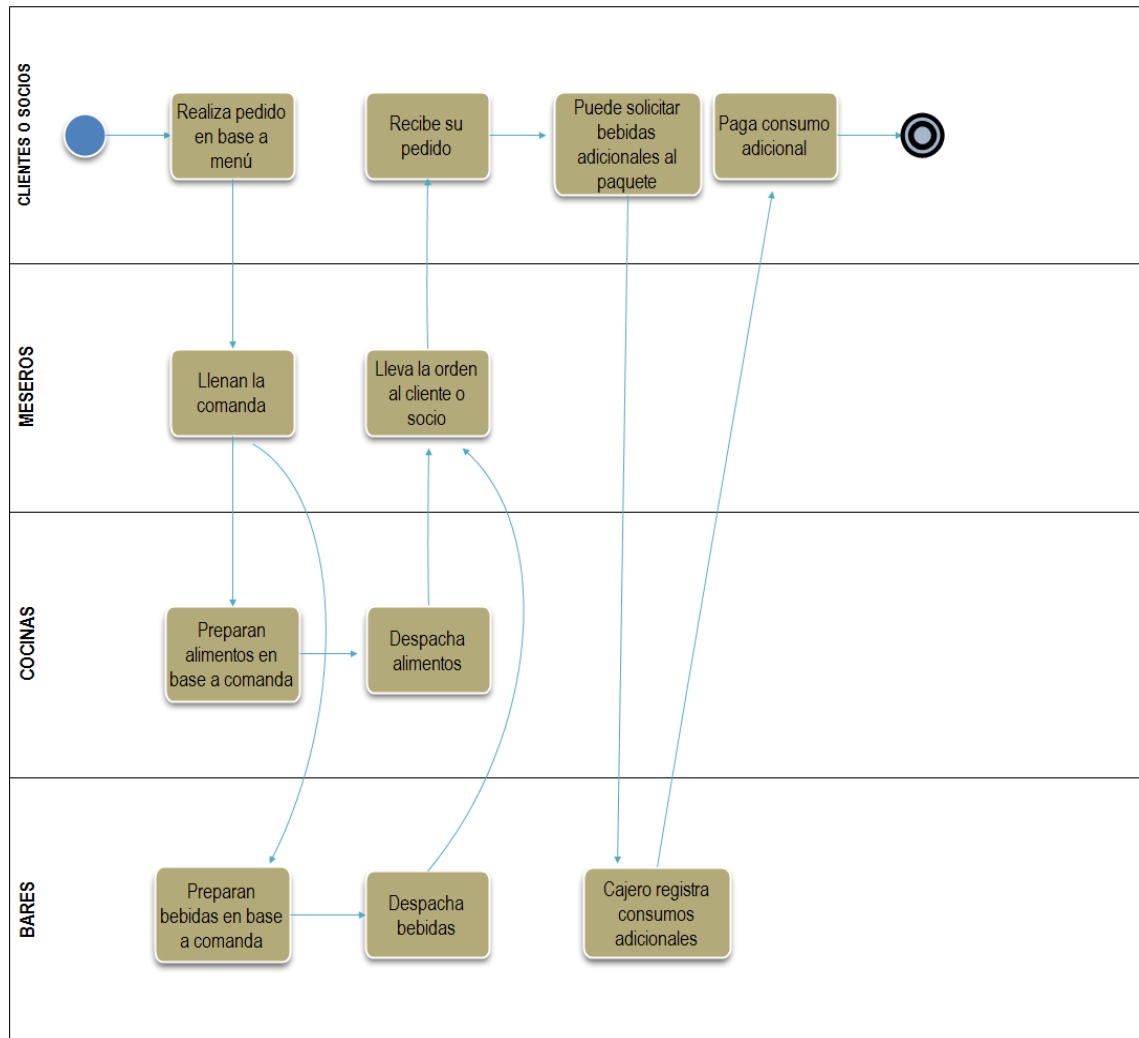
Bares

- ✓ Preparación de bebidas para bufet.

Restaurante

- ✓ Se sirven los alimentos tipo bufet para los clientes.

Figura 45: Servicio de alimentos y bebidas en restaurante a la carta



Descripción:

Clientes o socios

- ✓ Realizan pedido en base a menú.
- ✓ Reciben su pedido en el restaurante.
- ✓ Pueden solicitar bebidas adicionales al paquete.
- ✓ Pagan consumo adicional en caja o en recepción al momento de hacer el check-out.

Meseros

- ✓ Llenan la comanda en base al pedido del cliente.
- ✓ Llevan y sirven la orden al cliente o socio.

Cocinas

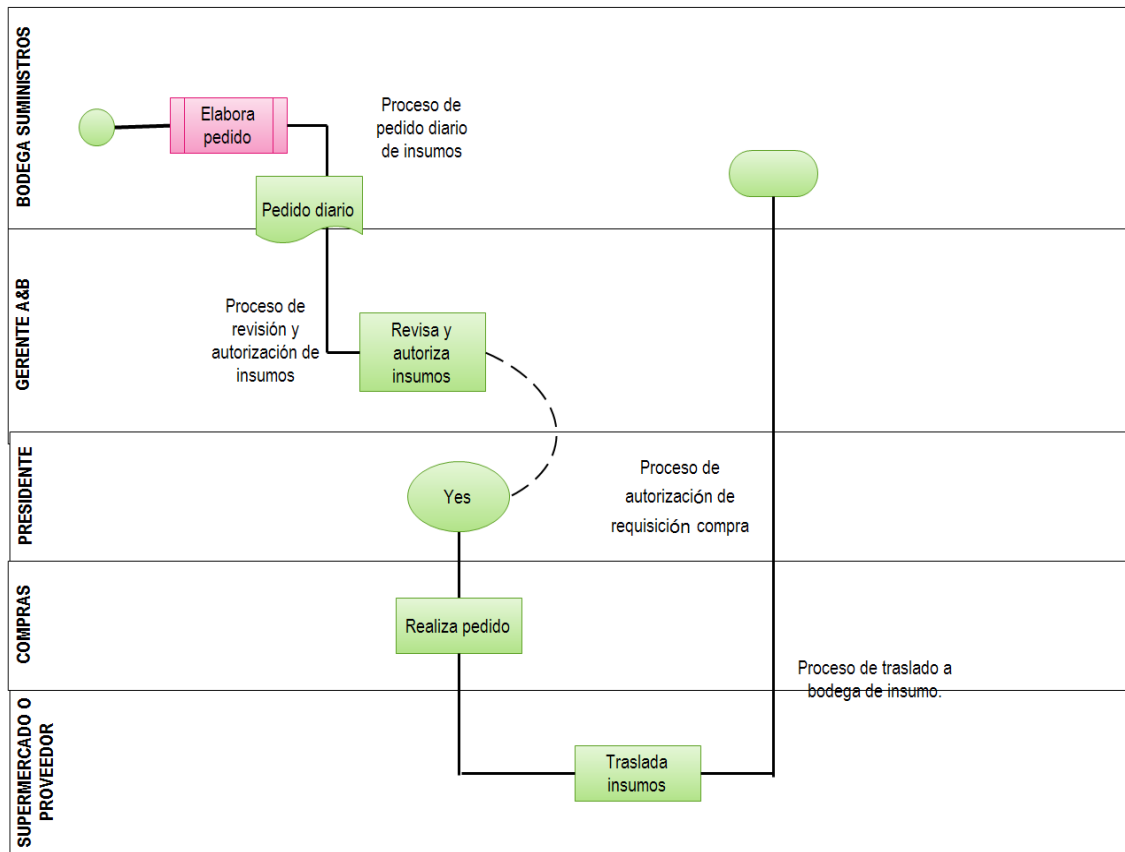
- ✓ Preparan alimento en base a comanda.
- ✓ Despachan alimentos listos para servirse.

Bares

- ✓ Preparan bebidas en base a comanda.
- ✓ Despachan bebidas listas para servirse.
- ✓ Se ubica una caja que registra los consumos adicionales.

e) Compras

Figura 46: Compras al contado de insumos en supermercados y proveedores.



Descripción:

Jefe de bodega de suministros:

- ✓ Elabora pedido según rotación que poseen los productos a diario.

Gerente de alimentos y bebidas

- ✓ Revisa, depura, y autoriza la orden de pedido diario.

Presidente.

- ✓ Autoriza la cantidad a designar para realizar la compra.

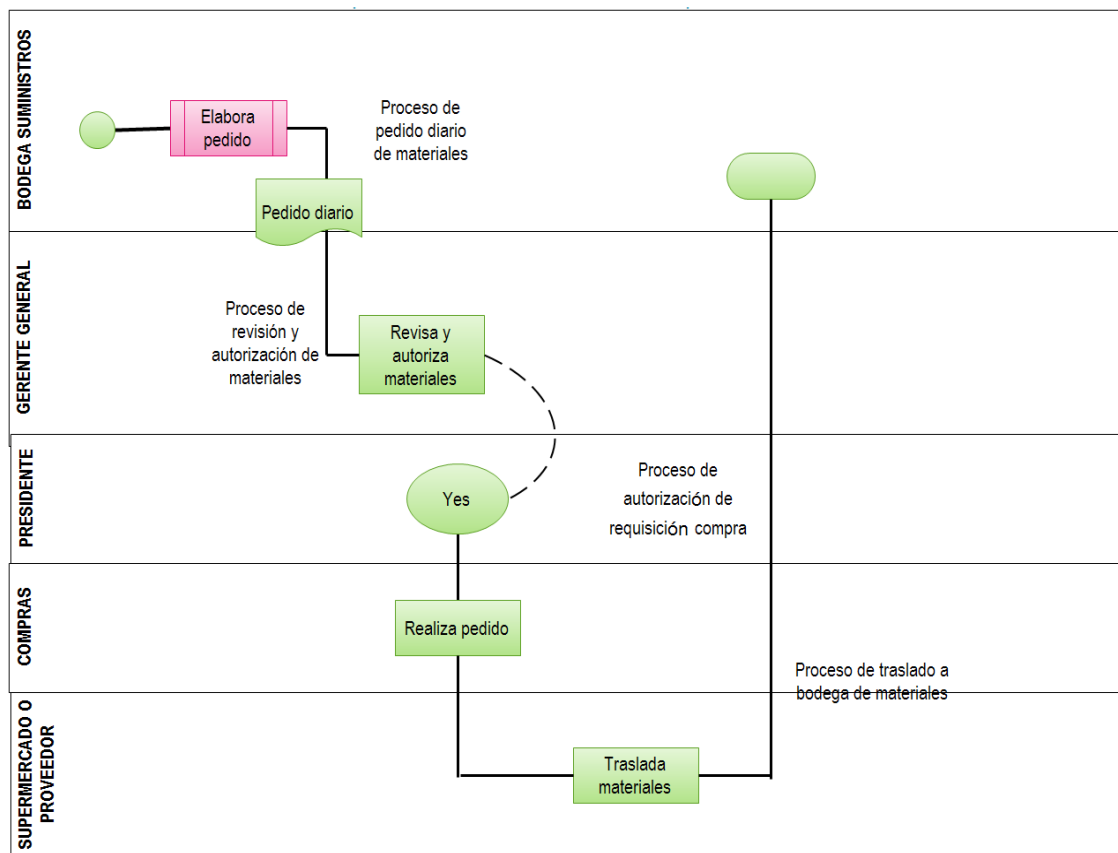
Compra.

- ✓ Realiza pedidos conforme al presupuesto y orden de pedido diario depurada.

Supermercado o proveedores.

- ✓ Entrega productos a la bodega de suministros.

Figura 47: Compra al contado de materiales con proveedores



Descripción:

Jefe de bodega de suministros:

- ✓ Elabora pedido según rotación que poseen los productos a diario.

Gerente General

- ✓ Revisa, depura, y autoriza la orden de pedido diario.

Presidente.

- ✓ Autoriza la cantidad a designar para realizar la compra.

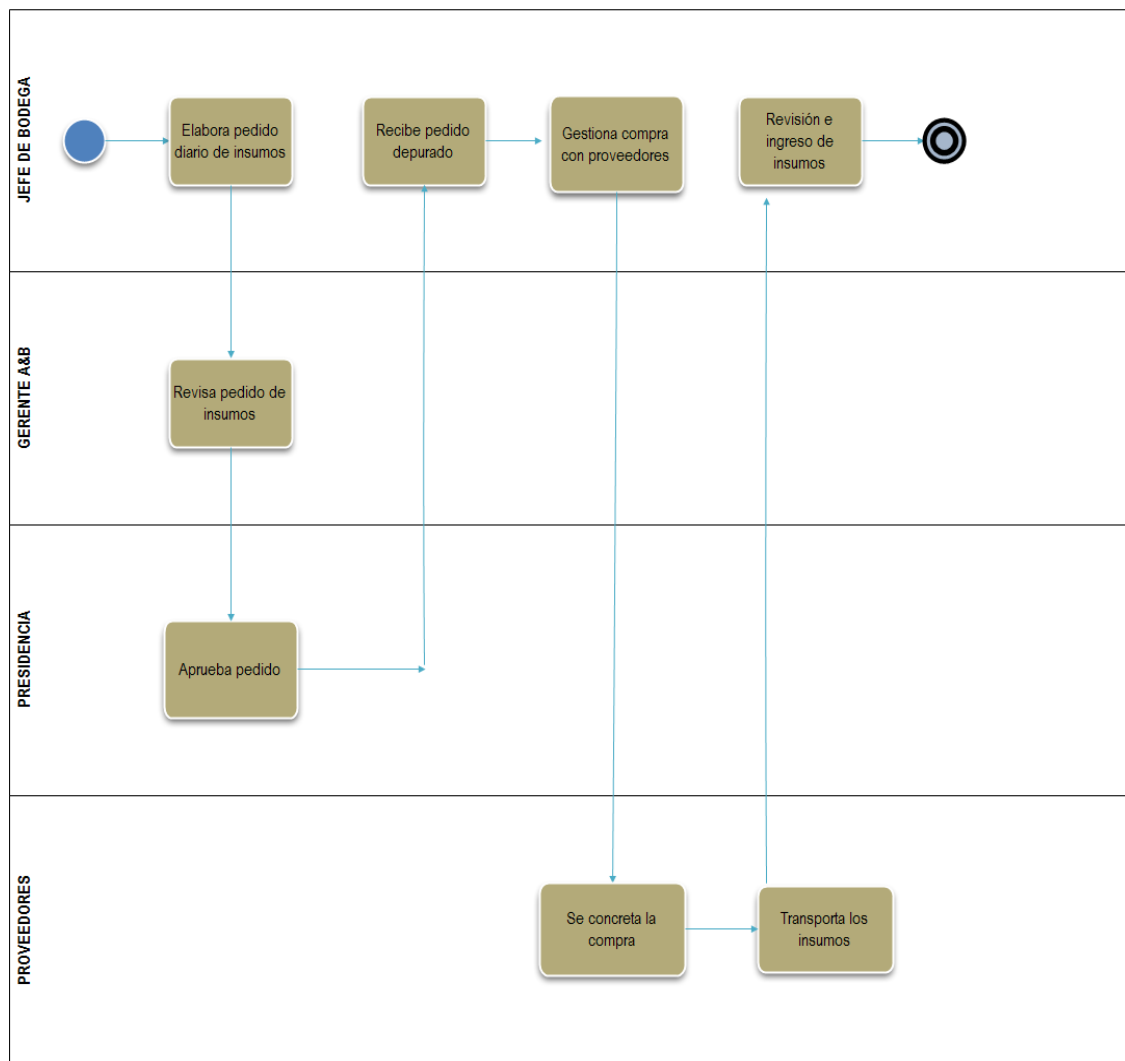
Compra.

- ✓ Realiza pedidos conforme al presupuesto y orden de pedido diario depurada.

Proveedores.

- ✓ Entrega productos a la bodega de suministros.

Figura 48: Compra al crédito de insumos con proveedores



Descripción:

Jefe de bodega

- ✓ Elabora pedido diario de insumos.
- ✓ Recibe pedido depurado por presidencia para compra de insumos.
- ✓ Gestiona las compras con los proveedores.
- ✓ Revisar y dar ingreso a los insumos adquiridos, en caso de ser suministros que necesiten ser procesado antes de utilizarse en cocina se envían a la bodega de procesos.

Gerente A&B

- ✓ Revisa el pedido de insumos.

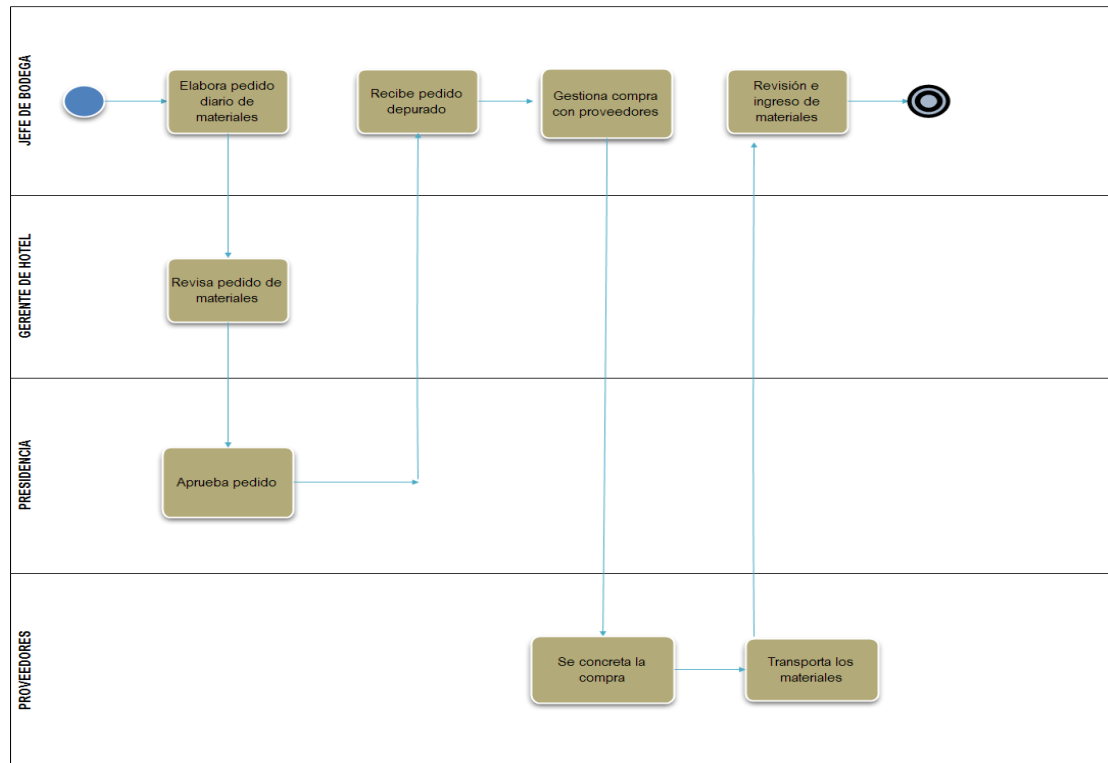
Presidencia

- ✓ Aprueba el pedido de insumos solicitado.

Proveedores

- ✓ Se concreta la compra de insumos.
- ✓ Transportan los insumos al hotel o a las oficinas, si los dejan en la oficinas se retiran posteriormente y son trasladados al hotel por el encargado de compras.

Figura 49: Compra al crédito de materiales con proveedores



Descripción:

Jefe de bodega

- ✓ Elabora pedido diario de materiales.
- ✓ Recibe pedido depurado por presidencia para compra de materiales.
- ✓ Gestiona las compras con los proveedores.
- ✓ Revisar y dar ingreso a los materiales adquiridos.

Gerente de hotel

- ✓ Revisa el pedido de materiales.

Presidencia

- ✓ Aprueba el pedido de materiales solicitado.

Proveedores

- ✓ Se concreta la compra de materiales.
- ✓ Transportan los materiales al hotel o a las oficinas, si los dejan en la oficinas se retiran posteriormente y son trasladados al hotel por el encargado de compras.

3.3.3 Etapa 3.- Análisis de las actividades

Después de haber realizado un análisis exhaustivo y detallado de todos los procesos de la empresa, la única actividad prescindible que se encuentra es la compra de insumos en supermercados, dado que implica mucho tiempo y se puede sustituir con proveedores. La eficiencia con que se desarrollan las actividades aún no pueden ser evaluadas con los datos que se manejan. Sin embargo se pueden citar las más importantes relacionadas con el rubro del hotel:

3.3.3.1 Lista de actividades

- *Revisar ocupación del hotel*
- *Planeación de ofertas y promociones*
- *Publicidad y propaganda*
- *Visitas a clientes*
- *Atención a clientes*
- *Cotizaciones a clientes*
- *Contestar llamadas de consultas de clientes*
- *Registro de socios*
- *Atención a socios*
- *Registro de reservas de socios*
- *Registro de reservas de clientes*
- *Check in de socios*
- *Check in de clientes*
- *Check out de socios*
- *Check out de clientes*
- *Corte de caja*
- *Entrega de credenciales y cartas*
- *Abastecimiento de insumos en bodega, cocinas y bares*
- *Traslado de insumos*
- *Traslado de materiales*
- *Preparación de insumos*
- *Transformación de insumos en alimentos*

- *Transformación de bebidas*
- *Servicio de platos a la carta*
- *Servicio de alimentos y bebidas*
- *Limpieza de cocinas*
- *Limpieza de restaurantes y bar*
- *Limpieza de habitaciones y salones*
- *Alojamiento en salón*
- *Alojamiento en habitaciones*
- *Alquiler de instalaciones*
- *Limpieza de salones*
- *Lavado de enseres*
- *Supervisión de stock*
- *Lavado y secado de ropa, mantelería y sábanas*
- *Control de inventarios*
- *Organización de bufet*
- *Organización de personal*
- *Mantenimiento de planta eléctrica*
- *Mantenimiento de restaurante*
- *Mantenimiento de piscina*
- *Mantenimiento de jardinería*
- *Mantenimiento de áreas públicas*
- *Mantenimiento de habitaciones*
- *Auditoría de documentos y procesos*
- *Control de facturas y documentos*
- *Cobro de cuotas a socios*
- *Cobro de mora*
- *Cobro de facturas con crédito*
- *Elaboración de requisiciones*
- *Elaboración de pedido de insumos y materiales*
- *Recepción de mercadería en bodega*
- *Registro de entradas y salidas de bodega*
- *Administración de efectivo y equivalentes*

- *Ornato en áreas administrativas*
- *Facturación*
- *Mantenimiento de hardware y software*
- *Protección y resguardo de clientes*
- *Elaboración de estados financieros*

3.3.3.2 Determinación de actividades prescindibles e imprescindibles

En base a la lista anterior pareciera que todas las actividades son imprescindibles, pero como ya dijo en el punto 3.3.3.1 hay una actividad dentro de “Abastecimientos de insumos en bodega, cocinas y bares” que sí es prescindible.

3.3.4 Etapa 4.- Agrupamiento de las actividades

Se han encontrado muchas actividades que podría considerarse como una sola para ahorrar espacios y tiempo al momento de realizar el análisis; y se mencionan a continuación:

Cuadro 8: Actividades Agrupadas

Agrupamiento	Actividades
Gestión de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Revisar ocupación del hotel</i> - <i>Planeación de ofertas y promociones</i> - <i>Publicidad y propaganda</i>
Administración de cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Visitas a clientes</i> - <i>Cotizaciones a clientes</i> - <i>Atención a clientes</i> - <i>Contestar llamadas de consultas de precios</i>
Administración de cartera de socios	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Registro de socios</i> - <i>Atención a socios</i> - <i>Entrega de credenciales y cartas</i>
Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Registro de reservas de socios</i> - <i>Registro de reservas de clientes</i> - <i>Check in de socios</i> - <i>Check in de clientes</i> - <i>Check out de socios</i> - <i>Check out de clientes</i> - <i>Alojamiento en salón</i> - <i>Alojamiento en habitaciones</i> - <i>Alquiler de instalaciones</i> - <i>Limpieza de habitaciones y salones</i>

	- <i>Lavado y secado de ropa, mantelería y sábanas</i>
Agrupamiento	Actividades
Abastecimiento de materiales e insumos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Abastecimiento de insumos en bodega, cocinas y bares</i> - <i>Elaboración de requisiciones</i> - <i>Organización de personal</i> - <i>Elaboración de pedido de insumos y materiales</i> - <i>Recepción de mercadería en bodega</i> - <i>Registro de entradas y salidas de bodega</i> - <i>Traslado de insumos</i> - <i>Traslado de materiales</i> - <i>Control de inventarios</i> - <i>Supervisión de stock</i>
Alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Preparación de insumos</i> - <i>Organización de bufet</i> - <i>Transformación de insumos en alimentos</i> - <i>Transformación de bebidas</i> - <i>Servicio de platos a la carta</i> - <i>Servicio de alimentos y bebidas</i> - <i>Limpieza de cocinas</i> - <i>Limpieza de restaurantes y bar</i> - <i>Lavado de enseres</i>
Gestión de cobros	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Control de facturas y documentos</i> - <i>Cobro de cuotas a socios</i> - <i>Cobro de mora</i> - <i>Cobro de facturas con crédito</i> - <i>Corte de caja</i>
Mantenimiento de instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mantenimiento de planta eléctrica</i> - <i>Mantenimiento de restaurante</i> - <i>Mantenimiento de piscina</i> - <i>Mantenimiento de jardinería</i> - <i>Mantenimiento de áreas públicas</i> - <i>Mantenimiento de habitaciones</i>

3.3.4.1 Lista depurada de actividades

- *Gestión de ventas*
- *Administración de cartera de clientes*
- *Administración de cartera de socios*
- *Alojamiento*
- *Abastecimiento de materiales e insumos*

- *Alimentos y bebidas*
- *Gestión de cobros*
- *Mantenimiento de instalaciones*
- *Auditoría de documentos y procesos*
- *Administración de efectivo y equivalentes*
- *Ornato en áreas administrativas*
- *Facturación*
- *Protección y resguardo de clientes*
- *Mantenimiento de hardware y software*
- *Elaboración de estados financieros*

3.3.4.2 Análisis de las actividades que agregan o no valor

Dentro de las actividades que no agregan valor se han identificado dos que pueden convertirse en una sola: "atención a socios y atención a clientes". Las realizan personas distintas y consumen mucho tiempo haciéndolas por separado, fácilmente podría convertirse en una sola actividad si la realizase una persona.

3.3.5 Etapa 5.- Determinación de los inductores de recursos

Como ya se tiene la lista depurada de actividades, se procede a distribuir los costos en base a los inductores.

3.3.5.1 Identificar los principales componentes de costos

- *Sueldos y salarios*
- *Depreciaciones*
- *Energía eléctrica*
- *Gas propano*
- *Suministros de higiene, aseo y limpieza*
- *Materias primas (Suministros)*
- *Repuestos y accesorios*
- *Telefonía fija y celular*
- *Papelería y útiles*

3.3.5.2 Lista de inductores de costos

- *Horas trabajadas*
- *Kwh consumidos*
- *Tiempos de uso*
- *Ingredientes por recetas*
- *Requerimiento por centros de costos*

- Cantidad de procesos

3.3.5.3 Inductores asociados a costos

Cuadro 9: Inductores de costos

Componente de costo	Inductor
Sueldos y salarios	Horas trabajadas
Depreciaciones	Tiempos de uso
Energía eléctrica	Kwh consumidos
Telefonía fija y celular	Minutos consumidos por centro de costos
Cable, Internet y VPN	Días de uso
Suministros de higiene , aseo y limpieza	Requerimientos por centros de costos
Repuestos y accesorios	Requerimientos por centros de costos
Papelería y útiles	Requerimientos por centros de costos
Insumos	Ingredientes por recetas
Gas propano	Cantidad de galones consumidos

3.3.6 Etapa 6.- Determinación de los objetos de costos

Aquí es donde se llega a la punta del embudo, es decir la parte final para la cual se han estado acumulando recursos en actividades y que interesa saber su costo final.

3.3.6.1 Lista de objetos de costos

- *Eventos*
- *Paquetes*
- *Membresías*

3.3.7 Etapa 7.- Determinación los inductores de actividades

En esta etapa se llega a valorizar los servicios que se prestan en base a actividades. Como se mencionó en el punto 3.1 el interés de la empresa es saber cuánto le cuesta cada uno de sus eventos y paquetes. Por tal motivo se dará respuesta a la pregunta planteada en el mismo párrafo.

3.3.7.1 Datos del centro de costo (evento)

Cuadro 10: Datos del generales del evento

DATOS GENERALES			
Código	13020077	Empresa	CAPACITACIONES, S.A. DE C.V.
Contacto	EVENTO XYZ		
Encargado	JUAN PEREZ		
Tipo de Evento	ESTADIA	Tels.	2222-2222
Cantidad de Personas		Habitaciones	
TOTAL	75	20	
TARIFA	\$ 90.00	TOTAL \$	6,750.00

El evento que se realizará consta de 75 personas que harán uso de 20 habitaciones y un salón de conferencia. El precio del paquete por cada persona es de \$90.00, haciendo un precio total de \$6,750.00 incluyendo impuestos.

Cuadro 11: Datos de alojamiento en habitaciones

ALOJAMIENTO EN HABITACIONES							
DIAS	NOCHES	Fecha y hora de inicio			Fecha y hora de fin		
		DIA	HH	MM	DIA	HH	MM
2	1	26/09/2013	8	00	27/09/2013	17	00
Tipo		Cantidad	Número				
SENCILLA		8	611,623,627,635,219,612,628,636				
DOBLE		10	1613,1605,1617,1618,1621,1622,1625,1626,1606,608				
TRIPLE		2	1610,1210				

Las personas ingresarán a las instalaciones del hotel el día 26/09/13 a las 8 de la mañana y se retiran el siguiente día a las 5 de la tarde. El salón de conferencia estará listo para usarse a partir de las 8 de la mañana del día 26/09/13 y estará disponible para dicho evento hasta el día 27/09/13 a las 3 de la tarde.

En cuanto alimentos y bebidas, este evento incluye 4 comidas, 1 desayuno, 2 almuerzos y 1 cena, además, 4 refrigerios entre tiempos de comidas. Las bebidas son ilimitadas con y sin licor.

Cuadro 12: Datos de alimentación y bebidas

ALIMENTOS Y BEBIDAS			
Actividad	Alimentos	Bebidas	Refrigerios
Refrigerio AM 09:00			Cheese cake
Almuerzo 26/09/2013 12:30	Lomito a la parrilla Camaroncillos en salsa criolla Vegetales a la mantequilla Arroz valenciano Ensalada fresca	Soda	
Refrigerio PM 15:30			Flan de caramelo
Cena 26/09/2013 18:30	Pollo relleno (pechuga rellena) Camaroncillos en salsa criolla Arroz con almejas Vegetales al vapor Ensalada fresca	Jugo de naranja Café	
Coctel 19:00			Ponche de frutas
Desayuno 27/09/2013 07:00	Huevos revueltos Hot cake Queso fresco Frijoles fritos Plátanos fritos	jugo de naranja Café	
Refrigerio AM 09:00			Panna cotta
Almuerzo 27/09/2013 12:30	Pollo a la cazadora Filete de pescado en salsa de alcaparra Arroz con espárragos Vegetales al vapor Ensalada italiana	Soda	

3.3.7.2 Sueldos y salarios

En base a las generales anteriores del evento se procede a la distribución de los sueldos y salarios tomando como inductor de costos las horas utilizadas para cada actividad.

Cuadro 13: Distribución de salarios en actividades

Área	Actividad	No.	Salario Men. ⁽²⁾	Comis. ⁽³⁾	Aport. Pat. ⁽⁴⁾	Costo diario ⁽⁵⁾	Cost. Hora ⁽⁶⁾	Cant. Hora ⁽⁷⁾	Monto ⁽⁸⁾
Presidencia	Revisar ocupación de hotel	1	1,500.00		152.68	55.09	6.89	1	6.89
Informática	Mantenimiento de software	1	700.00		98.68	26.62	3.33	1	3.33
Finanzas	Abastecimiento de insumos en bodega	1	900.00		112.18	33.74	4.22	2	8.43
Contabilidad	Elaboración de estados financieros	2	700.00		98.68	26.62	3.33	2	6.66
Mercadeo	Publicidad y propaganda	1	700.00		98.68	26.62	3.33	1	3.33
Ventas	Planeación de ofertas y promociones	2	1,700.00		217.61	63.92	7.99	2	15.98
	Visitas a clientes	1	400.00	101.25	57.00	16.71	2.09	44	193.15
	Cotizaciones a clientes								
	Atención a clientes								
Reserva de clientes									
Tesorería	Cobro de factura	1	350.00		49.88	13.33	1.67	0.2	0.33
Facturación	Elaboración de factura	1	350.00		49.88	13.33	1.67	0.2	0.33
Gerencia Hotel	Organización de bufet	2	1,800.00		224.36	67.48	8.43	24	202.44
	Organización de personal								
Ama de llaves	Limpieza de habitaciones	3	1,000.00		118.93	37.30	4.66	10	46.62
	Limpieza de salones								
	Lavado y secado de ropa de cama y mantelería								
	Elaboración de requisiciones								
Bodegas	Abastecimiento de insumos en bodega	2	650.00		92.63	24.75	3.09	36	111.39
	Elaboración de pedido de insumos								
	Recepción de mercadería								
	Registro de entradas y salidas								
	Control de inventario								
	Supervisión de stock								
Preparación de insumos									
Compras	Abastecimiento de insumos en bodega	1	450.00		64.13	17.14	2.14	8	17.14
Mantenimiento	Traslado de materiales	6	1,800.00		224.36	67.48	8.43	6	50.61
	Elaboración de requisiciones								
	Mantenimiento de piscina								
	Mantenimiento de área públicas								
Auditoría Interna	Control de facturas y documentos	1	500.00		71.25	19.04	2.38	2.5	5.95
Seguridad	Protección de clientes	3	705.00		100.46	26.85	3.36	36	120.82

Área	Actividad	No	Salario Men. ⁽²⁾	Comis. ⁽³⁾	Aport. Pat. ⁽⁴⁾	Costo diario ⁽⁵⁾	Cost. Hora ⁽⁶⁾	Cant. Hora ⁽⁷⁾	Monto ⁽⁸⁾
Cocina	Abastecimiento en cocinas	5	2,200.00		312.05	83.74	10.47	36	376.81
	Traslado de insumos								
	Elaboración de requisiciones								
	Control de inventario								
	Supervisión de stock								
	Transformación de insumos								
	Preparación de insumos								
	Limpieza de cocinas								
	Lavado de enseres								
Restaurante	Abastecimiento en bares	7	1,810.00		257.93	68.93	8.62	36	310.19
	Traslado de insumos								
	Servicio de alimentos y bebidas								
	Limpieza de restaurante y bar								
	Transformación de bebidas								
Recepción	Check in de clientes	2	850.00		121.13	32.37	4.05	4	16.19
	Check out de clientes								
			19,065.00			721.06			1,496.58

- (1) Representan la cantidad de persona involucradas en cada actividad.
- (2) Es la suma de los salarios mensuales de las personas involucradas.
- (3) Es la comisión por la venta, representa el 1.5% sobre el monto de la venta ($6,750.00 \times 0.015$).
- (4) Es la prestación legal que las empresas o patronos deben pagar por cada empleado. ISSS 7.5% y AFP 6.75%. Ej. En el área de presidencia hay una persona con un salario de \$1,500.00. Debido que esta persona supera el límite para el cálculo de la cuota patronal, se utiliza el techo del mismo = $\$685.71 \times 0.075 = \51.43 y el de AFP = $\$1,500 \times 0.0675 = \101.25 , el total de aportación patronal es de: \$152.68.
- (5) Se calcula dividiendo el salario mensual más el aporte patronal dividido en 30 días. Para presidencia: $\$1,500 + \152.68 entre 30 = \$55.09.
- (6) Es el costo de salario diario entre el número de horas laborales que es 8. Siguiendo con el ejemplo de presidencia: $\$55.09$ entre 8 = \$6.89
- (7) Es la cantidad de tiempo expresado en horas que cada persona invierte en la actividad que desarrolla relacionada específicamente con este evento. Estas horas fueron extraídas de bitácoras personales de cada empleado.
- (8) Es el resultado de multiplicar el costo por hora con la cantidad de tiempo invertido. En el caso de presidencia, se determinó que para este tipo de evento invierte 1 hora revisando precios y la ocupación del hotel. $\$6.89 \times 1$ hora = \$6.89.

3.3.7.3 Energía eléctrica

Cuadro 14: Distribución de energía eléctrica en actividades (Alojamiento en habitaciones)

Tipo Hab.	No. Hab.	A/C	kw/h	TV	kw/h	Lámpara	kw/h	Foco	kw/h	Total Kw/h	Costo Kw/h	Total p/Hora	Horas	Costo total \$
DOBLE	1605	2	1.8	1	0.15	1	0.04	3	0.015	3.835	0.18328	0.7029	33	23.19
DOBLE	1606	2	1.8	1	0.15			3	0.015	3.795	0.18328	0.6955	33	22.95
DOBLE	1613	2	1.8	1	0.15	1	0.04	3	0.015	3.835	0.18328	0.7029	33	23.19
DOBLE	1617	2	1.8	1	0.15			3	0.015	3.795	0.18328	0.6955	33	22.95
DOBLE	1618	2	1.8	1	0.15			3	0.015	3.795	0.18328	0.6955	33	22.95
DOBLE	1621	2	1.8	1	0.15	1	0.04	3	0.015	3.835	0.18328	0.7029	33	23.19
DOBLE	1622	2	1.8	1	0.15			3	0.015	3.795	0.18328	0.6955	33	22.95
DOBLE	1625	2	1.8	1	0.15			3	0.015	3.795	0.18328	0.6955	33	22.95
DOBLE	1626	2	1.8	1	0.15			3	0.015	3.795	0.18328	0.6955	33	22.95
DOBLE	608	2	1.8	1	0.15	1	0.04	4	0.015	3.85	0.18328	0.7056	33	23.29
SENCILLA	219	1	1.8	1	0.15	1	0.04	2	0.015	2.02	0.18328	0.3702	33	12.22
SENCILLA	611	1	1.8	1	0.15			2	0.015	1.98	0.18328	0.3629	33	11.98
SENCILLA	623	1	1.8	1	0.15			2	0.015	1.98	0.18328	0.3629	33	11.98
SENCILLA	627	1	1.8	1	0.15	1	0.04	2	0.015	2.02	0.18328	0.3702	33	12.22
SENCILLA	635	1	1.8	1	0.15			2	0.015	1.98	0.18328	0.3629	33	11.98
SENCILLA	612	1	1.8	1	0.15			3	0.015	1.995	0.18328	0.3656	33	12.07
SENCILLA	628	1	1.8	1	0.15			3	0.015	1.995	0.18328	0.3656	33	12.07
SENCILLA	636	1	1.8	1	0.15			3	0.015	1.995	0.18328	0.3656	33	12.07
TRIPLE	1210	3	1.8	1	0.15			4	0.015	5.61	0.18328	1.0282	33	33.93
TRIPLE	1610	4	1.8	1	0.15			4	0.015	7.41	0.18328	1.3581	33	44.82
Total Costo de energía eléctrica por habitación -->													405.89	

El inductor de costo utilizado para distribuir la energía eléctrica son los kw/h consumidos. Cada habitación tiene distintos aparatos electrónicos, debido a eso, fue preciso hacer la distribución detallando el uso de cada aparato (en base a las especificaciones del fabricante). En la columna Total kw/h se acumula todo lo consumido por hora y para saber su costo se multiplica por la tarifa que aparece en la factura de energía eléctrica. El resultado del costo por hora se multiplica nuevamente por la cantidad de horas en que las habitaciones estarán disponibles y este número de horas se calcula considerando el check in y check out del evento que va desde el 26/09/13 a las 8:00 am hasta el 27/09/13 a las 5:00 pm.

Cuadro 15: Distribución de energía eléctrica en actividades

Área	Actividad	Equipo	Cantidad	Kw/h	Costo kw/h	Costo p/Hora	Horas	Costo	Costo total
Ama de llaves	Alojamiento en salón	A/C	4	5	0.18328	3.666	31	113.63	118.74
		Focos	10	0.02	0.18328	0.037	31	1.14	
		Micrófono	1	0.05	0.18328	0.009	31	0.28	
		Proyector	1	0.4	0.18328	0.073	31	2.27	
		Eq. de sonido	1	0.25	0.18328	0.046	31	1.42	
Ama de llaves	Alquiler de instalaciones	Lámparas	35	0.04	0.18328	0.257	12	3.08	4.73
		Focos	15	0.05	0.18328	0.137	12	1.65	
Restaurante	Servicio de alimentos y bebidas	TV	4	0.15	0.18328	0.110	8	0.88	1.35
		Lámparas	7	0.04	0.18328	0.051	12	0.62	
		Eq. de sonido	2	0.25	0.18328	0.092	8	0.73	
Cocina	Transformación de insumos	Cámara refrig.	4	0.25	0.18328	0.183	12	2.20	3.41
		Batidoras	2	0.1	0.18328	0.037	12	0.44	
		Focos	7	0.05	0.18328	0.064	12	0.77	
Total costo de energía eléctrica --->									128.23

Para el resto de actividades que consumen energía el inductor de costos es el mismo que para el cuadro 14. La diferencia con el cuadro 15 es el número de hora que se usan durante el evento; la actividad de alojamiento en salón está amarrada al check in y check out del salón que va desde el día 26/09/13 de 8:00 am hasta el 27/09/13 a las 3:00 pm (31 horas); las 12 horas de las lámparas y focos del alquiler de instalaciones corresponde a la noche del evento en que pasaran encendidas; los aparatos del restaurante sólo se enciende a la hora de las comidas (2 horas X 4 comidas); y los electrodomésticos de las cocinas contienen las horas promedio en base a los registros de los cocineros.

3.3.7.4 Depreciaciones

Cuadro 16: Distribución de depreciación en actividades

Área	Actividad	Activo Fijo	Cuota depre.	Cuota diaria	Días	Total	Total
Cocinas	Transformación de insumos	Edificaciones	300	10.00	1.5	15.00	40.75
		Cámaras refrigerantes	35	1.17	1.5	1.75	
		Cocinas	125	4.17	1.5	6.25	
		Mesa térmica	70	2.33	1.5	3.50	
		Plancha	100	3.33	1.5	5.00	
		Horno	120	4.00	1.5	6.00	
		Freidoras	50	1.67	1.5	2.50	
		Licadoras industriales	10	0.33	1.5	0.50	
		Batidoras	5	0.17	1.5	0.25	

Área	Actividad	Activo Fijo	Cuota depre.	Cuota diaria	Días	Total	Total
Restaurante	Servicio de alimentos y bebidas	Edificaciones	200	6.67	1.5	10.00	11.00
		Mobiliario y equipo	20	0.67	1.5	1.00	
Ama de llaves	Alojamiento en habitaciones	Edificaciones	100	3.33	1.5	5.00	8.13
		Mobiliario y equipo	62.5	2.08	1.5	3.13	
Ama de llaves	Alojamiento en salones	Edificaciones	105	3.50	1.5	5.25	7.30
		Mobiliario y equipo	41	1.37	1.5	2.05	
Total costo de depreciación ---->							67.18

Para la distribución de este gasto no monetario fue necesario tomar la cuota de depreciación mensual de los libros de activo fijo y calcular su cuota diaria (el mes dividido en 30 días), este factor se multiplica por la cantidad de días (2 días y 1 noche = 1.5 días completos), en que el evento hará presencia en el hotel y se obtiene su costo total.

3.3.7.5 Servicios de comunicación

Cuadro 17: Distribución de líneas fijas y celulares en actividades

Área	Actividad	Min. L.Fija	Min. L.Cel.	Costo L.Fija	Costo L.Cel.	Costo L.Fija	Costo L.Cel.	Costo	Costo total
Presidencia	Revisar ocupación del hotel	5	30	0.015	0.06	0.08	1.80	1.88	1.88
Ventas	Atención a clientes	15	0	0.015	0.06	0.23	0.00	0.23	0.83
	Consultas de precios	40	0	0.015	0.06	0.60	0.00	0.60	
Recepción	Check in de clientes	10	0	0.015	0.06	0.15	0.00	0.15	0.30
	Check out de clientes	10	0	0.015	0.06	0.15	0.00	0.15	
Ama de llaves	Limpieza en habitaciones	0	15	0.015	0.06	0.00	0.90	0.90	1.50
	Limpieza en salones	0	10	0.015	0.06	0.00	0.60	0.60	
Bodega	Abastecimiento de insumos	30	15	0.015	0.06	0.45	0.90	1.35	2.70
	Abastecimiento de materiales	30	15	0.015	0.06	0.45	0.90	1.35	
Cocina	Traslado de insumos	0	25	0.015	0.06	0.00	1.50	1.50	1.50
Mantenimiento	Traslado de materiales	0	15	0.015	0.06	0.00	0.90	0.90	0.90
Gerencia hotel	Organización del personal	180	30	0.015	0.06	2.70	1.80	4.50	4.50
Total costo línea fija y celular ---->									14.10

Fue necesaria una bitácora de llamadas para asignar los minutos a cada actividad, la tarifa de ambas líneas fue tomada de la factura mensual. El costo total es el resultado de los minutos utilizados por la tarifa respectiva.

Cuadro 18: Distribución de internet, cable y VPN en actividades

Área	Actividad	Costo internet	Costo Cable	Costo VPN	Costo Total
Ama de llaves	Alojamiento en salones	5.00	0.00	0.00	5.00
	Alojamiento en habitaciones	0.00	17.24	0.00	17.29
Informática	Mantenimiento de software y hardware	0.00	0.00	20.00	20.00
Total costo de Cable, Internet y VPN ---->					42.29

El acceso a internet sólo está disponible en el salón, entonces el costo está asignado directamente a la actividad de alojamiento en salón. La factura es de \$500, son 5 salones y el evento sólo ocupa 1 en un día y medio, por lo tanto el costo va distribuido ($\$500/30 = \$16.67/5 = \$3.33 \times 1.5 = \5.00). Al igual que el internet, el cable únicamente está disponible en las habitaciones, en ese sentido el costo total de la factura se divide primero entre los días del mes ($\$1,000/30 = \33.33) y después entre el número de habitaciones (58) para obtener el costo unitario ($\$33.33/58 = \0.5746), luego se multiplica por el número de habitaciones y los días en que estarán ocupadas ($\$0.5746 \times 20 = \$11.49 \times 1.5 = \$17.24$). El VPN (Virtual Port Network) es utilizado para mantener conectados los servidores del hotel con los de oficina y es de suma importancia para la actualización de información y mantenimiento de software, su costo unitario resulta del monto de la factura dividido en los días del mes ($\$600/30 = \20.00).

3.3.7.6 Suministros y materiales

Cuadro 19: Distribución de suministros y repuestos en actividades

Área	Actividad	Suministros/Materiales	Medida	Cant.	Cos.U.	Costo	Cost.Total		
Restaurante	Servicio de alimentos y bebidas	Cucharas desechables	UN	250	0.012	3.00	108.50		
		Tenedores desechables	UN	250	0.012	3.00			
		Vasos desechables	UN	180	0.020	3.65			
		Platos desechables	UN	180	0.010	1.80			
		Servilletas	UN	10	0.509	5.09			
		Azúcar en sobre	UN	500	0.077	38.35			
		Cremora en sobres	UN	500	0.056	27.85			
		Chile Jalisco	UN	10	0.360	3.60			
		Palillos para dientes	CJ	2	2.260	4.52			
		Miel de maple	UN	4	3.750	15.00			
		Salsa inglesa	UN	10	0.264	2.64			
		Limpieza de restaurante y bar	Lavatrastos	UN	5	0.950		4.75	45.43
			Mascones	UN	8	0.280		2.24	
	Bolsa p/basura		UN	10	0.292	2.92			
	Bolsa plásticas 14X23		UN	50	0.010	0.52			
	Desinfectante		GL	1	2.100	2.10			
	Papel toalla		UN	5	5.080	25.40			
	Cocina	Transformación de insumos	Papel film	UN	1	11.750	11.75	29.83	
			Papel aluminio	UN	1	13.000	13.00		
Papel toalla			UN	1	5.083	5.08			
Limpieza de cocinas		Desinfectante	GL	0.5	2.100	1.05	25.05		
		Alcohol	GL	2	12.000	24.00			
Ama de llaves	Lavado y secado de ropa de cama y mantelería	Suavizante	GL	1	15.920	15.92	41.36		
		Detergente	LB	35	2.07	25.44			

Área	Actividad	Suministros/Materiales	Medida	Cant.	Cos.U.	Costo	Cost.total
Ama de llaves	Limpieza en habitaciones y salones	Limpiavidrios	GL	0.5	9.550	4.78	143.61
		Jabón de baño	UN	40	0.070	2.80	
		Guante de látex	PAR	5	0.057	0.29	
		Papel toalla	UN	20	5.080	101.60	
		Papel higiénico	UN	60	0.464	27.85	
		Desinfectante	GL	3	2.100	6.30	
Mantenimiento	Mantenimiento de piscina	Kit para piscina	UN	1	5.133	5.13	16.33
		Tricloro	LB	10	1.120	11.20	
	Mantenimiento de jardinería	Gasolina	GL	1	4.050	4.05	4.05
	Mantenimiento de área pública	Escoba	UN	3	1.150	3.45	8.55
		Pala	UN	3	1.700	5.10	
Total costo de suministros --->							422.72

En las hojas de despacho de bodega aparece el área a la que se envían suministros, adicionalmente escriben el nombre del evento para el que se requiere, en base a eso y a las características del producto se logran identificar las actividades en que son usados. El costo unitario se obtiene del sistema de kardex y se multiplica por la cantidad despachada para obtener el costo total.

3.3.7.7 Papelería y útiles

Cuadro 20: Distribución de papelería y útiles en actividades

Área	Actividad	Papelería	Medida	Cant.	Costo U.	Costo	Cost.Total
Ventas	Visitas a clientes	Brochures	UN	2	0.350	0.70	1.34
		Cuaderno	UN	1	0.500	0.50	
		Papel bond	UN	20	0.007	0.14	
Recepción	Check in de clientes	Papel bond	UN	5	0.010	0.05	14.05
		Brazaletes	UN	75	0.160	12.00	
		Ticket de comidas	UN	100	0.020	2.00	
Facturación	Facturación	Facturas	UN	2	0.350	0.70	0.72
		Papel bond	UN	3	0.007	0.02	
Bodega	Registro de entradas y salidas	Papel bond	UN	10	0.007	0.07	0.92
		Requisiciones	BK	1	0.850	0.85	
Total costo de Papelería y útiles --->							17.03

La papelería se despacha de la misma forma que los suministros, la asignación de actividades y costos unitarios se calcula de la misma manera que en el cuadro 19.

3.3.7.8 Insumos

Los insumos están asociados directamente a la actividad de transformación. En ese sentido lo importante de este caso no es su distribución, sino el cálculo matemático de su costo. Este tema requiere de mucho tacto porque es imprescindible que la persona conozca mucho sobre unidades de medida en peso y volumen. A continuación se presenta una receta de uno de los platillos que incluye el almuerzo:

Plato: Lomito de res a la parrilla

U.M.: Bandeja para 25 personas

INGREDIENTES	U.MED.	BOD.	CANTIDAD	FACT.	COST. U.	TOTAL
CARNE ANGELINA	LB	LB	5.00	1.00000	\$ 2.91	\$ 14.55
ACEITE VEGETAL	ONZ	GL	4.00	0.00765	\$ 5.80	\$ 0.18
CONSOME RES	CDTA	BTE	3.00	0.02625	\$ 1.15	\$ 0.09
CHIMICHURRI	ONZ	GL	6.00	0.00781	\$ 6.14	\$ 0.29
Totales			18.00	1.04187	\$ 16.00	\$ 15.11

Las recetas son la característica más peculiar de las empresas que se dedican al rubro de restaurante, sin embargo no todas las tienen. Es necesario para poder costear un bufet o un plato a la carta contar con una receta que detalle el tipo y cantidad de ingredientes que se necesita para la preparación, así como su rendimiento (para cuántas personas alcanza en el caso de los bufet) cuando esté terminado. En este punto un buen sistema de inventario es de suma importancia para que la búsqueda de costos de cada ingrediente no sea complicada, caso contrario, auxiliarse de una hoja de cálculo no es mala idea si se tiene el nivel de conocimiento adecuado de todas sus funciones.

En la receta anterior se incluyen varios aspectos sustanciales que deben ser considerados para calcular el costo total del plato. En las siguientes líneas se dará explicación de cada columna:

Ingredientes: Describe el nombre del insumo que es utilizado.

U. Med.: Es la unidad de medida del insumo expresada para la receta.

Bod: Es la unidad de medida del insumo expresada en el sistema de inventario o kardex.

Cantidad: Es la cantidad de insumos necesaria para la preparación del plato, dicha cantidad obedece a la unidad de medida expresada para la receta.

Fact. Es el factor que se usa para igualar el sistema de medida de la receta con la del kardex en casos que sea diferente. Por ejemplo el aceite vegetal: este insumo es comprado y almacenado en el kardex en galones, sin embargo al momento de cocinar no se utiliza todo el galón, la receta lo expresa en onzas. Entonces el factor lo que hace es convertir el costo de galón a costo por onzas. Para poder obtener ese factor es necesario realizar

conversiones de unidad de volumen a peso. El factor de galones a onzas se obtuvo de la siguiente manera: primero se convirtieron libras a galones (8.17), luego se multiplicó dicha cantidad por el número de onzas de cada libra (16x8.17) y se obtuvo el total de onzas por galón (130.72). Luego se aplica una simple regla de tres ($4 \times 100\% / 130.72$) y se obtiene la cantidad de galones equivalentes a 4 onzas (0.0306), después se multiplica por el costo unitario del galón (\$5.80) y resulta el costo total en onzas (\$0.18). Se puede notar lo fácil que es cometer un error al realizar una conversión de este tipo (Volumen a peso), por el tal motivo se creó una tabla de conversiones para evitar este proceso azaroso (Ver Anexo 4).

Cost. U. Es el costo unitario expresado en la unidad de medida del kardex.

Costo total Resulta de multiplicar el costo unitario por el factor de conversión y la cantidad.

Debido a que el objetivo del método ABC – ABM no es aprender a hacer conversiones matemáticas, se omiten las recetas de los demás platos del menú. Sin embargo, se aclara que el costo de todos fue calculado de la misma manera, siendo este el paso más difícil de realizar.

Cuadro 21: Distribución de insumos en base al menú (Alimentos)

Comida	Menú	Costo Receta	Uni. Med.	Ren.de Rec.	Fac. X Persona	No. Per	Costo	Costo Total
Almuerzo 1	Lomito a la parrilla	15.11	BDJA	25	0.04000	75	45.33	214.33
	Camaroncillos en salsa criolla	17.73	BDJA	25	0.04000	75	53.19	
	Vegetales a la mantequilla	12.95	BDJA	25	0.04000	75	38.85	
	Arroz valenciano	2.56	1 LB	5	0.20000	75	38.40	
	Ensalada fresca	12.22	BDJA	25	0.04000	75	36.66	
	Pan francés	7.11	280 UN	280	0.00357	75	1.90	
Cena 1	Pollo relleno (pechuga rellena)	1.19	UN	1	1.00000	75	89.25	277.90
	Camaroncillos en salsa criolla	17.73	BDJA	25	0.04000	75	53.19	
	Arroz con almejas	3.87	1 LB	20	0.20000	75	58.05	
	Vegetales al vapor	12.95	BDJA	25	0.04000	75	38.85	
	Ensalada fresca	12.22	BDJA	25	0.04000	75	36.66	
	Pan francés	7.11	280 UN	280	0.00357	75	1.90	
Desayuno 1	Huevos revueltos	4.01	BDJA	25	0.04000	75	12.03	96.73
	Hot cake	6.35	BDJA	25	0.04000	75	19.05	
	Queso fresco	0.18	UN	1	1.00000	75	13.50	
	Frijoles fritos	8.20	BDJA	20	0.05000	75	30.75	

Comida	Menú	Costo Receta	Uni. Med.	Ren.de Rec.	Fac. X Persona	No. Per	Costo	Costo Total
	Plátanos fritos	0.26	UN	1	1.00000	75	19.50	
	Pan francés	7.11	280 UN	280	0.00357	75	1.90	
Almuerzo 2	Pollo a la cazadora	11.25	UN	8	0.12500	75	105.47	230.69
	Filete de pescado en sal de alcap.	0.53	UN	1	1.00000	75	39.75	
	Arroz con espárragos	0.99	1 LB	10	0.10000	75	7.43	
	Vegetales al vapor	12.95	BDJA	25	0.04000	75	38.85	
	Ensalada italiana	12.43	BDJA	25	0.04000	75	37.29	
	Pan francés	7.11	280 UN	280	0.00357	75	1.90	
Refrigerio	Cheese cake	8.79	12 UNI	12	0.08330	75	54.94	122.16
	Panna cotta	6.42	1/2 BDKA	15	0.06670	75	32.10	
	flan de caramelo	37.46	4 BDKA	80	0.01250	75	35.12	
Total costo de alimentos -->								941.82

Cada fila del menú es un producto que ha sido transformado y sus componentes o insumos están detallados en una receta similar a la que se explicó en los párrafos anteriores, por lo tanto los costos de la materia prima (producto en bruto, frutas, verduras, lácteos, embutidos y abarrotes) están incluidos en el costo de la receta. Teniendo el costo de la receta y su respectivo rendimiento se calcula un factor (1/rendimiento), cuya función será determinar la cantidad y costo total en base al número de personas del evento, es decir, si se toma como ejemplo la primera fila su cálculo sería de la siguiente manera:

Factor por persona = 1/ Rendimiento por persona = 1/25 = 0.04

Cantidad necesaria = Factor X Número de personas = 0.04 X 75 = 3 Bandejas

Costos = Cantidad X Costo de receta = 3 X \$15.11 = \$45.33

Cuadro 22: Distribución de insumos en base al menú (Bebidas)

Bebida	Costo Un.	U.M.	Rend.	Fac. X Persona	Tiempo de Comida	No. Personas	Refil Promedio	Cost. c/Refil
Gaseosa	1.15	2.5 LT	11	0.0909	4.00000	75	4	125.45
Cerveza 750 ml	0.48	UN	1	1.0000	2.00000	75	5	360.00
Agua	1.90	5 GL	80	0.0125	4.00000	75	4	28.50
Jugo naranja	5.00	GL	12	0.0833	4.00000	75	2	250.00
Café	0.05	UN	1	1.0000	4.00000	75	4	60.00
Ponche de fruta	0.50	UN	1	1.0000	1.00000	75	1	37.50
Total costo de bebidas ---->								861.45

Las bebidas llevan un proceso para calcular el costo similar al de los alimentos, la peculiaridad de este es que su consumo es ilimitado. Lo último requiere de un especial cuidado porque nunca se sabe con

exactitud qué cantidad de bebidas serán consumidas y de qué tipo (con o sin licor), principalmente si se quiere trabajar con costos predeterminados (estándar), en este caso se utilizó un promedio de los últimos eventos realizados que incluían bebidas ilimitadas. El tiempo de comida es el número de veces que es servida la bebida. Para dejar claro el concepto de refil y tiempo de comida se desarrollan un par de ejemplos figurados en el cuadro 21.

Gaseosas de 2.5 LT

Cantidad de unidades consumidas: factor X número de personas X refil= $0.0909 \times 75 \times 4 = 27.27$ (28 botellas de 2.5 LT)

Costo de Gaseosas: Unidades X Costo Unitario = $27.27 \times \$1.15 = \31.36

Costo total por tiempos de comida: Costo de gaseosas X Tiempo de comida = $\$31.36 \times 4 = \125.45

Cerveza 750 ml

Cantidad de unidades consumidas: factor X número de personas X refil= $1 \times 75 \times 5 = 375$ Unidades

Costo de Cervezas: Unidades X Costo Unitario = $375 \times \$0.48 = \180.00

Costo total por tiempos de comida: Costo de cervezas X Tiempo de comida = $\$180 \times 2 = \360.00

3.3.7.9 Gas propano

Cuadro 23: Distribución de gas propano

Área	Actividad	Producto	U.Med.	Cant.	C. Uni.	Costo
Cocina	Transformación de insumos	Gas propano	Gl	23	2.8396	65.31
Ama de llaves	Lavado y secado de ropa	Gas propano	Gl	15	2.8396	42.59
Total consumo de gas propano --->						107.90

La cantidad de galones consumidos se obtiene de los medidores de los tanques, cuyas cantidades se registran antes y después que se usa la cocina y es similar en la lavandería. El costo unitario es el que se detalla en la factura.

3.3.7.10 Resumen de actividades

Cuadro 24: Resumen de costos por actividades detallado

Actividades Agrupadas	Actividades	Salarios	Energía Eléctrica	Depre.	Comun.	Insumos y Mrial.	Papel. y Útiles	Insumos	Gas propano	Total
Gestión de Ventas	Revisar ocupación del hotel	6.89			1.88					8.77
	Planeación de ofertas y promociones	15.98								15.98
	Publicidad y propaganda	3.33								3.33
Administración de cartera de clientes	Visitas a clientes	48.29					1.34			49.63
	Cotizaciones a clientes	48.29								48.29
	Atención a clientes	48.28			0.83					49.11
Alojamiento	Registro de reservas de clientes	48.29								48.29
	Check in de clientes	8.10			0.15		14.05			22.30
	Check out de clientes	8.09			0.15					8.24
	Alojamiento en salón		118.74	7.30	5.00					131.04
	Alojamiento en habitaciones		405.89	8.13	17.29					431.31
	Alquiler de instalaciones		4.73							4.73
	Limpieza de habitaciones y salones	23.31			1.50	143.61				1c168.42
	Lavado y secado de ropa, mantelería y sábanas	11.66				41.36		42.59		95.61
Abastecimiento de materiales e insumos	Abastecimiento de insumos en bodega, cocinas y bares	145.38			2.70					148.08
	Elaboración de requisiciones	66.17								66.17
	Organización de personal	101.22			4.50					105.72
	Elaboración de pedido de insumos y materiales	15.91								15.91
	Recepción de mercadería en bodega	15.92								15.92
	Registro de entradas y salidas de bodega	15.92					0.92			16.84
	Traslado de insumos	103.90			1.50					105.40
	Traslado de materiales	12.66			0.90					13.56
	Control de inventarios	57.77								57.77
	Supervisión de stock	57.78								57.78
Alimentos y bebidas	Preparación de insumos	57.79								57.79
	Organización de bufet	101.22								101.22
	Transformación de insumos en alimentos	41.87	3.41	40.75		29.83		941.82	65.31	1,122.99
	Transformación de bebidas	62.03						861.45		923.48
	Servicio de alimentos y bebidas	62.03	1.35	11.00		108.50				182.88

Actividades Agrupadas	Actividades	Salarios	Energía Eléctrica	Depre.	Comun.	Insumos Y Mrial	Papel. y Util.	Insumos	Gas Propano	Total
Alimentos y bebidas	Limpieza de cocinas	41.87				25.05				66.92
	Limpieza de restaurantes y bar	62.03				45.43				107.46
	Lavado de enseres	41.87								41.87
Gestión de cobros	Control de facturas y documentos	5.95								5.95
	Cobro de facturas	0.33								0.33
Mantenimiento de instalaciones	Mantenimiento de piscina	12.66				16.34				29.00
	Mantenimiento de jardinería					4.05				4.05
	Mantenimiento de áreas públicas	12.65				8.55				21.20
Facturación	Elaboración de factura	0.33					0.72			1.05
Protección y resguardo de clientes	Cuido de instalaciones y zona perimetral	120.82								120.82
Mantenimiento de hardware y software	Mantenimiento de hardware y software	3.33			20.00					23.33
Elaboración de estados financieros	Elaboración de estados financieros	6.66								6.66
Totales ---->		1,496.58	534.12	67.18	56.40	422.72	17.03	1,803.27	107.90	4,505.20

De esta forma quedan detallados todas las actividades y los costos que consumen, las cantidades han sido arrastradas de los cuadros 12 al 22 donde se hizo la distribución.

Cuadro 25: Resumen de costos por actividades agrupadas

Actividades Agrupadas	Salarios	Energía Eléctrica	Depre.	Comun.	Insumos y Mrial.	Papel. y Útiles	Insumos	Gas propano	Total
Gestión de Ventas	26.20	0.00	0.00	1.88	0.00	0.00	0.00	0.00	28.08
Administración de cartera de clientes	144.86	0.00	0.00	0.83	0.00	1.34	0.00	0.00	147.03
Alojamiento	99.45	529.36	15.43	24.09	184.97	14.05	0.00	42.59	909.94
Abastecimiento de materiales e insumos	592.63	0.00	0.00	9.60	0.00	0.92	0.00	0.00	603.15
Alimentos y bebidas	470.71	4.76	51.75	0.00	208.81	0.00	1,803.27	65.31	2,604.61
Gestión de cobros	6.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.28
Mantenimiento de instalaciones	25.31	0.00	0.00	0.00	28.94	0.00	0.00	0.00	54.25
Facturación	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.72	0.00	0.00	1.05
Protección y resguardo de clientes	120.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	120.82
Mantenimiento de hardware y software	3.33	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23.33
Elaboración de estados financieros	6.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.66
Totales ---->	1,496.58	534.12	67.18	56.40	422.72	17.03	1,803.27	107.90	4,505.20

Para hacer el análisis más corto, las actividades se suman en grupos, cuyo concepto dé un entendimiento general de todo lo que se acumula. Considerando los costos en base a actividades los resultados son los siguientes:

Ingreso Nominal = 75 paquetes X \$90 c/u: \$6,750.00

Impuestos

IVA = \$6,750.00 / 1.13: \$5,973.45 X 13% = 776.54

Turismo = \$10.00 (precio de habitación) X 75 personas = \$750.00 (valor afecto a I.T.) X 5% = \$37.50

Cuadro 26: Resumen de costos por actividades

Ingresos por evento			\$ 5,935.96
Costos de actividades			\$ 4,505.20 76%
<i>Gestión de Ventas</i>	\$ 28.08	1%	
<i>Administración de cartera de clientes</i>	\$ 147.03	3%	
<i>Alojamiento</i>	\$ 909.94	20%	
<i>Abastecimiento de materiales e insumos</i>	\$ 603.15	13%	
<i>Alimentos y bebidas</i>	\$ 2,604.61	58%	
<i>Gestión de Cobros</i>	\$ 6.28	0%	
<i>Mantenimiento de instalaciones</i>	\$ 54.25	1%	
<i>Facturación</i>	\$ 1.05	0%	
<i>Protección y resguardo de clientes</i>	\$ 120.82	3%	
<i>Mantenimiento de hardware y software</i>	\$ 23.33	1%	
<i>Elaboración de estados financieros</i>	\$ 6.66	0%	
Ganancia después de actividades			\$ 1,430.76 24%

Elaborado por: Grupo de investigación

3.3.7.11 Análisis de actividades para mejorarlas

Las actividades de alojamiento, alimentos y bebidas siguen siendo las más significativas, pero adicionalmente se puede observar otra muy representativa y también debe ser objeto de análisis. Tal parece que a la empresa le está resultando muy costoso surtir sus bodegas de materiales e insumos, y no se está haciendo referencia al costo de los bienes, sino al trabajo que se hace para adquirirlos. Para este evento sólo en sueldos y salarios la empresa invirtió \$592.63 para abastecerse con lo necesario, representando cerca del trece por ciento del costo total.

Según lo observado en las primeras etapas del conocimiento de la empresa no se cuenta con un sistema integrado de inventario, provocando que los procesos se lleven a cabo de forma poco ortodoxa invirtiendo en más horas de trabajo. Si se lograra mejorar la eficiencia de las actividades de abastecimiento por lo menos a la mitad, las ganancias incrementarían 5 puntos porcentuales ($\$301.57 + \$1,430.76 = \$1,732.33 / \$5,935.96 = 29\%$). Invertir en el desarrollo de un sistema administrativo contable sería un buen punto de inicio para establecer procesos de control y obtener información relevante de los inventarios, conjuntamente a esto capacitar al personal para su uso y hacerles saber la importancia de hacer bien su trabajo al momento de registrar requisiciones, cotizaciones, ingresos y egresos de todos los productos que se adquieren con el fin de mantener los inventarios al día y evitar el conteo físico al momento de elaborar un pedido.

La actividad que sin duda es indispensable analizar en búsqueda de mermas de costos es la de alimentos y bebidas, posee el mayor porcentaje dentro de la estructura y requiere de mucho trato. Lo primero es revisar el proceso de compras, el control interno debe estar bien establecido para que cada paso se acate con eficiencia; en el párrafo anterior se hacía mención a la forma primitiva de los procesos de abastecimiento, sin duda eso da una premisa sospechosa de que los costos de los insumos utilizados pueden ser altos. Cuando se hizo el estudio del proceso de compras se conoció que muchas de las compras se realizan en supermercados, por simple inspección se puede deducir que cada insumo comprado de esta manera tiene un costo más elevado al que ofrecería el distribuidor directo. Procurar adquirir los insumos evitando este medio disminuiría en gran porcentaje los costos, incluso establecer una buena relación con los proveedores resulta beneficioso para maximizar el uso de los recursos cuando la empresa aplica a créditos, cosa que no se logra en los supermercados. Controlar la cantidad de desperdicio es otra tarea importante para lo que se pretende lograr, si el nivel de sobrantes es intermitente (a veces mucho, a veces poco) significa que no hay una buena gestión en la preparación de los insumos, el factor por persona es esencial para lograr la eficiencia, ya que sirve para hacer pedidos de insumos, requisiciones en bodega y preparación platillos. Si todos los insumos se adquieren y procesan en base a un factor eficiente la maximización de recursos se estaría logrando.

También es importante resaltar los costos ociosos que resulta de tener habitaciones y salones en desuso, por ejemplo los costos de comunicaciones. Cada habitación tiene asignado servicio cable y los salones costo de internet que independientemente si se usan, ese valor siempre se recienete en la factura. Entre más eventos o paquetes se vendan por día los costos de varias actividades disminuirían por cada objeto de costo especialmente en los fijos.

3.3.7.12 Valoración de la información obtenida

Antes de empezar con el análisis de la competitividad se hará hincapié en la estructura de la información que existía versus la conseguida con la utilización del nuevo método para resaltar las diferencias. De forma tradicional el estado de resultado no mostraba claramente una correlación de ingresos con costos, lo cual hacía difícil concluir en cuál de los servicios y productos se estaba ganando lo deseado. Para concretar más a fondo la idea obsérvese el siguiente cuadro en base al mencionado estado financiero (ver cuadro 7):

Cuadro 27: Comparación de ingresos y gastos

Cuenta	Ingresos	Costos	Diferencia
Membresías	\$ 234,236.70	\$ 118,107.23	\$ 116,129.47
Alojamiento y alquileres	\$ 240,936.92	\$ 496,560.57	\$ (255,623.65)
Restaurantes	\$ 293,912.70	\$ 789,321.35	\$ (495,408.65)
Eventos	\$ 841,011.37	\$ 17,730.85	\$ 823,280.52

Evidentemente no se puede hacer un análisis razonable desde esta perspectiva, ya que los sesgos de cada cuenta muestran cifras poco sensatas, es claro que la estructura del catálogo de cuenta acarrea problemas al momento de hacer los asientos contables y esto dificulta realizar una medición que contribuya al mejoramiento de la competitividad.

Con el método ABC-ABM se ha podido determinar de forma más precisa todos los recursos directamente relacionados al centro de costos "Eventos", colocando una expectativa más amplia al ojo del gerente o usuario de la información (ver cuadro 26). Con esta nueva valoración de los costos el panorama se abre para un análisis más intrínseco como el que se despliega en los siguientes párrafos.

1.3.7.13 Análisis para el mejoramiento de la competitividad

El aspecto más importante para el éxito de un evento como en cualquier otro servicio es el precio ofertado. Este valor marca un antes y después en la operación de la empresa, depende de este si el cliente acepta los servicios y también participa en el dilema de los resultados positivos o negativos al final del periodo. Un dato tan importante como el precio no puede ser autenticado como rentable a simple mano alzada, sin embargo la pericia ha permitido a esta empresa definir un valor que para el caso desarrollado resultó con números favorables.

Pero qué hubiese pasado si al cliente le parece que 90 dólares es un precio demasiado elevado y hay otro hotel que le ofrece lo mismo a un precio más bajo, el accionar del vendedor y su superior será disminuir el monto para que el cliente no desista, considerando la cantidad de personas y el monto representativo de efectivo que es tan necesario para continuar con la operación. Es aquí donde competir se convierte en una reñida tarea porque la empresa está siendo obligada a disminuir su precio de venta.

El grado en que la venta sea rentable dependerá de qué tan reñida este la disputa de precios de los competidores. Trabajar con costos predeterminados fiables serviría para asegurar esa brecha satisfactoria entre costo e ingreso, ya que permitiría saber en el momento justo lo mínimo permisible al negociar un precio y no se caerá en la incertidumbre si se ganó o se perdió.

Si se garantiza un margen de utilidad en cada venta, también se está asegurando las posibilidades de invertir en mejoras de instalaciones, promocionar, mejorar los servicios y la atención al cliente, aumentar la calidad de los alimentos, adquirir insumos más baratos, entre otros. Los costos por actividades ofrecen la oportunidad de mejorar paulatinamente el trabajo en la empresa y los efectos se perciben desde el momento en que se cambia un proceso en busca de eficacia y eficiencia.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- a) Gestionar procesos tiene un gran impacto en los resultados; esto debido a que si se conocen y analizan cada una de las actividades que intervienen en la generación de servicios se puede reorientar la visión de metas con decisiones estratégicas. Desde un cambio tan simple como reemplazar un proveedor hasta uno drástico que conlleve a eliminar un departamento o línea de servicio, son fluctuaciones que sin duda alguna repercutirán en las cifras de los resultados. El gran objetivo de gestionar es obtener un valor agregado del conocimiento certero de los costos; cuya característica más valiosa es poner los objetivos de la entidad arriba de la competencia. La información final tendrá la versatilidad necesaria que permitirá dirigir estratégicamente cada decisión relacionada con los recursos consumidos por los centros de costos.
- b) La toma de decisiones debe ser respaldada por información financiera confiable y oportuna, pero esto no es posible si uno de los elementos determinantes para su composición, como son los costos, no se encuentran claramente establecidos, esto sucede debido a que se utiliza un sistema tradicional de costos, el cual acumula datos sin brindar mayor detalle sobre los recursos que se utilizaron para elaborar un producto o brindar un servicio y de esta manera no contribuye a que la empresa sea más competitiva en un mercado agresivo.
- c) Una etapa importante en la implementación del modelo es la reingeniería; agregar una columna a un formulario de salidas en bodega o mover de posición un escritorio para eliminar tiempos muertos, pueden parecer modificaciones insignificantes. Pero hay que tener claro que muchos de los cambios no traerán mejoras por sí solos, sin embargo cuando se realizan debidamente cada una de las etapas del modelo ABC-ABM se convierte en un sistema encadenado que optimiza esa fusión, en ese sentido no es conveniente saltarse ninguna de las etapas para asegurar la credibilidad y funcionamiento del modelo.
- d) Los cambios en el sector siguen siendo evolutivos, en poco tiempo comenzara a gestarse el proyecto Fomilenio II que trae consigo intereses ambiciosos para el turismo de la zona costera. Inminentemente los hoteles de playa deben estar preparados para aprovechar las ventajas y contrarrestar desventajas que surjan de este cambio. Los beneficios pueden verse reflejados en el aumento de ventas y los perjuicios se percibirán con el incremento de empresas dedicadas a lo mismo. El modelo ABC – AMB abre esa puerta hacia el crecimiento cuando el mercado se torna

competitivo; una opción que podría deducirse con el análisis de actividades es incrementar la capacidad instalada para aprovechar el aumento de turistas o contratar outsourcing para eliminar costos fijos de planilla que permitan colocar tarifas atractivas al gusto de los clientes. Cada decisión llevará el toque estratégico necesario que impulsará cuantitativamente los resultados de la entidad en miras de una oportunidad hacia el crecimiento.

4.2 Recomendaciones

- a) Durante el proceso de implementación del modelo ABC-ABM pueden encontrarse actividades que pueden ser prescindibles, sin que ello afecte el resultado final del proceso en el cual se encuentren involucradas; para el caso, se determinó que la actividad de atención a clientes y socios, la cual se realiza por separado, fácilmente puede convertirse en una sola, sin que esto suponga un efecto negativo en dicho proceso, por el contrario, hacerlo contribuiría a optimizar recursos, puesto que se emplearía menos personal para llevar a cabo dicha tarea. Es por esta razón que se recomienda a la entidad realizar en cambio planteado anteriormente.
- b) Uno de los elementos claves que se busca con el modelo ABC-ABM es la reestructuración de procesos para eliminar aquellos que no proporcionan ningún beneficio adicional a la empresa y por el contrario suponen elevación de costos, justamente en el caso presentado se determinó la existencia de un proceso de compras que está generando incremento de los costos debido a que se están adquiriendo insumos directamente del supermercado y no de un distribuidor, esto implica que se compran los productos a un precio mayor, por lo tanto se recomienda a la empresa eliminar el proceso de compras en el supermercado y realizar con anticipación un estimado de los insumos que deberían mantenerse en bodegas para que se realicen los pedidos directamente a los distribuidores.
- c) Un área que es muy importante controlar dentro de las empresas son los inventarios, pues ellos constituyen una parte vital en el proceso operativo de la entidad. En este caso se encontró que el hotel no cuenta con un sistema integrado de inventario, lo cual hace más engorroso todo el procedimiento de manejo relativo a dicho rubro, por tanto se recomienda a la empresa invertir en un sistema contable integrado que les ayude a mejorar los procesos de control y obtener información oportuna. Al mismo tiempo será necesario capacitar al personal involucrado para que se haga un uso adecuado del sistema.
- d) La empresa debe estar consciente de la capacidad de sus instalaciones, la calidad de sus insumos, estado de la infraestructura y eficiencia de su personal. En ese sentido se debe ofrecer paquetes con opciones que puedan cumplirse haciendo referencia a alimentación, alojamiento y entretenimiento,

para que sus clientes queden satisfechos de haber recibido un buen trato. Si se alberga un número de personas mayor al que puede atenderse, ofertar un menú lujoso que eleve el costo de insumos y saturar de actividades a los empleados, podría generar problemas operativos y administrativos por molestias de los clientes, ya que no se puede brindar buena atención bajo esas condiciones. Cada producto o servicio ofertado deberá ser analizado considerando lo anterior antes de ser publicado.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, Oriol y Soldevila, Pilar.** (2010). *Contabilidad y gestión de costes (5ta edición)*. Barcelona, España: Editorial Profit.
- Bendersky, Eduardo.** (2002). *ABC – ABM Gestión de Costos por Actividades (1ra edición)*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las Ciencias.
- Bravo Carrasco, Juan.** (2009). *Gestión de Procesos (1ra edición)*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución.
- Chin Rosado, José Roberto** (2004), *Servicio Express – All Inclusive, Cancún, México: Instituto Tecnológico de Cancún*. Recuperado el 15/07/2013. <http://www.monografias.com/trabajos16/servicio-express/servicio-express.shtml>
- Cuervo Tafur, José y Osorio, Jair.** (2007). *Costeo Basado en Actividades – ABC. Gestión Basada en Actividades – ABM. (1ra edición)*. España: ECOE Ediciones.
- Delgado Gudiño, Wilson Gerardo** (2010). *Diseño de un Sistema de Costos con el Método ABC, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica del Norte*. Recuperado el 02/04/2013 de:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/491/1/02%20ICA%20095%20TESIS.pdf>
- Gallego, Jesús Felipe.** (2012). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes, (1ra Edición)*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Kaplan, Robert S. y Cooper Robin.** (2003). *Costo y Efecto. Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Martínez, K., Valle, M. y Zelaya, Y.** (2006). *Evolución y perspectivas del turismo de playa en El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Centro Americana José Simeón Cañas*. Recuperado el 27/03/2013 de: <http://www.umoar.edu.sv/tesis/turismo/turismo%20de%20playas.pdf>.

Milio Balanza, Isabel. (2003). *Organización y Control de Alojamiento (1ra edición)*. España: Editorial Paraninfo.

Rojas Medina, Ricardo A. (2007), *Sistemas de costos. Un proceso para su implementación (1ra edición)*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Vértice, (2010). *Gestión de hoteles – Hostelería y turismo (1ra edición)*, Málaga, España: Editorial Vértice.

ANEXOS

ANEXO 1: Lista de hoteles objeto de estudio

Nombre	Departamento
Hotel Arcos del Mediterraneo	La Libertad
Hotel Costa Inn	La Paz
Hotel Paseo del Sol	La Libertad
Hotel El Pacifico	La Libertad
Hotel Horizonte Surfcamp	La Libertad
Hotel La Casa de Mar	La Libertad
Hotel la Posada de Don Lito	La Libertad
Hotel Club Joya del Pacifico	La Paz
Hotel Los Farallones Beach Resort	La Libertad
Hotel Pacific Sunrise	La Libertad
Hotel Rancho Estero Mar	La Libertad
Hotel Roca Sunzal	La Libertad
Hotel Tropical Surf Lodge	La Libertad
Hotel y Restaurante Santa Fe	La Libertad
Hotel Bahía Dorada	La Paz
Hotel Bahía del Sol	La Paz
Hotel Izalco Cabaña Club	La Paz
Hotel Las Hojas Resosrt	La Paz
Hotel Pacific Paradise	La Paz
Hotel Tortuga Village	La Paz

Fuente: Ministerio de turismo (MITUR)

ANEXO 2: Instrumento de investigación (Encuesta)



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



MODELO ABC – ABM PARA LA GESTIÓN DE COSTOS EN
 EL SECTOR HOTELES DE PLAYA DE LOS
 DEPARTAMENTOS DE LA LIBERTAD Y LA PAZ
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DIRIGIDA A: El área de finanzas, contabilidad, gerencia general o encargado de la operatividad y rendición de cuentas en hoteles de playa.

OBJETIVO: Recopilar la información necesaria y de primera mano que servirá de base para el diagnóstico y comprobación de hipótesis.

INDICACIONES: Responda con una X en la casilla que está junto a la respuesta de la interrogante. En caso que su respuesta no se encuentre dentro de las opciones, escríbala en el espacio subrayado.

1. Señale cuál de los siguientes departamentos forman parte de su organigrama.

a. Recurso humano	<input type="checkbox"/>	b. Animación	<input type="checkbox"/>	c. Compras	<input type="checkbox"/>
d. Ama de llaves	<input type="checkbox"/>	e. Costos	<input type="checkbox"/>	f. Recepción	<input type="checkbox"/>
g. Alimentos y bebidas	<input type="checkbox"/>	h. Mercadeo	<input type="checkbox"/>		
i. Otros (Especifique)					

2. Para la toma de decisiones, utilizan la información contenida en:

a. Estados Financieros	<input type="checkbox"/>	b. Presupuestos	<input type="checkbox"/>
c. Planes de negocio	<input type="checkbox"/>	d. Ninguna	<input type="checkbox"/>
e. Otros (Especifique)			

3. ¿Sobre cuál de estos modelos de costos tiene conocimiento? (puede marcar más de uno)

a. Costo histórico	<input type="checkbox"/>	b. Costo total	<input type="checkbox"/>
c. Costo directo	<input type="checkbox"/>	d. Costo por ordenes	<input type="checkbox"/>
e. Costo ABC	<input type="checkbox"/>	f. Ninguno	<input type="checkbox"/>
g. Otros (especifique)			

4. ¿Cuál modelo de costos aplica en la entidad que labora? (solo marcar uno)

a. Costo Histórico	<input type="checkbox"/>	b. Costo total	<input type="checkbox"/>
c. Costo directo	<input type="checkbox"/>	d. Costo por ordenes	<input type="checkbox"/>
e. Costo ABC	<input type="checkbox"/>	f. Ninguno	<input type="checkbox"/>
g. Otros (especifique)			

5. ¿Cuál considera que es la razón de la no aplicación del modelo de costos ABC?

- a. Altos Costos de implementación b. Toma bastante tiempo su implementación
 c. No sabe cómo implementarlo d. Solo se busca calcular costos de los inventarios
6. Cuando se considera necesaria la reducción de costos ¿Qué decisión es la primera en implementarse?
 a. Despido de personal b. Proveedores con precios más bajos
 c. Reducción del inventario d. Reducción de sueldos
 e. Ninguna
 f. Otros (especifique) _____
7. ¿Cuál de las siguientes actividades operativas es la que consume más recursos en su desarrollo?
 a. Registro y atención de clientes b. Servicio y mantenimiento de habitaciones
 c. Mercadeo y ventas d. Preparación y servicio de alimentos y bebidas
 e. Actividades contables y administrativas f. No sabe
 g. Otros (especifique) _____
8. ¿Qué factor considera podría estar afectando en mayor medida el desempeño de la empresa?
 a. Competidores extranjeros b. Altos costos de los insumos
 c. Inestabilidad económica y social d. Otros (especifique) _____
 e. Gustos y preferencias de los clientes
9. Si tuviera la opción de realizar cambios en un proceso relacionado con las actividades operativas del hotel, ¿Cuál de las siguientes opciones consideraría más viable?
 a. Eliminar una operación b. Combinar dos o más operaciones
 c. Alterar la secuencia de operaciones d. Lograr el mismo resultado con otro proceso
 e. Nunca se ha contemplado f. Otros (especifique) _____
10. Para la adquisición de insumos y el pago del personal directamente relacionado con la actividad operativa del hotel, se utilizan:
 a. Fondos propios b. Financiamiento externo (crédito bancarios)
 c. Crédito con proveedores d. Financiamiento interno (prestamos accionistas)
 e. Fondos mixtos (propios y financiados) f. Otros (especifique) _____
11. ¿Alguna vez ha evaluado la eficiencia con la que se desarrollan los procesos de elaboración de productos y/o prestación de servicios?
 SI NO
- Si su respuesta es SI, conteste la siguiente pregunta, si es NO pase a la interrogante 13.
12. ¿Cómo evalúa la eficiencia de sus procesos en elaboración de productos y prestación de servicios?
 a. 0%-20%, con enormes oportunidades de mejoras
 b. 21%-40%, con grandes oportunidades de mejoras
 c. 41%-60% con muchas oportunidades de mejoras
 d. 61%-80% con pocas oportunidades de mejoras
 e. 81%-100% con mínimas oportunidades de mejoras

13. ¿Cómo califica la publicidad que se obtiene a través de los clientes que han visitado su hotel?

- a. Mala b. Regular c. Buena d. Excelente e. No Sabe

14. ¿Cuál de las siguientes opciones considera de suma importancia mejorar para elevar la imagen de su hotel? (puede marcar más de una).

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| a. La alimentación | <input type="checkbox"/> | b. Servicio y atención al cliente | <input type="checkbox"/> |
| c. Las habitaciones | <input type="checkbox"/> | d. Las instalaciones para recreación | <input type="checkbox"/> |
| e. Publicidad y propaganda | <input type="checkbox"/> | f. Otras (Especifique) _____ | |

15. Cuando deciden lanzar una promoción u oferta especial. ¿Cuál de las siguientes opciones son consideradas para definir el precio de los servicios y productos incluidos? (Coloque un número de forma ascendente según la importancia)

- | | | | |
|--|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| a. La promoción de la competencia | <input type="checkbox"/> | b. Costos de alimentos y bebidas | <input type="checkbox"/> |
| c. El tipo de temporada | <input type="checkbox"/> | d. Costos Indirectos | <input type="checkbox"/> |
| e. Experiencia de años anteriores | <input type="checkbox"/> | f. Costos de personal | <input type="checkbox"/> |
| g. Los precios de promociones anteriores | <input type="checkbox"/> | h. Ninguna de las anteriores | <input type="checkbox"/> |
| i. Otras (especifique) _____ | | | <input type="checkbox"/> |

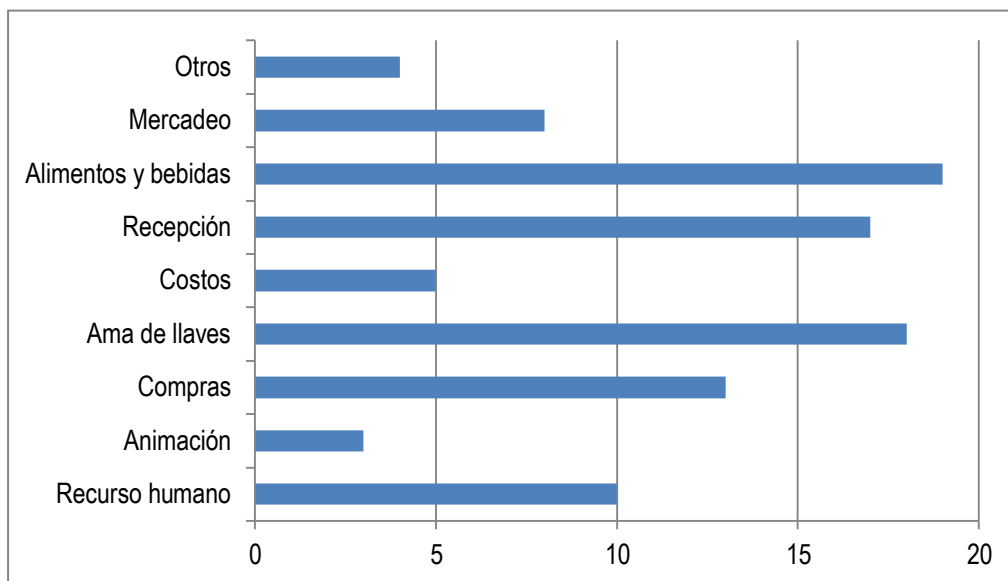
16. ¿Estaría dispuesto a utilizar una guía para la aplicación de un modelo de costos basado en ABC-ABM que explique con ejemplos y paso a paso su implementación?

- SI NO

ANEXO 3: Análisis e interpretación de datos

1. Señale cuál de los siguientes departamentos forman parte de su organigrama.

OPCIONES	fr
Recurso humano	10
Animación	3
Compras	13
Ama de llaves	18
Costos	5
Recepción	17
Alimentos y bebidas	19
Mercadeo	8
Otros	4

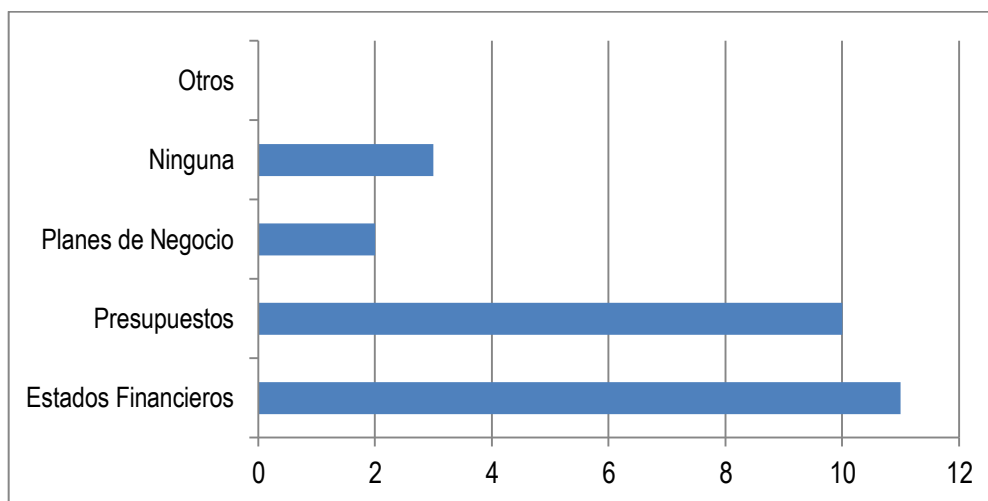


En la gráfica figuran los departamentos que en base a investigaciones previas son los más esenciales en un hotel de playa. Sin embargo los datos recopilados muestran como los más importantes: ama de llaves, recepción, alimentos y bebidas, debido a que casi el 100% de la población cuentan con ellos en la estructura organizacional. Hay que resaltar que sólo 5 de 19 hoteles poseen un departamento de costos, dejando en evidencia que la gestión de procesos relacionados al análisis de costos no se lleva a cabo con el énfasis necesario. En un segundo plano están los departamentos de RRHH, Compras y Mercadeo. El

número de hoteles que los poseen son 10, 13 y 8 respectivamente, dejando como el cuarto más importante al departamento de compras.

2. Para la toma de decisiones, utilizan la información contenida en:

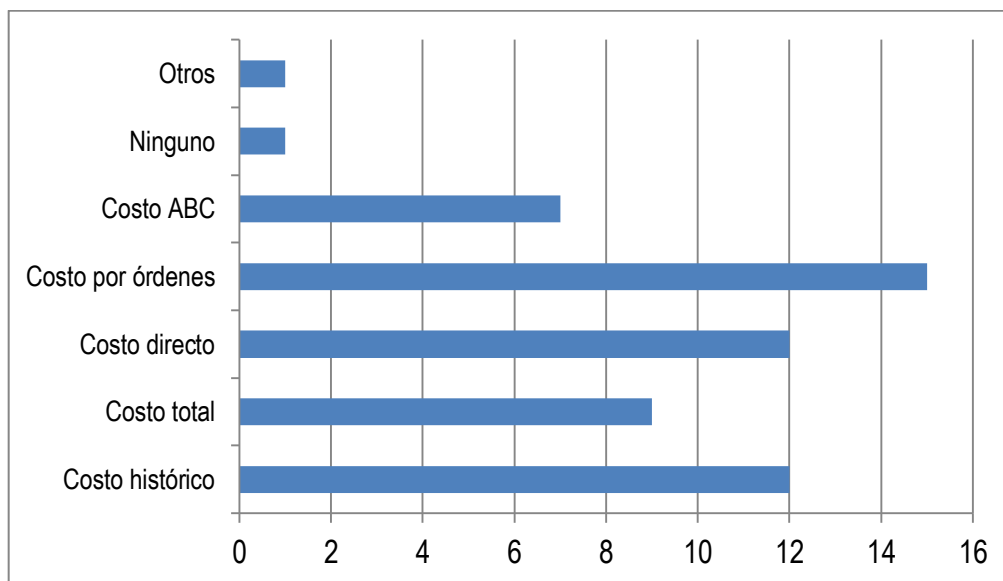
OPCIONES	fr
Estados Financieros	11
Presupuestos	10
Planes de Negocio	2
Ninguna	3
Otros	0



En la gráfica se muestra el comportamiento de los hoteles encuestados sobre la base real que ellos utilizan para la toma de decisiones, teniendo la delantera los estados financieros con un total de 11 de los 19 hoteles, seguido por los presupuestos con 10, planes de negocio y otros 2 y 0 respectivamente, lo que llama la atención es que 3 de los hoteles encuestados respondan que no toman nada de base para la toma de decisiones, esto indica que no hay proyección de crecimiento, de esta manera se puede observar que no existe en los encuestados otra herramienta que los auxilie para gestionar costos y ser más competitivos en el mercado.

3. ¿Sobre cuál de estos modelos de costos tiene conocimiento? (puede marcar más de uno)

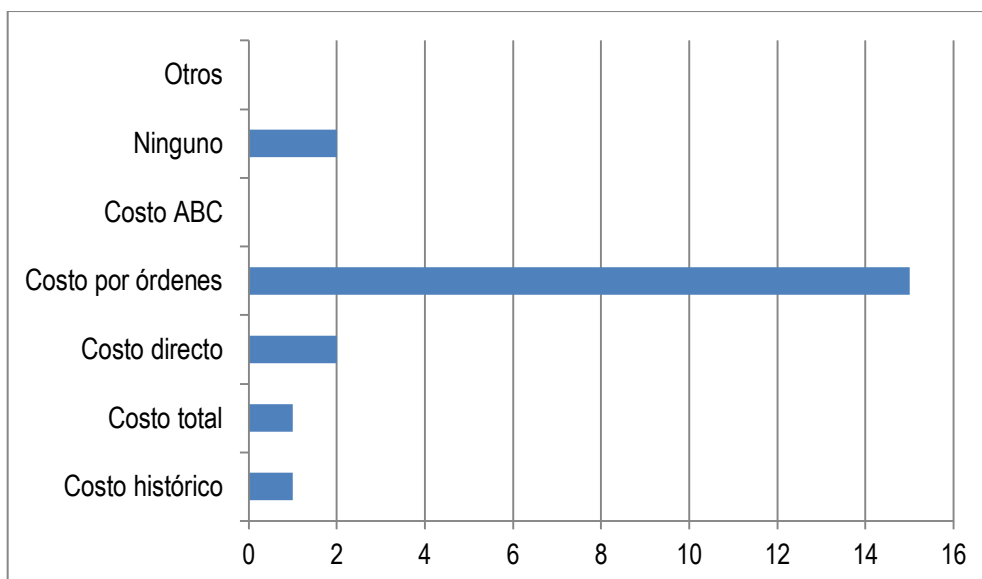
OPCIONES	fr
Costo histórico	12
Costo total	9
Costo directo	12
Costo por órdenes	15
Costo ABC	7
Ninguno	1
Otros	1



El método que según los encuestados se posee mayor conocimiento y también por el tipo de operaciones que se realizan en el sector hotelero es el de costo por órdenes obteniendo un total de 15 de los 19 hoteles, seguido muy de cerca por el modelo de costo directo y costo histórico con 12 del total de la población, el modelo de costo total obtuvo nueve puntos, lo que sí es alarmante que el método que se presenta como propuesta se posee poco conocimiento de ABC-ABM en los encuestados, lo que da más realce a la necesidad de una guía para la aplicación de este método.

4. ¿Cuál modelo de costos aplica en la entidad que labora? (solo marcar uno)

OPCIONES	fr
Costo histórico	1
Costo total	1
Costo directo	2
Costo por órdenes	15
Costo ABC	0
Ninguno	2
Otros	0



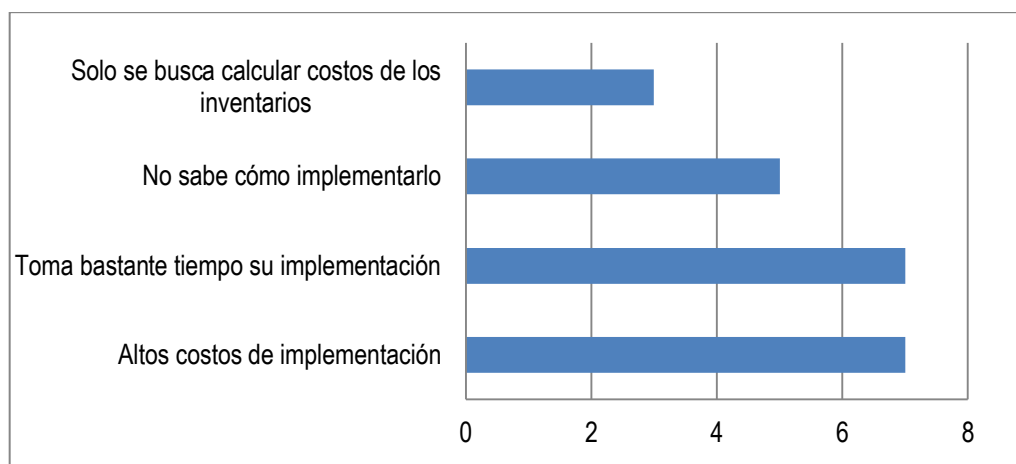
Según los resultados de la encuesta, el método más utilizado en el sector es el costo por órdenes obteniendo un total de 15 de los 19 hoteles, y el método que se propone como una herramienta para la mejora de las operaciones ABC no es utilizado por ningún hotel, con esta interrogante se ratifica varios puntos que ya se venían confirmando con el desarrollo de la presente investigación, los cuales se mencionan a continuación:

Como primer punto se tiene que se está utilizando un método que solo les ayuda a acumular costos por lotes o por órdenes de fabricación como su definición lo dice, y este no les facilita la manera para que los empresarios o gerentes según sea el caso puedan hacer una gestión de costos o si se realiza con este tipo de información no es la más idónea.

Otro punto que se confirma es la necesidad de elaborar una herramienta en este caso la guía propuesta que facilite al sector implementar el modelo de costos ABC para una gestión los costos y de estas manera ser más competitivos y crecer en el mercado.

5. ¿Cuál considera que es la razón de la no aplicación del modelo de costos ABC?

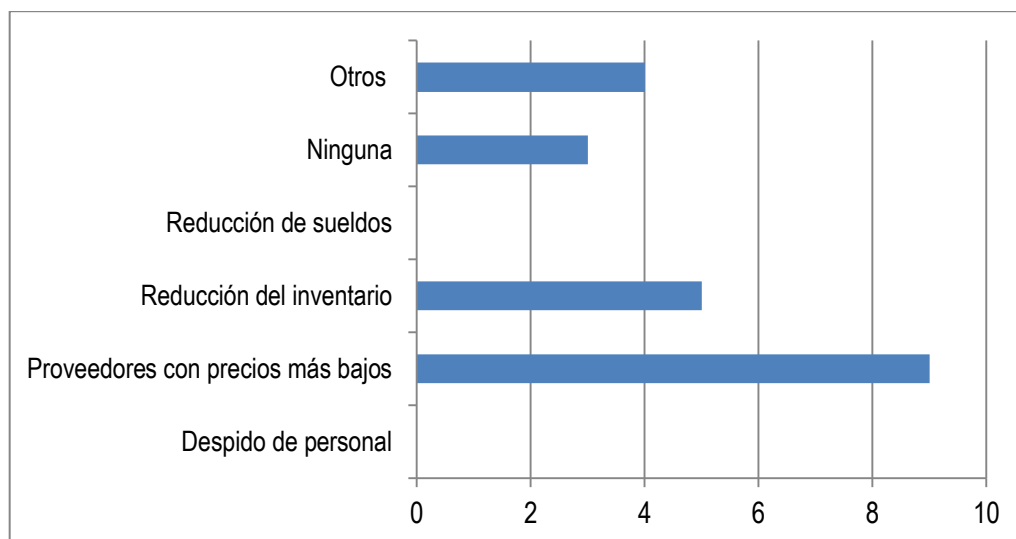
OPCIONES	fr
Altos costos de implementación	7
Toma bastante tiempo su implementación	7
No sabe cómo implementarlo	5
Solo se busca calcular costos de los inventarios	3



Los altos costos y el tiempo de implementación son los dos argumentos más fuertes con respecto a no utilizar el método ABC-ABM con un total de 7 hoteles de los 19 cada una, no sabe cómo hacerlo responden 5 de la población encuestada, y 3 contestan que solo se busca calcular inventarios, confirmando de esta manera que el proporcionar una guía es de suma utilidad para el sector ya que será fácil y económica para su implementación.

6. Cuando se considera necesaria la reducción de costos ¿Qué decisión es la primera en implementarse?

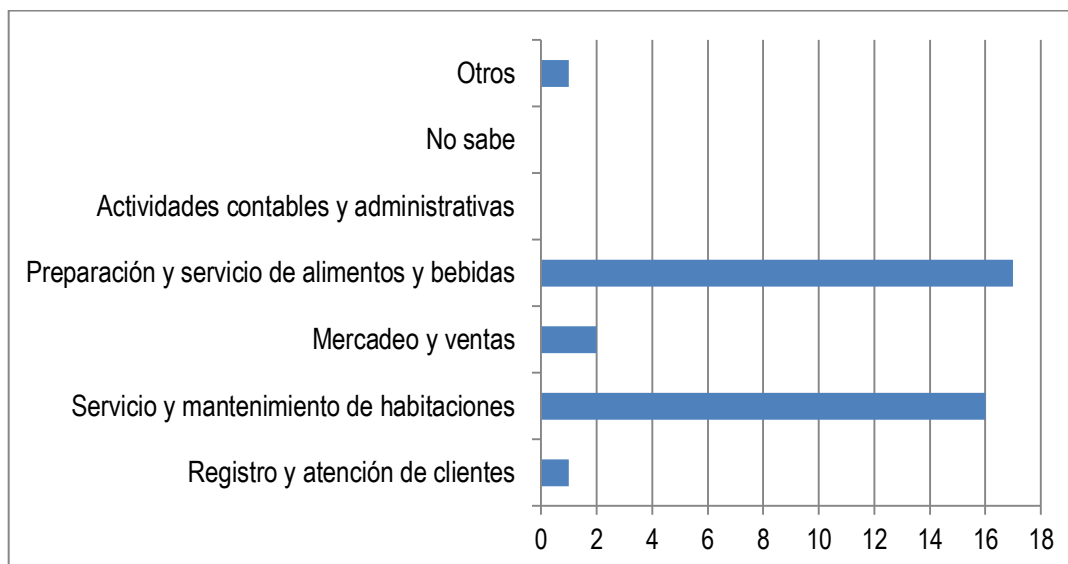
OPCIONES	fr
Despido de personal	0
Proveedores con precios más bajos	9
Reducción del inventario	5
Reducción de sueldos	0
Ninguna	3
Otros	4



En base a los resultados obtenidos se observa que la opción más viable para los empresarios del sector de hoteles de playa cuando se considera necesario reducir costos es buscar proveedores con precios más bajos, dicha opción fue seleccionada por 9 de los 19 hoteles encuestados; seguido por la reducción de inventarios como posible alternativa con 5, esto refleja que aunque no exista una gestión oportuna de costos, al menos no se tienen ideas tan drásticas como el despido de personal o la reducción de sueldos para disminuir los costos, ya que dichas opciones no fueron seleccionadas por ninguno de los encuestados. Además, otro punto importante a recalcar es que en 3 de los 19 hoteles dicen no tomar ninguna decisión para reducir costos, es decir que únicamente esperan a que pase la crisis sin buscar alternativas para salir de ella. Se observa que la opción otros, también fue considerada por 4 de los encuestados, entre éstas se mencionaron las siguientes: optimizar los recursos/evitar los desperdicios de esto y reutilizar productos/optimizar insumos.

7. ¿Cuál de las siguientes actividades operativas es la que consume más recursos en su desarrollo?

OPCIONES	fr
Registro y atención de clientes	1
Servicio y mantenimiento de habitaciones	16
Mercadeo y ventas	2
Preparación y servicio de alimentos y bebidas	17
Actividades contables y administrativas	0
No sabe	0
Otros	1

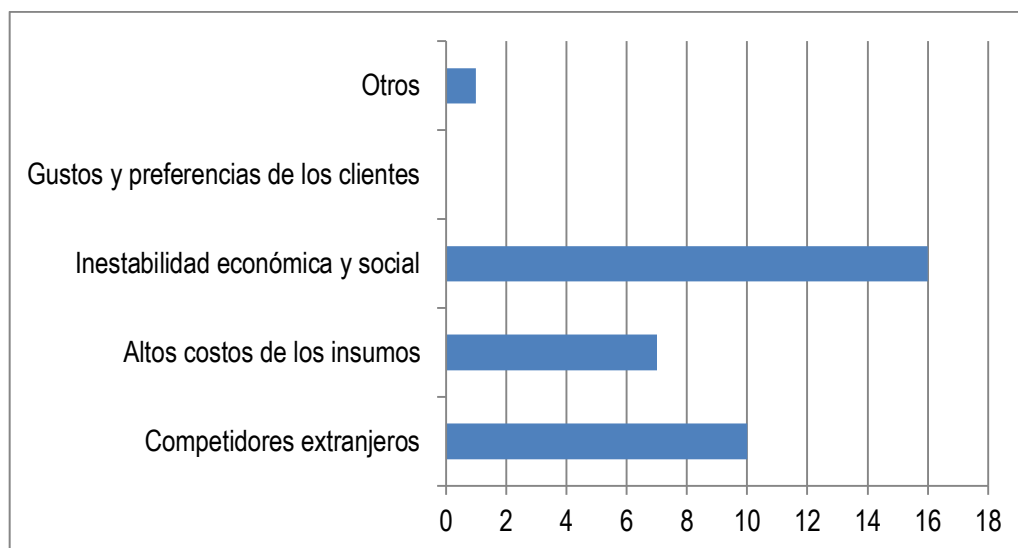


Para esta interrogante se observa que la actividad que más consume recursos en su desarrollo, según la elección de los encuestados, es la preparación y servicio de alimentos y bebidas, ya que 17 de los 19 hoteles seleccionaron dicha opción, seguido muy de cerca por el servicio y mantenimiento de habitaciones que fue elegida por 16; esto es bastante lógico debido al sector que se está estudiando, pues en general, éstas dos actividades son las más representativas de los hoteles y por lo tanto las que requieren mayor atención a la hora de establecer una gestión adecuada de los costos. La opción mercadeo y ventas fue seleccionada por 2; registro y atención de clientes por 1 al igual que la alternativa otros, donde se mencionó el montaje de bodas y otros eventos sociales como opción, lo cual muestra que

estas actividades no son muy significativas para los empresarios del sector, en cuanto a la inversión de recursos que para su desarrollo se requiere.

8. ¿Qué factor considera podría estar afectando en mayor medida el desempeño de la empresa?

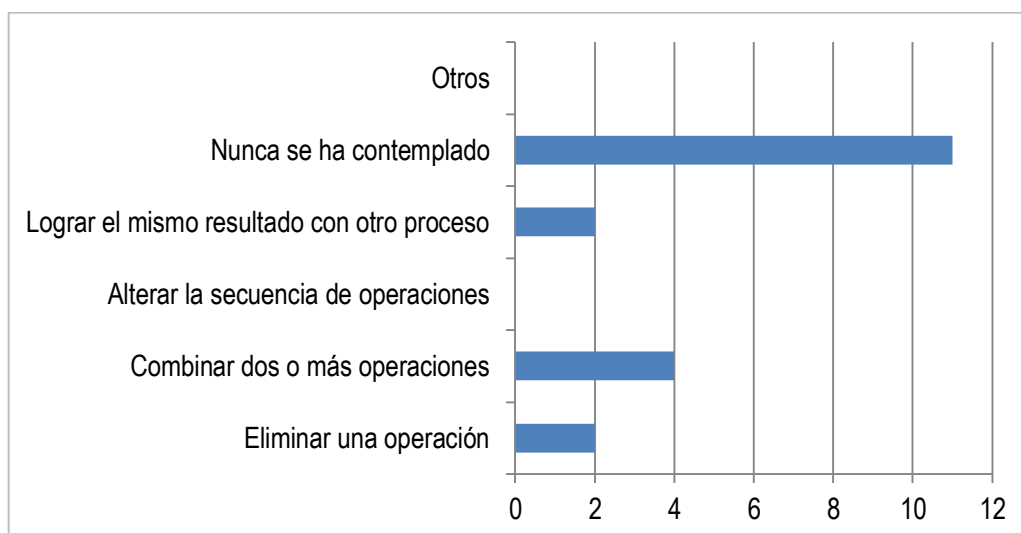
OPCIONES	fr
Competidores extranjeros	10
Altos costos de los insumos	7
Inestabilidad económica y social	16
Gustos y preferencias de los clientes	0
Otros	1



Según los resultados obtenidos el factor que, a juicio de los encuestados, mayormente afecta el desempeño de la empresa es la inestabilidad económica y social que vive el país, es importante recalcar que dicho factor está fuera del control directo de los empresarios, ya que son problemas estructurales del país. Sin embargo, hay otro factor que ellos consideran también está afectando sus negocios y son los competidores extranjeros, opción que fue seleccionada por 10 de los hoteles encuestados, por lo que se sitúa en el segundo puesto y que viene a reforzar la idea que se tiene sobre las causas que afectan el crecimiento de los hoteles de playa de capital nacional. Los altos costos de los insumos también son considerados como causa de afectación con 7, seguido por la opción otros con 1, estableciéndose la competencia local como posible factor. Además, según los encuestados no consideran que los gustos y preferencias de los clientes sean determinantes para su desempeño.

9. Si tuviera la opción de realizar cambios en un proceso relacionado con las actividades operativas del hotel, ¿Cuál de las siguientes opciones consideraría más viable?

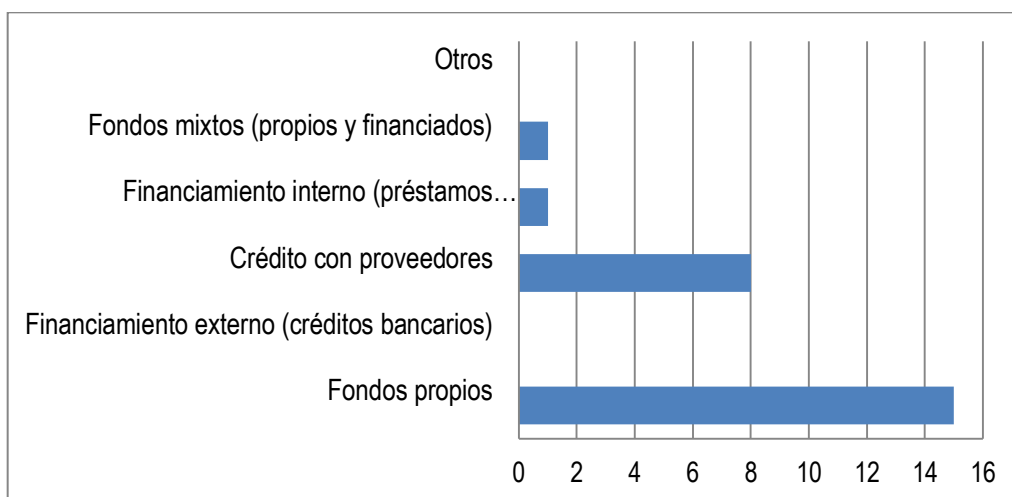
OPCIONES	fr
Eliminar una operación	2
Combinar dos o más operaciones	4
Alterar la secuencia de operaciones	0
Lograr el mismo resultado con otro proceso	2
Nunca se ha contemplado	11
Otros	0



Los resultados arrojados por esta interrogante, muestran principalmente que más de la mitad de los encuestados nunca han considerado la posibilidad de realizar algún cambio en los procesos operativos del hotel, ya que esta categoría fue seleccionada por 11 de los 19 hoteles, esto demuestra que no se ha evaluado si existen formas alternativas para realizar actividades, que probablemente podrían abonar en la optimización de los recursos y así convertirse en factor clave para la gestión efectiva de los costos. Sin embargo, para quienes sí han considerado la posibilidad de realizar cambios, la opción de combinar dos o más operaciones les parece idónea, siendo seleccionada por 4 de los hoteles y tanto la alternativa de eliminar una operación como la de lograr el mismo resultado con otro proceso han sido elegidas por 2, quedando mayormente establecida la falta de motivación por parte de los empresarios para buscar nuevas alternativas de cambio que les ayuden a crecer y mejorar su operatividad.

10. Para la adquisición de insumos y el pago del personal directamente relacionado con la actividad operativa del hotel, se utilizan:

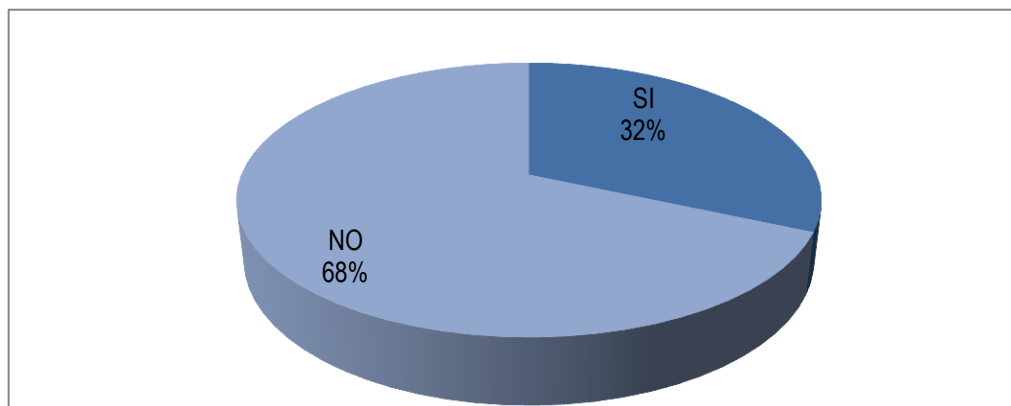
OPCIONES	fr
Fondos propios	15
Financiamiento externo (créditos bancarios)	0
Crédito con proveedores	8
Financiamiento interno (préstamos accionistas)	1
Fondos mixtos (propios y financiados)	1
Otros	0



Con los resultados que se obtuvieron de esta pregunta, se muestra claramente que la mayoría de los encuestados usan fondos propios para financiar los rubros de costos principales de su negocio como lo son la adquisición de insumos y el pago de personal, dicha opción fue seleccionada por 15 de los 19 hoteles encuestados. Esto muestra que los empresarios tratan principalmente de no endeudarse para mantener la operatividad de su negocio sino sostener sus flujos de efectivo en base a los ingresos diarios provenientes de sus actividades de servicio, pero si esto no es posible buscan como segunda opción el crédito con los proveedores, ya que esta alternativa fue elegida por 8 de los hoteles y empatados como tercera opción se sitúan los préstamos de accionistas y fondos mixtos con 1 cada uno.

11. ¿Alguna vez ha evaluado la eficiencia con la que se desarrollan los procesos de elaboración de productos y/o prestación de servicios?

OPCIONES	fr	%
SI	6	32%
NO	13	68%
TOTALES	19	100%

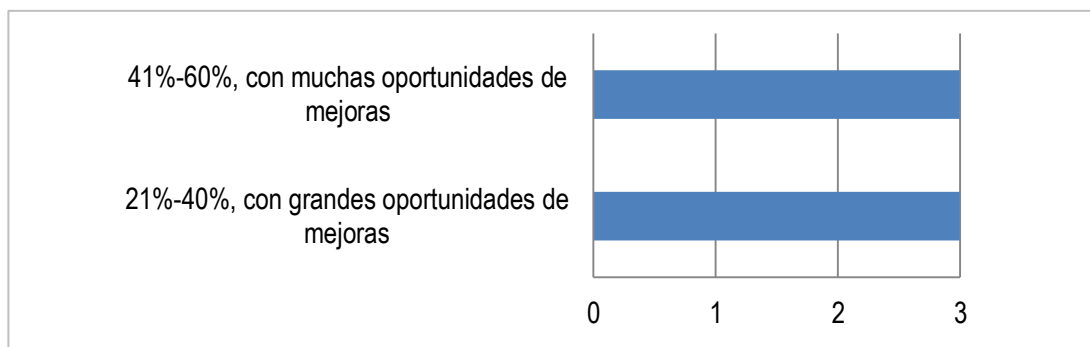


La evaluación de eficiencia en los procesos debería ser una actividad practicada en todas las empresas, ya que la falta de este importante proceso hace perder la oportunidad de maximizar las ganancias y obviamente su carencia se ve reflejada en la rentabilidad. El propósito del método ABC - ABM es mejorar esa rentabilidad a través de la implementación de mejoras en los procesos y sellar las fugas de recursos, detectar formas de ahorro y potencializarlos en mayores resultados. De los 19 hoteles encuestados sólo 6 de ellos han evaluado en algún momento la eficiencia con la que se desarrollan sus procesos internos. Esto deja de manifiesto que el 68% de los hoteles nunca han tomado en consideración buscar formas de ahorro a través de la maximización de su eficiencia. En base a comentarios recibidos al momento de pasar la encuesta, los administradores y dirigentes consideran que este tipo de actividades requieren de mucho trabajo y resulta costoso; para ellos el aumento de las ventas es el único camino para mejorar la rentabilidad. De hecho una de las desventajas del ABC - ABM es el tiempo que toma en implementarse, sin embargo el costo y tiempo invertido es recompensado por ahorro. En ese tan ansiado incremento de ingresos y la reducción de costos sin evaluar la eficiencia da surgimiento a la mala calidad de servicios y productos por tratar de mantener el punto de equilibrio o el margen de ganancia deseado. Un hotel con mal servicio no es competitivo y por ende su desplazamiento en las preferencias de los clientes irá

dejando seña lo va ir consumiendo poco a poco. Esto resalta de manera urgente tomar cartas en el asunto y prestar atención al mejoramiento en el desarrollo de los procesos.

12. ¿Cómo evalúa la eficiencia de sus procesos en elaboración de productos y prestación de servicios?

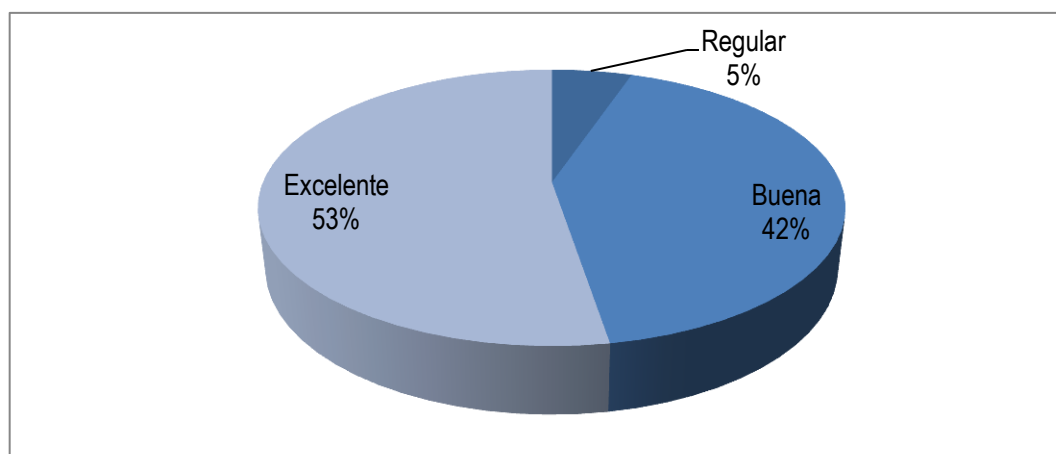
OPCIONES	fr
0%-20%, con enormes oportunidades de mejoras	0
21%-40%, con grandes oportunidades de mejoras	3
41%-60%, con muchas oportunidades de mejoras	3
61%-80%, con pocas oportunidades de mejoras	0
81%-100%, con mínimas oportunidades de mejoras	0
TOTALES	6



Sólo 6 hoteles han evaluado la eficiencia de sus procesos. Las oportunidades de mejoras se califican en base a la cantidad de problemas y falta de orden de una empresa, es decir, cuando no se evalúa ni controlan los procesos significa que hay mucho que mejorar. En ese sentido se formuló esta pregunta. Resulta de interés para el grupo conocer la medida (%) en que los hoteles evalúan la eficiencia de sus operaciones debido a que el método ABC - ABM es un sistema de mejora continua y una de sus cualidades es que siempre habrá procesos que se puedan mejorar. Los dirigentes de 6 hoteles han evaluado sus procesos internos, 3 opinan que la eficiencia de sus procesos es regular (21%-40%), mientras que los otros 3 dicen que su eficiencia es buena (41%-60%). Aunque no se preguntó qué parámetros utilizaron para calcularla, se presume que de alguna manera han logrado un tipo de ahorro controlando sus actividades. También es importante recalcar que los dirigentes de estos hoteles tienen conocimiento de métodos de costeo y eso ha ayudado a que busquen alternativas de rentabilidad y competitividad a través de la merma en los costos.

13. ¿Cómo califica la publicidad que se obtiene a través de los clientes que han visitado su hotel?

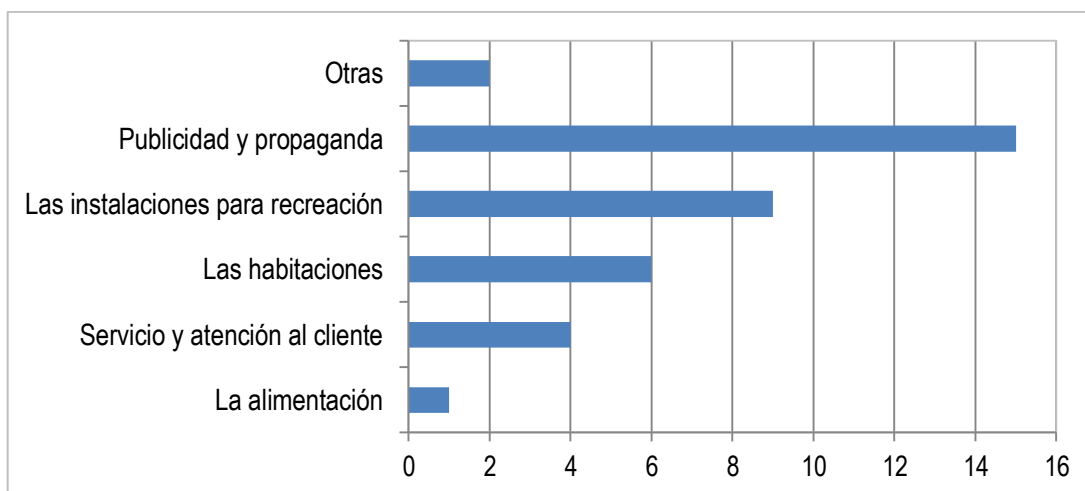
OPCIONES	fr	%
Regular	1	5%
Buena	8	42%
Excelente	10	53%
No sabe	0	0%
TOTALES	19	100%



Una de las cosas que un cliente siempre resalta de los lugares que visita es el buen servicio y atención, pues en los hoteles de playa este caso no es la excepción. La atención del personal, la calidad de los alimentos, el estado de las habitaciones, el confort de las instalaciones son la evidencia del tipo de organización y comunicación que existe entre la parte administrativa y operativa, si algo falla internamente eso afectará cualquiera de las esas partes. Si un cliente no da buena referencia del hotel que visito es porque algo no lleno sus expectativas y esto significa que se está descuidado algún área importante. Es preocupante que casi la mitad de los hoteles encuestados presienten que los clientes no están dando referencias excelentes de sus servicios, sin duda es porque no se están gestionando adecuadamente las actividades y/o procesos, que pueden ser aspectos tan sencillos como el tipo de personal contratado o la mala calidad de los alimentos que se utilizan para sus bufet y servicio a la carta. Entonces para los hoteles que no alcanzan la excelencia en la referencia de los clientes se puede deducir que no están siendo competitivos y que sus clientes se perfilen por opciones mejores.

14. ¿Cuál de las siguientes opciones considera de suma importancia mejorar para elevar la imagen de su hotel? (puede marcar más de una)

OPCIONES	fr
La alimentación	1
Servicio y atención al cliente	4
Las habitaciones	6
Las instalaciones para recreación	9
Publicidad y propaganda	15
Otras	2

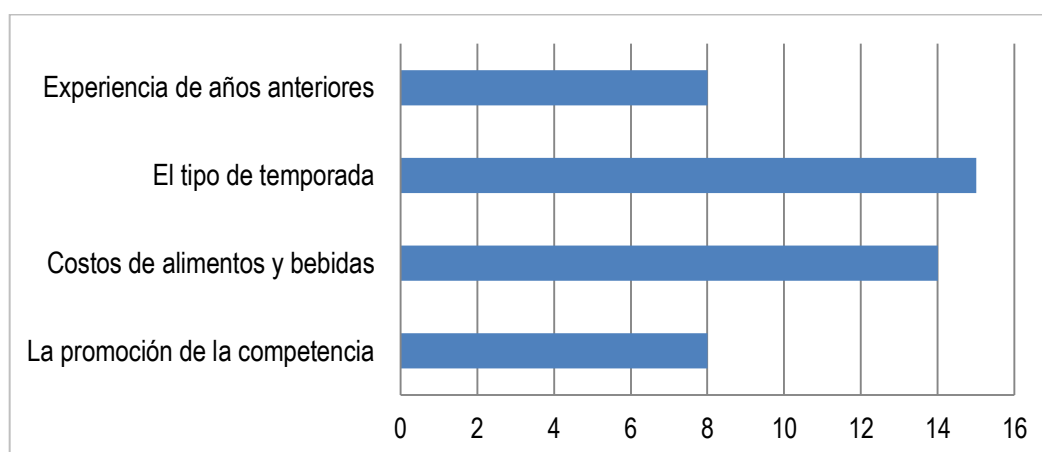


Considerando los aspectos que más crítica una persona cuando visita un hotel de playa el grupo quiso indagar sobre cuáles son las áreas que según cada hotel necesita mejorar. Evidentemente una de las partes más esencial de un hotel es la alimentación y según se observa es la que menos atención necesita, esto significa que esa área es una de las fortalezas de casi todos los hoteles. En los demás aspectos las necesidades más fuertes se remiten a infraestructura (habitaciones e instalaciones) y cuestiones de mercadeo. Intentando concatenar las repuestas anteriores, cuyos resultados brindan la premisa que no se está haciendo gestión de procesos se puede hacer el siguiente análisis: Lo que más consume recursos es la parte de alimentos y bebidas. Debido a que no se gestiona la eficiencia con la que se procesan los insumos no se pueden encontrar alternativas de ahorro, si no hay ahorro se depende mucho del nivel de ingresos y cuando las ventas están mal o es temporada baja, el hotel puede caer en insolvencia. La insolvencia es un problema que desgasta y hace que las empresas se endeuden a tal grado que los

proveedores ya no quieran seguir surtiendo de insumos, se empiezan a descontrolar los costos de las compras, se incrementa el costo de la operación y se deja de invertir en el mantenimiento y mejora de infraestructura. Si esto pasa, el hotel empieza a ser menos competitivo porque hay mal servicio y la calidad de sus productos disminuye. Si no hay dinero para invertir en infraestructura eso puede ocasionar que los clientes se quejen de las instalaciones y queden sin ganas de volver a visitar el hotel y se pierde la propaganda más valiosa.

15. Cuando deciden lanzar una promoción u oferta especial. ¿Cuál de las siguientes opciones son consideradas para definir el precio de los servicios y productos incluidos?

OPCIONES	fr
La promoción de la competencia	8
Costos de alimentos y bebidas	14
El tipo de temporada	15
Costos indirectos	0
Experiencia de años anteriores	8
Costos de personal	0
Los precios de promociones anteriores	0
Ninguna de las anteriores	0
Otras	0

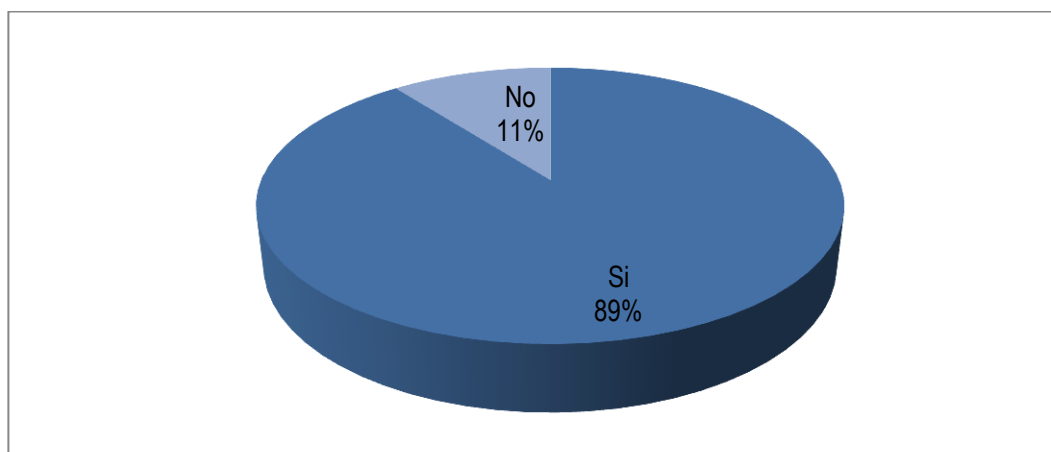


Como se puede observar en la gráfica las opciones más votadas son el tipo de temporada y los costos de alimentos y bebidas que se ofrecen. Sin embargo, existen algunos hoteles que se abocan al mercado y consideran el actuar de la competencia observando sus promociones y otros sin complicarse tanto toman

de base lo experimentado en épocas pasadas. Las vacaciones, el invierno, días feriados, navidad y días festivos son circunstancias que obligan a estas empresas a lanzar promociones, para lo cual se deben hacer cambios y ajustes en precios y servicios donde los costos de alimentos y bebidas mantienen una brecha muy estrecha con el margen de ganancia esperado. En ese sentido y dándole más importancia a la lógica de estos resultados se reitera la posibilidad de mejora en la competitividad si se efectuasen cambios eficientes empezando por los procesos de ese rubro tan importante.

16. ¿Estaría dispuesto a utilizar una guía para la aplicación de un modelo de costos basado en ABC-ABM que explique con ejemplos y paso a paso su implementación?

OPCIONES	fr	%
SI	17	89
NO	2	11
TOTAL	19	100



La principal lectura que puede hacerse de los resultados obtenidos es que 17 de un total de 19 hoteles encuestados respondieron afirmativamente al deseo de poder utilizar una guía que permita aplicar un modelo de costos basado en ABC-ABM, lo cual confirma que la voluntad de cambiar la forma en que se hacen las cosas, que muchas veces puede ser obsoleta, si existe, únicamente falta darles el impulso con las herramientas y los argumentos adecuados para que los empresarios tomen la decisión de poner en práctica nuevas formas de hacer negocio y hacer frente a la competitividad que se presenta en el mercado.

ANEXO 4: Conversiones de unidades de peso y volumen

MEDIDA	LIBRA	ONZA	KILOGRAMO	GRAMO	TAZA	CUCHARADA	CUCHARADITA	LITRO	BTLLA. 750 ML	GALON	MILILITRO
GALON	8.1700	130.7200	3.7136	3705.9120	16.0000	261.0000	784.0000	3.7854	5.0472	1.0000	3785.4000
BIDON	40.8500	653.6000	18.5682	18529.5600	80.0000	1305.0000	3920.0000	18.9270	25.2360	5.0000	18927.0000
LITRO	2.1250	34.0000	0.9659	963.9000	4.2500	68.0000	204.0000	1.0000	0.7500	0.2600	1000.0000
LIBRA	1.0000	16.0000	0.4545	453.6000	2.0000	32.0000	96.0000	2.1250	1.5938	8.1700	470.5882
BOTELLA 750ML	1.5938	25.5000	0.7244	722.9250	3.1875	51.0000	153.0000	0.7500	1.0000	5.0472	750.0000
ONZA	16.0000	1.0000	35.2000	28.3500	8.0000	2.0000	6.0000	34.0000	25.5000	130.7200	29.4118
KILOGRAMO	2.2000	35.2000	1.0000	1000.0000	4.4000	70.0000	211.0000	0.9700	0.7244	3.7136	970.0000
GRAMO	453.6000	28.3500	1000.0000	1.0000	226.8000	14.0000	4.5000	963.9000	722.9250	3705.9120	833.8231
TAZA	2.0000	8.0000	4.4000	226.8000	1.0000	16.0000	5.0000	4.2500	3.1875	16.0000	237.0000
CUCHARADA	32.0000	2.0000	70.0000	14.0000	16.0000	1.0000	3.0000	68.0000	51.0000	261.0000	15.0000
CUCHARADITA	96.0000	6.0000	211.0000	5.0000	48.0000	3.0000	1.0000	204.0000	153.0000	784.0000	5.0000
MILILITRO	470.5880	29.4118	970.0000	833.8230	237.0000	15.0000	5.0000	1000.0000	750.0000	3785.4000	1.0000

Elaborado por: Grupo de investigación