

¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones?

Volumen XIX No (2). Julio-Diciembre 2019. Pág. 39-51

ISSN: 0121-1048 IMPRESO ISSN: 2422-3220 EN LÍNEA

Suárez, María Macarena

Contadora Pública, Magíster en Estudios Organizacionales, Magíster en Marketing Digital y Ecommerce Universidad Católica del Uruguay, Estudio Autónomo, Avenida Piria. Piriápolis, Uruguay. contadoramacarena@gmail.com

Resumen

El objetivo de este trabajo es conocer alternativas de como gestionar las empresas del sector hotelero, enfatizando en el sistema de costeo de esta y las actividades primordiales, de esta manera se podrá establecer de una forma más eficaz el valor de los servicios prestados. Para ello la metodología a utilizar es una lectura crítica de bibliografía especializada y mediante su estudio adaptar el modelo de gestión de costos por actividades al rubro hotelero. Los cambios imperantes que se han producido en el entorno como consecuencia de la globalización, aumento de las tecnologías de la información, internacionalización de los mercados, han logrado que se distorsionen en todo ámbito, generando modificaciones en los conceptos manejados dentro de las organizaciones, en el relacionamiento interno, en la gestión de los recursos humanos, y en el seguimiento de los procesos. Los resultados a los que se abordaron en este informe es la elaboración de un manual de fases para aplicar un sistema de costeo. En conclusión, necesariamente debe conocer la contabilidad de gestión, ya que va a ser de gran utilidad a la hora de formular la estrategia de la entidad, planificar, evaluar, el presupuesto que se va a realizar para eso y además para fijar precios, apostando a una ventaja competitiva frente a los diversos competidores.

Palabras clave: Costos, sistemas extracontables, informes de gestión, ABM, ABC.

Códigos JEL: M150, G1

How to perform a cost management in the hotel sector for the best decision making?

Abstract

The **objective** of this work is to know alternatives of how to manage the companies of the hotel sector, emphasizing in the costing system of the same and the main activities, in this way the value of the services provided can be established more effectively. For this, the methodology to be used is a critical reading of specialized bibliography and through its study, adapt the activity cost management model to the hotel sector. The prevailing changes that have occurred in the environment as a consequence of globalization, increase in information technologies, internationalization of markets, have caused them to be distorted throughout the field, generating modifications in the concepts handled within organizations, in internal relations, in the management of human resources, and in the monitoring of processes. The results addressed in this report are the preparation of a phase manual to apply a cost system. In conclusion, you must know management accounting, since it will be very useful when formulating the entity's strategy, evaluating, evaluating, the budget that will be made for that and also to set prices, betting on a competitive advantage over various competitors.

Keywords: Costs, off-book systems, management reports, ABM, ABC.

JEL Codes: M150, G1

1. INTRODUCCIÓN

La incertidumbre generada en los negocios a causas de cambios en el mercado ha generado que muchos empresarios se cuestionan ¿cómo pueden disminuir los costos de sus procesos para mantener la competitividad del negocio?, ¿qué factores los generan?, ¿cuáles son los costos reales de los productos y servicios que producen y comercializan?, ¿qué productos o servicios son más rentables para prestarle mayor atención y potenciarlos?

En tiempos pasados la audacia y horas de trabajo eran garantía para el éxito, no obstante, el entorno está muy saturado de ofertas, las cuales son globales, poco diferenciadas, y con una demanda de precio en baja, por lo que analizar las desviaciones y acompañar con información la toma de decisiones, será una estrategia fundamental

(Biosca, 2005). Por tal motivo, es cada vez más complejo aumentar las ganancias, por lo que, las empresas buscan disminuir costos para mantener la competitividad.

La correcta asignación de los costos a los distintos objetivos es fundamental para delimitar cuanto cuesta realizar el producto final de una forma confiable, oportuna y fiable (Martín & Mancilla, 2010).

Las empresas hoteleras no están alejadas de esta realidad y buscan adoptar estrategias encaminadas a mejorar el proceso de toma de decisiones, brindar un servicio de mayor calidad y concomitantemente con ello incrementar el beneficio económico por la prestación de este (Martínez, 2009).

A raíz de la búsqueda de respuestas por parte de las organizaciones y la importancia de gestionar correctamente sus costos, en la década del 80 surge el modelo de *Gestión de Costos basado en las actividades*, de la mano

de Cooper y Kaplan (1991) el cual se centra en planificar, controlar, y mejorar las diferentes actividades que presenta la empresa, con la idea en mente de poder satisfacer las necesidades de los clientes, como también, superar los requisitos externos. La premisa crítica de este modelo es que se debe realizar una correcta gestión de actividades² y procesos, en contracara de un método de costeo básico que se centraba en los recursos³ y funciones. (Cooper & Kaplan, 1991)

Las premisas cambian, en el centro del análisis se debe considerar en el costo de las actividades que se necesitan para llevar a cabo la producción del servicio o bien y el razonamiento es el siguiente; si se tiene un mayor control en las actividades se va a poder brindar un mejor valor agregado al cliente, debido a que los recursos se van a utilizar de una forma más eficaz. (Morillo y Cardozo, 2016). Las empresas no pueden seguir realizando actividades que no generen valor (Hicks, 1998).

La intención de este artículo es dar a conocer el gran abanico de beneficios que puede ofrecer esta técnica para la gestión de las empresas, y mostrar por qué se está convirtiendo en una alternativa viable a adoptar para mejorar la performance.

Lo anteriormente expuesto lleva a cuestionarse como pregunta de investigación ¿cómo los establecimientos hoteleros pueden gestionar los costos de mejora manera? Para dar respuesta a esta interrogante se planteo la siguiente hipótesis *“los establecimientos hoteleros necesitan gestionar sus actividades de una manera más eficaz, para poder tomar*

decisiones con información más certera y poder tener mayores beneficios”.

El objetivo general en el que se enmarcó el artículo es *“Conocer alternativas de como gestionar los costos en las empresas del sector hotelero”*

El artículo comienza con un marco teórico sobre la importancia de llevar a cabo un control de gestión, sistemas de costeo, y establecimientos hoteleros. La siguiente sección es sobre la metodología a utilizar, la sección que continúa es acerca de la aplicación de conceptos. El artículo finaliza con las conclusiones que apareja gestionar correctamente los costos en las empresas hoteleras.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. *Sistemas de control de gestión*

Las empresas para poder llevar a cabo un control⁴ y visualizar si todo funciona correctamente, primero deberán realizar una planificación⁵ de los diferentes procesos, acontecimientos y transacciones (RAE, s/f).

Para Ouchi (citado por Mayo en 2015) en este proceso de control se requiere una serie de normas particulares, primeramente; se debe planificar y realizar un seguimiento que le permita a la compañía visualizar y verificar si realmente se están cumpliendo los objetivos proyectados. Se deberá mantener una estructura funcional, atributos físicos y las relaciones humanas (Mayo, García, & Kosberg, 2015).

² Actividades: Conjunto de tareas que generan mayor valor al cliente

³ Recurso: Elemento económico para realizar actividades

⁴ Definido por la RAE como: “Comprobación, inspección, fiscalización, intervención”.

⁵ Definición de la RAE: “Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”

¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones?

Se deben establecer responsabilidades para cada uno de los implicados, y a la vez, se deberá realizar una correcta delimitación de las tareas que van a desempeñar durante todo el proceso, con el afán de que cada uno de los participantes pueda tener una visión holística en la conformación y compenetración del plan que están ejecutando (Amat J. , 2016).

El control se va a realizar sobre los hechos y transacciones. Se diseña para determinados asuntos que se van a definir de acuerdo con los objetivos y necesidades (Amat & Campas, 2011), va a ser el que conduzca a la empresa en determinada dirección, orientando los esfuerzos humanos para lograr los objetivos organizacionales considerando aspectos financieros y no financieros (González & Arciniegas, 2016).

La gestión se visualiza como una serie de actividades y acciones, las cuales son realizadas para poder alcanzar los fines corporativos y utilizándolos de una manera más eficiente (Mazariegos, Águila, Pérez, & Cruz, 2013).

2.2. *Costos del servicio brindado por establecimientos hoteleros*

La Real Academia Española define a los costos de la siguiente manera:

“1. m. Cantidad que se da o se paga por algo.

2. m. Gasto de manutención del trabajador cuando se añade al salario.” (RAE, s/f)

Desentrañando la definición; un costo supone una contraprestación que se brinda con el afán de recibir algún producto o servicio. Si se analiza una definición empresarial; es un sacrificio de recursos monetarios, de los cuales se deberá desprender determinado individuo o empresa, con el afán de desarrollar determinadas actividades que van a

coadyuvar al logro de sus objetivos, expresados también en términos monetarios (Pérez, Ahu, Sori, & Aspiolea, 2017).

Se puede materializar que son un sacrificio económico, lo que quiere decir que hay implícito un *costo de oportunidad* y a la vez realizarlo conlleva cierto esfuerzo. Tanto para la empresa como para la persona que lo realiza y a la vez este sacrificio se va a realizar con ciertas aspiraciones que van a ser parte del logro de determinados objetivos (Laporta, 2016). A la vez, este sacrificio es de recursos económicos que son bienes escasos, los cuales se pueden utilizar para cubrir un gran caudal de necesidades. Por tanto, al ser de variada índole las necesidades se requiere que los mismos se expresen en una misma unidad de medida, por eso se utilizan las unidades monetarias (González & Arciniegas, 2016).

En la actualidad, la contabilidad de costos se basa en la contabilidad financiera, y análisis administrativo, los que requieren información de costos para poder tomar decisiones (Gayle, 1999). Se encarga de identificar, medir, reportar y analizar la amplia variedad de costos que participan dentro de la comercialización y producción de bienes y servicios, para poder planificar y tomar decisiones (Chang, Alba, González, López, & Moreno, 2016). Con ello se medirá el desempeño, como la calidad de los productos y productividad, proyectando la valoración de existencias a corto y largo plazo (Graw, 2004).

La contabilidad de costos es una herramienta de suma utilidad para cualquier organización. Logra que la misma funcione adecuadamente, ofreciendo un mejor manejo operativo, administrativo y de dirección, permitiéndole a la organización saber cuáles son sus costos de producción y venta de sus

servicios. Y como resultado de este análisis se puede llevar a cabo una mejor y más eficiente toma de decisiones, con un mejor control administrativo (Arellano, Quispe, Ayaviri, & Escobar, 2017).

El objetivo de este conjunto de técnicas es conocer los costos de los servicios que presta la empresa y los de cada departamento o sección (Billene, 2010).

Por medio de estos sistemas se desea identificar el costo específico de cada servicio -alojamiento, piscina, comida, llamada telefónica-, (Morillo & Cardozo, 2016). *Por ejemplo:* dentro del costo del alojamiento interviene la lavandería, mantenimiento de las instalaciones, los *amenities*, energía eléctrica, agua, comisiones que se le pagan a los intermediarios, marketing y promociones, cargos impositivos y fiscales, etc.

Los servicios han proliferado en el mundo de los negocios, no obstante, presentan problemas para su crecimiento, para mejorarlos y obtener ventajas competitivas se debe contar con información para la toma de decisiones y control de costos (Krishnan, 2006).

Los servicios de alojamiento turístico necesitan información clara y constante sobre la calidad del servicio, y de las deficiencias para mejorar (Molina, 2003).

Muchos de estos, no presentan información exacta, ni precisa de qué costo conlleva prestar determinado servicio (Hoffman & Bateston, 2002).

Por lo general, este tipo de establecimiento manejan información básica que se obtiene por medio de la contabilidad, la cual no es ideal para realizar una planificación a largo plazo (Marcuzzi, 2003).

Los hoteles tienen una gran parte de costos fijos en su estructura de costos, los cuales son complejos de delimitar (Barcos, 2009). Para poder llevar a cabo su ciclo de servicio y brindar la mejor calidad, debe conocer los costos que presenta la prestación del servicio (Fasiolo, 2014).

2.3. *Gestión de costos y actividades*

El objetivo principal de la gestión basada en actividades (en adelante ABM) es poder planificar y controlar las diferentes actividades que realiza la organización para poder elaborar su producto o servicio final y destinarlo a los clientes y consumidores del mismo, cumpliendo con los requerimientos externos y las expectativas que tienen los clientes, brindando un mayor valor agregado a los mismos, subrayando que es más relevante ser capaces de gestionar las actividades y proceso en contracara de la gestión de recursos y funciones, nutriéndose del sistema costeo basado en actividades (en adelante ABC)

El ABC es un modelo que brinda una alternativa al tratamiento de los gastos que son indirectos para la empresa, la premisa fundamental de este modelo es que los mismos se deben expresar y asignar a las actividades (Molina, 2003).

Las actividades en este modelo son el conjunto de tareas que generan costos y se requieren para producir el producto, bien o servicio. Es importante hacer una diferenciación entre las tareas y actividades debido a que las tareas son un medio para lograr determinado fin, mientras que las actividades son un fin en sí mismo, ya que son las encargadas de “*agregar valor*” (Ramírez, 1997). Este método aprovecha los beneficios de la cadena de valor, para reducir costos, enfocándose en técnicas de calidad total y

¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones?

justo a tiempo (Molina, 2003). La cantidad de actividades va a depender del tamaño y la complejidad de las operaciones de la organización (Buitrago, 2014)

Por tanto, para gestionar los costos en las actividades se deben eliminar o rediseñar aquellas que generan poco o nulo valor. Este modelo cambia la concepción tradicional, en lugar de costear los servicios o productos de la empresa; se costean las diferentes actividades que se llevaron a cabo para producir esos productos.

Por ejemplo: Para arrendar una habitación se consumen varias actividades como son la reserva, el *check-in*, mantenimiento de la habitación, limpieza, acompañamiento del huésped a la misma, *ammunities*, etcétera.

Es ideal para las organizaciones del sector del servicio, debido a que simplifica el cálculo de la rentabilidad del cliente, en un medio sumamente competitivo, al asignar los costos fijos e indirectos a las actividades (Pavlatos & Paggios, 2009).

3. METODOLOGÍA

La investigación será de tipo descriptivo, de corte no experimental, transaccional. El análisis empírico de bibliografía que se realizó constó de dos niveles: uno general de la situación de costeo y hotelería y el otro específico frente al sistema de costeo a aplicar a los establecimientos hoteleros.

Las variables consideradas durante el relevamiento de bibliografía y desarrollo del artículo son las siguientes:

- ⇒ *Los costos que insumen las diferentes actividades y procesos.*
- ⇒ *La agregación de valor que genera para los potenciales clientes.*
- ⇒ *La mejora en la rentabilidad para los hoteles.*

4. RESULTADOS

Las actividades necesarias para producir el servicio se van a medir por medio de los inductores de costos que van a ser los principales causantes de los costos incurridos, por lo que, necesariamente se debe establecer una *relación de causa y efecto* entre las actividades y los bienes y servicios producidos, contando con un “*driver*”. Por medio de una relación de causa-efecto, con ello se va a conseguir una mayor objetividad en la asignación de costos.

Estos *drivers* no solo se van a relacionar con el volumen, sino, que también lo harán con el comportamiento de la actividad. Por ejemplo, la cantidad de veces que se va a realizar la misma actividad.

Las actividades se pueden diferenciar en dos las *fundamentales*, que son aquellas actividades relevantes, las que tienen que estar incluidas en la cadena de valor, porque son sumamente significativas debido a que agregan y contribuyen a conformar sus ventajas competitivas. Las *discrecionales* que son las actividades menores y van a servir de apoyo. Si bien, son necesarias para el logro de objetivos, y alguna de ellas son las que diferencian a una empresa de sus competidores, p urge analizarlas y calcular el costo que conllevan y su rendimiento final, para evaluar si seguir realizándolas o discontinuarla (ecuación costo-beneficio).

Sí son fundamentales que estar presentes durante el ciclo de servicio, en cambio, las discrecionales se pueden eliminar o reducir.

A través de este método gerencial los recursos se van a consumir por medio de actividades, mientras, que estos últimos se van a consumir por los objetos de costos -que

van a ser los resultados que persigue la compañía-.

Los procesos productivos a raíz de este método se van a visualizar como si fueran una serie de actividades que se ordenan en forma simultánea y secuencial.

A través de estas se va conformando el costo total del producto, cada vez que se sobrepase una actividad se va agregando más valor al proceso total.

4.1. *Etapas para la implantación de un sistema de costos*

Etapa 1: Identificar las tareas que conlleva el proceso productivo (ciclo de servicio) de la empresa.

En esta etapa se va a delimitar cuál es el proceso productivo de la empresa, y las diferentes tareas que se requieren para ponerlo en práctica. Asimismo, se va a desglosar la cadena de valor y analizar la forma en que se deben organizar las tareas para el logro de los objetivos.

Etapa 2: Identificar las actividades de la cadena de valor de la empresa.

En esta etapa, se van a conglomerar las diferentes tareas que se identificaron y analizaron en la etapa anterior, con el conjunto de estas se va a componer el total del proceso productivo. Son un sustento fundamental para la producción de los insumos o servicios y van a ser la base del análisis de costos.

Etapa 3: Asignar a cada actividad, los costos e ingresos que producen

En este momento, se dividen las actividades en fundamentales y secundarias, para ello se trae a colación el análisis de Pareto. Las principales y primeras actividades costosas son las que tienen un mayor impacto

dentro del costo total (80-20) (Carrión, Morales, Jaramillo, & Peña, 2007).

Por ejemplo: Para un hotel las actividades claves serán realizar la oferta y promocionarla, atender a los clientes a la llegada, brindar un servicio de calidad. Luego que las mismas sean identificadas, se deben de analizar sus atributos principales a saber: la calidad, eficiencia o valor agregado.

⇒ *Atributo calidad:* se desea evaluar si la actividad está siguiendo y cumpliendo los diferentes estándares o requisitos que conlleva su elaboración. La misma va a impactar en el producto o servicio final, como en la percepción del cliente. A la vez este subgrupo se va a dividir en dos, aquellas actividades que tienen problemas de calidad y las que no tienen.

⇒ *Atributo eficiencia:* se va a evaluar si la misma se está realizando, manteniendo un uso eficiente de recursos o si está requiriendo más recursos de los que deberían. Se deben medir de acuerdo con la eficiencia que presentan por ejemplo con una escala del 1 al 5 donde el 5 son las más eficiente, o bien, medirlas con una escala clásica eficiencia baja, media o alta.

⇒ *Atributo valor agregado:* se va a evaluar si la actividad es valiosa para el cliente, o sea, si este desea pagar por esa actividad. Se va a subdividir en aquellas actividades que agregan valor -las que hay que enfatizar-, y en aquellas que no -hay que reducirlas o cambiarlas-.

Etapa 4: Priorizar las actividades analizadas anteriormente, de acuerdo con su impacto y relevancia.

La mayoría de las decisiones que se toman en la empresa se deben centrar en colmar las expectativas de los clientes, por eso, se deben

¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones?

dirigir los esfuerzos de la organización para mejorar estas actividades y por ende poder reducir los costos. Las actividades que tienen un mayor impacto en el cliente son las que realmente las valora y a la vez que las mismas van a demorar un tiempo menor en realizarse.

Se van a dividir en 3 categorías:

- ⇒ *Categoría 1:* Son las que no agregan valor al cliente y no son eficientes. Al no agregarle valor no es relevante que se sigan realizando, se puede hacer un ahorro eliminando las mismas, porque no son percibidas en los clientes.
- ⇒ *Categoría 2:* son las que realmente percibe el cliente, pero, tienen un problema de calidad que se deberá resolver antes de visualizar si son eficientes o no.
- ⇒ *Categoría 3:* Son valiosas bajo la perspectiva del cliente, pero, tienen problema de eficiencia. Primeramente, se va a evaluar si tienen problemas de calidad, en caso de tenerlos se va a subsanar. Luego, se va a analizar si las mismas son eficientes o no. Y ahí subsanar los problemas de eficiencia.

Etapa 5: Identificar las causales de los costos de cada actividad y gestionar su importancia.

Luego de priorizar las actividades y visualizar como se desempeñan las mismas, se va a continuar analizando los costos que requieren las mismas y sus causales. Los mismos se pueden dividir en aquellos que presentan un volumen disparador, es decir, se realizan a gran escala y utilizan recursos monetarios materiales.

Los que consumen un sinnfín de recursos, ya que, son actividades muy fragmentadas entre sí. Las cuales se pueden mejorar para no

ocasionar inconvenientes, una mala asignación de costos muy elevados y mermar la correcta eficiencia de estas.

Al conocer las causas que implican un alto costo dentro de los procesos se pueden implementar medidas o soluciones para mejorar la gestión.

Por ejemplo: si el volumen de pedidos tiene un costo muy alto se puede reducir el mismo tomando medidas, uno de ellos podría ser incentivando a que los pedidos sean de mayor cantidad de productos, por medio de esta medida se va a disminuir el volumen y el costo.

Con estos conocimientos se pueden sustituir recursos que son costosos por otros que no son tan costosos. Por el contrario, se podrán reasignar más eficazmente los mismos.

Posteriormente, se debe evaluar si el costo que conllevó realizar la actividad es congruente a los beneficios potenciales que va a brindar. Asimismo, es necesario justificar que realmente ha sido útil asignar ese costo y en caso de no ser así replantearse llevar a cabo otra actividad.

Etapa 6: Realizar una evaluación de las ventajas competitivas de la organización y valoración de los clientes.

En esta etapa se debe evaluar si realmente la empresa es fiel a su estrategia, misión y visión y dilucidar si va camino al logro de sus objetivos, y si está generando una ventaja competitiva para sus clientes.

4.2. Aplicar el modelo ABC en un hotel

Para poder aplicar este modelo en un establecimiento se deben cumplir una serie de etapas accesorias a la mencionadas anteriormente, de acuerdo, al tamaño que

presente el establecimiento y los diferentes tipos de servicios que preste.

Primeramente, se deberá dividir el hotel en departamento o secciones, en este sentido va a ir atado a la prestación de servicio, no es lo mismo, un hotel que tenga restaurante, spa, canchas de fútbol y basquetbol dentro del mismo, frente a otro que no brinde el servicio de desayunador.

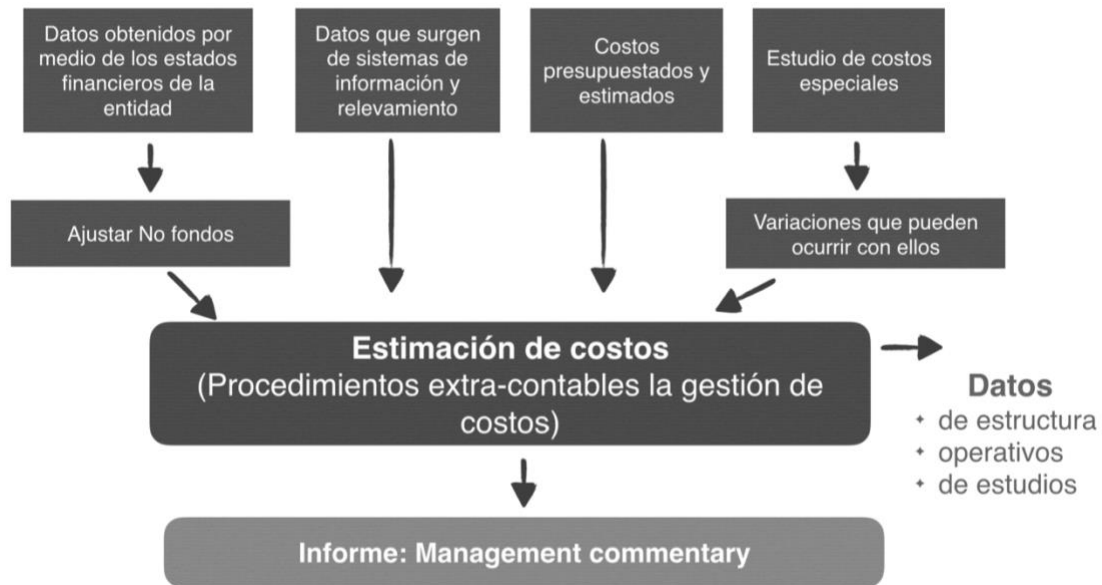
Por otro lado, al conllevar un gran caudal de costos fijos e indirectos (electricidad, agua, empleados, amortización, arrendamientos), se debe analizar qué criterios se van a utilizar para poder asignar los costos indirectos a los diferentes departamentos, para hacerlo, se deben tener en cuenta esos factores en cada área implicada, y de común acuerdo decidir cuáles van a ser los inductores de costos, para poder calcular el coste por cada inductor.

Finalmente, luego de realizar este proceso se podrán asignar los costos de acuerdo con las actividades de servicios realizadas por medio de los inductores que se han marcado.

Las diferentes acciones y medidas que se llevaron con anterioridad pueden crear un exceso de capacidad. En este caso se va a tener en cuenta que esos recursos se deben eliminar o reasignar, sin perder la esencia servicio que se está brindando o produciendo.

Se deben conocer los costos de prestación del servicio y realizar reportes para conocer el comportamiento de estos, se puede hacer un informe general como puede ser dentro del “*management commentary*”, o bien ir elaborando informes anexos que pueden complementar los estados financieros (ver figura 1).

FIGURA 1. MODELO DE COSTEO EN UN HOTEL



Fuente: Elaboración propia en base a información expuesta en el informe

Estos pueden ser variados entre sí y abarcar temas de gran índole tales como estadísticas de costos, punto de equilibrio en alta y baja temporada, informe de costos por

servicios prestados sean los básicos, como periféricos, informe de desvíos en costos de acuerdo a los que se presupuestaron, informe sobre evolución de los costos comparados con

¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones?

los cambios en el tipo de cambio y la inflación, incluso se puede alegar las proyecciones de costos para períodos futuros (Billene, 2010).

No van a ser solo *cuantitativos* (por ejemplo, los costos se desviaron en determinado porcentaje de lo previsto), sino, que va a presentar una concepción más amplia y una apreciación que sea cualitativa y empírica.

Es una revisión de las operaciones que lleva a cabo la compañía, con una interpretación bajo un fundamento técnico y sustento teórico de la situación financiera y flujos de caja empresariales, no sólo va a explicar lo que sucedió, sino por qué sucedió y qué implicancias van a tener estos datos en el futuro (Hohn, 1982). A través, de diferentes medidas e indicadores, se tomarán en cuenta los recursos y relaciones que presenta la empresa y las acciones que conllevan las mismas (pueden beneficiar como perjudicar el valor de la empresa, y su imagen externa).

Las proyecciones a futuro van a estar considerado dentro de estos “**comentarios**”, pero, no sólo desde una visión cuantitativa, sino, que narrando y explicando las perspectivas, los retos, y los nuevos medios que pueden mejorar el plan de negocio de la empresa. Al presentar aspectos subjetivos y datos que no son del todo fehacientes, va a estar empapado de juicio profesional. En conjunto se va a realizar una memoria con información que sea relevante para la gerencia sobre la gestión del negocio que incluya aspectos del pasado, presente y del futuro (Gómez, Blanco, & Conde, 2013).

Las empresas cuando realizan un análisis financiero buscan cumplir con dos pilares para poder mantener satisfechos a sus

inversores y accionistas. En primer lugar, obtener rentabilidad desde el punto de vista de la dimensión económica, vinculado con la maximización del capital invertido en la empresa supone que haya más ingresos que costos. Por otro lado, se desea que la misma mantenga la solvencia financiera, lo que se relaciona con la liquidez necesaria para poder disponer de los recursos suficientes para afrontar eficazmente las decisiones para llevar adelante sus operaciones, o sea, busca tener el dinero necesario y suficiente para poder enfrentar las obligaciones operacionales (Deakin, 2004).

Para muchas empresas la rentabilidad no es la limitante, puede ser que una compañía tenga una gran cuota del mercado, y “pague” esa participación por el liderazgo reduciendo su rentabilidad.

Para controlar los costos, se debe centrar en el 10% de las actividades, que producen el 90% de los costos, eliminando aquellas actividades que sean cuestionables y no produzcan valor económico (Drucker, 1993). En conclusión, la relevancia de contar y proyectar estos datos mencionados con anterioridad es:

- ⇒ Poder tomar decisiones en tiempo y forma con eficacia.
- ⇒ Conocer críticamente como funciona la empresa en su conjunto.
- ⇒ Permanecer siempre actualizado en cuanto a los servicios prestados por la empresa, como en los centros operativos de la misma.
- ⇒ Ejecutar medidas correctivas concomitantemente con la realización de actividades, siendo pertinentes y oportunas.

- ⇒ Comparar los resultados que se obtuvieron con los objetivos que se plantearon a priori.
- ⇒ Poder integrar los costos de producción de un servicio con el presupuesto.

5. DISCUSIONES

Se requiere un cambio cultural dentro de la empresa, para visualizar a la empresa como un sistema interrelacionado y abierto, enfatizando la forma en qué se desarrolla el negocio. Pero, el mayor problema se encuentra en que son modelos complicados para aplicar, requieren mucha información que sea confiable y fiable para poder acrecentar los rendimientos.

Por tanto, se debe realizar un cambio completo en la forma de gestionar el establecimiento hotelero, debido a que, no se va a centrar en la visión tradicional por medio de departamentos, sino que por medio de una visualización interrelacionada "*Cross funcional*".

Lo que se puede discutir es que conlleva demasiado trabajo implementarlo, no obstante, si se visualiza concomitantemente con los beneficios, se puede llegar a la conclusión que los retos detallados son efímeros en correlación de los resultados que puede aparejar su correcta implantación.

Para futuras investigaciones, será interesante ahondar en una comparación en el costo total por este método y por métodos clásicos de una habitación en temporada baja y alta y considerar.

6. CONCLUSIONES

Considerando que gran parte de los costos de la empresa hotelera son rígidos como lo

son los salarios, marketing, amortizaciones, se debe prestar especial atención a los mismos con el afán de poder asignarlos de una mejor manera, disminuirlos en lo posible sin perder la calidad del servicio.

Un sistema de costos ha de adaptarse a las diferentes necesidades de la empresa de acuerdo con las exigencias que presentan los clientes, cada una deberá diseñar sus propios formatos atendiendo a se conforman de acuerdo con su ciclo del servicio.

De todas formas, cualquiera de los métodos tendrá como base reportar qué costos se requieren para la prestación de cada servicio, pero, a pesar de que hay varios métodos sofisticados la empresa deberá decidirse por uno que sea de práctica implementación dentro de la misma, y que a la vez sea congruente a sus necesidades económicas.

Analizar el precio del servicio no es sencillo debido a que los costos variables son de fácil asignación, en cambio para asignar los fijos a un determinado servicio no es simple, sino que está empapado de cierto grado de subjetividad. Por otro lado, al tener tal magnitud de costos fijos es complicado determinarlos a priori, ya que muchas veces va a depender de la ocupación del establecimiento en determinado momento.

Cualquier establecimiento hotelero requiere un adecuado sistema de cálculo de costos que va a acompañado con un informe de gestión de la operativa de la empresa, incluyendo el valor agregado generado a través de los intangibles, como a la vez las inversiones que se realiza en ellos para mejorar el servicio. Aunque no se realicen de forma mensual o semanal, sino que sean informes semestrales e incluso anuales.

¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones?

Muchas empresas han fracasado a causa de no conocer cuales son sus costos reales, y por ello han perdido oportunidades de mejora en los servicios o no se han centrado en aquellos que generan un mayor valor agregado. Este sistema será de ayuda para determinar cuáles servicios son adecuados y qué valora el cliente.

Cualquier análisis en los costos se debe centrar en identificar las actividades claves y los recursos necesarios para prestarlas con la calidad deseada. Este conocimiento va a contribuir a generar y mantener en el tiempo la ventaja competitiva de la empresa. Logrando una mayor eficiencia teniendo en cuenta los objetivos de minimización de costos.

La empresa se concentrará más en las necesidades de los clientes y en mejorar la cadena de valor y las actividades, con el afán de brindar productos y servicios que satisfagan dichas necesidades y fidelicen al cliente con la organización.

Conocer la estructura de costos puede ayudar a mejorar la asignación de estos e invertir en aspectos cruciales como puede ser, el anexo de un nuevo servicio, inversión en intangibles o mejora de capacitación de los empleados que están en contacto con los consumidores durante su estadía. Lo que puede generar beneficios en la cantidad de habitaciones arrendadas a la vez de mejorar los márgenes de rentabilidad.

⇒ Es importante el costo a la hora de fijar los precios de la tarifas y servicios anexos, pero, también conocer las necesidades latentes que presenta el cliente. Dependiendo de su experiencia y opinión va a ser el valor que le va a generar el servicio y en base a este último va a

decidir si el mismo colmó sus expectativas o no era lo que esperaba.

⇒ Contar con informes de costos es vital para poder tomar mejores decisiones económicas, ya sea de cara a la producción de servicios o también conocer en qué secciones se está invirtiendo demasiado para los beneficios que conlleva, o en cuáles se puede hacer una asignación más eficaz para minimizar los mismos.

7. REFERENCES

- Amat, J. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 5–11.
- Amat, O., & Campas, F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Barcelona: Profit Editorial.
- Arellano, O., Quispe, G., Ayaviri, D., & Escobar, F. (2017). Estudio de la aplicación del método de costos ABC en las Mypes del Ecuador. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(1), 33–46.
- Barcos, S. (2009). *Una aproximación teórica práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración*. Buenos Aires: Ediciones Haber.
- Billene, R. (2010). *Costos: cómo implementar de manera sencilla sistemas extra contables de costos para Pymes*. Buenos Aires: La Ley.
- Biosca, D. (2005). *200 controles para asegurar el Beneficio en la Hostelería*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Buitrago, D. (2014). Costos ABC para producción convencional de tomate de árbol en el departamento de Boyacá. *Inquietud Empresarial*, 14(1), 67-81.
- Carrión, P., Morales, L., Jaramillo, F., & Peña, J. (2007). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(3), 1–13.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit priorities from Activity Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-137.
- Chang, L., Alba, M., González, N., López, P., & Moreno, M. (2016). La importancia de la contabilidad de costos. *ITSON*.
- Deakin, E. (2004). *Principios de prácticas de contabilidad*. México D. F.: Editorial McGraw-Hill.

- Drucker, P. (1993). *Gerencia por resultados cómo obtener un desempeño económico de primera*. EE. UU.: Pearson.
- Fasiolo, C. (2014). *Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros*. Buenos Aires: Omar D. Buyatti.
- Gayle, R. (1999). *Contabilidad y administración de costos*. Ciudad de México: Editorial McGraw-Hill.
- Gómez, D., Blanco, B., & Conde, J. (2013). El sistema de control interno para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y Tecnología*, 1(2), 53-65.
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). Sistemas de gestión de calidad. *Ecoe Ediciones*.
- Graw, D. (2004). *Principios de prácticas de contabilidad*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hicks, D. (1998). *El sistema de costos basado en actividades*. Ciudad de México: Alfaomega.
- Hoffman, K., & Bateston, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. (Vol. 2da edición). México: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Hohn, J. (1982). *Contabilidad de costos*. México: UTHEA.
- Krishnan, A. (2006). An application of activity based costing in higher learning institution: a local case study. *Contemporary Management Research*, 2(2), 75-140.
- Laporta, R. (2016). *Costos y gestión empresarial: Incluye costos con ERP*. Montevideo: Ecoe Ediciones.
- Marcuzzi, M. (2003). Análisis de los sistemas de contabilidad general en las empresas hoteleras de tres estrellas. Municipio Libertador del Estado Mérida. *Universidad de Los Andes. Mérida Venezuela*.
- Martín, V., & Mancilla, M. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y Negocios*, 5(9), 68-75.
- Martínez, M. (2009). Evaluación financiera y operacional: aplicada en PYMEs hoteleras. *Revista EAN*, 65, 31-48.
- Mayo, A., García, Á., & Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33.
- Mazariegos, A., Águila, J., Pérez, M., & Cruz, R. (2013). El control interno de una productora de café certificado, en Chiapas, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33(julio-diciembre), 460-470.
- Molina, O. (2003). Nuevas Técnicas de control y gestión de costos en búsqueda de la competitividad. *Actualidad Contable Faces*, 6(6), 25-32.
- Morillo, M., & Cardozo, C. (2016). Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela. *Innovar*, 27(64), 91-114.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009). Activity-Based Costing in the hospitality industry: evidence from Greece. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4), 511-527.
- Pérez, R., Ahu, M., Sori, Y., & Aspiolea, L. (2017). Modelo de gestión estratégica de costo para instalaciones hoteleras. *Universidad & Ciencia*, 6, 452-475.
- RAE. (s/f). *RAE*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/costo>
- RAE. (s/f). *Real Academia Española*. Obtenido de RAE.es: <https://dle.rae.es/control>
- Ramírez, D. (1997). *Contabilidad administrativa*. (Vol. 5a edición.). México: Editorial McGraw-Hill.