

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Contador Público

ANALISIS DE COSTOS ASOCIADOS A LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLA LA EMPRESA LEGRAND HOSTEL

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

Nicolás Rufeil

2017

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación aborda el desafío de analizar y diseñar un Sistema de Costeo que mejor se adapte a los requerimientos de la empresa Le grand Hostel, ubicada en la ciudad de Córdoba, dedicada a prestación de servicios de hospedaje. Como primera medida se analizaron los distintos tipos de servicios que ofrece la organización y se recopiló toda la información necesaria referente a los costos de la empresa. Una vez analizada esa información se seleccionó el sistema de costeo ABC como el que mejor se adecua a la estructura de costos que ésta posee. Se detallaron los diferentes procesos, identificaron las actividades para luego asignar los costos a las mismas y analizar factores críticos en la implementación, y los beneficios que este sistema ofrece. La implementación de este sistema, permitió clasificar por elementos del costo a toda la información proporcionada por la empresa y una asignación de los costos indirectos de fabricación eficiente y exacta, con lo cual se pudo determinar el correcto aporte de cada servicio a la utilidad neta total de la organización, y así mismo se determinó el margen de beneficio de las distintas opciones que ofrece el hostel.

Abstract

This Final Graduation Work addresses the challenge of analyzing and designing a Costing System that best suits the requirements of the company Le grand Hostel, located in the city of Córdoba, dedicated to the provision of hosting services. As a first step, the different types of services offered by the organization were analyzed and all necessary information regarding the costs of the company was compiled. Once this information was analyzed, the ABC costing system was selected as the one best suited to the cost structure that it has. They detailed the different processes, identified the activities to then allocate the costs to them and analyze critical factors in the implementation, and the benefits that this system offers. The implementation of this system made it possible to classify by cost elements all the information provided by the company and an allocation of the indirect costs of efficient and accurate manufacturing, with which it was possible to determine the correct contribution of each service to the total net profit of the organization, and also the margin of benefit of the different options offered by the hostel was determined.

ÍNDICE GENERAL

1. Introducción.....	8
1.1 Justificación.....	9
2. Objetivos.....	11
2.1 Objetivos generales.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
3. Marco Teórico.....	12
3.1 Sistema de registraci3n de hechos econ3micos.....	12
3.2 Estructura de costos.....	14
3.3 Sistema de costeo.....	17
3.4 Sistema de costo en servicios.....	24
3.5 Costo de los servicios de hostel.....	25
4. Metodolog3a.....	30
4.1 Tipo de estudio.....	30
4.2 Estrategia de investigaci3n.....	31
4.3 Fuente de informaci3n.....	31
5. Diagnostico.....	37
5.1 An3lisis del macro entorno.....	37
5.1.1 3mbito pol3tico.....	37
5.1.2 3mbito econ3mico.....	37
5.1.3 3mbito socio cultural.....	38
5.1.4 3mbito legal.....	39
5.1.5 3mbito tecnol3gico.....	39
5.2 An3lisis del sector.....	39
5.2.1 Defini3n del rubro donde opera la empresa.....	40

5.2.2	Reseña histórica.....	41
5.2.3	Información general.....	42
5.2.4	Análisis de las cinco fuerzas.....	43
5.2.5	Ciclo de vida del sector.....	49
5.2.6	Factores claves del éxito.....	50
5.2.7	Análisis de los grupos estratégicos.....	52
5.3	Análisis interno de la empresa.....	54
5.3.1	Reseña histórica.....	55
5.3.2	Visión, misión y objetivos corporativos.....	56
5.3.3	Estructura de la empresa.....	56
5.3.4	Cadena de valor.....	57
5.4	Costos de la empresa.....	67
5.5	Análisis FODA.....	71
5.6	Conclusiones diagnosticas.....	74
6.	Aspectos específicos de la propuesta.....	76
6.1	Servicios que ofrece la empresa.....	76
6.2	Determinación de los componentes del costo.....	77
6.3	Propuesta de diseño del sistema de costeo ABC.....	83
6.4	Determinación de la utilidad.....	101
6.5	Determinación de la rentabilidad por servicio.....	101
7.	Conclusión.....	103
	BIBLIOGRAFIA.....	106
	ANEXOS.....	106
	Anexo I: Cuestionario de entrevistas.....	106
	Anexo II: Planillas para la recolección de los datos y asignación de costos.....	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje de ocupación Córdoba 25 – 27 febrero 2017.....	48
Tabla 2: Tabla de logística interna.....	58
Tabla 3: Origen de las reservas.....	59
Tabla 4: Tabla de operaciones.....	60
Tabla 5: Tabla de mercadotecnia y ventas.....	62
Tabla 6: Tabla de servicio.....	63
Tabla 7: Tabla de abastecimiento.....	64
Tabla 8: Tabla de administración de RRHH.....	65
Tabla 9: Tabla de desarrollo tecnológico.....	66
Tabla 10: Tabla de infraestructura.....	67
Tabla 11: Personal permanente por turno y por sector.....	68
Tabla 12: Costos Variables (2016).....	69
Tabla 13: Costos Fijos (2016).....	70
Tabla 14: Tipos de habitaciones.....	76
Tabla 15: Espacios comunes.....	77
Tabla 16: Materiales directos (periodo 2016 para 8946 huéspedes).....	78
Tabla 17: Mano de obra directa (personal de recepción).....	79
Tabla 18: Mano de obra directa (personal de limpieza).....	79
Tabla 19: Costos directos por cada tipo de habitación (periodo 2016).....	80
Tabla 20: Mano de obra indirecta (Administrador).....	80
Tabla 21: Costos indirectos de producción de servicio (2016).....	82
Tabla 22: Bases de asignación de los costos indirectos a los centros de costos.....	87

Tabla 23: Distribución de costos indirectos a los centros de costos.....	88
Tabla 24: Detalle de actividades.....	90
Tabla 25: Distribución de los costos indirectos a las actividades.....	93
Tabla 26: Detalle de los generadores de costos o inductores.....	95
Tabla 27: Cantidad de inductores por actividad.....	96
Tabla 28: Costos indirectos de servucción unitarios por inductores.....	97
Tabla 29: Asignación de los costos indirectos a las tres tipos de habitaciones.....	98
Tabla 30: Costos indirectos asignados a las habitaciones ABC.....	99
Tabla 31: Costos totales por el método ABC.....	99
Tabla 32: Costo total por cada habitación por el método ABC.....	100
Tabla 33: Costo total por noche por habitación por el método ABC.....	100
Tabla 34: Calculo de la utilidad neta por servicios de hospedaje por noche (2016)..	101
Tabla 35: Margen de utilidad sobre ventas (2016).....	101

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Detalle de la metodología por cada objetivo específico.....	32
Cuadro 2: Matriz FODA.....	74

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Composición de alojamiento de la ciudad de Cba. (Dic.2014).....	42
Grafico 2: Ciclo de vida de la industria.....	49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Grupos estratégicos de hostel en Córdoba.....	53
---	----

1. Introducción

Las empresas de alojamiento se encuentran alrededor del mundo ofreciendo múltiples servicios, con diferentes comodidades, condiciones y modalidades según las diversas necesidades de los usuarios de este tipo de servicio.

Son numerosos los turistas, estudiante y huéspedes provenientes desde distintas regiones por razones de placer, estudio, negocio o trabajo, entre otros, que se apoyan en las empresas que ofrecen servicios de alojamiento y hospitalidad para satisfacer sus necesidades.

El crecimiento del sector bajo la modalidad de hostel representa el avance de una tipología que hasta hace algunos años era desconocida y que supo tomar posición entre las principales alternativas de hospedaje dentro de la Provincia de Córdoba y resto del país, es así que el hostel se destaca como un indicador del desarrollo del turismo.

La modalidad de alojamiento de los hostel comenzó siendo una buena alternativa para los que viajan sin compañía por cuestión de costos y porque además permite la posibilidad de compartir momentos con otros huéspedes, dado que se caracteriza por el alquiler de una cama en una habitación y compartir los espacios comunes como baño, cocinas, comedores y salas de estar con los demás alojados.

Posteriormente esta modalidad se fue popularizando y se fueron incorporando otras opciones, como habitaciones privadas para la gente que busca experimentar lo que es un hostel sin necesidad de compartir una habitación.

En el presente trabajo el hostel en estudio es Le Grand Hostel, una de las numerosas empresas localizada en la ciudad de Córdoba, que desde el 16 de agosto del año 2008 viene satisfaciendo la necesidad de alojamiento de algunos de los visitantes que por distintas circunstancias y en forma transitoria habitan en la ciudad.

El trabajo realizado en las áreas operativas y administrativas de la empresa tuvo como finalidad precisar y evaluar sus costos de explotación, sistematizarlos y poder así determinar la rentabilidad de la organización.

1.1 Justificación

Con un entorno económico inflacionario y teniendo en cuenta que la competencia se incrementa día a día, la posibilidad de lograr aumentar las utilidades por incremento de precio, se torna cada vez más difícil. Por ello, el énfasis en los costos se transforma en una cuestión trascendente sin alterar la calidad de los servicios que se ofrecen.

Toda organización debe contar con el diseño básico de un sistema de costeo que le posibilite observar los esfuerzos en los que incurren sus negocios. Ello le permitirá

realizar una planificación adecuada, fijación de precios razonable, considerar futuras inversiones, entre otros.

El hostel se caracteriza por una modalidad de hospedaje de habitaciones compartidas y espacios comunes y es preferido por el turismo de poder adquisitivo limitado, no obstante constituye un potencial económico, que justifica la búsqueda de nuevas opciones y alternativas que permitan su desarrollo

El presente Trabajo Final de Graduación brinda un marco de referencia teórico y práctico para la determinación y análisis de los costos de los servicios de alojamientos que presta Le Grand Hostel, y tiene como propósito brindar a la empresa una herramienta adicional para la toma de decisiones que ayude a la organización a resolver diferentes problema como consecuencia de los cambios que se produce en el entorno económico.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar y aplicar un sistema de costeo para la empresa Le Grand Hostel que mejor se adapte a sus requerimientos a fin de sistematizar sus costos y poder determinar la rentabilidad de las distintas opciones que ofrece la organización para el período 2016.

2.2 Objetivos específicos

-Conocer en forma pormenorizada el funcionamiento de la organización, a fin de estudiar el sistema de costos de producción más conveniente.

-Determinar las distintas aplicaciones de fondos en el proceso de prestación de los servicios que ofrece la organización para conocer cuáles son los orígenes de los diferentes costos y gastos a los que tiene que hacer frente.

-Clasificar la información relativa a las erogaciones de la empresa para ofrecer una información ordenada y lograr conocer cuál es la participación relativa de los diferentes tipos de costos dentro del costo total.

-Seleccionar el sistema de costeo específico para la empresa, explicitando los pasos para su implementación.

-Determinar la rentabilidad de las distintas opciones de servicio de hospedaje que ofrece la organización.

3. Marco Teórico

3.1 Sistemas de Registración de hechos económicos

Las empresas están inmersas en entornos cada vez más competitivos, en los cuales es fundamental disponer de información valiosa que permita tener un adecuado conocimiento de la realidad del contexto y así desarrollar estrategias empresariales que permitan competir en el mercado en el largo plazo.

Uno de los pilares de la información lo constituyen los sistemas de información contable que comprenden:

⇒ La contabilidad financiera

⇒ La contabilidad de gestión

⇒ La contabilidad de costos

La contabilidad financiera está regida por normas, que en el caso de Argentina el Estado, se delegaron en los consejos profesionales de cada jurisdicción provincial y en la ciudad autónoma de Buenos Aires el dictado de estas normas.

La contabilidad financiera trabaja esencialmente con información sobre el pasado, expone la historia financiera de la empresa, registra las transacciones cuando ya se han producido.

La contabilidad de gestión tiene la particularidad de que no existe normativa específica y para conocer la realidad de los costos se logra calculando adecuadamente la totalidad de los costos en que se incurren. Las normas las dictan a conveniencia de cada empresa (Biondi, 2009).

La contabilidad de gestión trabaja básicamente con estimados y planes para el futuro, por excepción recurra a información del pasado y sin la información de la contabilidad financiera, no es posible una dirección empresarial efectiva, pues se carecería de información.

Años atrás se fomentaba en las organizaciones distintos sistemas, uno para la contabilidad patrimonial y otra para la contabilidad gestión lo que resultaba inoperante y más costoso. Actualmente, a pesar de las diferencias entre un concepto y otro, ambas contabilidades usan los mismos datos que surgen de las mismas transacciones.

La contabilidad de costos tiene como fin el control de las operaciones, de los gastos, determinación correcta de los costos unitarios y en base a estos se puede valorar los inventarios, determinar el precio de venta, entre otros.

Según Charles T. Horngren (2012) la contabilidad de costos es una técnica de registro de hechos económicos sujetos con los costos, cuyo objetivo específico, sirve de base para determinar un cierto valor de costo, que será empleada por la contabilidad

para expresar el valor de los bienes y servicios producidos o adquiridos por la empresa, que tiene como finalidad la negociación en el mercado.

El cálculo de los costos para las empresas es de suma importancia, porque éstos son los que determinan la viabilidad del negocio, el grado de productividad y la eficacia en la utilización de los recursos; y para poder obtener un costo lo más real posible se hace necesario buscar los métodos más confiables posibles para la asignación de recursos.

3.2 Estructura de costos

Se debe distinguir los costos variables de los costos fijos. Los costos variables difieren de los costos fijos, en cuanto a su comportamiento debido a los cambios que se producen en los factores de producción en particular.

Un costo variable es un costo que cambia en proporción directa a los cambios que ocurren en un factor de costos, en contraste, un costo fijo no es inmediatamente afectado por cambios en el factor de costo (Horngren, 2000).

A modo de síntesis, los más destacados factores que influencia en la determinación de los costos, se puede mencionar:

1. Capacidad instalada y niveles de actividad programada y real. La capacidad es un concepto físico, indica el potencial de una empresa, o con más precisión, el propio de cada centro de actividad, asimilable a centro de costos, mientras que el nivel

de actividad, depende de una decisión, no es más que el grado de ocupación de la capacidad, planeada o resultante.

2. Función técnica de la producción es un factor que condiciona la estructura de los costos.

3. Organización y programación de la producción es generadora de costos que se relacionan con el uso de los factores de producción de un bien o la prestación de un servicio.

4. Volumen de la producción se relaciona con la capacidad instalada, su uso y la capacidad ociosa.

5. Calidad de los productos o servicios finales e intermedios son consecuencia y dependen de los cambios que se producen en el mercado y la adopción de criterios en cuanto a calidad de los bienes o servicios ofrecidos al cliente y se constituye en objetivo principal de la empresa.

6. Factores o medios de producción a utilizar en los procesos se transforman en bienes o servicios y se combina para alcanzar una producción determinada y por ende el equilibrio. Las empresas son agentes económicos que utilizan los factores con el objeto de obtener el máximo beneficio.

7. Rendimiento de los factores. La relación entre la producción y los factores determinan la función de producción en el corto y largo plazo. A largo plazo los rendimientos pueden ser crecientes, decrecientes o constantes.

8. Eficiencia de los procesos. Las empresas desarrollan su actividad según el principio de eficiencia y para cada nivel de producción exigen el mínimo consumo de factores aprovechándolos de forma óptima.

9. Precios de los factores (negociados y asignados). Los factores de producción son valorados en relación a los precios de los productos y de esta valoración emergen sus precios. Los precios de los bienes de consumo resultan en la determinación de los precios de los factores de producción. El costo laboral se compone de conceptos que surgen de la legislación vigente y de las características propias de la actividad y la empresa. También la expectativa sobre la evolución de los precios de los insumos, el comportamiento de la competencia, el rendimiento normal del capital en el mercado, entre otros factores, son al lado de los costos variables los que inciden de diversas maneras en la formación de los precios, y cuando se está en presencia de un mercado de competencia perfecta, la empresa no tiene posibilidades de fijar los precios de sus productos o servicios. Estos son determinados por el mercado, por lo tanto la empresa es tomadora de precios.

10. “Filosofía de la gestión empresarial, está integrada por el conjunto de pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de una empresa. También se puede definir como el conjunto de valores que prevalecen en ella” (Osorio, 2002: 10).

3.3 Sistema de costeo

Un sistema de costos (SC) está integrado por un conjunto de procedimientos, técnicos, administrativos y contables, suministra información contable, sirve de base para la toma de decisiones y permite el control de la gestión.

El mejoramiento continuo en la aplicación de un SC se basa en la competencia, exigencia de los clientes, que por ende obligan a las organizaciones incrementar su efectividad y eficiencia en el uso de sus recursos.

Un SC permite a la gerencia contar con información precisa para la comparación de los estándares establecidos, el comportamiento real de los costos y la toma de decisiones, y están estructurados para medir y asignar costos a las entidades denominadas objeto de costos (Hansen y Mowen, 2014).

Los sistemas más conocidos son el sistema tradicional y el sistema basado en actividades (ABC).

El SC que se adopte debe ser acorde a las necesidades de cada empresa pero en términos generales se representa en etapas que son básicas:

-La acumulación que recopila información sobre costos.

-La asignación del costo, que en término general abarca, el seguimiento o rastreo de los costos en relación directa con el objeto del costo. “Rastreo es la asignación real de costos usando una medida observable de los recursos consumido por dicho objeto” (Hansen y Mowen, 2014: 379).

-El prorrateo de costos indirectos de fabricación que tienen una relación indirecta con el objeto del costo. Se practica sobre alguna base común de actividad representativa, donde cada producto o servicio coparticipará el costo en proporción a tal base.

Si se considera un determinado centro el total de gastos a prorratear es dividido entre el total de unidades de la base común de actividad del período y se determina una tasa que se interpreta como la cuantía de gastos indirectos por cada unidad de la base común de actividad.

Los sistemas tradicionales, fueron usados durante decenios, y aun muchas empresas los siguen usando. Este sistema usa las bases unitarias de actividades a fin de distribuir los costos indirectos a los productos o servicios.

Las bases unitarias cambian cuando se modifican los números de prestaciones en el caso de la prestación de servicios y supone que los costos indirectos guardan una alta relación con el número de prestaciones, distribuyen los costos mediante tasas, tiende a ser intensivo en distribución y es ajeno a la relación causa-efecto (Hansen y Mowen, 2014).

Cuando la empresa es pequeña, para determinar la tasa se agrupan todos los costos y se la divide por el número de prestaciones, cuando la empresa es mediana o grande y está dividida en departamentos, los costos se agrupan por departamento y se calcula una tasa por departamento.

El sistema tradicional clasifica los costos en fijos y variables y los distribuye mediante tasa fijas de costos indirectos fijos y tasa variables para costos indirectos variables.

Para determinar los costos objetivos el punto de partida es el precio que viene impuesto por el mercado como una restricción y no el costo que debe cumplir con un estándar establecido a nivel interno (Hansen y Mowen, 2014).

Formula de la Tasa:

$\text{Costo unitario de productos o servicios prestado} = \text{Total de costos} / \text{número de unidades}$
--

El sistema ABC se basa en la agrupación en centros de costos (actividades) que conforman una secuencia de valor (cadena de valor) de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa.

El sistema de costeo ABC es un modelo gerencial y no un modelo contable, donde los recursos son consumidos por las actividades y éstos a su vez son consumidos por los objetos de costos. Considera todos los costos y gastos como recursos, muestra la empresa como conjunto de actividades y/o procesos más que como una jerarquía departamental y es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.

Centro de costos, también denominado unidad de producción, consiste en la agrupación física o funcional de los procesos de producción donde se puede asignar de manera independiente y claramente definida los insumos requeridos para la generación de un producto o servicio o grupo de estos.

Un centro de costo debe dar elementos claros de administración, varían a través del tiempo y de una empresa a otra.

El establecimiento de un centro de costos requiere que sea factible el registro de las actividades desarrolladas y que los recursos consumidos por el producto o servicio sean computables en la unidad.

Los centros de costos pueden ser operativos o de servicios generales, los primeros son aquellos que prestan el servicio directamente sobre el usuario en forma específica, los segundos son aquellos cuya función es común a todos los centros operativos.

Lo importante dentro es determinar cuál es el flujo de los costos, los mismos se dan de la siguiente manera: los recursos son consumidos por las actividades; y las actividades por los productos o servicios.

Un sistema de costos por actividades (ABC) rastrea los costos más que a una unidad, a las actividades, este método da mayor exactitud a la determinación de los costos, proporciona elementos estratégicos de juicio que son de suma importancia y deben considerarse desde un punto de vista contable.

En la primera etapa del costeo por actividades se identifican éstas y se dividen en conjuntos homogéneos, se agrupan basándose en las características similares y se asocian a los costos.

La agrupación reduce el número de tasas de costos indirectos, y la identificación de las actividades requiere de un listado de todos los diferentes tipos de trabajo, conlleva observar los trabajos o acciones que se desarrollan y que significa el consumo de recursos para satisfacer las necesidades del cliente (Hansen y Mowen, 2014).

Una vez identificadas las actividades e inventariadas se usan los atributos de las mismas para describirlas y clasificarlas. Las actividades están relacionadas entre sí con el fin de alcanzar un propósito pre determinado, y cuando el proceso es de prestación de servicios comprende al menos tres actividades básicas que son:

⇒ Compras.

⇒ Recepción.

⇒ Pagos.

En la segunda etapa lo costos indirectos variables se rastrean, lo que es económicamente posible y se prorratan los gastos indirectos, en base a cantidades de recursos consumidos y se determina una base de asignación. Al conocer el comportamiento de los costos se posee mayor control sobre las actividades y pueden identificarse cuáles agregan valor y cuáles no (Hansen y Mowen, 2014).

El costeo ABC facilita determinar la mejor estrategia del precio de venta, permite saber si algún producto o servicio puede ofrecerse a un mejor precio o si se está ofreciendo por debajo de sus costos.

En base a esta información la gerencia puede optimizar recursos y determinar un mejor precio de venta o evacuar mayores volúmenes. También este sistema de costeo

permite diferenciar los productos más entables y tener ventajas en costos, determinando los que mayor materia prima consume, entre otro.

Para la determinación de los costos por procesos, simplemente se calculan estableciendo un promedio de los costos por unidad, la cual comprende tres etapas: primero se realiza la medición de la producción o prestación de servicios obtenida en el periodo, segundo se miden los costos incurridos en el periodo y tercero calcular el costo promedio total repartido a lo largo de toda el periodo.

Con relación a los ingresos su reconocimiento como resultados, en una empresa de servicios puede darse:

-Cargarlos a resultados los ingresos en el momento de la prestación, acumulando los recursos consumidos hasta completar la prestación del servicio, teniendo en cuentas los servicios en curso de prestación.

-Cargando a resultados, la formalización de la venta del servicio a cuya producción se aplicó el recurso en el momento de la entrega al cliente a quien se vendió el servicio a cuya producción del servicio se aplicó el recurso.

-Cargando los ingresos o registrándolo en uno o varios momentos, sin efectuar un prolijo apareamiento de los Ingresos con los Costos.

-El de cobranza de la venta del servicio a cuya prestación se aplicaron los recursos.

3.4 Sistema de Costos en Servicios

El análisis de costos en las empresas de servicio, en principio, no difiere del que se realiza en las empresas manufactureras, ya que el costo es toda vinculación coherente entre un objetivo o resultado productivo y los factores necesarios para lograrlo, independientemente de que este objetivo sea un bien físico o se trate de un servicio.

El sistema ABC está enfocado por lo general a la actividad de manufactura, pero es útil en las organizaciones de servicios, no obstante existen algunas diferencias fundamentales entre ambas organizaciones.

Las de manufacturas son de un mismo tipo, se desarrollan de un modo muy similar y es fácil la definición del producto, este es tangible, mientras que en el caso de un servicio su definición es menos tangible. (Hansen y Mowen, 2014).

El sistema de costeo ABC resulta más fácilmente aplicable a empresas de servicios que los métodos tradicionales dado que estos últimos dedican gran parte de su esfuerzo a la valoración de existencias, situación que no procede en la prestación de servicios (Jarazo Sanjurjo y Abagnale 2007).

3.5 Costos de los servicios de hostel

La estructura financiera de este tipo de entidades es compleja: costos fijos altos, capacidad ociosa (al ser una actividad con temporadas altas y bajas no se utiliza toda la capacidad instalada), niveles de rentabilidad relativamente bajos para el riesgo que involucra y altos requerimientos de liquidez.

En este tipo de organizaciones, al igual de otras, es imprescindible la separación de los costos en fijos y en variables. Su estudio posibilita determinar el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad. En la separación de los costos no existe una única forma, cada hostel, debe establecer el marco de separación en base a situaciones que se deben considerar como las siguientes:

- En función de cada tipo de actividad

- En función de los costos históricos: debe realizarse un estudio exhaustivo del comportamiento de los costos en el pasado ante variaciones del nivel de producción de servicios, para fijar claramente que costos se comportan como fijos y que costos como variables.

Según Osorio, no existe un concepto único de costos fijos, y en cuanto a su comportamiento en el tiempo tiene dos orígenes:

- Costos fijos de estructura, estos normalmente se vinculan con su origen o

nacimiento, permanecen en el tiempo y están vinculados con el proyecto de inversión o nacimiento del ente y en decisiones de planeamiento estratégico se tornan incontrolables y en caso de modificaciones se relacionan con inversiones.

-Costos fijos de operación, se relacionan con el uso de la capacidad instalada para la producción de bienes o servicios, se vinculan con el corto y mediano plazo y solo excepcionalmente con el largo plazo.

La capacidad instalada se relaciona con los factores fijos de producción, que determinan la capacidad máxima de producción o prestación de bienes o servicios, tiempo útil máximo y máximo nivel técnico de producción. Indica las posibilidades de generar productos o servicios. (Osorio, 2002).

La capacidad instalada de un hostel es el número de habitaciones y camas con que cuenta y los servicios que este puede ofrecer a sus huéspedes y la capacidad utilizada está dada por las personas que visitan el hostel.

La prestación de servicios de hospedaje se apoya en las actividades que tienen como base a las instalaciones e incluye planta (edificio y RRHH) seguridad, impuestos prediales y depreciación de bienes de uso (Edificio y Muebles).

Considerando los servicios que presta un hostel, el producto principal es una estancia, durante la estancia puede consumir diversos servicios.

Las organizaciones prestadoras de servicios por lo general demandan numeroso personal y muchos de los cuales pueden ser identificados claramente con una actividad en particular cuando la empresa es grande, para el caso de empresas pequeñas, una misma persona puede realizar diversas actividades. El principal elemento del costo en este tipo de entidades hace que en muchas de ellas, este rubro alcance un 75% e incluso hasta un 80% de los costos totales.

El tratamiento de los costos en la empresa de servicios hoteleros, y especialmente en empresas que son Pymes, el cargo a resultados sucede en el momento del consumo del recurso en el proceso de prestación del servicio, implica la decisión de tratar al recurso como un gasto, afectándose correctamente los resultados según lo previsto a lo largo del período en que se consume el recurso comprado.

3.5.1 Tasa de los costos fijos.

La tasa de costos fijos de capacidad instalada (T_{cfc}) surgirá en relación a los costos fijos de capacidad (CFC) con los factores que lo generan (Q_m). (Osorio, 2002).

$$T_{cfc} = CFC / Q_m$$

Esta tasa permanecerá constante mientras no se modifique Q_m .

La tasa de costos fijos de la operación (Tcfo) surge de los costos de los factores fijos propios del nivel de actividad previsto para un periodo determinado (qp). (Osorio, 2002).

$$Tcfo = CFO/ pq$$

Esta tasa asume distintos valores para los distintos niveles de producción porque se producirán modificaciones en pq.

La diferencia de la producción entre capacidad instalada de producción y capacidad real empleada determina la capacidad ociosa (CO), o sea la capacidad instalada que no ha sido utilizada.

$$CO = Qm \times pq$$

La capacidad ociosa implica el desaprovechamiento de los factores fijos de capacidad y de operación, por lo tanto se tiene dos tipos de costos ociosos, los costos ociosos anticipados (COA) y los costos ociosos operativos (COO).

Los COA, son los costos fijos que se han dejado de utilizar en razón de una decisión adoptada, al determinar un nivel de producción inferior al de la capacidad de la planta. Los COO está dado por la capacidad no utilizada en relación a lo previsto, esto significa que los factores han sido subutilizados.

En ciertas circunstancias puede suceder que se dé una capacidad ociosa para la cual la empresa no prevé un uso actual o futuro en sus objetivos proyectados, en este caso

a este exceso debe dársele un uso alternativo o iniciar un proceso de desinversión, para así empezarán a disminuir los costes de los recursos suministrados. (Kaplan y Cooper, 2007).

El trabajo se centra en estimar los costos de producción para lo cual se relevó los costos del sistema productivo, determinando los costos reales incurridos en la fase de prestación de los servicios, en base a una adecuada información, medición, análisis y cálculo.

El estudio sobre los costos de prestación del servicio que ofrece la empresa proporcionará a la misma, información que ayudará a sus administradores a resolver el problema de una inadecuada e ineficiente estimación de costos, que periódicamente se da como consecuencia de los cambios que se produce en el entorno económico y que hoy requiere de una reestructuración de la administración de costos.

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio

De acuerdo al objetivo de estudio, el presente trabajo final de grado se define como una investigación de campo ya que el investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados (Hernández Sampieri, 1996).

En función al método de estudio este trabajo se enmarca en una investigación de tipo descriptiva en virtud de que se describieron y se midieron variables sin realizar inferencias ni verificar ningún tipo de hipótesis (Tamayo, 1997).

A su vez, la investigación se enfoca en un estudio de tipo cuantitativo, debido a que se emplearan conceptos preconcebidos y teorías para determinar qué datos numéricos van a ser recolectados. Además se realizará un análisis cualitativo porque se buscará descubrir, profundizar y captar el sentido de las variaciones numéricas recolectadas (Hernández Sampieri, 1996).

4.2 Estrategia de investigación

Se utilizó para el presente trabajo una estrategia de investigación no experimental y transversal, las variables independientes fueron históricas, es decir ya han ocurrido y no pueden ser fruto de manipulación alguna. Así mismo el estudio se centró en analizar el nivel o estado de las variables mencionadas a un cierto término de tiempo (Tamayo, 1997).

4.3 Fuentes de información

4.3.1 Fuentes Secundarias.

-Bibliografía sobre Sistemas de Costeo y Costeo basado en las Actividades.

-Sitios de Internet referidos al sector en el cual opera la empresa, tanto a nivel regional como nacional.

-Estudios y estadísticas del sector publicados por organismos oficiales y privados que pueden ser aprovechados para revelar en contexto económico general y sectorial en el cual se desarrolla la organización.

4.3.2 Fuentes Primarias.

-Registros que informan sobre los costos y gastos de la organización a fecha determinada.

-Titular de la empresa, por medio de entrevista en profundidad (Anexo I).

Cuadro 1: Detalle de la metodología por cada objetivo específico

Objetivos	Variables	Metodología	Tipo	Herramienta
-Identificar las diferentes actividades comprometidas en el proceso de prestación de servicios que desarrolla el hostel.	Estructura. Procesos. Funciones. Actividades.	-Cuantitativa. -Cualitativa.	-Descriptiva	-Investigación Documental. -Observación directa. -Entrevistas
-Determinar las distintas aplicaciones de fondos en el proceso de prestación de los servicios que ofrece la organización.	-Costos del servicio. -Gastos del período. -Costos Fijos. -Costos variables. -Costos Directos. -Costos Indirectos	-Cuantitativa. -Cualitativa.	-Descriptiva	-Investigación Documental.
-Clasificar la información relativa a las erogaciones de la empresa en los distintos componentes del costo de la elaboración del servicio.	-Materiales Directos. -Mano de Obra Directa. -Materiales Indirectos. -Mano de Obra Indirecta. -Costos Indirectos de la elaboración del servicio.	-Cuantitativa -Cualitativa.	-Exploratoria -Descriptiva.	-Investigación Documental. -Ficha de Investigación.
-Proponer un sistema de costeo ABC especificando los pasos del mismo, conjuntamente con la definición de las actividades.	Centros de Costos. Actividades. Inductores.	-Cuantitativa -Cualitativa.	-Exploratoria -Descriptiva.	-Investigación Documental. -Ficha de Investigación.
-Determinar la	Ingresos.	-Cuantitativa.	-Exploratoria.	-Análisis de

rentabilidad de las distintas opciones de servicio de hospedaje que ofrece la organización.	Costos. Utilidad Neta. Margen de utilidad sobre Vtas.	-Cualitativa.		razones, ratios para la interpretación de la situación económica.
---	---	---------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

Para llevar adelante los objetivos propuestos el presente trabajo se estructuro de la siguiente manera:

1. Estudio descriptivo del proceso de elaboración del servicio de la empresa

Identificación de las actividades por proceso o centro de costos.

En cada proceso o centro de costos generalmente tiene lugar la ejecución de varias actividades diferentes. Mediante esta etapa se identificaron y clasificaron cada una de ellas.

Todas las actividades conforman el trabajo realizado dentro de la organización, representan el espacio entre un insumo y un resultado de un departamento y es una unidad de trabajo que consume recursos.

Se utilizó el análisis de valor en procesos para localizar diferencias entre las actividades que agregan y las que no agregan valor mediante el criterio de si las actividades que se están realizando agregan valor ante los ojos de los clientes, entonces esa actividad se optimiza y si no, se minimiza o se erradica.

2. Análisis y proceso de los datos recolectados

-Inventario de costos y gastos.

-Determinación de los costos directos e indirectos.

3. Confección del ABC para los servicios que ofrece la organización

Determinación de generadores de costos.

Los sistemas ABC pretenden dar una alternativa para evitar la subjetividad inherente a los procesos de asignación de costos indirectos. Los procesos de asignación basados en la estrecha relación existente entre la realización de las diferentes actividades y productos parecen ser capaces de eliminar en gran medida esa subjetividad. Pero resulta imprescindible encontrar unidades de medida y control apropiadas para establecer operativamente esa relación entre actividades y productos.

Cálculo del costo unitario del generador de costos.

Conocidos los costos de cada actividad, y hallados el número de veces que se da el generador para cada una de ellas, se determinó el costo unitario, dividiendo los costos totales de cada actividad entre el número de veces que interviene el generador de costos.

Asignación de los costos indirectos de las actividades a los productos.

A continuación se enumeran los pasos que se siguieron para tal efecto:

1. Se enumeraron las actividades de todos los procesos de la empresa en estricto orden secuencial.

2. Se determinó la cantidad de cada generador por actividad para cada una de las líneas de productos y para todas las actividades.

3. Se calculó el costo de cada actividad por línea de producto, esto se logró multiplicando el costo unitario por generador por la cantidad de cada generador que posee cada línea.

4. Se determinó la rentabilidad para cada tipo de servicio ofrecido por la empresa comparando los resultados arrojados por el sistema de costeo tradicional y los resultados de la nueva propuesta.

5. Finalmente se elaboraron las conclusiones pertinentes en lo referente a la incorporación del sistema de costeo ABC como herramienta para la toma de decisiones.

6.1.2 Ámbito de Aplicación

El proyecto involucra a toda la empresa y a todos sus integrantes, debido que los costos son generados por todo el proceso que participa para la prestación del servicio que brinda la empresa.

Dado que la empresa actualmente no cuenta con un sistema de costeo, sumado a que las dimensiones de la empresa no son considerablemente grandes, se cree conveniente implementar en toda la empresa en forma simultánea y no por etapas.

6.1.3 Equipo de trabajo

El proyecto será coordinado y supervisado por Iván Rufeil dado que es quien conoce a la empresa en su conjunto.

El personal de recepción y limpieza realizarán el trabajo de campo recolectando los datos necesarios.

El asesor externo brindará apoyo técnico en la medida que sea necesario.

Todo el personal involucrado deberá conocer los objetivos y finalidad del proyecto y deberá comprometerse para su ejecución dado que es indispensable para lograr el éxito.

6.1.4 Plazo de ejecución

Se establece como plazo de implementación del proyecto tenga un año calendario dado que al ser una actividad que la temporalidad es importante se sugiere que se realice durante todo un año para conocer y estudiar el comportamiento a lo largo de todas las temporadas.

5. Diagnóstico

5.1 Análisis del Macro entorno

Este análisis permite obtener un conocimiento estructural del ámbito donde actúa el sector y así mismo de la situación coyuntural por la que atraviesa la empresa. El sector de estudio se enmarca en el mercado del turismo lo que implica el análisis de las variables que lo afectan directamente.

5.1.1 Ámbito Político

La actual conducción nacional: el reciente cambio de gobierno ha generado un contexto de incertidumbre dado que aún no se han definido claramente los principales lineamientos que guiarán los próximos cuatro años. Este cambio también se vio reflejado en las relaciones internacionales que mantiene el país con el resto del mundo, lo que a primera vista, se infiere que serán de cordialidad y apoyo lo que posibilita un intercambio de turistas más fluido.

5.1.2 Ámbito Económico

- Evolución de la cotización del dólar: el sector turismo en su componente de visitantes extranjeros el precio de la divisa es una variable importante a analizar. La evolución del tipo de cambio se ha mantenido constante luego del cambio de gobierno y se espera que se mantenga en los niveles actuales siendo el precio del dólar oficial se

mantenga alrededor de los quince pesos por dólar estadounidense. La diferencia con el dólar paralelo ya no es significativa por lo tanto la cotización oficial es válida como parámetro de medida.

- Desocupación: se proyecta que el piso de desempleo para el año 2016 será de 10 puntos (Lozano, 2016), lo que implica por consecuencia salarios y rotación de personal tendientes a la baja. El sector turismo al ser mano de obra intensiva la evolución de esta variable es de gran importancia debido a que lo afecta directamente.

- Inversiones: la apertura económica que promueve el presente gobierno favorece a inversiones extranjeras lo que puede colaborar con la infraestructura que brinda una ciudad para atraer al turismo. Aunque las primeras repercusiones no fueron favorables al sector dado la reciente rescisión del contrato de Aerolíneas Argentinas con la aerolínea Sol lo que implicó el cierre de esta última lo que afecta en forma negativa al tránsito del turismo. Pero a contra mano, se proyecta el desembarco de empresas internacionales para brindar vuelos del tipo “lowcost” (Ceriotta, 2016)

5.1.3 Ámbito Sociocultural

Tendencias: actualmente el ecoturismo es una nueva modalidad que está en ascenso y siendo Argentina un país con gran variedad de clima, fauna, flora y paisajes naturales en general es de gran atractivo para este tipo de turismo.

5.1.4 Ámbito Legal

La ley Nacional N° 18.828 crea el Registro Hotelero Nacional donde quienes se inscriben en dicho registro adopta la categoría de “alojamiento turístico” y regula el uso de las denominaciones del rubro.

Sumada a la legislación nacional cada localidad regula la actividad dentro de las competencias concedidas a tal fin.

En la provincia de Córdoba los alojamientos están regulados por la Ley 6483 y su decreto reglamentario 1359/00.

5.1.5 Ámbito Tecnológico

El avance y la masificación del acceso a nuevas tecnologías (buscadores de alojamientos o pasajes, reservas online, medios de pagos electrónicos) son fundamentales para el desarrollo de este mercado dado que acerca la demanda y a la oferta desde cualquier parte del mundo facilitando las transacciones.

5.2 Análisis del Sector

El análisis del sector es de importancia dado que da a conocer el funcionamiento del mercado en general (clientes, proveedores, competidores), su grado de competitividad, las fuerzas de cada integrante y posición de la empresa en el mercado y su comportamiento esperado en función de dicho posicionamiento.

Se comenzará estudiando los antecedentes del rubro y luego se analizará la situación actual del sector.

5.2.1 Definición del rubro donde opera la empresa

El rubro en el que opera la empresa es el sector hotelero de la Ciudad de Córdoba que Mestres Soler, J. R. (1999:32) define al sector en términos generales como *“todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario.”*

En el desarrollo de las operaciones de una organización hotelera, aunque con diferencias importantes según la categoría del hotel, su dimensión, ubicación y localización geográfica y otras características de tipo estructural, concurren una diversidad de procesos particulares de gran complejidad. Junto a la función principal de prestar alojamiento a los clientes los hoteles generalmente también realizan un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios complementarios y heterogéneos que contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica.

Dentro del rubro de hotelería la empresa opera bajo la modalidad de hostel el cuál se caracteriza por que el huésped se puede alojar en habitaciones compartidas en el cual el precio de prestación generalmente es menor que la modalidad habitación privada. Por

estas características la demanda objetivo es el segmento de menores ingresos.

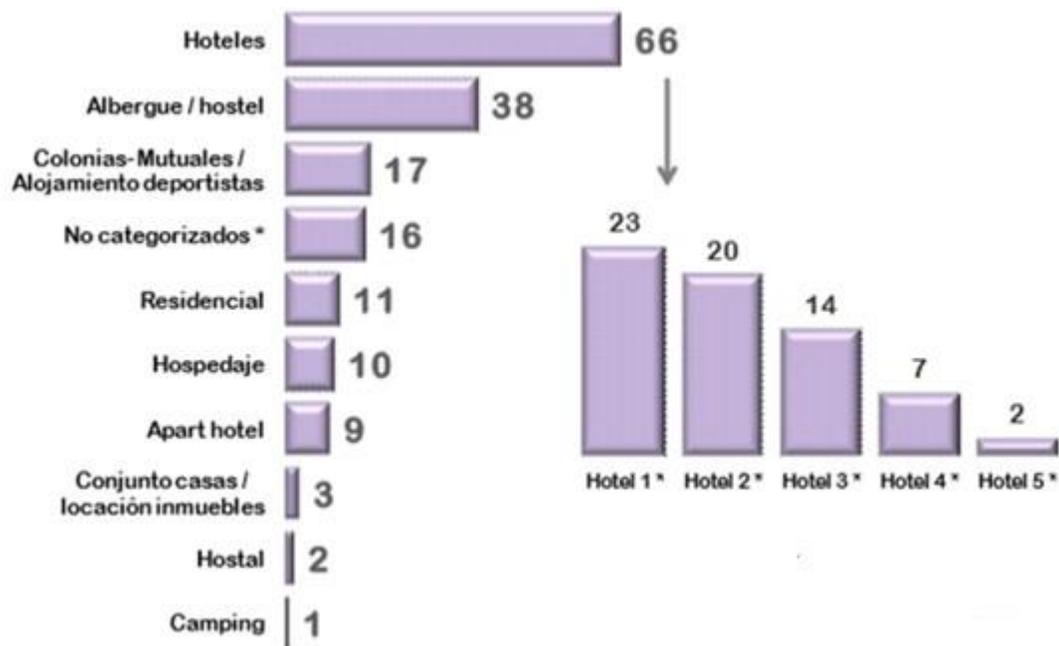
5.2.2 Reseña histórica

El comienzo de actividad hotelera de hostel en la Ciudad de Córdoba se da en el año 2005 con la instalación del Hostel Back Packers en el centro de la ciudad. Luego en el 2007 se instaló el segundo llamado Aldea Hostel y en el 2008 Legran Hostel.

Luego por una tendencia europea y gracias a los buscadores de alojamiento que han superado el limitante de juntar la oferta con una demanda dispersa por todo el mundo la modalidad se fue popularizando como alternativa de alojamiento cada vez más utilizada sobre todo por el viajantes jóvenes.

Actualmente existen 38 hostel en la Cuidad de Córdoba los cuales alrededor del 60% están concentrados en el barrio de Nueva Córdoba y el restante 40% en el resto de la ciudad.

Gráfico 1: Composición alojamientos de la Ciudad de Cba. (Dic. de 2014)



Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Córdoba (2014)

5.2.3 Información general

El sector hostel está integrado por todos aquellos establecimientos que brindan un servicio de alojamiento bajo la modalidad de habitaciones compartidas. El desarrollo del sector depende básicamente de la actividad turística del lugar, por lo tanto, todo aquello que afecte al turismo afectará en el mismo sentido al sector de hostel.

Como incentivo positivo se puede nombrar el crecimiento económico para el turismo local dado que la actividad es un bien de los llamados superior, es decir, que cuando el ingreso disminuye también lo hace el consumo de este tipo de servicios; el tipo

de cambio competitivo para el caso del turismo extranjero dado una divisa más barata hace que sea relativamente más conveniente; la organización de eventos de gran afluencia de personas en una fecha particular se requiere generalmente la capacidad máxima de alojamiento; la promulgación de días festivos, por último; el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan hacer llegar el servicio de hostel a la mayor cantidad de personas posibles, realizar transacciones seguras y gestionar reservas o cancelaciones eficientes.

5.2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas

Para el analizar el sector se realizará con el modelo de las "5 Fuerzas Competitivas" desarrollado por Michael Porter, de la Harvard Business School. El uso de esta herramienta se hace útil para delimitar aún más el contexto de la empresa, analizando distintas fuerzas de competencia que se presentan en el general de las industrias o sectores en el que se desenvuelve la empresa en estudio, y que determinarán el atractivo de las mismas y la rivalidad entre los competidores que la conforman (Hitt, 2008).

5.2.4.1 Rivalidad entre competidores.

El análisis de la rivalidad entre competidores permite comparar las estrategias o ventajas competitivas de la empresa con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si se debe mejorar o rediseñar las estrategias.

Al ser un gran número de empresas, ninguna tiene un poder de negociación superior, ni ninguna es fijadora de precio.

5.2.4.2 Barreras de Entrada.

Si bien la principal barrera de entrada en cualquier rubro hotelero es la inversión inicial; en este tipo de alojamiento (hostel clase A) es aun mayor debido a la envergadura del mismo (cuenta con 29 habitaciones en su mayor parte dobles), una gran infraestructura, espacios en común amplios y modernos, cocina totalmente equipada para 96 personas, 9 habitaciones con tv, aire acondicionado y 22 habitaciones con baño privado, entre otras cosas. Es por esto que el costo aproximado al día de hoy es de u\$s 150.000.

5.2.4.3 Productos Sustitutos.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos. Los principales sustitutos son los hoteles de uno o dos estrellas, los departamentos amoblados que se alquilan por pocos días, entre los principales. La zona donde se encuentra el hostel (Nueva Córdoba) y alrededores (Centro) se pueden encontrar 7 hoteles dos estrellas, 2 hoteles una estrella (casi Güemes hotel, hotel Kent), 6 aparts hotel (Apart hotel Magali, On Aparts Hotel Design, Apart Hotel Costa Rivera, Nueva Córdoba Apart, Córdoba Inn Apart Hotel y Docta Suites Apart Hotel). También existen departamentos temporarios que se encuentran publicados por motores web o lo

comercializan las inmobiliarias, por ende no se podría cuantificar un número exacto.

5.2.4.4 Poder de negociación de los proveedores.

Está en función de la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los mismos también depende del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores que permitan adquirir los insumos a un menor costo o tener un mayor control sobre ellos.

En el caso de la actividad de los hostels no hay un proveedor principal, sino que hay muchos proveedores que abastecen de productos y servicios diferentes sin tener conexión entre ellos con lo cual no cuentan con la suficiente fuerza para definir los precios finales de los hostels.

Entre los proveedores principales se cuenta con panaderías, lavanderías, distribuidoras para insumos de limpieza e insumos para desayuno, etc. Todo este tipo de

bienes y servicio cuenta con un gran oferta en la ciudad de Córdoba por ende ninguno tiene el poder suficiente a la hora de negociar con los hostels o definir precios en el mercado. Si bien se intenta hacer convenios con este tipo de negocios, los precios varían muy poco y eso también se nota en la calidad de los productos o servicios que los mismos ofrecen.

5.2.4.5 Poder de negociación de los consumidores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Los consumidores en este tipo de servicios son clientes bien informados dado que pueden conocer toda la oferta en un mismo momento gracias a los buscadores

especializados en servicios de alojamiento.

Por lo tanto tienen conocimiento en tiempo real de precio, condiciones, servicios adicionales y conocer virtualmente las instalaciones de cada oferente. Lo que hace que el precio tenga que ser competitivo con relación a otro oferente de las mismas características en temporada baja y media. En temporada alta la oferta adquiere un mayor poder de negociación dado que la capacidad de alojamiento es limitada para la cantidad demanda.

A modo de ejemplo se pueden citar los datos revelados por el Observatorio turístico de la Municipalidad de Córdoba durante el fin de semana correspondiente a los festejos de Carnaval. Los números consolidan la tendencia registrada de los últimos años que muestran a Córdoba como una de las ciudades preferidas por los turistas para disfrutar durante los fines de semana largos.

La medición se realizó del 25 al 27 de febrero inclusive, es decir, tomando como referencia 3 noches; el porcentaje de ocupación hotelera alcanzó el 89,8 % con un promedio de pernoctación de 2 noches y una cantidad de alojados estimada en 14,264 personas.

Tabla 1: Porcentaje de ocupación Córdoba 25 – 27 febrero 2017

<i>HTL/CATEG *</i>	<i>% Ocupación FSL Carnaval - 25 al 27/02 incl. - 3 noches</i>	<i>Promedio de Pernoctación</i>	<i>Cantidad estimada de alojados</i>
Total	89,8	2,0	14.264
<i>5 Estrellas</i>	94,34		
<i>4 Estrellas</i>	86,50		
<i>3 Estrellas</i>	90,37		
<i>2 Estrellas</i>	88,27		
<i>1 Estrellas</i>	89,57		
<i>Apart Hotel</i>	97,34		
<i>Hostel</i>	87,05		
<i>* Cantidad de plazas Hotelería 10.660</i>			

Fuente: Observatorio turístico de la Municipalidad de Córdoba (2017)

Otro dato relevante de la misma fuente lo constituye el fin de semana correspondiente a la celebración de Semana Santa 2017. La medición se realizó del 13 al 15 de abril inclusive, es decir, tomando como referencia 3 noches; el porcentaje de ocupación hotelera alcanzó el 82,4 % con un promedio de pernoctación de 2,1 noches y una cantidad de alojados estimada en 12.823 personas. Apart hoteles y hosteles fueron los más solicitados, con picos de ocupación por encima del 90 por ciento en estas categorías.

Para esa misma fecha, En la Oficina de Informes de Cabildo se atendieron 890 consultas. El 79,2 por ciento de los turistas atendidos fueron argentinos provenientes

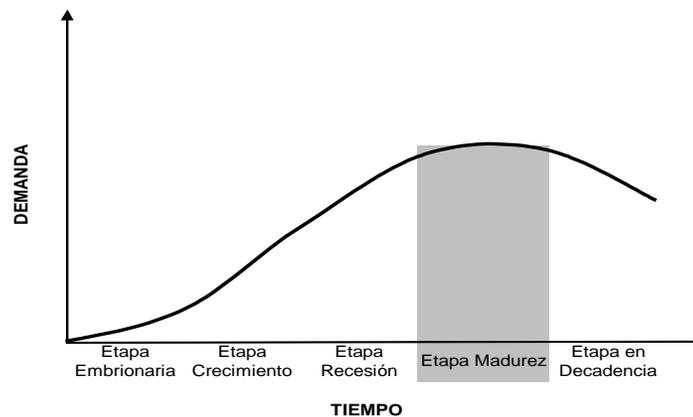
principalmente de Buenos Aires ciudad y provincia e interior de Córdoba, en tanto el 20,8 por ciento fueron extranjeros que llegaron en su mayoría desde Uruguay, Francia y Alemania.

5.2.5 Ciclo de vida del sector

A lo largo del tiempo, las empresas atraviesan una serie de etapas bien definidas: comienzan con el *crecimiento*, luego la *madurez* y finalmente la *decadencia*.

Específicamente, la industria de análisis está entrando en su *etapa de madurez*: el mercado está comenzando a saturarse y la demanda se limita al mismo. El crecimiento es bajo o cero. Este bajo crecimiento existente proviene de la población en expansión que trae nuevos consumidores hacia el mercado. Se encuentra por iniciar su etapa de maduración pero presenta algunas características que pueden impulsar una nueva etapa de crecimiento.

Gráfico 2: Ciclo de Vida de la Industria



Thompson y Strickland (1999)

5.2.6 Factores claves del éxito

Los *factores claves del éxito (FCE)* de una industria son aquellos que afectan la capacidad de los miembros de la misma para prosperar en el mercado, como: elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significan la diferencia entre utilidades y pérdidas (Thompson y Strickland, 1999).

Siguiendo a Thompson y Strickland (1999), se puede decir que el éxito del sector de análisis depende de diversos factores, entre los que se destacan:

Ubicación

Le Grand hostel se encuentra ubicado en el corazón de Nueva Córdoba, solamente a una cien metros del Paseo del Buen Pastor, a escasas cuerdas de la terminal de ómnibus, Ciudad Universitaria, Centros Nocturnos más populares, Parque Sarmiento, entre otras cosas. Su ubicación es realmente privilegiada, ya que la zona donde se encuentra el mismo (al ser de gran tránsito y frecuentado por los adolescentes) cuenta con una gran cantidad de oficiales de seguridad y eso hace que el turista se sienta seguro, a diferencia de muchos de sus competidores que se encuentra en la zona céntrica que si bien durante el día es segura, de noche no lo es.

Calidad

En relación al precio que se paga por el servicio. El concepto de calidad como factor clave de éxito comprende:

- Calidad en el servicio de alojamiento.
- Calidad en los servicios complementarios (eficiente sistema de reserva, respuesta rápida a las necesidades de los huéspedes, variedad de servicios adicionales, etc.).
- Posicionamiento en buscadores de internet

Cuando el viajante hace una búsqueda en internet generalmente las primeras opciones de alojamiento que aparecen son las que termina eligiendo para su estadía si cumple con los requisitos buscados.

El hostel cuenta con una calidad superior a sus competidores como se mencionó en su oportunidad, en su mayoría cuenta con habitaciones con baño privado, las habitaciones de mayor tamaño son de 6 personas (siendo que sus competidores cuenta con habitaciones de hasta 10 huéspedes), cuenta con ropa blanca de primera calidad, desayuno estilo continental muy completo (café, leche o te , pan casero, masas finas, cereales, jugo natural y frutas frescas) incluidos en la tarifa, una gran infraestructura (eso

hace que el huésped se sienta más cómodo) , una casona totalmente modernizada estilo colonial, wi-fi en todas las habitaciones el hostel, que entre otras cosas que se hacen que se distinga de su competencia.

5.2.7 Análisis de los Grupos Estratégicos

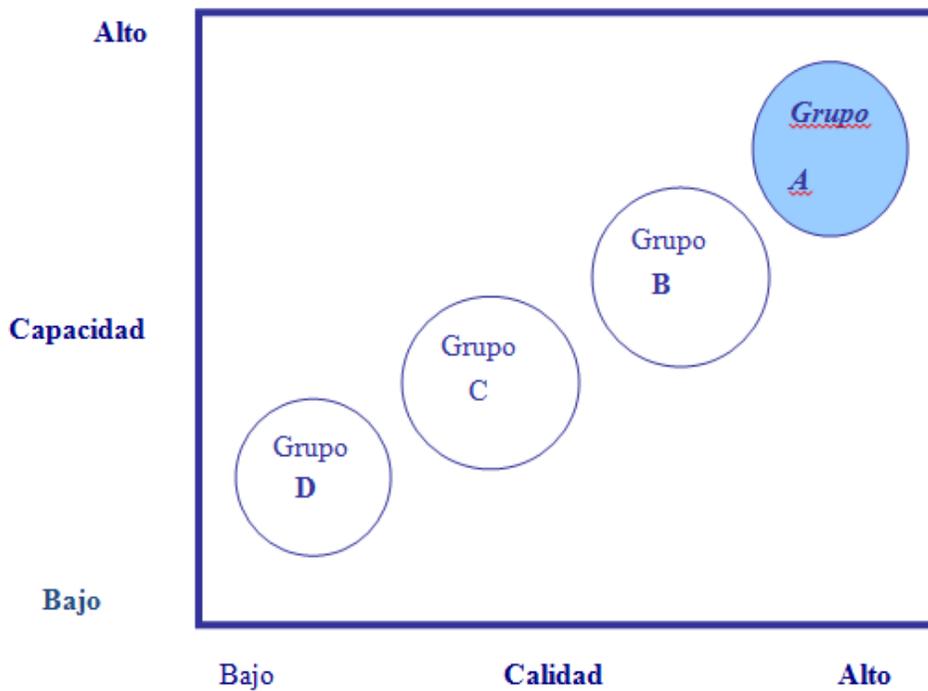
Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma -o similar- estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas:

- Por un lado, una industria podría tener un *sólo grupo estratégico* si todas las empresas que la conforman siguieran esencialmente la misma estrategia.
- Por otro lado, cada empresa podría ser un *grupo estratégico diferente*.

Sin embargo, por lo general existe un *número pequeño de grupos estratégicos* que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial. (Thompson & Strickland III, 1999).

A partir del análisis y de la relación entre los anteriores factores claves del éxito, se determina la conformación de *Grupos Estratégicos* en función de los diferentes productos o servicios que se comercializan en el sector:

Figura 1: Grupos Estratégicos de Hostel en Córdoba



Fuente: Elaboración propia

Características:

- Grupo A: Le Grand Hostel, Córdoba Hostel, Aldea Hostel, Che Hostel y Green go Hostel cuentan con una infraestructura que les permite brindar un buen servicio a gran cantidad de visitantes.

- Grupo B: Rivera, 531, Tango, La Candona, Link y Alvear poseen una estructura más pequeña pero mantiene una buena relación entre precio y calidad.
- El grupo C: Mate, Happy Happy, Mandala, Babilonia, Las Heras, Mundo Mestizo y Rupestre la infraestructura es la básica pero tienen una buena ubicación que los hace competitivos.
- Finalmente, el último grupo estratégico lo conforman aquellos hostel general que sólo compiten con un precio bajo.

5.3 Análisis interno de la empresa

Luego de haber realizado la descripción y análisis del macro y micro entorno en el que se desenvuelve la empresa en cuestión esta instancia del trabajo implica enfocar puntualmente su propio estudio.

El análisis interno está basado en información actual y detallada sobre ventas, beneficios, costos, estructura de la organización, estilo de management, entre otros aspectos considerados.

Su objetivo es identificar puntos fuertes, débiles y restricciones dentro de la organización y en último término estrategias de respuesta, ya sea explotando los puntos fuertes o bien corrigiendo o compensando los puntos débiles.

5.3.1 Reseña histórica

El origen de la empresa Le Grand Hostel se remonta al año 2008 su domicilio comercial radica en la calle Buenos Aires 547, entre calle Rondeau y calle San Lorenzo, Ciudad de Córdoba.

Se encuentra estratégicamente ubicada en el corazón de Nueva Córdoba, caracterizado por contar con centros comerciales, lugares de ocio, una variada oferta de bares, restaurantes, espacio de esparcimientos y entretenimientos; también se encuentra próximo a importantes y destacados puntos de la ciudad.

Se trata de una empresa unipersonal a nombre de Iván Rufeil quién es el propietario del fondo de comercio.

El hostel cuenta con 25 habitaciones estándar, ofrece alojamiento para 96 personas, cuenta con habitaciones dobles matrimoniales, twin, cuádruples y séxtuples, alguna con baño privado otras con baño compartido. Además cuenta con una amplia recepción, una sala de computación para huésped, sala de TV con televisión por cable, caja de seguridad, mini bar y aire acondicionado.

El hostel es visitado por huéspedes nacionales y extranjeros en condición de turistas o por razones de trabajo, estudio y negocios.

Las estadías suelen ser de dos a cuatro noches dependiendo del motivo de la

visita.

5.3.2 Visión, Misión y Objetivos Corporativos

Su Visión es:

Destacar la calidad de un servicio con excelencia, elevar la conciencia de todos los miembros de la organización en el contexto de trabajo fortaleciendo la cultura de servicio al cliente.

Sus Valores son:

Integridad, lealtad, confianza, credibilidad, comunicación directa, pasión.

Su Misión es:

Brindar el mayor estándar de calidad para el disfrute y el confort de los huéspedes usuarios que buscan sus servicios.

5.3.3 Estructura de la empresa

La empresa no posee un organigrama funcional, cuenta con un plantel de personal compuesto por seis empleados, cuatro en el sector de recepción, que atiende las veinticuatro horas del día y dos personas en el sector limpieza. Además cuenta con un staff contable, organismo asesor que tiene la función de colaborar en tareas de rutina, análisis, asesoramiento y control.

El hostel es manejado operativamente por su dueño. La modalidad de contratación

con los clientes se rige por el deber de éstos de hacer uso de las instalaciones físicas del hostel pagando una suma acordado con anterioridad.

5.3.4 Cadena de valor

5.3.5.1 Actividades primarias

Logística Interna: es el proceso y estructura de compras, almacenamiento de materias primas, manejo de materiales, control de inventarios, políticas de control de calidad. Su estudio constituye un vehículo importante para la optimización de los costos, negociación de los precios y plazos de pago de materia prima.

El hostel se provee de insumos de limpieza, productos para el desayuno, insumos de mantenimiento en general, que se brinda en el hostel.

Las compras son realizadas según van surgiendo las necesidades sin una planificación lo que lleva a comprar en pequeñas cantidades y sin análisis de costos. Los pagos generalmente se realizan de contado.

No existe un control de que se compra ni se lleva una gestión del stock.

Tabla 2: Tabla de Logística Interna

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
Logística Interna		Se realizan compras sin planificación No se realiza control del stock

Fuente: Elaboración propia.

Operaciones

Consiste en todas aquellas actividades que hacen posible la prestación del servicio de alojamiento.

Reservas

La modalidad de reservas que utiliza el hostel es a través de buscadores de internet, de la página web propia, por correo electrónico y aquellas que se toman en el hostel directamente sin intermediación.

La empresa cuenta con un sistema de software donde se centralizan todas las reservas y permite su seguimiento. Es un sistema que funciona por internet por lo tanto puede ser consultado desde cualquier lugar.

El encargado de canalizar las reservas y asentarlas en el sistema de reservas es el personal de recepción.

A continuación se presenta la distribución porcentual según la modalidad de reservas:

Tabla 3: Origen de las reservas

Reservas	
Personalmente	15%
Buscadores	10%
Página propia	10%
Correo electrónico	65%

Fuente: Elaboración propia

Recepción del huésped

Una vez que la reserva fue procesada con éxito el siguiente paso es cuando el arribo del huésped. El mismo se presenta en recepción donde se le toman los datos personales en una ficha pre-impresa que también contiene el reglamento interno donde el cliente la firma dando su conformidad.

Luego el cliente abona la estadía completa más un depósito por pérdida de llave. Se le brinda la información necesaria, como ser horarios de ingreso y egreso, horario del desayuno, servicios con los que cuenta el hostel, disposición de las instalaciones, etc. Por último se le entregan las llaves y la ropa blanca y se le indica la habitación asignada.

Preparación de habitaciones

Las habitaciones compartidas son aseadas según un cronograma que es preparado por el personal de recepción.

Las habitaciones privadas son preparadas entre el horario de salida de los huéspedes (10.00 horas) y el de ingreso (13:00 hs).

Esta actividad es llevada a cabo por el personal de limpieza que está integrado por dos personas que sus horarios están organizados de manera tal que se disponga de personal de limpieza de lunes a domingo de 8 a 17 horas.

Tabla 4: Tabla de Operaciones.

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
Operaciones	Sistema de Software de gestión de reservas	

Fuente: Elaboración propia

Logística Externa

Dada las características del servicio en análisis esta actividad no es aplicable dado que el servicio no es posible brindarlo fuera de las instalaciones.

Mercadotecnia y Ventas

Son todas las actividades asociadas a la publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones del canal.

El hostel recibe visitantes de todo el mundo, de distintas edades y por distintos motivos. Según datos propios brindados por el hostel se puede caracterizar de la siguiente manera:

Según el sexo: 41% son mujeres y un 59% son hombres.

Según la Nacionalidad: 61% nacionales y un 39% extranjeros.

Según la edad: 30% 18 a 25 años, 45% 26 a 35 años y un 25% más de 36 años.

Motivo de visita: 40% ocio, 40% estudios, y un 20% trabajo.

El servicio se publicita a través de la página web que cuenta con administrador externo y un posicionador que gestiona que la página se encuentre en los primeros lugares de los buscadores. También se utilizan las redes sociales como medio de publicidad.

Como se mostró en la figura de Grupos Estratégicos Legrand Hostel se encuentra dentro de los líderes del mercado. Cuenta con el elemento diferenciador de poseer una infraestructura con gran variedad de tipología de habitaciones y en gran cantidad y espaciosos espacios comunes.

El principal limitante que se presenta radica en los recursos humanos dado que no es un personal calificado y con alta rotación lo que lleva a que no se comprometan con la tarea.

Tabla 5. Tabla de Mercadotecnia y Ventas

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
Mercadotecnia y Ventas	Buen posicionamiento	Personal no comprometido

Fuente: Elaboración propia

Servicios

A través de sus distintas actividades la empresa brinda diversos tipos de servicios a sus clientes agregándole así valor al servicio principal.

En esta instancia, se identifican los distintos momentos de verdad, en el que el cliente entra en contacto con la organización y percibe claramente su servicio (servucción):

El hostel brinda a sus visitantes los siguientes servicios adicionales:

Alquiler de bicicletas

Sala de juegos

Servicio de lavandería

Mesa de pool, metegol y ping pong

Tabla 6: Tabla de Servicio

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
Servicio	- Precios bajos en los servicios no gratuitos - Variedad de servicios	- No son brindados con calidad por parte del personal del Hostel.

Fuente: Elaboración propia

5.3.5.2 Actividades de Apoyo

Abastecimiento

En Le Grand Hostel, el *abastecimiento* de todos los insumos -que apoyan a la actividad principal- es realizado por los empleados de recepción; quienes se encargan de comprar todos aquellos insumos como artículos de librería, productos de limpieza, mantenimiento de las computadoras, entre otros. No existe una metodología empleada para este proceso sino que se va comprando a medida que va surgiendo la necesidad.

Tabla 7: Tabla de Abastecimiento

Actividades de Apoyo	Fortalezas	Debilidades
Abastecimiento		Compras no planificadas

Fuente: Elaboración propia.

Administración de los Recursos Humanos

En esta organización no existe un área formal de Recursos Humanos, como tampoco un responsable exclusivo de la misma. En caso de necesitar alguna persona para el trabajo en la empresa, el dueño de la empresa es el responsable de la selección y reclutamiento de personal según las necesidades.

Además, no existen programas de capacitación para el ingreso de los empleados. Cuando ingresan aprenden el trabajo con la rutina.

Se observa que el personal tiene una alta rotación y por lo tanto poco sentido de pertenencia de los empleados a la organización debido principalmente a la falta de capacitación y de proyección de los mismos dentro de la organización.

Tabla 8: Tabla de Administración de RR. HH

Actividades de Apoyo	Fortalezas	Debilidades
<p>Administración de los Recursos Humanos</p>		<p>Nulo desarrollo de capacitación y motivación del personal.</p>

Fuente de elaboración propia

Desarrollo Tecnológico

El principal punto de desarrollo tecnológico se encuentra en la página web que está integrada al sistema de reservas que hacen más eficiente este proceso.

El resto de las actividades (compras, cobranzas, pagos, etc.) no se encuentran sistematizadas lo que genera pérdida de datos dificultando contar con información fehaciente para la toma de decisiones.

Tabla 9: Tabla de Desarrollo Tecnológico

Actividades de Apoyo	Fortalezas	Debilidades
Desarrollo Tecnológico		Deficiencia en la recolección y procesamiento de la información

Fuente: Elaboración propia

Infraestructura de la Empresa

En primer lugar, se destaca la *estructura edilicia* donde se desarrollan y apoyan todas las áreas de la empresa:

- Está ubicada en calle Buenos Aires 547 Barrio Nueva Córdoba.
- Ocupa una superficie total 1230 m².

El hostel se encuentra ubicado en una zona atractiva para el turismo lo que hace un alojamiento buscado por el que visita la ciudad.

Ediliciamente no hay posibilidades concretas de ampliación de las instalaciones limitando la posibilidad de incorporación de nuevas habitaciones.

Tabla 10: Tabla de Infraestructura

Actividades de Apoyo	Fortalezas	Debilidades
Infraestructura	Dimensiones y ubicación	Limitaciones para expansión

Fuente: Elaboración propia

5.4 Costos de la empresa

Cabe aclarar que la empresa analizada no posee un sistema de costeo, tienen registros de sus costos para control y es información que se extrae del sistema de gestión que utiliza e información suministrada por la asesoría contable.

Del sistema se extraen todas las aplicaciones de fondos y se las clasifica en erogaciones fijas y variables. El asesor externo suministra información relacionada con los sueldos, impuestos y otros cargos específicos del servicio prestado.

El costo más importante que posee la empresa es el relacionado con el personal en relación de dependencia. La empresa cuenta con cinco personas mensualizadas, bajo convenio UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros, y Gastronómicos de la República Argentina).

El plantel de trabajadores del hostel se compone de un administrador que trabaja 8 horas diarias; tres recepcionistas que trabajan cada uno en turnos de 8 horas, rotativos; y una mucama que trabaja en horario reducido de 4 horas diarias.

Tabla 11: Personal permanente por turno y por sector

Empleados en Relac. Dependencia	Turno1	Turno 2	Turno 3	Total	%
Administración	1	0	0	1	20,00%
Recepción	1	1	1	3	60,00%
Limpieza	1	0	0	1	20,00%
Total	3	1	1	5	100,00%
Porcentaje	60,00%	20,00%	20,00%		100,00%

Fuente: Elaboración propia

Turnos de Limpieza:

De Lunes a Domingos 8:30 a 12:30 hs.

Turnos de Recepción:

1 Lunes a Sábado de 6:00 a 14:00 hs.

2 Lunes a Sábados de 14:00 a 22:00 hs.

3 Lunes a Sábados de 22:00 a 6:00 hs.

Sábados y domingos de 6:00 a 18:00 hs.

Sábados y domingos de 18:00 a 06:00 hs

Tabla 12: Costos Variables (2016)

Concepto	Monto \$	%
Productos de limpieza	48.000	13,48%
Alimentos para desayuno	43.560	12,24%
Lavandería	60.000	16,85%
Agua	27.285	7,66%
Energía Eléctrica	130.052	36,53%
Gas	2.535	0,71%
Motores web	21.179	5,95%
Municipalidad Comercio e Industria	12.447	3,50%
Gastos varios	10.947	3,07%
Total	356.005	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

Tabla 13: Costos Fijos (2016)

Concepto	Monto \$	%
Papeles y útiles de oficina	2.523	0,24%
Sueldo Administrador	121.494	11,63%
Sueldos personal recepción	468.417	44,84%
Sueldo personal limpieza	90.323	8,65%
Honorarios Profesionales	36.000	3,45%
Reposición Ropa Blanca	7.000	0,67%
Agua envasada	3.138	0,30%
Desinfecciones	2.350	0,22%
Control de extintores	3.973	0,38%
Mantenimiento calefactores y aire acondicionado	7.800	0,75%
Servicio de Emergencia Family	4.306	0,41%
Depreciaciones	22.457	2,15%
Servicio de cable e internet	6.000	0,57%
Aranceles por difusión de música y TV	4.500	0,43%
Alquiler	180.000	17,23%
Sistema WINKSHOTEL	17.755	1,70%
Gastos Bancarios	2.400	0,23%
Gastos de mantenimiento	15.392	1,47%
Impuesto inmobiliario	42.000	4,02%
Seguros	3.655	0,35%
Teléfono	3.161	0,30%
Total	1.044.644	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

Se reitera que la empresa no lleva un sistema de costeo, los mismos se registran en el sistema de gestión y se controlan, pero no utilizan la información que les brindan para la fijación de precios ya que los mismos se fijan en función de la competencia.

El precio de la venta de servicios se determina a partir de las condiciones del

mercado, basado en una estrategia de penetración, por lo que los precios tienden a ser iguales o menores a la competencia.

Para la determinación del precio de los servicios ofrecidos se observan cinco hosteles de análoga categoría de la ciudad de Córdoba, que tengan similar puntuación en la página de Booking.com, de la cual se toma la tarifa publicada, posteriormente por se consulta telefónicamente o personalmente, se confirman las mismas siempre sobre habitaciones dobles que son las más solicitadas y se asientan en una planilla de Excel. Acto seguido, se contrastan los precios actuales con las del año anterior, del mismo establecimiento y en relación con los del hostel y luego se determina el porcentaje de aumento que han fijado en sus precios para determinar el precio del hostel.

5.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que utiliza información tanto del medio interno como del medio externo de la empresa para conocer mejor la situación actual de la organización y que aspectos se deben reforzar.

Luego del análisis del entorno y de la empresa se está en condiciones de aplicar esta herramienta.

Fortalezas

- Líder en el mercado ya que se encuentra posicionado entre los mejores hostel en los motores web como por ejemplo: trip advisor, boooking.com, despegar.com entre otros.
- Buen comportamiento con los proveedores. Ya que el pago de los mismos es contra factura y en efectivo.
- Gran infraestructura, ya que cuenta con 25 habitaciones de diferentes tamaños y comodidades, además de espacios comunes amplios y amenos para brindar al huésped una estancia de calidad.
- Experiencia en el sector, ya que cuenta con una trayectoria de 9 años en el mercado.

Debilidades

- Falta de un sistema de registración y procesamiento integrado de datos de costos. Si bien se llevan registros de costos, éstos no se encuentran totalmente integrados ni sistematizados.
- Costos fijos elevados ya que cuenta con gran cantidad de personal y requiere mucho mantenimiento.
- Compras no planificadas. En la organización no se formaliza una programación de las compras, estas se realizan en función de las experiencias pasadas.

- Recursos humanos con escaso nivel de capacitación y compromiso. Por lo general los empleados de un hostel son estudiantes de turismo u otras carreras afines que buscan relacionarse con otras culturas y no pretenden una estabilidad laboral.

Oportunidades

- Crecimiento del turismo internacional. Cada vez son más los extranjeros que eligen a la Argentina como destino para sus vacaciones.

- Tecnología necesaria al alcance. El hostel utiliza nuevos sistemas para manejo de motores web (ejemplo: channel manager para poder unificar tarifas en todos los motores sin necesidad de ingresar uno por uno).

- Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la prestación de servicios, por ejemplo agencias de turismo, universidades para pasantías e intercambios.

Amenazas

- Fuerte presencia competitiva. Si bien la competencia legal es significativa, hay que agregar aquellos establecimientos que no cumplen con la totalidad de los requisitos legales y de igual manera ofrecen servicios de alojamiento.

- Aumento sostenido y generalizado del nivel de precios. La inflación es uno de los mayores problemas que enfrenta el país y los sucesivos gobiernos no pueden eliminarla ni atenuarla.

- Competidores agresivos en cuanto a política de precios; durante las temporadas medias y bajas llegan a bajar sus tarifas hasta en un 70% de su precio regular.

Cuadro 2: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Líder en el mercado. Buen comportamiento con los proveedores. Gran infraestructura. Experiencia en el sector	Falta de un sistema de registraci3n de costos. Costos fijos elevados. Compras no planificadas. Recursos humanos sin capacitaci3n.
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del turismo internacional. Tecnología necesaria al alcance. Realizar alianzas estrat3gicas con empresas.	Fuerte presencia competitiva. Inflaci3n. Competidores agresivos en cuanto a políticade precios.

Fuente: Elaboraci3n propia

5.6 Conclusiones diagn3sticas

Como se pudo observar, la empresa no le da a la informaci3n de los que suministran los costos la utilidad que ella brinda. Si bien el sistema de gesti3n no suministra la informaci3n de manera directa, con la informaci3n existente se podría obtener un instrumento eficaz para tomar decisiones.

Con la implementaci3n de un sistema de costeo, se podría disponer de una base para determinar los precios de los servicios, facilitar la estrategia comercial y competitiva de la empresa, ya que de la confrontaci3n de los precios de mercado, con los costos de los servicios, har3 posible establecer el nivel real de rentabilidad que la empresa posee y tomar cierta decisiones como que servicios se debieran potenciar y cuales se deberían dejar de ofrecer.

La medición de la rentabilidad por servicio es esencial para conocer la calidad de la administración de los recursos de la organización en pos de conseguir buenos resultados.

Conocer los costos y su adecuado control no es suficiente si se quiere sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y con la situación económica imperante en la actualidad.

En particular el sistema de costeo ABC, que es el que se pretende implementar, es un sistema que cada vez más se está empleando en empresas de servicios, ya que en éstas, la mayoría de los costos incurridos son indirectos.

Un hecho evidente es que en las empresas de servicios para llevar a cabo sus operaciones, es necesario tener en contacto varios departamentos o centros de costos, por ello es menester poder costear todos los recursos de los distintos departamentos o centros que constituyen la organización.

Es por eso, que el sistema de costeo seleccionado, a través del análisis de las actividades, permitirá saber que aporta cada centro, por qué y bajo qué condiciones opera, con qué frecuencia y para quien se realizan las actividades.

6. Aspectos específicos de la propuesta

6.1 Servicios que ofrece la empresa

Como ya se especificó anteriormente, Le Grand Hostel ofrece servicios de hospedaje de habitaciones compartidas y espacios comunes.

El hostel cuenta con 25 habitaciones estándar, ofrece alojamiento para 96 personas, cuenta con habitaciones dobles matrimoniales, twin, cuádruples y séxtuples, alguna con baño privado otras con baño compartido. Además cuenta con una amplia recepción, una sala de computación para huésped, sala de TV con televisión por cable y aire acondicionado.

Tabla 14: Tipos de habitaciones

Tipo de habitación	Cant. De habit.	m2 de c/u	Total camas simples
Doble	9	10	18
Cuádruple	9	10	36
Séxtuple	7	12	42
Total	25	32	96

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

Tabla 15: Espacios Comunes

Espacios comunes	m2 de c/u
Cocina	30
Sala TV	12
Patio	105
Asador	42
Total	189

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

6.2 Determinación de los componentes del costo

Como se manifestó anteriormente, la empresa no tiene separado sus costos por componentes; la información por ella suministrada comprende solo el listado que obtiene del sistema y únicamente hacen la distinción de costos fijos y variable.

6.2.1 Materiales directos.

Previo a la descripción de los componentes de los materiales directos, se define como objeto de costos el precio de pernoctar en el establecimiento en las diferentes habitaciones. Los materiales que más se utilizan son los comestibles para los desayunos, como te, sobres de azúcar, sobres de leche, café, mermeladas; la realiza el administrador cada 15 días. Previamente, inspecciona el cuadrante de ocupación de habitaciones para evaluar las necesidades, por otra parte se revisa el almacén para ver las existencias. En caso de panificados, se hace el pedido por teléfono a la panadería para la jornada siguiente.

Tabla 16: Materiales directos (período 2016 para 8.946 huéspedes)

Concepto	Monto \$
Panadería	26.367
Insumos desayuno	17.193
Total anual	43.560

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

6.2.2 Mano de obra directa.

Está constituida por los empleados de recepción que también colaboran con la preparación y el servicio de desayuno, y el personal de limpieza. El administrador establece un cronograma mensual para los recepcionistas, precisando una carga horaria de 8 horas, cambios de turnos y descansos; para el personal de limpieza se prepara un cronograma semanal. Ambos se presentan al personal los últimos días del mes o de la semana para ajustar los cambios y ausencias requeridas.

Los empleados son contratados bajo el convenio, por lo tanto, cada uno firma una planilla de horarios, en formato papel rubricada por el Ministerio de Trabajo y además firman un cuaderno de asistencia general para control interno del administrador.

Tabla 17: Mano de obra directa (personal de recepción)

Periodo	Total por período \$
enero-abril 2016	121.611
Mayo 2016	34.513
junio-agosto 2016	113.611
septiembre-diciembre 2016	158.955
SAC	39.736
Total anual x 3 empleados	468.417

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

Tabla 18: Mano de obra directa (personal de limpieza)

Periodo	Total por período
enero-abril 2016	23.386
Mayo 2016	6.887
junio-agosto 2016	21.846
septiembre-diciembre 2016	30.564
SAC	7.641
Total anual x 1 empleado	90.323

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

A continuación se proporcionarán los costos directos (materiales y mano de obra) en cada tipo de habitación teniendo en cuenta la cantidad de habitaciones de cada tipo existentes en el hostel.

Tabla 19: Costos directos por cada tipo de habitación (período 2016)

Tipo de habitación	Cant. de habit.	MPD \$	MOD \$	Total \$
Doble	9	15.682	201.146	216.828
Cuádruple	9	15.682	201.146	216.828
Séxtuple	7	12.196	156.447	168.643
Total	25	43.560	558.739	602.299

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

6.2.3 Mano de obra indirecta.

El costo de la mano de obra indirecta está representado por el esfuerzo realizado por el administrador en sus actividades de coordinación y dirección del hostel. Es remunerado mensualmente acorde a las diversas actividades que ejecuta y el cargo que ocupa (no lleva registro de horas).

Tabla 20: Mano de obra indirecta (Administrador)

Periodo	Total por período \$
enero-abril 2016	35.840
Mayo 2016	10.360
junio-agosto 2016	35.940
septiembre-diciembre 2016	55.933
SAC	13.983
Total anual x 1 empleado	152.056

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

6.2.4 Costos indirectos de producción de servicios

El cuadro que se detalla a continuación, muestra los montos totales gastados en el año 2016 según los ítems tenidos en cuenta. Cabe aclarar que los costos indirectos de producción fueron proporcionados directamente por el departamento de administración de la empresa.

Tabla 21: Costos indirectos de producción de servicios (2016)

Costos indirectos de elaboración del servicio	Total
	\$
Papeles y útiles de oficina	2.523
Productos de limpieza	48.000
Honorarios Profesionales	36.000
Reposición Ropa blanca	7.000
Lavandería	60.000
Agua envasada	3.138
Desinfecciones	2.350
Control de extintores	3.973
Mantenimiento calefactores y aire acondicionado	7.800
Servicio de Emergencia Family	4.306
Depreciaciones	22.457
Servicio de cable e internet	6.000
Aranceles por difusión de música y TV	4.500
Alquiler	180.000
Agua	27.285
Sistema WINKSHOTEL	17.755
Energía Eléctrica	130.052
Gastos Bancarios	2.400
Gastos de mantenimiento	15.392
Gas	2.535
Motores web	21.179
Impuesto inmobiliario	42.000
Municipalidad Comercio e Industria	12.447
Seguros	3.655
Teléfono	3.161
Gastos varios	10.947
Total	676.855

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el hostel

6.3 Propuesta de Diseño del Sistema de Costeo ABC

Primeramente se describirán los diferentes procesos involucrados en la prestación de los servicios, para identificar posteriormente los costos indirectos incurridos en los mismos, con el objeto de elaborar el sistema de costos basado en actividades.

6.3.1 Descripción de la Estructura.

Un aspecto importante para el estudio de costos, es conocer la estructura de la organización, lo que permitirá identificar dónde se ubica la base de datos para el reconocimiento y registro de los costos. Por la razón expuesta, se clasifican las actividades en cuatro funciones o centros de costos: administración y comercialización; habitaciones; recepción y mantenimiento.

ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

HABITACIONES

RECEPCIÓN

MANTENIMIENTO

Descripción de las áreas.

Se investigó, interrogando a todo el personal que trabaja en el hostel respecto de las tareas habituales que realizan. Esta tarea permitió conocer el funcionamiento de la estructura de la organización como un todo, además posibilitó detectar qué actividades

generan documentos y cuáles de ellos son los que colaboran para la identificación de los costos.

Seguidamente se describen las áreas:

Administración general: Tiene a su cargo la gestión del hostel y todo aquello perteneciente o relativo al personal (contratos, cronograma de trabajos, liquidación de sueldos, etc.). Trata con la entidad bancaria, el estudio contable y efectúa las operaciones de publicidad y venta.

Tareas:

- Organiza, dirige y controla el personal a su cargo diariamente.
- Se encarga periódicamente de la compra de comestibles, utensilios de cocina y de servicio de mesa, elementos y productos de limpieza.
- Supervisa, las compras delegadas y existencias de forma semanal.
- Tiene a su cargo el control y organización del trabajo de servicio de pisos, áreas públicas e internas
- Recolecta información sobre la situación ocupacional, tipologías de clientes y peticiones puntuales diariamente.
- Diseña el diagrama laboral de turnos.
- Lleva todo lo referente a impresos, controles, archivos, tanto del material, actividades y

personal.

Comercialización: Se encuentra a cargo del administrador y comprende las siguientes actividades:

- Se encarga de las cuestiones publicitarias y de promoción en buscadores hoteleros on line.
- Realiza gestiones de relación pública con la asociación hotelera.
- Gestiona acuerdos con agencias de turismo, transporte y locales comerciales para el reconocimiento mutuo de sus negocios.
- Al finalizar la estadía de los clientes, se encarga de enviar encuestas de satisfacción por mail.

Recepción: Está compuesto por tres empleados uno por cada turno mañana, tarde y noche, que se encargan de coordinar los servicios de hospedaje y tiene como objetivo proporcionar al cliente del hostel, desde su llegada las condiciones propicias para su estadía.

Realiza tareas como:

- Atención del teléfono.
- Cobro de servicios prestados.
- Control diario de caja.

-Control de huéspedes: Contrastar la planilla de ocupación con las fichas de hospedaje (datos personales de los clientes)

-Reservas: Realiza el acuerdo de las reservas que se fijen por vía de buscadores, página web o telefónicamente.

Habitaciones: En esta área se desempeña el personal de recepción junto con el personal de mantenimiento.

Está comprendido por las siguientes tareas:

-Control de habitaciones y su ocupación.

-La coordinación de la limpieza, acondicionamiento y mantenimiento de las habitaciones y zonas comunes.

Mantenimiento: Comprende limpieza y servicios externos.

-Realiza la limpieza y arreglo de habitaciones, escaleras y lugares comunes.

-Controla los insumos de limpieza y equipamiento, y comunica al administrador la falta de alguno de ellos.

-Limpieza, control y reposición de ropa en Office de forma periódica.

-Reposición y transporte de ropa entre habitación y office cada vez que sea necesario.

-Realiza la atención directa a los huéspedes en el desayuno.

-Informa anomalías u objetos extraviados a sus responsables.

Para la correcta distribución de los costos indirectos a los respectivos centros de costos, se recurrió a asesoramiento de MDA Consultoras especialistas en emprendimientos hoteleros y para hoteleros y conjuntamente con representantes de la empresa, se determinaron las bases de asignación más adecuadas que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 22: Bases de asignación de los costos indirectos a los centros de costo

Costos indirectos de servucción	Adm. Y Comerc.	Recepción	Habitaciones	Mantenimiento	Base asignación
Papeles y útiles de oficina	X	X			Consumo por centro de costo
Productos de limpieza	X	X	X	X	Consumo por centro de costo
Sueldo Administrador	X				
Honorarios Profesionales	X				
Reposición blanquería			X		
Lavandería			X		
Agua envasada	X	X	X	X	Consumo por centro de costo
Desinfecciones	X	X	X	X	Cant. de servicios por centro de costo
Control de extintores				X	
Mantenimiento calefactores y aire acondicionado	X	X	X	X	nº de aparatos por centro de costo
Servicio de Emergencia Family			X		
Depreciaciones	X	X	X	X	Valor de bienes de uso
Servicio de cable e internet	X	X			Consumo por centro de costo
Aranceles por difusión de música y TV			X		
Alquiler	X	X	X	X	Superficie
Agua	X	X	X	X	Superficie
Sistema WINKSHOTEL	X				
Energía Eléctrica	X	X	X	X	nº de luces y aparatos eléctricos
Gastos Bancarios	X				
Gastos de mantenimiento	X	X	X	X	Superficie
Gas			X	X	Consumo por centro de costo
Motores web	X				
Impuesto inmobiliario	X	X	X	X	Superficie
Municipalidad Comercio e Industria	X	X	X	X	Superficie
Seguros			X		
Teléfono	X	X			Consumo por centro de costo
Gastos varios	X	X	X	X	Consumo por centro de costo

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa y MDA consultora

Tabla 23: Distribución de costos indirectos a los centros de costos

Costos indirectos de servucción	Adm. Y Comerc.		Recepción		Habitaciones		Mantenimiento		Total	Total
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	%	\$
Papeles y útiles de oficina	1.262	50,00%	1.262	50,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%	2.523
Productos de limpieza	4.800	10,00%	7.200	15,00%	24.000	50,00%	12.000	25,00%	100,00%	48.000
Sueldo Administrador	121.494	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%	121.494
Honorarios Profesionales	36.000	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%	36.000
Reposición blanquería	0	0,00%	0	0,00%	7.000	100,00%	0	0,00%	100,00%	7.000
Lavandería	0	0,00%	0	0,00%	60.000	100,00%	0	0,00%	100,00%	60.000
Agua envasada	785	25,00%	785	25,00%	1.255	40,00%	314	10,00%	100,00%	3.138
Desinfecciones	353	15,00%	588	25,00%	1.175	50,00%	235	10,00%	100,00%	2.350
Control de extintores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3.973	100,00%	100,00%	3.973
Mantenimiento calefactores y aire acondicionado	780	10,00%	780	10,00%	5.460	70,00%	780	10,00%	100,00%	7.800
Servicio de Emergencia Family	0	0,00%	0	0,00%	4.306	100,00%	0	0,00%	100,00%	4.306
Depreciaciones	2.246	10,00%	2.246	10,00%	15.720	70,00%	2.246	10,00%	100,00%	22.457
Servicio de cable e internet	3.000	50,00%	3.000	50,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%	6.000
Aranceles por difusión de música y TV	0	0,00%	0	0,00%	4.500	100,00%	0	0,00%	100,00%	4.500
Alquiler	18.000	10,00%	18.000	10,00%	135.000	75,00%	9.000	5,00%	100,00%	180.000
Agua	2.729	10,00%	2.729	10,00%	20.464	75,00%	1.364	5,00%	100,00%	27.285
Sistema WINKSHOTEL	17.755	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%	17.755
Energía Eléctrica	13.005	10,00%	39.016	30,00%	65.026	50,00%	13.005	10,00%	100,00%	130.052
Gastos Bancarios	2.400	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%	2.400
Gastos de mantenimiento	1.539	10,00%	1.539	10,00%	11.544	75,00%	770	5,00%	100,00%	15.392
Gas	0	0,00%	0	0,00%	761	30,00%	1.775	70,00%	100,00%	2.535
Motores web	21.179	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%	21.179
Impuesto inmobiliario	4.200	10,00%	4.200	10,00%	31.500	75,00%	2.100	5,00%	100,00%	42.000
Municipalidad Comercio e Industria	1.245	10,00%	1.245	10,00%	9.335	75,00%	622	5,00%	100,00%	12.447
Seguros	0	0,00%	0	0,00%	3.655	100,00%	0	0,00%	100,00%	3.655
Teléfono	632	20,00%	2.529	80,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%	3.161
Gastos varios	1.095	10,00%	2.189	20,00%	4.379	40,00%	3.284	30,00%	100,00%	10.947
Total	254.497		87.306		405.079		51.468			798.349

Fuente: Elaboración propia en base al asesoramiento de MDA Consultora

Para la confección de las dos tablas precedentes, se contrato puntualmente con la mencionada consultora para la determinación de las bases de asignación en forma correcta y consensuada por la organización. En algunos casos como:

Sueldo Administrador
Honorarios Profesionales
Reposición blanquería
Lavandería
Control de extintores
Servicio de Emergencia Family
Aranceles por difusión de música y TV
Sistema WINKSHOTEL
Motores web
Seguros

Se asignaron en su totalidad a los correspondientes centros de costos. En los restantes casos (alquiler, agua, energía eléctrica, agua envasada, etc.) se prorrataron en función de las respectivas bases seleccionadas detalladas en la tabla 22.

6.3.2 Identificación de las actividades por centros de costos.

A continuación se describen las actividades de cada uno de los procesos ya descritos y los inductores que se utilizarán para distribuir los costos de las actividades a los productos.

Tabla 24: Detalle de actividades

Proceso	Actividades
Adminis. Y Comercializ.	Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.
	Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.
	Diseña el diagrama laboral de turnos.
	Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.
	Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.
	Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.
Recepción	Atender el teléfono.
	Cobrar los servicios prestados.
	Controlar diariamente la caja.
	Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.
	Acordar las reservas que se fijen por vía de buscadores, página web.
Habitaciones	Controlar las habitaciones y su ocupación.
	Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.
	Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.
Mantenimiento	Limpieza y arreglo de habitaciones.
	Preparar y servir el desayuno.
	Reponer y transportar la ropa de cama.
	Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.

Fuente: Elaboración propia en base al asesoramiento de MDA Consultoras especialistas en emprendimientos hoteleros y para hoteleros

Para encontrar discrepancias entre las actividades que agregan valor y las que no lo agregan, se utilizó el análisis de la cadena de valor de Porter en cada proceso. A través de este criterio, si las actividades que se están llevando a cabo agregan valor, entonces esa actividad se optimiza y si no, se minimiza o se elimina.

A través del mencionado análisis de cada proceso y trabajando conjuntamente con los encargados de todos los departamentos de la empresa, se pudieron determinar las actividades que involucra cada proceso.

6.3.3 Distribución de los costos a las actividades.

El paso siguiente consiste en distribuir los costos indirectos de cada uno de los procesos a cada actividad, para poder lograrlo, se establece dentro de cada proceso una ponderación de actividades en función de su grado de complejidad y el tiempo que se tarda en realizarlas.

Estos porcentajes se determinaron mediante un estudio de tiempos y movimientos realizados en la empresa, con el asesoramiento de de MDA Consultoras especialistas en emprendimientos hoteleros y para hoteleros.

El mencionado estudio demandó un cierto número de herramientas fundamentales, Cronómetro, Tablero de observaciones, Formularios de estudio de tiempos.

Para el estudio de tiempos es muy importante el proceso de selección que consiste no solo en seleccionar la actividad, sino también en escoger al personal representativo, es decir, son aquellos trabajadores cuya competencia y desempeño resuman al promedio del grupo estudiado.

Las distintas etapas del estudio se detallan a continuación:

1 Se observó y registró toda la información posible respecto de la tarea del empleado y de las condiciones que puedan influir en la ejecución de su trabajo.

2 Se midió el tiempo con el instrumento apropiado, y se registró el tiempo invertido por la persona en realizar cada actividad del correspondiente proceso.

3 Simultáneamente con la medición, se determinó la velocidad de trabajo de la persona por correlación con el ritmo normal de trabajo de ésta.

4 Se convirtieron los tiempos observados en tiempos normales o básicos.

5 Se Determinaron los suplementos por descanso que se añadirán al tiempo normal o básico de la operación.

6 Se calculó el tiempo tipo o tiempo estándar de la operación, que finalmente se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 25: Distribución de los costos indirectos a las actividades

Proceso	Actividades	Particip.	Costo \$
Adminis. Y Comercializ.	Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	10,00%	25.450
	Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	10,00%	25.450
	Diseña el diagrama laboral de turnos.	20,00%	50.899
	Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	25,00%	63.624
	Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	15,00%	38.175
	Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	20,00%	50.899
	Total	100,00%	254.497
Recepción	Atender el teléfono.	20,00%	17.461
	Cobrar los servicios prestados.	15,00%	13.096
	Controlar diariamente la caja.	15,00%	13.096
	Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	20,00%	17.461
	Acordar las reservas que se fijen por vía de buscadores, página web.	30,00%	26.192
	Total	100,00%	87.306
Habitaciones	Controlar las habitaciones y su ocupación.	30,00%	121.524
	Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	50,00%	202.540
	Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	20,00%	81.016
	Total	100,00%	405.079
Mantenimiento	Limpieza y arreglo de habitaciones.	40,00%	20.587
	Preparar y servir el desayuno.	40,00%	20.587
	Reponer y transportar la ropa de cama.	10,00%	5.147
	Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	10,00%	5.147
	Total	100,00%	51.468

Fuente: Elaboración propia en base al asesoramiento de MDA Consultoras especialistas en emprendimientos hoteleros y para hoteleros

A través de la utilización de impulsores de primer nivel se pudieron distribuir los costos indirectos a cada uno de los cuatro centros de costos. Para determinar los impulsores de primer nivel, se usaron razonamientos simples de fácil identificación, para que su cuantificación fuera económicamente factible.

6.3.4 Determinación de los generadores de costo o cost drivers.

La unidad de medida de las actividades se conoce con el nombre de origen en inglés “Cost Driver” y cuya traducción literal al español, Conductor de Costo, vendría a significar que es el mecanismo que conduce los costos hasta el producto. Y esto es en realidad, debido a que como unidad de medida del consumo de actividades, se utiliza para imputar los costos indirectos a los productos.

A continuación se describen las actividades de cada uno de los procesos ya descritos y los inductores que se utilizarán para distribuir los costos de las actividades a los productos.

Tabla 26: Detalle de los generadores de costos o inductores

Proceso	Actividades	Inductores
Adminis. Y Comercializ.	Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	Superficie habitaciones
	Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	Superficie habitaciones
	Diseña el diagrama laboral de turnos.	Cantidad de huéspedes
	Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	Cantidad de huéspedes
	Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	Cantidad de reservas
	Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	Cantidad de reservas
Recepción	Atender el teléfono.	Cantidad de llamadas
	Cobrar los servicios prestados.	Cantidad de facturas
	Controlar diariamente la caja.	Cantidad de facturas
	Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	Cantidad de huéspedes
	Acordar las reservas que se fijen por vía de buscadores o página web.	Cantidad de reservas
Habitaciones	Controlar las habitaciones y su ocupación.	Cantidad de reservas
	Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	Cantidad de reservas
	Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	Cantidad de huéspedes
Mantenimiento	Limpieza y arreglo de habitaciones.	Cantidad de noches
	Preparar y servir el desayuno.	Cantidad de noches
	Reponer y transportar la ropa de cama.	Cantidad de noches
	Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	Cantidad de noches

Fuente: Elaboración propia en base al asesoramiento de MDA Consultoras especialistas
en emprendimientos hoteleros y para hoteleros

6.3.5 Cálculo del costo unitario del generador de costos.

Ya calculados los costos de las actividades, se determina el número de veces que se ha generado el inductor para cada una de ellas. El costo unitario del inductor se obtiene dividiendo los costos totales de cada actividad entre el número de veces que interviene el inductor de costos.

Tabla 27: Cantidad de inductores por actividad

Proceso	Actividades	Inductores	Total Inductores
Adminis. Y Comercializ.	Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	Superficie habitaciones	264
	Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	Superficie habitaciones	264
	Diseña el diagrama laboral de turnos.	Cantidad de huéspedes	8.946
	Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	Cantidad de huéspedes	8.946
	Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	Cantidad de reservas	3.570
	Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	Cantidad de reservas	3.570
Recepción	Atender el teléfono.	Cantidad de llamadas	2.920
	Cobrar los servicios prestados.	Cantidad de facturas	3.800
	Controlar diariamente la caja.	Cantidad de facturas	3.800
	Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	Cantidad de huéspedes	8.946
	Acordar las reservas que se fijen por vía de buscadores o página web.	Cantidad de reservas	3.570
Habitaciones	Controlar las habitaciones y su ocupación.	Cantidad de reservas	3.570
	Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	Cantidad de reservas	3.570
	Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	Cantidad de huéspedes	8.946
Mantenimiento	Limpieza y arreglo de habitaciones.	Cantidad de noches	14.812
	Preparar y servir el desayuno.	Cantidad de noches	14.812
	Reponer y transportar la ropa de cama.	Cantidad de noches	14.812
	Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	Cantidad de noches	14.812

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa

Tabla 28: Costos indirectos de elaboración del servicio unitarios por inductor

Proceso	Actividades	Costos Ind. \$	Inductores	Costo unit. p/inductor \$
Adminis. Y Comercializ.	Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	25.450	264	96,4
	Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	25.450	264	96,4
	Diseña el diagrama laboral de turnos.	50.899	8.946	5,69
	Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	63.624	8.946	7,11
	Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	38.175	3.570	10,69
	Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	50.899	3.570	14,26
Recepción	Atender el teléfono.	17.461	2.920	5,98
	Cobrar los servicios prestados.	13.096	3.800	3,45
	Controlar diariamente la caja.	13.096	3.800	3,45
	Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	17.461	8.946	1,95
	Acordar las reservas que se fijen por vía de buscadores, página web.	26.192	3.570	7,34
Habitaciones	Controlar las habitaciones y su ocupación.	121.524	3.570	34,04
	Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	202.540	3.570	56,73
	Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	81.016	8.946	9,06
Mantenimiento	Limpieza y arreglo de habitaciones.	20.587	14.812	1,39
	Preparar y servir el desayuno.	20.587	14.812	1,39
	Reponer y transportar la ropa de cama.	5.147	14.812	0,35
	Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	5.147	14.812	0,35

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el hostel

6.3.6 Determinación del costo de cada actividad por producto.

Tomando como base el consumo de los inductores, se efectúa la distribución de los costos indirectos a cada uno de los servicios ofrecidos.

Para poder determinar el costo de cada actividad por servicio, se multiplica el costo unitario por generador por la cantidad de cada generador que posee cada servicio.

En la tabla siguiente se puede observar la asignación de los costos de las actividades a cada uno de los servicios por medio de la utilización de los inductores de costo.

Tabla 29: Asignación de los costos indirectos a los tres tipos de habitaciones

	Costo unit. Del generador	Habitación Doble		Habitación Cuádruple		Habitación Séxtuple		Total Inductores	Costo total
		Nº inductores	Costo \$	Nº inductores	Costo \$	Nº inductores	Costo \$		
Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	96	90	8.676	90	8.676	84	8.098	264	25.450
Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	96	90	8.676	90	8.676	84	8.098	264	25.450
Diseña el diagrama laboral de turnos.	6	2.480	14.110	3.022	17.194	3.444	19.595	8.946	50.899
Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	7	2.480	17.638	3.022	21.493	3.444	24.494	8.946	63.624
Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	11	1.120	11.976	890	9.517	1.560	16.681	3.570	38.175
Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	14	1.120	15.968	890	12.689	1.560	22.242	3.570	50.899
Atender el teléfono.	6	960	5.741	1.230	7.355	730	4.365	2.920	17.461
Cobrar los servicios prestados.	3	1.200	4.136	1.080	3.722	1.520	5.238	3.800	13.096
Controlar diariamente la caja.	3	1.200	4.136	1.080	3.722	1.520	5.238	3.800	13.096
Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	2	2.480	4.841	3.022	5.898	3.444	6.722	8.946	17.461
Acordar las reservas que se fijen por vía de buscadores, página web.	7	1.120	8.217	890	6.530	1.560	11.445	3.570	26.192
Controlar las habitaciones y su ocupación.	34	1.120	38.125	890	30.296	1.560	53.103	3.570	121.524
Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	57	1.120	63.542	890	50.493	1.560	88.505	3.570	202.540
Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	9	2.480	22.459	3.022	27.368	3.444	31.189	8.946	81.016
Limpieza y arreglo de habitaciones.	1	4.880	6.783	5.044	7.011	4.888	6.794	14.812	20.587
Preparar y servir el desayuno.	1	4.880	6.783	5.044	7.011	4.888	6.794	14.812	20.587
Reponer y transportar la ropa de cama.	0	4.880	1.696	5.044	1.753	4.888	1.698	14.812	5.147
Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	0	4.880	1.696	5.044	1.753	4.888	1.698	14.812	5.147
Totales			245.197		231.155		321.997		798.349

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Costos indirectos asignados a las habitaciones por ABC

Tipo de habitación	Costos Indirectos
Habitación Doble	245.197
Habitación Cuádruple	231.155
Habitación Séxtuple	321.997
Total	798.349

Fuente: Elaboración propia

Costo Total por el método ABC

Una vez obtenida la asignación de los CIF por el método de costeo ABC, se proceda a determinar el costo total de cada servicio (tipo de habitación), cabe recordar que se toman los costos directos tal como fueron desarrollados en la Tabla 15.

Tabla 31: Costos Totales por el método ABC

Tipo de habitación	Costos Directos	Costos Indirectos	Costo Total
Doble	216.828	245.197	462.025
Cuádruple	216.828	231.155	447.983
Séxtuple	168.643	321.997	490.640
Total	602.299	798.349	1.400.648

Fuente: Elaboración propia

En la tabla inmediata anterior, puede llamar la atención el hecho de que el costo total de una habitación doble es superior al de una cuádruple y a su vez inferior al de una séxtuple. Esto obedece a que, si bien la habitación doble y cuádruple tienen la misma superficie, la habitación doble tiene un mantenimiento permanente (todos los días se realiza recambio de blanquería, artículos de tocador y toallas ya las mismas cuentan con baño privado).

Tabla 32: Costo total por cada habitación por el método ABC

Tipo de habitación	Cant. Habit.	Costo Total \$	Costo p/Habit. \$
Doble	9	462.025	51.336
Cuádruple	9	447.983	49.776
Séxtuple	7	490.640	70.091
Total	25	1.400.648	171.203

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los valores de la tabla precedente, se dividió el costo total de cada tipo de habitación por la cantidad de habitaciones de cada tipo.

Tabla 33: Costo total por noche por habitación por el método ABC

Tipo de habitación	Costo p/Habit. \$	Costo p/cama y p/noche \$
Doble	51.336	140
Cuádruple	49.776	34
Séxtuple	70.091	32
Total	171.203	

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma que en la tabla 32, para la obtención de los valores de la tabla 33, se dividió el costo por habitación por los 365 días del año y por la cantidad de camas de cada una, con excepción de la habitación doble ya que ésta no se puede contratar por cama individual, es decir la persona que requiere la habitación por más que utilice una sola cama, debe abonar por la habitación completa.

6.4 Determinación de la utilidad

Tabla 34: Cálculo de la Utilidad Neta por servicio de hospedaje por noche (2016)

Servicios	Precio de Vta. \$	Costo unitario \$	Ut. Operativa p/servicio \$
Habitación Doble	570	140	430
Cama en habit. Cuádruple	150	34	116
Cama en habit. Séxtuple	130	32	98

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el servicio que mayor participación tiene en las utilidades de la empresa, es la habitación doble, le sigue la cama en una habitación cuádruple y por último la cama en una habitación séxtuple.

Es notable la diferencia de costos entre la habitación doble y una cama en habitación cuádruple o séxtuple. Esto es debido a que la habitación doble se ofrece como un todo, es decir, se ocupe una o las dos camas el costo es el mismo. Además es la de mayor precio, no sólo porque ofrece más privacidad, sino porque es la más solicitada en el mercado.

6.5 Determinación de la rentabilidad por servicio

Tabla 35: Margen de utilidad sobre ventas (2016)

Servicios	Precio de Vta. \$	Costo unitario \$	Ut. Neta p/cama \$	Utilidad/Vtas.
Habit. Doble	570	140	430	75%
Cama en habit. Cuádruple	150	34	116	77%
Cama en habit. Séxtuple	130	32	98	75%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el margen de utilidad sobre ventas es aproximadamente el mismo para las tres categorías de servicios analizadas. Se puede decir que el margen de la cama en una habitación cuádruple es levemente superior a las otras dos categorías; pero la diferencia es poco significativa.

7. Conclusión

Teniendo en cuenta los valores arrojados con el sistema de costeo ABC, se pudo determinar el costo de cada una de las categorías de servicios que ofrece el hostel. Posteriormente se calculó la utilidad neta de cada servicio ofrecido con sus respectivos márgenes de Utilidad/Ventas.

Para poder lograr el objetivo del presente trabajo, se contó con el apoyo del personal de la organización y además se tuvo que recurrir al asesoramiento de especialistas en la materia para situaciones puntuales, como la distribución de los costos indirectos a los distintos centros, la identificación de las actividades y selección de los inductores.

Con la adopción de un sistema de costeo, la organización podrá contar con un instrumento muy importante para poder determinar su competitividad en mercado donde desarrolla sus actividades; y en especial con el costeo ABC, la empresa podrá tener un mejor manejo de los costos indirectos, entender y administrar las actividades, proporcionar un camino para la reducción de costos por medio de reducciones de ciclos y eliminación de actividades que no agregan valor, obtener información para análisis de precios, y obtener información para iniciativas de inversión.

El costeo ABC, con su mejor asignación de costos indirectos, brindará una señal valedera para decidir si participar o no en el mercado. Es claro el hecho, que el cálculo exacto de los costos unitarios de los servicios, facilitará la estrategia comercial y competitiva de la empresa, ya que de la confrontación de los precios de mercado, con los costos de los servicios, será posible determinar el real nivel de competitividad que

tiene la empresa; que servicios deberían potenciar y cuales se deberían dejar de ofrecer.

Pero además hay que tener en cuenta que si las actividades no se definen correctamente o si no se especifican los indicadores adecuados, los costos indirectos serán asignados erróneamente a los respectivos objetos de costos y como consecuencia de ello se pierde la posibilidad de poder determinar en forma profunda y acabada el real consumo de recursos por parte de cada una de las actividades.

En otras palabras se distorsionará la toma de decisiones estratégicas ya que no se pone de manifiesto el nivel real de competitividad de la empresa, así como las posibilidades de éxito o fracaso frente a la competencia.

La implementación de sistemas de costeo basado en actividades, involucran la agnación de recursos importantes en la empresa, tanto en tiempo como en dinero, por lo tanto, una metodología documentada y con los suficientes mecanismos de planeación, ejecución y control garantiza el éxito de un proyecto de este tipo.

Si bien se visualiza la necesidad de incorporación de un sistema de costeo, antes la organización deberá sensibilizar y capacitar a todo su personal, para crear la cultura de costos a todo nivel dentro de la empresa, con el objeto de que todos los integrantes de la organización reconozcan a los costos como uno de los caminos para lograr la eficiencia.

Se deja a disposición de la organización en el AnexoII las correspondientes planillas de Excel para la recolección y tabulación de los datos de costos que se tuvieron en cuenta para la realización del presente trabajo; con el objetivo de ofrecer en forma organizada el sistema de costeo propuesto para Le Grand Hostel.

BIBLIOGRAFIA

Canale de Decoud, S. (2004). "Empresas de servicio: Un análisis teórico", XXVII Congreso Argentino de IAPUCO. Tandil.

Hansen, Don R. y MOWEN, M. (2012). "Administración de Costos" – 5ª Ed. Ediciones Thomson. México.

Hernández Sampieri R Fernández Collado C y Lucio P (1996) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Horngren C., Datar Srikant M., Foster G. (2007). "Contabilidad de costos" Pearson Educación. 12ª Edición. México.

Jarazo Sanjurjo, A. (1996). "Costos en Empresas de Servicios". XIX Congreso Argentino de IAPUCO. Río Cuarto.

Jarazo Sanjurjo, A. y Abagnale, S. (2007). "Proceso de generación de utilidades y devengamiento de ingresos y costos en empresas de servicios", publicado en Anales del X Congreso Internacional de Costos, Lyon, Francia.

Kaplan, R. y Cooper, R. (2000). "Coste y Efecto". Ediciones Gestión 2007. España.

Mallo, C.; Kaplan, R.; Meljem, S. y Giménez, C. (2000). "Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión" - Prentice Hall Iberia. Madrid.

Mestres Soler, J. (1999). "Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera". Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona.

Osorio, O. (2002). "La capacidad de producción y los costos". Ediciones MACCHI. Argentina.

Tamayo M (1999) Diccionario de investigación científica. México: Limusa.

Vázquez, J. (1992). "Costos". Edición Aguilar. 2ª Edición. Argentina.

Yardin, A. (2003). "Tratado de Contabilidad de Costos". 3ra. Ed. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

Recursos de Internet

Lozano C. (2016). "Estiman que el desempleo llegará a los dos dígitos en 2016".

Disponible en:

<http://www.infobae.com/2016/01/16/1783481-estiman-que-el-desempleo-llegara-los-dos-digitos-2016/> Fecha de consulta 4/8/2016

Ceriotto L. (2016). "Los dueños de Ryanair quieren volar dentro de Argentina".

Disponible en:

http://www.ieco.clarin.com/economia/duenos-Ryanair-quieren-dentro-Argentina_0_1566443489.html Fecha de consulta 4/8/2016

ANEXOS

Anexo I: Cuestionarios de las entrevistas

Entrevista para el titular de la empresa

¿Cuándo fue fundada la empresa?

¿Cuáles son sus valores, misión y visión? ¿Están expresamente detallados?

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades en el

mercado?

¿Cómo está compuesta la firma, en cuanto a las instalaciones y el personal?

¿Qué actividades realiza actualmente la empresa?

¿Cómo está constituida la estructura formal de la empresa?

Entrevista para el encargado de Administración y Ventas

1. ¿La empresa lleva actualmente contabilidad de costos?
2. ¿La contabilidad de costos está integrada a la contabilidad patrimonial?
3. ¿Cuáles son las principales falencias de la Administración?
4. ¿Considera usted que la información proporcionada por su departamento es confiable y oportuna para la toma de decisiones?
5. Con respecto al forma de calcular los costos de la empresa ¿Considerada usted que brinda la información fidedigna para la toma de decisiones?

Anexo II: Planillas para la recolección de los datos y asignación de costos

Registro mensual de los costos indirectos: El encargado de administración, en base a los respectivos comprobantes, confeccionará la presente planilla donde se detallan los importes mensuales y el total anual.

Costos indirectos de servucción	Meses												Total anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Papeles y útiles de oficina	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Productos de limpieza	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sueldo Administrador	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Honorarios Profesionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Reposición blanquería	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Lavandería	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Agua envasada	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Desinfecciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Control de extintores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mantenimiento calefac. Y aire acond.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Servicio de Emergencia Family	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Servicio de cable e internet	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Aranceles por difusión de música y TV	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Alquiler	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Agua	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sistema WINKSHOTEL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Energía Eléctrica	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos Bancarios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de mantenimiento	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Motores web	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuesto inmobiliario	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Municipalidad Comercio e Industria	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Seguros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Teléfono	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos varios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Distribución de los costos indirectos a los centros de costos: En función de las proporciones previamente establecidas y analizadas en su oportunidad, el encargado de administración ejecutará la distribución de los costos indirectos a los distintos centros de costos ya definidos.

Costos indirectos de servucción	Adm. Y Comerc.		Recepción		Habitaciones		Mantenimiento		Total	Total
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	%	\$
Papeles y útiles de oficina	\$ 0,00	50,00%	\$ 0,00	50,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Productos de limpieza	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	15,00%	\$ 0,00	50,00%	\$ 0,00	25,00%	100,00%	\$ 0,00
Sueldo Administrador	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Honorarios Profesionales	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Reposición blanquería	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Lavandería	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Agua envasada	\$ 0,00	25,00%	\$ 0,00	25,00%	\$ 0,00	40,00%	\$ 0,00	10,00%	100,00%	\$ 0,00
Desinfecciones	\$ 0,00	15,00%	\$ 0,00	25,00%	\$ 0,00	50,00%	\$ 0,00	10,00%	100,00%	\$ 0,00
Control de extintores	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	100,00%	100,00%	\$ 0,00
Mantenimiento calefactores y aire acondicionado	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	70,00%	\$ 0,00	10,00%	100,00%	\$ 0,00
Servicio de Emergencia Family	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Depreciaciones	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	70,00%	\$ 0,00	10,00%	100,00%	\$ 0,00
Servicio de cable e internet	\$ 0,00	50,00%	\$ 0,00	50,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Aranceles por difusión de música y TV	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Alquiler	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	75,00%	\$ 0,00	5,00%	100,00%	\$ 0,00
Agua	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	75,00%	\$ 0,00	5,00%	100,00%	\$ 0,00
Sistema WINKSHOTEL	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Energía Eléctrica	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	30,00%	\$ 0,00	50,00%	\$ 0,00	10,00%	100,00%	\$ 0,00
Gastos Bancarios	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Gastos de mantenimiento	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	75,00%	\$ 0,00	5,00%	100,00%	\$ 0,00
Gas	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	30,00%	\$ 0,00	70,00%	100,00%	\$ 0,00
Motores web	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Impuesto inmobiliario	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	75,00%	\$ 0,00	5,00%	100,00%	\$ 0,00
Municipalidad Comercio e Industria	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	75,00%	\$ 0,00	5,00%	100,00%	\$ 0,00
Seguros	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	100,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Teléfono	\$ 0,00	20,00%	\$ 0,00	80,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	100,00%	\$ 0,00
Gastos varios	\$ 0,00	10,00%	\$ 0,00	20,00%	\$ 0,00	40,00%	\$ 0,00	30,00%	100,00%	\$ 0,00
Total	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00			\$ 0,00

Distribución de los costos a las actividades: El encargado de administración procederá a distribuir los costos indirectos de cada uno de los procesos a cada actividad, en función de las ponderaciones analizadas en su oportunidad.

Proceso	Actividades	Particip.	Costo
Adminis. Y Comercializ.	Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	10,00%	\$ 0,00
	Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	10,00%	\$ 0,00
	Diseña el diagrama laboral de turnos.	20,00%	\$ 0,00
	Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	25,00%	\$ 0,00
	Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	15,00%	\$ 0,00
	Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	20,00%	\$ 0,00
	Total	100,00%	\$ 0,00
Recepción	Atender el teléfono.	20,00%	\$ 0,00
	Cobrar los servicios prestados.	15,00%	\$ 0,00
	Controlar diariamente la caja.	15,00%	\$ 0,00
	Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	20,00%	\$ 0,00
	Acordar las reservas que se fijan por vía de buscadores, página web o telefónicas.	30,00%	\$ 0,00
	Total	100,00%	\$ 0,00
Habitaciones	Controlar las habitaciones y su ocupación.	30,00%	\$ 0,00
	Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	50,00%	\$ 0,00
	Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	20,00%	\$ 0,00
	Total	100,00%	\$ 0,00
Mantenimiento	Limpieza y arreglo de habitaciones.	40,00%	\$ 0,00
	Preparar y servir el desayuno.	40,00%	\$ 0,00
	Reponer y transportar la ropa de cama.	10,00%	\$ 0,00
	Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	10,00%	\$ 0,00
	Total	100,00%	\$ 0,00

Detalle de los generadores de costos o inductores

Proceso	Actividades	Inductores
Adminis. Y Comercializ.	Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	Superficie habitaciones
	Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	Superficie habitaciones
	Diseña el diagrama laboral de turnos.	Cantidad de huéspedes
	Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	Cantidad de huéspedes
	Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	Cantidad de reservas
	Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	Cantidad de reservas
Recepción	Atender el teléfono.	Cantidad de llamadas
	Cobrar los servicios prestados.	Cantidad de facturas
	Controlar diariamente la caja.	Cantidad de facturas
	Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	Cantidad de huéspedes
	Acordar las reservas que se fijen por vía de buscadores o página web.	Cantidad de reservas
Habitaciones	Controlar las habitaciones y su ocupación.	Cantidad de reservas
	Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	Cantidad de reservas
	Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	Cantidad de huéspedes
Mantenimiento	Limpieza y arreglo de habitaciones.	Cantidad de noches
	Preparar y servir el desayuno.	Cantidad de noches
	Reponer y transportar la ropa de cama.	Cantidad de noches
	Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	Cantidad de noches

Registro mensual de los inductores de costos: Mensualmente los empleados de recepción llevaran el registro de cada uno de los inductores para cada tipo de habitación.

Meses	Habitación Doble					Habitación Cuádruple					Habitación Séxtuple				
	Cant. Huéspedes	Cant. Reservas	Cant. Llamadas	Cant. Facturas	Cant. Noches	Cant. Huéspedes	Cant. Reservas	Cant. Llamadas	Cant. Facturas	Cant. Noches	Cant. Huéspedes	Cant. Reservas	Cant. Llamadas	Cant. Facturas	Cant. Noches
Enero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marzo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abril	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Junio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Julio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Setiembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Octubre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Noviembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diciembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total anual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Total de inductores por actividad: Partiendo de los datos relevados por los empleados de recepción, el encargado de administración (previa revisión de los mismos) determina el total de indicadores por actividad.

Proceso	Actividades	Inductores	Total Inductores
Adminis. Y Comercializ.	Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	Superficie habitaciones	264
	Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	Superficie habitaciones	264
	Diseña el diagrama laboral de turnos.	Cantidad de huéspedes	0
	Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	Cantidad de huéspedes	0
	Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	Cantidad de reservas	0
	Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	Cantidad de reservas	0
Recepción	Atender el teléfono.	Cantidad de llamadas	0
	Cobrar los servicios prestados.	Cantidad de facturas	0
	Controlar diariamente la caja.	Cantidad de facturas	0
	Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	Cantidad de huéspedes	0
	Acordar las reservas que se fijan por vía de buscadores o página web.	Cantidad de reservas	0
Habitaciones	Controlar las habitaciones y su ocupación.	Cantidad de reservas	0
	Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	Cantidad de reservas	0
	Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	Cantidad de huéspedes	0
Mantenimiento	Limpieza y arreglo de habitaciones.	Cantidad de noches	0
	Preparar y servir el desayuno.	Cantidad de noches	0
	Reponer y transportar la ropa de cama.	Cantidad de noches	0
	Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	Cantidad de noches	0

Costos indirectos unitarios por inductor: Para la determinación de los costos indirectos por inductor, se divide el total del costo indirecto asignado a la actividad por la correspondiente totalidad de inductores.

Proceso	Actividades	Inductores	Total Inductores	Costos Ind. \$	Costo unit p/inductor
Adminis. Y Comercializ.	Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	Superficie habitaciones	264	\$ 0,00	\$ 0,00
	Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	Superficie habitaciones	264	\$ 0,00	\$ 0,00
	Diseña el diagrama laboral de turnos.	Cantidad de huéspedes	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	Cantidad de huéspedes	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	Cantidad de reservas	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	Cantidad de reservas	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Recepción	Atender el teléfono.	Cantidad de llamadas	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Cobrar los servicios prestados.	Cantidad de facturas	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Controlar diariamente la caja.	Cantidad de facturas	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	Cantidad de huéspedes	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Acordar las reservas que se fijan por vía de buscadores o página web.	Cantidad de reservas	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Habitaciones	Controlar las habitaciones y su ocupación.	Cantidad de reservas	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	Cantidad de reservas	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	Cantidad de huéspedes	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Mantenimiento	Limpieza y arreglo de habitaciones.	Cantidad de noches	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Preparar y servir el desayuno.	Cantidad de noches	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Reponer y transportar la ropa de cama.	Cantidad de noches	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	Cantidad de noches	0	\$ 0,00	\$ 0,00

Asignación de los costos indirectos a las distintas habitaciones: Tomando como base el consumo de los inductores, se efectúa la distribución de los costos indirectos a cada uno de los servicios ofrecidos.

Actividades	Inductores	Costo unit. Del generador	Habitación Doble		Habitación Cuádruple		Habitación Séxtuple		Total Inductores	Costo total
			Nº inductores	Costo \$	Nº inductores	Costo \$	Nº inductores	Costo \$		
Organizar y Controlar el trabajo de servicio de pisos.	Superficie habitaciones	\$ 0,00	90	\$ 0,00	90	\$ 0,00	84	\$ 0,00	264	\$ 0,00
Controlar el servicio en las áreas públicas e internas.	Superficie habitaciones	\$ 0,00	90	\$ 0,00	90	\$ 0,00	84	\$ 0,00	264	\$ 0,00
Diseña el diagrama laboral de turnos.	Cantidad de huéspedes	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Comprar comestibles, utensilios de cocina e insumos de limpieza.	Cantidad de huéspedes	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Contratar publicidad y promoción en buscadores hoteleros on line.	Cantidad de reservas	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Gestionar acuerdos con agencias de turismo, transporte y comercios.	Cantidad de reservas	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Atender el teléfono.	Cantidad de llamadas	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Cobrar los servicios prestados.	Cantidad de facturas	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Controlar diariamente la caja.	Cantidad de facturas	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Cotejar las planillas de ocupación con las fichas de hospedaje.	Cantidad de huéspedes	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Acordar las reservas que se fijen por vía de buscadores, página web.	Cantidad de reservas	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Controlar las habitaciones y su ocupación.	Cantidad de reservas	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Coordinar de la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.	Cantidad de reservas	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Coordinar el mantenimiento de las zonas comunes.	Cantidad de huéspedes	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Limpieza y arreglo de habitaciones.	Cantidad de noches	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Preparar y servir el desayuno.	Cantidad de noches	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Reponer y transportar la ropa de cama.	Cantidad de noches	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Limpiar, controlar y reponer ropa en el Office periódicamente.	Cantidad de noches	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Totales				\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00

Productos	Costos Indirectos
Habitación Doble	\$ 0,00
Habitación Cuádruple	\$ 0,00
Habitación Séxtuple	\$ 0,00
Total	\$ 0,00

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION



AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Rufeil, Nicolás
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	33599585
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Análisis de los costos asociados a la actividad que desarrolla la empresa legrand hostel.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	nicolasrufeil@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, Nicolás Rufeil

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____ certifica que la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad
Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

Aclaración Autoridad

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.